

De 1000 fællesskabers land.

Distribueret ledelse i en dansk kommunal kontekst.



Dorte B. Mikkelsen

studienr. 20130347

Lykke Kolby Stengaard

Studienr. 20130350

Antal typeenheder incl. mellemrum: 178.362

Afleveret d. 6. januar 2015

Indholdsfortegnelse

Indledning	s.	3
Forhistorien	s.	3
Sammenbrudene	s.	3
Undersøgellesdesign og videnskabsteoretisk ståsted	s.	5
Metodekritik	s.	10
Case Skanderborg kommune og Kommunen 3.0	s.	11
Kommunen 3.0	s.	11
Skanderborgmodellen	s.	12
HeartCoreLedelse	s.	14
Teorierne om distribueret ledelse	s.	15
Peter Gronn	s.	17
James P. Spillane	s.	20
Gronn 2008	s.	22
Gareth Edwards	s.	23
Analyse og diskussion	s.	25
Læsevejledning	s.	25
Distribueret ledelse i en myndighedsafdeling	s.	26
Spillanes perspektiv	s.	26
Formel ledelse i et distribueret ledelsesperspektiv	s.	31
Gronns perspektiv	s.	35
Distribueret ledelse – medarbejdere og borgere i projekter	s.	37
Hørningstien	s.	37
Skovbyskoven	s.	42
Eksemplerne set med Spillanes briller	s.	44
Fælles mål og fælles handlinger og mulige barrierer	s.	45
Forskellige modsatrettede opgaver – siloer	s.	45
Økonomistyring	s.	49
Skanderborgmodellen	s.	51
Kommunikation og distribueret ledelse – autokommunikation	s.	54
Autokommunikation på HovedMED	s.	62
Distribueret ledelse og HeartCoreLedelse	s.	62
Opsamling – reparation af sammenbrudene	s.	64
Perspektivering	s.	66
Litteraturliste	s.	67
Bilag		

Indledning

”Kommunen er ikke længere først og fremmest en myndighed og heller ikke længere først og fremmest en servicevirksomhed. Kommunen er først og fremmest et demokratisk ledet fællesskab af aktive, ansvarlige og resursestærke borgere.” Lisbeth Binderup.

Ovennævnte citat er kommunaldirektør i Skanderborg kommune Lisbeth Binderups korte version af den bevægelse hun sammen med en håndfuld andre kommunaldirektører har startet – de kalder den Kommunen 3.0.

Forhistorien.

De seneste to år har vi i forbindelse med vores masteruddannelse i Ledelses- og Organisationspsykologi ved Aalborg Universitet arbejdet med ledelse generelt og ledelse af kreative og innovative processer i særdeleshed. Vores proces begyndte med en 2. semester opgave om kreativitet og fortsatte til en 3. semester opgave om offentlig og privat innovation, hvor vi i stigende grad oplevede en forundring og en irritation over at offentlig innovation blev talt ind i en problem- og økonomiorienteret sparediskurs. Lykke oplevede også selv som ansat i en kommune, hvordan styringsmekanismer fra New Public Management tankegangen som målinger, konkurrenceudsættelser og bestiller/udfører modeller var bremsende for kreativiteten og evnen til at se på tværs og se det store billede. Vi oplevede samtidig i adskillige artikler vi læste på nettet og oplæg fra såkaldte fremtidsforskere, vi hørte, at der blev talt om nye tendenser og en generel samfundstendens mod mere fokus på fællesskaber, aktivt medborgerskab, frivillighed osv.

Her i skæringen mellem den offentlige debat om fællesskaber og vores frustrationer over diskurser og styringsmekanismer omkring offentlig innovation opstod vores interesse for at finde nogle nye og anderledes perspektiver på ledelse og vi fik i den forbindelse øje på bevægelsen Kommunen 3.0. Kommunaldirektøren i Skanderborg Kommune var allerede i 2012 refereret for at sige, at vi skal begynde at se kommuner i et nyt lys og redefinere den måde vi tænker kommune, professionelle og borgere. Vi skal begynde at forstå kommunen som en grænseløs organisation og via sprog og nye handlinger nedbryde de grænser, der traditionelt har været mellem dem og os – kommune og borgerne – og tænke det sammen i et fællesskab (www.ffuk.dk).

Sammenbrudene.

Vi fik øje på, hvordan den nye måde at tænke kommune på, der ligger i Kommunen 3.0 bevægelsen, passede som hånd i handske med de tendenser vi oplevede i vores omverden omkring fællesskaber og aktivt medborgerskab og medansvar for at skabe det gode liv. Samtidig blev vi vældigt optagede af de perspektiver, der var i det at

tænke kommune på en ny måde i forhold til at tænke kreativitet og offentlig innovation ind i en anden diskurs.

Hånd i hånd med vores fascination af bevægelsen gik imidlertid en stigende forundring i forhold til hvordan søren man kunne udføre en så grundlæggende forandring og hvordan man mon skal tænke ledelse af kommunen, når man ændrer den grundlæggende opfattelse af hvad en kommune er, hvad den kommunale opgave er og hvem der kan og skal tage del i løsningen af den. Kan man fastholde ledelsestænkningen fra det traditionelle hierarkiske bureaukrati, hvor det er lederen som individ og dennes handlinger der er i fokus og hvor ledelse handler om at lederen skal få følgere til at gøre hvad han eller hun har besluttet der skal gøres i forhold til opgaven? Vores klare fornemmelse var, at denne tænkning ville komme til kort i Kommunen 3.0 tænkningen og at der derfor ville være brug for at tænke ledelse på en anden måde – men hvordan?

I forsøget på at svare på dette spørgsmål ledte vi i ledelseslitteraturen efter andre måder at tænke ledelse på. Vi er som studerende på AAU blevet introduceret for en moderne ledelsespsykologisk præmis, der handler om, at ledelse er situeret og distribueret (Elmholdt m.fl., s. 13-17) og for at der, ved at flytte fokus fra lederen som person til ledelse som noget der produceres i en social praksis, tilbydes nye forståelsesformer i forhold til ledelse (Ibid, s. 55). Intuitivt har vi accepteret denne præmis med reference til et utal af eksempler fra vores hverdag, hvor fx to medarbejdere ved kaffeautomaten drøfter en problemstilling, finder løsninger og aftaler strategi for implementering. Vores antagelse har derfor været, at når noget er så intuitivt rigtigt og når forskere i ledelsespsykologi refererer til distribution af ledelse, så må et sådan nyt perspektiv være teoretisk funderet og dermed interessant at undersøge nærmere. Da vi begyndte at researche nærmere omkring distribueret ledelse var det imidlertid meget sparsomt, hvad vi kunne finde af litteratur og i særdeleshed af dansk litteratur. I Elmholdt, Tanggaard og Dauer Kellers Ledelsespsykologi anføres det, at ledelse må forstås som distribueret og situeret og som en reflektiv praksis, der handler om empowerment (Ibid, s. 13), men de forklarer kun meget sparsomt, hvad de mener med at ledelse forstås som distribueret og har kun meget få referencer til andre forskere, som har beskæftiget sig med distribueret ledelse.

Med reference til et begreb fra pragmatismen, efterlod denne proces os i to sammenbrud. For det første spørgsmålet om hvilken ledelse der mon var brug for i en så radikal anderledes tænkning som Kommunen 3.0 og dernæst et, der handlede om, at den umiddelbare og indlysende intuitive, måske banale, forståelse af distribution af ledelse, viste sig at være svær teoretisk at få hånd om. Vores første forsøg på at sætte os ind i teorien om distribution af ledelse viste sig at være rigtig udfordrende og vi stod

tilbage med en oplevelse af en ufærdig teori, der stillede flere spørgsmål end den besvarede.

Endeligt blev vi også optagede af, at den øverste ledelse i en kommune ville indføre et nyt paradigme, som vi fornemmede handler om, fællesskab, inddragelse, aktivt medborgerskab og medansvar for fællesskabet. Vi så her et paradoks i forhold til, hvordan man som øverste ledelse strategisk og top down kan arbejde med at indføre/gennemføre en tænkning, som i sin essens synes at være alt andet end top down.

I denne opgave vil vi derfor forsøge at reparere de to sammenbrud og blive klogere på hvordan man kan tænke ledelse i Kommunen 3.0 og på hvad distribueret ledelse er og hvordan det kan forstås i en dansk kommunal kontekst.

Vi vil derfor undersøge, om vi ved hjælp af Skanderborg Kommune kan opnå bedre forståelse af teorien om distribueret ledelse og samtidig finde svar på, om denne ledelsestilgang er en anvendeligt måde at tænke ledelse i forhold til Kommunen 3.0 og endeligt om vi kan finde bud på forståelser af det paradoksale i strategisk at arbejde med at føre en bevægelse som Kommunen 3.0 frem.

Undersøgellesdesign og videnskabsteoretisk ståsted

Der har i vores samarbejde igennem de seneste snart 2 års LOOP studier gentagne gange været situationer, hvor det vi har arbejdet med på studiet på forskellige måder har vist sig i vores hverdagsliv og i debatten i samfundet omkring os. Vi er dermed blevet opmærksomme på, at der opstår interessante spørgsmål og sammenbrud i vores forståelser i netop de skæringspunkter, hvor vores private udfordringer i forhold til job og studie krydser med almene samfundstendenser og debatter i samfundet. Det har fået os til at vende blikket mod Svend Brinkmanns tanker om hverdagslivsforskning, da hans tanker om sammenbrudsorienteret forskning i skæringspunkterne mellem teori og virkelighed er meningsfulde for os, idet vi, som vi vender tilbage til senere i dette afsnit, finder et meningsfuldt videnskabsteoretisk ståsted i pragmatismen og særligt i John Deweys tanker.

Vi vil derfor i dette afsnit gøre rede for de tanker og overvejelser omkring vores undersøgelsesmetode og de videnskabsteoretiske overvejelser vi har haft, ligesom vi vil beskrive den proces, den metode og det design vi har valgt.

Svend Brinkmann beskriver en overordnet struktur for forløbet i en kvalitativ udforskning af hverdagslivet, idet han henviser til 6 faser i processen: emnevalg, indsamling af materiale, undersøgelse af litteraturen på området, fortsat indsamling af materiale undervejs, analytisk skrivning, hvor materialet analyseres ved hjælp af

teoretiske begreber og endelig afslutning af skrivearbejdet og evt. publicering, når sammenbruddet er repareret og ny forståelse er opstået (Brinkmann 2012, s. 28-29). Vi har i vores forløb med denne opgave forsøgt at følge denne struktur, idet vi har vekslet mellem læsning af teori og indsamling af materiale af forskellig karakter, for endelig at afslutte processen med skrivning af opgaven. Også under skriveprocessen har vi dog fået nyt materiale hen ad vejen i form af samtaler med involverede, læsning af lokalaviser og Skanderborg kommunes hjemme- og facebookside.

Afgørende for vores valg af at forsøge os med at lave en opgave funderet i Brinkmanns tanker har været vores videnskabsteoretiske ståsted i Pragmatismen, som også har tjent som inspirationskilder for Brinkmanns arbejde med hverdagslivsforskning. Det er ikke vores intention med denne opgave, at skrive en fyldestgørende redegørelse for pragmatismen, men alene kort redegøre for nogle af de begreber fra pragmatismen, som vi finder relevante for denne opgave og derefter er hensigten, at vi igennem vores handlinger og refleksive tanker omkring opgaven anvender den pragmatisk tilgang.

Den amerikanske filosof, pædagog, psykolog, kunst-, religions- og demokratiteoretiker John Dewey (1859-1953) har internationalt fået en vældig renæssance de senere år, idet han lærer det moderne menneske, at vores erfaring af virkelighedens, tilværelsens og fornuftens skrøbelige, vaklende og omskiftelige natur ikke efterlader os håbløse, men i stedet bør indgyde os mod til at mestre verden bedst muligt i de fællesskaber, vi uundgåeligt lever og udvikler os i, som de sociale dyr, vi er (Brinkmann 2006, s. 11).

Dewey har fokus på, at vi *ved hvordan* gennem vore vaner (Ibid, s. 106) det er, som vi læser Dewey, igennem vanen, at verden fremstår som meningsfuld. Han giver samtidig håb til det moderne menneske ved at fokusere på, at vi via vores handlinger og refleksive tænkning igen kan få verden til at fremstå meningsfuld, selv når den har ændret sig og dermed forstyrret vores vanemæssige ageren.

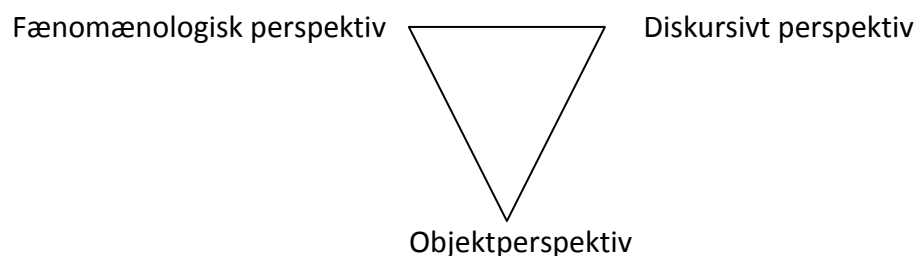
Erkendelse for Dewey er ikke bare noget der sker, erkendelse er derimod en menneskelig aktivitet tæt forbundet med vore handlinger og refleksiv tænkning. Erkendelse bliver dermed også bundet til den kontekst den menneskelige handling foregår i og det menneske, der foretager handlingerne eller den refleksive tænkning (Ibid, s. 55).

For Dewey opstår nye erkendelser, når vi oplever sammenbrud i vores vanemæssige ageren og dermed tvinges til at foretage en udforskning - eksempelvis af hverdagslivet – og reflekterer intelligent over disse handlinger og deres evne til at løse sammenbruddet. Deweys tanke er, at tænkning foregår hele tiden, som en ukontrolleret strøm af ideer gennem vores hoveder. Refleksiv tænkning er derimod den form for tænkning, der opstår i at vende et tema på hovedet og underkaste det en alvorlig og sammenhængende overvejelse (Dewey, s. 13). Den refleksive tæknings

funktion er derfor at transformere en situation, hvor der opleves dunkelhed, tvivl, konflikt eller forstyrrelse af en eller anden art til en situation, der er klar, sammenhængende, afgjort og harmonisk (Ibid, s. 89).

Med Deweys begreber om vaner, erkendelse, sammenbrud og reflektiv tænkning forstår vi, at videnskabelig erkendelse ikke er forskellig fra menneskelig erkendelse i øvrigt, der er blot tale om en fortættet erkendelse eller en fokuseret form for mestring af verden. Det betyder, at det hverdagsliv der hos os indeholder forundring over forskellige emner og krydser med samfundsdebatten og de teorier vi læser kan danne fundamentet for den forskning vi i denne opgave skal begive os ud i.

Vi har nu set på den epistemologiske del af vores videnskabsteoretiske ståsted; nemlig hvad erkendelse er og hvordan den opnås. Spørgsmålet er, hvor vi står i forhold til ontologi – altså læren om det værende, spørgsmålet om hvordan den sociale verden er konstrueret? Det er der mange forskellige bud på afhængig af hvilken teori eller vinkel man vælger. Tro mod pragmatismen vil vi vælge at se de forskellige opfattelser af ontologi som praktiske redskaber, vi kan tænke med og derfor ikke vælge en enkelt vinkel at analysere distribueret ledelse og Kommunen 3.0 ud fra. Brinkmann introducerer, det han kalder den ontologiske trekant og gør sig således til talsmand for en pragmatisk pluralisme i ontologisk tænkning (Brinkmann 2012, s. 57).



Hans pointe er, at trekanten afbilleder den sociale verdens ontologi, idet det sociale består af alle disse ting: oplevelse, diskurs og objekter. En undersøgelse af sociale begivenheder og episoder kan begynde fra en hvilken som helst af disse vinkler, men det er vigtigt at være opmærksom på alle vinkler (Ibid, s. 59). Vi vil på samme måde forsøge at se på fænomenet Kommunen 3.0 og distribueret ledelse fra forskellige vinkler, hvad fortæller vores interview personer om deres oplevelser, hvad observerer vi, når vi interagerer med dem, hvilke diskurser hører vi i det sagte og læser vi i det skrevne osv. Vi vil forsøge at holde analysen åben for alle tilgange.

Der har som nævnt ovenfor i processen omkring denne opgave gentagne gange været forskellige skæringspunkter, hvor vores personlige interesser og erfaringer er stødt på

noget vi har beskæftiget os med i opgaver under uddannelse eller undren i forbindelse med vores arbejdsituationer. Gennem forløbet med denne opgave har de skæringspunkter løbende givet anledning til refleksioner og dermed løbende haft indflydelse på vores valg både i forhold til emipiren og teorien. Vores undersøgelse har ikke været organiseret i et detaljeret design, vi valgte at følge energien i de historier vi stødte på og løbende lade skæringspunkterne og vores refleksioner i forbindelse med dem guide os.

Undervejs i vores undersøgelse og dataindsamling er der opstået flere af den slags skæringspunkter, som har været afgørende for de valg vi har truffet omkring, hvordan vi ville undersøge spørgsmålet, hvem vi ville tale med osv. Indledningsvist havde vi med baggrund i vores opgave om offentlig og privat innovation en forestilling om, at vi skulle følge et offentlig-privat innovationsprojekt i Skanderborg kommune. Vi fik via en fælles bekendt kontakt til en projektleder i Skanderborg kommune. I et møde med denne projektleder blev det klart for os, at det ikke var selve innovationsprojektet vi ville følge, men i stedet bevægelsen/paradigmet Kommunen 3.0. Projektlederen talte ikke om innovation og mente ikke, at hun vidste noget om innovation, til gengæld talte hun varmt og længe om det spændende i Kommunen 3.0 og de projekter, der opstod i den forbindelse. Dette møde faldt sammen med, at vi havde læst forskellige artikler om Kommunen 3.0, Dorte havde også i forbindelse med sit job hørt en fremtidsforsker sige noget om tendenser i tiden og deres betydning for ledelse. Denne forsker havde stort fokus på at tidens tendenser handlede meget om fællesskaber og aktivt medborgerskab. Efter mødet med projektlederen blev vi enige om at det egentlige krydsfelt ikke var et innovationsprojekt men i stedet Kommunen 3.0.

Vi fik efterfølgende et møde med kommunaldirektør Lisbeth Binderup og blev fascinerede af hvordan hun arbejder strategisk ledelsesmæssigt med at få det nye paradigme i spil. Efter mødet var vi dog usikre på, hvordan vi skulle gribe opgaven an og på hvilken del af dette store felt vi skulle tage fat i. Efter en vejledning skiftede vi kurs og rettede interessen mod den bevægelse vi kunne se i Kommunen 3.0 og begyndte at undersøge om denne bevægelse meningsfuldt kunne samtænkes med den bevægelse vi havde set i ledelseslitteraturen om ledelse som en social praksis.

Vi skulle nu vælge hvordan vi ville undersøge ledelse i Kommunen 3.0 og hvem vi i den forbindelse ville tale med. Kommunaldirektøren gav os forskellige muligheder og vi besluttede at gå efter en afdeling, hvor bevægelsen Kommunen 3.0 var godt på vej, da vores forventning var, at vi der ville have de bedste muligheder for at se ledelse i det nye paradigme udspille sig. Vi fik derfor arrangeret interview med en af de fire fagchefer. Under interviewet pegede hun på flere medarbejdere vi kunne tale med herunder en af sine afdelingsledere, som arbejder med at implementere det nye paradigme i byggesagsafdelingen. Afdelingens primære opgave er, at tage beslutninger

om byggetilladelser og vi fattede interesse for afdelingen, fordi vi blev optagede af hvordan afdelingslederen arbejdede med det nye paradigme om fællesskab og borgerinddragelse i en klassisk myndighedsafdeling. Fagchefen pegede samtidig på en projektmedarbejder, som har arbejdet meget med grønne partnerskaber, hvor der er stor borgerinvolvering. Under interviewet med afdelingslederen pegede han på samme medarbejder og vi valgte at arrangere et interview med ham, da vores forventning var, at han kunne fortælle om konkrete projekter, hvor borgere var involveret og måske hjælpe os videre til kontakt med en af borgerne, idet vi tænkte, at det ville være vigtigt at belyse det der sker, når borgerne griber ledelsen i projekterne. Samtalen med projektmedarbejderen bevægede sig imidlertid i en anden retning, idet han godt nok fortalte om forskellige projekter og om borgernes roller, men samtidig også fokuserede på de barrierer for gennemførelsen af Kommunen 3.0 han i sit arbejde med projekterne stødte på. Efterfølgende reflekterede vi over, hvordan det, der kom ud af interviewet med projektmedarbejderen i virkeligheden havde sammenhæng med vores oprindelige undren og frustration over hvordan styringsmekanismer osv. stod i vejen for innovation og da vi fornemmede, at projektmedarbejderen også havde givet os en god fornemmelse for hvordan borgerne kunne gribe ledelse, besluttede vi ikke at forfølge sporet med borgerinddragelse yderligere og i stedet lade en del af opgaven handle om hvilke barrierer, der kan være for Kommunen 3.0 og den distribuerede ledelsestænkning.

Vores interviews har været karakteriseret ved en hermeneutisk og kritisk perspektiv. Hermeneutisk, som vi forstår som en fortolkende tilgang til de pointer og udsagn interviewpersonen kommer med og kritisk, idet vi havde erkendt en spirende begejstring for Kommunen 3.0. Vi var derfor optagede af at bevare en kritisk reflekterende dialog for at sikre, at vi ikke blot gentog et glansbillede af Kommunen 3.0, men også fik belyst de sprækker, dynamikker og barrierer, der kunne udspille sig i Skanderborg Kommune.

Sideløbende med disse interviews blev vi bedt om at komme til kommunens hovedMEDudvalgs årlige seminar for at sige noget om vores opgave og foreløbige tanker om Kommunen 3.0 og ledelse. Vi greb muligheden og lavede et indlæg og tog efterfølgende en diskussion med hovedMED udvalget omkring vores tanker om distribueret ledelse. Debatten gav os mange spændende nye indsigter omkring distribueret ledelse og hvad der skal til for at tænke ledelse på den måde, hvilket vi vender tilbage til senere i opgaven. Vi var samtidige meget opmærksomme på, at vi på den måde var en del af kommunaldirektørens strategi om at sprede det nye paradigme via autokommunikation og var med Dewey for øje opmærksomme på den transaktion med gruppen vi indgik i – et emne vi også vender vi tilbage til senere i analysen.

Mødet med HovedMEDudvalget var på samme tid en enestående mulig for os for at teste om det gav mening for medlemmerne af udvalget at tænke ledelse i Kommunen 3.0 som distribueret ledelse. Vores oplevelse var, at flere af deltagerne nikkede og bekræftede, at det var en interessant måde at se ledelse på, det gav mening for dem, ligesom det undervejs i processen med opgaven var begyndt at give mening for os. Med Dewey in mente kan man se på det på den måde, at teorien gav mening i situationen og dermed er "rigtig", det tænkeværktøj, den udgjorde på dagen virkede og både vi og deltagerne fik nye indsigter omkring ledelse i Kommunen 3.0 regi. Vi oplevede samtidig, at blive bekræftet i, at teorien har denne dobbelthed mellem at være intuitiv nem at forstå og få til at give mening, men ganske svær, at få hånd om hvis man borer sig ned i de teoretiske tanker bag.

Vi blev undervejs i processen inviteret til og deltog i et stort borgermøde, hvor kommunens udviklingsstrategi skulle drøftes, her deltog både de projektgrupper, som på forhånd havde forberedt de forskellige emner og som bestod af både politikere og borgere og andre byrådsmedlemmer og borgere. Vi deltog på den måde, at vi gik rundt og observerede og deltog i nogle af debatterne, ligesom vi både undervejs og efterfølgende tog en del feltnoter om vores oplevelser.

Endeligt har vi løbende i processen orienteret os omkring Skanderborg kommune og deres bevægelse omkring Kommunen 3.0. Kommunikationen fra Skanderborg kommune findes på mange forskellige platforme og antager mange forskellige former, vi har læst forskellige dokumenter på kommunens hjemmeside, set web-tv samme sted, set youtube film, læst artikler i det lokale ugeblad, læst en af kommunen husstandsomdelt fællesskabsavis, hørt foredrag med kommunaldirektøren, set en reportage med kommunaldirektøren på TV2 Østjylland, hørt interview med kommunaldirektøren på P1, set hende på region Midtjyllands innovationshjemmeside Midtlab for bare at nævne noget af al den kommunikation vi har kunnet finde.

Metodekritik

Hvis vi skal se kritisk på vores metode, kan man måske sige, at vi har en overvægt af interview og at vi, fordi vi ikke har observation eller lignende, risikerer at overse noget at det der foregår i relationen og de konkrete interaktioner, hvor den distribuerede ledelse finder sted. De situationer vi senere i analysen vil se nærmere på er ikke situationer vi selv har observeret, men situationer, som deltagerne har fortalt os om, hvorfor man kan sige at de er konstruerede og genskabte, lige som vi selvfølgelig også er opmærksomme på at selve interviewsituationen også er en situation, som er konstrueret og hvor vi som deltagere i samtalen indgår i transaktion med vores samtalepartner, hvorfor vi både påvirker og påvirkes af selve interviewsituationen og de historier, der kommer ud af det.

På den anden side mener vi, at vores empiri har en styrke i og med at den består af så mange forskellige elementer. Vi har talt med mange forskellige medlemmer af organisationen lige fra øverste ledelse til en almindelig projektmedarbejder, har input fra politikere og borgere, har været i interaktion med medlemmer af organisationen både på borgermødet og på hovedMEDudvalget seminar, ligesom vi som borger i kommunen og medarbejder i nabokommunen har kunnet følge med i den offentlige kommunikation og livet omkring bevægelsen Kommunen 3.0.

Case Skanderborg kommune og Kommunen 3.0

Da Skanderborg Kommune er genstandsfelt for vores opgave vil vi her kort redegøre for Skanderborg Kommune, bevægelsen Kommunen 3.0 og Skanderborg Kommunes styringsmodel, idet vi efterfølgende i analysen vil referer hertil.

I Skanderborg kommune bor ca. 58.000 mennesker. Kommunen har ca. 5.200 ansatte, der ledes af en direktion bestående af kommunaldirektør Lisbeth Binderup og to andre direktører. Den kommunale forvaltning varetages af 4 forskellige fagsøjler, der hver ledes af en fagchef og af 4 stabssøjler, der hver ledes af en stabschef. Disse 12 ledere udgør så sammen kommunens koncernledelse (www.skanderborg.dk).

Lisbeth Binderup har været kommunaldirektør i kommunen siden maj 2011 og har siden sin tiltræden arbejdet med at indføre det hun kalder Kommunen 3.0.

Kommunen 3.0.

Vi kan konstatere, at der findes mange versioner og historier om Kommunen 3.0 både som fænomen, paradigme og som en bevægelse. På Skanderborg Kommunes hjemmeside, ligger en film, som beskriver bevægelsen mod kommune 3.0 og af den fremgår det, at Kommune 1, 0 var en myndighed og borgerne blev mødt som undersåtter. Medarbejderne var optaget af at optræde retfærdigt og korrekt. Gennem 1970'erne udviklede kommunen sig til 2,0, som blev en slags servicebutik, hvor borgerne ikke længere var undersåtter, men kunder der kom for at få hvad de mente at have ret til. Medarbejderne var optagede af at være servicemindede, imødekommende og af at leve sig ind i borgernes behov. Det seneste årti er en ny forståelse af kommune vokset frem. Kommunen 3.0 er ikke længere en myndighed som i kommune 1,0 eller en servicebutik som i kommune 2,0. Kommunen 3.0 er et fællesskab, hvor medarbejderne agerer ud fra en fælles grundide om at møde borgerne som ressourcerstærke, aktive mennesker, der bidrager til det lokalsamfund de er en del af. Medarbejderne er optagede af at finde ressourcer ved den enkelte og bringe mennesker sammen i meningsfulde fællesskaber til gavn for alle (www.skanderborg.dk).

Kommunen 3.0 er altså en ny måde at tænke kommune på, der handler om at se kommunen som et fællesskab af ressourcestærke borgere ledet af folkevalgte. En kommune forstås som et demokratisk lokalsamfund af ansvarsfulde borgere; et lokalsamfund, som er politisk ledet, og hvor velfærd og udvikling bliver til via fælles indsatser og samarbejde mellem bosiddende, erhvervsdrivende og ansatte i kommunen.

Direktionen i Skanderborg kommune udgiver hvert år Direktionens Ide- og arbejdsgrundlag (i det følgende omtalt som DIA) hvor de igen i år slår fast, at et af målene med Kommunen 3.0 paradigmeskifte har været at løfte hele samfundsdebatten om samskabelse og civilsamfundets rolle op i et større perspektiv end det traditionelle frivillige arbejde. Én af pointerne i Kommunen 3.0 tænkningen er endvidere, at det nye paradigme ikke er økonomisk begrundet, men derimod etisk begrundet. Kommunen 3.0 skal være et sted, hvor det er bedre at være både borger og medarbejder – ikke nødvendigvis et sted, hvor der bliver sparet penge. Skanderborg kommune har ved siden af arbejdet med paradigmeskiftet omkring Kommunen 3.0 et effektiviseringsspor og arbejder med at tydeliggøre, at det er dette spor og ikke Kommunen 3.0 sporet, der skal sikre god økonomi.

Vi vil løbende gennem opgaven se på ledelse i Kommunen 3.0 for derigennem at blive klogere på både distribueret ledelse og på hvad der nærmere ligger i bevægelsen Kommunen 3.0.

Skanderborgmodellen.

For at forstå hvad det er tankerne om Kommunen 3.0 står på og hvilke forudsætninger der i Skanderborg kommune er for at gennemføre tankegangen og den ledelsestænkning den også indeholder, vil vi kort se på den såkaldte Skanderborgmodel opstod.

Skanderborgmodellen er optaget i Den danske ledelseskanon, som består i de 12 største ledelsesbedrifter i Danmark siden 2. verdenskrig. Den præmierede bedrift består af den ledelsesindsats og den nye måde at tænke kommunal ledelse, som op gennem 1990'erne var med til at ændre Skanderborg fra at være en by i forfald til at få et ry som foregangskommune med både vækst og velstand. I sin oprindelige form handlede Skanderborgmodellen om at skabe en organisation baseret på tillid frem for mistillid og kontrol. Lederne af de kommunale enheder skulle selv have lov til at styre deres enheder ud fra konkrete mål fastsat af politikerne – en vision, der kunne formuleres som ”decentral ledelse med central styring”, som daværende borgmester i Skanderborg Kjeld Nyhuus Christensen formulerede det på byrådsseminar i 1989. (Lindholm og Stokholm 2012).

På samme tid voksede New Public Management tankegangen frem. Også denne handlede om, at de offentlige institutioner skulle drives med større selvstændighed og råderum for lederne - mere som private virksomheder. I New Public Management tankegangen er denne selvstændighed koblet sammen med styring gennem stærke kontrolmål, der skal sikre, at de offentlige institutioner rent faktisk leverer det politikerne ønsker. Ud af dette er vokset alt det vi i dag kender af kontrolsystemer og målinger af både dette og hint i den offentlige forvaltning.

Det der er særligt ved Skanderborgmodellens version af New Public Management er imidlertid, at den i stedet for at styre gennem målinger og kontrol styrer gennem kontrakter og tillid. Kontrolfunktionerne på rådhuset skal være på et absolut minimumniveau og i stedet varetages af institutionerne selv, for derigennem at minimere bureaukratiet og skabe en effektiv administration.

Et andet særkende ved Skanderborgmodellen er dens tanker om borgerinddragelse. Via inddragelse af borgerne både på borgermøder, hvor borgerne kunne få indflydelse på byens udvikling og gennem krav om at flere kommunale institutioner skulle ledes af brugervalgte bestyrelser, fik Skanderborgs introduktion af New Public Management en særlig karakter. Daværende borgmester Aleksander Aagaard bragte dermed et folkeligt og demokratisk element ind i det, som oprindeligt var tænkt som en teknokratisk styringsmodel. Venstremanden bar på en nærmest grundtvigiansk forestilling om at samle folkets kræfter bag genrejsningen af Skanderborg. Der blev derfor ikke i Skanderborg et skred fra offentlig til privat, de offentlige institutioner forblev offentlige. Der blev i stedet et skrev fra offentlig til samfund (Ibid, s. 46- 47).

Den dag i dag er Skanderborgmodellen det fundament Skanderborg kommune står på og dermed også det fundament man bygger Kommunen 3.0 på. I dag er grundpillerne i styringen af kommunen reguleret i kontraktholderhåndbogen og direktionens årlige Ide- og Arbejdsgrundlag (herefter DIA).

Skanderborgs styreform adskiller sig især fra andre kommunale styreformer ved at den umiddelbare forvaltning ikke ligger hos de stående udvalg, men sker via aftale- og kontraktstyring, hvor direktionen hvert år indgår udviklingskontrakter med stabsfunktioner og institutioner, de såkaldte kontraktholdere. Det konkrete forvaltningsansvar delegeres dermed til de enkelte organisationer.

"Organisationen er gennemsyret af princippet om, at kompetence og ansvar skal ligge hos dem, der i hverdagen står med opgaverne. Det betyder, at organiseringen er flad og består af to niveauer – det decentrale niveau og det centrale niveau"
(Kontraktholderhåndbogen, s. 16)

Det decentrale niveau består af 67 kontraktstyrede enheder, som hver især indgår kontrakt med direktionen og gennem den fastslår rammer og forventninger.

"Den symbolske værdi i kontraktbegrebet ligger i, at en kontrakt jo i den juridiske verden indgås mellem ligemænd og dermed er noget andet end en instruks fra en overordnet til en underordnet i et hierarki. Udviklingskontraktens praktiske værdi ligger i, at den klart viser, hvor din ledelsesindsats skal prioriteres." (Ibid, s. 32)

Det er i denne forbindelse værd at bemærke, at udspillet til den årlige kontrakt kommer fra kontraktholderen, som laver sit udspil i forhold til DIA. Faste afsnit i kontrakten er dog: virkeliggørelse og koordinering af politisk besluttede forandringer, udviklingskontraktens mål for året, opfølgning og begge parter underskrifter. Kontraktholderen har herefter ansvaret overfor direktionen i forhold til både budget og opfølgning.

DIA er således direktionens udmøntning af den politik og det budget, som byrådet ønsker gennemført, DIA beskriver direktionens idegrundlag og sætter retning for kommunens udvikling det næste år. Det kan dermed være arbejdsgrundlag og sige noget om ambitionerne for en række udviklingsprojekter. Af DIA for 2014/15 fremgår det, at direktionen ønsker at fastholde de 3 innovationsspor: Fra politik til virkelighed, Effektivisering og endelig Kommunen 3.0. I forhold til det sidste spor siger DIA 2014/15, at man med dette spor ønsker at gennemføre et paradigmeskifte, som ikke er økonomisk men etisk begrundet. Kommunen 3.0 er et spørgsmål om, at hver enkelt medarbejder tænker over sin faglige praksis og sin relation til andre og specielt til borgerne. Kommunen 3.0 kan ikke styres igennem, det handler om at inspirere på en måde, der taler til hver enkelt. Det handler om at skabe nye fortællinger, nye eksempler fra praksis, nye rollemodeller og nye anledninger til at gøre sin egen holdning op og give sine erfaringer videre (DIA 2014/15, s. 6).

Ledelsestænkningen i Skanderborg kommune; "HeartCoreLedelse".

Skanderborg kommunen har over de seneste år udviklet deres ledelsesgrundlag på baggrund af den tillidsbaserede kultur og organisationsform, som har givet anledning til, at man ser ledelse anderledes end man gør i det klassiske, hierarkiske bureaukrati. Ledelse ses i Skanderborg som lederens pligt snarere end lederens ret, og som et spørgsmål om at motivere, engagere og få andre med sig snarere end et spørgsmål om at bestemme over andre (kontraktholderhåndbogen, s. 20).

Med inspiration i Leadership Pipeline tænkningen, har man formuleret 6 ledelsesprofiler og i disse formuleret det fundamentale ansvar, færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier for hver profil. De 6 ledelsesprofiler er:

1. medarbejder
2. leder af medarbejdere
3. leder af ledere
4. kontraktholder
5. fag- og stabschef
6. direktør

Medarbejderen er en særskilt profil, fordi enhver medarbejder øver indflydelse på andre og dermed påtager sig og har medansvar for den samlede ledelsesopgave (Ibid, s. 20). Den måde man i Skanderborg kommune tænker ledelse afspejler sig altså ved at ikke kun formelt udpegede lederes rolle er en del af ledelsesgrundlaget.

HeartCoreLedelse består ud over beskrivelsen af de 6 ledelsesprofiler af en vifte af tilbud, som tilsammen skal udvikle lederen til at løse opgaven i Skanderborg kommune. Tilbuddene er blandt andre, formel lederuddannelse på diplomniveau, effektiviseringsuddannelser (lean), interne kurser i forskellige nødvendige værktøjer (eksempelvis håndtering af sygefravær og økonomistyring), dialogbaseret lederevaluering og årlige ledertræf.

Teorierne om distribueret ledelse.

Som anført har vi haft en nysgerrighed på at undersøge om teorien om distribueret ledelse kan være en adækvat ledelsesforståelse, som kan rumme den kompleksitet, der er i kommunerne og i særlig grad i en kommune som Skanderborg, hvor grænserne mellem kommune og aktive borgerne bliver mere og mere flydende.

Nutidens organisationer er under konstant pres og forventes, at levere mere for mindre og at producere innovative løsninger og dermed udvikler de organisatoriske strukturer sig og vi ser organisationer med fladere og løsere strukturer og også mere spredte netværksstrukturer. Denne udvikling afslører begrænsningerne i en ledelsestænkning, som er funderet omkring klassisk hierarkisk topdown tænkning og i individet og individets kompetencer og handlinger. Der har derfor over de seneste 25 år i den teoretiske verden været flere forskellige forsøg på at tænke ledelse på en måde, som kan rumme det kollektive og komplekse i den virkelighed organisationerne står i (Thorpe et al 2011). En af disse teoretiske retninger er distribueret ledelse.

Vi vender med andre ord ryggen mod en mere traditionel forståelse af ledelse og den del af ledelseslitteraturen, som beskæftiger sig med ledelse på individniveau, hvor ledelse forstås som en triade mellem leder-medarbejder-opgave (Yukl, s. 31). Det handler ikke om, at vi ikke anerkender, at den måde at tænke og analysere ledelse på kan være relevant i mange henseender, det handler derimod om, at denne ledelsesforståelse, i vores optik, er blind for de relationer og processer, som udspiller

sig i forhold til ledelse i vidensproducerende organisationer i det postmoderne samfund.

Vi er optagede af at undersøge hvad distribueret ledelse er og især hvad det er i en dansk kommunal kontekst. Tanken om at ledelse er distribueret i organisationen og at ledelseshandlinger dermed også foretages af andre end de formelt udpegede ledere har en besnærende umiddelbarhed over sig – den giver intuitivt mening for mange af os, der er en del af nutidens organisationer. Men når man dykker ned i teorien bag, viser det sig, at den er vældig kompliceret helt at få hold på. Vi tænker, at det måske handler om, at teorien er relativt ung og også i et eller andet omfang ufærdig. Måske gør det, at teoriens "facevalue" så nemt og hurtigt giver mening, at der ikke har været et incitament til at grave sig dybere ned og forsøge at skabe det teoretiske fundament og stillads omkring teorien.

Omkring årtusindskiftet begyndte professor of Education på University of Cambridge Peter Gronn at interessere sig for distribueret ledelse og formulerede en teori med fokus på concertive actions (i vores oversættelse: kollektive handlinger) baseret på det han kalder conjoint agency. Vi ser senere i dette afsnit nærmere på Gronns teori. Gronn henviser tilbage til Cecil Gibb, som i 1940'erne var en del af en forskningsgruppe, der viste nødvendigheden af at finde en model for ledelse, som gik ud over forudindtagelse omkring individets kunnen. Det fik Gibb til i 1954 at skrive, at ledelse nok bedst opfattes som en gruppekvalitet, som et sæt funktioner, der skal varetages af gruppen (Gibb 1954). Hans tanker om ledelse vandt dog ikke rigtigt genklang før i slutningen af århundredet, hvor forandringer i samfundet og organisationerne gjorde denne anden tænkning påkrævet.

Det empiriske arbejde, der er lavet omkring distribueret ledelse, er primært lavet i skoleverdenen i USA, hvor professor James Spillane i starten af dette årtusind har forsket i distribueret ledelse i amerikanske skoler. Også Spillanes forståelse af distribueret ledelse vil vi se nærmere på senere i dette afsnit.

Flere andre teoretikere har i årene efter årtusindskiftet arbejdet med at forstå distribueret ledelse i forskellige kontekster (for et review af litteraturen se Bolden 2011). Vi vælger i denne opgave at fokusere på Peter Gronn og James P. Spillane, idet de to synes at kunne give os et bredt og nuanceret billede af distribueret ledelse og dermed hjælpe os med at forstå den ledelse vi ser i Skanderborg kommune.

Endeligt vil vi i også inddrage Dr. Gareth Edwards University of the West of England, Bristol, idet han i en artikel fra 2011 introducerer ideen om at forstå ledelse som en proces, der er distribueret i bred forstand på tværs af organisationer og samfundet, hvorfor han anfører, at vi for at forstå distribueret ledelse også må forstå, hvad der

konstituerer lokalsamfund og samfundet som sådan, da disse er faktorer i forståelsen af ledelse som en social bevægelse (Edwards 2011).

Peter Gronn og distribueret ledelse

Gronn er optaget af, at en ledelsestilgang med fokus på den individuelle leders handlinger ikke kan imødekomme nye arbejdsdelinger på arbejdspladsen og især ikke nye mønstre for indbyrdes afhængighed og koordinering, hvorfor et ledelsesperspektiv, der er rettet mod en distribueret praksis, er langt mere relevant (Gronn 2002, s. 428). Ydermere påpeger Gronn, at den dualisme, der har været i tænkningen mellem leder og medarbejder ikke indfanger de kollektive handlinger, som foregår i en organisation, ligesom han i særlig grad udfordrer os på, at den ledelsestænkning og ledelseslitteratur, der er produceret de sidste 50 år foreskriver/definerer, at forholdet mellem leder og medarbejder i relation til ledelse består i at medarbejderen udfører det lederen ønsker. Gronn påpeger, at dette ikke længere svarer til virkeligheden og at ledelsestænkningen derfor bør kunne rumme, arbejdspladspladsernes kompleksitet og variationen i måden opgaverne udføres på, som den reelt er (Ibid, s. 428).

Gronn definerer ledelse som:

“Leadership is defined in this article as a status ascribed to one individual, an aggregate of separate individuals, sets of small numbers of individuals acting in concert or larger plural-member organizational units. The basis of this ascription is the influence attributed voluntarily by organization members to one or the other of these focal units.” (Ibid, s. 428)

Det vi særligt hæfter os ved er, at ledelse er en tilskrevet status, at ledelse kan udføres af en eller flere og at den status, der er tilskrevet, er den indflydelse, som organisationens medlemmer frivilligt har tilskrevet enheden. Vi vil, når vi i analysen arbejder med begrebet, tale om at gribe ledelse, idet vi finder, at det er en mere mundret dansk vending end det at ledelse er tilskrevet, men vi tillægger det at gribe ledelse den samme betydning som Gronn gør her.

Gronn peger videre på, at de enkeltindivider eller grupper af individer, til hvem den indflydelse kan tilskrives, potentielt er alle organisationens medlemmer og dermed ikke kun de formelt udpegede ledere. Formelt udpegede ledere er ikke ledere i denne forstand på baggrund af deres formelle status, idet den giver autoritet mere end en indflydelsesrelation (Ibid s., 429).

Gronn opererer i sin forståelse af distribueret ledelse med en distinktion mellem det han kalder numerical actions (i vores oversættelse numeriske handlinger) og concertive actions (i vores oversættelse kollektive handlinger).

De numeriske handlinger sker, når den sammenlagte ledelse i en organisation er delt ud på enkelte, nogle få, mange eller måske alle organisationens medlemmer (Ibid, s. 429). Der er den samme mængde ledelse og den er så delt ud på forskellig vis, således at ledelsespraksissen ikke overgår summen af dens dele.

Heroverfor sætter Gronn de kollektive handlinger, som en mere holistisk måde at se distribueret ledelse på. I denne anden måde at se distribution på er den opførsel, der konstituerer analyseenheden, de kollektive handlinger mere end de sammenlagte individuelle handlinger (Ibid, s. 429). Han peger herefter på i hvert fald tre former for kollektive handlinger som kan udgøre distribuerede ledelseshandlinger; spontaneous collaboration, intuitive working relations og institutionalized practices.

Den første form for kollektiv handling er spontaneous collaboration, hvor Gronn henter inspiration fra Spillane. I denne form for kollektive handlinger ses ledelsen i interaktionen mellem ledere, så ledelsespraksissen så at sige er strukket ud over den sociale og situationelle kontekst i organisationen. Disse kollektive handlinger kan eksempelvis ses, når flere medlemmer af organisationen med forskellige kompetencer sætter sig sammen og løser en udfordring, hvorefter gruppen eventuelt opløses igen. Sådanne samarbejder kan medføre mulighed for forskellige kortvarige udbrud af synergi, som kan skabe lyst til mere samarbejde og flere kollektive handlinger (Ibid, s. 430).

Den anden form for kollektive handlinger Gronn peger på er intuitive working relations. Sådanne intuitive working relations opstår over tid, når to eller flere af organisationens medlemmer stoler på hinanden og er afhængige af hinanden i en arbejdsrelation, i disse tilfælde vil de over tid udvikle et nært samarbejde. Lederskabet opstår i relationen mellem de to eller flere, der via deres arbejdsfællesskab, hvortil organisationens øvrige medlemmer tilskriver ledelse, ser sig som co-leaders. Der er tale om en et dynamisk samspil, hvor netop arbejdsfællesskabet er omdrejningspunktet. En væsentlig forudsætning for denne form for ledelse er, at der er et tillid i relationen (Ibid, s. 430).

Den sidste af de tre former for kollektive handlinger, Gronn peger på, er institutionalised practices. Gronn henleder opmærksomheden på, at organisationer vil have tendens til at lave formelle strukturer i organisationen. Disse kan opstå både via design og ved tilpasning, det sidste finder eksempelvis sted, når der er utilfredshed med eksisterende ordninger, hvilken derved kan stimulere til at søge efter nye designmuligheder. Uanset hvordan de institutionaliserede praksisser opstår, kan de

teams eller grupper, som opstår som følge af de formelle strukturer, tilskrives ledelse af organisationens øvrige medlemmer og der kan således ses kollektive ledelseshandlinger som følge af de institutionaliserede praksisser (Ibid, s. 429f.).

Alle tre former for kollektive handlinger kan ses som et manifest af det, som Gronn kalder conjoint agency, idet medlemmer af analyseenheden foretager de kollektive handlinger i fællesskab. Conjoint agency betyder, at de forskellige medlemmer synkroniserer deres handlinger ud fra hensyn ikke kun til egne dagsordner men også til deres kollegaers og organisationens som helhed (Ibid, s. 431). Vi forstår derfor conjoint agency som følelsen af forbundethed og den deraf følgende villighed til at agere med hensyntagen til helheden. Gronn peger på, at conjoint agency har mindst to komponenter, dels en intern komponent, som handler om, at der, når organisationens medlemmer handler ud fra følelsen af forbundethed, opstår en oplevelse af synergi, som åbner for nye muligheder og dels en komponent som både har interne og eksterne effekter; den gensidige indflydelse, der opstår i denne forbundethed (Ibid, s. 431).

Endeligt påpeger Gronn, at conjoint agency, som han anfører, er det definerende karaktertræk ved kollektive handlinger, i det omfang det kan siges at være kontraktbaseret, er funderet i en psykologisk kontrakt forstået som den psykologiske forbindelse, der opstår gennem de førnævnte synergier. Dog er han opmærksom på de kollektive handlinger og følelsen af forbundethed opstår i en kontraktuel kontekst bestående af de formelle ansættelseskontakter og de formelle roller medlemmerne i organisationen er tildelt (Ibid, s. 431f.).

Den traditionelle opdeling af opgaver og arbejdsgange har skabt behov for at holde sammen på opgaver, processer osv. for at sikre at alles indsatser er hensigtsmæssige i forhold til målet med opgaven. Gronn peger på, at der med nye måder at tænke organisationer og opgaver opstår nye former for gensidig afhængighed og koordinationsbehov i forhold til at holde sammen på det hele, så hverken organisationen eller opgaveløsningen bliver for fragmenteret og usammenhængende (Ibid, s. 432).

Indbyrdes gensidig afhængighed kan opleves, når medlemmernes ansvar overlapper hinanden, sådanne rolleoverlap kan ses som en overflødig indsats, men på den anden side kan det reducere beslutningsfejl, da medlemmer har en tendens til at krydstjekke hinandens præstationer. Gensidig afhængighed kan også opleves, hvor medlemmernes ansvar er komplementært og således i opgaveløsningen samlet set giver en forøgelse af ressourcer og kompetencer (Ibid, s. 433).

Samtidig peger Gronn på, at også koordinering, som handler om at håndtere afhængighederne mellem forskellige opgaver, får et andet udtryk, når vi tænker

organisation, opgaver og ledelse på en ny måde. Koordinering foregår på forskellig vis afhængig af graden af indbyrdes afhængighed, opgavernes kompleksitet osv. og kan både foregå eksplicit og implicit mellem organisationens medlemmer (Ibid, s. 433).

James P. Spillane

Parallelt med Gronn har professor ved Northwestern University, Chicago, USA James P. Spillane beskæftiget sig med distribueret ledelse primært i uddannelsessektoren. Hans forskning går tilbage til 1999, hvor han begyndte, at undersøge distribueret ledelse på 15 skoler i området omkring Chicago. Undersøgelsen forløb over 5 år og målet var, at skabe en forståelse for ledelse som en distribueret praksis (Spillane, 2006, s. 15).

Spillanes motivation for at forsøge at udforme en anden ledelsestænkning udspringer af de svagheder, som han anfører, den heroiske tilgang til ledelse har. Hans kritik går særlig på at:

- ledelse ses som skolelederen og dennes handlinger – vigtig som skolelederen er, er ledelse dog mere end personen på skoleinspektørens kontor,
- der ikke er fokus på praktiseret ledelse, men i stedet på individer, strukturer, funktioner, rutiner og regler - altså hvad ledelse er – ikke på hvordan ledelse udføres,
- der alene fokuseres på individuelle handlinger, hvorved man mister muligheden for at indfange betydningen af interaktioner, og endeligt
- ledelse i den heroiske ledelsestradition vurderes på resultater, hvilket er problematisk, da ledelse kan forekomme uden beviste resultater (Ibid, s. 5).

Det er helt centralt for Spillane, at distribueret ledelse er et perspektiv og en ramme til at analysere ledelse. Det er ikke en håndbog med normative handlinger, men et værktøj til at tænke ledelse på en anden måde (Ibid, s. 10).

Spillanes definierer ledelse på følgende måde:

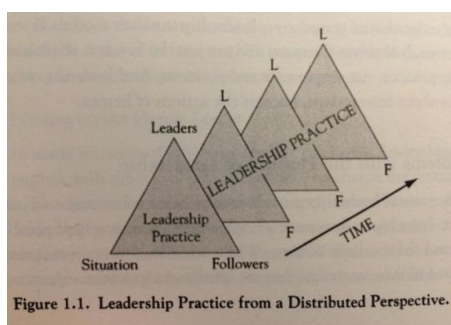
“Leadership refers to activities tied to the core work of the organization that are designed by organizational members to influence the motivation, knowledge, affect, or practice of other organizational members or that are understood by organizational members as intended to influence their motivation, knowledge, affect, or practice.” (Ibid, s. 11).

Det vi særlig hæfter os ved er, at ledelse altid skal ses i sammenhæng med de aktiviteter, der udføres i forhold til organisations kerneopgave. Det er altså centralt for Spillane, at aktiviteter, der ikke kan kobles til kerneopgaven, ikke kan defineres som ledelseshandlinger. Det andet vi hæfter os ved er, at aktiviteterne er designet af

organisationens medlemmer for at påvirke motivation, viden, eller deres praksis hos de øvrige medlemmer af organisationen.

Der med andre ord ingen distinktion mellem leder-medarbejder i definitionen i forhold til hvor og hvem, der kan udføre ledelse. Ledelse er således defineret som en social indflydelsesproces, som alle i en organisation kan tage del i og ansvar for.

Spillane er optaget af, at se på distribueret ledelse med fokus på ledelsespraksis, denne praksis genereres i de fælles interaktioner mellem ledere, følgere og de situationer, de agerer i forstået som artefakter og rutiner. Situationen ses således som et definerende element af ledelsespraksis, idet han anfører, at aspekter af situationen ikke kun har indflydelse på, hvad lederne kan og gør. Situationens rutiner og artefakter er samtidig skabt af ledelsespraksissen (Ibid, s. 4). Der er således tale om det Dewey ville kalde transaktion, idet situationen både definerer ledelsespraksis og er defineret gennem ledelsespraksis. Spillane pointerer samtidig, at distribueret ledelse hermed er mere end blot delt ledelse.



(Ibid, s. 3)

Ledelsespraksissen opstår altså i interaktionen mellem ledere, følgere og situationen, Spillane har samtidig blik for, at denne produktion af ledelsespraksis sker igen og igen over tid og at tiden dermed er med til at konstituere ledelsespraksissen.

Ved at se på ledelse som interaktioner frem for handlinger, tilbydes et andet perspektiv på praktisering af ledelse. Handlinger er stadig vigtige, men for Spillane forstås handlinger, som en del af interaktionerne (Ibid, s. 8) og derved insisterer han på at se ledelse som noget der sker mellem organisationsmedlemmer.

Spillane har i sine tanker om distribueret ledelse sit primære fokus på praksis af lederskabet og som anført ovenfor skriver han, at alle i organisationen kan udføre ledelse. Alligevel vælger han i sin model, at fastholde dualiteten mellem ledere og følgere. Vi vil i vores undersøgelser se nærmere på om den dualitet giver værdi i forhold til at forstå distribueret ledelse og om den er rigtig og nødvendig.

Et af de helt centrale spørgsmål bliver så hvordan ledelse distribueres i organisationen? Spillanes forskning peger på tre måder.

For det første kan distribueret ledelse opstå "by design", altså gennem design af strukturer og rutiner, som kan understøtte ledelsespraksissen via formelle ledelsespositioner eller ved at genskabe/reframe eksisterende positioner. Det kan eksempelvis være ved at skabe strukturer og rutiner, der kan muliggøre distribution af ansvar for ledelse, samt udvikle medarbejdere til ledere (Ibid, s. 41). Spillane peger på, at det helt konkret kan det ske ved at dele ledelsesopgaver mellem ledere og medarbejdere, hvorved medarbejderne kan udføre ledelsesfunktioner og måske på den måde varetage deres kerneopgave mere hensigtsmæssigt.

For det andet kan distribueret ledelse opstå "by default", når ledelse ikke er distribueret i henhold til designs og strukturer, men mere "af sig selv". Spillane henviser til, at det ofte ses, at medarbejdere leder, når der i situationen mangler ledelse, fordi andre ikke udfører den (Ibid, s. 45). Som vi læser Spillane, taler han også her om en form for grundindstilling ved organisationsmedlemmer, som muliggør, at de, når de registrerer, at der er et område, hvor der ikke ledes, kan tage ledelse. Spillane anfører i den forbindelse, at denne form for distribueret ledelse kan udvikle sig over tid, når medlemmer af organisationen arbejder sammen og derigennem lærer at stole på hinanden og sætte pris på hinandens styrker og svagheder, hvorved der kan opstå det Gronn kalder intuitive working relations (Ibid, s. 45).

Endeligt henviser Spillane til, at distribueret ledelse kan opstå gennem kriser. Det kan være en situation, der kræver omgående handling og derved spontant samarbejde. Der vil være tale om improviseret ledelse, der ofte vil være forbigående (Ibid, s. 47). Også her henviser Spillane til Gronn, idet han anfører, at denne form for distribueret ledelse er det Gronn omtaler som spontaneous collaboration.

Gronn 2008.

I 2008 melder Gronn sig igen på banen med nye perspektiver på distribueret ledelse, idet han så at sige tager et tjek på om tanker om distribueret ledelse stadig holder.

Han ser blandt andet på den empiri, der er lavet siden hans artikel i 2002 og konkluderer grundlæggende herom, at man i de forskellige undersøgelser ser, at ledere foretager en blanding af solo og coperformed ledelsesaktiviteter. Han ser altså både ledelse, som er fokuseret og samlet i enkeltindivider og ledelse, som foretages i fællesskab. Samtidig henviser han til Leithwoods forskning, som synes at vise, at distribueret ledelse er afhængig af effektive former for fokuseret ledelse – ledelse af lederne (Gronn 2008, s. 151).

Dette får ham til at foreslå, at hybrid måske er en mere akkurat betegnelse for det blandede mønster af ledelsespraksis, som synes at indeholde både hierarkiske og

heterarkiske elementer (Ibid, s. 155). Som vi læser det, får Gronn her blik for, at det, selv om ledelse betragtes som distribueret, ind i mellem er enkeltindivider, der udøver ledelsespraksissen. Det får ham til at foreslå en ny betegnelse, som skulle være mere præcis. Som vi ser det, synes det ikke umiddelbart nødvendigt med en ny betegnelse, idet det faktum at ledelsespraksissen ind i mellem udøves af enkeltindivider kan rummes i vores forståelse af distribueret ledelse. Hvis man, som vi, tænker på distribueret ledelse som det, at ledelsen "flyder i relationen" mellem medlemmerne af organisationen, er der intet mærkeligt i, at det afhængigt af situationen er forskelligt om det er en flerhed af personer eller et individ, der foretager ledelseshandlingen, ligesom det ikke umiddelbart gør en forskel, om det er en formelt udpeget leder eller en medarbejder til hvem de øvrige medlemmer af organisationen har tilskrevet ledelse, der foretager ledelseshandlingen.

Dernæst ser Gronn på, hvilken rolle magt og autoritet spiller i forhold til distribueret ledelse. Han henleder opmærksomheden på, at der altid har været en tæt konceptuel relation mellem magt, indflydelse og autoritet (Ibid, s. 152). Han peger efter at have fulgt udviklingen i arbejdet med distribueret ledelse på, at der stadig mangler en undersøgelse af hvad magt og indflydelse betyder i forhold til forståelsen af distribueret ledelse (Ibid, s. 141). Gronn har ikke selv lavet empiriske undersøgelser i forhold til distribueret ledelse, hvorfor hans analyse udspringer af andres forskningsresultater og det er på den baggrund, at han anbefaler, at der fremover bør forskes i, hvad magt betyder i et distribueret ledelsesperspektiv (Ibid, s. 153). Hans egen argumentation forfølger et spor om, at der er sprækker i magten og at den derved er til stede i mange former og hos mange individer i organisationer. Han skriver sig dermed op imod en forståelse af, at der er nogen i organisationen der besidder særlige positioner hvor der følger en særlig bemyndigelse/magt der overgår alt andet (Ibid, s. 153).

Vi forstår Gronn på den måde, at magt er til stede mange steder i organisationen, på en måde så distribueret ledelse ikke kan sidestilles med demokratisk ledelse (Ibid, s. 155) og på en måde hvor vi i vores analyse af distribution af ledelse skal have fokus på magt og magtens betydning for distribution af ledelse. Dette perspektiv vil vi derfor også have for øje i vores undersøgelser.

Gareth Edwards.

Edwards anfører, som nævnt ovenfor, at der er behov for at se på distribueret ledelse i en mere kontekstrig sammenhæng, idet han påpeger, at konteksten har betydning, hvis vores forståelse af distribueret ledelse skal nå ud over de klichéfyldte floskler om ledelse for alle. Hans forståelse af distribueret ledelse bygger på, at ledelse er en

proces og sådanne processer er forankret i og påvirket af lokal-kulturer og lokal-historie. Ledelse skal derfor forstås som en proces, der er distribueret i bred forstand på tværs af samfundet og Edwards påpeger at vi, når vi har den forståelse, må se på, hvad der konstituerer lokalsamfund og samfundet som sådan (Edwards 2011, s. 301).

For at forstå hvad der konstituerer samfund og sammenhængskraft ser Edwards med inspiration fra forskellige forskere men især Delanty på 9 forskellige vinkler på eller dele af hvad det kan indeholde.

- Symbolik
- Fornemmelse af at høre til (sense of belonging)
- Fornemmelse af lokalsamfund (sense of community)
- Individualisme
- Lokalsamfund som kommunikation (community as communicative)
- Sprog
- Liminalitet
- Venskab
- Det postmoderne samfund

Vi vil i denne gennemgang nøjes med at fokusere på de elementer, som vi forventer, vil kunne ses og bruges i vores undersøgelser.

Symbolik.

Edwards peger på, at den symbolik, der anvendes, er med til at afgrænse gruppen/lokalsamfundet fra andre grupper og lokalsamfund. Der er således ved at se på den symbolik, der anvendes også en mulighed for at forstå, hvordan den anvendes ledelsesmæssigt. Med henvisning til Gronn peger han på, at de kollektive handlinger vil være defineret af en eller anden form for symbolik eksempelvis kan der i forbindelse med en social bevægelse ses symbolske repræsentationer som bannere, plakater og lignende, som repræsenterer grænserne for de kollektive handlinger – der vil derfor kunne opnås forståelse for de kollektive handlinger ved at se på de symboler, der anvendes af de forskellige grupper, da den distribuerede ledelse, der foregår i gruppen til dels vil være formet af brugen af symboler (Ibid, s. 304).

Fornemmelse af at høre til (sense of belonging).

Det, der skaber et lokalsamfund/en gruppe, er fornemmelsen af at høre til. Det er derfor også vigtigt at se på hvad det er, der skaber dette tilhørsforhold, da man herfra vil kunne identificere nogle af de byggesten, den distribuerede ledelse i samfundet/gruppen står på og det, der giver den en fornemmelse af fælles identitet (Ibid, s. 304). Edwards peger samtidig på, at denne fornemmelse af at høre til kan gå

på tværs af geografi og formelle inddelinger, der kan altså i organisationer og samfund som sådan opstå forskellige kulturer og grupper bundet sammen af denne fornemmelse af at høre til. Ved at se på de kulturer, som er bundet sammen af denne fornemmelse af at høre til, kan vi få en fornemmelse af den ledelse, der konstrueres i konteksten ud over den ledelse vi kan identificere ud fra formelle afgrænsninger. Den sammenhæng, der binder distribueret ledelse sammen, kan derfor være konstrueret gennem fælles fornemmelse af at høre til mellem medlemmerne og denne forbindelse er symbolet for det netværk af ledelse, som distribueret ledelse udgør (Ibid, s. 304).

Fornemmelse af lokalsamfund (sense of community).

At have en fornemmelse af lokalsamfund kan defineres som det at have en fornemmelse af at være den del af et beredvilligt, tilgængeligt og gensidigt støttende netværk af relationer (Ibid, s. 304). Med henvisning til Mannarini og Fedi peger Edwards også på, at det kan ses som det at være en del af fælles narrativer og på at det at være en del af et lokalsamfund implicerer, at medlemmerne er villige til at gribe til handling for at forbedre egne liv og løse fælles udfordringer (Ibid, s. 305). Edwards peger dermed på, at distribueret ledelse både kan ses som reflekterende og medskabende i forhold til denne fornemmelse af lokalsamfund.

Sprog.

Med henvisning til Habermas peger Edwards ligeledes på, at sprog er af betydning, idet sociale handlinger er baseret på sprog og idet samfundet som sådan er sprogligt konstrueret, hvilket foreslår, at sociale relationer i moderne samfund er organiserede omkring kommunikation mere end omkring andre ting som autoriteter, status eller ritual (Ibid, s. 306). Han peger derfor på vigtigheden af at vi i vores undersøgelser af distribueret ledelse har blik for sprogets betydning, da distribueret ledelse meget vel kan ses reflekteret i, bundet til og begrænset af fælles sprog, diskurser og dialekt.

Vi vil altså i vores undersøgelser bruge Edwards perspektiver om lokalsamfund og hvad der konstituerer det i forhold til at skabe forståelse for distribueret ledelse i en dansk kommunal kontekst og særligt i forhold til Kommunen 3.0 bevægelsen, hvor vores antagelse vil være, at netop disse pointer spiller ind i den måde der udøves ledelse i kommunen og de lokalsamfund den er en del af.

Analyse og diskussion.

Læsevejledning.

Som anført har vi i denne opgave et dobbelt fokus, der handler om både det empiriske og det teoretiske sammenbrud. Vi ønsker med denne opgave at genere mere viden og

indsigt om teorien om distribueret ledelse, ligesom vi ønsker at undersøge om distribueret ledelse er et relevant ledelsesværktøj i forhold til Kommunen 3.0.

Analysen tager udgangspunkt i empirien, idet vi har taget udgangspunkt i de interessante situationer, der er beskrevet og derfra har opbygget analysen som en løbende proces, hvor vi diskuterer vores oplevelser op mod teorierne om distribueret ledelse. Med henvisning til Brinkmanns model for hverdagsforskning, som viser, at den sociale verden både indeholder oplevelser, diskurser og objekter, tager vi således udgangspunkt i vores oplevelser af forskellige situationer opstået under vores empiriindsamling og vil i analysen forsøge også at have blik for de to øvrige elementer. Vi håber dermed, at kunne finde nye forståelser og perspektiver i forhold til de to sammenbrud.

Analysen er opdelt i fire emner. Det første emne omhandler ledelse i en myndighedsafdeling og er valgt, da vi opdagede, at Kommunen 3.0 var stum på myndighedsområdet. Vi har fundet mange fortællinger om aktive medborgere, men ikke omkring Kommunen 3.0 i forhold til myndighedsudøvelse. Vi var derfor optagede af, om en diskussion indenfor dette område, kunne belyse begge sammenbrud. Dernæst har vi valgt ledelse i situationen mellem medarbejdere og borgere. Vi har været optagede af, at der i dette felt måske netop var noget på spil for både teorien og ledelse af Kommunen 3.0, som kunne understøtte bevægelsen mod aktive medborgere og fællesskaberne. Det tredje emne er valgt, fordi vi har undret os over, at vi i vores gennemgang af teorierne ikke har kunnet finde konkrete tanker om hvordan conjoint agency opstår, ligesom vi heller ikke har kunnet finde noget om hvilke barrierer, der kunne være i forhold til at arbejde med distribueret ledelse og Kommunen 3.0. I vores interview med projektmedarbejderen opstod et fokus herpå, som vi fandt interessant at undersøge. Til sidst har vi valgt at rette fokus på en diskussion om kommunikation, idet kommunikation og sprogets betydning er dukket op igen og igen i de foregående diskussioner, hvorfor vi vil sætte fokus på kommunikations betydning for ledelse og distribution af ledelse.

Distribueret ledelse i en myndighedsafdeling.

Spillanes perspektiv på distribueret ledelse i en myndighedsafdeling.

I Skanderborg Kommune, har der været drøftelser om der skulle udarbejdes særlige retningslinjer eller lignende til de afdelinger, der udfører myndighedsopgaver. Der har været en antagelse om, at i det felt, hvor der træffes afgørelser, kan det være særlig svært at arbejde med Kommunen 3.0. Vi retter derfor blikket mod en myndighedsafdeling i Skanderborg Kommune for at undersøge hvad distribueret ledelse betyder i en myndighedsafdeling.

Det er en byggesagsafdeling, som næsten udelukkende træffer afgørelser efter ansøgning fra borgerne. Traditionelt har det været sådan i denne afdeling, at borgerne sendte en ansøgning, sagsbehandlerne behandlede afgørelsen, enten selv eller sammen med lederen på teammøder, hvorefter der blev udfærdiget en skriftlig afgørelse, som gav borgeren afslag eller medhold. Når det så er sagt, er det også en smule forsimplet, da der også før Kommunen 3.0 var dialog med borgerne og ind imellem blev der også holdt møder med borgeren inden afgørelsen, men langt fra i alle sager og langt fra med den opmærksomhed og systematik, som i dag. Fagchefen har været ansat i 2 år og hun blev ansat med en særlig opgave, der gik på at få bedre borgerkontakt, da der fra politisk side blev oplevet, at der var for mange dårlige sager.

Fagchefen for området siger:

"Målet for vores arbejde, som myndighedspersoner, det er ikke bare at træffe en korrekt afgørelse. Målet er egentlig noget andet – målet er at finde en god løsning for borgeren inden for lovgivningens rammer... det er at finde en god løsning for borgeren. Og hvad er en god løsning for borgeren? Det er typisk en, som borgeren selv har været med til at pege på, hvor man tager sagen i egen hånd og siger "hvad er det jeg gerne vil" og så må vi prøve at mingelerer så det også kan lade sig gøre eller prøve at anskueliggøre hvad der kan lade sig gøre og så sammen få formuleret hvad det er der kan lade sig gøre."

På et strategisk niveau har hun arbejdet med indsatser på flere forskellige niveauer. Alle medarbejderne har været på kursus i bedre borgerdialog for at understøtte mere mundtlig dialog frem for skriftlig dialog. Der er truffet afgørelse om, at alle afslag i afdelingen meddeles mundtligt, hvilket igen er for at sikre muligheden for den gode løsning med borgeren. Hun siger om det at meddele et afslag:

"Ja, vi undgår at der skal gives afslag. Så egentlig, så er det her jo meget banalt og konkret i virkeligheden, men hvis man skal se det i Kommunen 3.0 sammenhæng så tænker jeg, at det handler om at myndiggøre borgere - altså det her er jo også den aktive borger – altså det er jo også, at borgeren selv formulerer tingene – at man lægger det over på den anden banehalvdel og siger, at det er dit projekt, hvad er det du gerne vil? Hvad er det du har brug for at vide osv. osv. - ikke også? Så jeg ser det egentlig som den der ligeværdighed, som jeg også synes er en del af kommune 3, 0 i virkeligheden."

Som led i strategien om mere mundtlig dialog har afdelingen også indført forhåndsdialoger, der handler om, at borgeren kan holde møde med sagsbehandleren inden der ansøges, hvorved sagsbehandleren og borgeren får mulighed for at drøfte ideer og muligheder på et tidligt tidspunkt i processen.

Afdelingslederen uddyber:

”Vi er ligesom inde over og prøver at tænke tanker sammen med borgeren om hans projekt, se hvilke muligheder der er.

Et eksempel er en situation med en miljømedarbejder, der havde været med en virksomhed ude og se efter en byggegrund, som kunne opfylde kravene. Det ville vi ikke have gjort før, der ville vi have sendt dem hjem og sagt, at I kan komme igen, når I har en anden ide om, hvor I vil bygge.

Vi er mere proaktive omkring at finde en løsning sammen med borgeren. Hvor vi før var den myndighed der sagde, det kan ikke lade sig gøre og farvel.

Udfordring for medarbejdere er at balancere mellem det og deres myndighedsopgave i forhold til, at det er ok at vejlede, men vi skal ikke rådgive. Vi skal jo ikke projektere et hus for folk. Vi kan ikke tegne huset for dig, men vi kan godt have ideer om hvordan det kan lade sig gøre i forhold til reglerne.

Vi vil rigtig gerne den meget tidlige forhåndsdialog, før borgeren begynder at træffe bindende beslutninger om sit projekt, men det kræver at borgeren eller virksomheden kommer til os.”

Analyseenheden for dette afsnit, er situationen mellem sagsbehandlerne og de aktive borgere, for at diskutere, om der, ud fra et distribueret ledelsesperspektiv, er ledelse i situationerne og i givet fald hvordan det så udspiller sig, men inden vi gør det er det væsentligt at bemærke hvordan ledelsen har taget initiativer, som Spillane ville karakterisere som by design, idet strukturer og rutiner er forandret via de ledelsesinitiativer, som ledelsen har initieret.

Det vi ser i eksemplet, er en afdeling i forandring. En afdeling, der tidligere har modtaget ansøgninger fra borgere, som sagsbehandlerne har behandlet og truffet afgørelse om, uden at borgeren har været væsentligt involveret. Borgeren har altså sluppet ansøgningen eller projektet og fået svar inden for svarfristen, som kunne vare op til 8 uger.

I dag er sagsbehandlingen en anden og det vi særligt hæfter os ved, er, at borgeren ikke på noget tidspunkt slipper sin sag – faktisk er borgeren involveret og har ansvar for sagen i hele processen, mens sagsbehandleren indtager en vejledende, dialogsøgende og processuel position, som har det formål at oplyse borgeren om, hvilke regler der er og hvilke rammer borgeren kan tænke sin sag ind i. Den strategiske indsats og kommunikation fra ledelsen i afdelingen har betydet, at sagsbehandlerne nu skal træffe afgørelser, hvor det er påkrævet, men de skal ligeledes tage ansvar for at lede de processer, der på den ene side inddrager borgeren og på den anden side sikrer,

at det hele tiden er borgeren, der har projektet. Som vi forstår situationen omkring sagsbehandler og borger har ledelsens initiativer ændret på den institutionaliserede praksis og disse har understøttet, at der er distribueret ledelse til medarbejderne, som udfører ledelse i forhold til kerneopgaven i tæt dialog med borgeren. Det vi samtidig ved er, at den ændrede praksis i afdelingen har medført at, Skanderborg Kommune på byggesagsområdet er gået fra en 60. plads til 14. på et år jf. DI's lokale erhvervsklima måling. Der er med andre ord noget der ser ud til at have skabt en signifikant effekt.

Med så stor en forandring, er det nærliggende at spørge, om det så ikke har kostet mere tid.

"Jamen, det er det, at det er så nemt at sætte sig ned og skrive et brev. For det er i fingrene og det er nemt og det er hurtigt og effektivt og det er til dels rigtigt, men det er jo ikke bare at sætte sig ned og skrive et brev, for det stopper jo sjældent der. Og man kan sige, vi er en kommune med rigtig mange ressourcer stærke borgere og den ændrede måde, vi gør det på, hjælper os, fordi det at sætte sig ned og skrive et brev det ligger jo op til, at så hører vi enten fra deres advokat eller også så går de til borgmesteren og byrådspolitikerne og det vil jo så sige, at så er sagen jo ikke slut der alligevel. Det kan godt være at afgørelsen ikke bliver omgjort, men der bliver i alle tilfælde en masse arbejder med den sag. (...) Og så arbejder vi med negativ energi."

Afdelingslederen har tidligere fortalt, at der ikke har været den store modstand mod Kommune 3,0 i hans afdeling og vi spørger ham derfor, om det er den logik, der ligger i at spørge sig selv, om jeg vil arbejde med positiv energi fra start, som en del af processen, eller om jeg vil arbejde med negativ energi ved at træffe en beslutning og få alt bøvlet bagefter, der har gjort det.

"Det tror jeg er noget af det. Hvis du får lukket sagen ved at ringe til folk og sige, at vi er altså ved at meddele dig et afslag, men du skal forstå, at det er altså fordi sådan og sådan og evt. hvis det giver mening, har du tænkt på, at det kunne være du kunne sådan og sådan i stedet for, så lander den der. Så vores erfaring er, at så bliver der ikke klaget nær så meget. Vores vurdering er, at der hvor vi bruger Kommunen 3.0, der klager borgerne ikke nær så meget".

Så med påstanden om, at der er distribueret ledelse til medarbejderne og at den ændrede praksis, har haft positiv effekt i form af øget tilfredshed blandt de lokale virksomheder og borgere, vi vil diskutere hvilke andre perspektiver vi får øje, når vi inddrager Spillane og Gronn.

Vi er dels optaget at diskutere ledelsessituationen mellem sagsbehandler og borger og dels af at diskutere hvordan vi skal forstå den intervention som kommer fra ledelsens side for at komme tættere på en forståelse af distribueret ledelse som begreb.

Ifølge Spillanes model for distribueret ledelse vil leder, sagsbehandler og situationen udgøre kontekstmarkøren for den ledelse der udspiller sig - og den praktiserede ledelse, finder sted mellem deres interaktioner (Spillane 2006., s. 3). Vores forståelse så langt vil være, at der i denne analyse vil være fokus på de ledelsesinteraktioner, der er mellem fagchef/afdelingsleder, sagsbehandler og situationen, som kunne være at sagsbehandle en ansøgning. Lederskabet genereres i interaktioner mellem de tre kontekstmarkører (Ibid., 4), hvor den gensidige afhængighed og fælles mål, er noget af det der er styrende for ledelsen.

Når vi umiddelbart anvender Spillanes model begrænses vi af, at vi ikke kan inddrage sagsbehandleren som leder, hvilket støder imod vores påstand om, at der er distribueret ledelse til sagsbehandleren. Det undrer os, at der opstår den barriere for analysen, fordi Spillane samtidig er af den opfattelse, at alle mennesker i formelle og uformelle roller tager ansvar for ledelsesaktiviteter fx lærere, forældre m.v. (Ibid, s. 13).

Vi kan i alle tilfælde ikke lade være med at reflektere over, om Spillane selv har sluppet den traditionelle ledelsesforståelse af at ledelse handler om lederen. Som vi læser ham, er han optaget af ledelseshandlingerne, som interaktioner, men alligevel fastholder han en dualisme mellem leder-følgere, som måske er en barriere for at følge tanken om, at ledelse også udspiller sig i interaktioner mellem medarbejder-borger. Under alle omstændigheder efterlader det for os med en usikkerhed om, om Spillane mener leder eller den person i organisationen, der fortager en ledelseshandling. Noget af sammenbruddet kan måske forklares med, at Spillane i sin forskning primært har haft sit fokus på skoleledernes handlinger og i langt mindre grad på medarbejderne (Ibid, s. 70) og at han derved ikke har haft samme fokus på hvad der sker, når ledelse distribueres til medarbejderne. Under alle omstændigheder vil vi forsøge at finde et svar på vores sammenbrud ved at fastholde vores påstand om, at ledelse kan distribueres til både medarbejdere og borgere.

Selvom Spillane ikke synes at tænke sagsbehandleren, som leder i sin model for distribueret ledelse, vil vi derfor nu alligevel tage udfordringen op og undersøge, hvad det vil betyde, når vi ser på sagsbehandleren som leder og borgeren som følger, jf. Spillanes definitioner.

Med modellen for øje vil situationen være en ansøgning. Det vil være nærliggende at tage eksemplet med miljømedarbejderen, der sammen med repræsentanten for virksomheden kørte rundt for at se efter en byggegrund, som kunne opfylde kravene til at bygge en ny virksomhed. Det er i vores optik et eksempel på, hvordan de to interagerer med hinanden om at finde en god løsning for virksomheden. Miljømedarbejderen er i dialog med repræsentanten og anviser hvilke muligheder der

er, han deler sin viden om regler og krav og repræsentanten kan på baggrund af de oplysninger han får og den dialog han er i, træffe en kvalificeret beslutning om, hvor hans virksomhed skal ligge.

Med dette perspektiv for øje, vil der mellem sagsbehandler og borger over tid udvikle sig en ledelsespraksis, hvor det der binder de to aktører sammen, er deres fælles opgave. En opgave, som for sagsbehandleren handler om at finde den bedste løsning for borgerne, hvilket må antages at være det samme for borgeren. Sagsbehandleren indtager derved også en anden funktion idet vedkommende ikke træffer afgørelse, men tager ledelse af en proces, der favner inddragelse af borgeren og sikrer, at borgeren får tilstrækkeligt med viden og afgrænsning, så han stik mod tidligere selv ender med at træffe afgørelse. På den måde er borgeren gået fra at være passiv deltager til at være en aktiv udøvende borger.

Vi vil altså udlede, med inspiration fra Spillane, at hvor der opnås processuelle og dialogiske interaktioner mellem borger og sagsbehandler omkring en opgave eller en situation, kan der opstå ledelse i interaktionen mellem borger og sagsbehandler, der muliggør, at en af de to udfører en ledelsesmæssig handling – i dette tilfælde borgeren i forhold til, hvor virksomheden skal ligge.

Ved at rette blikket tilbage mod sammenbruddet om leder-følger dualismen og påstanden om, at der kan distribueres ledelse til alle i organisationen, begynder vi at forstå, at distribueret ledelse i Spillanes optik er pragmatisk funderet. Distribueret ledelse er først og fremmest et perspektiv og vi skal anvende det som et værktøj til at tænke ledelse på en anden måde (Ibid. s. 10). Det efterlader os med en tanke om, at vi både skal analysere ledelsespraksis ud fra tanken om, at ledelse kan distribueres og vi skal samtidig også have fokus på hvilken funktion og betydning den formelle ledelse har for denne proces.

Formel ledelse i et distribueret ledelsesperspektiv.

Med det in mente, vil vi så rette blikket mod den formelle leders handlinger for at diskutere hvilken betydning lederne kan have for at understøtte en proces mod distribueret ledelse.

Vi vil derfor rette blikket mod de strategiske initiativer, ledelsen i afdelingen har iværksat, men også inddrage det paradigme, som Kommune 3, 0 repræsenterer. Fagchefen har stået med to store opgaver. Hun skulle skabe mere borgertilfredshed og hun skulle skabe mening omkring Kommunen 3.0, som ikke var italesat i forhold til myndighedsarbejdet. Fagchefen fortæller, at medarbejdere har sagt:

"Nu har vi lavet grønne partnerskaber, så har vi jo lavet Kommunen 3.0 – så kan vi ellers fortætte, som vi plejer med alt det andet – er det sådan det skal forstås? Eller hvordan skal det egentlig forstås. Altså der er rigtig mange, der har haft det svært med at se sig selv i Kommunen 3.0."

Fagchefen har arbejdet meget tæt sammen med sin ledergruppe og de har i fællesskab udarbejdet en strategi kaldet bedre borgerkontakt, der bl.a. lægger vægt på mere mundtlig dialog fremfor skriftlig dialog, at borgerne inviteres til forhåndsdialog inden en ansøgning og at afslag altid meddeles mundtligt. Det har været vigtigt for ledelsen, at strategien ikke hed Kommunen 3.0, men styrket borgerkontakt, da det var det, der var meningsfuldt for de ansatte. Endvidere har alle ansatte været på kursus i bedre borgerkontakt, ligesom styrket borgerkontakt drøftes ved MUS samtaler.

Der har med andre ord været mange ledelseshandlinger, der alle skulle initiere, at medarbejderne kunne udføre en styrket borgerkontakt. Vi bliver derfor interesserede i at undersøge hvilken betydning disse handlinger har i forhold til at distribuere ledelse.

Spillane nævner tre måder hvorpå ledelse distribueres. Den første er gennem design fx gennem nye strukturer og rutiner, som automatiske handlinger ud fra en form for grundindstilling og som det sidste, peger han på, at det kan opstå gennem kriser (Ibid, s. 41).

Når Spillane peger på design, så peger han på betydningen af, at der i organisationen genskabes en drøftelse af eksisterende positioner – altså gentænkes hvem der har hvilke opgaver og hvorfor - og i forlængelse heraf udvikles strukturer og rutiner, der kan muliggøre distribution af ansvar for ledelse. (Ibid., s. 42) Endvidere viser Spillanes forskning, at det er betydningsfuldt at udvikle medarbejdernes ledelseskompetencer og helt konkret have disse kompetencer for øje, når der ansættes nye medarbejdere (Ibid, s. 43).

Vi får i dialogen et klart indtryk af, at der har været talt rigtig meget i ledergruppen om hvordan Kommunen 3.0 og en styrket borgerkontakt skulle give mening i organisationen og som fagchefen siger, så

"Skal man spille på alle heste. Altså, vi har gjort mange ting. Og det er i virkeligheden en løbende proces, for kulturforandringer tager jo år og vi er ikke færdige – eller det bliver man jo aldrig. Vi har personalemøder her i huset hvert kvartal og der har jeg hver gang taget det op på forskelligvis. Ofte har jeg ikke kaldt det Kommunen 3.0. Jeg har egentlig italesat det på rigtig mange forskellige måder via autokommunikation ved at fortælle om spændende projekter, hvor jeg syntes vi er lykkedes".

Det er ret tydeligt for os, at der i de to år fagchefen har været ansat, har været en klar linje rettet mod en styrket borgerkontakt, som vi forstår som en bevægelse mod distribueret ledelse. Når vi så konsulterer vores empiri for at se hvilke strukturer og rutiner, der er ændret med henblik på mere distribueret ledelse kan vi se, at der ikke er ændret på de formelle strukturer. Der er den samme hierarkiske organisering, der er de samme strukturer omkring møder og sagsbehandlingernes bevillingskompetence er uændret. Det der til gengæld er nyt, er en ændring af målet for arbejdet, nemlig at finde gode løsninger for borgerne.

Til gengæld identificerer vi tre væsentlige forandringer i rutinerne initieret af ledelsen. Det første er et klart og tydeligt formål med arbejdet i afdelingen, hvor borgeren og gode løsninger er i centrum. Inspirationen for målet er udviklet af den spænding chef stod i mellem bedre borgerkontakt og paradigmet omkring Kommunen 3.0.

Når vi konsulterer Spillane efter indsigt i hvilke refleksioner han har gjort om betydningen af fælles mål i en organisation og disse måls betydning for distribueret ledelse, er han overaskende tavs. Det kunne måske skyldes, at han er mere optaget af at analysere den praktiserede ledelse eller at det fælles formål på en skole er så indlysende for alle, at det ikke er værd at beskæftige sig med. Under alle omstændigheder må vi vente med den diskussion senere i opgaven, da vi finder, at der er noget interessant på spil omkring et tydeligt formuleret formål med kerneopgaven.

Det andet initiativ, som beskrives som væsentligt mod en distribueret ledelse, er kurset i borgerdialog, hvilke Spillane ville se på som værktøjer. Hans pointe er, at værktøjer kan medierer medarbejdernes praksis (Ibid, s. 18), så de dels får nye veje at gå, samtidig med at de kan følges ad og have en fælles referenceramme om det. Helt konkret har alle medarbejdere været på det samme kursus, hvilket giver dem en fælles referenceramme og sprog for en ændret praksis. Det betyder også, at de, når noget er udfordrende, kan stoppe op og spørge sig selv eller en kollega om hvordan denne udfordring skulle løses ved hjælp af styrket borgerkontakt.

Fagchefen siger:

"Ja, jeg har nogen gange hørt folk sige, og så brugte jeg styrket borgerkontakt og så skete der det og det.."

Afdelingslederen siger:

"Medarbejderne har indbyrdes selv lavet sparring omkring deres samtaler og lyttet med på hinandens", hvorved de har taget ledelse for deres egen og hinandens læring.

Pointerne fra kurset har alle medarbejdere stående på deres skrivebord, som en trekant, hvor eksempler er skrevet helt konkret, som fx "Ringer jeg på et passende

tidspunkt?” og ”Jeg har sat mig ind i din henvendelse og vil høre...”, samt pointer om inddragelse, som netop korresponderer med paradigmet i Kommunen 3.0. Det efterlader os med en oplevelse af, at når værktøjer opleves at korrespondere med formålet med arbejdet og kommunes paradigme, kan det være meget betydningsfuld til at understøtte en proces mod distribueret ledelse.

Det sidste vi hæfter os ved er kommunikation og dialog. Fagchefen nævner selv sine strategiske overvejelser om kommunikation og hun er meget refleksiv omkring, hvad hun siger til personalemøder, hvilke emner hun bringer op og at hun navigerer efter, at det skal give mening for de ansatte. Endvidere er hun overbevist om, at det har stor betydning, at kommunaldirektøren er så eksplicit omkring Kommunen 3.0, da det giver hende noget at hænge sin hat på og en platform for det arbejde hun har i sin afdeling.

Men da kommunikation og dialog er så meget andet end den kommunikation der er fra cheferne, vil vi rette blikket mod den kommunikation og dialog, der er mellem afdelingsleder og sagsbehandlere for at undersøge, hvilken betydning det har i forhold til distribueret ledelse. Er der noget særlig på spil for situationen mellem de to?

For lige at opsummere, så har afdelingslederen en kommunaldirektør og en fagchef, som er meget eksplicitte om målet med arbejdet i hans afdeling – der handler om at finde gode løsninger for borgerne med fokus på inddragelse. Ligeledes har han et nyt værktøj, som kan understøtte arbejdet mod mere borger inddragelse og derved distribueret ledelse.

I afdelingen er der hver tirsdag morgen et møde hvor sagsbehandlerne mødes med deres leder. På mødet drøftes de svære sager og skal der meddeles et afslag, drøftes det i gruppen, hvordan afslaget kan gives, hvilke andre muligheder der kunne drøftes med borgeren og hvad kan der ske fremover. Afdelingslederen er meget bevidst om, at hans rolle. Han siger:

”Min opgave som leder er jo meget at være facilitator i processen, så jeg er jo inde i mange sager som facilitator, hvor medarbejderne gerne lige vil spille bold om en løsning”

Via sine handlinger agerer han som rollemodel for det arbejde sagsbehandleren skal udføre sammen med borgeren. Ydermere indtager han, når der er behov for det, en mesterlære position, idet han deltager på møder sammen med byggesagsbehandlerne og derved også giver mulighed for dialog og læring under og efter mødet.

Den måde afdelingsmøderne gennemføres på og den interaktion, der opstår mellem leder og medarbejder er et udtryk for det Spillane kalder design, altså den måde der skabes struktur og rutiner omkring kerneopgaven. Her ser vi endvidere hvordan

afdelingslederen både har blik for paradigmet Kommunen 3.0 ved at fastholde fokus på proces og borgerinddragelse og har blik for et læringsperspektiv ved at facilitere fælles læring på møderne og selv interagere med medarbejderne om både læring og kerneopgaven. Med reference til Spillanes model for distribueret ledelse (Ibid, s, 3) indtræder han i processen via situationen og understøtter derved også muligheden for at distribuere ledelse til medarbejderen. I og med at han har fokus på læringsperspektivet giver han mulighed for at sagsbehandlerne overfører denne proces til borgerne.

Gronns perspektiv på distribueret ledelse i en myndighedsafdeling

Gronn anfører, som vi har set ovenfor i teoriafsnittet, at de kollektive ledelseshandlinger udspringer af en følelse af forbundethed/conjoint agency. Vi bliver optagede af, at se om denne følelse hænger sammen med det at sætte mål og kommunikere omkring disse, idet vi både konstaterer, at kommunaldirektøren, fagchefen og afdelingslederen tillægger det stor betydning, men også fordi vi i empirien kan se, hvordan medarbejdere griber den kommunikation, der er omkring Kommunen 3.0 til at synkronisere deres handlinger efter.

Afdelingslederen fortæller:

"Vi taler ikke Kommunen 3.0 – jo engang imellem, hvis vi er på vej ud af en tangent, kan der godt være en der siger "det her det er vist ikke Kommunen 3.0".

Situationen viser hvordan en medarbejder synkroniserer gruppens handlinger mod hvad der er indenfor rammen af Kommunen 3.0 og han kan ved hjælp af et enkelt spørgsmål få korrigeret gruppens handlinger mod paradigmet i Kommunen 3.0. På den ene side udfører han ved dette enkle spørgsmål en ledelseshandling, men han gør det også fordi han har et fælles mål at stille spørgsmålet op imod.

Som vi ovenfor har beskrevet har afdelingslederen også lavet en tryk læringsramme om mødet og har distribueret ledelse på en måde så sagsbehandlerne legitimt kan påtage sig den ledelseshandling, som han gør. I Gronns optik vil det betyde, at der i gruppen er opnået en indbyrdes afhængighed, hvor ansvar kan overlappe og være komplementært (Ibid, s. 432) hvilket betyder, at ledelse kan flyde og gribes af enhver i gruppen, da det potentielt ikke kan henføres til nogen enkelt person eller kollektiv enhed (Ibid, s. 442).

Men hvor efterlader det ansvaret? Hvis ledelse kan distribueres og alle kan gribe det, hvad sker der så, hvis ingen gør det? Vil det så ligge og vente på, at der opstår en krise, som Spillane anfører, som en af vejene til distribution af ledelse? Ville det ske by default, hvor et medlem af en organisation oplever, der ikke ledes og så gør det – eller

vil pilen pege i mere traditionel retning mod den formelle leder? Som svar på det sidste spørgsmål, vil Gronn i 2002 nok svare, at den formelle leder alene er defineret ved en ansættelseskontrakt og at den formelle kompetence ikke behøver at blive fulgt op af en ledelsesadfærd (Ibid, s. 442). Som kommentar til det kunne vi være optagede af, hvordan det skal forstås hvis kompetence og ledelsesadfærd hænger sammen – hvad er det så for et ansvar der følger den formelle leder, når ledelsen er distribueret?

I 2008 anfører Gronn, at vi også skal forholde os til magt og at der via den formelle ledelse følger magt forstået som indflydelse, ansvar og autoritet (Gronn 2008, s. 152) og med denne opfordring fra Gronn, om også at have dette perspektiv på vores forståelse af distribueret ledelse for øje, vil vi igen rette blikket mod vores empiri for at undersøge, om det efterlader nye perspektiver på vores spørgsmål om hvilket ansvar, der følger den formelle leder i en myndighedsafdeling.

Når vi konsulterer empirien, er vi optaget af, om der er eksempler på, at ledelsen kommunikerer, at der er noget medarbejderne skal – det vil sige situationer, hvor medarbejderne ikke kan afvige fra det der er truffet afgørelse om fra ledelsens side og hvor der ikke har været en demokratisk proces.

Det første der træder frem er, at ledelsen har besluttet hvad målet for arbejdet i afdelingen er; nemlig at finde gode løsninger for borgerne. Det andet er, at alle skal på kursus i bedre borger dialog med deraf følgende forventning om, at medarbejderne følger de anvisninger, der er undervist i, herunder at der altid skal ringes til borgerne, når der skal meddeles et afslag.

Ansaret for at dette så efterfølgende finder sted er dels sagsbehandlernes og deres afdelingsleder, ligesom sagsbehandlerne stadig har ansvar for at træffe afgørelser og i det hele taget varetage de opgaver, der følger af deres ansættelseskontrakt.

Med en omskrivning af Spillanes trekant begynder vi at forstå, at ledelse finder sted i den praksis, der udspiller sig mellem den der griber ledelse og den eller dem der er involveret omkring kerneopgaven. Den ledelse, der udspiller sig, er ikke forankret ved en bestemt person, men udspiller sig i interaktionerne mellem de involverede og ledelse kan gribes af alle involverede.

Endvidere ser vi, at der på nogen områder kan være forskel på den formelle ledelse og ledelse udført af medarbejdere, da det er de formelt udpegede ledere, der indfører værktøjer som fx kurset i styrket borgerkontakt, hvorved de via denne handling ændrer strukturer og rutiner i sagsbehandlingen. Et andet eksempel på værktøjer er beslutningen om at medarbejderne skal meddele afslag mundtligt, som synes at være understøttende for processen mod distribueret ledelse.

Den formelle leder, der leder ved at facilitere processer uden at overtage opgaven fra medarbejderne og fastholder et fokus på det fælles mål, understøtter, at ledelsen kan være distribueret til medarbejderne. Derforuden synes det fælles mål også at have den afledte effekt, at medarbejderne kan synkronisere deres handlinger efter det fælles mål.

Endvidere får vi en indikation for at sprog, her illustreret ved hjælp af reformulering af Kommunen 3.0 til Styrket borgerkontakt, som synes at være betydningsfuld, idet det giver mulighed for at Kommunen 3.0 bliver oplevet relevant og vedkommende i den specifikke kontekst.

Vi begynder ydermere at få blik for, at begreber som by design forstået som strukturer, rutiner og værktøjer, er anvendelige analysegreb til at forstå distribution af ledelse og at man ved at ændre på disse bl.a. gennem et andet sprog understøtter distribution af ledelse. Vi ser også i afdelingen, at de formelle ledere indtager en magtposition ved at bruge deres magt til fx at træffe afgørelsen om styrket borgerkontakt og erkender samtidig et ansvar for at ændre sagsbehandlingen og bruger deres autoritet til at gennemføre disse ændringer med det formål at inddrage aktive borgere og i vores perspektiv distribuere ledelse til borgerne.

Distribueret ledelse blandt medarbejdere og borgere i projekter.

Vi har i vores undersøgelser i Skanderborg kommune hørt om flere projekter med stor borgerinvolvering. Projekterne kan antage meget forskellig karakter afhængigt af hvor i kommunen de er funderet og hvad projekterne nærmere består i. I det følgende afsnit vil vi se på to projekter, som har været forankret i fagsekretariatet Teknik og Miljø. De har begge været organiseret som grønne partnerskaber, der er en projektorganisering, til hvilken der kan søges medfinansiering i Naturstyrelsen.

Hørningstien.

I det første projekt blev der i samarbejde med en gruppe borgere skabt mulighed for og etableret en sti rundt om Hørning by. Projektmedarbejderen fortæller om projektet:

"Det var tre ældre herrer, der kom til mig og sagde, vi vil gerne lave en sti rundt om Hørning by. Hørning er faktisk trist, for motorvejen ligger på den ene side og den jyske hovedlinje ligger på den anden side. Så den ligger faktisk i en trekant og du har aldrig kunne komme uden om byen eller rundt om byen. (...) Og så sagde jeg, som jeg plejer, ja det vil jeg rigtig rigtig gerne være med til. Jeg har ikke særlig meget tid og jeg har ikke særlig mange penge, men jeg vil rigtig gerne støtte jer i processen. Og så finder de ud af at de mangler fem kilometer privat jord, som man skal gå på. De har altså en ide

om hvor de vil gå henne og beder mig lave et kort over lodsejerne, hvem ejer den her jord? Jamen det gør jeg og så går de tilbage med en opgave om, at de skal ud og lave nogle private aftaler om at de må gå på denne her jord. Og hvis jeg ringer og siger god dag jeg kommer fra kommunen, må jeg gå gratis på din jord – det betyder at du ikke kan dyrke noget og der kommer en masse gæster hen over den. Det kan ikke rigtig lade sig gøre, men når Hørning borgerforening kommer og siger goddag vi repræsenterer Hørning borgerforening og vi har længe haft et ønske om at lave en sti rundt om byen, må vi få to meter i kanten af din mark, lykkes det faktisk og på fire måneder eller sådan noget fik de lavet aftaler om at gå fem kilometer rundt på privat jord ikke – og det er ret usædvanligt. Det sker ret sjældent ikke.”

Projektmedarbejderen har siddet i projektets styregruppe, men har ikke været projektleder, den rolle har en borger haft. Han fortæller, at han på det indledende møde med borgerne starter med at testes deres projekt af og teste af om borgerne virkelig kan og vil bære projektet. I denne situation blev borgerne sendt ud for at lave aftaler med de private lodsejere og som han siger *”det er fandme en hård prøve, jeg kunne have brugt 5 år på at få de aftaler på plads”*.

Han fortæller videre, at der laves frivillige 5 årige aftaler med lodsejerne, som ikke tinglyses, idet det vil gøre aftaleindgåelsen for kompliceret. Kommunen og projektgruppen laver i fællesskab kontrakterne, idet det er omkring regler, fortolkninger og tilladelser at kommunen kan hjælpe projektet. Om dette siger han:

”Der er rigtig meget lovgivningsstof dels en kontrakt... det er sådan set rimeligt simpelt, men faktisk – det er pisse svært at få et projekt igennem i kommunen i forhold til sø beskyttelse i forhold til Naturbeskyttelseslovens § 3, i forhold til landzonetilladelse og sådan noget og folk bliver mega forpustede. Principielt skal vi ansøge om at sætte et bord-bænke-sæt op på landet ikke og det skal i fire ugers høring ikke og det er bare landets love, der er sådan, det er og så en tolkning af det i Skanderborg kommune og så vi må ikke lave en sti igennem et § 3 areal og det er ret svært når du går langs med en å ikke at finde noget der er vådt og dermed bliver § 3 areal.”

Han fortæller, at han efter et indledende møde med de interesserede borgere ofte tager en runde på kommunen for at lave en indledende afklaring med sine kollegaer om og i givet fald hvilke udfordringer, der er i forhold til projektet. Herefter kan projektrammen nærmere afgrænses og borgerne sendes måske hjem for at spille videre med bolden, hvorefter der laves projektbeskrivelse og projektet organiseres som et grønt partnerskab.

Vi vil i det følgende analysere situationen med henblik på at se, hvor og hvordan ledelse er distribueret og i den forbindelse holde det op mod de teorier om distribueret ledelse, som vi har omtalt i teoriafsnittet ovenfor.

Nogle borgere går til kommunen med et ønske om etablering af en sti og måske også med en forventning om at kommunen tager over og finder ud af hvordan den sti kan etableres. I situationen sker der imidlertid det, at projektmedarbejderen ikke påtager sig opgaven, men i stedet går ind i en drøftelse med borgerne om hvordan de selv kan tage ansvar og ledelse af projektet og hvordan kommunen kan støtte og være med som en del af en projektorganisering, men ikke som ansvarlige for projektet.

Som vi ser det, viser denne situation, at ledelsen i kommunen er distribueret på en sådan måde, at projektmedarbejderen kan tage ledelse i situationen og beslutte om og hvordan projektet skal sættes i gang. Han har altså muligheden for at sætte projektet i gang og sætte sig for bordenden af det og køre det i mål. Det gør han imidlertid ikke, han igangsætter en proces, hvor han vurderer, hvor meget borgerne er i stand til at løfte selv og skaber rum til, at de selv kan tage ansvar for og ledelse i deres projekt. Man kan således sige, at ledelsen er distribueret på en sådan måde, at den kan gribes af dem som kan og vil i projektet.

I Gronns definition af distribueret ledelse taler han både om numerisk ledelse og om kollektive handlinger, hvor den numeriske del blot er det, at lederskabet i organisationen er delt mellem flere og således bliver summen af deres individuelle handlinger. I modsætning hertil står de kollektive handlinger, som han ser som en mere holistisk konstruktion, hvor analysenheden er mere end de sammenlagte individuelle handlinger (Gronn 2002, s. 429). I den her omtalte situation synes der at være tale om mere end blot summen af de individuelle handlinger. Der foregår mere ledelse end blot den formelle, som er delt ud ovenfra. I situationen opstår der, fordi projektmedarbejderen skaber muligheden, et rum, hvor borgeren kan involvere sig og får mulighed for at lede projektet, som dog ikke bliver et privat projekt af den grund. Projektet er fortsat forankret i kommunen via det grønne partnerskab, men ledelse er distribueret på en sådan måde, at også en borger, som ikke formelt er en del af organisationen, kan gribe den. Det ser altså ud til, at der her foregår det, Gronn ville kalde, kollektive handlinger.

Spørgsmålet er, hvordan disse kollektive handlinger er funderet. Hvad gør, at der i denne situation kan opstå mulighed for, at de ledelseshandlinger der foretages, foretages som kollektive handlinger? Om det siger projektmedarbejderen:

"Da jeg sad i Natur og Miljø (han sidder nu i Vej og Park, red.), kunne min chef også rigtig godt lide, at der skete noget i den virkelig verden og vi lavede de her projekter. Vi lavede et koncept hvor vi kørte en working beta, det var sådan en computer term, nu sender du noget ud, når du har programmeret 95 % færdig og så prøver man og så retter man til."

Projektmedarbejderen beskriver både i ovennævnte citat og gennem hele interviewet, hvordan han har haft et meget tillidsfuldt og nært samarbejde med sin tidligere leder. Han og lederen har støt på hinanden, hvilket har givet plads til at projektmedarbejderen har kunnet tage mere ansvar for projekterne. Over tid som projekterne er kørt og har været succesfulde, har de sammen fået erfaringer for hvordan disse projekter virker og hvilke forudsætninger, der skal være opfyldt for at de kan køre dem. Ligesom de sammen har gjort erfaringer om hvad hinanden kan og vil i forhold til disse projekter. Det har gjort, at der i deres relation er opstået et rum mellem dem, hvor ledelsen kan gribes af den, der netop nu "spiller med bolden" i projektet. Gronn ville kalde denne form for kollektive handlinger for intuitive arbejdsrelationer, relationen er opstået over tid og man har i de ledelseshandlinger, der er foretaget mellem dem kunnet se, at det lige så vel er projektmedarbejderen, som den formelle leder, der har foretaget ledelseshandlingerne.

Projektmedarbejderen er efterfølgende flyttet til en anden afdeling, men interessant nok er han fortsat med at arbejde med projekterne på samme måde, som han gjorde i den forrige afdeling i den tætte arbejdsrelation med lederen. Der må altså også i organisationen være et andet grundlag de kollektive handlinger eller distributionen af ledelsen opstår. Han fortæller, at bevægelsen Kommunen 3.0 er sat i gang efter han og lederen gjorde sig de første erfaringer med de grønne partnerskaber og at de grønne partnerskaber passer rigtig godt sammen med tankegangen om fællesskab og aktive borgere i Kommunen 3.0. På trods af, at han ikke længere er i den tætte arbejdsrelation med sin tidligere leder, kan han fortsætte med at arbejde på denne måde. Det er ikke længere den intuitive arbejdsrelation, der bærer de kollektive handlinger, men måske mere det, at selve opgaven og de ledelseshandlinger, der følger med, passer med den øverste ledelses ønske om nyt paradigme. Der er således nu i kommunen stort fokus på de grønne partnerskaber, vi har i vores undersøgelser set det i alt fra omtaler på kommunens facebookside, en husstandsomdelt avis og hørt det i både taler fra kommunaldirektøren og borgmesteren. Dette fokus understøtter de grønne partnerskaber både fordi det skaber legitimitet og fordi vi også ser, at der med det fokus så småt begynder at blive indarbejdet forskellige nye muligheder. Vi ser altså, at det begynder at ligne det Gronn kalder institutionaliserede kollektive handlinger og som Spillane ville kalde distribueret ledelse by design. Dermed er der også mulighed for at denne måde at tænke ledelse og dermed de muligheder for som medarbejder og borger at handle og tage ansvar og ledelse i forskellige sammenhænge, kan spredes og måske gå fra at være afhængig af enkelte individers intuitive arbejdsrelationer til at være bredere forankret i organisationen. Dette institutionaliserede fokus er i sin spæde begyndelse og projektmedarbejderen oplever da også af og til, at der ikke med den nye leder er helt de samme muligheder for at arbejde med projekterne og gribe ledelsen, som der var med den tidligere, hvilket vi

vender tilbage til i et senere afsnit, hvor vi vil se på om det hænger sammen med i hvor høj grad ledere, medarbejdere og borgere handler i fællesskab ud fra en fælles forståelse eller med Gronns ord: i hvor høj grad, der er conjoint agency – følelse af forbundethed i organisationen.

Det næste interessante spørgsmål er, hvad der får borgeren til at gribe ansvaret for og ledelsen af projektet og hvordan vi kan integrere borgeren i vores forståelse af distribueret ledelse. Hvis vi, som i situationen ovenfor ser ledelse som en proces og ledelseshandlinger, der kan distribueres i bred forstand på tværs i og også udenfor organisationen, er vi især i en kommunal kontekst, som anført af Edwards, også nødt til at se på hvad der konstituerer community (herefter lokalsamfund) i samfundet (Edwards 2011, s.301).

Med Edwards får vi blik for, at også elementer uden for selve organisationen kan komme i spil og give forståelse for hvad det er, der konstituerer de kollektive handlinger og den følelse af forbundethed, som Gronn taler om. Edwards peger blandt andet på, at et element, som følelsen af at høre til i lokalsamfundet kan danne grundlag for at deltage og tage del i de kollektive handlinger og dermed den ledelse, der er distribueret. At fokusere på hvad det er, der giver den tilhørsfølelse i lokalsamfundet, giver fokus på den samhørighed, som understøtter den distribuerede ledelsespraksis og giver den en følelse af fælles identitet (Ibid, s. 304). I den situation vi ser på i dette afsnit synes netop denne følelse af at høre til i lokalsamfundet og af samhørighed med både de øvrige borgere i lokalsamfundet og kommunen at være på spil. De tre mænd fra Hørning vil gerne gøre noget for det lokalsamfund, de er en del af. Stien har været ønsket i mange år og vil, når den er etableret, kunne være til glæde for alle lokalsamfundets borgere. De tre mænd tænkte måske indledningsvist, at det måtte være kommunens opgave at skabe mulighed for og at etablere stien, men da de blev mødt med en anden tilgang, som åbnede mulighed for, at de selv kunne gribe ledelsen af projektet med at etablere stien, slog de til. De var altså villige til selv at tage ansvar og ledelse og til selv at gøre et stort stykke arbejde, det vil være vores formodning, at det er fordi de føler tilhør og ansvar for det lokalsamfund de bor i. Det er altså disse borgeres tilhørsforhold og følelse af samhørighed både med det resterende lokalsamfund og med kommunen, som konstituerer den distribuerede ledelse i denne situation.

Edwards opererer ud over følelse af tilhør også med det han kalder "sense of community" og definerer det som følelsen af at man er en del af et beredvilligt, tilgængeligt og gensidigt støttende netværk af relationer (Ibid, s. 304). Det at være en del af et sådant netværk af relationer implicerer også, at medlemmerne er villige til at handle for at forbedre deres liv og løses lokalsamfundets problemer. Det er vel netop denne følelse af at være en del af et lokalsamfund og vilje til at yde den

nødvendige indsats vi ser de tre mænd udvise her. Og måske netop dette understøttende element der er brug for, når vi taler distribueret ledelse også på borgerniveau i en kommunal kontekst i form af Kommunen 3.0.

Skovbyskoven.

Et andet grønt partnerskab er Skovbyskoven. Skovby og Galten er begge mindre byer, der fra at være en selvstændig kommune sammen efter kommunalreformen blev en del af Skanderborg kommune. Projektmedarbejderen fortæller, at der siden har været en tendens til at man i Skovby og Galten har følt sig underlegen i kommunen, men fordi kommunen nu i længere tid har haft så meget fokus på og slået så meget på tromme for, at man skal gøre noget selv, hvis man vil have noget til at ske, har borgere i de to byer nu lavet det de kalder Projektforum Galten/Skovby, hvorigennem de vil arbejde for at gøre livet i de to byer bedre. Han fortæller videre:

”En borger, Lars, flyttede for 5 år siden til Skovby og opdagede, at der ikke var nogen skov i Skovby og følte sig snydt. Lars er biolog og arbejder i Århus kommune og så fandt han ud af, at der var et stort areal, som kommunen ejede, men forpagtede væk. Han gik i gang og begyndte at indkalde borgmesteren til møde og alle mulige andre og de syntes alle sammen det var en god ide med Skovbyskoven. Det kørte i noget tid og på et tidspunkt blev Lars sendt videre til mig og så lavede vi et grønt partnerskab omkring det projekt.”

Heller ikke i denne situation var den kommunale projektmedarbejder leder af projektet, han sad i styregruppen og bidrog med støtte, viden og kontakt og koordinering i forhold til de øvrige afdelinger i kommunen, som blev involveret under projektet. Han var meget bevidst om både sin egen og borgernes roller undervejs i forhold til at han ikke havde ledelsen af projektet og i forhold til at sikre at borgerne i projektet følte ejerskab til det. Han fortæller blandt andet:

”Der opstår en eller anden gensidig respekt og forståelse i mellem parterne. Det kan godt være, at jeg har en ide om noget og jeg selv synes den er god, men jeg kan faktisk, hvis borgeren har en ide jeg synes bare er ok, så kan jeg sagtens leve med den. Ikke at jeg laver dårlige projekter. Så da Skovbyskoven ville spare deres hegn, så sagde jeg nej, det duer ikke – for så får I ingen skov, men da de ville plante en tidsmaskine i skoven, hvor de tog de forskellige skovrydningsfaser op igennem historien, så er det en fin ide – altså jeg havde nok ikke fundet på det, men det var det de gerne ville og det de syntes var et fedt projekt. Her handler det måske mere om at kigge på helheden end sit eget ønske og sige, at hvis borgerne skal arbejde på det her, så er det væsentligt, at det bliver deres egne ideer, der bærer det igennem.

På et tidspunkt nåede projektet dertil, at skoven faktisk skulle plantes og projektmedarbejderen fortæller om det:

"Ja, det kræver risikovillighed. Jeg tror, vores model er sådan, at vi engagerer os ikke stort, før vi er ret sikre på at de vil bære det her projekt. Men altså da vi skulle have 800 børn ud og plante Skovbyskoven, der var jeg eddermame svedt ikke og det var egentlig Lars, der havde ansvaret for at få det gjort, men jeg mødte op med fire mand, der kunne stå for at instruere og det er der, hvor jeg er bagsupport. Okay vi skal have alle børn ud og plante, jamen så skal vi have nogle store klasser til at hjælpe de små klasser og der skal være kontrol med at de her planter kommer ordentlig i jorden, for det er faktisk det aller aller vigtigste i en skov, at planterne kommer ned og får jordkontakt for at kunne vokse og det er altså at være modig på en eller anden måde. Det kunne være en rimelig brøler, at du får 800 børn til at plante en skov, der ikke gror. Det ville have været nemmere at sætte dem med en plantemaskine. Det er bare ikke nær så godt."

Også i denne situation ser vi, at ledelsen er distribueret og at der er adgang for borgeren til at tage del i denne og tage ansvar og ledelse for sit projekt. Der er samtidigt stort fokus på vigtigheden af at borgeren inddrages og gives mulighed for at tage del i ledelsen af projektet. Projektmedarbejderen gør undervejs noget ud af at skabe mulighed for at borgernes ideer bærer igennem, samtidig med at han spiller ind med sin viden om skovplantning og dermed hjælper projektet med at sikre sin succes. På samme måde har han blik for hvor vigtigt det er at mobilisere lokalsamfundet i forbindelse med skovplantningen. Selv om det er en risikabel affære går han med på ideen om, at børn fra skolen planter skoven, fordi han kan se det mobiliserer store dele af lokalsamfundet og giver mange en følelse af tilhør i forhold til skoven. På den måde er der måske chancer for at også disse borgere vil gribe ansvar og ledelse i forhold til skoven efterhånden som den vokser til og skal bruges og måske vedligeholdes.

Vi kan med Gronns terminologi måske sige, at vi her oplever conjoint agency. Vi ser, at projektmedarbejderen og borgerne synkroniserer deres handlinger og træffer valg ikke kun af hensyn til deres egne dagsordner med også med blik for hinandens ønsker og dagsordner. Der foregår undervejs gensidig indflydelse mellem dem i forhold til at de føler sig som vigtige dele af projektet. I den proces skabes der mulighed for at ledelsen kan ligge i relationen i mellem dem og gribes af den, der er nærmest i forhold til projektet. Hvis ikke der var denne følelse af forbundethed og fællesskab, ville det være svært for projektmedarbejderen at slippe magten og kontrollen og lade borgeren og projektgruppen tage over.

Eksemplerne set med Spillanes briller.

I Spillanes forståelse af distribueret ledelse bevæger han sig væk fra den traditionelle tripod i ledelse leder – medarbejder – opgave, men erstatter den med en anden tripod; nemlig leder – følger – situation, idet han har fokus på ledelsespraksissen, som genereret i interaktionen i den nævnte tripod (Spillane 2006, s. 3).

I forhold til de to situationer vi har set på i dette afsnit ville Spillane være optaget af at se på de ledelseshandlinger, der sker i interaktionen mellem projektmedarbejderen, borgeren og situationen omkring projektet og projektorganiseringen. Som vi forstår ham, tror vi, at han ville fokusere på de fælles interaktioner, der er i projektgrupperne og fokusere på, hvordan andre end den kommunale medarbejder tager ledelse i projektet.

I forhold til den forståelse vi begynder at have af hvordan ledelsen som distribueret er tilgængelig i organisationen for den medarbejder og endog for den borger, der formår at gribe den og arbejde med den til fællesskabets bedste, synes der dog i Spillanes tænkning forsat at være for stor forankring i den traditionelle forståelse af ledelse. Det er svært i de situationer vi har set på her, at identificere projektmedarbejderen som leder og borgerne som følgere. Det er måske indledningsvist projektmedarbejderen, som sidder inde med en magt til at afgøre om kommunen vil indgå i projektet, men efterfølgende skifter rolleforholdet afhængigt af hvad der sker i projektet. Det er fra starten af begge projekter borgernes projekter og derfor kunne man selvfølgelig også med Spillanes tænkning se borgeren som leder og den kommunale medarbejder som følger, men så har man vel ikke blik for den magt, der reelt ligger i at kommunen sidder med nøglen til det grønne partnerskab og den medfinansiering, der ligger i det. I virkeligheden begynder vi at få en fornemmelse for at opdelingen i ledere og følgere ikke er så vigtigt i en distribueret ledelsestænkning, da samspillet mellem deltagerne vil være dynamisk og rollerne der løbende i processen vil forandres. Som projektmedarbejderen siger:

"Jeg tror, jeg ser sådan på det, at vi hjælper hinanden og alle kan jo godt lide at få hjælp på en eller anden måde. Borgeren får hjælp til sin ide af kommunen og jeg oplever, at borgerne laver mit arbejde. Det bliver et fællesskab mere end det bliver en myndighed der gør noget for nogen."

Ved at begynde at forstå, at borgere kan lede kommunalt forankrede projekter, og at deres motivation for at lede bliver forstærket af sense of community får vi øje på nogle meget spændende ledelsesperspektiver og muligheder i forhold til at kunne understøtte denne proces i grænseområderne mellem aktive medborgere og ansatte. Som eksemplerne indtil nu også peger på, skal både ledere og medarbejdere gå fra myndighedsudøvelse til at inddrage og arbejde mod conjoint agency.

Analysen viser os endvidere at begreberne conjoint agency, kollektive handlinger, intuitive arbejdsrelationer, koordinering og sense of community, er anvendelige til at forstå og analysere hvordan der sker distribution af ledelse.

Fælles mål og fælles handlinger og mulige barrierer.

Som vi har set i de foregående afsnit opstår de kollektive handlinger som manifestationer af det Gronn kalder conjoint agency, altså det at medlemmer handler ud fra en følelse af forbundethed og afpasser deres handlinger i forhold til denne følelse af forbundethed under hensyntagen til både egne og andre medlemmers dagsordner og behov. Vi vil i dette afsnit se på, hvad der sker, når det ikke rigtigt lykkes at få etableret den følelse af forbundethed og når forskellige medlemmer af organisationen har forskellige mål og således ikke kan eller vil afpasse deres handlinger.

Forskellige modsatrettede opgaver – siloer.

I forbindelse med sin fortælling om situationen vedr. etablering af Hørning stien, som vi har beskrevet i afsnittet ovenfor, fortæller projektmedarbejderen også om nogle af de barrierer han oplever i sådan et projekt. Eksempelvis kommer Naturbeskyttelseslovens § 3 i spil, når der skal laves en sti, der, som Hørningstien, kommer til at gå i nærheden af et vådområde, idet § 3 skal beskytte netop sådanne vådområder. Det betyder, at projektet eksempelvis skal indhente tilladelse eller dispensationer hos de medarbejdere i kommunen, som administrerer Naturbeskyttelseslovens § 3. Projektmedarbejderen fortæller:

"§ 3 det en forbudslovgivning, du må ikke gøre noget i § 3 områder, jamen så kan vi jo ikke gå langs med hvilken som helst å, for der vil altid være § 3 og selvfølgelig er der altid noget der skal være § 3 med høj beskyttelse, men der er også noget, hvis man skal prioritere, skal vi tage 400 m² med stabil grus langs en å i forbindelse med 7 km sammenhængende sti eller skal vi lade være. Og den prioritering den er spændende, synes jeg – og den er sjov og det er jo det en kommune skal. Vi skal prioritere rigtig rigtig meget mellem hvad vi laver, der er rigtig mange faldgruber. Og det er det her vi skal blive bedre til og det her det er måske en af måderne at blive bedre til det."

Når projektmedarbejderen på et indledende møde med borgerne sammen med dem har afgrænset og kvalificeret projektet og har testet af, om borgerne kan og vil bære projektet, tager han ofte en runde til de medarbejdere i kommunen, som kan komme i spil under projektet. Han fortæller:

"Så kan det være, at jeg, når vi har siddet og tegnet på en A3, går ned og spørger mine kolleger i landzone – tror I det her kan lade sig gøre og jeg spørger i forhold til

beskyttelseslinje og jeg spørger § 3 osv. – og der er jeg kommet til nu, at vi godt kan tage en snak om det. I gamle dage der ville de jo have en sag tilsendt, som de kunne kommentere på og de ville have 14 dage til at svare på det.”

Vi ser her, at projektmedarbejderen møder barrierer for projektet i form af kollegaer, som har en anden opgave end han og som forvalter den opgave på en måde, der gør det svært for ham at få de grønne projekter gennemført. § 3 medarbejderen forvalter en beskyttelseslov og har derfor til opgave at beskytte naturen, en opgave som ikke i sig selv indebærer, at der skal inddrages andre hensyn og foretages afvejninger i forhold til disse.

Med Gronns terminologi ser vi altså, at der ikke er den nødvendige følelse af forbundethed/conjoint agency til at de kollektive handlinger kan opstå. § 3 medarbejderen og projektmedarbejderen får ikke synkroniseret deres handlinger, så de foretages både med hensyntagen til egne og hinandens behov. Det kommer til at betyde, at § 3 medarbejderne ikke tager del i ledelsen af projektet og ikke går ind og arbejder sammen med projektet om at finde en løsning, som sikrer at projektet både kan gennemføres og samtidig tager fornødent hensyn til naturbeskyttelseslovens § 3.

Vi ser dog samtidig, at projektmedarbejderen i sin måde at tage del i ledelsen af projektet forsøger at gøre jorden for projektet i forhold til sine kollegaer, idet han nu taler med dem på et tidligt tidspunkt i projektet og dermed forsøger at involvere dem i projektet og skabe forståelse, for hvorfor projektet er vigtigt og hvad projektet har brug for. Han forsøger altså at skabe grundlag for at der kan opstå conjoint agency og vores antagelse vil være, at han i dette har brug for noget at spille op ad. Han har brug for et fælles mål, en fælles retning, et beskrevet højere formål med kommunen, som han kan hjælpe ham og kollegaerne i deres arbejde med den prioritering, der altid vil være en del af kommunalt arbejde. Hvis de skal kunne opnå conjoint agency, skal de kunne tale sig frem til det formål/paradigme, som kan være den fælles forståelse, de kan synkronisere deres handlinger omkring.

Et andet sted hvor der kan opstå problemer omkring conjoint agency er når der i organisationer opstår forskellige siloer i form af afdelinger eller andre opdelinger, som måske er mere opgavebestemte. Projektmedarbejderen fortæller om siloer i Skanderborg kommune:

”Der hvor jeg møder siloer, det er enkelte fagområder. Hvor vi for eksempel i går skulle lave oplæg til ny naturpolitik, hvor jeg skulle komme med nogle dilemmaer og så kom jeg med et dilemma om at vi er ved at lave en lang sammenhængende sti rundt om en by, den skal gå 400 meter igennem et § 3 område langs en å – skal vi aflyse stien, så får vi ikke de her 7 km sammenhængende sti rundt om en byen eller skal vi sige at det her § 3 areal det er nok ikke vigtigt nok – det er sådan en kategori C, det er egentlig skide

lige gyldigt om der kommer grus på 400 meter og så får vi lavet stien. Og det er der vi typisk støder ind i § 3 i forhold til hvad vi kan og hvad vi ikke kan og ja jeg er ikke juridisk skarp nok til at finde ud af, hvad man må og hvad man ikke må, men jeg kan jo se, at der er masser af steder, hvor man laver masser af ting i § 3 områder, så på en eller anden måde ser jeg det som en vurdering fra den enkelte embedsmand i bund og grund om de syntes at det her det er fornuftigt eller ej. (...) Vi skal gøre rigtig meget for folkesundhed og en af de bedste ting vi kan gøre det er faktisk at lave nære rekreative stier og sende folk ud i vores natur, men hvis det nu koster 400 m2 § 3 kan vi så gøre det eller kan vi ikke gøre det og som jeg opfatter det, så er det meget en holdning ved den enkelte medarbejder. (...) Men det er udfordringen med specialiserede specialister inden for hver deres lovgivning og det er det jeg ser som kommunens udfordring nu her hvor du har tyve valg muligheder og du har syv lovgivningsområder og hvordan får du det afbalanceret og det syntes jeg de her projekter er en god mulighed til.”

I en kommunal kontekst - og nok også i mange andre organisationer – er der ofte flere afdelinger med hver sine specialister og hver sine opgaver. Vores antagelse er, at der i de forskellige afdelinger vil kunne ses distribueret ledelse, idet der blandt medarbejdere indenfor de forskellige afdelinger vil kunne ses conjoint agency og deraf følgende kollektive handlinger. Vi ser det eksempelvis i byggeafdelingen, som er beskrevet i kapitlet ovenfor. Når der så er tale om opgaver eller projekter, som går på tværs af afdelinger eller blot på tværs af opgaver/funktioner, ser vi, som i denne situation, at der er medarbejdere, som griber ledelse af hver sit område/opgave og at den ledelse de griber, kan være indbyrdes modstridende. Som vi ser det, er der her en udfordring i forhold til tænkningen omkring distribueret ledelse, for hvordan skal disse modstridende hensyn afvejes, hvad er vigtigst?

I forhold til Gronns tænkning om distribueret ledelse er der meget, der peger i retning af, at conjoint agency er et nøgleord. Gronn siger selv, at hans teori er et forslag til en måde at tænke og analysere ledelse på og ikke en normativ teori og han siger derfor ikke noget om, hvordan conjoint agency opstår (Gronn 2002). Vi får i vores undersøgelser bekræftet, at conjoint agency er et nøglebegreb – den følelse af forbundethed synes at være afgørende for, at medlemmerne af organisationen kan handle i fællesskab og kan få hjælp til den fælles afvejning af forskellige hensyn. Vi bliver optagede af om ikke det er gentagne drøftelser af hvilket paradigme, der er grundlag for kommunens handlinger og gentagne drøftelser omkring det højere formål med en kommune, der skal skabe grundlaget for den følelse af forbundethed som er nødvendig, for at der kan opstå conjoint agency og for at medarbejdere med forskellige opgaver og mål kan afveje de modstridende hensyn og finde fælles løsninger.

Vi bliver samtidige opmærksomme på, at det, for at man for at kunne skabe conjoint agency på tværs af organisationen og måske endda ud over dens grænser, jf. Edwards, kræver, at medarbejderne har evnen og modet til at tænke på tværs og være fleksibel i forhold til det højere formål. Som lederen af byggesagsafdelingen påpegede, kræver det mod til at man engang i mellem går ud til kanten af sin faglighed og tør afprøve grænserne for at afbøje sine handlinger i forhold til de øvrige aktører og den fælles interesse/det højere formål. Om dette siger projektmedarbejderen:

"Og man skal også være villig til at afbøje sin gyldne hest for at få øje på helheden ikke. Det er nok noget af det der har været de helt svære udfordringer."

Det, vi herefter bliver optagede af at se på, er, hvor langt kan denne fælles forståelse række i den konkrete opgaveløsning, hvor meget ledelse kan en medarbejder tage og hvor fri bliver vægtningen af forskellige hensyn i det højere formåls navn?

Leder af byggesagsafdelingen fortæller:

"Hvis vi har område, som er omfattet af bestemmelser om hvordan man må bygge, hvis man så ser på alle de luftfotos, vi har nu om dage, så kan man jo godt se, at der er skudt noget op rundt omkring og det har så selvfølgelig resulteret i, at en borger søger om noget nu, som ikke er helt i orden. Så kan man jo godt se at der er en hel del andre steder, der også er noget tilsvarende, som ikke er helt i orden. Så taler vi jo om, om det så er sådan en situation, hvor man skal tage en dialog med grundejerforeningen og i ånden af Kommunen 3.0 sige, hvad tænker I egentlig selv om jeres område, I bor her jo også, fordi I er glade for det her område, fordi der er nogle restriktioner, det gør jo, at det bevarer det unikke i området. Så har jeg talt med medarbejdere om, hvad der giver mening at gøre, vi kan selvfølgelig også rykke ud og give 10 påbud hvor vi har set noget, der ikke er i orden, men vi kunne også tage dialogen med grundejerforeningen og spørge dem, hvad de tænker om, hvordan området skal være. Noget af det kunne vi måske også godt dispensere til at lovliggøre, men hvis grundejerforeningen er villig til at gå ind i en dialog kan de jo også selv få indflydelse på hvordan deres område skal se ud."

I en sag med et lokalområde, hvor lokalplanen ikke er blevet fulgt og hvor der derfor er forskellige bygninger og lignende, som ikke er i overensstemmelse hermed, ville den normale reaktion fra en kommunal medarbejder nok være, at sørge for at forholdene blev bragt i orden ved at udstede et antal påbud til borgerne om at sørge for at foretage de fornødne ændringer, så lokalplanen blev overholdt. Her er det interessant at se, hvordan afdelingslederen bringer paradigmet Kommunen 3.0 i spil i forhold til at overveje, om det altid er juraen, der skal have magten eller om man ud fra paradigmets højere formål om hvad en kommune er – et demokratisk ledet fællesskab af aktive, ansvarlige, ressourcestærke borgere (jf. Lisbeth Binderup) - kan vægte andre

hensyn. Hvis fællesskabet af borgere måske slet ikke ønsker sig at området skal være som foreskrevet i lokalplanen, skal det så partout være det eller kan fællesskabet tage ledelse og påvirke reglerne om hvordan deres lokalområde skal se ud? Vores undersøgelser viser ikke noget svar på dette, men for os peger historien på et interessant spørgsmål om den distribuerede ledelses grænser – hvor langt kan medarbejdere og borgere gå, hvor langt rækker paradigmet/formålet i forhold til at være grundlag for fælles forståelse og conjoint agency.

Endnu en gang ser vi, at hvis der skal opstå en oplevelse af conjoint agency, er det afgørende at der mellem de ansatte opleves en følelse af forbundethed, da det er forudsætningen for kollektive handlinger. I eksemplerne synes der at være en opmærksomhed på, at hvis kollegaer inddrages fra starten og udvikler projektet sammen, vil oplevelsen af conjoint agency være størst – også selv om det er kollegaer fra en anden afdeling. Ydermere synes der er at være en indikation for, at hvis man som ansat kan tænke sit eget projekt eller sin egen kerneopgave ind i en større sammenhæng, er incitamentet for at være fleksibel omkring en løsning større.

Ovenstående efterlader en refleksion om, at det måske ikke er siloer i organisationer, der er den største barriere for at tænke på tværs, men mere en mental barriere i forhold til ikke i tilstrækkelig grad, at se sin egen kerneopgave i forhold til og sammenhæng med organisationens højere formål, hvorfor personlige kompetencer som refleksivitet, holistisk opgaveforståelse og betydningen af inddragelse kan være nøgleord.

Økonomistyring

Ud over de barrierer, der ligger i at koordinere og afveje forskellige hensyn og opgaver, oplever projektmedarbejderen også, at der kan være barrierer i form af forskellige styringsmekanismer som eksempelvis regler om budgetter og anden økonomistyring. Han fortæller:

"Men det, der er ulempen ved de her projekter, er, at du ikke har en start og at du ikke har en slut dato, for du ved ikke, hvor du bevæger dig hen. Du har en ide og du har nogle folk og hvis folk kan bære den, arbejder du videre med den, men du skal have noget finansiering på plads, du skal have nogle aftaler på plads. Vi har et andet eksempel med stien nord om søerne ved Silkeborg, hvor vi har lavet en sti fra Ry til Silkeborg nord om søerne. Der har altid været en syd om søerne, men der har aldrig været en nord om søerne, men nu kan du faktisk gå 50 km på en afmærket sti fra Ry og hele vejen tilbage til Ry igen. Og det projekt lavede vi egentlig færdigt for tre år siden, men der er så en lodsejer i Silkeborg kommune ved gammel Laven, som ikke vil have at man mærker en offentlig sti på deres private fælles vej – og det har taget tre år og det vil sige, at jeg er budgetansvarlig for 2 millioner, som bliver flyttet fremad i tiden, ikke.

Og det er pisse svært at styre, ikke og det kan kommunen ikke finde ud af og kommunen har også rigtig svært ved at starte et projekt man ikke ved hvad koster. (...) og det er en af de ting kommunen traditionelt ikke har kunnet finde ud af - og sige at man kaster en bold af sted, man har en ide om hvor den lander, men man ved ikke, om den lander og hvornår den lander.”

Fordi projekterne er uforudsigelige, oplever han problemer i forhold til at skulle skubbe budgetter fremad igen og igen. De her projekters liv passer rigtig dårligt sammen med en stram økonomistyring, som forudsætter, at det nøjagtigt kan planlægges, hvornår og hvor de forskellige udgifter falder.

Han fortæller videre om et andet projekt:

”Og ja, jeg har lige været ude med min chef, fordi vi havde sådan et mountainbike projekt i Ry, som vi har forsøgt at søge penge til. Vi har fået halvdelen, men vi mangler 100.000 og så siger jeg, at nu går jeg ind og lukker det her hul, fordi nu har vi forsøgt at få penge i over et år og det har vi ikke kunnet få – og har jeg penge i mit driftsbudget, hvor chefen så siger, at principielt så syntes jeg ikke du skal, fordi det er der ikke afsat driftsmidler til og det er der ikke afsat anlægsmidler til – og så begynder det at blive økonomisk teknisk. Når jeg får et nyt boligområde, så får jeg heller ikke flere driftsmidler, men jeg skal stadigvæk passe det og der er faktisk ikke nogen, der har defineret, hvad jeg skal for mine penge. Jeg har en plejeplan, som jeg skal overholde og den har jeg overholdt. Og så siger han, at hvis den her kommune vil det her så meget, så må de dedikere nogle budgetter og nogle ressourcer til at lave det her. Og det har han jo ret i, det er jo Lisbeth Binderups hovedtanke det her og det vil jo være rigtig rigtig fornuftig. Altså nu har de givet 250.000 til grønne partnerskaber – de blev så i den interne magtkamp sendt til kultur og fritid. De kan faktisk ikke finde ud af at lave de her projekter. Det er altid os der gør det. Men de røg så derover, så jeg har officielt ikke nogen midler til at lave det her – og så er det jo et spørgsmål om man så skal sige – dem, der bestemmer, har ikke allokeret nogle midler til os til det her – vi lukker. Eller man skal sige, vi tror faktisk, at det her er en god forretning, vi ved borgmesteren siger det i sin nytårstale, vi ved at Lisbeth siger det hver gang. Men der er sådan et eller andet kryds, ikke øhh...”

De grønne partnerskabers natur er at være tværgående og holistiske i forhold til at holde mulighederne flydende og åbne. Det passer rigtig godt sammen med den holistiske fællesskabstænkning, der er grundtonen i Kommunen 3.0 og som vi har set i de foregående afsnit, kan vi også se sammenhænge, når vi ser på det i forhold til begrebet distribueret ledelse. Når så de grønne projekter og den fleksible og tværgående tænkning møder traditionel økonomistyring, opstår der spændinger. Den økonomistyring, som det omgivende samfund kræver af en kommune i forhold til

budgetter, opfølgning, bogføring og meget mere, stiller helt andre krav til struktur og stringens. Vi ser her, at projektmedarbejderen støder på de grænser, som økonomistyringen sætter op og vi ser måske her en grænse for, hvor langt følelsen af forbundethed/det højere formål kan bære i forhold til at skabe frihed til at gribe ledelse og tænke tværgående. Men spørgsmålet er, om det måske er en mental barriere, fordi det er sådan vi plejer at administrere en kommune og arbejde med budgetter og forskellige kategorier af udgifter. Måske er barrieren ikke så reel, måske kan man godt finde rum til at arbejde fleksibelt også i forhold til økonomi. Projektmedarbejderen siger:

"Jamen i min gamle situation der fungerede det jo fint, men når jeg har "en lovlig chef", som læser sine budgetter osv., så skal hun (kommunaldirektøren, red.) faktisk sørge for at skabe det her råderum, så hvis det er det vi vil, så skal det være tydeligt defineret, at det er det vi vil og der skal være et økonomisk råderum til det. Ja, for i princippet så har han jo ret i noget af det han siger min chef – for rent principielt så kan han jo blive klandret for hvorfor jeg nu går ind og bruger 100.000 på at lave en mountainbike bane."

Vi ser altså her, at projektmedarbejderen tidligere har oplevet, at der var plads til og mulighed for at fortolke de økonomiske regler, så de ikke var bremseklodser for projekterne. Der kan måske også indenfor de eksisterende økonomiske styringsmekanismer skabes råderum til, at mellemledere og medarbejdere kan fortage deres egne vurderinger og prioriteringer – at der også i forhold til økonomi og styring er distribueret ledelse. Man kunne så tænke, at det hele ville løbe løbsk, hvis der blev givet så meget frihed på det økonomiske område. Hvis man skal se på det i forhold til tænkningen om distribueret ledelse, ville vi med Gronns tænkning pege på, at den følelse af forbundethed, som conjoint agency opstår omkring, også må indeholde den nødvendige forståelse for kommunens økonomi. Organisationens medlemmer skal altså i deres kollektive handlinger også synkronisere deres handlinger i forhold til de økonomiske hensyn, ligesom de, der forvalter kommunens økonomi, også så vidt muligt må tage hensyn til den øvrige organisation og den fælles forståelse af, hvad en kommune er – det højere formål med kommunen.

Skanderborgmodellen.

Som det fremgår ovenfor i casebeskrivelsen styres Skanderborg kommune efter den såkaldte Skanderborgmodel. Vi vil i dette afsnit se på, hvordan den styreform spiller sammen med paradigmet om Kommunen 3.0 og tankerne om distribueret ledelse.

Som beskrevet ovenfor indgår kontraktholderne herunder fagcheferne udviklingskontrakter med udgangspunkt i Direktionens Ide- og Arbejdsgrundlag. Fagchefen fortæller:

”Vi er jo en meget decentral kommune, jeg laver en aftale med direktionen om hvad jeg skal levere til næste år. Det skal jeg til at sidde og lave nu her og den her strategi, den har været en del af min aftale for i år og det bliver den nok også til næste år – eller det gør den. (...) men altså i forhold til direktionen så er det mig, der formulerer strategien og der er mig, der formulerer aftalen og så giver min chef så sine kommentarer – og så er det sådan, men det er mig der formulerer det.”

Vi bemærker, at det er hende som kontraktholder, der har udspillet til kontrakten. Hun skal lave et oplæg og skal herefter forhandle det på plads med direktionen, hun har altså selv stor indflydelse på, hvad hun vil arbejde med det næste år og hvilke mål, der skal sættes for arbejdet. Der er i selve styreformen lagt ansvar og mulighed for at tage ledelse i forhold til retning og mål over til kontraktholderen, frem for at disse dikteres af direktion og det så herefter er kontraktholderens opgave at udmønte det og skabe mening omkring det i sin del af organisationen.

Direktionen sætter en retning og kommunikerer i DIA omkring retning og formål på en måde, så kontraktholderen kan spille op af det og i forhold til den følelse af forbundethed indrette sine handlinger omkring mål osv. i kontrakten ikke bare efter hvad hun selv vil, men også i forhold til direktionens ønsker. Vi ser her en proces, som i sin grundform ligner processerne i de situationer vi har set på i de øvrige afsnit. Der er distribueret ledelse fra direktionen og ud af den fælles forståelse/conjoint agency, der er mellem direktionen og kontraktholderen springer de kollektive handlinger, der fører til indgåelse af udviklingskontrakten og dermed retning og mål for det næste års arbejde, som fagchefen så kan arbejde videre med på samme måde i forhold til sin del af organisationen. Det er det, der i Gronns terminologi ville hedde institutionaliserede kollektive handlinger og med Spillanes ord distribueret ledelse by design. Vi bliver optagede af, at vi ser distribueret ledelse både i forholdet mellem direktionen og kontraktholderne, i byggesagsafdelingens arbejde og i de grønne partnerskaber. Der er altså noget, der tyder på, at man udmønter paradigmet om Kommunen 3.0 og dermed ledelse som distribueret ledelse på alle niveauer i organisationen.

Selv om der i Skanderborg kommune er en lang tradition for at styre på denne måde og selv om tænkningen om distribueret ledelse, som vi netop har set, kan ses på alle niveauer i organisationen, kan det stadig ske, at man ”falder i” og kommer til at detailstyre ovenfra og ned. Fagchefen fortæller:

”Et meget godt eksempel er, at direktionen, de vil gerne gøre noget ud af sygefraværet, så først havde de vedtaget sådan en model med 5-7-14 et eller andet. Man skal ringe på nogle bestemte tidspunkter – og bagefter så kiggede vi på hinanden og sagde, ja, det er jo egentlig helt forkert, for vi skal ikke sidde og processtyre, vi skal målstyre og vi skal sige, at det er det her vi vil – og så må man jo selv finde ud af, hvordan det giver

mening at arbejde med det – og så kan vi måske give nogle værktøjer og sige at det her kunne måske være en mulighed.”

Direktionen ”falder i” og detailstyrer på en måde, som ikke er i overensstemmelse med grundtanken i Skanderborgmodellen og på en måde, der ikke efterlader meget plads til distribueret ledelse. Men vi ser også, at de reagerer, stopper op og korrigerer deres handlinger ud fra det nye paradigme og Skanderborgmodellen, de fastsætter målet omkring sygefraværet og giver plads til metodefrihed. Eller sagt med andre ord, så er ledelsen distribueret i forhold til at gøre noget ved sygefraværet. Det, der sker i direktionen er at den fælles forståelse omkring paradigmet og Skanderborgmodellen skaber mulighed for de kollektive handlinger, der ligger i, at direktionen giver plads og mellemledere og medarbejdere griber ledelsen i forhold til at arbejde med sygefraværet på forskellige måder i forhold til hvem de er og hvor de er. Med Spillanes ord ligner det, der sker i direktionen distribueret ledelse by default, paradigmet og forståelsen begynder at ligge på ryggraden, hvilket gør at de fanger hinanden og får handlet anderledes.

Det er dog også tydeligt, at selv i en kommune, der kontraktstyres på denne måde og hvor den decentrale styring er vægtet så højt, er der krav fra det omgivende samfund til økonomistyring, måling, rapportering og lignende, som ikke sådan lige er til at passe ind i denne tænkning. Det kræver en ekstra indsats at tænke disse krav, som stammer fra en mere traditionel positivistisk tænkning, sammen med det nye paradigme og den nye ledelsestænkning. Den traditionelle ledelsestænkning ligger så dybt i os, vi er nærmest programmeret til at mene, at ledelse handler om lederen og dennes handlinger, der skal få følgere til at gøre det han ønsker. Selv om man som kommune prøver at indføre et nyt paradigme, en nye måde at tænke kommune på og en deraf følgende anderledes ledelsestænkning, kommer man til at falde i og lave siloer og kasser omkring økonomi og andre ting, måske fordi man ikke stoler på, at den fælles forståelse kan bære igennem og sikre den nødvendige styring og koordinering. En forandring af det helt grundlæggende i hvordan vi tænker kommune og ledelse er stor og tager tid, som fagchefen siger

”Det er jo i virkeligheden en løbende proces for kulturforandringer tager jo år altså og vi er jo slet ikke færdige – eller det bliver man jo aldrig.”

Når vi så nu har forståelse for hvor stor en forandring, der er tale om og hvor vigtigt det er at skabe følelse af forbundethed og conjoint agency for at kunne opnå den nødvendige koordinering og de kollektive handlinger, bliver vi nysgerrige på, hvordan man kan skabe denne følelse. Her er teorien tavs, hverken Grønn, Spillane eller Edwards kommer med nogen former for handleanvisninger. Vi vil derfor undersøge,

om vi i vores empiri kan finde svar på, hvordan man kan arbejde med at skabe fælles forståelse og conjoint agency.

Kommunikation og distribueret ledelse – ledelse via autokommunikation.

I de to foregående afsnit har vi cirklet omkring kommunikation og kommunikationens betydning for at distribuere ledelse til medarbejdere og borgere, kommunikationens betydning for at opnå den følelse af forbundethed, som de kollektive handlinger udspringer af samt kommunikations betydning for, at ledere og medarbejder tilegner sig nye handlinger og vaner i forhold til tidligere praksis. Samtidig har vi hørt både kommunaldirektøren og fagchefen bruge begrebet autokommunikation, som en væsentlig del af deres handlinger og strategi for at understøtte bevægelsen kommune 3, 0.

Vi bliver derfor nysgerrige efter at forstå hvad autokommunikation er og hvordan det eventuelt bruges i Skanderborg kommune. I forhold til det første spørgsmål, har professor ved Institut for marketing Syddansk Universitet Lars Thøger Christensen i flere omgange skrevet om autokommunikation og marketing og med ham forstår vi begrebet autokommunikation, som det at en organisation kommunikerer et budskab til omverdenen, men samtidig er bevidst om, at budskabet også taler til afsenderen selv (Christensen 2004). Han peger med henvisning Yuri Lotmann på, at en kommunikator på én gang er afsender og modtager af sine egne budskaber, selv om budskabet er rettet til eksterne, taler det samtidig til afsenderen selv. I den proces forstærkes og valideres budskabet, idet det, når det taler til afsenderens organisation, har større vægt, fordi det er kommunikeret til omverdenen (Ibid, s. 15). Ved at kommunikere via omverdenen bekræfter afsender sin identitet eller (ideale) rolle i verden og demonstrerer dermed for sig selv, at han eller hun eksisterer og formår at udtrykke denne eksistens på en socialt sanktioneret måde. Autokommunikation rummer således en afgørende rituel dimension, der på den ene side handler om mening og identitet og på den anden side åbner op for forførelse og selvforførelse (Ibid, s. 16).

Pointen er, at afsender er bevidst om at kommunikere Kommunen 3.0 og er bevidst om, at de historier der kommunikeres, også har betydning for organisationen Skanderborg Kommune, idet de bidrager til, at ansatte og borgeres egen selvfølelse og selvforståelse i forhold til Kommunen 3.0 stimuleres og forstærkes gennem mødet med de velkendte historier om Kommunen 3.0. Når medarbejdere og borgere i Skanderborg kommune forholder sig til organisationens egne budskaber i en ny kontekst, for eksempel når disse optræder i et nyt medie, aviser, på hjemmesider m.v. tilføjes de ekstra betydning og værdi, idet man kan se at også andre taler om bevægelsen og må tænke, at så er der nok noget om det.

Vi bliver derfor interesserede i at undersøge begrebet autokommunikation i forhold til distribution af ledelse, hvilken betydning har det og kan vi i vores empiri finde eksempler på at autokommunikation har været med til ændrede handlinger eller til at skabe eller forstærke følelsen af forbundethed.

Som nævnt i afsnittet om design af vores undersøgelse har vi været vidt omkring for at finde situationer omkring Kommunen 3.0. Kommunikationen fra Skanderborg kommune findes på mange forskellige platforme og antager mange forskellige former, vi har læst forskellige dokumenter på kommunens hjemmeside, set web-tv samme sted, set youtube film, læst artikler i det lokale ugeblad, læst en af kommunen husstandsomdelt fællesskabsavis, hørt foredrag med kommunaldirektøren, set en reportage med kommunaldirektøren på TV2 Østjylland, hørt interview med kommunaldirektøren på P1, set hende på region Midtjyllands innovationshjemmeside Midtlab for bare at nævne noget af al den kommunikation vi har kunnet finde.

Fælles for de historier vi har identificeret er, at de kommunikerer til alle, der er interesserede i Kommunen 3.0, hvilket kan være borgere, ansatte, andre kommuner, forskere osv. På et tidspunkt undersøgte vi, om vi kunne identificere kommunikation fx direkte målrettet de ansatte i organisation, men det har vi ikke kunnet. Vi er naturligvis opmærksomme på, at vi ikke har haft adgang til kommunes interne kommunikation, men uagtet det, så efterlader det os i alle tilfælde med en oplevelse af at også den kommunikation, der egentlig er udadvendt mod det omgivende samfund, bruges strategisk med bevidsthed om at den autokommunikativt også har effekt internt i organisationen. Kommunaldirektør Lisbeth Binderup har også overfor os givet udtryk for, at det eneste hun som øverste leder kan gøre for at hjælpe bevægelsen Kommunen 3.0 frem er at fortælle historier og lade begejstringen smitte på naturlig vis. Vi har derfor en formodning om, at den kommunikation omkring Kommunen 3.0, vi ville finde på kommunens intranet, ikke ville være meget anderledes end den eksterne kommunikation vi har set.

Når vi analyserer de mange historier om Kommunen 3.0, er den mest dominerende fortælling Kommunen 3.0, som en bevægelse fra Kommune 1,0 over 2,0 til 3,0, hvor fokus, som vi har set tidligere i opgaven, er på aktive medborgere. Vi bliver derfor interesserede i at forfølge denne fortælling gennem nogle af de historier om Kommunen 3.0, som ikke direkte handler om den bevægelse, for at se, om de understøtter og derved forstærker den dominerende fortælling eller om de splitter og derved forvirrer paradigmet omkring Kommunen 3.0.

Vi har valgt at se nærmere på to meget forskellige historier. I forhold til udvælgelsen har vi været optagede af at vælge en historie, som blev kommunikeret fra Skanderborg Kommune til omverdenen og en historie fra et eksternt medie, som ikke umiddelbart

kommer direkte fra kommunen. Samtidig ville vi gerne finde en historie, der talte direkte ind i den kommunale kontekst og en, der mere viste paradigmet "in action" i forhold til aktive borgere.

Den første historie vi har valgt at se nærmere på, er en af de film Skanderborg Kommune har lavet om Kommunen 3.0, som ligger på Skanderborg Kommunes hjemmeside under web-tv. I filmen ser vi Kommunen 3.0 udmøntet i en daginstitutionskontekst, vi ser lederen af et dagtilbud for børn sidde i daginstitutionen og fortælle. Det første hun siger på filmen er:

"Jeg tror meget på det der med, at nu skal vi ikke gå og pege ud i samfundet og sige, nu skal I lave det, for nu er I aktive og nu skal I gøre det. Jeg tror vi skal kigge meget på os selv og vores egen måde at tænke på og hvordan er det vi er imødekommende og inviterende i forhold til andre mennesker. Eller går vi egentlig bare og bliver ved med at være hjælpere og sørge for at hjælpe mennesker rigtig meget? Noget af det vi er blevet bedre til, det er at invitere folk ind i hverdagen og invitere forældre ind til at tegne med børnene eller læse for børnene og tage sig alle børn – ikke kun sit eget, men have interesse for alle børn."

Det er interessant for os at se, hvordan hun i sin kommunikation om Kommunen 3.0 først retter opmærksomheden mod daginstitutionen og de handlinger de ansatte, er nødt til at ændre før der kan inviteres aktive medborgere ind. Hun beskriver her en bevægelse fra at være hjælpere til at være inddragende i forhold til borgerne, samtidig med, at hun kommunikerer omkring en nødvendig bevægelse for de ansatte, før der kan ske inddragelse. For os er der her en klar parallel i forholdt til bevægelse lederen for byggesagsafdelingen fortalte om tidligere i opgaven, hvor sagsbehandlerne har bevæget sig fra at være afgørelsesmyndighed mod mere at være facilitatorer og nogle gange ledere af borgerens proces med at få tilladelse til sit byggeri.

I filmen efterfølges klippet af fortælling om forskellige eksempler på hvordan forældre kan være aktive borgere, og i vores forståelse, dermed være med til at tage ledelse i institutionen i forhold til både institutionens og børnenes velbefindende. Lederen nævner bedstefaren, der kan lave sværd med børnene, og nævner også situationen når en forældre sætter sig ved et bord for at lave en papirflyver og så laver en til alle børnene rundt om bordet og ikke kun sit eget. Han lærer derved de andre børn at kende og viser med reference til Edwards, hvordan alle er en del af et fællesskab på grænsen mellem kommunen og lokalsamfundet.

Lederen fortæller videre om et andet perspektiv på Kommunen 3.0, der tager udgangspunkt i børnegruppen og deres handlinger. Hun siger:

"Vi har opmærksomhed på potentialet mellem børnene. Helt små børn, der kan se en baby, der græder, så ved de godt, at så skal der en sut til eller en bamse og det kan de hente helt af sig selv. Det er jo en lille aktiv borger, der begynder og gøre noget selv og prøver at løse et problem..... Man skal ikke gøre noget for nogen, der kan selv og det gælder også børn".

Når vi analyserer lederens historier hæfter vi os ved hendes fokus på fællesskabet, herunder både på det store fællesskab, der omhandler forældrene og på de små fællesskaber mellem børnene og hvordan der i disse fællesskaber er mulighed for at gribe ledelsen. Måske er det lidt sat på spidsen, men vi kan alligevel ikke lade være med at reflektere over, om det at trøste et barn i en Kommune 2,0 tænkning ville være en pædagogs opgave, mens medarbejderne i en Kommunen 3.0 tænkning kan lade et lille barn gribe ledelsen i situationen og hjælpe et andet barn, alene fordi han kan og ved, at det er det der er brug for? Edwards hjælper os med at forstå, at når der er en oplevelse af sense of community, altså en oplevelse af at tilhøre et lokalsamfund, så kan det føre til at det lille barn og forældrene i daginstitutionen griber ledelsen og udfører handlinger, der understøtter bedre livsvilkår for alle; herunder løse de problemer, der opstår (Edwards, s. 305).

I forlængelse heraf bliver vi optagede af, at det at komme i en daginstitution er en velkendt ting for mange mennesker, hvorfor det er nemt at relatere til historien. Ydermere kender de fleste også godt følelsen af at være en del af det fællesskab, der er omkring en daginstitution. Det betyder, at når vi som borgere ser filmen, så kender mange af os konteksten og har derved mulighed for at identificere os med de eksempler på aktivt medborgerskab, som lederen nævner; herunder små eksempler på, hvordan vi med en lille indsats kan bidrage til fællesskabet og understøtte bevægelsen Kommunen 3.0. ved at gribe ledelsen på mindre opgaver, som vi kunne have interesse for.

Vores refleksion er, at lederen via af sine historier appellerer til den følelse af forbundethed, som kan føre til kollektive handlinger, hvor forældre tager del i ledelsen og er med til at styrke fællesskabet for alle de mennesker, der kommer i daginstitutionen. Historien er rettet mod eksterne brugere af kommunens hjemmeside og er blevet brugt i kommunikationen ud af huset om Kommunen 3.0, den er således tilsyneladende ikke tænkt som en del af det, der internt skal understøtte bevægelsen mod Kommunen 3.0 eller også er den måske netop det. Vores oplevelse er, at kommunaldirektøren er meget bevidst omkring brugen af autokommunikation, hvorfor vores fornemmelse er, at selv om denne film egentlig har et udadrettet sigte, så har man også strategisk i kommunen en forståelse for, at den ved at være ude i virkeligheden kan understøtte og validere fortællingen om Kommunen 3.0 for medarbejderne internt. Det at historien er genkendelig for en bred kreds gør måske

også, at medarbejdere oplever at forældre og andre borgere kan genkende sig selv i historien og der bliver dermed pludselig et fælles sprog omkring bevægelsen Kommunen 3.0, som medarbejderne og de borgere de er i kontakt med via deres kommunale funktion kan arbejde videre med. Så på den måde kan en film, som egentlig har et eksternt fokus også virke interne og understøtte bevægelsen Kommunens 3.0s fremdrift.

Den anden historie vi har valgt, er en artikel fra en lokal avis, der handler om aktive borgere, som tager initiativ til at holde juleaften for andre borgere. Artiklen har været bragt i Århus Stiftstidende d. 7. november 2014 og overskriften er:

"Ægtepar inviterer til jul på Føla. Et ægtepar fra Skanderborg sad juleaften 2013 på et hotel i Berlin, da de fik ideen til at lave en juleaften der kunne glæde flere og skabe en god fælles aften – især med tanke på mindrebemidlede..".

Historien er, at et ægtepar har taget initiativ til at holde en juleaften for borgere i Skanderborg Kommune. De vil gerne i kontakt med borgere, som har behov og retter derfor henvendelse til Skanderborg Kommune for at få hjælp til at gennemføre deres aktivitet. Den pågældende medarbejder i Skanderborg Kommune retter henvendelse til kommunens sagsbehandlere, så de kan informere borgerne om denne mulighed, ligesom hun hjælper med at finde nogle egnede rammer for arrangementet. Af artiklen fremgår det endvidere, at man kan melde sig som frivillige hjælper til arrangementet og det fremgår også at den pågældende medarbejder i kommunen har meldt sig og sin familie som hjælpere til arrangementet.

Pointen med at inddrage denne historie, er at vise hvordan historien både handler om aktive borgere, der tager ledelse ved at invitere andre borgere ind i et fællesskab juleaften og hvordan den bruges autokommunikativt. Vi ser her borgere tage ansvar for at løse et socialt problem i lokalsamfundet og sikre at alle har mulighed for at føle sig om en del af det lokalsamfund. Der er med Edwards ord en følelse af lokalsamfund, en følelse af at være en del af et velvilligt socialt fællesskab og en villighed til som en del af det fællesskab at tage ansvar for at løse dets udfordringer. Historien viser også, en medarbejder, som ikke udviser kommune 2,0-service ved at overtage arrangementet, men via sine handlinger tager del og sikrer, at borgeren kan beholder ledelse af arrangementet ved alene at understøtte borgerens aktivitet.

Det er interessant hvordan sådan en lille historie favner bevægelsen fra Kommune 2,0 til 3,0 og hvordan ledelse af borgerdrevne aktiviteter inkluderer og inviterer til fællesskab, hvorved denne historie i vores optik understøtter den dominerende fortælling om Kommunen 3.0. I et autokommunikativt perspektiv ser vi, at historien ikke som sådan kommer fra kommunen som afsender, den er bragt i en selvstændig avis, men den fortæller en historie som er en del af den dominerende fortælling om

Kommunen 3.0 og en medarbejder fra kommunen udtaler sig i historien. Man kan på den måde sige, at den dominerende historie om Kommunen 3.0, som er fortalt af kommunen selv, nu har været ude i lokalsamfundet og er blevet omsat og nu vender tilbage til kommunens medarbejdere og borgere i en ny form, hvorved den kan være med til at forstærke og validere fortællingen om Kommunen 3.0.

Vi ser altså, at kommunen bruger forskellige fortællinger om bevægelsen Kommunen 3.0 autokommunikativt til at fremme og understøtte bevægelsen. I et distribueret ledelsesperspektiv bliver vi optagede af, hvordan historierne via autokommunikation bruges til at skabe den følelse af forbundethed, som de kollektive handlinger skal udspringe af og vi bliver derfor nysgerrige efter om vi i empirien kan finde eksempler på, at medarbejderne har brugt den kommunikation og det fælles mål og retning, der kan udledes af historierne til at afpasse og koordinere deres handlinger.

Projektmedarbejderen med de grønne partnerskaber, som vi så på tidligere i opgaven, fortæller, at midlerne til at drive de grønne partnerskaber i år er blevet allokeret til en anden afdeling, hvilket har efterladt ham med en del underen. Han er ret begejstret for ideen om de grønne partnerskaber og afprøver flere perspektiver på den beslutning:

"Dem der bestemmer, har ikke allokeret nogle midler til os til det her – vi lukker. Eller man kan sige, vi tror faktisk, at det her er en god forretning. Vi ved borgmesteren siger det i sin nytårstale. Vi ved at Lisbeth Binderup siger det hver gang – ikk'?"

Med støtte i den kommunikation han kan høre fra både borgmester og kommunaldirektør om, at de grønne partnerskaber prioriteres højt, vælger han trods manglende midler at blive ved med at arbejde med dem – fordi han har lyst og fordi han griber det tydeligt kommunikerede budskab om, at det er et område, Skanderborg Kommune prioriterer. Han oplever endvidere en tryghed i forhold til den beslutning han træffer, idet han ved, at den øverste ledelse så tydeligt har kommunikeret omkring de grønne partnerskaber.

Vi spørger ham, om han også styrer efter det hans kommunaldirektør kommunikerer, hvorefter han svarer:

"Jeg taler aldrig med Lisbeth".

Eksemplet efterlader et interessant perspektiv på hvordan en medarbejder i en travl hverdag prioriterer nogle opgaver, som han ikke direkte er ansvarlig for. Han har en klar oplevelse af den vision og det paradigme Kommunen 3.0 er og han beslutter efter aftale med den anden afdeling, at arbejde med de grønne partnerskaber i fællesskab og får derved del i de økonomiske midler. Det har naturligvis også betydning, at han synes arbejdet er interessant og at han har arbejdet med det i mange år, men han

handler efter et tydeligt kommunikeret paradigme. Det er særligt interessant, at han så tydeligt siger, at han aldrig taler med kommunaldirektøren og alligevel er han ikke i tvivl om, hvad hun og resten af kommunens ledelse lægger vægt på. Vi antager, at han har den sikkerhed fra de autokommunikerede historier. Eksemplet viser, at kommunikationen omkring bevægelsen og vigtigheden af de grønne partnerskaber er med til at skabe det Grønn kalder conjoint agency, som gør, at projektmedarbejderen og hans kollega i den anden afdeling kan afstemme deres handlinger og foretage fælles kollektive ledelseshandlinger; at arbejde sammen og i fællesskab bruge de penge den ene afdeling har fået tildelt. Der ser således ud til at strategien omkring autokommunikation kan være med til at understøtte skabelsen af conjoint agency.

Vi ser dog også i vores empiri udfordringer i forhold til, at medarbejderne skal kunne oversætte de historier, der kommunikeres til egen kontekst. Fagchefen peger meget præcist på en udfordring, der kan være i forhold til autokommunikation, som går på både at kommunikere paradigmet og samtidig gøre det så konkret, at alle kan relatere sig til det.

"Jeg syntes jo på en måde, at hun (red.: kommunaldirektøren) er meget tydelig på hvad det er for et paradigme og det er jo rigtig godt og det er jo hendes opgave. Hun har en meget tydelig vision omkring det, at det er et nyt syn på borgerne. Et nyt syn på det at være medarbejder og et nyt syn på det at være leder – og så på den anden måde, så er der alligevel også mange medarbejdere der har svært ved at se, hvad skal jeg så gøre anderledes? På den ene side, er det virkelig noget der vinder genklang rundt omkring os fordi der er noget rigtigt i det og folk kan høre, at der er noget rigtigt i det. Så der er nok ikke nogen medarbejdere i Skanderborg Kommune, der er i tvivl om, at det er en retning, der er sat for os. Og så stadigvæk, hvad betyder det for os, sådan helt konkret og specielt her fordi vi har så mange myndighedsopgaver."

Sådan som vi forstår kommunikationen fra et medarbejder perspektiv, så foregår der en form for dobbeltkommunikation, idet chefens kommunikation om Kommunen 3.0 koordineres med kommunaldirektørens kommunikation om Kommunen 3.0, hvorved der er tale om to forskellige historier, men idet de er koordineret og peger i retning af det samme paradigme, får det en stor betydning for modtageren.

Vores opmærksomhed er derved rettet mod vigtigheden af at historierne har stor diversitet og kommer fra mange forskellige kontekster, så der er størst mulig chance for genkendelighed og derforuden vigtigheden af en målrettet koordinering af de mange historier, så man sikrer, at de forstærker hinanden og taler til den enkelte.

Når der har fundet en koordineret kommunikation sted – via autokommunikation og via den kommunikation, der sker i afdelingerne, kan det måske være med til at ændre

rygmarvsreaktionen og på den måde indarbejde det nye paradigme. Afdelingslederen nævner her et eksempel:

"Vi taler ikke Kommunen 3.0 – jo engang imellem hvis vi er på vej ud af en tangent, kan der godt være en der siger: det her er vist ikke Kommunen 3.0."

Udover en ændret rygmarvsreaktion ved medarbejdere, fortæller eksemplet os også, at der i gruppen af medarbejdere, er en fælles forståelse af hvad Kommunen 3.0 er, hvorved medarbejderen med en enkelt bemærkning tager ledelse for at få diskussionen ændret i retning af Kommunen 3.0 – altså tilpasser sin handling, med Gronns ord er der conjoint agency.

Vejen mod at skabe den fælles forståelse og følelse af forbundethed som de kollektive handlinger skal udspringe af er lang, at ændre så grundlæggende forståelser af hvad en kommune er og hvad ledelse er, tager tid og kræver tålmodighed fra det politiske niveau og fra direktionen til at arbejde med bevægelsen Kommunen 3.0 i det lange stræk. Af Direktions Arbejds- og Idegrundlag fremgår det da også:

"Der er ingen breaking news i retningsbeskrivelsen her i oktober 2014. Tværtimod lægger vi vægt på, at kernen i organisationens udvikling er tydelig og ligger fast. Det er vores ambition, at de tre innovationsspor er et fast, genkendeligt holdepunkt i en kompleks organisation, men på samme tid er en drivkraft i organisationens udvikling. Så vi fortsætter med det politiske spor, med effektiviseringssporet og med Kommunen 3.0-spolet" (DIA 2014/15).

Direktionen holder altså fast i den strategi, de har fastsat for flere år siden og kommunikerer tydeligt, at den ikke skal laves om og at ledere og medarbejdere, derfor ikke skal forvente nye ideer eller indsatser, men trygt kan arbejde videre med Kommunen 3.0.

Sammenfattende forstår vi nu, at det, når ledelse forstås som distribueret, er vigtigt at arbejde med at skabe en følelse af forbundethed, så conjoint agency og deraf følgende kollektive handlinger kan opstå. Teorierne er tavse omkring hvordan man kan arbejde med at skabe denne vigtige komponent. Vi har i historierne fra vores empiri vist, at man i Skanderborg kommune bevidst bruger autokommunikation af gode historier, der forstærker den dominerende fortælling om bevægelsen Kommunen 3.0 og at det kan være med til at skabe den følelse af forbundethed, som er nødvendig. De gentagne fortællinger om paradigmet viser det højere formål med kommunen og bidrager med mulige fortolkninger af dette, som medarbejdere og borgere kan støtte sig op ad, når de skal afpasse og koordinere deres handlinger på en måde, der gør at de kollektive

handlinger kan opstå og ledelsen gribes af de der i den enkelte situation er nærmest til det.

Autokommunikation på HovedMEDUdvalget

Nu har vi diskuteret kommunikation og autokommunikation ud fra det vi har observeret, men vi er også opmærksomme på, at vi selv i processen med denne opgave har været en del af autokommunikationen om Kommunen 3.0. Vi vender derfor endnu en gang blikket mod professor Lars Thøger Christensens pointe om, at det budskab, der kommunikeres og vender tilbage bidrager til, at de ansattes egen selvfølelse og selvforståelse i forhold til Kommunen 3.0 stimuleres og forstærkes gennem mødet med den velkendte historie om Kommunen 3.0.

Ved vores første møde med kommunaldirektøren talte vi om hovedtankerne for vores masteropgave og hvilke ønsker vi havde for at undersøge begrebet distribueret ledelse via empiri fra Skanderborg Kommune. Vi oplevede stor villighed fra kommunaldirektøren til at stille Skanderborg Kommune til rådighed for vores opgave. Under vores møde spurgte vi, om der var noget hun kunne have interesse i forhold til vores opgave – og det faktum, at vi indirekte vil studere Skanderborg Kommune. Hun svarede, at hvis de andre i HovedMEDUdvalget fandt det interessant, ville hun gerne, have os til at deltage med et oplæg på deres døgnsseminar i november.

Vi endte med at blive inviteret under overskriften Kommunen 3.0: Lykke og Dorte vil give deres bud på Kommunen 3.0-tænkningen i Skanderborg Kommune set udefra, og give deres personlige vurdering af hvad der er styrkesider og hvad der er svagheder, faldgruber, umuligheder og perspektiver i vores arbejde, i vores paradigme og vores arbejde med at udbrede det i organisationen.

Vi kom dermed via vores oplæg om Kommunen 3.0 og distribueret ledelse til at være en del af autokommunikationen om Kommunen 3.0, idet vi som udefrakommende bragte historierne om bevægelsen tilbage i organisationen. Når vi som udefrakommende studerer historierne og viser interesse for bevægelsen er vi med til at forstærke historierne og validere bevægelsen, hvilket kan være med til at styrke selvfølelsen omkring bevægelsen i organisationen.

Distribueret ledelse og HeartCoreLedelse i Skanderborg Kommune

Med den forståelse vi nu har omkring distribueret ledelse ud fra både teori og de ledeshandlinger vi har set i vores undersøgelser i Skanderborg kommune, vil vi til sidst rette blikket mod Skanderborg Kommunes tanker omkring ledelse – nærmere deres ledelsesgrundlag og det de kalder HeartCoreLedelse for at undersøge hvordan

de to ledelsestilgange korresponderer og om det efterlader nye perspektiver både i forhold til ledelse i Kommunen 3.0 og vores forståelse af distribueret ledelse.

Skanderborg kommune har i 2013 arbejdet med at formulere et ledelsesgrundlag, som har fået betegnelsen "Skanderborgmodellens Ledelsesgrundlag". Her har alle ledere sammen med repræsentanter for medarbejderne formuleret lederprofiler, der tydeliggør forventningerne til den enkelte leder og medarbejder. Her kan man se, hvad der ventes af en medarbejder, en leder, en fag/stabschef osv. (DIA 2014/15 s. 4). Kommunen har med inspiration fra Leadership Pipeline tænkningen formuleret 6 ledelsesprofiler fra medarbejder til direktør (www.skanderborg.dk), men fælles for dem er, at ledelse i Skanderborg Kommune skal ses som lederens pligt snarere end lederens ret og som et spørgsmål om at motivere, engagere og få andre med sig, snarere end et spørgsmål om at bestemme over andre (kontraktholderhåndbogen).

Ledelsesgrundlaget og den udmøntning det får i kommunen kaldes også HeartCoreLedelse og er beskrevet som en vifte af forskellige uddannelsestilbud, aftaler om årlige tværorganisationelle ledertræf, dialogbaseret lederevaluering osv.

Når vi ser på hvad Skanderborg kommune kommunikerer omkring hvad ledelse er i Kommunen 3.0 hæfter vi os ved, at direktionen peger på, at Kommunen 3.0 ikke kan styres igennem, men skal ledes via de historier der taler til hvert enkel og som skal inspirere til at gøre sine egne handlinger op (DIA 2014/15). Endvidere refereres der i Kontraktholderhåndbogen til, at man som kontraktholder har en forpligtelse over for helheden og omgivelserne, og at kontraktholderen ikke kun har én men mange relationer til det centrale niveau. Der ser her ud som om, der opfordres til at arbejde med udbredelse af bevægelsen via kommunikation på samme måde, som direktionen arbejder med udbredelse af bevægelsen, ligesom det ser ud til, at der er fokus på at sikre den tværgående koordinering, som også Gronn peger på som vigtig.

Vi vil nu se nærmere på de 6 ledelsesprofiler, som er blevet arbejdet med blandt alle lederne i kommune og vil starte med et gå lidt tættere på medarbejderprofilen for at undersøge, hvordan den understøtter paradigmet Kommunen 3.0. Som vi læser medarbejderprofilen, er der fokus på ansvar omkring medarbejderens opgaver og det at løse disse opgaver i dialog med borgerne, men der er også fokus på at medarbejderen skal påvirke sine kollegaer positivt og forstå sig selv i en større enhed. Medarbejderen i denne beskrivelse, er som vi ser det holistisk funderet, idet beskrivelsen har øje for at inddrage borgerne i opgaveløsningen og samtidig har fokus på både samarbejdet med kollegerne og helheden omkring organisationens kerneopgave. Ved et første øjekast, er der med en sådan medarbejderprofil gode muligheder for at arbejde med bevægelsen Kommunen 3.0.

Det samme gør sig gældende for den næste profil, leder for medarbejdere, hvor der igen både er fokus på at styrke dialogen og inddragelse af borgerne i opgaveløsningen og det at sætte retning og tænke på tværs. Også her ser vi, at profilen passer godt med det der skal til i arbejdet med Kommunen 3.0 og i forhold til en distribueret ledelsestænkning. Ved en gennemgang af de sidste fire profiler, er vurderingen den samme.

Fælles for de seks ledelsesprofiler er dog også, at de er individorienterede og definerede i et hierarkisk system, som godt nok er vendt om, så medarbejderne kommer først og direktøren til sidste, men stadig med sit fokus på den enkeltes opgaver og ansvar taler ind i et traditionelt hierarkisk system af ledere, hvor ledelse handler om den enkelte og hvad denne gør og har ansvar for. Skanderborg Kommune har dermed i vores optik valgt en ledelsestilgang, hvor ledelsen er centreret om lederen og dennes ansvar og handlinger, som til gengæld står i skærende kontrast til teorien om distribueret ledelse, der i sit udgangspunkt opstod som et opgør mod tænkningen om den heroiske leder og i stedet insisterer på at se ledelse som en social praksis.

En anden pointe omkring ledelsesprofilerne er, at man ikke har valgt at beskrive borgerens rolle. Som vi har set gennem denne opgave er der i Kommunen 3.0 tænkningen ofte borgere, som tager ledelse af forskellige opgaver og projekter. Disse ledelseshandlinger får vi blik for med en distribueret ledelsestænkning, hvorimod de ikke er en del af den beskrivelse, der er i Skanderborg kommunes ledelsesgrundlag.

Som vi forstår grundideen med Kommunen 3.0, så er det særlige det tydelige fokus på fællesskaberne i modsætning til fokus på individet, det tydelige fokus på demokratisk processer og ikke på myndighedsafgørelser og det tydelige fokus på den grænseløse organisation i modsætning til fokus på opdelingen af dem og os. Kommunen 3.0 kommunikerer via ord og billeder til den aktive borger, som kan og vil gribe ledelse og deltage i fællesskabet og vores pointe er, at ledelse med fordel kan forstås som distribueret og flydende i en Kommunen 3.0 organisation, idet der dermed også bliver blik for den rolle som de, der ikke er direkte medlemmer af organisationen, har. Skanderborg Kommune har startet en bevægelse Kommunen 3.0 og dermed et paradigmeskifte mod et paradigme, der i sin grundtænkning er signifikant anderledes end Kommune 2,0 og som derfor i vores optik også kalder på en signifikant anderledes ledelsestænkning.

Opsamling – reparation af sammenbrudene

Vi oplevede i starten af denne proces og opgave sammenbrud både i forhold til forståelsen af hvilken ledelse, der mon var brug for i Kommunen 3.0 og i forhold til hvordan vi skulle forstå begrebet distribueret ledelse. Vejen til at reparere

sammenbruddet er sket med inspiration fra pragmatismen, hvorved vi ved hjælp af reflektive tanker har arbejdet med empiri og teori, som værktøjer til at forstå og afprøve de hypoteser og ræsonnementer om distribueret ledelse, der er opstået gennem opgaven. Samtidig har diskussionerne og arbejdet med teorierne, afledt nye og interessante perspektiver. Vi vil nu forsøge at sammenfatte, det vi har lært i gennem vores undersøgelser og efterfølgende diskussion i opgaven.

Vi forstår nu, at ledelse i et distribueret perspektiv er en tilskrevet status, som er tilskrevet enkelte individer eller større eller mindre grupper herunder også individer og grupper udenfor organisationen. Vi forstår også, at ledelseshandlinger foregår omkring kerneopgaven i interaktionen mellem medlemmerne af organisationen både dem til hvem ledelse er tilskrevet og dem der har tilskrevet denne status til andre. Disse ledelseshandlinger er altid bundet til situationen og konteksten, som både er skabt af og medskabende i forhold til ledelsespraksissen.

Vi forstår, at de kollektive ledelseshandlinger, som ses når vi tænker ledelse som distribueret, kan have forskellige former og udspring, men at de alle er manifestationer af en følelse af forbundethed/conjoint agency, som samtidig er sikringen mod at alt bliver fragmenteret og usammenhængende, når mange forskellige tager del i ledelsen. Denne opmærksomhed på det højere formål med organisationen og fællesskabet både indenfor organisationen og med dens omverden er det, der skal hjælpe dem, som griber ledelse med at afpasse deres handlinger i forhold til helheden.

Vi forstår med Gronn, at der i hvert fald er tre former for kollektive handlinger, som udspringer af denne følelse af forbundethed; spontaneous collaboration, intuitive workingrelations og institutionalised practices. Vi har i vores empiri kunnet se eksempler på de to sidstnævnte og især i forhold til institutionalised practices eller med Spillanes termer distribueret ledelse by design, har vi fået en opmærksomhed på at nogen skal lave de designs, strukturer og rutiner, de kollektive handlinger udspringer af.

Det har givet os en opmærksomhed på, at det ofte vil være de formelle lederes ansvar at sikre de strukturer og rutiner, som er nødvendige. Vi har fundet teorierne blinde for den vinkel, der handler om magt og formelt ansvar, men har i vores undersøgelser alligevel set, at selv om ledelse forstås som distribueret og dermed kan gribes af mange forskellige, vil der afhængigt af situationen være tilfælde, hvor den formelle leder har et særligt ansvar for at der foretages de nødvendige ledelseshandlinger. Dette særlige ansvar vil være forskelligt afhængigt af lederens placering i organisationen, selv om ledelsen er distribueret, har kommunaldirektøren et andet ansvar end afdelingslederen. Men de har begge i kraft af deres formelle rolle et særligt

ansvar for at sætte retning, hvorefter de øvrige medlemmer af organisationen kan koordinere eller synkronisere deres handlinger.

Vi har set, at retning og formål er vigtige for at skabe den følelse af forbundethed, som de kollektive handlinger udspringer af og som sikrer sammenhæng i organisationen. Teorierne har ikke kunnet give bud på hvordan man kan arbejde med at skabe denne følelse, men vores undersøgelser i Skanderborg kommune omkring bevægelsen Kommunen 3.0 har vist, at autokommunikation af historier om paradigmet og det højere formål med organisationen kan være en vej mod at skabe den følelse. Måske er det også den eneste vej, hvis man tænker distribueret ledelse – en sådan følelse kan vel ikke dikteres fra oven og implementeres, det passer simpelthen ikke med grundtonen i en distribueret forståelse af ledelse. Dermed bliver autokommunikation måske et værktøj, som kan bruges til at opløse det paradoksale i at øverste ledelse har en strategi om at indføre et paradigme som i sin essens er bottum up.

Endeligt har vi med Edwards tanker om kontekstens betydning for distribueret ledelse fået blik for at der, ud over de tre former Gronn peger på, er endnu en form for kollektive handlinger; nemlig dem der udspringer af en følelse af lokalsamfund og følelse af at høre til. Vi finder det særligt interessant, at de kollektive ledelseshandlinger kan udspringe af denne sense of community, idet det giver blik for det der opstår i de grænseløse organisationer, hvor vi inviterer omverdenen helt ind. Det gælder uanset om vi taler om et fællesskab omkring en kommune og et lokalsamfund eller om fællesskaber med helt andre afgrænsninger. Distribueret ledelse bliver derfor i vores øjne en interessant og relevant måde at tænke ledelse i de moderne grænseløse organisationer, som gerne vil række ud og trække ind, uanset om det er offentlige institutioner eller private innovative virksomheder som LEGO og andre, der arbejder med cocreation.

Perspektivering.

Vi sidder således nu tilbage med en bedre forståelse for distribueret ledelse og mener også, at vi med vores undersøgelse har kunnet bidrage med nye perspektiver, herunder en opmærksomhed på vigtigheden af at forstå distribueret ledelse i et perspektiv, der også rækker ud over organisationens grænser.

For os er det også blevet tydeligt, at det er vigtigt i et distribueret ledelsesperspektiv at se nærmere på de formelle lederes rolle i organisationen. Når ledelse betragtes som distribueret vil den kunne gribes af enhver i organisationen, men vi har i alle organisationer udpeget forskellige ledere i forskellige ledelsesslag og det interessante kunne være at se på, hvad det betyder at være formelt udpeget leder, hvilke særlige opgaver og ansvar følger med disse roller og hvad betyder den magt, der også ligger i disse formelle roller. Hvad betyder det, at ledelsen er distribueret, hvis magten ikke er,

hvem kontrollerer distributionen af ledelse og af hvad der distribueres – dette kunne være interessante spørgsmål at stille for at få mere hold på hvordan magt spiller ind i en distribueret ledelsestænkning.

Vi har med vores undersøgelser vist og fået forståelse for vigtigheden af, at der skabes en følelse af forbundethed/conjoint agency. For os kunne det være meget interessant at se nærmere på, hvordan denne følelse skabes, hvad skal der til i organisationen for at skabe betingelserne for at ledelse kan være distribueret, ligesom det kunne være interessant at se på hvilken rolle forskellige styringsmekanismer spiller i forhold til at skabe følelsen af forbundethed og den deraf følgende koordinering. Som vi ser det handler distribueret ledelse ikke bare om at den formelle ledelse giver slip og lader ledelsen flyde frit, rammerne – men hvilke rammer – skal skabes.

Det er også i vores undersøgelser blevet tydeligt for os, at der ikke er lavet meget empirisk forskning omkring distribueret ledelse udenfor skoleverdenen. Vi har nu forsøgt at se på det i en dansk kommunal kontekst, hvilket for os har forstærket interessen for distribueret ledelse og tydeliggjort behovet for at der forskes mere i hvordan distribueret ledelse kan forstås og udspille sig i forskellige kontekster, herunder særligt i organisationer, hvis grænser bliver mere og mere åbne overfor det omgivende samfund og her tænker vi ikke kun på offentlige organisationer, men også på det private erhvervsliv, hvor vi ser de samme bevægelser mod den grænseløse organisation.

Det var netop historien om en grænseløs organisation i form af bevægelsen Kommunen 3.0, som kickstartede denne opgave og vores fascination af bevægelsen er ikke blevet mindre undervejs. De tendenser vi ser i samtiden og de udfordringer, der ligger forude for både offentlige og private organisationer kræver at vi åbner op og bruger hinandens ressourcer fuldt ud på kryds og tværs i forskellige sammenhænge. Vi må ikke som samfund tænke kasser og siloer og kun se problemer og begrænsninger, samfundet har kæmpe udfordringer – nogen vil måske sige wicked problems – og vi er nødt til at begynde at tænke anderledes for at skabe anderledes løsninger. Her ser vi fortsat bevægelsen Kommunen 3.0 som et meget interessant bud på at tænke løsning af offentlige udfordringer og af skabelse af gode lokalsamfund på en ny måde.

Litteraturliste

- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey. En introduktion*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication, *Consumption Markets & Culture*, 1:3, 197-227.
- Christensen, L. T. (2004) Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføring. *MedieKultur. Journal of media and communication*. 14-23.
- Currie, G., & Lockett, A. (2011). Distributing leadership in health and social care: Concertive, conjoint or collective? *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 286-300.
- Dewey, J. (2009). *Hvordan vi tænker*. Aarhus. Forlaget Klim.
- Edwards, G. (2011). Concepts of community: A framework for contextualizing distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 301-312.
- Elmholdt, C., H. Dauer Keller og L. Tanggaard (2013). *Ledelses psykologi*. Frederiksberg C. Samfundslitteratur.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.). *Handbook of social psychology*, vol. 2, Reading, MA: Addison-Wesley, 877-917.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as unit of analysis. *The Leadership Quarterly* 13, 423-351.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Education Administration*, Vol. 46, 141 – 158.
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Locating distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 239-250.
- Lindholm, M. og F. Stokholm (2012). *Skanderborgs forvandling. En fortælling om kommunalt lederskab*. København K. Gyldendal Business.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jessey-Bass Leadership Library in Education. San Francisco.

Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations*. (7. udg.). New York: Pearson Education, Prentice Hall.

Materiale fra elektroniske medier:

HeartCoreLedelse: <http://www.skanderborg.dk/ledelse>

Direktionens ide- og arbejdsgrundlag DIA: <http://www.skanderborg.dk/Om-os/Om-kommunen/Administrativ-organisation/Direktionens-ide-og-arbejdsgrundlag.aspx>

Skanderborgmodellen i praksis – Håndbog for Kontraktholdere:
<http://pdf.skanderborg.dk/omkommunen/Kontraktholderhaandbogen/>

Kommune 3,0 film: <http://video.skanderborg.dk/?tagsid=2007>

Fællesskabsavisen 14: <http://pdf.skanderborg.dk/Kommune30/faellesskabsavisen2014/>

Film med kommunaldirektør Lisbeth Binderup:
<http://www.midtlab.dk/materialer/video/kommunaldirekt%C3%B8r+lisbeth+binderup+om+kommunen+3-c8-0>

Artikel i Aarhus Stiftstidende: <http://stiften.dk/skanderborg/aegtepar-inviterer-til-jul-paa-foela>

Indslag på TV2 Østjylland med Lisbeth Binderup:
http://www.tv2oj.dk/arkiv/2013/04/10?video_id=35829&autoplay=1