

Balancer på en knivsæg - hvordan skal selvledende medarbejdere ledes?

Samledelse - på vej mod en ny forståelse

Et casestudie af en udviklingsorienteret vidensorganisation



LOOP, AAU

Masteropgave i Ledelses- og organisationspsykologi

Omfang: 121.627 anslag

Vejleder: Jørgen Bloch-Poulsen

Skrevet af: Mira Hollænder, 20110536

Tak

Denne master var aldrig blevet til uden kærlig opmærksomhed og stor overbærenhed fra min familie. Særligt min mors tålmodighed i jagten på at komme mine tunge forfelter til livs, rette op på min mangelfulde kommatering og kritisk at gennemlæse opgaven undervejs, er jeg glad for.

Marianne, Søren og Lissie – uden jer var jeg ikke kommet i mål. Jeres kritiske kommentarer og lyst til at diskutere med mig, har støttet mig i arbejdet, I er de bedste.

Indholdsfortegnelse

Abstract	5
Indledning	7
Præcisering af formål og problemformulering	8
Læsevejledning	8
Kort præsentation af min case	9
Beskrivelse af centrale begreber	9
Teoretisk udgangspunkt	11
Empowerment – det der driver værket	11
Den ligeværdige samtale - et centralt omdrejningspunkt i ledelse	12
Autentisk og meningsfuld ledelse	13
Læring i organisationer – et karakteristikum for udvikling af selvledende medarbejdere	14
Kritiske vinkler – selvet på overarbejde	15
Det fleksible menneske	15
Selvrealisering – medarbejdere og organisationers mantra	16
Fremmedgørelse – en ny udviklingsretning?	17
Magten der forsvandt	18
Metode	20
Genstandsfelt	21
Undersøgelsesfelt	21
Deltagerobservationer som metode	22
Refleksioner over valg af metode	23
Analyse	25
Tilgængelighed – <i>de holder ikke op med at have behov, selvom jeg har travlt</i>	25
Fleksibilitet – <i>en plan er ikke en plan særligt længe</i>	27
Ledelsesinternalisering – <i>at være i tvivl om det rigtige</i>	29
Relationskompetence – <i>selvledelse her er rigtig meget selvledelse sammen med andre</i>	32
Meningsskabelse – <i>man kan ikke overvurdere, hvor meget daglig dialog det kræver</i>	35
Samledelse – <i>balancer på en knivsæg og hvorfor det ser ud til at lykkes</i>	38
Opsamlende konklusion	42
Perspektivering	42
Litteratur	44

Bilag A: Interviewguides	47
Bilag B: Organisationsoversigt	49
Bilag C: Ledelsesgrundlag	50
Bilag D: Kompetenceprofiler	53

Abstract

This master thesis aims to answer the following research question:

What are the consequences of empowerment for the employee, the organization and for the leadership to be conducted?

The case-study presented here is based on fieldwork in a Danish project-based knowledge-intensive organization. The fieldwork focused on a leader and the employees in her unit. The organization wishes to remain anonymous. The organization is in many ways atypical, which has forced me to apply a range of theoretical approaches to test the developed hypothesis, that a new concept of leadership is required.

The background for this master's thesis is the rapid changes that characterize the labour market of today. We witness pronounced emphasis on learning, leadership and the development of employees as key factors in these changes. At the same time, empowerment is a profoundly debated concept in theory as well as in practice, particularly the consequences of being an empowered employee in relation to e.g. stress related diseases. The case-study presented here has provided new inroads into the understanding and leadership of empowerment in organizations. To provide an analytical framework for this development I propose to apply the concept of 'mutual leadership' (in Danish: 'sam-ledelse').

The thesis concludes that the application of the concept of mutual leadership is to understand that the organizational practices brings us one step closer to an understanding of the mechanisms that must be in place in the organization in order for it to facilitate learning and development for employees, leaders and the organization as such.

As mentioned above, this thesis draws from a range of different theories of leadership. I have sought to open up the field and draw from critical approaches to underpin my analysis of empirical data thus, Anders Kristensen (2011) and Flemming Andersen (2009, 2006) have been central in defining the focus of the research. The conceptualization of empowerment draws from the notions of empowerment in Gary A. Yulk & Wendy S. Becker (2006).

The thesis also draws from Poul Poder (2011), who focuses on the importance of interaction for the development of self-confidence. In the field of management theory, I draw from the concept of authenticity in Donna Ladkin & Steven S. Taylor (2010) and Claus Elmholt (2011) also contributes to the clarification of this concept. The notion of the leadership of meaning in Ib Ravn (2009) has also become central to my analysis.

From the field of organization theory, I draw from Chris Argyris (2010, 1992), and from Gary A. Yulk (2009) for the notion of discrepancy and guidelines for the understanding of the dynamic capabilities of organizations to learn and develop.

Finally, I have chosen to refer to Jürgen Habermas (1981) and Per Linell (1998) for concepts on the significance of dialogue in the relation between leader and employee. To strengthen the critical perspective I include references to Richard Sennett (1999), Kirsten Marie Bovbjerg (2010, 2005), Svend Brinkmann (2011, 2009, 2005) and Michel Foucault (2002). These positions have been important in order to develop a strong critical perspective, not least in the relation to empirical data.

The case-study includes different kinds of empirical data. I have conducted participant observations of management practice, semi-structured interviews, built an archive of written documents from the

organization and have had a follow-up meeting with the leader and representatives of the employees. During this meeting I presented preliminary results of my research.

The analysis is divided into six paragraphs. The first five present the categories of analysis and the last includes a discussion, leading to the concept of mutual leadership. The five analytical categories form the basis of the sixth paragraph (entitled *Samledelse – balancer på en knivsæg, og hvorfor det ser ud til at lykkes*) which argues for the relevance of the concept of mutual leadership in light of the precluding analysis.

Indledning

Arbejdsmarkedet er under hastige forandringer. Medarbejdere og ledere mødes med stigende forventninger om livslang læring og kompetenceudvikling¹, og vores organisationer er genstande for forandringer i et tempo, der mere ser ud til at være et vilkår end en forbigående tilstand².

Forandringernes vinde blæser i regeringsgrundlag, ministerier og styrelses erklæringer, og blandt arbejdsmarkedsparter italesættes selvledelse som dels et bud på håndteringen af den stigende kompleksitet, forandringerne medfører og dels som en mulighed for øget jobtilfredshed for medarbejderne³.

Inden for den offentlige sektor er det almindelig kendt og accepteret⁴, at New-Public-Management bølgen har medført store forandringer i den måde, vi dels forstår den offentlige sektor på, og dels i den måde den offentlige sektor drives på. Mange teoretikere (Jacobsen & Thorsvik 2008, Røvik 2007, Klausen 2001) har således beskrevet disse dilemmaer mellem decentralisering og centralisering, samt individualisering og standardisering. Det vil føre for vidt i denne master at beskæftige mig med analyser og forklaringsmodeller og dermed gå ind i nærmere diskussioner af disse dilemmaer. De er dog værd at nævne, da de i høj grad influerer på vilkår, man som medarbejder og leder i det offentlige er underlagt, og er bestemt et vigtigt genstandsfelt for kommende studier, hvilket blandt andre Søren Voxsted bidrager med (Voxsted 2009).

Selvledelse er et omdiskuteret begreb, og alt afhængigt af hvor man kigger hen i ledelses-, selvudviklings- og organisationslitteraturen, har det forskellige vægtninger i sin betydning. Definitionen og forståelsen af selvledelsesbegrebet, denne master trækker på, lægger sig op ad empowermentbegrebet⁵ kombineret med Anders Raasted Kristensens forskning formidlet i Det grænseløse arbejdsliv (Kristensen 2011). Kristensen sætter begrebet ind i en dansk arbejdsmarkedskontekst, og bidrager således med nuancer til forståelsen, qua sit fokus på ledelse af den selvledende medarbejder.

Mit arbejde har vist nogle nye veje i forståelsen af selvledelsesbegrebet, og jeg vil introducere *samledelse* som begreb, der indfanger de elementer, det selvledende arbejde består af, kombineret med lederens rolle og ledelsesrum, et forhold jeg vil uddybe i begrebsafklaringen. Samledelse skal på ingen måde associeres til kollektiv ledelse, og begrebet vil blive defineret nærmere i analysen. Mine undersøgelser peger således på, at der er behov for at føje ekstra perspektiver på organisationers arbejde med og forståelse af dels at lede selvledende medarbejdere og dels at skabe rum for den selvledende medarbejder og dermed også perspektiver i forhold til Kristensens pointe: "De selvledende medarbejdere føler sig ikke primært ansvarlige i forhold til virksomheden og ledelsen, men føler sig forpligtede over for hinanden som kolleger." (Kristensen 2011: 130), som han fremfører som argument for, at selvledende medarbejdere har en særlig ansvarsfølelse over for hinanden og qua denne regulerer egen og andres adfærd. Denne forståelse problematiseres af både Richard Sennett (1999) og James R. Barker (1999), som jeg vender tilbage til i analysen.

Metodisk anvender jeg casestudie af praksis til at undersøge ledelse af selvledende medarbejdere, og jeg mener at have fundet en organisation, der på rigtig mange måder formår at skabe en arbejdsplads med høj grad af selvledelse kombineret med tydelig og nærværende ledelse på en samledende måde. Samledende bl.a. forstået som vigtigheden af, at alle stemmer bliver hørt, i den udstrækning det er organisatorisk muligt,

¹ Begrebet har siden 1980'erne vundet mere og mere indpas i den offentlige diskurs, som svaret på håndteringen af den stigende kompleksitet og globalisering. I 2009 vedtog EU således en ny strategi på uddannelsesområdet, her er livslang læring én af fem fokusområder. En hurtig søgning på Google giver 276.000 hits på 0,12 sekunder.

² Voxsted 2009, Pedersen 2008, Giddens 1994

³ Se fx "Det Nationale Kompetenceregnskab" 2005

⁴ Voxsted 2009, Pedersen 2008

⁵ Begrebet foldes nærmere ud i afsnittet *Empowerment – det der driver værket*

for at ledelsen bedst muligt kan træffe de rigtige beslutninger for organisationen, samt håndtering af den udfordring det er at *sikre*, alle stemmer bliver og har mulighed for at blive hørt, et forhold både ledelse og organisation skal være i stand til at håndtere. På den baggrund oplever jeg at have fundet en atypisk organisation⁶, der er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og en stor grad af overensstemmelse mellem det organisationen "siger de gør", og det jeg har erfaret, de gør. Dette giver anledning til at forholde mig til, hvilke konsekvenser denne arbejdsform kan have for individet, samt reflektere over, hvad andre organisationer kan lære af netop denne.

Præcisering af formål og problemformulering

Min indledende antagelse i forbindelse med udarbejdelsen af denne master har været, at selvledende medarbejdere har behov for en anden form for ledelse, end vi hidtil har været vant til at italesætte og definere i arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling. Denne antagelse bekræftes af Kristensens forskning (Kristensen 2011) og leder mig frem til følgende spørgsmål:

Hvilke konsekvenser har selvledelse for den enkelte medarbejder, for organisationen og for den form for ledelse, der udføres?

Læsevejledning

Denne master falder i fire dele:

- 1) Indledning og problematisering
- 2) Teoretisk udgangspunkt
- 3) Metode
- 4) Analyse og konklusion

Denne master har været en interessant rejse, hvor jeg har indsamlet viden og empiri, bearbejdet dette og endelig skrevet mig gennem det hele, for til sidst at stå med dette resultat. I takt med at jeg er kommet dybere ned i mit materiale, har masteren taget nye drejninger, og nye perspektiver er kommet til. Jeg har hele tiden tilstræbt at være åben og "lyttende" gennem arbejdet, og på den måde søgt at lade masteren tage form i en vekselvirkning mellem det empiriske og det teoretiske materiale.

Indledningen og problematiseringen har været min "røde tråd" gennem hele processen, og har været med til at tegne retningen, når tvivlsspørgsmål opstod. Jeg har valgt at lave en meget kort præsentation af min case allerede i dette afsnit, da casen er det centrale omdrejningspunkt. Ligeledes har jeg forholdt mig til ledelse og selvledelse definitorisk.

Mit teoretiske udgangspunkt har skiftet karakter og indhold undervejs. Teoretikere er kommet til, andre er blevet dømt ude, og jeg har lagt vægt på at finde teoretikere, der bidrager med både positive og negative vinkler. Som Sokrates citeres for: "Jo mere jeg ved, jo mindre ved jeg."⁷, har jeg også erfaret, at min læsning af teoretiske værker og artikler har bibragt mig nye indsigter og perspektiver, og dermed lysten til at vide lidt mere og få lidt flere vinkler på mit arbejde.

⁶ Argyris argumenterer for, bl.a. i sin seneste bog *Organizational Traps* (Argyris 2010), at der ofte er uoverensstemmelser mellem det fortalte og det levede liv i organisationer.

⁷ Fra www.wikipedia.com

Metodisk har jeg anvendt casestudier som undersøgelsesmetodik, og jeg redegør i afsnittet om metode for mine overvejelser i den forbindelse, og præsenterer den empiri jeg har indsamlet. Afsnittet indeholder også mine refleksioner over valg af metode, samt hvad en anden metode kunne have bidraget med til masteren.

Afslutningsvis følger min analyse af empirien, hvor jeg har bestræbt mig på at diskutere og koble de forskellige teoretikere til min argumentation og udfoldelse af materialet. Diskussionen foregår således undervejs i masteren og særligt i afsnittet, hvor jeg introducerer mit nye begreb samledelse. Til sidst følger en opsamlende konklusion samt en perspektivering.

Kort præsentation af min case

Mit casestudie foregår i en dansk projektorganiseret vidensorganisation, der arbejder inden for det uddannelses- og læringsmæssige område. Organisationen har ønsket af fremstå anonymiseret, hvilket jeg selvfølgelig har imødekommet. Jeg har anvendt casestudier som min undersøgelsesmetodik, hvor jeg har fulgt lederen i én af fem afdelinger i organisationen, deltaget i forskellige aktiviteter, gennemført en række interviews og lavet en opfølgning undervejs i mit analysearbejde, hvor jeg fik anledning til at spejle mine foreløbige analyser. Jeg har et omfangsrigt empirisk materiale (præsenteres i afsnittet undersøgelsesfelt), der består af mange forskellige datakilder. Jeg har valgt at lade mine interviews være centrale, og lade de udsagn, der kommer frem her, drive analysen frem.

Beskrivelse af centrale begreber

Her følger en kort præsentation af de centrale begreber, jeg trækker på i min analyse, samt mine refleksioner over relevansen af og baggrunden for de enkelte teorier for herigennem at kunne forholde mig til min egen undersøgelses udsigelseskraft gennem analysen. Jeg har valgt at inddrage en række forskellige begreber, da de dels griber ind i hinanden og dels kan udfolde nye perspektiver på og vinkler til selvledelsesbegrebet. Det drejer sig om: *Empowermentbegrebet*, da det er tæt forbundet til den danske brug af selvledelse, *dialogens betydning* for ligeværdighed i relationen, *autentiske og meningsfuld ledelse*, da disse begreber rammesætter konteksten og endelig *organisatorisk læring* som det fælles perspektiv.

Definitorisk er selvledelse ikke entydigt defineret⁸. Jeg har derfor valgt en forståelsesramme, der betoner dialektikken mellem, at medarbejderen er i stand til at påtage flere aspekter af opgavevaretagelsen for herigennem at realisere deres fulde potentiale, men også at dette sker i en relationel sammenhæng inden for den organisatoriske kontekst og lægger mig således op ad både Andersen (2006) og Kristensen (2011). De definitoriske forskelle veksler mellem at betragte begrebet som overvejende et rammevilkår (Kürsteinn (red.) 2010) over en ny ledelsesoptik (Bovbjerg 2005) til en mere moralsk forpligtelse (Haslebo 2010).

Først en kort præcisering af min brug af selvledelse. Min forståelse af begrebet knytter an til organisationer, der skal fungere på et stadigt mere komplekst og konkurrencepræget arbejdsmarked, med opgaver der kræver selvstændighed og ansvarlighed fra medarbejderne. Det betyder, at jeg lægger mig op ad en poststrukturalistisk⁹ forståelse frem for en socialkonstruktionistisk¹⁰, hvilket kommer til udtryk ved, at jeg i

⁸ Fx giver en søgning på Wikipedia otte forskellige definitioner (søgningen er foretaget den 8. oktober 2012)

⁹ Det vil sige, at jeg grundlæggende er optaget af at forstå og afdække, hvordan virkeligheden bliver til og hvordan modsætninger og diskontinuiteter opstår i den organisation mit casestudie gennemføres i (Tanggaard & Brinkmann 2010).

¹⁰ På trods af at socialkonstruktionismen dækker over en lang række teoriforståelser og definitioner vælger jeg her at betragte positionen i den mere radikaliserede form (Johnson & Duberley 2000, Jørgensen & Philips 1999).

mine analyser og fortolkninger af data accepterer, at der kan tegne sig fragmentariske billeder og resultater¹¹. Jeg har søgt at gå fænomenologisk til værks i min dataindsamling for at indfange første-hånds perspektiver på begrebet selvledelse, mens jeg i mine analyser og fortolkninger har søgt at forstå, hvordan virkeligheden bliver til gennem komplekse tilblivelsesprocesser (Højgaard & Søndergaard 2010: 315ff.). At jeg adskiller mig fra den socialkonstruktionistiske forståelse hænger sammen med, at denne retning – i sin radikaliserede form – afskriver forestillingen om en objektiv virkelighed¹². Mange socialkonstruktionister vægter det intersubjektive perspektiv, blandt andre Flemming Andersen (Andersen 2006), hvor det netop er den forhandlede virkelighed i de mellem menneskelige relationer, der betragtes som et grundvilkår for individet (ibid.), og dette perspektiv af den socialkonstruktionistiske tænkning er et væsentligt element i min analyse.

Min analyse er et bud på et nyt begreb samledelse der er fremkommet gennem følgende fem analysekategorier:

- 1) Tilgængelighed
- 2) Fleksibilitet
- 3) Ledelsesinternalisering
- 4) Relationskompetence
- 5) Meningsskabelse

Jeg præciserer ligeledes i analysen, hvorfor jeg mener, at dette begreb skaber en bedre referenceramme for arbejdet med at lede selvledende medarbejdere.

¹¹ Det er vanskeligt entydigt at definere de to begreber, og eksempelvis Jørgensen & Philips argumenterer for, at poststrukturalismen er en underkategori af socialkonstruktionismen (Jørgensen & Philips 1999)

¹² Det betyder, at jeg opererer med en forståelse af en objektiv virkelighed, der konstant forhandles og defineres subjektivt af de deltagende individer i det sociale rum på et givent tidspunkt. Det er således gennem dekonstruktioner af virkeligheden og fastlæggelse af fix-punkter eller nodalpunkter, at nye sammenhænge opstår og bliver meningsgivende (Jørgensen & Philips 1999).

Teoretisk udgangspunkt

Mit arbejde viser, at det kan være endog overordentligt svært at adskille de to begreber ledelse og selvledelse ad, da de på mange planer influerer og påvirker hinanden. Jeg vil i denne del redegøre for hvilke teoretiske bidrag og mere generelle betragtninger, jeg vil anvende i min analyse. Der følger fire afsnit, der hver refererer de forståelser og vinkler, jeg har anvendt i analysen af mit datamateriale.

Empowerment – det der driver værket

Empowerment er gennem de senere år blevet et væsentligt begreb i ledelses- og organisationsudvikling. Jeg vil anvende den betydning, som særligt psykologien har bidraget med til definitionen af begrebet, der bygger på fire grundlæggende faktorer:

- 1) Meningsfuldhed i opgavevaretagelsen og en følelse af overensstemmelse mellem organisationens og individets idealer og mål
- 2) Kompetence i forhold til at honorere de krav arbejdet stiller, kombineret med tillid til egne evner og formåen
- 3) Valgmuligheder i givne situationer og følelse af selvbestemmelse
- 4) Indflydelse og påvirkningsmuligheder i forhold til beslutninger og udviklingen af organisationen (Yulk & Becker 2006, min oversættelse)

Yulk & Beckers forskning og reviews peger ligeledes på at: "Employees that have more access to information about the mission and performance of the organization experience more empowerment." (Yulk & Becker 2006: 214), hvilket forstærker vigtigheden af at udvikle systemer i organisationen, der sikrer disse faktorer har de bedste betingelser.

Poder bidrager med at tilføre den gængse empowermentforståelse en ny dimension, nemlig interaktionens betydning for dannelse af selvtillid (Poder 2011). Særligt i en dansk kontekst, hvor mange organisationer ikke bliver drevet på lige så hierarkiske måder som i andre lande, kan det interaktionelle perspektiv give nuancer til empowermentbegrebet. Hvis selvtillid "...[er] en ægte social følelse, fordi måden vi oplever den på - og om vi oplever den - afhænger af den sociale adgang til relevante ressourcer på arbejdet." (Poder 2011: 55)¹³, bliver det ikke bare som Yulk og Becker skriver et spørgsmål om at have adgang til informationer om organisationens strategiske mål, men i lige så høj grad et spørgsmål om de sociale sammenhænge medarbejderen indgår i, der bliver afgørende for medarbejderes følelse af empowerment. Mine empiriske data viser, at dette perspektiv har en vigtig rolle, som når en af medarbejderne siger:

"... fordi man kommer til at arbejde så tæt sammen, er det meget vigtigt at være klar over, hvor hinanden er..."

og lederen udtrykker:

"... vi er nødt til at se en progression [i medarbejderens udvikling, red.], ellers går det for hårdt ud over enten produktet - og det gør det sjældent, for vi er alle sammen så ansvarlige - og så går det ud over projektgruppemedlemmerne ..."

¹³ Poder refererer her til Barbalet (1996) og diskuterer følelsen af selvtillid, som han karakteriserer ved tre træk: 1) et subjektivt og erfaringsbaseret aspekt, 2) et fysiologisk og adfærdsmæssigt aspekt og 3) et impulsivt og motorisk aspekt. Som jeg læser Poder, er det adgangen til disse resurser i en relationel kontekst, der sikrer, at individet kan opretholde følelsen af at handle på egen hånd i en skabende sammenhæng (Poder 2011: 55), men han er ikke særlig præcis i dette afsnit.

Empowermentbegrebet rejser en række interessante spørgsmål i forhold til medarbejderens ønsker, behov og vilje til rent faktisk at blive inddraget, ansvarliggjort og selvudviklet i forhold til organisationen. Disse spørgsmål trækker jeg frem i analysen gennem at forholde mig til udsagn, som når en af medarbejderne i min undersøgelse eksempelvis siger: "... man skal være villig til at forandre sig ...".

Den ligeværdige samtale - et centralt omdrejningspunkt i ledelse

At forstå de sociale rammer, selvledelse finder sted inden for, kræver et nærmere syn på de kommunikative handlinger. "... *kommunikative handlinger*, [er] når de delagtige aktørers handlingsplaner ikke koordineres via egocentriske succeskalkuler, men via den indbyrdes forståelses akt." (Habermas 1981: 209). Som Habermas præciserer, kan man skelne mellem, hvorvidt deltagere i en samtale indtager en forståelses- eller resultatorienteret position, og i forlængelse af empowermentbegrebet kan netop denne opmærksomhed på kommunikationens betydning for medarbejdernes indbyrdes relationer og forståelser af hinanden og lederen være med til at få øje på den sociale adgang til resurser, som Poder (2011) beskriver. "Indbyrdes forståelse er at betragte som en proces, hvor tale- og handlingsduelige subjekter søger at opnå enighed." (Habermas 1981: 210), det er gennem de kommunikative handlinger, at medarbejdere og ledere skaber mening, øver indflydelse og træffer beslutninger for organisationens bedste.

I relation til mit arbejde kan Linells pointer bidrage med en forståelse af de betingelser, dialogen og dermed samarbejdet har i organisationen. Linell argumenterer for, "... many dialogs are built upon complementary, rather than symmetrical, roles of participation." (Linell 1998: 14), hvilket kræver en eller anden grad af samarbejde eller koordinering for at give dialogen¹⁴ mening. Linell skelner mellem samarbejde og konkurrence på den ene side og mellem symmetri og asymmetri på den anden side i sine analyser af dialogen. Min empiri peger på, at der i organisationen er gode betingelser for dialog, da der umiddelbart er fokus på høj grad af samarbejde og også passende asymmetri tilstede. Et sted, hvor denne asymmetri kommer til udtryk, er hvor lederen siger:

"Jeg er tæt på det faglige, men jeg er jo ikke langt nok nede i substansen (...) jeg kan jo ikke løse opgaven lige så godt som de bør, jeg har jo ikke data inden under huden, (...) og derfor er det jeg kan gøre, at stille nogle spørgsmål der får dem til at tænke (...), jeg kan blive nysgerrig på nogle ting, (...) det er på det niveau ..."

"Relating starts with the capacity to be present in the here and now, but extends beyond that." (Ladkin & Taylor 2010: 71). Ladkin & Taylor peger her på et interessant relationelt perspektiv, nemlig det at være til stede i dialogen og have kapacitet til at indgå i denne. Det kræver for mig at se ledelsesmæssige kompetencer, der fx kan beskrives som "... evne til at skabe åbne, ærlige og tillidsfulde relationer til medarbejderne fremhæves i de fleste teorier som et centralt element i autentisk ledelse (Yulk 2009: 345)." (i Elmholdt 2011: 29). Autenticitet er et forholdsvist nyt ledelsesbegreb, og Elmholdt konkluderer i sin analyse af begrebet, at:

"For at blive opfattet autentisk må lederen derfor formå at udtrykke den kropslige oplevelse af følelser og emotionelle tilstande på en meningsfuld måde i relation til konteksten." (Elmholdt 2011: 42)

Jeg kommer i analysen nærmere ind på, hvordan disse kropslige og emotionelle kompetencer kommer til udtryk i mit empiriske materiale. Der er dog behov for en nærmere diskussion af begreberne autentisk

¹⁴ Linell (1998) argumenterer for, at dialogen i langt højere grad skal opfattes deskriptiv frem for idealistisk som fx Habermas (1981) argumenterer for. Herigennem siger Linell, at vi bliver i stand til at opdage empiriske forskelle i dialogen, som (a)symmetri, gensidighed, moral mv.

ledelse og meningsledelse for at få følelsen af florumvundne floskler - som ingen i princippet kan være uenige i - nuanceret og konkretiseret.

Inden jeg helt afslutter, finder jeg det vigtigt at betone, at hverken Habermas (1981) eller Linell (1998), som jeg læser dem, ikke umiddelbart forholder sig til den organisatoriske kontekst. For mit analysearbejde bliver det således vigtigt at indtænke organisatorisk kongruens¹⁵ som en overliggende forståelsesramme.

Autentisk og meningsfuld ledelse

For mange teoretikere (Mintzberg 2009, Yulk 2006, Ryan & Deci 2000) er der ingen tvivl om, at evnen til at lede andre kræver evne til at lede sig selv. Ledelse og selvledelse er dermed tæt forbundne begreber, og jeg finder det relevant at konkretisere særligt to vinkler på ledelsesbegrebet: autentisk og meningsfuld ledelse.

"It is only when we are present and in communion that others experience us as being authentic." (Ladkin & Taylor 2010: 70)

Som citatet ovenfor indikerer, er der megen tro nærmest noget guddommeligt knyttet til begrebet autencitet, også når det knyttes an til forståelsen af ledelse. Ledelsesbegrebet har gennemgået mange forandringer de seneste tiår, og der går vel ikke en uge uden, vi bliver præsenteret for nye udgivelser af ledelseslitteratur, der skal hjælpe med at; "Un-boss"¹⁶ os selv og vores organisation, "Tag magten over dig selv"¹⁷, eller finde "Leder DNA"¹⁸, for at optimere og udvikle lederskabet. "Opgaven for lederen er ikke at komme med mere ledelse; snarere skal hun systematisere og rydde op i al den ledelse, der allerede finder sted." (Kristensen 2011: 165). Sådan beskriver Kristensen lederens vigtigste opgave i arbejdet med ledelse af selvledende medarbejdere, om end det kan lyde lidt banalt. Spørgsmålet er, hvordan man som leder udvikler en praksis, der tilgodeser dette behov, og ikke ender i et kontinuum mellem "curling-lederen"¹⁹ i den ene ende og den uengagerede leder i den anden, der i høj grad leder efter devisen – selvledelse = ingen ledelse. Ladkin & Taylor (2010) har undersøgt begrebet autentisk ledelse, og de gør op med den forståelse af, at hvis lederen bare kender sit sande selv, vil de automatisk kommunikere dette til deres medarbejdere. I deres optik mangler der en dybere forståelse af kropslighedens betydning²⁰ for at virke autentisk i givne situationer gennem kongruens mellem det indre og det ydre "... authentic leadership is based not only on those inner feelings and emotions, but on the requirements of the context within which one is enacting leadership." (Ladkin & Taylor 2010: 70). Som lederen i min undersøgelse giver udtryk for:

"... hvis man har nogle medarbejdere, som man også selv føler, man har brug for at snakke med ... jeg har brug for at høre, hvad de tænker ..."

og lidt senere uddyber hun det med: "... det er et - kan man sige, et forhold mellem os ...", og en af medarbejderne bekræfter oplevelsen af denne overensstemmelse ved at sige: "... og du taler også – selvom det ikke er dig, der har truffet dem – om vores beslutninger ..." i en sekvens i et af interviewene, hvor samtalen drejer sig om, hvordan man som medarbejder føler sig bakket op og støttet af lederen. Jeg har i

¹⁵ Jeg trækker her på Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsens begreb præsenteret i bogen: *Kærlig rummelighed i dialoger* (Kristiansen & Bloch-Poulsen 2000)

¹⁶ "Un-boss"; Jacob Bøtter og Lars Kolind, 2012

¹⁷ "Tag magten over dig selv": Nastja Arcel, 2009

¹⁸ "Leder DNA": Rasmus Ankersen, 2008

¹⁹ Jeg trækker her på begrebet "curling-forældre" inden for pædagogikken, hvor forældre i stigende grad løber foran deres børn for at feje alle sten på deres vej væk.

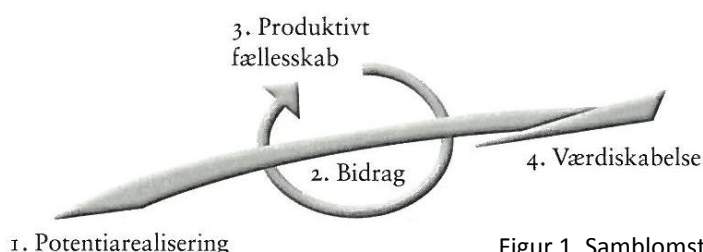
²⁰ Ladkin & Taylor taler her om såvel fysisk som symbolsk forståelse af kroppens betydning, eller det vi betegner som kropssprog og talesprog.

mine interviews ikke spurgt nærmere ind til denne følelse, og kan således ikke argumentere for, at lignende udtalelser ikke kunne finde sted i en mere hierarkisk eller autoritær organisation.

I mine interviews og i den opfølgende samtale undervejs i mit arbejde (se bl.a. afsnittet om undersøgelsesfeltet for nærmere præcisering) viste endnu et begreb sig at være væsentligt at inddrage nemlig meningsledelse.

"Meningsledelse er det at koordinere menneskers bidrag på en sådan måde, at de i et givende fællesskab bruger deres unikke potentialer til at skabe mest mulig værdi for kunder og omverden." (Ravn, 2009: 70)²¹

Ravn præsenterer Samblomstringsteorien, der let henstiller os til tanken om den frie, sande og gode verden. Teorien bidrager dog med interessante vinkler til forståelsen af den ledelsesmæssige opgave, ledere må påtage sig, hvis de vil hjælpe deres medarbejdere med at få en oplevelse af sammenhæng i arbejdslivet.



Figur 1. Samblomstringsteorien (Ravn 2009: 68)

Samblomstringsteorien indeholder fire faktorer: 1) Man realiserer sine potentialer og bruger sine styrker og 2) bidrager derved i 3) et fællesskab med andre til 4) skabelse af værdi og livskvalitet hos kunder og brugere. (Ravn 2009: 69). I forhold til mit casestudie genfinder jeg Ravns faktorer og jeg eksemplificerer dette i analysen, samtidig problematiserer jeg dette idealiserede syn på organisationsudvikling og –forståelse, og dets reduktion af magtforhold og asymmetrier mellem medarbejdere og leder.

Læring i organisationer – et karakteristikum for udvikling af selvledende medarbejdere

Et væsentligt element i organisationers udvikling og fremdrift er deres evne til at skabe forandringer og ikke mindst lære af disse forandringer. Flere teoretikere (Argyris 1992 & 2010, Yulk 2006, Senge 1990) beskæftiger sig indgående med disse problematikker og påviser da også gang på gang, at der ofte er store uoverensstemmelser mellem det, organisationer hævder at gøre, og det de rent faktisk gør. Argyris viser med sin forskning, at organisationer, ledere og individer udviser diskrepanser mellem de intentioner og forståelser af praksis, de har, og det de rent faktisk gør i konkrete situationer.

"... there are often fundamental, systematic mismatches between individuals' espoused theories of action and their actual theories in use." (Argyris 2010: 62)

På den måde, siger Argyris, at vi ofte er "... trapped in our own behavior." (Argyris 2010: 84), og det bliver dermed organisationen, ledere og individers evne til at by-passe praksis, der kommer til at afgøre, om forandringer kan finde sted. Mit casestudie peger på mindst tre forhold, der adskiller organisationen i forhold til disse diskrepanser: 1) organisationen udviser i praksis et meget højt bevidsthedsniveau om

²¹ Ravn trækker på en socialkonstruktionistisk såvel som en eksistentiel forståelse af begrebet.

vigtigheden af læring på alle led i organisationen, 2) umiddelbart synes der at være kort vej fra ide til iværksættelse af nye tiltag og 3) hyppige refleksioner over praksis i mange fora. Det udfolder jeg i analysen.

Yulk peger på "Knowledge is diffused or made easily available to anyone who needs it, and people are encouraged to apply to their work." (Yulk 2009: 323) og præsenterer syv guidelines, der indikerer organisationens evne til at lære.

- 1) Encourage appreciation for flexibility and innovation,
- 2) Encourage and facilitate learning by individual and teams,
- 3) Help people improve their mental models,
- 4) Leverage learning from surprises and failures,
- 5) Encourage and facilitate sharing of knowledge and ideas,
- 6) Set innovative goals
- 7) Reward entrepreneurial behavior (ibid.: 325f.)

Mindst fem af de syv guidelines kan jeg identificere i mit casestudie, og jeg vil i analysen komme med bud på betydningen af disse for ledere såvel som medarbejdere.

Inden jeg påbegynder analysen, inddrager jeg nogle af de kritiske vinkler, der er på udviklingen af det selvledende arbejde.

Kritiske vinkler – selvet på overarbejde

Al den fokus på selvledelse som svaret på den komplekse og hastigt foranderlige arbejdsmarked skaber selvfølgelig også modpoler og kritiske røster, i forhold til de konsekvenser individet – og her tænkes ofte på medarbejderen – udsættes og udsætter sig for. Jeg redegør i dette afsnit for noget af den kritik, der er rejst, således at jeg kan have dette perspektiv med undervejs i analysen.

Generelt retter meget af særligt den danske forskning af vidensarbejdere sig mod fænomenet stress, og det diskuteres, hvorvidt stress udløses af individets manglende evne til at sige fra (Strøbæk 2009, Prætorius 2004), eller om det i højere grad hænger sammen med indlejrede forhold i organisationer og dermed diskursive formationer (Kristensen 2011, Foucault 2002). Jeg har i dette afsnit valgt ikke at fokusere på stressmekanismer, da det er et af de parametre, hvorpå mit datamateriale adskiller sig positivt i et umiddelbart fravær af stress. Dette fravær af stress er et interessant perspektiv, som jeg – desværre – ikke har fået uddybet nok i mit empiriske materiale, men som bestemt er relevant at gøre til genstand for nærmere studier. Jeg har i stedet valgt at se nærmere på de mere organisatoriske forhold, der synes at påvirke individet.

Det fleksible menneske

Richard Sennett skrev tilbage i slut halvfemserne bogen *Det fleksible menneske* (Sennett 1999), hvor han systematisk redegør for, de resultater teamwork og flade hierarkiske organisationer har for individet, organisationer og samfundet. Sennett er sociolog, og en stor del af hans forskning retter sig mod urbanisering og dennes påvirkning af individet i det moderne samfund. *Det fleksible menneske* fremstår som kritiske samfundsbetragtninger på baggrund af tre konkrete cases og mere vidtløftig filosofien over den generelle samfundsudviklingen. Selvom Sennett flere steder er meget kategorisk i sin retorik, som når han fx skriver: "Det fleksible regime avler tilsyneladende en karaktertype, der konstant er "i færd med at komme til

sig selv". (Sennett 1999: 152)²², finder jeg Sennett interessant at inddrage i denne master med særligt tre perspektiver:

- 1) Skiftet i ledelse
- 2) Tillid som risikofaktor
- 3) Konflikten der forsvandt (mine benævnelser ud fra læsning af Sennett)

Sennett beskriver, hvordan transformationen af ledelse har fundet sted fra at være en tydelig autoritet til i langt højere grad at være faciliterende og kommunikerende. Dette skift resulterer i, at magten i organisationen bliver utydelig og skaber forståelser af, at medarbejdere og ledere er lige, og at der ikke finder konkurrence sted i teamarbejdets hellige navn. Der sker samtidig en forskydning i organisationen således, at medarbejderne i højere grad bliver – eller oplever sig som - arbejdsgivere for hinanden. Som Sennett udtrykker det:

"Hvis vi skal formulere det mere formelt, er magten nok tilstede i teamworkets overfladiske landskab, men autoriteten er fraværende" (Sennett 1999: 126)

I denne ændrede organisationsform sker der også forandringer af begrebet tillid i og med, at det ændrer karakter til en risikofaktor. Når magten usynliggøres og autoriteten bliver diffus, får det ifølge Sennett den konsekvens, at ironien tager over i relationerne, og tilliden til hinanden mindskes. Der opstår et skisma mellem individets konstante opmærksomhed på afhængigheden af andre kombineret med dets manglende tro på, at denne afhængighed vil blive imødekommet og håndteret på en positiv måde (ibid.: 127ff.).

Teamarbejdet og fleksibiliteten får altså betydning for individets tillid til sig selv og andre, og:

"Virksomheder, der lovpriser uafhængighed og autonomi, kan komme til at forstærke deres medarbejders fornemmelse af sårbarhed i stedet for som tilsigtet at opildne og inspirere dem." (ibid.: 160)

Det tredje perspektiv, Sennett kan bidrage med i denne sammenhæng, har jeg kaldt *konflikten der forsvandt*, og det lægger sig i forlængelse af de to andre perspektiver. Perspektivet peger på det vilkår, at når magten bliver utydelig, og tilliden mindskes, bliver medarbejders villighed til at indgå i konflikter mindre – det opleves som risikofyldt, "Når tingene bliver gjort lettere for os [...] bliver vi svage." (ibid.: 80).

Selvrealisering – medarbejdere og organisationers mantra

Kirsten Marie Bovbjerg (2005, 2010) er en af de forskere, der i en dansk kontekst, har beskæftiget sig indgående med konsekvenserne af ændrede krav til medarbejdere med særlig fokus på, hvordan selvrealiseringen er blevet det nye mantra både i organisationer og for individet. Hun beskriver, hvordan medarbejdere bliver socialiseret i organisationer ud fra et ledelsesmæssigt ønske om at frisætte dem som autonome individer (Bovbjerg 2010). Bovbjerg problematiserer i sin forskning denne "grænseløse udviklingskultur", og hun kan påvise, at ønsket om at skabe overensstemmelse mellem organisationens og medarbejdernes værdier medfører en svækkelse af de sociale bånd mellem medarbejderne (Bovbjerg 2005). Samtidig påviser hun, at der er et særligt syn på medarbejderne, som hun kalder "det proaktive menneske" (Bovbjerg 2010). Hun definerer det på følgende måde:

"Proaktivitet er mere end bare at være på forkant med udviklingen. Der ligger en særlig menneskeforståelse, der danner baggrund for en dominerende diskurs for, hvordan moderne medarbejdere skal forstås, ..." (ibid.: 168)

²² Dette konkluderer han på baggrund af den ene af sine tre cases.

Denne forståelse betegner Bovbjerg som et regime²³, der bliver bestemmende for den måde organisationen håndterer følsomhed blandt medarbejderne, der forventes at forvalte sin selvledelse på en sådan måde, at stress og andre dysfunktionaliteter undgås. Medarbejderen skal med andre ord:

”... udvise følsomhed som et led i at agere som en selvreflekterende, selvledende og selvudviklende medarbejder.” (ibid: 174)

Denne frisættelse af medarbejderen kræver på den ene side at medarbejderen må: ”... underlægge sig kollektivets normer, hvilket fører til en styrkelse af den kollektive heteronomi.” (Bovbjerg 2005: 37), og på den anden side at medarbejderen i stigende grad søger at frigøre sig fra konteksten, i takt med interessen for selvet udvikles (ibid.). I min empiri kommer det til udtryk i blandt andet Kompetenceprofilerne for medarbejderne (bilag D), hvor der står, at en erfaren konsulent skal: ”... bidrage aktivt til udvikling og fornyelse (...), ... selvstændigt lede og gennemføre store og komplekse projekter,”. Lederen siger på et tidspunkt: ”... man [jeg, red.] skal jo kunne se en progression væk fra det [det selvstændige arbejde, red.] ret hurtigt, ellers tror jeg simpelthen, man er nødt til at droppe samarbejdet.”. I forhold til medarbejderne mener jeg at kunne stille spørgsmålstejn til den kollektive heteronomi, en medarbejder siger bl.a.:

”... nede fra vores afdeling er mønstret i meget høj grad det, at der bliver et større og større handlerum(...), fordi vi føler, at opgaverne bliver stadig mere individuelle og [det, red.] er opgaverne, der bestemmer”

Fremmedgørelse – en ny udviklingsretning?

Svend Brinkmann beskæftiger sig indgående med, de psykologiske og samfundsmæssige konsekvenser selvets forandringer undergår i det senmoderne samfund. I forhold til denne master kan Brinkmann særligt bidrage med følgende vinkler:

- 1) Fremmedgørelse
- 2) Følelsernes betydning
- 3) Tingsliggørelse af selvet

Brinkmann (2009) gennemgår den historiske udvikling af identitetsbegrebet og begrebets kobling til arbejdslivet. Han argumenterer for at: ”... de vigtigste kompetencer i dag [er, red.] de, der handler om evnen til at *udvikle sig*.” (ibid.: 102), og at tanker om selvudvikling og -realisering er det, der skaber det meningsfulde arbejdsliv i dag. Denne udvikling af identitetsskabelsen vanskeliggør medarbejderens muligheder for at fornemme sit liv som et sammenhængende hele, der psykologisk set er forudsætningen for et meningsfuldt liv. Som modsvar til denne udvikling, lancerer Brinkmann tanken om behovet for øget fremmedgørelse fra arbejdet²⁴, hvor den klassiske lønarbejderlivsform og mesterlærerprincippet²⁵ kan blive veje til individets frigørelse og meningsfulde liv.

”I det senmoderne netværkssamfund er man ikke noget blot i kraft af sine kvalifikationer eller en stabil position i hierarkiet, men man skal hele tiden ’være på’ som person med alt, hvad det indebærer af følelsesmæssig performance.” (Brinkmann 2011: 144)

²³ Bovbjerg trækker her på Sennetts forståelse.

²⁴ Brinkmann trækker her på Peter Triantafillous kritiske gennemgang af ledelsens historie i Danmark. Triantafillou konkluderer, at den udvikling, der finder sted på danske arbejdspladser i dag, humaniserer relationerne gennem fokuseringen på medarbejdernes personlige vækst som instrument for organisationers vækst. Brugen af fremmedgørelse fra arbejdet eksemplificerer Brinkmann med de to modbilleder: lønarbejderen og håndværkeren.

²⁵ Brinkmann kalder det håndværkeren i den engelske forståelse *craftsman*, som jeg har valgt at oversætte som mesterlære.

I takt med at udvikling er blevet et afgørende parameter for organisationer, er der kommet en stigende opmærksomhed på følelser, som citatet ovenfor præciserer. Brinkmann (2011) præsenterer seks teser om følelser²⁶, der viser, at følelser ikke er entydige psykologiske entiteter, men bestemmes af de sammenhænge de udfoldes i. Medarbejderens opmærksomhed på og bevidsthed om sin egen følelsesmæssige performance stiller krav om også at bruge disse i arbejdsmæssig sammenhæng, og afvigelser herfra bliver anset som unormale. Her spiller lederen en særlig rolle, da: "... ledelsen har en temmelig stor magt til at fastlægge normer, også for følelser." (ibid.: 145). I min empiri kommer denne følelsesmæssige performance til udtryk, som når en medarbejder siger: "... men ellers handler det rigtigt meget om selv at kunne mærke det [hvornår hun skal inddrage andre personer i arbejdet, red.]", og en anden kommer ind på: "det jeg selv gør i forhold til projektledelse, det er at fortælle folk om, hvor jeg selv er i forhold til det vi skal i gang med."

Det tredje perspektiv, jeg har valgt at inddrage fra Brinkmanns forskning, er tingsliggørelse af selvet (Brinkmann 2005). Her problematiserer Brinkmann den humanistiske psykologis tingsliggørelse af selvet og deres forståelse af ægte frihed som friheden til at skabe sig selv. Selvet er blevet en "vare", som medarbejderen udbyder på arbejdsmarkedet, og hele italesættelsen af "at arbejde med sig selv" er med til at indlejre denne tilstand kulturelt.

"Den udbredte indførelse af teamwork kræver eksempelvis gode forhandlingsevner, evnen til at føre dialog og måske endda kvasi-terapeutiske færdigheder." (Brinkmann 2005: 55)

Magten der forsvandt

Filosof og idehistoriker Michel Foucault satte gennem hele sit liv spørgsmålstejn ved samfundets gængse normer og strukturer og søgte at kortlægge nye samfundsmæssige mønstre for social udveksling. Foucault beskriver et autodisciplinerende system, hvor magten er usynlig og ukontrollabel. Foucault er inspireret af Jeremy Bentham²⁷ idé om en panoptikon-bygning, en cirkulær bygning med et tårn i midten, hvor indsatte fanger aldrig kunne vide sig sikke på, hvornår de blev overvåget fra tårnet. De indsatte bliver på den måde selv magthavere, der internaliserer og accepterer reglerne, de er underlagt i det panoptiske system. Som Foucault skriver: "Han [den indsatte, red.] indskrives i sig selv den magtrelation, hvori han selv spiller begge roller. Han bliver oprindelsen til sin egen underkastelse." (Foucault 2002: 220).

Foucaults pointe er, at panopticon ikke bare er en fysisk bygning, men i langt højere grad er:

"... det generelle princip for en ny "politisk anatomi", hvis genstand og formål ikke er suverænitetsrelationer, men disciplinære relationer." (ibid.: 225)

Det vil sige, at hele denne magt- og disciplineringsstanke er indlejret i moderne samfundsformer og organisationer. Samfundsborgere og organisationsmedlemmer påtager sig i stigende grad selvdisciplinering og adfærdregulering frem for at lade sig styre og regulere af "magten"²⁸. Det mest illustrative eksempel fra empirien er nedenstående citat fra en medarbejder. Udtalelsen kommer i forbindelse med, at vi taler om det at være selvledende, og hvordan der tales om det i organisationen og deres afdeling.

²⁶ Følelser er: intentionelle, relationelle, motivationelle, rationelle, flertydige og involverer magt (Brinkmann 2011: 134)

²⁷ Engelsk filosof der i 1787-1802 skrev en række breve til en ikke navngiven person, hvor han udfoldede sine idéer om en panopticon-bygning (Raffnsøe et.al. 2009)

²⁸ Magten skal her forstås som autoriteten i organisationen eller samfundet

”... altså folk som bliver belastede, som kommer til at stå i en meget hård arbejdssituation, som de bliver pålagt af ikke deres ledelse, men af deres kolleger fordi deres kolleger er deres projektledere, men jo ikke har nogen ledelseskompetence, men jo reelt er projektledere og skal sørge for at levere et godt resultat i deres projekter, og det kan være ubehageligt, fordi de jo så i virkeligheden er din kollega du skal stå i den type relation til, som du ellers vil skulle med din leder.”

Medarbejderen refererer til nogle fælles drøftelser der tidligere har været i hele organisationen, hvor udfordringerne ved projektlederrollen var sat på dagsordenen.

Inden jeg går ned i selve analysearbejdet, hvor jeg uddyber de teoretiske positioner og teorier, følger nu mine metodiske valg og overvejelser.

Metode

Den metodologi, der danner baggrund for mine valg af metoder, har i høj grad været eksplorativ funderet og har en fænomenologisk tilgang til genstandsfeltet. Jeg arbejder ud fra en forståelse, der indtænker subjektets rolle og intuitive fornemmelser som en del af erkendelsen og frembringelsen af konklusioner og udsagn i forbindelse med masterens tilblivelse. Dette kræver stringens i mit arbejde med metoderne, indsamlingen af data og fortolkninger i analysen og en tydelig rød tråd i mine argumentationer og begrundelser for valg, som i et hvilket som helst andet valg af kvalitativ metode. Dette for at minimere den problematik der kan opstå i arbejdet med casestudier:

"Problemet med at sammenfatte casestudier skyldes imidlertid oftere egenskaber ved den studerede virkelighed end egenskaber ved casestudiet som forskningsmetode."
(Flyvbjerg 2010: 485)

Jeg har således stræbt efter en høj troværdighed i mit arbejde gennem dels at vende tilbage i organisationen og dels ved at inddrage kritiske vinkler i mit analysearbejde.

Jeg har som nævnt i indledningen anvendt casestudiet som undersøgelsesmetode. Dette valg giver mig mulighed for at fokusere på: "... netop den form for kontekstafhængig viden, som forskning i læring viser, er nødvendig for, at mennesker kan udvikle sig ..." (ibid.: 466). Kritikken af casestudiet som metode retter sig i høj grad mod metodens manglende generaliserbarhed, den kontekstbundne vidensindsamling og metodens bias for verifikation (ibid.: 466 ff.). Kritikken er relevant, men viser også sin bundethed i en mere kvantitativ tilgang til forskning og vidensproduktion, og casestudiets anvendelighed vil – som al anden kvalitativ forskning – være afhængig af min evne som forsker i at fremlægge og argumentere for mine hypoteser, analyser og konklusioner. Særlig metodens fokus på udvikling og afprøvning af hypoteser, finder jeg interessant i forhold til min problemformulering. Den organisation, jeg har gennemført mit casestudie i, har på mange måder vist sig at være atypisk, og jeg har valgt en kritisk deduktiv tilgang til mit empiriske materiale, jf. Flyvbjergs oversigt over strategier for valg af cases (ibid.: 475). Denne tilgang åbner mulighed for at lave generaliseringer som eksempelvis: *hvis det viser sig at mange/ingen medarbejdere er glade for deres betalte frokostordning ... så vil mange(de fleste)/ingen bryde sig om en betalt frokostordning.*

Samtidig har jeg benyttet mig af deltagerobservationer som metode, hvilket rejser en række overvejelser om mine påvirkninger af feltet og min rolle som observatør. Jeg har været meget bevidst om betydningen af min forforståelse²⁹ i arbejdet. Jeg har undervejs søgt at inddrage min forforståelse på en konstruktiv måde. Det betyder, at jeg har søgt at have for øje, hvorvidt mine antagelser er udsprunget af den viden, jeg har fået undervejs i mit casestudie eller i højere grad af mine forforståelser. Dette har jeg gjort gennem dels diskussioner med forskellige personer, der har interesse og viden inden for feltet, og dels gennem at præsentere mine foreløbige resultater for organisationen undervejs i mit arbejde. Endelig har jeg fortsat med at indhente viden, inddrage nye vinkler og teorier i takt med at jeg er kommet dybere og dybere ned i feltet.

At foretage interviews er i sig selv en påvirkning af undersøgelsesfeltet (Tinggaard & Brinkmann 2010: 29ff.). Jeg har valgt semistrukturerede spørgeguides, der har haft fire overordnede tematikker interviewet har fokuseret på:

- 1) Definition af arbejde
- 2) Behov for ledelse

²⁹ Jeg har en grundlæggende forståelse af, at det er forfejlet at tro, at man som interviewer og forsker kan forholde sig objektivt til sit felt.

- 3) Forskel på ledelse og ledelsesbehov
- 4) Selvledelsesbegrebet

Jeg gennemførte to fokusgruppeinterviews og et interview. Da der var en dags forskydning mellem de to fokusgruppeinterview, havde jeg mulighed for at inddrage min nye viden og dermed omformulere nogle af spørgsmålene og temaerne (se bilag A). Jeg havde tilrettelagt interviewene således, at de var perspektiveret bredt, og trak på både den teoretiske viden jeg havde om feltet, og den indsigt jeg havde fået ved at observere praksis og læse dokumenter fra organisationen.

Mine overvejelser i forhold til observatørrollen diskuteres nedenfor.

Min dataindsamling giver mulighed for at foretage triangulering af materialet, som består af: deltagerobservationer, dokumentanalyse og interviews af medarbejdere og leder. Endelig vendte jeg tilbage til organisationen en måned efter min dataindsamling og præsenterede mine foreløbige konklusioner for at bede om deres refleksioner over mit arbejde.

Genstandsfelt

Jeg har gennemført mit casestudie i en større dansk udviklingsorienteret vidensorganisation³⁰, der arbejder inden for hele lærings- og udviklingssektoren med analyser, evalueringer og udviklingsopgaver (se organisationsoversigt i bilag B). Mit fokus har været på én af i alt fem afdelinger i organisationen, hvor jeg har fulgt lederen af denne afdeling og gennemført en række interviews med hende og medarbejdere i afdelingen. Ud af de 18 fastansatte medarbejdere i afdelingen har jeg interviewet fem. De fem medarbejdere er to mænd og tre kvinder, har forskellig anciennitet i organisationen (fra 1 til 13 år), og forskellige uddannelses- og erfaringsmæssige baggrunde. Jeg har valgt ikke at skelne mellem de enkelte medarbejdere i analysen, da de er meget enslydende i deres udsagn, og det kan derfor komme til at virke meningsforstyrrende at differentiere mellem dem, de optræder alle som han i analysen. Lederen optræder som leder.

Organisationen er præget af en flad organisationsstruktur med forholdsvis få advancementsmuligheder. De adskillelseskriterier, der er indbygget i stillingsbeskrivelser, baserer sig i høj grad på selvstændighed, omverdensbevidsthed og projektledelseskompetencer (se bilag D).

Jeg har aftalt med organisationen, at de optræder anonymiseret i masteren, da det var en betingelse for min indsamling. Casestudiet har som sit omdrejningspunkt fortællingen om organisationen, med alt hvad det indebærer af dilemmaer og modsætninger (Flyvbjerg 2010: 483). Dette in mente kan denne master alligevel godt indeholde konklusioner og refleksioner, andre organisationer kan have glæde af at stifte bekendtskab med.

Undersøgelsesfelt

Empirien i mit casestudie består af: et for-interview, div. dokumenter fra organisationen, deltagerobservationer og nedskrevne feltnoter, tre semistrukturerede interviews samt tilbagemeldinger fra organisationen undervejs i processen. For-interview og feltnoterne er ikke tilgængelige i forbindelse med masteren og udgør således min baggrund og forforståelse af organisationen. Dokumenterne fra

³⁰ Formuleringen stammer fra organisationens ledelsesgrundlag, se bilag C

organisationen er i nogen grad tilgængelig i bilagsdelen. De tre interviews er transskriberet og tilgængelige i min dropbox³¹, tilbagemeldingerne er ikke tilgængelige i forbindelse med masteren.

Feltnoter har jeg indsamlet på baggrund af observationer af lederens praksis. Jeg var til stede tre halve dage på kontoret og deltog som ”fluen på væggen” i forhold til lederens gøremål (se endvidere næste afsnit).

Mit undersøgelsesfelt består således af følgende empirisk materiale:

- Et for-interview af lederen (ca. 1 times varighed, båndet)
- Diverse dokumenter fra organisationen (se bilag C & D)
- Deltagerobservationer af lederens praksis. Fokus på kontakten med medarbejdere, hvad kendetegner denne kontakt, hvad er omdrejningspunkterne i kontakten, hvordan finder den sted?
- Et fokusgruppeinterview med tre medarbejdere (Varighed; 1:18, båndet og transskriberet)
- Et fokusgruppeinterview med to andre medarbejdere og lederen (Varighed; 1:14, båndet og transskriberet)
- Et interview med lederen (Varighed; 1:16, båndet og transskriberet)
- Tilbagemelding på analysekategorier, møde med interviewpersoner (båndet, ikke transskriberet)

De tre halve dage jeg observerede lederen indeholdt forskellige gøremål. Jeg var observatør til: et fælles personalemøde for hele organisationen, hvor chefen gennemgik strategi og resultatkontrakten (32 personer tilstede), en projektsparring mellem lederen og en projektgruppe (4 medarbejdere og leder), fælles morgenmad fredag morgen for hele organisationen³², samtale med deltidssygemeldt medarbejder³³ og almindelige gøremål i løbet af dagene (telefonsamtaler, kortere og længere dialoger med medarbejdere, mail- og kalenderopgaver, mv.). Jeg fik på den baggrund et rimeligt nuanceret billede af lederens hverdag og opgaver.

Interviewene blev gennemført ud fra semistrukturerede spørgeguides (se bilag A) og fremstår uredigerede, dog er mine introduktioner, afslutninger og de mest meningsforstyrende talesprogs vendinger udeladt.

Tilbagemelding skete ved et dialogmøde på baggrund af mine foreløbige resultater. På mødet deltog lederen og to af de fem interviewede medarbejdere, og mødet udformede sig som en reflektiv samtale med udgangspunkt i mine foreløbige tanker og resultater. Samtalen blev båndet, men er ikke transskriberet.

Deltagerobservationer som metode

”Forskeren må tage del i menneskers sociale liv for at få adgang til de meninger, som aktørerne tilskriver forskellige sociale situationer.” (Kristensen & Krogstrup 1999: 100). Denne forståelse har i høj grad været styrende for mit casestudie og årsagen til, at jeg har tilrettelagt mit design, som jeg har. Jeg har fundet interesse i netop den diskrepans, som Argyris (2010) beskriver mellem theory-in-use og theory-of-action³⁴, og håbede at få en snert af indsigt i denne diskrepans gennem mine studier. Det ønske harmonerer

³¹ <https://www.dropbox.com/sh/i8lbawswyq3sf40/gQtKQLfRDt/Transskription%20291012%20leder.pdf>,
<https://www.dropbox.com/sh/i8lbawswyq3sf40/3-4bKxYN4G/Transskription%20291012%20medarbejdere.pdf>,
<https://www.dropbox.com/sh/i8lbawswyq3sf40/B-UAR3bWQT/Transskription%20301012%20leder%20og%20medarbejdere%20essens.pdf>

³² Alle medarbejdere får betalt en halv times frokostpause hver dag samt en halv times fælles morgenmad hver fredag.

³³ Medarbejderen har været deltidssygemeldt i en længere periode pga. hjernerystelse. Leder og medarbejder holder løbende opfølgningssamtaler om opgaveporteføljen og medarbejderens trivsel og kapacitet i forhold hertil.

³⁴ Argyris (2010) definerer de to begreber som ”master programs” (ibid.:62) der adskiller sig ved, at ”theory-of-action” er det vi tror på og står inde for, hvorimod ”theory-in-use” er det vi rent faktisk praktiserer i givne situationer.

imidlertid ikke umiddelbart med min fænomenologiske tilgang, da jeg dermed møder organisationen med min teoretiske forforståelse. Jeg har gennem mit casestudie været optaget af at opleve organisationens forståelse af læring og været opmærksom på denne disharmoni.

Til forståelse af min egen rolle som observatør har jeg anvendt Kristiansen og Krogstrups gengivelse og bearbejdning af Robert Golds typiske feltroller³⁵ (Kristiansen & Krogstrup 1999: 101ff.), hvor han skelner mellem:

- 1) Den totale deltager
- 2) Deltageren som observatør
- 3) Observatøren som deltager
- 4) Den totale observatør

Med udgangspunkt i disse definitioner kan min rolle hovedsagligt beskrives som overvejende observatøren, som deltager. Min tilstedeværelse i organisationen var relativ kort, og jeg forblev på den måde distanceret til feltet. Samtidig havde jeg et ønske om at beskue den praksis, der foregik i organisationen og så vidt muligt undgå at påvirke feltet. Denne observationsmåde har både nogle indbyggede bias, i og med at der kan forekomme misforståelser mellem observatør og informanter, og fordele ved at observatøren har mindre risiko for at "go native" (ibid.: 110). For at tage højde for disse forhold planlagde jeg det element at vende tilbage til organisationen og præsentere mine foreløbige resultater og tanker. På denne måde søgte jeg at tage højde for de evt. misforståelser, jeg havde lagt ned i materialet. På samme måde skulle mine interviews give mig mulighed for at komme tæt på de meninger og holdninger, både medarbejdere og leder har i forhold til min problemformulering.

Det viste sig vanskeligere end som så at være observatør, dels var jeg uerfaren i rollen som observatør på den måde, jeg havde planlagt³⁶, og dels var lederen ikke vant til at blive observeret og henvendte sig ofte til mig med forklaringer og supplerende informationer om hendes og organisationens hverdag. Da vi mødtes igen halvvejs i min proces, havde lederen ligeledes gjort sig refleksioner over mine observationer af hendes praksis, og det var blevet tydeligt for både hende og medarbejderne, at hun de dage, der ikke er kalenderlagt med møder, bevægede sig konstant rundt i afdelingen for at tale med medarbejderne om projekter, tidsstyring, opfølgning og generel opmærksomhed på, hvad der rører sig i afdelingen og blandt medarbejderne.

Refleksioner over valg af metode

Med et valg følger altid et fravalg, og mit valg af casestudier implicerer nogle blinde vinkler og manglende viden. Spørgsmålet er, om jeg kunne have taget højde for det i mit undersøgelsesdesign, og om jeg med fordel kunne have anvendt en anden form for undersøgelse til belysning af min problemformulering. Jeg vil derfor i det følgende afsnit reflektere over mit valg af metode.

Ved mit opfølgende møde spurgte jeg, om mine informanter kunne have forestillet sig en anderledes måde at undersøge min problemformulering på. Der var stor enighed om, at en kvantitativ undersøgelse blandt alle medarbejdere i organisationen ikke ville have fungeret. Dette mente de hovedsagligt pga. undersøgelsesfeltets kompleksitet og dermed vanskeligheden i at udarbejde et præcist spørgeskema. Jeg

³⁵ Der refereres til Golds artikel: *Roles in sociological field observation* (1970).

³⁶ Jeg har i et tidligere job gennemført forskellige former for aktionslæring i folkeskoleregi, og havde bl.a. på den baggrund tænkt, at observationer kunne supplere mine interviews, da jeg dog mente at have nogen erfaring at trække på.

foreslog aktionsforskning som metode med det udgangspunkt, at vi i fællesskab – lederen, medarbejderne og jeg – definerede det undersøgelsesfelt, vi alle ville blive klogere på. Det kunne de godt se nogle anderledes muligheder i, men betonedes også de tidsmæssige aspekter i en sådan undersøgelse. Jeg vil dog kort reflektere over aktionsforskningens anvendelsesmuligheder i forhold til min problemformulering.

Set i lyset af at organisationen benævner sig som en udviklingsorienteret vidensorganisation, ligger aktionsforskning til højrebenet i og med formålet med aktionsforskning er:

”... at producere viden, som er robust og som kan bidrage til at skabe social forandring i den lokale kontekst, hvor den finder sted.” (Olesen 2011: 86)

Styrken ved aktionsforskningen er det stærke fokus på meningsfuldt samarbejde gennem deltagelse og dialog, hvor forskeren bliver med-praktiker og praktikerne med-forskere på og i deres egen praksis. Hele sigtet med at bedrive aktionsforskning er at skabe organisatoriske læringsforudsætninger, der sikrer forankring, genklang og relevans i den dagligdag, der er genstandsfelt for forskningen. Samtidig bidrager aktionsforskningen til at ”... magt og viden ses som to fænomener, der er uadskillelige og som betinger hinanden.” (ibid.: 95), hvilket i min kontekst kunne have bidraget med nogle anderledes forståelser og erkendelser af de vilkår og betingelser, der er til stede i organisationen for såvel informanterne som mig.

Ved at have anvendt aktionsforskning som undersøgelsesmetodik skulle jeg have åbnet mit undersøgelsesfelt til en fælles samtale mellem leder, medarbejdere og mig selv om interesser og læringspunkter, der produktivt ville bidrage til organisationens udvikling. Det ville uden tvivl have krævet en længerevarende deltagelse i organisationen, større prioritering af resurser fra organisationens side til deltagelse og inddragelse af en større informantgruppe. På den anden side tvivler jeg heller ikke på, at et sådan projekt ville have bidraget til større vidensgenerering, oplevelse af større gensidighed³⁷ og reelle forandringer af praksis.

I forhold til anvendelsen af kvantitative undersøgelsesmetoder er jeg enig med mine informanter i betragtningen i, det ikke ville være en velvalgt metode. Deres overvejelser rettede sig mod vanskeligheden i at afdække disse spørgsmål om ledelse og selvledelse i et spørgeskema. Mine overvejelser retter sig lige så meget mod den arbejdsopgave, der ligger i udarbejdelsen af en sådan undersøgelse³⁸. En kvantitativ undersøgelse, som fx en spørgeskemaundersøgelse, kunne have givet et indblik i hele organisationen og dermed indikatorer i forhold til de kvalitative undersøgelsestemaer, og måske kunne underbygge det generaliserbare ved undersøgelsen.

Jeg har nu redegjort får mit teoretiske udgangspunkt og mine metodiske valg, og det er nu tid til analysere det empiriske materiale.

³⁷ Jeg sidder unægtelig med en fornemmelse af, at jeg har ”fået noget” af organisationen og håber, at jeg med denne master kan bidrage til organisationens selvforståelse og give anledning til, at de diskuterer deres praksis og udvikling.

³⁸ Mine egne erfaringer med at lave spørgeskemaer i arbejdsmæssig sammenhæng og selv besvare spørgeskemaundersøgelser, siger mig, at det er mere end overordentligt svært at udarbejde en undersøgelse, der rent faktisk giver mening hos dem der skal besvare dem.

Analyse

Jeg har redegjort for teori og metode, og i det følgende graver jeg ned i det empiriske materiale, jeg har indsamlet. Analysen falder i fem dele, struktureret efter de fire hovedkategorier jeg umiddelbart identificerede i materialet:

- 1) Tilgængelighed
- 2) Fleksibilitet
- 3) Ledelsesinternalisering
- 4) Relationskompetence

Den femte kategori: Meningsskabelse, opstod gennem den halvanden time mit opfølgende møde i organisationen varede. Ved dette møde blev jeg overbevist om, at det var et selvstændigt tema, og ikke bare et underliggende i et af de andre fire. Tilsammen danner disse fem temaer definitionen på begrebet samledelse. Dette begreb bliver udfoldet, og jeg vil argumentere for, at det fungerer som forståelsesramme om organisationens virke. Det er endvidere baggrunden for, at "balancerne på knivsæggen" ser ud til at lykkes. Dette kan læses som afslutning på analysen.

Inden jeg kaster mig ud i analysen, vil jeg kort reflektere over de fem kategorier for analysen og deres valør i forhold til definitionen af begrebet samledelse. Tilgængelighed og fleksibilitet er begreber, der er umiddelbart identificerbare i organisationen, og de begreber der først bliver knyttet til selvledelsesbegrebet i interviewene. Begreberne kan betragtes som fundamentet for, at det overhovedet giver mening at tale om selvledelse. Ledelsesinternalisering er også et begreb, der kan identificeres i meget ledelseslitteratur, og som organisationen ekspliciterer i eksempelvis deres ledelsesgrundlag. For at komme nærmere på begrebet har det været nødvendigt at "kradse lidt" i overfladen af mit empiriske materiale for at få øje på de indikatorer, der resulterer i, at hele afdelingen ikke er ramt af stress. Relationskompetencen blev tydeligt at se gennem arbejdet med at transskribere mine interviews. Det var et tilbagevendende omdrejningspunkt for at forstå den måde, arbejdet i organisationen udfolder sig på, og på den måde leder og medarbejdere kommunikerer om organisationens opgave og mål. Endelig er der meningsskabelse, som jeg i starten mente blev indfanget af de to foregående begreber: ledelsesinternalisering og relationskompetence. Ved mit møde undervejs i processen, hvor jeg fik anledning til at præsentere mine analysekategorier, blev det klart for mig, at mening og kontekst måtte fremstå som en selvstændig kategori i den videre analyse. På denne baggrund ligger mine fem analysekategorier fast og danner tilsammen fundamentet for begrebet samledelse.

Da min empiri både repræsenterer medarbejdernes synsvinkler, lederens synsvinkel og organisationens officielle "ansigt", har jeg forsøgt at inddrage de forskellige empiriske data inden for alle temaerne for at styrke troværdigheden af min analyse. Der er forskelle i den måde, de enkelte "stemmer" er repræsenteret i de forskellige afsnit, og der vil aldrig kun være en synsvinkel repræsenteret. På den måde søger jeg at udøve retfærdighed³⁹ overfor respondenterne.

Tilgængelighed – de holder ikke op med at have behov, selvom jeg har travlt

I alle de samtaler jeg har deltaget i, de situationer jeg har observeret, og det jeg har læst om organisationen, er der ingen tvivl om, at der er stor opmærksomhed på, hvordan ledelsen gør sig tilgængelig i dagligdagen. Det at være tilgængelig fokuseres der særligt på i forhold til lederen, men det viser sig også som et perspektiv på arbejdet i projektgrupperne mellem medarbejderne.

³⁹ Jeg trækker her på Brymanns (2008) begreb og forståelse af forskelle i forskningsmetodik.

Lederen (fremover L), jeg har observeret, er helt sikkert en vigtig og central brik i organisationens daglige liv. Hun har et aktivt arbejdsliv, der ofte betyder aktiviteter ude af huset. Som overskriften på afsnittet viser, så er hun meget bevidst om, at medarbejderne har brug for at komme i kontakt med hende selv på dage, hvor hun ikke fysisk er til stede på kontoret. Flere medarbejdere udtrykker, at forandringshastigheden er stor i forhold til dagligdagen og styringen af projekterne. En medarbejder udtrykker således: "... jeg tror faktisk at forandringshastigheden er blevet højere ...". En anden siger:

"... på den måde er det jo en fleksibel organisation, der sker ting hele tiden [...] og så foreligger der en ny situation [...]. Men der er faktisk ret tit, [at der sker forandringer, red.] ..."

Når opgaverne forandrer sig hurtigt, og projektgrupper skifter bemanding undervejs, kræver det, at medarbejderne har let og hurtig adgang til ledelse, hvilket de også giver udtryk for er en mulighed: "... man altid kan få fat i L." og følger op med:

"... der er meget høj grad af tilgængelighed omkring det [at kunne vende spørgsmål og undren i forhold til projekter med L, red.]..."

Disse udtryk er refleksioner over, hvilket spillerum medarbejdere har i forhold til at påvirke forandringer i forbindelse med opgavefordelingen og projektgruppesammensætning. En af de måder, tilgængeligheden kommer til udtryk på, er gennem en høj grad af uformel kontakt. Den ene af de halve dage jeg var til stede på kontoret, observerede jeg i løbet af to timer, at L var inddraget i 25 forskellige aktiviteter, der betød fysiske møder med syv forskellige medarbejdere i hendes egen afdeling og enkelte fra de andre afdelinger, samt forskellige telefonsamtaler ud af huset og mailbesvarelser. L siger selv, at hendes medarbejdere har sagt: "... du kan godt lide at blive forstyrret, og du kan godt lide at snakke med os uden at forberede dig.". Det bekræfter hun og udbygger det med, at hun dels finder det vigtigt at tage ting i opløbet, og når behovet er der, frem for at lade sig styre stramt af en kalender, og dels at hun har fundet et system, der kan imødekomme behovet for ledelse, når hun ikke er på kontoret. Dette system betyder, at medarbejdere enten får en mail med L's program, når hun er ude af huset, hvor hun angiver tidspunkter, for hvornår hun er tilgængelig, eller at medarbejderne sender en mail om, at hun skal kontakte dem om det-og-det i løbet af dagen. Det er svært at formalisere sådanne former for kontakt, og som en af medarbejderne udtrykker som svar på mit spørgsmål om betydningen af den uformelle ledelse:

"... at det, at det er uformelt, betyder slet ikke at det eventuelt ikke er der, måske er det der tværtimod mere, fordi muligheden for at få sparring og ledelse er der altid."

Både L og medarbejderne ekspliciterer, at den samme forventning om tilgængelighed, der er til L, er der også til medarbejderne i projektgrupperne. For at få den foranderlige hverdag til at hænge sammen, kræver det nemlig ikke bare, at man som medarbejder har styr på sin egen kalender, men at: "... vi griber ind i hinandens kalendere og hinandens prioriteringer ..." synes at være et vilkår alle medarbejderne har accepteret.

Umiddelbart ser det ud til, at organisationen har undgået at havne mellem to stole i arbejdet med at inddrage ledelse og at give medarbejderne et handlerum i forhold til projektledelse.

Zoomer jeg lidt nærmere ind på L's rolle, ser jeg, at hun faktisk formår at praktisere en opmærksomhed på sin egen betydning og rolle for medarbejdernes evne til at bedrive projekt- og selvledelse. Denne evne beskriver Ladkin & Taylor (2010), som noget, der rækker ud over evnen til at være til stede i nuet. Elmholt (2011) beskriver de indlejrede følelser og emotionelle tilstande en leder skal kunne håndtere og udtrykke i relation til konteksten. At L håndterer mere følelsesmæssige forhold i relation til sin ledelsesrolle, kommer til udtryk på forskellige måder. I mine dage i organisationen observerede og fornemmede jeg en stor

imødekommenhed og oprigtig interesse for det, medarbejderne kom med af spørgsmål og dilemmaer. Samtidig udtrykker L sig flere steder om vigtigheden af at følge sine fornemmelser og følelser, hun demonstrerer nærmest en form for mentalisering:

"... hvis vi har haft en eller anden diskussion på et møde, eller hvad det nu kan være, og hvor jeg så går og tænker bagefter: Gad vide om han synes, det var en lidt for hård tilbagemelding, eller om de forstod, hvad jeg mente med det og det [...] så har jeg besluttet mig til at gå tilbage til og sige: Vi talte om det og det i går, og jeg har tænkt... Det har jeg også fået noget godt ud af [...] hvis der er noget, der fylder inden i hovedet, så kan det jo godt være, at det også gør det hos den anden [...] så fik vi lige en mulighed for at få samlet op [...] men kan jo prøve at lytte til sin, hvad der fylder inden i hovedet."

Der er ikke tvivl om, at denne opmærksomhed har en positiv virkning for miljøet i afdelingen og medarbejdernes oplevelse af råderum og ledelsesinternalisering, den tredje analysekategori der bliver udfoldet senere.

Endelig er det interessant at se nærmere på de kommunikative handlinger, der finder sted mellem medarbejderne og L. Som jeg beskrev tidligere, så defineres en kommunikativ handling af deltagernes indbyrdes fokus på at skabe forståelse (Habermas 1981). Min empiri viser, at dialogen har en særlig rolle i relationen mellem medarbejderne indbyrdes og mellem L og medarbejderne. En medarbejder udtrykker sig på følgende måde om det at nå til enighed i projektgruppen, inden L inddrages:

"... vi [kan, red.] da godt få noget tid til at gå med at diskutere, og det gør vi – er mit indtryk – udpræget i projektgruppen, det er meget sjældent at, nej det er altid projektgruppen, der ligger samlet frem (I: I bliver enige i projektgruppen inden I lægger det for ledelsen?) ja altså, det er jo ikke så formelt, men det er mit indtryk og min erfaring, at vi lander på noget, som alle kan stå inde for -..."

Det, at medarbejderne i projektgruppen prioriterer at diskutere indtil enighed om resultatet er opnået, er med til at styrke den gensidige forståelse og respekt mellem medarbejderne. Linells (1998) pointe om, at der ofte er behov for asymmetri i dialogen, viser sig i denne medarbejders udtalelse: "... fordi L har mere ekstern kontakt, end vi har, og der er vi afhængige af at få hendes tilbagemeldinger og hendes input ...".

Projektgruppen har en form for viden, mens L har en anden. Begge former er vigtige for det endelige projekts kvalitet og kræver, at begge parter er tilgængelige med deres bidrag på de rigtige tidspunkter. L udtrykker det meget præcist:

"... det er i hvert fald det, mine [medarbejdere, red.] siger: Når vi skal løse opgaver så selvstændigt og har så frie rammer - som er rigtig, rigtigt fedt - så har vi brug for at kunne tale med dig om stort og småt og lige kunne vende ting med dig. Så det er ligesom en forudsætning, de ting hænger sammen, og det har de nok ret i, for det bliver en frustration, når det så ikke er muligt, kan jeg så se ..."

Så L's opmærksomhed på og håndtering af, at medarbejderne ikke holder op med at have behov, selvom hun har travlt, ser ud til at fungere.

Fleksibilitet – en plan er ikke en plan særligt længe

Fleksibilitetsbegrebet er et meget tydeligt og eksplicit begreb i organisationen. Det retter sig mod både formelle og praktiske forhold omkring opgaveløsningen som mod mere personlige og individuelle karakteristika hos den enkelte. Således er "En fleksibel projektorganisation som sikrer at vi løbende er i stand til at udvikle og effektivt løse opgaver ..." (Ledelsesgrundlaget, bilag C) det første af fem karakteristika for

organisationens ledelsesgrundlag, der følges op af følgende princip for ledelse: "Ledelse med fokus på effektiv brug af ressourcer." (ibid.). Der er ingen tvivl om, at det har stor opmærksomhed i det ledelsesmæssige arbejde at skabe og vedligeholde en fleksibel organisation, og at denne opmærksomhed smitter af på medarbejdernes italesættelse og forståelse af deres rolle i organisationen, som når en af medarbejderne siger: "... [da, red.] tidsplaner oftest skubbes, så er det, at man skal ind og genforhandle de ting [delelementer i projektet, red.]".

Det med løbende at genforhandle projektet, ændre i tidsplaner og tilpasse indholdet sker både i forhold til projektgruppens interne samarbejde som i samarbejde med L. L udtrykker det på følgende måde: "... [medarbejderne skal, red.] også være ret gode til at få øje på behov for forandringer...", og udtrykker flere steder en klar forventning om, at medarbejderne tager dette ansvar på sig, men også inddrager hende hvis, der opstår problematikker omkring merforbrug af resurser:

"... sådan nogle resurseting, der går ud over det, projektgruppen selv kan se, at de kan indhente i næste fase, [der, red.] er man nødt til at have fat i mig [L]."

Bevidstheden om hvem, der træffer beslutninger om resurse-mæssige ændringer, er til stede og ekspliciteret blandt både leder og medarbejdere. En af medarbejderne udtrykker meget klart at lige præcis i de situationer, vil han ikke påtage sig ledelsen: "... men hvis jeg står i en situation og kan se, at det er i overkanten, så vil jeg have en leder, jeg kan diskutere de her ting med.". Men der bliver også udtrykt en meget høj grad af ansvarsfølelse for selv at løse resurse-mæssige udfordringer i projektgrupperne, som når en medarbejder siger:

"... men i og med at ledelsen ikke altid har overblik over, hvor mange resurser der er brug for, så bliver det på nogen måder ens eget ansvar at sørge for, at der er de resurser der [skal bruges, red.]"

I forhold til den mere individuelle del af fleksibilitetsbegrebet bliver det mere følelses-mæssige udtryk, der kommer frem. Jeg mener, at jeg her kan drage sammenligninger til Ladkin & Taylors (2010) beskrivelser af følelses-mæssig kongruens. Når en medarbejder udtrykker:

"... [det er, red.] vigtigt at man er så fleksibel i mavefornemmelsen, at man kan sige: jeg har egentligt tænkt det sådan, men lige nu virker det som om, vi skal gøre noget andet og så også have en dialog om det med hinanden internt i gruppe."

er det den personlige fleksibilitet, der giver sig udtryk i kropslige fornemmelser, der er med til for eksempel at beslutte forandringer i projektet. Fra en anden medarbejder lyder det: "... det har meget med transparens at gøre..." i en passage, hvor vi diskuterede opmærksomhed på egne grænser.

"... jeg kunne ikke lave den her slags arbejde, hvis ikke der var et rum at agere i, der er jo også de elementer i vores arbejde, hvor vi skal arbejde meget, altså kreativt – vi er langt inde i substansen i nogle processer, hvor der ikke er nogen folk omkring os, der er på samme måde, og der er vi nødt til at kunne handle og tage beslutninger og arbejde, og det kan man jo ikke hvis man - altså der skal man jo ikke ledes i alle led i sådan en proces ..."

sådan siger en af medarbejderne, og han rammer med denne kommentar lige ned i den tredje af Yulk & Beckers (2006) empowermentsfaktorer: *valgmuligheder i givne situationer og følelse af selvbestemmelse*. Deres karakteristika ligger godt i tråd med de ovenfor nævnte udtalelser, og pointerer medarbejdernes oplevelser af og erfaringer med selv at håndtere og træffe beslutninger i forhold til konkrete situationer i projektet, har stor betydning for deres oplevelse af selvledelse, eller empowerment som Ladkin & Taylor (2010) kalder det. Medarbejderne er vant til at handle, de føler, de har mandatet til det og at de bakkes op af L: "... man skal også være selvstændig, eller blive det ret hurtigt."

Gråzonerne – eller der hvor fleksibiliteten ikke bare er let at praktisere – kommer til udtryk få steder i interviewene. En medarbejder udtrykker sig på følgende måde:

”Det kan også godt være lidt svært, for man kan også stå overfor en kollega, som er rigtigt presset over nogle andre opgaver, og nu skal vi altså bare have lavet den her rapport færdig først, eller ens kollega man egentlig skulle have været lidt videre med i en nystartet proces ikke er blevet færdig med den gamle rapport, og så skal man selv dække lidt mere ind, sådan noget sker jo hele tiden.”

og en anden medarbejder siger:

”... ja, vi er fleksible, men selvfølgelig er der en grænse, og hvornår skal man sige til og fra, det er det, der er et rigtigt udfordrende spørgsmål.”

Sennett påpeger at konsekvenserne af, at medarbejderne selv skal påtage sig ansvaret i fleksibilitetens navn, kan være en forskydning af magten i organisationen, der medfører, at medarbejderne oplever sig som ledere for hinanden. Jeg ser dog ingen indikationer af, at det er den bevægelse, der finder sted. Tværtimod siger L:

”Det er ret vigtigt, for at det fungerer, at de ved, at de ikke bare kan, men også skal komme med ting, de går og bakser med, [og, red.] så skal jeg jo også tænke over, hvor skal jeg måske være mere opsøgende ...”

Dermed sætter hun ord på den ledelsesmæssige kompetence, der hedder: ”skaber konstruktive og effektive samarbejdsrelationer i og på tværs af enheden.” (Ledelsesgrundlaget, bilag C), og mere end det. L sikrer medarbejdernes sociale adgang til de relevante resurser i organisationen, som Poder (2011) påpegede som et element i empowermentforståelsen, gennem sin tydelige rammesætning af, at problematiske ting **skal** vendes med hende. Således kommer det til at se ud som om, at organisationen i deres espoused theories of action ikke havner i Sennetts andet perspektiv *tillid som risikofaktor*, hvor medarbejderne mister troen på, at deres problemer og konflikter bliver håndteret på en fornuftig måde af lederen. Dette kunne med fordel gøres til genstand for en nærmere undersøgelse af, om dette også gør sig gældende i forhold til organisationens theory-in-use.

Men fleksibiliteten er ikke bare et nemt vilkår at håndtere for den enkelte medarbejder. Særligt hvis man bliver i tvivl om, hvorvidt fleksibilitet er en levet værdi i organisationen og ikke kun en skueværdi, eller hvis man har internaliseret en forståelse af, at fleksibiliteten altid kun går én vej – nemlig organisationens.

”... jeg kan godt selv huske, at jeg nogle gange selv skal sige det lidt højt; nå jeg skal jo lige hente børn i dag, og jeg ved ikke om det mest er for mig selv, eller hvad det er ...”

Med en sådan forståelse kan det blive overordentligt svært at håndtere, at en plan ikke er en plan særlig længe. Dette er dog det eneste udsagn i empirien der rejser spørgsmålet, og jeg vælger på den baggrund ikke at gå dybere ned i det.

Ledelsesinternalisering – *at være i tvivl om det rigtige*

Et interessant perspektiv, jeg kan identificere i min empiri, er den måde ledelse internaliseres blandt medarbejderne. Her ser det ud til, at organisationen har fundet måder at håndtere de gængse problematikker, som blandt andet Foucault (2002) beskriver som mangel på autoritet og Bovbjerg (2010) beskriver som proaktivitet.

Der er ingen tvivl om, at medarbejderne føler et stort ansvar for projekterne og ledelsen af dem: ”... vi leder jo vores projekter.”. Foucaults betragtninger om manglende autoritet synes ikke at være til stede, og er

dermed ikke et ledelsesvilkår medarbejderne internaliserer. Det til trods for stor ansvarlighed for projekternes gennemførelse og i rollen som projektleder. Som jeg også viste i afsnittet om fleksibilitet, så er en høj grad af bevidsthed blandt medarbejderne om, hvornår den ledelsesmæssige kompetence ligger hos dem og hvornår den ligger hos L.

"... så jeg synes egentligt ikke at vi, at der er et pres her, således at hvis man ikke overholder det [deadlines og budgetter, red.], så er man det sorte får. Der kan godt være grunde til det [at man ikke overholder budgetter og deadlines, red.], men det vigtige er, at man lægger det frem, så de [ledelsen, red.] har en chance for at reagere på det, og det kan jeg virkelig godt forstå... det er vel egentlig det, der er god projektledelse her i huset, mere end at man overholder budgettet til punkt og prikke."

L er meget tydelig i sit udsagn om, hvor medarbejdernes ledelsesbeføjelser går til: "Det er meget tydeligt meldt ud, at man leder projektet og fremdriften men ikke hinandens resurser.". Hun fortsætter i samme spor, og præciserer, hvornår det er, man som projektdeltager eller –leder skal inddrage hende:

"... jeg har sagt: Hvis man synes, at det [uoverensstemmelser i projektgruppen, red.] begynder at røre ens faglige ansvar, så bliver man nødt til at sige noget til mig, så må man bare hive fat i mig. Jeg synes altid man skal prøve i sin projektgruppe. Jeg vil meget nødig have henvendelser, hvor... jeg spørger altid: Hvad har I selv snakket om? og hvor langt er I nået med det? og hvor er det, det bliver svært? For jeg vil jo nødig høre om det før vedkommende selv har hørt det, og det ved folk godt, og det har vi snakket om, at sådan må det være, når man arbejder i projektgrupper."

I ledelsesgrundlaget står der: "Ledelsen sikrer rammerne for at medarbejderne har det tilstrækkelige handlerum til at vurdere hvordan opgaver bedst løses, ...". Yulk & Beckers (2006) fjerde grundlæggende faktor for empowerment: *indflydelse og påvirkningsmuligheder i forhold til beslutninger og udvikling af organisationen*, kommer således til udtryk flere steder i empirien. L udtaler:

"... hvis I gerne vil noget, som jeg ikke synes er en god idé – jeg kan ikke lige komme i tanke om et eksempel – men så er jeg også sikker på, at I vil argumentere længe for jeres sag, for man synes ikke bare noget, man har nogle argumenter og har tænkt over det ..."

Meget i min empiri indikerer, at denne holdning er en levet værdi for hende også i hendes relation til chefen, hvor hun kommer med følgende eksempel:

"... [situationer, red.] hvor hun [chefen, red.] måske har truffet en beslutning, som jeg har sagt, jeg ikke er enig i, så er det jo sådan. Men så kan man jo også godt have det sådan, at det er fint nok, og det er hende, der bestemmer, men jeg vil godt lige prøve én gang til, fordi det betyder faktisk noget for mig det her ..."

Denne værdi synes medarbejderne at have internaliseret, og de forsøger at efterleve den i forhold til ledelsen af deres projekter. Det kommer til udtryk i udsagn som:

"Det handler rigtigt meget om, ikke blot hvornår man skal vende det med ledelsen men, hvordan man vender det med hinanden. (...) vi er en masse forskellige konsulenter (...) der arbejder sammen på opgaver hele tiden, så det med at skabe en god balance i det med rollefordeling og hvordan vi diskuterer opgaver med hinanden og hvordan vi ligesom bliver enige om, at det er den her vej vi skal gå (...) synes jeg er vigtigt."

Samtidig er der også en forventning om, at medarbejderne påtager sig det lederskab der ligger i at finde løsninger på opståede problematikker. Det er bare ikke et lederskab man som medarbejder oplever at stå

alene med: "... at L vil altid – det har jeg oplevet flere gange – hvis jeg kommer med et eller andet problem, så vil hun spørge: Hvilken løsning foreslå du selv? Inden hun selv kommer med en.". At alle - også leder og chef - i organisationen kan have brug for hjælp til at håndtere vanskelige situationer eller spørgsmål, og at det skal være i orden at sige det højt eller bede om det, udtrykker L på følgende måde:

"... jeg synes bare, det er meget vigtigt, at det er legalt, på alle niveauerne, nogle gange bare at sige: Hold nu kæft, hvad gør vi?"

At det skal være legalt at sige højt eller bede om, oplever medarbejderne også i forhold til deres individuelle behov for ledelse, der i høj grad er tilpasset den enkeltes behov og efterspørgsel:

"I: Men er der plads til, at I laver individuelle aftaler i forhold til det [ledelsesbehov, red.]?

M1: Ja

M3: Udpræget synes jeg"

Proaktiviteten Bovbjerg (2010) beskriver, som en særlig menneskeforståelse der er herskende i organisationer med selvledende medarbejdere, kan spores i nogle af udtalelserne fra medarbejderne:

"... hvis man selv tager hele ansvaret på sig, så er man også selv ansvarlig for ikke at arbejde for meget, og det har jeg bare også brug for hjælp til ikke at gøre, og hjælp til også at holde den der barre nede."

"... det er også noget med ikke at få skruet sig selv op i en større forventning, end den der ligger, for så er det jo bare endeløst arbejde."

Denne menneskeforståelse, der ifølge Bovbjerg danner baggrund for en dominerende diskurs, tyder det på, påvirker medarbejdernes bevidsthed. Jeg oplevede under mine observationer, at medarbejderne var utrolig handlekraftige og effektive i et spørgsmål om opstart af et nyt projekt. Én medarbejder var tildelt et projekt, som det viste sig, at han reelt ikke kunne allokere tid til. I løbet af under en halv time, havde L og de tre involverede medarbejdere talt med hinanden på kryds-og-tværs, og det var medarbejderne, der fandt løsningen på det bemandingsmæssige spørgsmål. Et par gange under denne forhandlingsseance oplevede jeg, at L faktisk henvendte sig efter medarbejderne allerede havde talt sammen og diskuteret løsningsforslag, hvilket på ingen måde virkede unaturligt eller som om det irriterede L – tværtimod.

Kigger jeg nærmere på de kompetencebeskrivelser, der er formuleret i organisationen (bilag D), så skal man som erfaren konsulent kunne: "... lede og vejlede kollegaer i et projektteam, og sikre et konstruktivt samarbejde i teamet, ..." og "... selvstændigt lede og gennemføre store og komplekse projekter.". Her ekspliciteres det tydeligt, hvilke kompetencer man som medarbejder skal have, og Bovbjergs pointe om, at medarbejderne skal udvise øget følsomhed, er bestemt et forhold min empiri underbygger. Det kommer jeg nærmere ind på i næste afsnit om relationskompetence. L ser dog ud til at være bevidst om konsekvenserne af denne følsomhed, og forsøger at have opmærksomhed på det i sit lederskab:

"... og så blive ved med ligesom at give dem fornemmelsen af, at det er okay at komme og tage godt imod dem når de kommer og også være opsøgende på det."

En opmærksomhed medarbejderne oplever positivt i deres eget selvledelsesarbejde:

"... man har behov for en høj grad af tillid til en, i forhold til at man kan løse opgaverne, og så har man behov for, at L er tilgængelig og hurtigreagerende, hvis der pludselig er en situation, der skal løses, og begge dele synes jeg, jeg har oplevet positivt i forhold til L."

Tillid er et vigtigt begreb i arbejdet som selvledende medarbejder, hvilket også kommer til udtryk her. Som jeg argumenterede for i afsnittet empowerment, kræver empowerment social adgang til relevante resurser, og denne adgang hænger i mit casestudie tæt sammen med relationskompetencen medarbejderen besidder, og som for mig at se, hænger tæt sammen med at L kommer til at optræde som rollemodel for sine medarbejdere.

Et punkt som medarbejderne har internaliseret er organisationens mål, og ønsket om at leve op til dem. Der er en høj bevidsthed om, at man skal underlægge sig organisationens mål og værdier, og at det er dem, man skal leve ud i projekterne og sit virke i organisationen. Dette perspektiv foldes ud i afsnittet meningsskabelse.

Relationskompetence⁴⁰ – selvledelse her er rigtig meget selvledelse sammen med andre

Relationer er afgørende for organisationens virke og udvikling. De kommer til udtryk på mange måder, og der arbejdes bevidst med at udvikle dem for at fremme det daglige arbejde. Der er en forventning om, at alle er i stand til og evner at arbejde i team i forskellige konstellationer – det er fundamentet i organisationen. Derfor er der heller ikke plads til medarbejdere, der ikke er åbne for teamsamarbejde, og som L sagde i afsnittet empowerment, så skal der hurtigt ses progression i samarbejdsevnen, for ellers tager det på kollegerne. En medarbejder siger:

”... kolleger, der ikke har haft den åbenhed, har ikke brudt sig om at være her. Det er svært i et samarbejde og være den kollega, der skulle arbejde sammen med en, der ikke var åben og villig til at lære nye måder at arbejde på ...”

Det er altså en bestemt type medarbejdere, der kan arbejde i organisationen. Her må de udarbejdede kompetenceprofiler ses som en meget tydelige ramme for de medarbejdere, der ansættes og skal fungere i organisationen. Umiddelbart tænker jeg, at det må give nogle begrænsninger i organisationen, at de medarbejdere, der ansættes er ens, eller hurtigt ensrettes for at honorere kravene i organisationen. Mit empiriske materiale peger dog på, at det ikke er tilfældet, men at der er nogle andre mere positive effekter ved denne tydelighed, end at medarbejderne bliver ens. Således siger en medarbejder: ”... vi kommer med forskellige baggrunde og erfaringer og sådan nogle ting,(...), det tænker jeg ikke over i hverdagen, vi er sådan en bredt sammensat flok”. I forhold til at ansætte en bestemt type medarbejdere, tyder det på, at det er et vilkår, ledelsen har accepteret. Der er ingen tvivl at spore hos L, når hun siger: ”... derfor har vi ikke råd til at have nogle, der ikke kan bringe det sidste, det skal vi selvfølgelig lære dem.”, og at denne udvikling skal ske forholdsvis hurtigt, påpeger hun også.

Ledelsen prioriterer, at medarbejderne ofte og på forskellige måder har anledning til at mødes på tværs af organisationen.

”... vi mener, det [at mødes til frokost og fredagsmorgenmad, red.] har en værdi, så derfor prøver vi også at værne... man får jo arbejdstid, man betaler ikke selv sin frokosttid, og vi betaler en halv time hver fredag morgen, hvor man kommer og spiser sin morgenmad.”

Både frokost og fredagsmorgenmad vægter ledelsen også at deltage i så ofte som muligt. Møder lægges så vidt muligt før eller efter, alternativt inviteres gæster med til frokost, hvis det foregår i huset. Praxis ved

⁴⁰ Jeg forstår begrebet relationskompetence, som den enkeltes evne til at indgå i relationer med andre mennesker.

begge seancer er, at man fylder op ved bordene fra en ende af. Det betyder, at man hver dag møder nye kolleger og får anledning til at tale med dem. På en enkelt måde er det daglige måltid med til at rammesætte vigtigheden af relationskompetencen i organisationen. Et nyere tiltag i den forbindelse er "tankevækkende torsdag". Hver tredje torsdag fortæller en eller to medarbejdere om deres projekt, en metode, en konference eller andet de mener kollegerne, kan have glæde af at høre. "Tankevækkende torsdag" afholdes i frokostpausen, så man bare kan tage sin tallerken mad med og spise, de 20-25 minutter indslaget varer. Jeg forholder mig til tiltaget i et læringsmæssigt perspektiv i næste afsnit, her er det væsentligt at nævne, som et element i arbejdet med relationskompetence.

Relationerne er på mange måder organisationens tveæggede sværd, som en af medarbejderne siger:

"... lige præcist det, at vi ikke er alene, at vi i vores arbejde er tæt på hinanden, har gode dialoger, og det er jo også det, det står og falder med, der hvor det ikke går godt er også det, der kan give dårlig mave og søvnløse nætter ..."

Og ligesom lederen må udtrykke sine kropslige oplevelser på en meningsfuld måde, som Elmholdt (2011) påpeger, gælder det også medarbejderne i deres relationelle arbejde:

"... man kan bare mærke et eller andet sted i kroppen at: Arg, hvis jeg skal det her, så eksploderer jeg! Og sådan har man det også med projektkolleger, at man kan mærke, at det her bare er for meget, og det bliver vi nødt til at snakke om [...] det er en diskussion, vi bare bliver nødt til at have hele tiden."

At sætte sådanne diskussioner på dagsordenen kræver tillid. Tillid til at den anden modtager det i den ånd, det er ment, og tillid til at det er acceptabelt at tale om det, der er svært i organisationen. Sennett (1999) peger på, at der er risiko for, at diskussioner blandt teammedlemmer ender i ironi og frygt for at blive misforstået. Flere af medarbejderne sagde, at det at nå til faglig enighed var vigtigt, og særligt hvis det blev nødvendigt at inddrage L sagde en medarbejder: "... det vil være meget vigtigt altid at gøre det så loyalt som overhovedet muligt over for sine kolleger ...". Linell (1998) opererer med to dimensioner i sine analyser af kommunikation og dialog. Det førnævnte udsagn vidner om, at der er stor fokus på samarbejdsdimensionen i dialogen frem for konkurrencedimensionen. Generelt er det min oplevelse, at hele organisationen i meget ringe grad er præget af konkurrence, hvilket underbygges af følgende bemærkning fra en af medarbejderne: "vi har en god kultur, der er ikke så meget konkurrence, og jeg synes, der er en god kultur - samarbejdskultur mener jeg". Tværtimod ser det ud til at alle opfordres til at kommentere og komme med input når oplæg og skrivelser er under udarbejdelse. Jeg oplevede medarbejdere komme forbi L med mails, de skulle have ud af huset, og jeg talte med en medarbejder, der oplevede både henvendelser fra L og chefen på oplæg, de skulle holde.

Tilsyneladende er en tillid til stede, der begrænser konflikter og skaber rum til faglig sparring kolleger imellem.

"... jeg kan godt have bruge for, at nogen jeg har tillid til og meget faglig kompetence inden for det område har, støtter mig i, at det er godt nok, det her og... (M2: Men får du ikke det?) Jo."

I mit ene interview spurgte jeg ind til, hvordan medarbejderne oplevede og håndterede konflikter i projektgrupperne. Svarene undrede mig:

"M2: Min erfaring er, at det forholdsvist sjældent skaber konflikter. Altså, der ligger et konfliktpotentiale, det er der slet ingen tvivl om, men det er sådan min erfaring, at det forholdsvist sjældent skaber konflikt, men jeg ved ikke om ... hvordan I vurderer konfliktpotentialet i ..."

M1: Jeg vurderer egentligt, at vi er ret - altså at vi prøver at tage meget hensyn til hinanden, altså at vi faktisk har omsorg for hinandens tid"

Og tråden fortsatte:

"Men derfor kan der da godt i projektgrupper være sådan lidt gnidninger, der arrgg ... det er jo ikke fordi - man kan være utålmodig, man kan være ambitiøs, eller man kan... så på den måde er det da ikke - jeg har ikke personligt været i projekter, hvor der har været konflikter altså (M1: nej, det har jeg heller ikke) men der har været forskellige forventninger og ambitioner, og sådan nogen der strammer mere end andre, det er da klart."

Jeg undrede mig over, at konflikter syntes fraværende i så tætte samarbejdssituationer. Og jeg kan huske, at jeg under transskriptionen tænkte: "Gad vide om der ligger noget under disse svar?". Det lykkedes mig dog ikke at komme dybere ned i denne undren. Jeg er dog overbevist om, at der er basis for yderligere undersøgelser af netop dette aspekt ved projektarbejdet i organisationen. Dette kunne fx ske gennem analyser af projektgrupperne og deres indbyrdes samarbejde⁴¹. Jeg vil dog ikke undlade at komme med et bud på at forstå dette aspekt, gennem at trække på Brinkmanns (2005) begreb om tingsliggørelse af selvet. Brinkmann argumenterer for, at i og med selvet er blevet tingsliggjort, bliver konflikter også nemt tolket ind i en ramme af ikke at have kontrol med sig selv. Jeg mener, at nedenstående svar fra en medarbejder kan tolkes i denne retning:

"... det kan jo godt handle om - ikke en konflikt - men altså sådan lidt en uoverens... (...) man kan jo godt synes, at den anden makker kan skubbe de andre opgaver lidt til siden, for vi har jo altså en deadline og sådan kan det jo godt være, men jeg vil ikke kalde det for konflikter. Men der kan godt lige være behov for at tage den drøftelse med L."

I konfliktsituationer performer man følelsesmæssigt ustabil og kommer til at afvige fra normen om den selvreflekterende og selvledende medarbejder eller kollega. Noget kan tyde på, at medarbejderne har internaliseret aspekter af tingsliggørelsen af selvet.

På den anden side er der også udsagn i empirien, der betoner en anden forklaringsmodel på "de manglende konflikter", nemlig det meget stærke faglige fokus. En medarbejder siger: "... relationerne ER faglige.", og følger op med: "... hvis ikke opgaverne var spændende, kunne kollegerne være nok så søde, og så ville vi alligevel ikke holde til det i længden.". Organisationens tilsyneladende fundet en balance i det skisma Sennett (1999) beskriver mellem ønsket om autonomi og selvstændighed kontra risikoen for at fremme sårbarhed. Det hænger måske sammen med det, en medarbejder siger om projektgruppens arbejde: "... det er en sum og meget mere, af en hel masse menneskers samarbejde, og det skal man kunne lide her".

I forlængelse af både ledelsesinternaliseringen og relationskompetence spurgte jeg L, om hun oplevede at have overansvarlige medarbejdere, til det spørgsmål svarede hun:

"... du spurgte mig i går: er der ikke en risiko for at folk er overansvarlige? Og jo helt sikkert, og det er der også mange, der godt kan lide [at være, red.] af den type medarbejdere, der er her. Det er nogle meget grundige, ansvarlige og ambitiøse folk, og derfor vil det altid være bagsiden af medaljen, at man tager utroligt meget på sig og tænker: det kan jeg godt klare selv, det er overstået den første december, og så bliver det alligevel for meget. Det er der ikke simple svar på. Det er noget, vi fortsat skal være opmærksomme på og hele tiden har brug for mere viden om og flere greb til helst at undgå men ellers også håndtere ..."

⁴¹ Her kunne psykologien tilbyde forskellige teoretiske forståelser af grupper, team og dynamikker mellem disse (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Meningsskabelse – man kan ikke overvurdere, hvor meget daglig dialog det kræver

Det femte perspektiv understøttes også af en formulering i ledelsesgrundlaget, idet et af principperne for ledelse fokuserer på: "... at aflæse potentielle og aktuelle behov i omverdenen og på gennem en eksperimenterende og udfordrende tilgang at give plads til at udvikle og afprøve nye ideer.". Samtidig er en af de ti kompetencer, en leder i organisationen forventes at have, at hun: "kommunikerer klart internt og eksternt".

Som et element i mine observationsdage deltog jeg i et fælles personalemøde for hele organisationen⁴². Her gennemgik chefen resultatkontrakter og budget. Jeg havde fokus på, hvad medarbejderne lavede under et sådan møde, og hvordan de blev inddraget undervejs. Der deltog 32 medarbejdere både konsulenter og ledere. Mødet startede med en anerkendelse af et interview, en medarbejder havde givet i radioen samme morgen. Det var noget alle i organisationen var opmærksomme på og værdsatte, der blev nikket og smilet i lokalet. Mødet fortsatte med gennemgang af de planlagte punkter, og på trods af at PC'en på et tidspunkt lukkede ned, kunne mødet fortsættes i en afslappet og koncentreret atmosfære, med en kvik bemærkning og smil på læben. Generelt var det min fornemmelse, at de 32 personer var nærværende til stede, i og med de stillede opklarende spørgsmål og diskuterede strategi og udvikling af organisationen undervejs. Det virkede for mig som observatør, som om at chefen nød stor respekt, og at dette hang sammen med hendes lydhørhed og interesse for såvel medarbejderne i organisationen som de holdninger og meninger, der kom til udtryk. Beskrivelsen kan – på trods af dens empiriske udokumenterbarhed – give et billede eller en situationsfornemmelse af en fællesskabsfølelse blandt organisationens medlemmer og samtidig vise, at chefen spillede en central rolle i den sammenhæng. En rolle som L forsøger at efterleve, og som organisationens øvrige medarbejdere også er bevidste om. En medarbejder udtrykker eksempelvis: "... mit indtryk er, at vi alle sammen forsøger, så godt vi kan, at tage ansvar for XX⁴³". Jeg mener, at mødet er med til at tegne billedet af den atypiske organisation.

Som jeg skrev i afsnittet om læring i organisationer, er organisationen kendetegnet ved følgende karakteristika: 1) organisationen udviser et meget højt bevidsthedsniveau om vigtigheden af læring på alle led i organisationen, 2) umiddelbart synes der at være kort vej fra idé til iværksættelse af nye tiltag og 3) hyppige refleksioner over praksis i mange fora. Disse karakteristika foldes ud nedenfor.

Den korte vej fra idé til handling blev rigtig synlig for mig, da jeg efter en månedstid vendte tilbage i organisationen for at præsentere mine foreløbige analysekategorier. Det første der mødte mig, da jeg trådte ind i afdelingen, var en væg med farverige kort (billede 1), der alle beskrev igangværende projekter i afdelingen. Alle var præsenteret med ord og billeder, og det var noteret, hvem der var deltagere i projektgruppen. Jeg havde været vidne til drøftelser om, hvordan de i afdelingen på en let og tilgængelig måde, fik skabt et overblik over projekter, og hvem der deltog, og her var det foreløbige resultat.

⁴² Den følgende beskrivelse er udokumenteret, og bygger således på mine personlige antagelser og fornemmelser, samt de feltnoter jeg gjorde mig undervejs til mødet. Disse feltnoter er ikke renskrevet og bearbejdet til brug for analysen.

⁴³ XX er min anonymisering af organisationens navn.



Billede 1. Billedet er taget i organisationen og er også gengivet på forsiden. Det er et initiativ til øget videndeling og opmærksomhed på, hvad der sker i de forskellige projektgrupper.

”Tankevækkende torsdag” er ligeledes et nyt tiltag, men som også har til formål at videndele og reflektere på tværs i organisationen. Jeg har i det foregående afsnit kort beskrevet disse torsdage, og vil her komme lidt nærmere ind på de læringsmæssige aspekter ved disse torsdage. Yulk (2009) præsenterer, som tidligere nævnt, syv guidelines, der indikerer organisationens evne til at lære.

1) *Encourage appreciation for flexibility and innovation.* Der er tydeligvis en høj grad af bevidsthed i organisationen i forhold til at tænke nyt og have en fleksibel tilgang til og forståelse for løsning af udfordringer, projekterne står i, som blandt andet kan ses i de ovenfor beskrevne eksempler.

2) *Encourage and facilitate learning by individual and teams.* Mener jeg kommer til udtryk i organisationens selvforståelse, og hvordan ledelsen skal udøve sit lederskab i praksis, som jeg tidligere har vist i ledelsesgrundlaget. Det understøttes yderligere af L:

”Jeg synes jo, at vi prøver at gøre det [udøve ledelse, red.] meget tæt til det enkelte projekt og den enkelte medarbejder, og derfor bruger jeg sindssygt meget tid på noget, der ikke er inde i noget meget formaliserede roller, fordi jeg tror, det giver mening.”

3) *Help people improve their mental models.* Både L og medarbejderne beskriver, hvordan ledelse tilrettelægges ud fra de individuelle behov, der er, og L er meget eksplicit om vigtigheden af, at alle medarbejdere udvikler sig: ”... det [er, red.] en vigtig kompetence at være i tvivl om det rigtige.” og senere at: ”... vi opfatter kompetenceudvikling meget bredt.”

4) *Leverage learning from surprises and failures.* Succeser bliver fejret (som jeg beskrev i starten af afsnittet fra medarbejdermødet), og fejl er noget, der giver anledning til forbedringer og refleksioner. L beskriver blandt følgende opmærksomhedspunkt:

”Vi [ledelsen, red.] skal være meget tydelige i, at det er vigtige kompetencer at komme og være i tvivl om noget, at man ikke nødvendigvis har løsningen men er opmærksom på, her er et eller andet vi er nødt til at gøre på en anden måde, og så må vi i ledelsen hjælpe med at komme videre. Hvis man tror, det er en fejl eller er noget man helst vil undgå, så er vi ilde stedt.”

5) *Encourage and facilitate sharing of knowledge and ideas.* Der hersker ingen tvivl om, at det er prioriteret i organisationen, at viden og ideer deles og at viden og idéer bliver bedre af at blive delt. Det er dog også et

opmærksomhedspunkt, som de i afdelingen har arbejdet med at udvikle, i forhold til deres afdelingsmøder. L fortæller:

Tidsmæssigt har vi sammen valgt, at vi vil bruge det [mødet, red.] på, at vi sammen kan få så mange af fælles refleksioner og læringspunkter ud af de der fora end information fra mig til medarbejderne ...”

6) *Set innovative goals*, jeg har ikke beskæftiget mig med mål for organisationen, så i hvor høj grad der arbejdes med innovative mål, er ikke muligt for mig at vurdere. En af medarbejderne siger dog noget omkring arbejdet med organisationens strategi, der kan indikere, at det har fokus i det samlede arbejde med udviklingen:

”... men mere det med at have dialogen om det [hvor organisationen er på vej hen, red.], og hvad betyder det for os, det oplever jeg spiller en stor rolle hos os, at den dialog kan finde sted. Så har vi jo seancer med strategi og sådan, hvor man godt kan blive lidt ... puhhh, kan jeg overskue... Det er en udfordring at få det tæt nok på, og der må man selv tage et ansvar for, at få det tæt nok på.”

7) *Reward entrepreneurial behavior*, jeg har ikke tilstrækkelig viden til at vurdere, hvorvidt denne guideline er til stede i organisationen. Min fornemmelse er dog, at det ikke er et element organisationen benytter sig af.

Jeg mener, at jeg hermed har underbygget mit udsagn om, at organisationen adskiller sig på de tre nævnte punkter i forhold til Argyris’ (2010) diskrepanser.

Mening var det begreb, der blev tydeliggjort som selvstændig analysekategori ved mit opfølgende møde. I Ledelsesgrundlaget står der formuleret: ”Ligeledes har ledelsen fokus på at skabe sammenhæng mellem overordnet strategi og den enkelte medarbejders opgaver.” (bilag C). Jeg vælger her, at forstå brugen af sammenhæng som et udtryk for at skabe mening. Mine interviews med L viste, at hun i sit lederskab havde fokus på dette begreb:

”Vi [L og medarbejderne, red.] er nok ret enige om, at der ikke er så mange ting der giver mening i alle projekter og alle projektgrupper, så vi bliver nok nødt til at tage den lidt forfra hver gang, og lave os et set-up.”

Og som jeg har fremhævet tidligere:

”Jeg synes jo at vi prøver at gøre det [udøve ledelse, red.] meget tæt til det enkelte projekt og den enkelte medarbejder, og derfor bruger jeg sindssygt meget tid på noget, der ikke er inde i nogle meget formaliserede roller, fordi jeg tror det giver mening.”

Dette fokus på meningsskabelse er noget medarbejderne også oplever. Således siger én af dem, under en sekvens, hvor vi talte om formelle og uformelle fora for ledelse i organisationen:

”... og alt det andet, det sørger man for at vælge fra og til efter behov. Vi holder heller ikke et møde som opstart til et projekt, hvis det giver mest mening at holde et om projektbeskrivelse, og det er det, der er rigtig, rigtig fedt. Jeg føler ikke, at jeg spilder min tid på formelle fora, hvor det ikke giver mening.”

Min empiri kan ikke dokumentere hvorvidt der er tale om andet end espoused theories of action her, hertil ville en nærmere dialog med aftagere af organisationens projekter og produkter være nødvendig. Jeg mener, at denne forståelse af og fokusering på meningsskabelse, kan ses som en måde L og hendes medarbejdere håndterer de problematikker Foucaults autodisciplinerende system rejser for individet.

Den første af de fire faktorer Yulk & Becker (2006) præsenterer i deres empowermentforståelse er: *meningsfuldhed i opgavevaretagelsen og en følelse af overensstemmelse mellem organisationens og individets idealer og mål*. Blandt medarbejderne kommer dette behov for overensstemmelse mellem organisationens mål og ens eget arbejde til udtryk her: "... vi er jo nødt til hele tiden at pejle i forhold til XX's strategi, XX's position og XX's rolle ...". Det ikke bare er en enkel opgave for medarbejderne:

"Men det er jo ikke fordi det er nemt, eller fordi vi ved præcist hvad XX er, eller at dagsordenerne er entydige, eller det er entydige hvad XX mener om dette eller hint ..."

Medarbejderne finder stor mening i løsningen af det enkelte projekt: "... der er jo på detailplanet vældig meget mening.", men udtrykker samtidig at: "... jeg kan da godt komme i tvivl om meningen, men det kan da godt være at det er en håbløs opgave, som man ikke kan pålægge nogen...".

Så selvom organisationen arbejder med meningsskabelse og sammenhænge mellem de enkelte projekter og medarbejdere og organisationens overordnede mål og strategier, ser det ud til, at der fortsat er behov for at udvikle og have opmærksomhed på denne del.

Ravns (2009) samblomstringsteori kan, som tidligere nævnt, påvises i organisationen. En stor del af arbejdet i organisationen retter sig mod Ravns første faktor, at *realisere sine potentialer* og bruge sine *styrker*. Det ses blandt andet når en medarbejder siger: "opgaverne forandrer sig og er forskellige, og rollerne, de roller man indtager i projekterne, er også meget forskellige, fordi der kommer meget forskelligartede projekter ind ..." i en sekvens hvor vi talte om personlig udvikling. Eller når der i Ledelsesgrundlaget står, at ledelsen skal: "sætte(r) fokus på at skabe attraktive og udviklende arbejdsvilkår for medarbejderne,...". At alle medarbejdere *bidrager i fællesskab med andre*, Ravns anden og tredje faktorer, er hele fundamentet for organisationens arbejde. Men at det er mere end en hensigtserklæring, sætter en medarbejder ret præcist ord på: "... det er en sum og meget mere, af en hel masse menneskers samarbejde ...", det der foregår i organisationen. *Værdiskabelsen*, den fjerde faktor, belyser min empiri ikke. Jeg vil dog komme med en forsigtig vurdering af, at organisationen formår at indfri en form for værdiskabelse for brugere og kunder. Denne vurdering bygger jeg på mit kendskab til organisationen, hvor ofte den bliver omtalt i den offentlige debat, og min viden om at organisationen er vokset inden for de seneste år. Jeg kan dog ikke empirisk underbygge denne vurdering.

Jeg har nu udfoldet mine fem analysekategorier, og nu følger det sidste diskuterende afsnit inden konklusionen.

Samledelse – balancer på en knivsæg og hvorfor det ser ud til at lykkes

Dette afsnit argumenterer for, hvorfor begrebet *samledelse* er en bedre referenceramme for arbejdet med at lede selvledende medarbejdere. Det sker ud fra spørgsmålet: Hvad er det, der gør, at denne organisation ser ud til at lykkes med at finde balancen mellem ledelse og selvledelse?

Mit arbejde har hidtil vist, at det er en vanskelig opgave, at få selvledelse og ledelse af selvledende medarbejdere til at foregå på en måde, der tilgodeser medarbejdere, ledere og organisationen. På trods af det komplicerede felt – fristes jeg næsten til at sige - ser mit casestudie ud til at komme med konkrete bud på, hvordan disse vanskeligheder kan undgås, så balancer kan opnås.

Tilgængelighed kommer til udtryk i både en fysisk og en psykisk form. Fysisk tilgængelighed forstår jeg som muligheden for at komme i kontakt med L eller en kollega, når der er behov. Denne tilgængelighed viser sig gennem mange konkrete løsninger i forhold til at have løbende dialoger og drøftelser, også når man ikke er fysisk tilstede i afdelingen. Som L siger: "... det kræver (...) kommunikation, kommunikation og dialog med dem, man skal være tilgængelig for.". Men det kræver også en måde at kommunikere på, der skaber den gensidige tillid mellem dialogparterne, som Habermas (1981) omtaler som kommunikative handlinger. Min fortolkning af det empiriske materiale viser, at denne tillid manifesterer sig som en høj grad af selvtillid blandt medarbejdere og hos L. Den psykiske del af tilgængeligheden, der ud over selvtillid, viser sig som en robusthed og følsomhed. En robusthed i forhold til afbrydelserne som særligt L bliver udsat for i løbet af en dag, "... man kan altid få fat i L." citerede jeg en medarbejder for tidligere. Robustheden smitter af på medarbejderne og deres arbejdsituation. En medarbejder siger: "... jeg oplever også, at vi alle sammen er bedre og bedre til at håndtere det [at der konstant finder forandringer sted, red.]". Følsomheden ses i den måde, kritik håndteres på. Jeg har flere steder vist, at L lægger vægt på, at "det gode argument skal vinde" både i forhold til sine medarbejdere og sin chef. Det betyder, at selvom lederen bestemmer, skal man som underordnet altid turde og have mulighed for at fremføre sine faglige pointer og positioner. Her mener jeg, at L's evne til nærmest at mentalisere sine medarbejders følelser har stor betydning for, at denne følsomhed kan udvikles i afdelingen. Samtidig går hun foran i at skabe tillid i afdelingen ved at være god til at vende tilbage. Hun refererer selv at medarbejderne har sagt:

"... men der også nogen gange, nogle der siger: Jeg er så glad for, du sagde det der i går, for jeg var rigtig meget i tvivl. Det kan være små ting, og det tror jeg, er et sted man skal komme hen."

At konfliktniveauet i afdelingen tilsyneladende er lavt, hænger for mig at se ligeledes sammen med denne robusthed og følsomhed. Brinkmann (2011, 2005) beskriver den følelsesmæssige performance, medarbejdere skal besidde i arbejds-mæssige sammenhænge. I min empiri tyder meget på, at tingsliggørelsen af selvet og håndteringen af den følelsesmæssige performance bliver mestret til den enkeltes fordel og dermed også for organisationens udvikling.

Fleksibilitet kommer, ligesom tilgængelighed, til udtryk på to måder: En praktisk og en mental. Sennett mener, at teamorganisering og fleksibilitet betyder et skift i ledelse, der betyder fravær af autoritet. Jeg har ikke kunnet identificere denne manglende autoritet i mit casestudie. L og Ledelsesgrundlaget (bilag C) er begge meget eksplicite om snittet mellem projektlederrollen og personalelederens rolle. En tydelighed medarbejderne også refererer til: "... så sidder du i en proces, og det ikke kan hænge sammen, så er det klart, at det kan du ikke selv træffe beslutning om, og så må din ledelse med ind ...". Denne tydelighed om ledelsesroller og – beføjelser er det, jeg kalder en praktisk fleksibilitet. I forhold til den mentale fleksibilitet retter den sig mod det vilkår, at man som medarbejder og leder i organisationen skal tåle konstante forandringer, og dermed evne at omstille sine mentale forestillinger, planer og prioriteringer. Som overskriften på det tidligere afsnit meget tydeligt fortæller: *En plan er ikke en plan særlig længe*, kommer medarbejderne med adskillige eksempler på. Det, de troede var en plan, viser sig sjældent at holde stik.

Ledelsesinternalisering falder naturligt for medarbejderne, i og med at roller og rammer er klart definerede. Brinkmann (2009) argumenterer for individets vanskelighed med at skabe et meningsfuldt liv på grund af det konstante krav om selvudvikling. Hans modbillede om mesterlæreren, mener jeg at se ansatser til i empirien. En medarbejder siger: "... jeg synes, jeg lærer sindssygt meget af mine kolleger..." og en anden:

"Jeg synes også, jeg lærer utroligt meget af alle kolleger – nye og dem, der har været her i lang tid og forskellige afdelinger – og bliver ved med det, jeg tror også, det er det, der gør, at man har lyst til at blive her længe."

Min pointe i forhold til ledelsesinternalisering er, at i og med der i organisationen er klarhed om mange formelle ledelsesmæssige forhold, frigiver det energi blandt medarbejderne til at fokusere på dels de ledelsesmæssige opgaver, de har i forbindelse med deres projekter og dels til at lære af hinanden. Selvom der er en høj grad af ansvarlighed i organisationen, og nogle af medarbejderne tilkendegiver, at det kan være en vanskelig balance ikke at blive overansvarlig, så udtrykker L, at det er et forhold, hun har fokus på. Meget tyder på, at L's forståelse af ledelse som noget, der skal udøves individuelt og situationsbestemt, hjælper medarbejderne i deres egen ledelseshåndtering. På den måde ser det for mig ud til, at organisationen ikke er havnet i den fælde, Foucault beskriver som det autodisciplinære system, se endvidere afsnittet: *Magten der forvandt*

Relationskompetence er en kompetence, der ikke er til at komme uden om i organisationen. Medarbejderne skal udvise en høj grad af åbenhed i deres daglige virke. Åbenhed hænger sammen med en indstilling, L er bærer af, og som kommer til udtryk i dette citat:

"... hvis der er noget [problemer, udfordringer m.m., red.] man [medarbejderne, red.] overhovedet tænker, vi kan gøre noget ved sammen, så vil jeg rigtigt gerne have, at man kommer - eller at jeg kan gøre noget ved, ved at vide det. Det synes jeg, at folk har taget positivt op. Jeg har en fornemmelse af, at de kommer og siger det, hvis der er noget. [Medarbejderne vil, red.] også gerne svarer, hvis jeg kommer og siger: Det der i går, jeg synes, jeg kom til at feje dig af sådan og sådan. Så kan de sige: Nej det [synes jeg ikke, red.] eller det kan egentlig godt være, men jeg tænkte bare at... Og de [medarbejderne, red.] er faktisk også gode til at sige... De kommer ikke kun og brokker sig, de kan også løbende finde på at sige noget, de har været glade for ..."

Der er umiddelbart en grundlæggende åbenhed for og indstilling til, at man som leder og medarbejder ikke skal gå alene med problemer, spørgsmål eller andet der kan påvirke en negativt. L fremstår autentisk overfor sine medarbejdere, hvilket jeg mener, bliver understreget af hendes refleksion over vigtigheden af at handle på og behandle de udfordringer og problematikker, medarbejderne kommer til hende med:

"... det [den åbenhed og villighed til at komme til hende, red.] er også noget, man skal værne om. Man skal bruge det ordentligt, og man kan jo heller ikke bede om alle mulige input og så ikke gøre noget ved dem, det forpligter også."

Relationskompetencen kommer også til udtryk i den måde, læring og udvikling er en del af organisationens hverdag. Med udgangspunkt i Yulks (2009) guidelines og Argyris' (2010, 1992) begreber, tegner der sig et billede af, at relationerne ser ud til at blive styrket og ikke svækket, gennem arbejdet med at lære af erfaringer og indarbejde ny viden i opgaveløsningen. Samtidig betyder dette kompetencekrav, at der er nogle typer af medarbejdere, der ikke egner sig til at arbejde i organisationen. Både L og medarbejderne er enige om, at det belaster alle i organisationen for meget, hvis medarbejdere uden denne form for relationskompetence ansættes. Da det forringer kvaliteten af det arbejde, der udføres.

Meningsskabelse og evnen til at by-passe praksis finder jeg mange eksempler på i min empiri. Medarbejderne er optaget af at koble sig på organisationens strategi. De oplever, at de har et medansvar for at sikre overensstemmelse mellem deres projekter og organisationens mål:

”... hun [L, red.] kan have noget viden om XX’s samlede strategi eller ledelsens prioriteringer eller om, hvordan vi gerne vil positionere os (...), eller hvad vi kan tillade os (...), som vi så kan kombinere med de ting, hvor vi ved, hvad er muligt med lige netop det her projekt og med de her data.”

Også meningsskabelse er tæt forbundet med dialogen og Linells (1998) pointer om asymmetri i dialogen. Medarbejderne bidrager med deres viden og kompetencer, og L bidrager med sin. Samtidig ved medarbejderne, at det i sidste ende er L, der har kompetencen til at træffe beslutningerne:

”... hvis vi skal ændre tidsplaner og rammer, hvad er så vigtigst? For os kan det jo egentligt være hip-som-hap. Vi arbejder jo, og om jeg laver den rapport eller..., men for XX er det ikke lige meget, og det blik og den feedback er der behov for fra ledelsen.”

Der er intet, der tyder på, at medarbejderne søger at frigøre sig fra konteksten. Det ser i højere grad ud til, at der skabes en høj grad af empowerment hos medarbejderne, da deres opgavevaretagelse er forbundet med meningsfuldhed.

Her på falderebet vil jeg tillade mig at spekulere lidt. Måske kan *samledelse* meget enkelt kaldes for dogmeledelse⁴⁴ ud fra en forståelse af, at det vanskelige inderst inde er meget enkelt. Så med enkle dogme-regler, kan vi måske ledes til at fokusere på det, der er mest centralt i ledelsesfeltet.

En organisation baseret på samledelse er kendetegnet ved at:

- 1) Ledelse af selvledende medarbejder er noget organisationen tager alvorligt
- 2) Have en kultur baseret på ligeværd og tillid mellem ledelse og medarbejdere
- 3) Den i både teori og praksis lægger vægt på at lære, udvikle og forandre sig

Hvis disse kendetegn skal formuleres i tråd med tænkningen bag dogme-reglerne, vil dogme-regler for ledelse lyde:

- 1) Vær først og fremmest leder
- 2) Udvis følsomhed og tillid på en tilgængelig og robust måde
- 3) Vær bevidst om at du lærer noget nyt hver dag – fx af dine medarbejdere

⁴⁴ Dogme-tænkning er vældig meget oppe i tiden. Senest har vi indenfor folkeskoleområdet fået dogme-regler for Ny Nordisk Skole.

Opsamlende konklusion

Jeg har i denne master søgt at finde svar på følgende problemformulering:

Hvilke konsekvenser har selvledelse for den enkelte medarbejder, for organisationen og for den form for ledelse der udføres?

Det har ført mig langt omkring i det teoretiske landskab og ledt mig på sporet af et nyt begreb, der bedre beskriver den form for ledelse, der finder sted i den organisation, jeg har undersøgt. Som jeg har vist i analysen og særligt i det diskuterende afsnit om samledelse, underbygger mit casestudie meget af den litteratur og forskning, der er inden for området, uden at organisationen tilsyneladende havner i de dilemmaer og negative konsekvenser for individet, som andre dele af litteraturen og forskningen påviser.

For medarbejderne ser det ud til, at selvledelse er forbundet med stor tilfredshed, selvstændighed og arbejdsglæde. De trives i de klare rammer, der er om deres (selv)ledelsesrolle og i den tryghed, en tilgængelig og fleksibel leder giver dem. Medarbejderne ser ligeledes ud til at håndtere de udfordringer arbejdet i tætte relationer kan give, og udviser en høj grad af dialogisk kompetence.

Den ledelse, L praktiserer, er i høj grad kendetegnet ved nærvær, autencitet og respekt. L prioriterer og tager sit lederskab alvorligt, og hun udfører det på en måde, hvor hun er nærværende og autentisk i sin relation til medarbejderne.

Konkluderende kan jeg sige, at ved at tale om samledelse som et overbegreb på den praksis, der finder sted i organisationen, kommer vi et skridt nærmere i at forstå de mekanismer, der skal være til stede for at fremme læring og udvikling for såvel medarbejdere, ledere og organisationen.

Perspektivering

Denne master og dette casestudie rejser en række spørgsmål, der med fordel kan belyses gennem nye studier af og i organisationen. Ligeledes kunne det være interessant at lave lignende studier i en anden organisation, for på den måde at finde ud af om begrebet samledelse også kan identificeres der.

Jeg synes, at der er tre områder, der er særligt interessante i forhold til nærmere studier:

- 1) Følelsesmæssige indlejringer og håndteringen af disse blandt ledere og medarbejdere
- 2) Projekt- og ledelsesgruppernes interne liv
- 3) Identitetsforandringer og selvets udvikling

Jeg er blevet optaget af de følelsesmæssige indlejringer i organisationer og deres betydning for trivsel, udvikling og læring. Jeg har ærgret mig over, at jeg på dette område ikke har empirisk materiale til at komme dybere ned i dette område, end det har været muligt. Jeg har en stærk fornemmelse af, at det får en stigende betydning for vores forståelse af og arbejde med organisationer.

I en så udpræget teambaseret organisation som den jeg har undersøgt, vil forståelse af, hvordan grupper fungerer, være et oplagt tema for nærmere studier. Fokus kunne i givet fald være, hvordan de enkelte medlemmer påvirker hinanden ud fra en psykodynamisk vinkel. Ved at undersøge dette i relation til selvledelsesbegrebet kunne jeg have set på gruppernes indbyrdes dynamikker, forskelle på grupper og ledelsesgruppens indflydelse på organisationens udvikling.

Endelig kunne identitetsforandringer og selvets udvikling være en tredje vinkel ind i feltet. Dette tema ville give mulighed for at komme dybere ned i tendenserne om konsekvenserne af øget individualisering, betydningen af konflikter i teamet og håndteringen af disse samt konsekvenserne af teamsamarbejdet for selvets udvikling.

Mit casestudie er foretaget i en afdeling i organisationen, og det vil sige, at selvom jeg flere steder taler om organisationen, så kan jeg ikke på baggrund af min empiri udtale mig om, hvorvidt denne afdeling er repræsentativ. Jeg tror da, at afdelingen skiller sig ud i forhold til den samlede organisation. Det er derfor oplagt, at fortsætte og udbrede studier til at omfatte hele organisationen. Her ville det være interessant at anvende aktionsforskning som undersøgelsesmetodik. Denne metodik ville give organisationen en unik mulighed for at fokusere på læringsaspektet og virkelig leve deres eget kendetegn ud – *En udviklingsorienteret vidensorganisation.*

Litteratur

- Andersen, F. (2010). *Selvledelse som en indfoldet orden i den postmoderne organisation*. I Kürstein, S. (red.). *Selvledelse og fællesskaber*. Viborg: Forfatterne og Psykologisk Forlag A/S
- Andersen, F. (2006). *Selvledelse – selvet på arbejde*. Gylling: Dansk Psykologisk Forlag
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design*. Great Britain: Oxford University Press
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*, cap. 1: *Why individuals and organizations have difficulty in double-loop learning*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc. (fra: LOOP-kompendium vol. I, 1. semester 2011)
- Bovbjerg, K.M. (2010). *Det proaktive menneskes lidelser – nye patologier i arbejdslivet*. I Brinkmann, S.: *Det diagnosticerede liv – sygdom uden grænser*. Pozkal: Klim
- Bovbjerg, K.M. (2005). *Selvrealisering i arbejdslivet*. I Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim
- Brinkmann, S. (2011). *Følelser på godt og ondt*. I Tanggaard, L. & Elmholdt, C. (red.). *Følelser i ledelse*. Århus: Klim
- Brinkmann, S. (2009). *Identiteten på arbejde*. I Eriksen, C.L. (red.). *Det meningsfulde arbejdsliv*. Gylling: Aarhus Universitetsforlag
- Brinkmann, S. (2005). *Selvrealiseringens etik*. I Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim
- Brymann, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Elmholdt, C. (2011). *Autentisk ledelse i den emotionelle organisation*. I Tanggaard, L. & Elmholdt, C. (red.). *Følelser i ledelse*. Århus: Klim
- Elmholdt, C. (2008). *Praktisk handleviden og behovet for kontrol i videnarbejde*. Tidsskrift for Arbejdsliv 10 (1)
- Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf*. Hellerup: Det lille Forlag
- Giddens, A. (1994). *Modernitetens konsekvenser*. Gylling: Hans Reitzels Forlag
- Habermas, J. (1981). *Teorien om den kommunikative handling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Haslebo, G. (2010). *Fra soloansvar til samskabelse og en relationel etik*. I Kürstein, S. (red.). *Selvledelse og fællesskaber*. Specialtrykkeriet Viborg A/S
- Højgaard, L. & Søndergaard, D.M. (2010). *Multimodale konstitueringsprocesser i empirisk forskning*. I Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (red.). *Kvalitative metoder*. Viborg: Hans Reitzels Forlag
- Illeris, K. (2009). *Læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2004). *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*. Gylling: Hans Reitzels Forlag
- Johnson, P. & Duberley, J. (2000). *Understanding management research*. Chippenham Wiltshire: CPI Antony Rowe
- Jørgensen, M.W. & Philips, L. (1999). *Diskursanalyse, som teori og metode*. Gylling: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2003). *Psykologi i organisation og ledelse*. København: Akademisk Forlag
- Klausen, K.K. (2001). *Skulle det være noget særligt?* København: Børsens Forlag
- Kristensen, A.R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv*. København: Gyldendal Business
- Kristiansen, M. & Bloch-Polusen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg Universitetsforlag
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (1999). *Deltagende observation*. Gylling: Hans Reitzels Forlag
- Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). *Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership*. The Leadership Quarterly 21 (2010) p. 64-74
- Linell, P. (1998). *Approaching dialogue: talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Amsterdam: John Benjamin Publishing Co.
- Mintzberg, H. (2009). *Om ledelse*. Latvia: L&R Business
- Olesen, B.R. (2011). *Aktionsforskning – om at skabe meningsfuld viden og forandring sammen*. I Almlund, P. & Andersen, N.B. (red.). *Fra metateori til kommunikation*. København: Hans Reitzels Forlag

- Pedersen, D. (2008). *Når ledelsespositionen er til forhandling – det dynamiske ledelsesrum – myten om den suveræne leder*. I Sørensen, E.E. (red.). *Ledelse og læring: i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag
- Poder, P. (2011). *Ledelse, følelser og empowerment*. I Tanggaard, L. & Elmholdt, C. (red.). *Følelser i ledelse*. Århus: Klim
- Prætorius, N.U. (2004). *Livet som undtagelsestilstand*. Psyke & Logos årg. 25, nr. 2 (2004) s. 728-761(fra LOOP-kompendium vol. II, 3. semester 2012)
- Raffnsøe, S, Gudmand-Høyer, M & Thaning, M (2009). *Foucault*. Gylling: Samfundslitteratur
- Ravn, I. (2009). *Meningsledelse*. I Eriksen, C.L. (red.). *Det meningsfulde arbejdsliv*. Gylling: Aarhus Universitetsforlag
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitations of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychologist, vol.55, no.1, 68-78 (fra LOOP-kompendium vol. II, 3. semester 2012)
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Senge, P.M. (1990). *Den femte disiplin*. Gylling: Klim
- Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske– eller arbeidets forvandling og selvets nedsmeltning*. Beder: Hovedland
- Skov, J. (2009). *Det brændende engagement – videnmedarbejderen mellem performancemåling og fællesskab*. Aarhus: Gyldendal Business
- Strøbæk, P. (2009). *Stress og socialitet*. I: Psyke og Logos, årg. 30 nr. 2 (2009) s. 559-584 (fra LOOP-kompendium vol. II, 3. semester 2012)
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (red.) (2010). *Kvalitative metoder*. Viborg: Hans Reitzels Forlag
- Voxsted, S. (2009). *Leder uden ansigt. På vej mod en ny form for selvledelse?* Paper til konference i Det Danske Ledelsesakademi, december 2009
- Yulk, G.A. & Becker, W.S. (2006). *Effective empowerment in organizations*. Organizational Management Journal 2006 vol. 3, p. 210-231
- Yulk, G.A (2006). *Leadership in organizations*. Pearson kapitel 10 (fra LOOP-kompendium vol. II, 1. semester 2011)

Bilag A: Interviewguides

Interviewguide – medarbejdere

Tema	Undersøgelsesspørgsmål	Interviewspørgsmål
Definition af arbejde	Hvordan definerer medarbejderne selv deres arbejde og rolle som medarbejder i en projektorganisation	Hvis I skal definere jer selv som medarbejdere og de kompetencer I skal besidde for at honorere jeres opgaveløsning, hvad vil I så lægge vægt på?
Behov for ledelse	Hvordan udtrykker medarbejderne sig om behovet for at blive ledt – hvordan skal ledelsen "tage sig ud"	Jeg kan forstå og læse, at det forventes, at I tager et stort ansvar for jeres opgaveløsning, hvilket behov har I for ledelse, og hvordan vil I karakterisere den ledelse I får? Oplever du din leder som faciliterende – hvis ja, i hvilke situationer?
Forskel på ledelse og ledelsesbehov	Praktiseres der forskellige former for ledelse – hvordan kommer det til udtryk, og hvad skyldes evt. forskelle	Er der forskel på den form for ledelse, I hver især modtager/får? Hvad definerer denne forskel? (rolle, projekt, ønske, andet)
Selvledelsesbegrebet	Hvordan forholder medarbejderne sig til begrebet direkte adspurg	Taler I om begrebet selvledelse? Hvilken betydning har det?

Interviewguide leder

Team	Undersøgelsesspørgsmål	Interviewspørgsmål
Behov for ledelse	Hvordan opfanger lederen medarbejdernes behov for ledelse	Hvad er den vigtigste kompetence som leder i forhold til at opfange medarbejderes behov for ledelse?
Forskel på ledelse og ledelsesbehov	Praktiseres der forskellige former for ledelse – hvordan kommer det til udtryk, og hvad skyldes evt. forskelle	Hvor legitimt er det i organisationen, at der er forskellige ledelsesbehov? Taler I åbent om det i ledelsesgruppen? Blandt medarbejderne?
Selvledelsesbegrebet	Hvordan forholder lederen sig til begrebet direkte adspurg	Der står I jeres ledelsesgrundlag, at I har fokus på selvledelse, samtidig siger du, at I mere taler om medledelse – har I udviklet jer, eller er det gået tilbage, eller hvad ligger til grund for denne forskel? Hvad betyder selvledelse for dig, og praktiserer du det selv?
Egen ledelse	Lederens eget syn på ledelse og ønske om at praktisere eget lederskab.	Hvordan bliver du ledt? Og hvad kræver det at være leder hos jer? Kan du definere dit ledelsesrum?

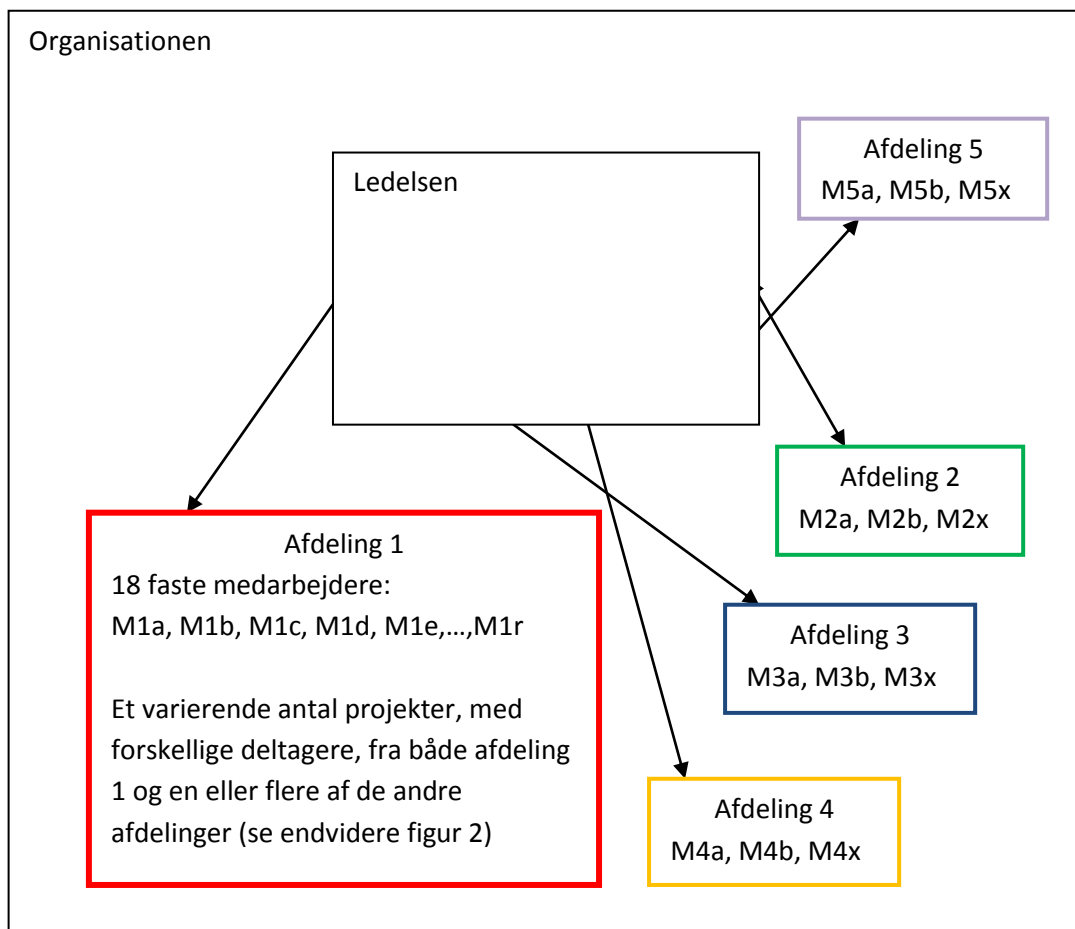
	Rollemodelbegrebet	Hvad er det vigtigste i udøvelsen af ledelse for dig? Hvem er din rollemodel i forhold til ledelse – og hvorfor? Anser du dig selv som dine medarbejders rollemodel? Hvad betyder noget i udviklingen af dit lederskab – hvordan gør du?
--	--------------------	---

Tema	Undersøgelsesspørgsmål	Interviewspørgsmål
Definition af selvledelse	Hvordan definerer medarbejdere og leder selv deres lederrolle for at honorere kravene i en projektorganisation	Hvad kræver det at selvledelseskompetencer at være medarbejder og leder i jeres organisation?
Behov for ledelse	Hvordan udtrykker medarbejder og leder sig om behovet for at blive ledt	Hvad er det vigtigste område at blive ledt på for at kunne fungere optimalt i organisationen? (både leder og medarbejder) Oplever du din leder som faciliterende – hvis ja, i hvilke situationer?
Formel og uformel ledelse	Praktiseres der forskellige former for ledelse – hvordan kommer det til udtryk, og hvad skyldes evt. forskelle	Hvilken betydning har det i jeres hverdag, om der bedrives formel eller uformel ledelse? Er der et spændingsfelt mellem intern loyalitet i projektgrupperne og ledelsesansvar? Hvad definerer denne forskel? (rolle, projekt, ønske, andet)
Rollemodel	Hvem spejler medarbejdere og leder sig i	Kræver det gode rollemodeller at være en selvledende medarbejder/leder? Hvis ja, hvem anser I for at være jeres rollemodel(ler)? Hvis nej, hvor henter I så jeres lederskab?

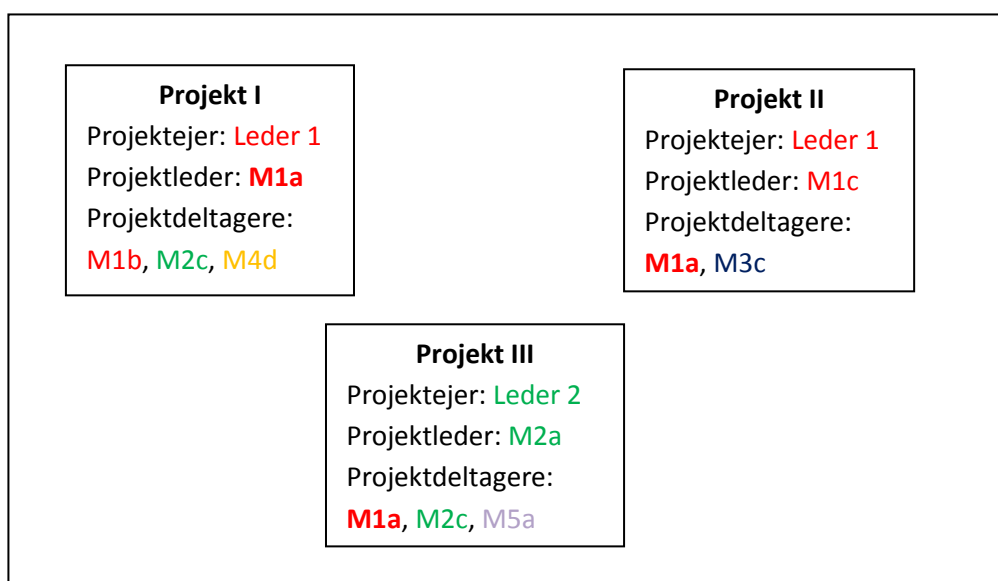
Fælles interview leder og medarbejder

Bilag B: Organisationsoversigt

Organisationsoversigt



Projektorganisering – et eksempel



Dato 12.03.2010

Notat

XX - en udviklingsorienteret vidensorganisation

XX er en udviklingsorienteret, fleksibel vidensorganisation: Vi evaluerer, kvalitetssikrer og formidler viden om uddannelser og læring. Vores succes er betinget af at vi forholder os aktivt og reflektivt til interessenters forventninger og behov. Det stiller krav om høj faglig integritet og uafhængighed og en klar rolleforståelse i forhold til det faglige og politiske felt XX virker inden for. Og det stiller krav om en løbende udvikling af produkter og ydelser, så de er i samklang med omverdenens behov.

De nævnte forhold sætter sammen med XX's organisatoriske vilkår og karakteristika rammerne for hvilken type ledelse der er behov for. XX er således kendetegnet ved:

En fleksibel projektorganisering som sikrer at vi løbende er i stand til at udvikle og effektivt løse opgaver i henhold til såvel lovgrundlag som strategi. Det kræver fokus på både udvikling og stærk ressourcestyring.

Kompetente vidensmedarbejdere som kan arbejde selvstændigt, og som har forståelse for den kontekst opgaverne indgår i. Det kræver fokus på at skabe gode rammer for selvledelse.

Teambaseret, tværfaglig opgaveløsning hvor team sammensættes med relevante kompetencer. Det kræver både overblik og fokus på helheden.

Specialiserede faglige miljøer der bidrager til et højt vidensniveau. Det kræver fokus på fag- lighed.

Et tæt samspil med omverdenen som både sætter XX i stand til at være lydhør og åben over for interessenternes behov, og som gør det muligt at XX kan bidrage aktivt til at sæt- te og påvirke faglige dagsordner.

Principper for ledelse på XX

Med udgangspunkt i XX's organisatoriske vilkår og karakteristika kan således identificeres seks principper for ledelse på XX:

- Ledelse med fokus på udvikling
- Ledelse med fokus på effektiv brug af ressourcer
- Ledelse med fokus på selvledelse
- Ledelse med overblik og helhedstænkning
- Ledelse med fokus på stærk faglighed
- Ledelsen med lydhørhed og udsyn.

Ledelse med fokus på udvikling

Ledelsen sikrer rammerne for løbende udvikling af produkter, organisation og medarbejdere. Det indebærer et fokus på at aflæse potentielle og aktuelle behov i omverdenen og på gennem en eksperimenterende og udfordrende tilgang at give plads til at udvikle og afprøve nye ideer. Og det sætter fokus på at skabe attraktive og udviklende arbejdsvilkår for medarbejderne hvor trivsel, engagement og nytænkning er i højsædet.

Ledelse med fokus på effektiv brug af ressourcer

Jo mere effektive de organisatoriske processer og redskaber er, jo større er råderummet for udvikling og god opgaveløsning. Ledelsen sikrer en hensigtsmæssig organisering af opgaver og allokering af ressourcer. Understøttende processer og redskaber skal være enkle og brugervenlige, og der skal være en klar prioritering og styring af ressourcer og indsatser.

Ledelse med fokus på selvledelse

Delegering og tillid er et bærende princip for ledelsen på XX. Ledelsen sikrer rammerne for at medarbejderne har det tilstrækkelige handlerum til at vurdere hvordan opgaver bedst løses, og mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet. Det indebærer at ledelsen giver klare meldinger om rammer og niveau for opgaveløsningen, at ledelsen motiverer og inspirerer medarbejderne og er tilgængelig for sparring, feedback og prioritering af ressourcer.

Ledelse med overblik og helhedstænkning

Ledelsen repræsenterer og er talerør for hele XX. Derfor har ledelsen fokus på hele XX's virkeområde og blik for helheden i forbindelse med delegering af opgaver og ressourcer. Ligeledes har ledelsen fokus på at skabe sammenhæng mellem overordnet strategi og den enkelte medarbejders opgaver. Og på at skabe rammer for optimal videndeling og kommunikation på tværs af XX.

Ledelse med fokus på stærk faglighed

Ledelsen er fagligt udfordrende både internt og eksternt og har en veludviklet sans for kvalitet og væsentlighed. Ledelsen har derfor en stærk dyb områdefaglighed og kender lovgivningen, de væsentligste udviklingstendenser og faglige og politiske temaer på området.

Ledelse med udsyn og lydhørhed

Ledelsen inddrager og bidrager til aktuelle uddannelsesdagsordner i omverdenen. Det sker gennem en refleksiv og åben tilgang til interessenters behov og forskellige perspektiver. Og gennem en offensiv og fagligt visionær dialog med omverdenen.

10 ledelseskompeter

Med udgangspunkt i disse ledelsesprincipper er de væsentligste ledelseskompeter for ledere på XX at de:

- har blik for væsentlige politiske og faglige dagsordner og kan positionere XX i forhold til disse
- bidrager aktivt til XX's udvikling
- skaber gode relationer til centrale eksterne interessenter
- skaber sammenhæng mellem strategi og opgaveløsning
- skaber resultater og styrer ressourcer effektivt
- omsætter høj faglighed til innovativ produkt- og organisationsudvikling
- kommunikerer klart internt og eksternt
- inspirerer, motiverer og giver konstruktiv feedback
- delegerer opgaver, sætte rammer og afstemmer forventninger
- skaber konstruktive og effektive samarbejdsrelationer i og på tværs af enheden

Bilag D: Kompetenceprofiler

	Konsulent	Erfaren konsulent
Projektkompetencer	- Har grundlæggende kendskab til evalueringsteori og –metode - Kan håndtere og analysere forskellige typer af data - Kan designe, lede, gennemføre og løbende tilpasse projekter inden for givne mål og rammer	- Kan bidrage aktivt til udvikling og fornyelse af evalueringsdesigns og koncepter - Kan selvstændigt lede og gennemføre store og komplekse projekter - Kan identificere og håndtere væsentlige uddannelsesfaglige og –politiske problemstillinger i relation til projektet. - Kan videreudvikle og tilpasse projektets mål og indhold i forhold til væsentlige ændringer i konteksten - Kan etablere et godt og effektivt samarbejde i projektgruppen og inddrage projektejer på passende vis i væsentlige spørgsmål.
Proceskompetencer	- Kan tilrettelægge og gennemføre udviklingsprocesser og undervisningsforløb - Kan forstå og håndtere eksterne interessenter - Kan indgå i tværfaglige samarbejdsrelationer - Kan samarbejde med kollegaer i et projektteam, således at relevante kompetencer inddrages og udnyttes	- Kan selvstændigt udvikle eksterne netværk, samarbejdsrelationer, paneler mv., nationalt og internationalt - Kan rådgive og forhandle med myndigheder og andre interessenter om evaluering og kvalitetssikring - Kan varetage eksterne samarbejdsrelationer med personlig gennemslagskraft og troværdighed - Kan lede og vejlede kollegaer i et projektteam, og sikre et konstruktivt samarbejde i teamet, hvor alle relevante kompetencer inddrages og udnyttes - Kan håndtere flere forskellige typer opgaver sideløbende

Formidlingskompetencer	- Kan skrive klart og forståeligt dansk - Kan formidle mundtligt og skriftligt til forskellige målgrupper	- Kan formidle klart, forståeligt og målrettet på både mundtligt og skriftligt dansk og engelsk
Område- og XX-specifikke kompetencer	- Har grundlæggende viden om praksis, teori og styring af området - Grundlæggende kendskab til centrale nationale og internationale samarbejdspartnere og interesser på området - Har grundlæggende kendskab til det politiske, lovgivningsmæssige og faglige grundlag for XX's arbejde	- Har indgående kendskab til organisation, styring og ledelse på området har opdateret viden om områdets politiske dagsordner og kan bruge denne viden til at rejse vigtige spørgsmål vedr. strategi og opgaveløsning på området - Kan omsætte international viden og nationale og internationale standarder i strategier og opgaveløsning - Kan integrere forskningsbaseret viden og praksisrettede traditioner i opgaveløsningen - Har indgående kendskab til det politiske, lovgivningsmæssige og faglige grundlag for XX's arbejde

Specialkonsulenter

En specialkonsulent kan løse særlige arbejdsopgaver som er kendetegnet ved høj grad af kompleksitet og/eller specialviden. Det kan være opgaver af lidt forskellig karakter, fx:

- **Opgaver hvor der trækkes på en særlig faglig viden som specialkonsulenten besidder:**

Ved denne type opgaver trækkes der på en faglig viden på højt niveau som specialkonsulenten besidder. Denne viden kan bringes i spil på tværs i organisationen, både i forhold til løsning af specielle opgaver og i forhold til faglig opkvalificering og sparring af kolleger.

- **Opgaver hvor der trækkes på en særlig ekspertise som specialkonsulenten besidder:**

Ved denne type opgaver kan specialkonsulenten få selvstændigt koordinerende ansvar for et specifikt fagligt område, fx IDV-aktiviteter eller en tværgående arbejdsgruppe. I opgaven har specialkonsulenten ansvar for at sikre fremdrift og udvikling af området, være ekspert indadtil og udadtil og bidrage med løbende initiativer og forslag til strategiske initiativer. Specialkonsulenten kan også være projektleder på meget store projekter og projekter med underprojekter, fx akkrediteringer.

Der stilles således krav til en specialkonsulent om:

- stor ekspertise inden for et givent område
- stor personlig gennemslagskraft indadtil og udadtil
- evne til at håndtere et højt niveau af kompleksitet

- evne til at generere et godt og konstruktivt samarbejde med mange samarbejdspartnere
- evne til at bidrage til kollegers faglige udvikling og understøtte deres opgaveløsning bedst muligt