

Masterspeciale i læreprocesser med specialisering i
ledelses- og organisationspsykologi

Den interne konsulents arbejde med strategisk ledelse



Kirsten Hegner (studienr. 20230175)

&

Kamilla Massinen (studienr. 20230146)

Uddannelse: Master i ledelses- og organisationspsykologi
(LOOP)

Vejleder: Katrine Schumann

Dato: 06.01 2025

Tegn med mellemrum: 114.895



AALBORG
UNIVERSITET



The consultant's work with strategic leadership

Abstract

Aim

The focal point of this master's thesis is consultants working within organizations in the public sector, and their experiences with conducting strategic leadership in the public sector. The study has its point of departure in the hypothesis that consultants conduct leadership. This hypothesis is illuminated and confirmed on the basis of links between theoretical definitions of leadership, and perspectives on what types of tasks internal consultants maintain. Furthermore, the purpose is to give an understanding-oriented view of how the consultants themselves experience conducting strategic leadership and, explain and understand their experiences and terms using theoretical perspectives.

The problem being researched is thus: How does the consultant experience conducting strategic leadership?

Method

This master's thesis is based on a hypothesis driven approach, which has its starting point in pragmatism and in a view of the human, its experiences and actions as central for its basis of learning and understanding. Data creation has an importance in the exploration of the problem of the master's thesis. Thus, the method is a way in which new knowledge can be created in collaboration with the interviewed participants. Semi structured qualitative interviews have been conducted, and understanding oriented questions have been asked, in order to explore deeper levels of the understanding of consultant's experiences with conducting strategic leadership.

Contribution

Especially two substantial elements emerge:

1. That the consultant conducts strategic leadership, and
2. That the consultant's inner side is difficult, because there is an experience of loneliness and missing opportunities of motivation and thriving. These two elements have both outer and inner factors.

Masterspeciale / Kirsten Hegner og Kamilla Massinen
Aalborg Universitet, Master i ledelses- og organisationspsykologi
(LOOP)

The master's thesis contributes with the understanding that it seems to be an organizational condition for the consultant to be in a situation with conflicting demands leading to an experience of cross-pressure. She experiences to be stretched out between strategic decisions made on a higher level, and an employee equivalent level or at a practice level in the organization.

This master's thesis thus contributes with an illumination of how it is experienced by the consultants to conduct strategic leadership, and an illumination of what the causes of the experiences are. By involving theoretical perspectives on the participant's descriptions of, and reflections about their experiences with conducting strategic leadership, a deeper understanding of the conditions and work field is given.

Implication to practice

The master's thesis does not only illuminate how the internal consultants experience conducting strategic leadership but also gives an understanding of leadership as something that is conducted by more, and by others than the formal leadership team. Furthermore, the master's thesis contributes to an understanding of the organizational landscape and the organizational conditions that the consultants navigate in. It emerges from the study, that the consultants play a significant role across, up and down the organization.

Implication from research

Very little literature based on research has been written on this subject. The master's thesis contributes to the field with an understanding based and qualitative research analysis on how it is experienced for the consultant to conduct strategic leadership, and simultaneously demonstrates that there is still a requirement for further research on the topic

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Indledning	5
Metodologi.....	8
Videnskabsteori.....	9
Metode 1.....	9
Prejekt.....	12
Projekt.....	15
Problemformulering	15
Hvem er de interne konsulenter?.....	16
Metode 2	17
Ledelse bedrives horisontalt og vertikalt – Analyse 1	20
Oplevelsen af at bedrive strategisk ledelse – Analyse 2	25
Diskussion	43
Konklusion.....	45
Perspektivering	49
Læring – refleksion.....	50
Litteraturliste	52
Bilagsoversigt	53

Indledning

“Jamen, du er jo ikke leder”, eller “Vil du da gerne være leder?”, er reaktioner, vi ofte møder i vores dagligdag, når vi fortæller om vores studie og vores optagethed af ledelse. Vi har mødt hinanden på masteruddannelsen LOOP – Ledelses- og organisationspsykologi på Aalborg Universitet og har fra start haft en fælles oplevelse af, at ledelse er noget, som foregår på flere niveauer og på tværs i en organisatorisk kontekst og som ikke nødvendigvis kun bedrives af dem, der er ansat som ledere eller chefer.

På trods af at vi er ansat i hver vores kommune, henholdsvis Gentofte og Rødovre, inden for forskellige fagområder (henholdsvis psykiatri- & handicapområdet og skoleområdet) og har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, så har vi en fælles oplevelse af ofte at stå i samme dilemmafyldte og komplekse rolle i forbindelse med vores opgaveløsning. Vi er ansat som henholdsvis strategisk projektleder (der indgår i ledergruppen på arbejdspladsen) og chefkonsulent/programleder.

De opgaver, vi hver især har ansvar for, indebærer opgaveledelse, forandringsledelse, kollegaletelse, høj grad af ansvar og kompleksitet i opgaveløsningen, men formelt set er vores rolle ikke defineret som en ledelsesrolle. Vi er således ikke ledere, men arbejder med ledelse. Vi oplever, at jobfunktionen, rollen og udfordringerne er ambivalente, fordi det både opleves som et privilegie at arbejde med ledelse og på samme tid opleves slidsomt ikke at have et formelt mandat. Vi oplever i vores hverdag, at den form for ledelse, som vi bedriver, foregår i en slags gråzone, hvor man kan have oplevelsen af hverken at være fugl eller fisk. Man er ikke en del af ledelsen i organisationen og bliver derfor ikke inviteret ind i forskellige mødefora for ledere, men man har på den anden side et større ansvar end andre medarbejdere og spiller en anden rolle. I den rolle synes relationer og relationelle kompetencer samt evnen til at inspirere, motivere og skabe mening at have en større betydning, fordi man ikke har en formel lederrolle.

Vores oplevelse er, at vi og andre arbejder med ledelse uden at have et formelt mandat, og at vi ofte skal forklare og forsvare rollen, fordi der hersker et meget traditionelt narrativ omkring, hvad en leder er, og hvad ledelse betyder. Vi er derfor nysgerrige på, hvordan andre i tilsvarende roller oplever arbejdet med ledelse. Der er et interessant paradoks i, at flere nyere ledelsesteorier peger i retning af mere samskabelse og væk fra hierarkisk opdelt organisationer, når vi samtidig oplever, at omgivelserne har en meget traditionel tilgang til og forståelse af ledere og ledelse. Det kunne tyde på, at vi står i en

historisk brydningstid i forhold til leder- og ledelsesparadigmet. Hvis det er tilfældet, kan det være relevant at se nærmere på de komplekse ledelsesprocesser, som foregår i mange organisationer og ikke mindst, hvordan de opleves af dem, som er involveret i at facilitere og drive processerne.

En søgning på jobannoncer for konsulentstillinger i den offentlige sektor viser, at ledelse er en forventet del af jobbet. Således nævnes ordet leder eller ledelse ofte enten helt eksplicit eller i metaforiske termer i stillingsbeskrivelserne for interne konsulenter. Det fremgår eksempelvis i et stillingsopslag til en konsulentstilling i en kommunal kontekst, at "Ledelseserfaring vil desuden være en fordel, da du i flere sammenhænge skal kunne optræde med lederkasketten på" (Bilag F). I et andet stillingsopslag til en udviklingskonsulentstilling i en anden kommune danses der rundt om beskrivelsen af leder- og ledelsesopgaverne: "Du bliver lidt af en orkesterleder i en spændende hverdag (...). Dine opgaver spænder bredt (...), Du skal kunne stå på ølkassen (...), Med dig ved roret sikrer vi (...)" (Bilag F).

Disse beskrivelser af funktionen signalerer stærkt, at ledelse er en del af rollen som intern konsulent og er i høj grad de samme beskrivelser af funktionen som ses i jobopslag til formelle lederstillinger.

Vi har en hypotese om, at der er flere interne konsulenter i den offentlige sektor, som arbejder med ledelse uden, at der egentlig er en forståelse for og indsigt i deres rolle og de dilemmaer, de kommer til at stå i. Hvis dette er tilfældet, kan det undre, at denne rolle og disse dilemmaer, synes at være underbelyst i forskningssammenhæng. Laver man en søgning på Aalborg Universitetsbibliotek og diverse søgeportaler (se bilag F) og søger på henholdsvis "intern konsulent" og "uformel ledelse" kommer der et meget begrænset antal (31) resultater frem, hvoraf kun de 2 er udgivelser i en dansk kontekst. En søgning på "ledelse" giver derimod flere tusinde (51.721) resultater.

Der findes udgivelser, som beskæftiger sig med den interne konsultants rolle, men de synes overvejende at være praksisrettede og er på nær en enkelt (Boye Andersen 2019) hverken baseret på forskning eller fagfællebedømt. Et eksempel på en af disse udgivelser er "Den interne konsulent – strategisk udviklingsarbejde i organisationen" (Schnoor & Jack, 2019), som tilbyder en række praktiske greb, metoder og inspiration til udvikling af egen konsulentpraksis.

Der er andre praksisnære bøger om uformel ledelse, som mere eller mindre indirekte beskæftiger sig med den interne konsulent. Disse henvender sig primært til praktikere på videre- og efteruddannelser på professionsskolerne og studerende på videregående erhvervsrettede uddannelser. "Parat til ledelse" (Lawsen & Olsen, 2023) er således skrevet til og på baggrund af erfaringer fra studerende på diplomlederuddannelsen. Bogen behandler og

bidrager til feltet med bl.a. at udfolde begrebet kollegaledelse samt refleksion til afklaring af, hvorvidt den enkelte er parat til at træde ind i en lederrolle.

Af andre udgivelser kan nævnes "Leder og ikke-leder: Om inbetweenere i organisationer" (Søndergård & Pjedsted, 2022), som koncentrerer sig om, hvad det betyder, når man skifter position på baggrund af evner eller engagement og får mere koordinerende opgaver uden ledelsesbeføjelser. Bogens fokus er, hvordan man som medarbejder finder sig til rette i en ny position.

Desuden kan nævnes "Uformel ledelse på tværs - en praktisk guide" (Plum, 2024), "Jeg er ikke chef, men jeg skal lede" (Taarup, 2023) samt "Ledelse uden personaleansvar 10 stærke værktøjer" (Lindholm, 2016).

Fælles for denne litteratur er, at emnet primært behandles ud fra en normativ og kompetenceudviklende tilgang, der skal styrke den interne konsulent i sin opgaveløsning. Der er således ikke et forståelsesorienteret fokus på, hvordan det opleves af den interne konsulent generelt at bedrive ledelse uden at være ansat med ledelsesbeføjelser.

"Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner" (Boye Andersen, 2019) har som den eneste af ovennævnte udgivelser et bredere og dobbelt formål. Det første er at bidrage til, at de organisatoriske ressourcepersoner (svarende til vores samlende betegnelse; interne konsulenter) kan forstå deres funktion og hvilke udfordringer og muligheder, de har for at "gå med opgaven". Bogens andet formål er at bidrage til, hvordan formelle ledere kan forstå de organisatoriske betingelser for ressourcepersoner, og hvordan de bedst håndterer at være ledere for organisatoriske ressourcepersoner, der bedriver ledelse. Bogen peger desuden på behovet for videre forskning og vidensindsamling (Boye Andersen, 2019).

Feltet synes således at være underbelyst, og vi finder det derfor relevant og interessant at undersøge og belyse det yderligere.

Som det fremgår, har vi en hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse på forskellige niveauer og i forskelligt omfang, og at dette felt i forskningssammenhæng er underbelyst. Vi er samtidig i en uafklaret fase. Vores undersøgelsesfelt kredser for nuværende om spørgsmålet:

Hvad er egentlig problemet i at arbejde med ledelse, når man ikke er leder?

For at indkredse i hvilken retning vores undersøgelse skal pege, vil vi arbejde med en målsøgende proces i første del af specialet. Her vil vi anlægge et innovationsperspektiv og en nysgerrighed samt åben tilgang til masterspecialets problemfelt. Vi bruger derfor tid og plads på at udarbejde et såkaldt projekt (Darsø, 2019, s. 71), som skal hjælpe os med at definere og kvalificere den målstyrende

problemstilling for nærværende masterspeciale. Vi anser denne første del af specialet som en videnskabelig og vidensskabende proces.

Metodologi

I dette afsnit vil vi redegøre for vores metodologi herunder for vores videnskabsteoretiske ståsted og for de kvalitative metoder, som vi har valgt at anvende i masterspecialet. Metoderedegørelsen er opdelt i to dele (se nedenstående illustration). I Metode 1 vil vi redegøre for de overordnede metodiske valg, som præger hele masterspecialet og for de anvendte metoder i masterspecialets første del, som udgøres af et prejekt. Metode 2 relaterer sig primært til masterspecialets projektdel, hvorfor vi der vil udfolde tilgangen til analysen. Først vil vi imidlertid præsentere vores videnskabsteoretiske ståsted.

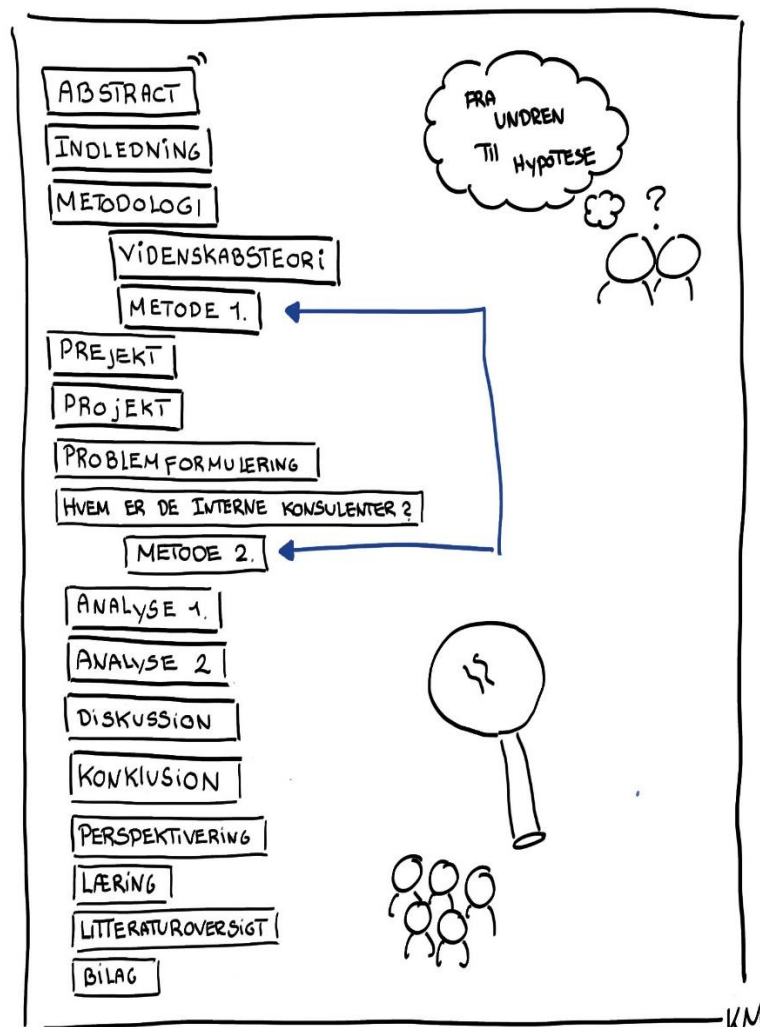


Illustration: Kamilla Massinen

Videnskabsteori

Helt grundlæggende anlægger vi en hypotesedrevet tilgang, der har sit udgangspunkt i pragmatismen. Vi har en undren, som vi udforsker ud fra en hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse.

Menneskesynet i pragmatismen tager udgangspunkt i, at erfaringer og handlinger er centrale og skal ses som et grundlag for at forstå og skabe mening. Det er derfor afgørende i et pragmatisk studie ikke at skelne mellem menneskets handlinger og tanker.

Ifølge Dewey bygger læring på handling og erfaringer, og derfor findes læring og dannelse i selve livet og i de sociale fællesskaber, vi som mennesker er en del af (Brinkmann, 2006). Dewey siger med læringsbegrebet Learning by doing – and reflecting, at læring sker igennem handlinger, og at vores erfaringer danner grundlag for læring, når vi reflekterer over handlinger (Elkjær, 2007). Handlinger kan også betragtes som det at tale og samtale. Sproget giver således også anledning til refleksion og læring og derfor kan Learning by doing and reflecting også forstås som learning by talking – and reflecting.

Vi vil derfor være optaget af både sprog, handlinger og refleksioner. Vi anser ledelse som værende en praksis bestående af konkrete handlinger, og vi vil tage udgangspunkt i en række interviewpersoners beskrivelser (**sprog**) og refleksioner over ledelses**handling**er i egen praksis. "For Dewey er udforskning selve den proces, hvormed vi kan blive vidende. Det er ved hjælp af udforskning, at viden skabes og udvikles. I processen indgår tænkning i form af ideer og hypoteser, begreber og teorier" (Ibid., s. 48).

Vi er i vores udforskning af masterspecialets problemstilling optaget af dataskabelse, men også af muligheden for at reflektere og lære undervejs. Således er vores valg af metoder en måde, hvorpå vi kan skabe ny viden sammen med interviewdeltagerne, men også en mulighed for at både de og vi kan lære og reflektere undervejs i interviewsamtalerne. "Ledelsesgerningen er erfaringsbaseret, og refleksion over egen praksis er derfor på mange måder "kongevejen" til at blive en dygtigere leder" (Elmholt et al., 2020 s. 15). Vores interviewsamtaler kan således blive en anledning til, at vi også kan blive dygtigere i vores egen praksis med at bedrive ledelse.

Den abduktive tilgang er central i pragmatismen og vil også være gennemgående som metodisk tilgang i nærværende masterspeciale. Mere herom i nedenstående metodeafsnit.

Metode 1

I valget af metodetilgang har det en grundlæggende betydning, hvilken epistemologisk forståelse, der ligger bag. Det handler om,

Masterspeciale / Kirsten Hegner og Kamilla Massinen
Aalborg Universitet, Master i ledelses- og organisationspsykologi
(LOOP)

hvordan vi forstår noget som sandt. Pragmatismens sandhedsteori er, at en undersøgelse slutter, når der er en brugbar forklaring på et fænomen. Det skal med andre ord ikke være objektivt sandt, men være en vej til at forstå det, som undersøges. Empirien, den teori vi inddrager og det, vi konkluderer, skal skabe en brugbar forklaring på konsekvensen af handlinger (Egholm, 2014). Vi er derfor optaget af, at vores fund, undersøgelse og refleksioner skal ligge til grund for en fortolkning, som giver os en brugbar indsigt i interne konsulents arbejdsfelt, forhold og oplevelser.

“Epistemologisk tager pragmatismen udgangspunkt i, at al erkendelse begynder med en sansning og opnås gennem tegn, der på forskellig vis repræsenterer verden” (Egholm, s. 173). Det bringer os til vores abduktive tilgang.

Abduktiv tilgang

Som nævnt er abduktion centralt i pragmatismen og handler om at gøre brug af intuition. Vi ønsker ikke at be- eller afkræfte vores hypotese eller fund, men derimod at belyse problemstillingen med henblik på at få en forståelse af om, og hvordan interne konsulenter oplever at bedrive ledelse. “Abduktion kaldes også for det “kvalificerede gæt”, hvor man ved brug af analoge slutninger mellem tidligere erkendelser og erfaringer og det fænomen, man gerne vil forstå, etablerer muligheden for at forstå og pege på ukendte objekter” (Egholm, 2014, s. 173).

Abduktion har rødder i pragmatismens praksisnære undrende og sansende tilgang og handler som sagt om at bruge intuitionen til at samle og forstå noget ukendt, her altså vores undren og hypotese. Abduktion ” ... forener det deduktive og det induktive” (Egholm, 2014 s. 173). Vi vil som udgangspunkt se på vores empiri og lade denne definere, hvilken teori der vil indgå i masterspecialet som forståelsesramme for at danne en fortolkning, der er brugbar. Det vil sige, at vi med udgangspunkt i virkeligheden vil lede efter mulige forklaringer (Egholm, 2014).

Metodisk subjektivitet

Det er væsentligt at præcisere, at vi er bevidste om, at vi som interne konsulenter ikke er neutrale. Masterspecialet udspringer af vores egen undren og tager afsæt i et undersøgelsesfelt, som vi selv er en del af. Derfor vil vores analysearbejde indeholde en metodisk subjektivitet (Egholm, 2014). “Den centrale pointe er, at den, der gerne vil vide noget, ikke kan adskilles fra det, vedkommende gerne vil vide noget om. Fortolkningen af tekster, tegn, interviews, adfærd m.v. kan ikke foregå, uden at forskeren – den der vil vide - nødvendigvis er forbundet med det, han eller hun gerne vil vide noget om” (ibid., s.29). Det er således ikke muligt for os at adskille os fra det, vi undersøger, og vi anerkender, at vores fund vil være præget af egne erfaringer og perspektiver.

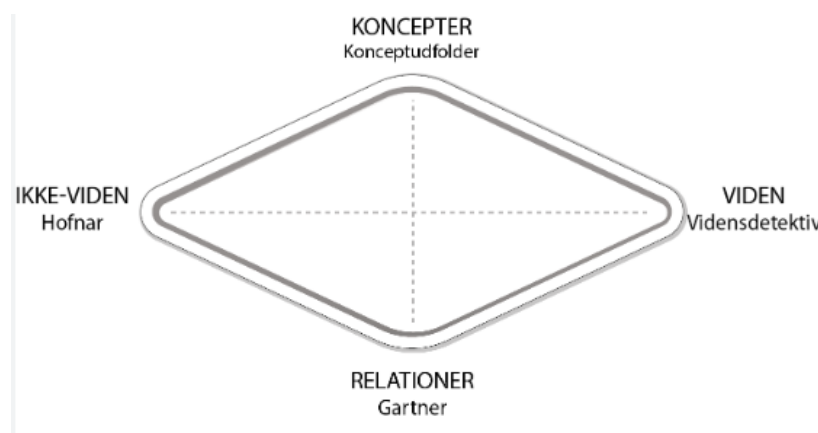
Kvalitativ tilgang

I masterspecialet vil vi gøre brug af kvalitative forskningsmetoder. Det vil vi ud fra en betragtning om, at vores problemfelt handler om at belyse, *hvordan* noget opleves. "Når forskning er kvalitativ, betyder det almindeligvis, at man interesserer sig for, *hvordan* noget gøres, siges, opleves eller dekonstruere den menneskelige erfarings *kvaliteter*" (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 15). Vi er således ikke interesseret i mængden af data, som er kendetegnet ved de kvantitative metoder til fx. at verificere, hvor mange (statistik) interne konsulenter, der oplever at bedrive ledelse. Vi er derimod optaget af at få et indblik i nogle specifikke interne konsulenter oplevelser og refleksioner for at kunne belyse undersøgelsesfeltet. Vores deltagere i undersøgelsen anonymiseres, men vi har valgt at give deltagere fiktive navne i vores analysedel. Det har vi, fordi de derved træder frem som mennesker i vores analyse. Vi laver ikke forskning af mennesker, men med mennesker.

Om tilgange i prejektet

Det er vores overbevisning, at en målsøgende proces med anvendelse af innovationsdiamanten (Darsø, 2019), vil være videnskabsende og gøre det muligt for os at formulere en relevant problemformulering til den målstyrende proces i masterspecialets projektdel.

Innovationsdiamanten indeholder fire parametre, som danner grundlag for konstruktive innovationsdynamikker, der kan fremme en innovationsproces. Det er målet, at denne proces vil føre til ny viden, der vil gøre os i stand til at formulere et problem for masterspecialets videre undersøgelse. Innovationsdiamantens fire parametre er: Koncepter, relationer, viden og ikke-viden. De fire parametre skal ses som to samtidige dynamikker i en innovationsproces; en vidensdynamik og en kommunikationsdynamik (ibid).



Innovationsdiamanten (Darsø, 2019 s. 7)

De fire parametre i innovationsdiamanten har tilknyttet roller, som hver især bidrager til at lede processen fremad: Vidensdetektiven, hofnaren, gartneren og konceptudvikleren (Darsø, 2019 s. 76). I vores arbejde med ikke-viden vil især hofnarens rolle komme i spil, fordi den kan hjælpe os i retning mod ikke-viden ved at stille divergente spørgsmål, som vil åbne for nye erkendelser og nye spørgsmål.

Vi vil udover innovationsdiamanten også benytte brainstormværktøjet 21 problemer (Schumann.dk) til at kortlægge udfordringer og problemer for interne konsulenter. Vi vil herigennem få mulighed for at trække på egne erfaringer, der kan bidrage til undersøgelsen.

Vi vil desuden interviewe en mindre gruppe interne konsulenter via korte kvalitative og semistrukturerede interviews (se Metode 2) med henblik på at få en dybere indsigt i de definerede problemstillinger.

For at kunne forholde os åbne, vil vi for nuværende (i prejektet) ikke udforske og forholde os til eventuel forskning eller skrevne betragtninger indenfor vores undersøgelsesfelt, da det kan influere på vores forforståelse.

Vi vil i nedenstående afsnit folde vores proces i prejektet ud samt kortlægge de fund, som skal lede os til en målstyrende problemformulering.

Prejekt

Et prejekt handler om at holde mulighedsrummet åbent og arbejde med forskellige tilgange til at generere viden, som der endnu ikke er sat ord på (ikke-viden). Vi bevæger os herved ud i en forundersøgelse, der tager udgangspunkt i os selv og brugen af egne erfaringer som det bærende.

Vi har for nuværende viden om ledelse, ledelse i den offentlige sektor og har egne erfaringer med at være interne konsulenter. Men der er, som det er fremgået i indledningen, ikke meget viden om interne konsulenter's kobling til ledelse. Vi har på nuværende tidspunkt derfor ikke et klart billede af, hvad denne ikke-viden vil være i vores undersøgelsesfelt (Darsø, 2019). Det er denne ikke-viden, vi ønsker at få indsigt i ved hjælp af en målsøgende proces. Vi starter derfor vores prejekt med en hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse.

“En innovationsproces starter i reglen med et *brændende spørgsmål* eller et vigtigt emneområde, der skal udforskes for muligheder” (Darsø. 2019 s. 63).

Vores brændende spørgsmål og foreløbige undersøgelsesfelt er:

Hvad er egentlig problemet i at arbejde med ledelse, når man ikke er leder?

Som det første i prejektet kortlægger vi de udfordringer, vi selv er bekendt med i vores arbejde med ledelse som interne konsulenter. Det gør vi, fordi vores undren og emnefelt i dette speciale udspringer af egne oplevelser og erfaringer, hvilket betyder, at vi i forvejen har viden om genstandsfeltet. Det er disse erfaringer, vi gør brug af i denne fase, hvor vi kortlægger relevante udfordringer i rollen som intern konsulent (Bilag A). Ud fra disse reducerer vi til de fem, som vi finder vigtigst. Der er vores oplevelse, at der er udfordringer i at arbejde som interne konsulent og at dette kalder på en udforskning.

Vi kan i vores målsøgende proces mærke et behov for at inddrage andre perspektiver. Derfor beder vi tre interne konsulenter om ligeledes at udvælge, hvad de synes er de fem vigtigste udfordringer (Bilag B). De tre interne konsulenter kommer fra hhv. mellemstore danske kommuner og regionen. Fire af vores udvalgte fem udfordringer går igen hos de tre interne konsulenter (bilag A). Det er kun udfordringen, at der er *stor kompleksitet i rollen*, som ikke er gennemgående hos alle de tre adspurgte konsulenter.

Det peger på, at vi har fat i noget almengyldigt, og det kalder på en udforskning. De fire ud af de 22 udfordringer, som går igen hos både os og de tre konsulenter, er:

- Man er i et krydspres i rollen
- Der er manglende indsigt i rollen fra omgivelser (op og ned)
- Man er alene i rollen
- Man overkompenserer for at lykkes (tager meget stort ansvar på sig)

Vi er i forbindelse med prejektet på en rejse, hvor vi ved, at der er noget, vi ikke ved om at være intern konsulent. Det er det, der i innovationsdiamanten er betegnet som viden til højre for midteraksen. Vi har for nuværende bevæget os til "et felt af det, vi ikke ved, at vi ikke ved" (Darsø, 2019 s. 29). Til venstre i modellen er ikke-viden, som er det, vi er helt uvidende om, at vi skal vide, eller kan vide. Dette felt betegner Darsø som det sværeste at være i, fordi man føler sig dum, sårbar og i ukendt land (ibid). Selvom det er svært, har vi en fornemmelse af, at det er i *ikke-viden*, at vi skal finde vores problemformulering til dette masterspeciale. Vi arbejder derfor videre i vores målsøgende proces.

Hypotetiske spørgsmål er en af fem kategorier af spørgsmål under den rolle, der kaldes hofnaren i innovationsdiamanten. "Disse spørgsmål vil typisk pege på nye muligheder" (Darsø, 2019 s. 78). Vi formulerer seks hypotetiske spørgsmål til os selv ud fra vores nuværende ståsted i viden (bilag C). Vi lægger disse til side, men kun

for at kunne vende tilbage til dem. Vi kan se, at der er noget, der går igen, og som påvirker os, så måske er vi på vej mod ny ikke-viden.

De fire udfordringer, som både de adspurgte interne konsulenter og vi pegede på som de væsentligste, går vi nu i dybden med ved at arbejde divergent og stille åbne spørgsmål til os selv ud fra Hofnarens spørgsmålskategorier (Darsø, 2019). Helt konkret placerer vi dem et ad gangen på en tavle og stiller åbne og "dumme" spørgsmål til os selv indtil, vi kan mærke, at vi ikke har flere spørgsmål tilbage. Vores mål er at "nå frem til det endegyldige og unikke spørgsmål, vi ikke havde drømt om, at man kunne stille: Det strategiske spørgsmål der udpeger retningen" (Darsø, 2019 s. 79).

Vi er optaget af at mærke efter, hvad der har særlig betydning, og vi får fært af noget. Vi oplever, at vi reagerer simultant på specifikke erkendelser, som arbejdet med spørgsmålene vækker. Vi kan mærke, at der er noget på spil (Alrø et al., 2016) og bevæger os mod en innovativ krystallisering (Darsø, 2019).

Krystallisering og målstyrende fokus

Tillige med glæde og passion ved arbejdet som intern konsulent er der også komplekse forhold og udfordringer til stede i rollen. Der er en indikation på et *krydspres*, der måske kan handle om spændingsfeltet mellem det politiske niveau og praksis? Vi undrer os over, om der kan være en sammenhæng mellem den *manglende indsigt*, som interne konsulenter oplever og det at være *alene i rollen*? Og sidst men ikke mindst er vi nysgerrige på, hvad det er, der gør, at man *overkompenserer* for at lykkes? Dette er alle elementer, som vi ønsker at udforske yderligere. Det er tydeligt for os, hvor det 'kradser' mest (bilag D), og det tolker vi som en krystallisering.

Men der er også noget andet, der fanger vores opmærksomhed, og som vi betragter som et fund. Undervejs i prejektet omtaler vi det, vi laver som "vores rolle". Når vi nærstuderer dette forhold og sammenholder det med vores hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse, går det op for os, at vores hypotese måske bør defineres skarpere. Vores nye ikke-viden peger på en fornemmelse af, at det vil være mere dækkende at undersøge hvilke former for ledelse, der er tale om i de interne konsulenter's arbejdsfelt. Vi kobler den nye ikke-viden med vores egen erfaring og indsigt i rollen og opstiller på den baggrund en ny hypotese om, at *interne konsulenter bedriver strategisk ledelse*.

Dette set i sammenhæng med de fire udfordringer samt vores hypotetiske spørgsmål (bilag C) sætter os i stand til at afgrænse os fra en målsøgende proces til et målstyrende fokus, som vi vil tage med i næste del af vores speciale.

Vi har nu en hypotese om, at interne konsulenter bedriver strategisk ledelse. Vores fund i prejektet har skærpet vores bevidsthed om, at vores undersøgelse skal handle om at belyse, hvordan den interne

konsulent egentlig oplever at arbejde med strategisk ledelse. Vi ønsker at give interne konsulenter en stemme og belyse deres oplevelse af den kompleksitet i rollen, som vi har fået øje på, der er. Vores projekt har således ført os til ny ikke-viden, som vi ønsker at udforske nærmere. Dette leder frem til vores problemformulering, der nu kan formuleres på et mere kvalificeret grundlag.

“Sommetider bærer arbejdet frugt i form af *innovativ krystallisering*, en form for ahaoplevelse, der af gruppen opleves som den helt rigtige løsning” (Darsø, 2019, s. 63).

Illustrationen viser processen, elementerne og dynamikkerne i vores projekt:

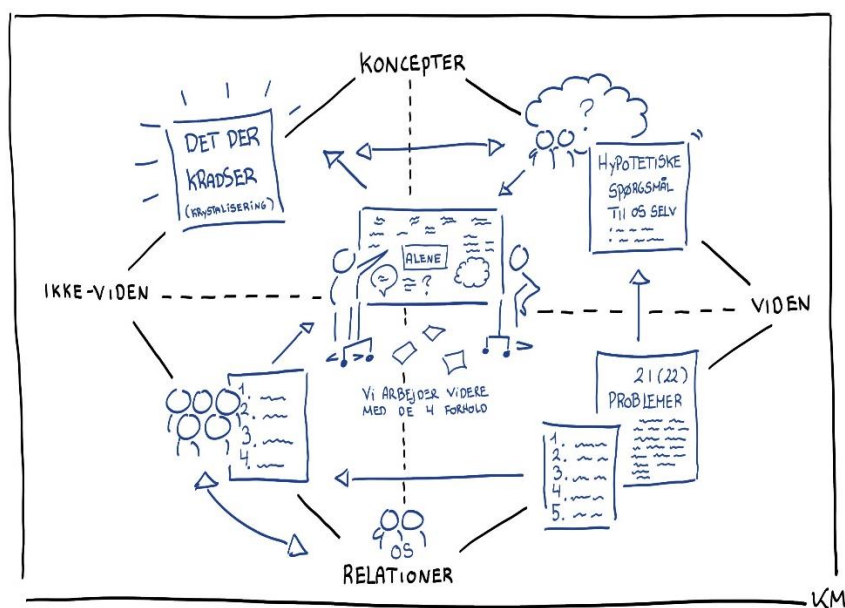


Illustration: Kamilla Massinen,

Projekt

Efter at have præsenteret vores metodologi og beskrevet vores arbejde med et målsøgende projekt, vil vi nu påbegynde masterspecialets uddybende undersøgelse og udforskning af vores problemstilling.

Problemformulering

Dette masterspeciales problemstilling bygger på en grundlæggende hypotese om, at ledelse ikke udelukkende bedrives af formelle ledere, men også af en række medarbejdere, der ikke er ansat som ledere.

På baggrund af innovationsprocessen i det målsøgende projekt, er vi nået frem til, at især fire forhold gør sig gældende i forbindelse med at bedrive ledelse som intern konsulent. De fire forhold er:

- Man er i et krydspres i rollen
- Der er manglende indsigt i rollen fra omgivelser (op og ned)
- Man er alene i rollen
- Man overkompenserer for at lykkes (tager meget stort ansvar på sig)

Disse fire forhold udgør en konceptualisering af, hvordan det opleves at være intern konsulent og giver anledning til en dybere udforskning og belysning af de interne konsulents arbejdsfelt.

Den målstyrende problemformulering for nærværende masterspeciale lyder:

Hvordan opleves det for den interne konsulent at bedrive strategisk ledelse?

Vi vil med dette afsæt gå på jagt efter viden, der kan give os mulighed for at udforske, analysere og diskutere problemstillingen. Vi vil være åbne for nye erkendelser og forståelsesbrud i vores søgen efter et plausibelt svar og en konklusion.

Men først vil vi se nærmere på, hvem de interne konsulenter egentlig er.

Hvem er de interne konsulenter?

Vi har valgt at anvende begrebet interne konsulenter som en samlede betegnelse for de medarbejdere, der er ansat i den offentlige sektor og bedriver ledelse uden at være ansat som ledere. Begrebet interne konsulenter dækker over en lang række professioner og titler, men er den betegnelse, som vi anser for bedst at rumme mangfoldigheden af stillingsbetegnelser for ansatte, som bedriver ledelse som en væsentlig del af deres arbejdsopgave uden at være ansat som leder.

De interne konsulenter kan således være nøglemedarbejdere, koordinatore, ressourcepersoner, tovholdere, konsulenter herunder udviklingskonsulenter, chefkonsulenter m.fl., interne vejledere, projektansvarlige og andre ressourcepersoner uden formel ansættelse som leder. Fælles for dem er, at de bl.a. arbejder med og har ansvar for opgaver, indsatser, udviklings- og forandringsprojekter, der involverer andre i organisationen, og at de

er ansatte, der bl.a. udøver ledelse overfor kolleger. Der er imidlertid ikke tale om personaleansvar i rollen som intern konsulent.

Konsulentbetegnelsen dækker altså over et meget bredt felt og dermed også over medarbejdere med forskellige baggrunde og forskellig anciennitet. Vi vil afgrænse os til primært at belyse den del af rollen som intern konsulent, der handler om at bedrive ledelse og dermed med den gruppe af konsulenter, der har en vis erfaring og anciennitet i rollen.

De interne konsulenter befinder sig ofte i en position mellem formelle ledere og ansatte og varetager ofte varierede funktioner, der skifter mellem ordinære arbejdsopgaver og ledelsesopgaver. Der er således ikke tale om, at ledelse udgør den fulde funktion for de interne konsulenter.

De interne konsulenter er sjældent synlige i et organisationsdiagram, fordi de bevæger sig mellem det lille og det store fællesskab i organisationen (Klausen, 2020). Det betyder, at de dels har ansvar for at bedrive selvledelse ved at lede indad i det lille fællesskab og dels, at de har ansvar for andres arbejde og dermed skal lede på tværs i organisationen mellem flere små fællesskaber. Samtidig har de en forpligtelse på både at lede nedad og opad i forbindelse med strategiske og politiske beslutninger i det store fællesskab, som organisationen udgør, ligesom de ofte også bedriver ledelse ud af organisationen i forbindelse med at repræsentere organisationen i partnerskaber og samarbejder med eksterne interessenter.

Metode 2

I dette metodeafsnit vil vi redegøre yderligere for vores metodetilgang herunder for valg af empiri og analysetilgang. Vi er analytisk fokuseret på at forstå og tolke de oplevelser, handlinger og perspektiver, som deltagerne har i rollen som interne konsulenter og derfor slutter undersøgelsen ved en belysning af vores problemformulering.

Empiri

Vores empiri består primært af semistrukturerede kvalitative interviews med interne konsulenter ansat i den offentlige sektor. Vores empiri udgøres således dels af tre korte kvalitative interviews og dels af 4 længere kvalitative interviews. De tre korte interviews har vi anvendt i prejektet til en afprøvning af vores hypotese og til en indsnævring af de fire mest centrale forhold i oplevelsen af at være intern konsulent. Disse fire forhold vil være gennemgående og styrende i masterspecialets analyse. De fire uddybende interviews danner udgangspunkt for vores analyse.

Som empirisk kildegrundlag anvender vi desuden et udpluk af stillingsopslag fra div. rekrutteringsplatforme (Bilag F) med henblik på at dokumentere, at ledelse er en del af interne konsulenter arbejdsportefølje.

Kvalitative interviews

Vi har valgt at benytte semistrukturerede kvalitative interviews, fordi vi ønsker, at vores interviews skal være dialogbaserede og give mulighed for fælles refleksion, men samtidig styret af en på forhånd udarbejdet spørgsmålsramme, der kan afviges fra om nødvendigt (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Vi har på baggrund af de fire forhold, som fremstod i vores målsøgende arbejde i prejektet, udarbejdet en interviewguide til brug for de dybdegående interviews i projektdelen. Disse interviews skal give os indsigt i de interne konsulenter oplevelser og erfaringer med at bedrive ledelse. Hensigten er at belyse vores problemformulering: *Hvordan opleves det for den interne konsulent at bedrive strategisk ledelse?* Ved at udarbejde en interviewguide ud fra forundersøgelsen i prejektet, mener vi, at sandsynligheden for, at vi kan få flere detaljerede perspektiver fra deltagerne, er større. Vi stiller forståelsesorienterede spørgsmål med henblik på at belyse og udforske dybere niveauer af forståelsen af de interne konsulenter oplevelser af at bedrive strategisk ledelse. Vi gennemfører fire interviews, da dette efter vores overbevisning harmonerer med rammen for et masterspeciale og vores ressourcer i forhold til analysearbejdet (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Den strukturerede tilgang i analysen

I vores tilgang til analysen vil vi arbejde pragmatisk og forståelsesorienteret med vores data, således at vi analytisk fokuserer på at forstå og tolke de oplevelser, handlinger og perspektiver, som deltagerne har i rollen som interne konsulenter.

Vi vil som nævnt anvende de fire forhold som en konceptualisering og forståelsesramme i nedenstående rækkefølge ud fra en progression, der tager udgangspunkt i et udefra (organisationsperspektiv) og til et indefra (personligt) perspektiv.

- Man er i et krydspres i rollen
- Der er manglende indsigt i rollen fra omgivelser (op og ned)
- Man er alene i rollen
- Man overkompenserer for at lykkes (tager meget stort ansvar på sig)

Abduktiv lytning

I første fase af analysen vil vi arbejde med analysemetoden abduktiv lytning. Vi er optaget af, om vi ved denne tilgang kan opnå nye

indsigter i undersøgelsesfeltet. Abduktiv lytning er en nyere metodeteoretisk tilgang, som især har relevans for forskere med egen praksiserfaring i feltet. Den tager udgangspunkt i at bruge lytning som en vej til at opnå forståelsesbrud, som er kendetegnende ved abduktion. Vi er optaget af, om vi kan blive overraskede eller opleve noget uforklarligt, som ikke kan forstås ud fra vores eksisterende viden, noget som skaber grundlag for undren og nysgerrighed (Revsbæk & Tanggaard, 2018).

Vi har afsat tid til sammen at aflytte alle interviews i et lokale med mulighed for at notere på tavler undervejs. Her vil vi aktivt lytte med udgangspunkt i egne erfaringer og oplevelser og lede efter forståelsesbrud i vores data. Træder der noget frem, som vi har overset? Er der noget, vi pludselig opdager, som er nye temaer eller giver os nye vinkler på vores problemfelt?

Meningskondensering

Efter en abduktiv lytning vil vi meningskondensere ud fra de fire forhold som vores målsøgende projekt frembragte. Formålet er at reducere vores empiriske data til mindre dataenheder (Revsbæk & Tanggaard, 2018). De fire forhold, skal hjælpe os med at belyse problemformuleringen: *Hvordan opleves det for den interne konsulent at bedrive strategisk ledelse?*

Analyseproces

Til at belyse vores problemstilling vil vi arbejde med en indholdsanalyse, hvor det abduktive forener det induktive, deduktive og introspektive. Det vil sige "sammenhæng mellem iagttagelse, oplevelse, intuition og logisk argumentation" (Alrø et al., 2016, s. 195). Den introspektive del vedrører, at vi selv er interne konsulenter og dermed også en kilde til viden.

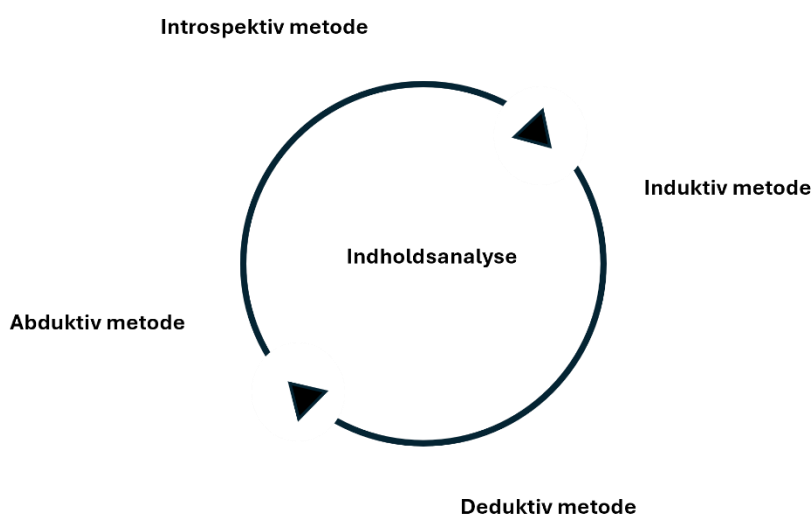


Illustration af egen analysetilgang med inspiration fra Alrø et al., 2016, s. 195.

Fra en abduktiv tilgang arbejder vi ud fra en hypotese (kvalificeret gæt), som vi ønsker at forstå ved at finde den mest sandsynlige forklaring. Men "I en videnskabelig undersøgelse skal der også indgå argumentation og empiriske data. Der skal drages deduktive slutninger, om hvilke konsekvenser hypotesen har, og konkrete observationer skal undersøges induktivt" (ibid s. 185).

Illustrationen viser vores metodiske tilgang:

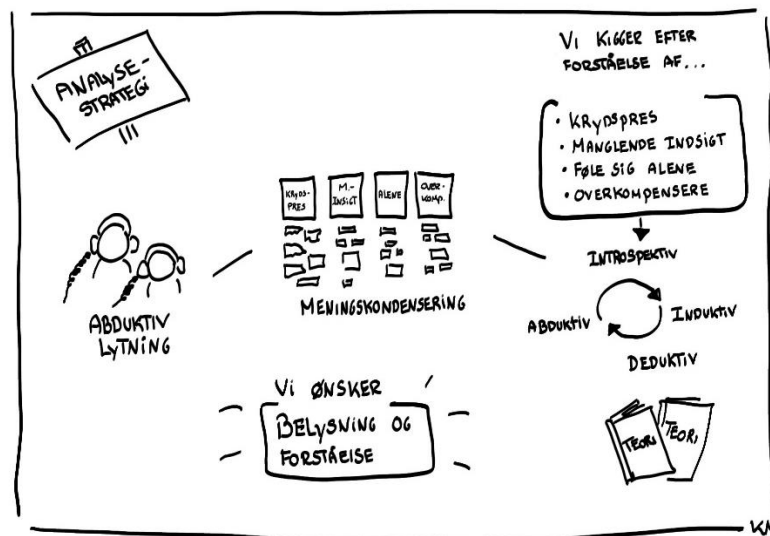


Illustration: Kamilla Massinen

På baggrund af problemformulering og metode vil vi i næste afsnit påbegynde vores analyse, der falder i to dele: Analysedel 1: Ledelse bedrives horisontalt og vertikalt samt Analysedel 2: Oplevelsen af at bedrive strategisk ledelse.

Ledelse bedrives horisontalt og vertikalt – Analyse 1

Som det fremgår af problemstillingen, bygger dette masterspeciales problemformulering på en grundlæggende hypotese om, at ledelse ikke udelukkende bedrives af formelle ledere, men også af en række medarbejdere, der ikke er ansat som ledere. Dette forhold vil vi forsøge at belyse dels ud fra et teoretisk perspektiv på ledelse og dels ud fra en kobling til de interne konsulenter arbejdsfelt. Vi vil være nysgerrige på, hvordan man ud fra et teoretisk perspektiv kan anskue, hvorfor og hvornår ledelse indgår i interne konsulenter arbejde og i hvilken form ledelse optræder, når man ikke er ansat som formel leder.

Det er ikke vores ærinde teoretisk at afdække, hvad ledelse er, men snarere at afgrænse os til at dykke ned i de dele af ledelsesfeltet, der vedrører et perspektiv på de ledelsesprocesser, der involverer andre end de formelle ledere. Vi er i masterspecialet optaget af at undersøge dels individuelle tilstande, følelser og oplevelser og dels af et organisatorisk perspektiv.

Vi vil i dette kapitel se nærmere på forskellige bud på, hvad ledelse i denne sammenhæng indebærer og afgrænser os til i højere grad at forstå ledelse som fænomen og som en række processer fremfor at opfatte ledelse som noget, der udelukkende bedrives af lederen som person.

“Ledelse er den proces, der influerer andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort, og hvordan dette skal gøres, og processen, der faciliterer individuelle og kollektive bestræbelser på at opnå fælles mål” (Yukl: Elmholdt et al., 2021, s. 9).

Ledelse kan ifølge denne betragtning forstås som noget processuelt og noget, der også kan gå på tværs i en organisation. Dermed skal ledelse ikke forstås som noget, der kun sker vertikalt i organisationen fra den formelle leder og ned eller ud i organisationen. Denne definition understøttes af følgende udsagn: “Det er på høje tid, at vi vender blikket fra frontfigurerne og kigger nærmere på de komplekse ledelsesprocesser, der hver dag pågår i vores organisationer” (Elmholdt et al., 2021, s.7). Det understreges, at “Der er flere ledelsesaktører, og ledelse foregår i mange typer af relationer, eksempelvis i forbindelse med løsningen af en opgave. Det kan konkret være, at den formelle leder har uddelegeret noget af ledelsesopgaven. Det kan vise sig, at nogle af medarbejderne faktisk løfter mange af ledelsesopgaverne, måske også uden at være formelt udpegede som ledere, og det kan i praksis være ganske svært at indkredse, præcist hvornår der bedrives ledelse” (Elmholdt et al., 2021, s. 14). Som det fremgår, er der noget, der tyder på, at ledelse ikke udelukkende bedrives af formelle ledere.

Det er derfor interessant at forstå i hvilke situationer, det er, at ledelse foregår som processer og bedrives af andre ledelsesaktører end lederen.

Ud fra ovenstående betragtninger kan ledelse forstås som henholdsvis distribueret, som situeret og som en reflektiv praksis (Ibid s.13).

Distribueret ledelse betyder, at der er et større fokus på fænomenet ledelse end på lederen som person. Ledelse bliver en fælles opgave i organisationen, og noget som flere og andre end de formelle ledere har ansvar for og bidrager til.

Distribueret ledelse gør ikke lederen overflødig, men giver lederen en ny opgave i forhold til at understøtte de interne processer og i

forhold til at styrke medarbejderne, der udøver den distribuerede ledelse i at træffe de nødvendige beslutninger. "En udfordring for det distribuerede lederskab er, at de enkelte aktørers ledelsesrum altid i en vis grad er til forhandling" (Elmholdt et al. 2021, s. 14).

Der er en tendens i dele af den nyere psykologiske ledelseslitteratur, hvor man frem for at analysere lederens personlighedstræk går over til i højere grad at analysere "ledelse som et produkt af fælles processer i organisationer" (Drath, 2008 i Elmholdt et al., 2021, s. 14). Der har fra slutningen af 1990'erne og frem været en generel vækst i den forskning, der fokuserer på delegeret ledelse. Interessen falder sammen med "en kraftig vækst i anvendelsesorienterede bidrag, der formidler nye ledelseskoncepter, hvor delegering af bemyndigelse og ansvar til ansatte er et centralt tema (Voxted i Boye Andersen, 2019, s. 32).

Hvis tendensen er, at de formelle ledere i højere grad distribuerer og delegerer ledelsesopgaver til andre aktører i organisationerne, så er der her en forklaring på, hvorfor og hvornår ledelse indgår i interne konsulents arbejde, og der er således overensstemmelse med vores hypotese om, at ledelse bedrives af andre end de formelle ledere.

Begrebet situeret ledelse henviser til, at ledelse foregår og udformer sig afhængigt af konteksten, mens reflektiv ledelse henviser til, at ledelsesgerningen er erfaringsbaseret og kræver refleksion over egne handlinger (Elmholdt et al., 2021).

Defineres ledelse til at handle om at opnå fælles mål gennem processer, der faciliteres af andre end de formelle ledere, så tyder noget på, at målet er det samme for den interne konsulent, der ofte skal skabe resultater gennem andre. Elmholdt et al. argumenterer for, at ledelse er "et produkt, der skabes i netværk af aktører - nogle med officielle titler som ledere og andre ikke – bredt distribueret på forskellige niveauer i organisationerne" (Elmholdt et al., 2021, s. 20).

Vi vil i det følgende kaste et kvalitativt blik på en mindre gruppe interne konsulents opfattelse af, hvorvidt de bedriver ledelse. Vi kan i vores empiri iagttage, at alle vores deltagere italesætter, at de bedriver ledelse (Bilag E). På spørgsmålet om, hvorvidt de kan genkende, at der er ledelse i arbejdsfeltet, svarer udviklingskonsulenten, Nanna:

Ja, det er der helt sikkert. Altså, det kommer jo selvfølgelig an på, hvordan man definerer ledelse. (...) Men jeg tænker der er... altså der er meget (ledelse red.). I de arbejdsopgaver jeg har haft med at gøre, der har der været meget ledelse sådan i den forstand, at det handler om at skabe en form for mening (Deltager D, 006-008).

Tobias, der er faglig koordinator, kan også genkende, at der er ledelse i rollen:

"Ja, det kan jeg godt. Det udmønter sig på forskellige måder. Jeg er

en del den her strategi, som jeg er koordinator for og skal udmønte. Det er, at vi får etableret et kommunalt ressource team, som skal understøtte ude i praksis. Dem har jeg så koordinatorfunktion for, men det er faktisk at bedrive ledelse for den opgave, de har. Jeg er jo for så vidt ikke deres personaleleder, det er jeg ikke, fordi de har også en primæransættelse. Men hele den opgave det er for dem at være et ressource team, er med reference til mig” (Deltager G, 007).

Anne, der arbejder med HR, bekræfter også, at hun arbejder med ledelse:

”Ja absolut, altså jeg laver faktisk ikke rigtig andet, vil jeg næsten sige. Og det er ud fra ledelse forstået som. Det er lidt den der. Jeg er sådan lidt inspireret af Anders Trillingsgaard og kurs, Koordinering og commitment” (Deltager E, 012).

Og chefkonsulent Lisbeth svarer på spørgsmålet, om hun kan genkende at bedrive ledelse uden at have en formel lederkasket:

”Ja absolut – meget kort. Svaret er ja, det kan jeg sagtens. (...) Det findes i mange forskellige situationer. Både dem hvor det ikke betyder så meget og så dem, hvor man sådan tænker åhh, der kunne man godt tænke sig at have haft en stjerne mere, fordi det betyder noget i situationen, fordi der også er noget med legitimitet. Den har man ikke per automatik, den skal man arbejde for at opnå”.

Der er altså en klar selvforståelse blandt deltagerne i vores empiriske undersøgelse af, at det at bedrive ledelse indgår i deres opgaveportefølje. Deres opfattelse flugter med det teoretiske blik på, at ledelse ofte er distribueret og noget, der foregår som en proces, der influerer andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort (Yukl 2013, s. 8 i Elmholdt et al., 2021, s. 9). Sprogbrugen i stillingsopslag til konsulentstillinger (Se bilag F) flugter også med teoriens understregning af, at der indgår ledelse i de interne konsulenters funktion.

Vi vil nu vende blikket mod den mere praksisrettede litteratur, der er skrevet om og til interne konsulenter, dels for at koble det teoretiske perspektiv yderligere til praksis og dels for at belyse i hvilke sammenhænge de interne konsulenter arbejder med ledelse.

Den interne konsulent beskrives som en, der skal agere i mange samtidige positioner og relationer. Det er en særlig, men nødvendig udfordring at navigere i for at skabe den indflydelse og det mandat, det kræver for at lykkes med de udviklingsopgaver, som er en del af den interne konsulent's opgaveportefølje (Schnoor & Jack, 2020, s. 36).

Konsulentarbejde indeholder oftest et element af mobilisering, der handler om, at man som konsulent skal kunne mobilisere aktører omkring en fælles opgave eller kunne få dem til at gøre noget andet, end de plejer. Det kræver, at den interne konsulent "formår at etablere en position, hvor man *må og kan* påvirke andre" (Schnoor & Jack, 2020, s. 37). Kobles denne betragtning igen med Yukls definition af ledelse som en proces, der influerer andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort i bestræbelserne på at opnå fælles mål, så er der en sammenhæng mellem den teoretiske definition på ledelse og de opgaver, som den interne konsulent bedriver.

Da den interne konsulent ikke har et formelt ledelsesmandat, er det Schnoor og Jacks opfattelse, at "... det er gennem sprog og handling, at man *placerer sig selv og bliver placeret af andre* i bestemte positioner forbundet med større eller mindre legitimitet og indflydelse i forhold til de opgaver, som man løser" (Schnoor & Jack, 2020 s. 39).

De interne konsulenter kan i den sammenhæng betragtes som "organisatoriske mellemænd", der bærer på ledelse uden at være ansat med ledelsesbeføjelser. De bliver ledende, ikke som ledere, men gennem deres funktion (Boye Andersen, 2019, s. 77). At bære på ledelse og at være ledende uden at være leder beskriver netop det element af ledelse, som er indeholdt i Yukls definition om, at ledelse er en proces, der hjælper andre til at forstå og være enige i, hvad der behøver at blive gjort for at opnå et fælles mål (Yukl i Elmholt et al., 2021, s. 9) og understreger, at interne konsulenter bedriver ledelse.

Boye Andersen argumenterer for, at ledelse er en funktion: "Hvor der handles, der ledes" (Boye Andersen, 2019). Pointen er, at det ikke er interessant, hvem der leder, men i stedet, hvordan der ledes. Samtidig anfører han, at "der forekommer meget mere ledelse i organisationen, end vi kan adressere til ledere". Derfor skal den formelle ledelse ikke blot have et øget fokus på de interne konsulenter, men også på at lede den organisatoriske kontekst, som de som mellemænd skal agere i, fordi de interne konsulenter har særlige ledelsesudfordringer fra en "kollegial mellemposition" (ibid.).

De interne konsulenter beskrives som "et funktionelt ledelseslag af ikke-ledere, der dels er opstået som svar på kompleksitetsudfordringen i opgaveløsningen, dels funktionelt bliver indrullet i ledelse på organisationens vegne ved at indgå med de nødvendige opgavenære, faglige kompetencer, som et organisatorisk indskud mellem den professionaliserede formelle mellemedelse og det øvrige kollegiale niveau" (Boye Andersen, 2019, s. 18). De interne konsulenter bliver i Boye Andersens optik "en form for "missing link", der har en afgørende organisatorisk funktion (Andersen, 2019, s. 18).

Interne konsulenter har således samlet set en funktion i en organisatorisk sammenhæng, der handler om at bedrive ledelse af forandringer, strategier og politikker på tværs. Funktionen kan således ses i egen ret og ville mangle som et "missing link" (Boye Andersen, 2019), hvis de interne konsulenter blev taget ud af den organisatoriske kontekst.

Oplevelsen af at bedrive strategisk ledelse – Analyse 2

Vi har i det foregående afsnit argumenteret for, at interne konsulenter bedriver ledelse. Det gør vi ved at koble forskellige teoretiske perspektiver på ledelse med henholdsvis empiriske beskrivelser af interne konsulents opfattelse af, at de bedriver ledelse og identificerede ledelsespositioner i rollen som intern konsulent som beskrevet i litteraturen henvendt til praktikere.

Vi vil i nærværende analyse anvende vores empiriske datamateriale (Bilag E), og det vi har fået færdigt af samt koble til relevant teori med henblik på at få en dybere forståelse af, hvordan det opleves for de interne konsulenter at bedrive ledelse. Vi vil således med henblik på at kunne besvare problemformuleringen undersøge, hvordan det opleves for de interne konsulenter at bedrive strategisk ledelse. Vi vil belyse de individuelle tilstande, følelser, oplevelser og dilemmaer, som den interne konsulent har med at bedrive ledelse.

Særligt fire forhold vil være centrale i analysen. Allerede i forbindelse med vores prejekt-empiri kunne vi identificere, at især fire forhold har afgørende betydning for interne konsulents oplevelse af at bedrive ledelse. Disse fire forhold har vi spurgt ind til i masterspecialets kvalitative interviews for at undersøge deltagernes oplevelse af, at:

- Man er i et krydspres i rollen
- Der er manglende indsigt i rollen fra omgivelser (op og ned)
- Man er alene i rollen
- Man overkompenserer for at lykkes (tager meget stort ansvar på sig)

Vi vil med udgangspunkt i ovenstående fire forhold inddrage relevant teori, som kan bidrage til belysning af det, de interne konsulenter oplever, når de bedriver ledelse. De teoretiske perspektiver har til formål at give en dybere forståelse af de interne konsulents oplevelser. Vi vil som beskrevet i afsnittet Metode 2 benytte en abduktiv analysetilgang, hvor vi gør brug af "iagttagelse, oplevelse, intuition og logisk argumentation" (Alrø et al., 2016, s. 195).

Nærværende analyse er opbygget efter en udefra og ind progression, hvor vi vil begynde med at analysere de interne

konsulenters oplevelse af at bedrive ledelse ud fra et mere distanceret organisatorisk perspektiv i forbindelse med oplevelserne af dels at være i et krydspres i rollen og dels, at der er manglende indsigt i rollen fra omgivelserne. Derefter vil analysens perspektiv i højere grad fokusere på de indre personlige og psykologiske dilemmaer, der kan være på spil i forbindelse med de interne konsulenters oplevelse af dels at være alene i rollen og dels af, at man overkompenserer i rollen og tager stort ansvar på sig. Således vil analysen bevæge sig fra ydre organisatoriske dilemmaer til indre mere personlige dilemmaer.

Kurt Klaudi Klausens perspektiver på arenaerne i de små og store fællesskaber (Klausen 2020) er relevant med henblik på at få en dybere forståelse af de interne konsulenters oplevelse af, at man er i et krydspres i rollen.

Vi har desuden fået færten af, at magt spiller en rolle i de interne konsulenters oplevelse af at bedrive ledelse, hvorfor vi også vil inddrage perspektiver på magt. Vi er især optaget af, hvorvidt de tre magtperspektiver: Strukturel magt, personlig magt og diskursiv magt spiller ind på de interne konsulenters oplevelse af at bedrive ledelse (Elmholdt & Fogsgaard 2014).

Selvbestemmelsesteorien (SDT) (Ryan & Deci, 2000), kan kaste lys over oplevelsen af at være alene i rollen, fordi den beskæftiger sig med at undersøge menneskers indre psykologiske behov. Også Niels Åkerstrøm Andersens bidrag til belysning af, hvordan medarbejderen i den offentlige sektor i Danmark italesættes (Åkerstrøm Andersen 2001 og 2024) vil være relevant at trække på, når vi skal forstå, hvad der er på spil i oplevelsen af at overkompensere og tage et stort ansvar på sig i rollen som intern konsulent.

Man er i et krydspres i rollen

“I skal virkelig passe på med at smide et visitkort fra direktionen”

Flere af de interviewede interne konsulenter taler om, at krydspres eller det at være spændt ud mellem forskellige aktører er et vilkår, som det kan være vanskeligt at navigere i. Den interne konsulent Tobias, der arbejder i en københavnsk forstadskommune, oplever i høj grad at skulle skifte mellem forskellige typer af opgaver og at skulle begå sig i forskellige sammenhænge: *“Altså hver dag der skal jeg fem forskellige ting. Jeg skal skifte arena hele tiden”* (Deltager G, 055).

Tobias uddyber sin beskrivelse af sit arbejde med en kommunal strategi, der skal implementeres på tværs af to centre med hver sin chef og hvert sit resortområde sådan her:

“.. de forventer hele tiden noget af os, som vi ikke kan give dem og ... åh altså så står jeg lidt midt imellem spændt fuldstændig ud og skal bare tage nogle (medarbejdere red.) og bevæge dem hen mod noget (...) man er spændt ud især i sådan en rolle, hvor du skal have tingene til at væve sig sammen og få nogle centre til at samarbejde på nye måder. Altså. Sådan er det jo med meget udviklingsarbejde, der foregår i dag. Det er nok et vilkår at være spændt ud. Og jeg øver mig i det, altså jeg. Jeg er ikke sikker på, at jeg har fundet ud af at være god til det, men hold da op jeg bliver klogere hele tiden af det” (Deltager G, 047).

Det fremgår her, at den interne konsulents opgave med at udrulle en strategi er forbundet med oplevelsen af at være spændt ud og af at stå midt imellem et praksisniveau og en politisk besluttet strategi. Tobias giver udtryk for, at rollen og opgaven er dilemmafyldt, men betragter samtidig det at være spændt ud som et vilkår.

Også Nanna, der arbejder som udviklingskonsulent i en stor jysk kommune, giver udtryk for at befinde sig på skiftende arenaer og oplever ligeledes at befinde sig midt imellem et praksisniveau og et forvaltnings- og politisk niveau:

“Hvis jeg skal have nogen til at gøre noget anderledes, som er mere besværligt for dem, end det, de plejer at gøre, så har jeg udelukkende min goodwill (...) og så er det afhængigt af, om de synes, at de har tillid til mig, men også, at de synes, at jeg ikke virker som en, der slet ikke aner, hvordan virkeligheden er derude” (Deltager D, 018).

Det lader til, at der er flere forhold på spil, når man som intern konsulent skal bedrive ledelse. De, der med Nannas ord skal “gøre noget anderledes, ... end det de plejer”, skal tilsyneladende både have tillid til og oplevelsen af, at Nanna som intern konsulent har viden om deres praksis for, at de kan tage det, hun kommer med alvorligt. Det har betydning for Nannas oplevelse af at bedrive ledelse:

“Det er svært, at jeg ikke har den der formelle “det skal vi”, jeg kan kun prøve at tale til, at det kunne give mening ... det kan jeg godt synes er svært” (Deltager D, 022).

Nanna beskriver en konkret situation, hvor der var en oplevelse af krydspres:

“Jeg fik på et tidspunkt sådan en opgave (...) Og så snakkede jeg med en områdeleder. Hun sagde sådan, Ja, det her er jo en opgave, der er bestilt af politikerne, (...) men der er ingen, der rigtig tror på det. Og så alligevel, så sidder hendes chef og punker mig for, hvor langt er I kommet? Og der er det så svært at komme ud og sådan og få folk til at levere noget arbejde ind i det.(...) Så synes jeg bare, det er en træls situation at være i. Altså så kan jeg godt blive

*demotiveret i den opgave, rigtig meget. Og andre gange så kan jeg godt blive... så skal jeg f***** vise dem, at det kan godt lykkes. Men det er også tungt nogle gange. Og der står man meget alene med at være sådan den der Ja-hat" (Deltager D, 073).*

Nanna taler her også om at befinde sig mellem forskellige arenaer i en kommunal kontekst og beskriver oplevelsen af, at det er svært og "en træls situation", som hun bliver demotiveret af. Samtidig står oplevelsen af at være alene i rollen frem som en yderligere faktor, der vanskeliggør situationen.

Kurt Klaudi Klausen beskriver strategisk ledelse i organisationer som noget, der udøves på forskellige arenaer, og han interesserer sig for, hvordan strategisk ledelse praktiseres, og hvem der kan og skal beskæftige sig med det (Klausen 2020). Ledelse er nemlig ikke noget, som topledelsen har "eksklusiv eneret til at udøve" men noget, som bedrives af relevante aktører i organisationen (Klausen, 2020). Når ledelse sker i samarbejde mellem relevante aktører, er det en fordel, fordi der på den måde kan skabes ejerskab, loyalitet og forpligtelse overfor strategiske beslutninger og implementeringen heraf (Klausen, 2020, s. 55-56).

Set i den kontekst har Tobias, der beskriver det som et vilkår at være spændt ud i forbindelse med udviklingsprocesser, ret i sin betragtning. For både Tobias og Nanna kan ifølge Klausens teori netop betegnes som nogle af de relevante aktører i organisationen, som skal implementere de strategiske beslutninger, der er truffet på et ledelsesmæssigt højere niveau og bidrage til at skabe ejerskab, loyalitet og forpligtelse herfor blandt medarbejderne. Og så er der faktisk tale om, at det er et organisatorisk vilkår at være spændt ud mellem et øvre ledelsesslag og medarbejderne.

I den offentlige sektor er der ifølge Klausen (2020) integrerede ledelsessystemer, som udøves både horisontalt og vertikalt og mellem det, han benævner som det store og det lille fællesskab (Klausen 2020). "At det kan være en vanskelig sag at skabe integration mellem top og bund eller mellem det store og det lille fællesskab i så store enheder, som kommunerne i dag udgør, siger sig selv, men der er indikatorer på, at det kan lykkes" (Klausen, 2010, s.21). Disse integrerede ledelsessystemer betyder, at interne konsulenter, der bedriver ledelse, skal kunne navigere på kryds og tværs af det, Klausen betegner som henholdsvis det store og det lille fællesskab. Det er dette forhold, som både Tobias og Nanna beskriver, når de taler om henholdsvis at "skifte arena hele tiden", at have "goodwill" og "virkeligheden derude".

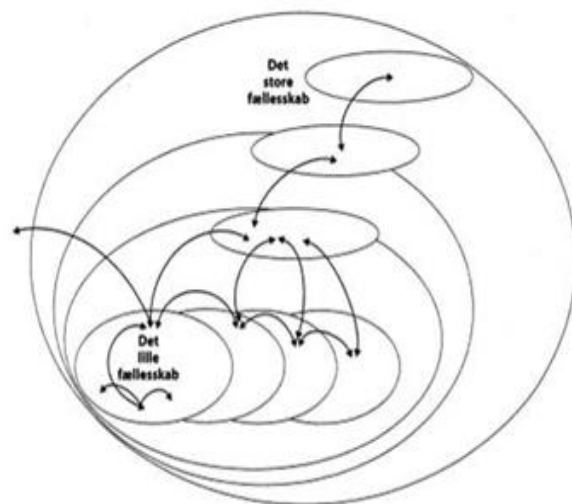


Fig. 2: Det lille og det store fællesskab - strategiske interessefællesskaber.
Ledelse ind, på tværs, opad, udad og nedad.
Kilde: udbygning af Klausen 2001:241 (Klausen 2009:51).

Det lille fællesskab, som Klausen taler om (Klausen 2020), udgøres af den enkelte medarbejder, der har et ansvar for at bedrive selvledelse ved at lede indad, men denne medarbejder har også et ansvar for andres arbejde, hvilket indebærer at lede på tværs i organisationen. Alle medarbejdere har desuden et ansvar for at lede vertikalt opad i organisationen, således, at de formelle ledere får viden om ideer og information, som medarbejderne råder over. Alle medarbejdere har et ansvar overfor eksterne interessenter, som består i at lede udad. Endelig er alle medarbejdere med ansvar for andre medarbejdere forpligtede på at lede vertikalt nedad for at sikre, at arbejdet under dem koordineres, og at der gives information om beslutninger, som er truffet højere oppe i hierarkiet. Der er således udover det lille fællesskab både et hierarkisk ledelsessystem og det store fællesskab, som består af dette mangfoldige system af ledelse og kommunikation indad, på tværs, opad, nedad og udad.

Ledelse bedrives altså ikke kun af de formelle ledere, men af flere aktører både horisontalt, vertikalt og i henholdsvis det lille og det store fællesskab. Det er dette komplekse ledelseslandskab, som er virkeligheden for de interne konsulenter, og som medvirker til oplevelsen af at befinde sig i et krydspres.

Klausens teori ikke bare bekræfter dette speciales hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse, men forklarer også hvilken rolle og placering i organisationen, de befinder sig i. Dette bidrager med en yderst relevant belysning til forståelsen af, hvordan det opleves for den interne konsulent at bedrive ledelse. Deltagerne

oplever at være i et krydspres. På den ene side har de ejerskab over egne handlinger og kan tage beslutninger inden for projektets/opgavens rammer uden at føle sig kontrolleret eller presset af nogen eller noget – men det er den givne ramme, hvor de skal lede noget uden et formelt ledelsesmandat, der kan lægge begrænsninger på oplevelsen af at have autonomi.

Anne, der arbejder som konsulent inden for HR-området i en stor kommune på Sjælland, beskriver det dilemmafyldte i ikke at have et formelt ledelsesmandat og beskriver, hvordan hendes egen leder har rådgivet en gruppe konsulenter om netop denne situation: *“I skal virkelig passe på med at smide et visitkort fra direktionen”*. Og Anne reflekterer videre: *“Og det er et meget fedt billede i forhold til, at man skal passe på, hvor tit man siger: Ja - fordi direktionen har besluttet, at vi gør det her. Men det er eddermame svært ikke at smide det visitkort, hvis du har modstand eller altså, at de er uenige”* (Deltager E, 028).

Her beskriver Anne en situation, hvor hun befinder sig i et krydspres lige midt imellem forskellige arenaer i det store og det lille fællesskab, hvor der bliver udstukket rammer og retning ovenfra, og der skal ledes på tværs og nedad. Når det bliver svært, kan ledelsesmandatet og autonomien i opgaveløsningen være udfordret, og det er i den sammenhæng, at det kan være fristende at trække det, som Annes leder kalder direktionens visitkort. I Klausens terminologi handler behovet for og lysten til at trække direktionens visitkort om legitimitet: *“Det, man i virkeligheden kæmper om på alle arenaer (...) er legitimitet, støtte og opbakning til at foretage sig noget bestemt”* (Klausen, 2020, s. 72).

Nanna betoner samme situation, når hun fortæller:

“Jeg kan huske lige, da jeg var blevet ansat, så var der en i vores afdeling, der sagde, at det gode ved at være her er, at hvis vi siger, at folk skal gøre noget, så er det fordi, det er besluttet af cheferne eller politikerne. Og så tænkte jeg bare nå okay wow, hvilken tryllestav (...) men det blev hurtigt afmystificeret, fordi det har jo nærmest den modsatte effekt” (Deltager D, 030).

Legitimiteten er forudsætningen for at opnå støtte og opbakning fra “relevante andre” (Ibid.). Ifølge Klausen er det, som giver legitimitet, noget forskelligt på de forskellige arenaer, det være sig internt fra medarbejdere, fra bestyrelse eller fra det politiske niveau og udefra fra samarbejdspartnere og i en offentlig kontekst fra borgerne.

Nannas fortælling om tryllestaven og Annes leders pointe om, at man skal passe på med ikke at smide et visitkort fra direktionen, korresponderer med Klausen, der understreger, at *hvordan* legitimiteten skabes eller erobres er afgørende for, om opbakning

og støtte kan vindes. "Dette er, hvad strategisk ledelse handler om" (Klausen, 2020, s. 74).

Når de interne konsulenter oplever at være i et krydspres, hvor det bl.a. er svært ikke at have et formelt ledelsesmandat, så synes det, der er dilemmafyldt altså i høj grad at være det, Klausen beskriver som kampen om at opnå legitimitet og dermed støtte og opbakning fra de forskellige arenaer. Aktørerne på de forskellige arenaer er eksempelvis dem, som Nanna udtrykker, der skal: *"gøre noget anderledes, ... end det de plejer"*, eller som Tobias formulerer det: *"du skal have tingene til at væve sig sammen og få nogle centre til at samarbejde på nye måder"*. Hvis ikke opbakningen og støtten er der fra disse aktører, så mangler legitimiteten. Dette forhold synes at være en væsentlig faktor i oplevelsen af krydspres.

Der er manglende indsigt i rollen fra omgivelser (op og ned)

"Det der strategiske lag som man kommer til at sidde med.

Altså. Det tror jeg er meget sværere at få blik for"

Deltagerne i vores empiriske datamateriale giver på forskellig vis udtryk for, at de oplever, at deres omgivelser ikke har indsigt i, hvad deres rolle og arbejdsområde egentlig består i. Vi bliver optaget af, hvilken betydning den manglende indsigt har i forhold til, at de interne konsulenter bedriver ledelse uden at have et formelt ledelsesmandat. Lisbeth, der er chefkonsulent i en landdistriktskommune, sætter ord på denne kobling:

"Jeg er tit blevet mødt af de nærmeste i konsulentteamet med: Nå, men du laver også alt muligt, som du ikke skulle. Og der sidder jeg sådan og tænker. Jamen der har siddet en kollega før, og stillingen blev ledig, og man har redefineret noget omkring stillingen. (...) den der ligeværdighed, som så ikke er der længere. Er det det, der bliver talt ud fra? Eller hvad er det? (...) Deres opgaver bliver sådan meget bum bum i den kasse eller den kasse. Det der strategiske lag som man kommer til at sidde med. Altså. Det tror jeg er meget sværere at få blik for" (Deltager F, 074).

Lisbeth italesætter her, at strategisk ledelse faktisk er en del af hendes arbejdsfelt, og at hendes konsulentkolleger mangler indsigt i hendes rolle og arbejdsopgaver omkring strategisk ledelse. Hun oplever ligefrem, at kollegerne ser skævt til hende, fordi hun løser en anden type opgaver, end de gør.

Udover at interne konsulenter arbejder horisontalt, vertikalt og i henholdsvis det lille og det store fællesskab (Klausen 2020), så opleves der altså også en manglende indsigt og måske endnu vigtigere en manglende forståelse for det arbejde, de udfører. Både i organisationen og blandt omgivelserne generelt. Nanna fortæller

om sin oplevelse af organisationens manglende indsigt i hendes arbejdsområde:

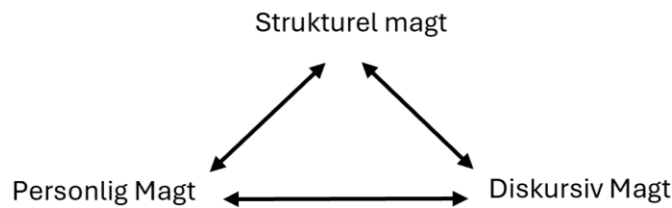
“Jeg har også indtryk af, at der faktisk ikke er nogen, der ved, hvad jeg laver” (deltager D, 051). Og hun beskriver senere, hvordan det også er svært i sociale sammenhænge at give en forståelse for jobbet indhold: “Jamen, jeg siger faktisk tit, at jeg er udviklingskonsulent, og at det er sådan noget med, jamen det er fx., når der skal udvikles eller implementeres noget nyt... det er så svært at forklare folk, de fatter jo aldrig, hvad jeg laver” (Deltager D, 061).

Der synes altså at være en kontrast. På den ene side oplever de interne konsulenter, at omgivelserne mangler indsigt i deres arbejdsfelt og på den anden side opfatter de interne konsulenter selv, at deres arbejdsfelt og rolle har en væsentlig værdi for organisationen. Anne synes således ikke at være i tvivl om, hvilken betydning hun har for den organisation, hun arbejder i:

“Jeg har rigtig meget direkte påvirkningskraft på den ledelse, der bliver bedrevet. Både fordi, at jeg altså... det er min opgave er at understøtte lederne og cheferne og direktionen. (...) Altså egentlig i at de lykkes med at få implementeret især de strategiske mål. Men det er også at understøtte lederne i deres daglige ledelse. Det kan også være som sparring. Og jeg laver jo også rigtig meget facilitering af lederdage og sådan noget” (Deltager E, 014 - 016).

Tobias er heller ikke selv i tvivl om sin værdi for organisationen, når han bedriver ledelse, men han er samtidig bevidst om, at hans omgivelser ikke ser det på samme måde, fordi han ikke har den formelle kasket: *“Det er at bedrive ledelse for den opgave, de har. Jeg er jo for så vidt ikke deres personaleleder, det er jeg ikke, fordi de har også en primæransættelse. Men hele den opgave det er for dem at være et ressource team, er med en reference til mig, og der skal vi jo så forsøge at implementere noget, der er formuleret i strategien om man så må sige” (Deltager G, 007).*

Vi bliver nysgerrige på, hvad det er, der er på spil omkring oplevelsen af den manglende indsigt i de interne konsulenter rolle i forhold til at bedrive ledelse og har en fornemmelse af, at det kan have at gøre med manglende mandat og dermed magt. Elmholdt og Fogsgaard har bl.a. beskæftiget sig med magt i organisationer (Elmholdt & Fogsgaard, 2014). De argumenterer for, at magtbegrebet ikke kun er uomgængeligt og uundgåeligt i en organisatorisk sammenhæng, men at det er helt centralt i forbindelse med spørgsmål vedrørende ledelse. De introducerer begrebet magtens trekant og skelner mellem tre forskellige magtperspektiver: Den strukturelle, den personlige og den diskursive magt (Ibid. S. 16).



Kilde til illustration: Elmholdt & Fogsgaard, 2014, s. 21

Den strukturelle magt vedrører positionelle forhold og det formelle hierarki i en organisation, mens den personlige magt fokuserer på de personlige ressourcer og egenskaber hos den enkelte. Det diskursive magtperspektiv vedrører uformelle, relationelle og sproglige magtspil. Pointen i magtens trekant er, at succesfuld ledelse handler om at kunne balancere imellem de tre magtdimensioner. Elmholdt og Fogsgaard argumenterer for, at de tre perspektiver er indbyrdes forbundne, og at en analyse af ledelse bør forsøge at inkludere alle tre magtperspektiver (Ibid.).

Lisbeth beskriver et eksempel på en situation, hvor den strukturelle magt er i spil:

“Vi drøftede en sag på tværs i organisationen, og jeg spillede sådan ind med min afdelings perspektiv. Og så skriver han sagen, og så skrev han også økonomi ind i sagen. Senere kommer Centerchefen og kigger på mig og siger ”Øhh den der sag, du har drøftet med X. Hvordan kan det være, han er ude og bede om en halv stilling i det her?” Det har jeg sgu da ikke drøftet. Hvor jeg ligesom og der kommer den igen .. for han har jo stjernerne, ikke og jeg var sådan lidt, altså. Mildt sagt din røvkanon. Der lavede han jo nærmest sådan et barn på mig, og det blev mig, der sådan kom til at stå i en klemme der” (Deltager F, 042).

Historisk set er et magt-over perspektiv noget, der foregår oppe fra og ned i hierarkiet, men Elmholdt & Fogsgaard fremhæver, at der er en social struktur, som også skaber plads til magtkampe på tværs (Elmholdt & Fogsgaard, 2014). Hvor Lisbeths beskrivelse ovenfor kan ses som et eksempel på en leder, der forsøger sig med et hierarkisk magtperspektiv i form af magt-over, så kan vi samtidig se, at Lisbeth også mærker en social magtkamp:

“Og så kan jeg da godt mærke en gang imellem, når jeg så sidder sammen med min kollega, der har titel af konsulent, at så engang i mellem, så synes jeg, der ligger sådan en snert af... eller den her

ulighed eller også helt ned på jantelovsniveauet ikke? Hvornår er man mere end en anden ikke?” (Deltager F, 008).

Jo mindre distancen er mellem individer, jo mere vil magten blive udfordret. Hvis magtdistancen derimod er stor, vil man være mindre motiveret til at udfordre den og i stedet søge fællesskaber med ligestillede (Elmholdt & Fogsgaard, 2014). Lisbeth oplever altså et strukturelt magtperspektiv i form af en magt-over situation fra en overordnet og bliver samtidig udfordret af de kollegaer, hvor magtdistancen er mindre. Det strukturelle magtperspektiv handler netop om de formelle strukturer og sætter fokus på, hvilke positioner, der er til stede og den magt, der følger med. Det vil sige: “Den strukturelle sammensætning i organisationen fx. ledelseshierarki, sammensætning af teams osv. indeholder alle mekanismer, som giver mulighed for bestemte adfærdsmønstre” (Elmholdt & Fogsgaard, 2014 s. 22). Lisbeth er så at sige “fanget” i et strukturelt magtforhold, hvor en overordnet formel leder udøver sin magt samtidig med, at hendes konsulentkolleger udfordrer hendes position, måske fordi de ikke har indsigt i, hvad der ligger af muligheder og mandat for at bedrive ledelse i Lisbeths rolle, eller måske fordi hendes personlige eller diskursive magt ikke træder tydeligt frem.

Tobias giver udtryk for oplevelsen af et magtforhold, der er i spil, når han fortæller, at: *“Der bliver skabt sådan et konsulentfelt, hvor der er udveksling af kapital og der er magtkamp om position osv. (...) jeg ser for mig sådan lidt en anden vej, hvor det handler om, at jeg skal spille dem ind i mit arbejde og gøre dem til medejere af den strategi. Det er jo en organisationsudvikling, som også kalder på, at de er med. Og altså så er det rigtigt, at de måske skal forandre sig hen imod noget, som de er meget nervøse for. Nogle af dem er ret nervøse og er virkelig udfordret, og giver meget modstand. Og det er jo på grund af utryghed, og så må man arbejde med, hvordan man spiller dem ind ikke?” (Deltager G, 019).*

Det Tobias her peger på, er det andet perspektiv i magttrekanten; den personlige magt. Den handler om den enkeltes egenskaber og ressourcer, hvilket Tobias er tydeligt bevidst om:

“Men der kan man selvfølgelig også glide lidt i sin position og veksle lidt med, hvordan du går ind i et rum, og hvordan du møder mennesker, altså når man fungerer i sådan en rolle som konsulent på den her måde, så er relationerne et værktøj på en eller anden måde, som du skal bruge. Og det, at du ikke er formel leder, kan jo også give et handlerum til at træde ind i en relation på en måde, som kan noget.” (Deltager G, 015)

Den personlige magt er båret af kompetencer og erfaringer hos den enkelte samt dennes personlige autoritet og relationelle evner. Vi kan altså alle i en vis grad udøve magt i organisationer, fordi det beror på anerkendelse fra andre (Elmholdt & Fogsgaard, 2014). I forbindelse med det strukturelle magtperspektiv understreger

Elmholdt og Fogsgaard, at man skal passe på med ikke at tillægge den magt for stor betydning. Den enkelte kan nemlig gøre sig fortjent til magt uden en formel lederrolle, og en formel leder kan være udfordret af manglende personlig magt i form af anerkendelse (Ibid).

Selvom Tobias tydeligt er klar over de muligheder, der ligger i den personlige magt, synes han også at være optaget af den udfordring, det er for ham, at der er manglende indsigt i rollen. Han beskriver, hvordan det får konsekvenser for ham i forhold til manglende mandat i organisationen, hvilket peger på det tredje magtperspektiv i Elmholdt og Fogsgaards magttrekant; den diskursive magt:

"Folk bliver forvirrede, når man ikke er leder". "Man skal overveje, når man indsætter folk i sådan en position/rolle (hvor man ikke er formel leder red.), hvordan man sprogliggør positionen (...) Man kan jo godt gøre sig umage med at sige, hvad denne her funktions charge er. Hvad for et mandat de går ud med. Der skal man tænke ind i sproget. (...) Narrativer lever helt vildt, og dem skal man kunne tale til. Kunne forstå det og være meget opmærksom på sproget i det hele taget, men også at det fylder meget, ikke" (Deltager G, 026).

Den diskursive magt handler om den sproglige magt i organisationer og om, hvordan "magt og viden smelter sammen i diskurser, der skal forstås som en slags samfundsindlejrede strukturerede principper for, hvordan man kan handle på, tale og endnu tænke om et givent emne" (ibid. s. 27). En af deltagerne i vores præjekt interviews (bilag A) fortæller, hvordan hun italesætter sin egen ledelsesrolle på en måde, hvor hun benytter sig af at stadfæste sin position ved hjælp af et diskursivt magtperspektiv, der ikke levner plads til en manglende indsigt i hendes rolle blandt omgivelserne:

"Ja, projektledelse er jo også ledelse, jeg leder ligesom en hel del projekter. Jeg er programleder for det og italesætter det, at det er det jeg er." (Deltager B, 036)

Deltagernes oplevelse af, at der er manglende indsigt i deres rolle, handler måske i høj grad om diskurserne omkring ledelse i mange organisationer. Der synes stadig at være en udbredt opfattelse af, at ledelse udelukkende bedrives af formelle ledere. Det er måske også årsagen til, at titler synes at have en betydning. Således er et par af de interviewede deltagere meget optaget af, hvad deres titel ville være, hvis de havde været ansat et andet sted. Vi fornemmer, at titlerne er vigtige og har fået fært af, at der er en dybere betydning i deres optagethed af netop, hvordan deres rolle og funktion kommunikerer via deres titel.

Tobias er optaget af at forklare sin titel, når han fortæller: *"Min titel er faglig koordinator, og det rimer nok mest på sådan noget som programleder"* (Deltager G, 002). Senere i interviewet vender han

igen tilbage til titlen: *“Jeg er faglig koordinator – programleder, ville det nok hedde et andet sted”* (Deltager G, 026).

Anne er også optaget af sin titel og fortæller om at være blevet tildelt en titel, som hun ikke synes, giver det korrekte billede af, hvad hun egentlig laver:

“.. Der har været en masse ståhej om, hvad vi overhovedet måtte hedde. Men jeg ville egentlig hellere hedde HR Businesspartner, fordi det er det, man hedder andre steder” (Deltager E, 002).

Denne optagethed af titler sammenholdt med oplevelsen af manglende indsigt i jobfunktionen kan være et udtryk for, at de interne konsulenter har et behov for dels at synliggøre og dels at retfærdiggøre over for omverdenen, at de faktisk har et mandat til at bedrive ledelse. Noget tyder på, at den diskursive magt kunne være på spil for de interne konsulenter. Lisbeth fortæller, hvordan hun er meget varsom med at beskrive sin rolle:

“Jeg taler om min ledelsesrolle i et 2. ordensperspektiv for ikke at tage ordet leder i min mund (...) Altså der er sådan en forforståelse omkring det at være leder, som også kan give ømme tæer, hvor du ikke skal tro, at du er mere end dine kolleger” (Deltager F, 101).

Her står det tydeligt frem, hvordan både det diskursive og det strukturelle magtperspektiv er i spil hos Lisbeth. Hun vælger bevidst, hvordan hun italesætter sin rolle og med vilje nedtoner sproget omkring sin ledelsesrolle. Samtidig er hun bevidst om de hierarkiske strukturer, som kan betyde, at hun på tværs af de strategiske interessefællesskaber og arenaer i organisationen (Klausen 2020) skal kæmpe for at opnå legitimitet. Hun taler om, at det kan give “ømme tæer”, og at “man ikke skal tro, at man er mere end sine kolleger” og derfor træder hun varsomt og benytter sig af en nedtonet diskurs omkring det, at hun bedriver ledelse.

Vi har tidligere beskrevet, at interne konsulenter har mange forskellige stillingsbetegnelser, og det fremgår af vores empiri, at titler og sprog synes at have betydning for oplevelsen af legitimitet og mandat i organisationen. Der synes således at være en sammenhæng mellem disse forhold og oplevelsen af, at der er manglende indsigt i de interne konsulenteres rolle blandt omgivelserne. I modsætning til opfattelsen af ledere og chefers funktion, så synes der at være en forvirring og utydelighed omkring det at arbejde med strategisk ledelse i en organisation, når man ikke er ansat med en titel, der tydeligt signalerer ledelsesmandatet. Denne utydelighed kræver, at den interne konsulent skal arbejde bevidst med henholdsvis det personlige og det diskursive magtperspektiv for at opnå legitimitet til at træde ind i topspidsen af Elmholdt og Fogsgaards magttrekant, hvor den strukturelle magt udøves. Klausen udtrykker det således: “Det, man i virkeligheden kæmper om på alle arenaer, (...) er legitimitet, støtte og opbakning til at foretage sig noget bestemt” (Klausen, 2021, s. 72).

Tobias italesætter det således:

“Man indtager positioner, hvor man ikke har formel ledelse og formel ledelse er jo en formalisering af magt. Og når vi så træder ind i en position, hvor magt fylder meget, fordi forandringer kan kræve, at der er noget magtkamp omkring en position til hinanden. Så må du jo bruge de redskaber du har, og sproget er et af dem. Sproget er ét, der har magt. Altså sproget har jo magt og især i forandringsprocesser” (Deltager G, 028)

Man er alene i rollen

“Vi er solister på arbejde allesammen, og så skal vi selv opsøge sparring”

Ovenstående citat er fortalt af Nanna (Deltager D, 040), og netop det at være alene i rollen som intern konsulent er noget, der går igen. Deltagerne peger på, at de kan opleve sig alene både i forbindelse med opgaveløsning, hvor de kan mangle sparring på konkrete opgaver, men de peger også på, at de kan opleve at være alene, fordi de ikke kan dele deres viden og deres faglige udfordringer med andre. Tobias deler samme oplevelse: *“... det her med at opleve et makkerskab i opgaveløsningen, det har jeg ikke rigtig. Der kan jeg godt opleve at stå alene”* (Deltager G, 039).

Selvbestemmelsesteorien sætter fokus på tre forhold, som er afgørende for tilstedeværelsen af motivation og trivsel i arbejdslivet (Ryan & Deci, 2006). Oplevelsen af samhørighed er det ene forhold, autonomi og kompetence er de øvrige. Det der er på spil blandt vores deltagere, når de beskriver oplevelsen af at være alene i rollen, er bl.a. manglen på samhørighed.

“Et af de primære mål for følelsen af fællesskab: At man betyder noget og er vigtig i andres øjne. Det er et grundlæggende behov for at føle sig set og hørt, respekteret og betydningsfuld for andre, og omvendt: At undgå ligegyldighed, afvisning og isolation” (Ryan & Deci, 2017: Ravn, 2022, s. 64).

Oplevelsen af at stå alene og at være solist på arbejde, kan ses som en mangel på netop den følelse af fællesskab, som Ryan & Deci taler om. Vi kan undre os over, hvilket fællesskab den interne konsulent oplever sig som en del af på jobbet. Hvor får de interne konsulenter oplevelsen af at føle sig set og hørt i deres opgaveløsning?

Nanna betoner, at det kan være svært:

“Og det der er det sværeste ved at være meget alene i opgaver, det er min egen tvivl. Er det nu det rigtige? og altså det der med, at man ikke sådan får.... bekræftelse, andet end den feedback man måske

får fra de medarbejdere, man skal drive en forandring med”
(Deltager D, 044).

Her peger hun på, at det sværeste ved at være alene er tvivlen, som man står alene med som intern konsulent, fordi man ikke har en sparringspartner, der er ligestillet. Og her træder endnu et væsentligt forhold frem i oplevelsen, nemlig at den feedback og bekræftelse, som man måske får, den kommer fra *“medarbejdere, man skal drive en forandring med”*.

Den interne konsulents oplevelse af at være alene i rollen trækker altså spor ind i oplevelsen af manglende samhørighed, som er et væsentligt behov i Ryan & Deci’s motivationsteori (Ryan & Deci, 2006).

Oplevelsen af ikke at få bekræftelse eller feedback fra sin leder eller en anden overordnet er også fremtrædende i Kurt Klaudi Klausens beskrivelse af behovet for og kravet på sparring og feedback. Hvis denne udebliver, er der ifølge Klausen ikke nogen, der leder lederne – som i vores empiriske sammenhæng udgøres af de interne konsulenter. De kan derfor risikere at befinde sig i et *“isoleret tomrum”* (Klausen, 2020). Måske er dette isolerede tomrum, som Klausen omtaler, netop det, der gør sig gældende, når deltagerne beskriver oplevelsen af at være alene i rollen eksempelvis, når Nanna taler om *“selv at skulle opsøge sparring”* og når Tobias taler om ikke rigtig at have et *“makkerskab i opgaveløsningen”*.

Klausen argumenterer for vigtigheden af, at *“Der skal ledes gennem klare mål, som kan omsættes selvstændigt på hvert niveau i ledelseshierarkiet, men der skal også være tale om, at hver enkelt skal føle sig set og værdsat og om, at hver enkelt kan søge sparring”* (Klausen, 2020, s. 59).

Selvbestemmelsesteorien understreger tilstedeværelsen af at opleve samhørighed og relationel tilknytning hos den enkelte for at motivation og trivsel kan opnås. Både empirien og teorien peger imidlertid på, at der i rollen som intern konsulent ofte er en mangel på samhørighed, fordi man føler sig alene i rollen. Men også Ryan & Deci’s andet motivationsbehov oplevelsen af kompetence er i spil, fordi man som intern konsulent kan komme i tvivl om, hvorvidt man gør det rigtige, når der ikke nødvendigvis er adgang til sparring og feedback fra ligestillede sparringspartnere eller fra en leder. Både Klausen og de empiriske udsagn fra henholdsvis Nanna og Tobias understreger, at sparring og feedback er fraværende i mange organisationer.

Inddrager vi det sidste af Ryan og Deci’s tre behov i motivationsteorien nemlig behovet for autonomi, så ser vi, at den interne konsulent i høj grad oplever autonomi. Anne fortæller om, hvordan hun oplever autonomi i sin rolle:

“Jeg er jo sådan en medarbejder, som jo kører selv, kan selv og skal selv. Så tror jeg, at der bliver ledelsesressourcerne brugt mere på nogen, der er på vej, eller hvad skal man sige .. nogen der ikke har været der så længe.” (Deltager E, 052).

Men måske er der en risiko for en skæv balance mellem (for) meget autonomi og (for) lidt samhørighed og kompetence. Det er dog vigtigt at understrege, at de oplevelser, som er beskrevet her, alle handler om at være alene i opgaveløsningen. Alene forstået på den måde, at de interne konsulenter ikke oplever at have andre ligestillede at danne makkerskab med. Det er således oplevelsen af at være fagligt alene horisontalt, vi her har belyst (vores eget samlende begreb).

Man overkompenserer for at lykkes og tager generelt et stort ansvar på sig

“Nogle gange er stien længere for at nå frem til resultatet, fordi man ikke har stjernerne, ikke?”

I forlængelse af deltagernes oplevelser af at være alene i rollen, træder det også frem i vores empiri, at det opleves som et til tider stort ansvarsområde med stor spændvidde i karakteren af opgaver. Lisbeth fortæller, hvordan hun eksempelvis i forbindelse med et aftenarrangement på jobbet oplever at være ansvarlig på en anden måde end sine kolleger: *“Jeg kan godt mærke, at jeg sådan overkompenserer og sådan træder ind i rummet på en anden måde”* (Deltager F, 057). Hun beskriver videre, hvordan der i forlængelse af aftenarrangementet også følger en række opgaver af mere praktisk karakter med, som ingen har bedt hende om at løse, men som hun føler sig ansvarlig for. Samtidig er disse praktiske opgaver ikke synlige for omgivelserne:

“Jamen, jeg går sgu ikke ud ad døren, før jeg kan trykke pedellen i hånden og vide... Det er ham, der låser skolen, fordi det er min skyld. Altså, det er mig, der har bestilt det arbejde, som gør, at han er på arbejde til kl. 21-22 stykker ikke? Altså så står man på mål for det ikke? Selvom man kunne tænke, at hvis man lige netop havde haft stjernerne på skulderen, så kunne du være gået ud døren kl. ti minutter over otte og bare sige: Fedt, hvor har det været godt. Mega god dag. Og god fornøjelse med det sidste, ikke? (Deltager F, 061).

Tobias har ligesom Lisbeth oplevelsen af at føle sig ansvarlig for en række praktiske opgaver, der knytter sig til den egentlige strategiske udviklingsopgave: *“Den opgave, jeg står med nu, er meget omfangsrig, det er jo en organisationsudvikling, og der er mange ting, der kommer under min hat. Også især sådan noget praktisk. I*

løbet af et kalenderår afvikler jeg 4-6 større lederdage. Og jeg er den eneste, der er der. Jeg er ham, der laver det” (Deltager G, 032).

Når Tobias siger, at han er ham, der laver det, så er det alt lige fra planlægning af dagenes indhold og strategiske sigte til at gøre lokalet klar med forplejning, opsætning af borde, plancher, proceselementer, opsamling, tilbagemelding mv.

Tobias beskriver desuden oplevelsen af at overkompensere: *“Der er også en stor opgave i at koordinere de kommunale arbejdsgrupper. Det kunne der godt bruges nogle flere hænder til. Men du skal selv ud at bede om det. (...) Der er måske også en lille ting med mig, at jeg kommer til at sige ja til mere, end jeg skal ikke? Altså opgaver går derhen, hvor de bliver løst. Så det skal man jo lige passe på med nogle gange, ikke?” (Deltager G, 032).*

Oplevelsen af at overkompensere, fordi der oven i eksemplet en strategisk udviklingsopgave også er en række praktiske opgaver, som den interne konsulent ender med at stå alene med, kan ses som et udtryk for at påtage sig ansvar. Spørgsmålet er imidlertid, om oplevelsen af at overkompensere og tage ansvar på sig beror på, at der reelt ikke er andre at trække på, eller om det er fordi, de interne konsulenter har svært ved at bede deres kolleger om hjælp, fordi de ikke har personaleansvaret og dermed mandatet til at uddelegere opgaver af praktisk karakter? Eller kan årsagen også være, at de interne konsulenter ikke vil gå til den formelle ledelse og bede om at få hjælp til at løse opgaverne og i stedet selv påtager sig et stort ansvar, så de ender med at opleve, at de overkompenserer ved at stå med det hele selv?

Åkerstrøm Andersen har beskæftiget sig indgående med udviklingen i sproget omkring og opfattelsen af ansatte i den offentlige sektor (Bl.a. i Åkerstrøm Andersen & Born, 2001 og Åkerstrøm Andersen & Pors 2024). Han argumenterer for, hvordan medarbejderbegrebet over tid har udviklet sig fra en tjenestemandssemantik til en semantik om den ansvarstagende medarbejder. I denne udvikling er der sket en bevægelse fra tjenestemandens pligt og faglige ansvar til det, han benævner som “den ansvarstagende medarbejder”, der selv bliver ansvarlig for at tage ansvar, vise initiativ og engagement (Åkerstrøm Andersen & Born, 2001, s. 81).

Der er i den offentlige sektor sket et skifte i forventningerne til medarbejderne fra pligt til hyperansvar. Det skaber en arbejdskultur, hvor selvledelse, delegering af kompetence, medbestemmelse og engagement bliver helt centrale dyder, men hvor mange medarbejdere også bliver overansvarlige (Åkerstrøm Andersen og Pors, 2024, s. 219-221).

Historisk set var pligter oprindeligt ikke selvpåførte, det var “den overordnede pligt at formulere den underordnede pligt”

(Åkerstrøm Andersen og Born, 2001 s. 80). Senere introduceredes begrebet den forandringsparate medarbejder, hvilket ændrede på, hvordan opgaver tilflød medarbejdere. Medarbejdere i dag har i vid udstrækning selv ansvar for at definere deres rolle og opgaver, hvilket gør det vanskeligt at vide, hvornår deres ansvar begynder og slutter – deraf betegnelsen den ansvarstagende medarbejder (Åkerstrøm Andersen, 2024).

Begrebet om hyperansvar og den ansvarstagende medarbejder er interessant at se nærmere på i relation til de interne konsulents oplevelse af at overkompensere og tage et stort ansvar på sig. En forklaring på, hvorfor de interne konsulenter ikke beder om hjælp, men i stedet løser opgaverne selv og ender med en oplevelse af at overkompensere kan ligge i, at de simpelthen kan have vanskeligt ved at definere, hvad de kan tillade sig at bede om hjælp til, og hvad de selv har det fulde ansvar for at løse.

Lisbeth beskriver, hvordan hun som intern konsulent oplever at overkompensere for at lykkes: *“Nogle gange er stien længere for at nå frem til resultatet, fordi man ikke har stjernerne”* (Deltager F, 090). Lisbeth er bevidst om, at hun, fordi hun ikke har et formelt ledelsesmandat, ikke synes, at hun kan bede kolleger om at bidrage til løsningen af forskellige opgaver. Derfor må hun enten løse opgaverne selv (*“Altså så står man på mål for det ikke?”*), eller også må hun arbejde med andre faktorer som kunne være mening, motivation og relationer for at få andre til at bidrage ind i opgaven (*“stien er længere”*).

Deltagernes oplevelse af at overkompensere og at tage stort ansvar på sig er ud fra Åkerstrøm Andersen's teori om den ansvarstagende medarbejder et vilkår i nutidens organisatoriske virkelighed og ikke nødvendigvis noget, der udelukkende gælder interne konsulenter, når de bedriver ledelse. Det er en oplevelse, som alle medarbejdere i den offentlige sektor kan have. Noget kunne imidlertid tyde på, at de interne konsulenter har en tendens til generelt at tage meget ansvar på sig, dels fordi de ofte oplever sig alene i rollen, og dels fordi de ikke har det formelle mandat til at sætte andre i arbejde.

Anne oplever ofte at overkompensere: *“Jeg er meget ofte på overarbejde. Og jeg har lært, at når der er en stille periode, så er det faktisk meningen, at man skal slappe af. Altså så er det meningen, at du skal trække luft ind. Fordi der er så mange andre perioder, hvor det er ... hvor det er krævende, ikke?”* (Deltager E, 046).

“Den ansvarstagende medarbejder er ikke en, der venter på opgaver og pligter fra lederen, men en der foregriber organisationens behov ved selv at identificere, hvad der skal gøres og derefter gør det” (Åkerstrøm, 2001, s. 147-148). Præcis ligesom når Lisbeth og Tobias ikke beder om hjælp til de praktiske opgaver, der ligger ud over

deres faglige, koordinerende og strategiske opgaver og derfor ender med en oplevelse af at overkompensere for at lykkes.

Åkerstrøm sammenligner semantikken omkring et kærlighedsforhold med det forhold, som er opstået mellem medarbejder og organisation. Udviklingen har medført, at mange medarbejdere har, hvad han kalder et ulykkeligt kærlighedsforhold til deres arbejde, hvor de er orienteret imod at opnå den andens anerkendelse og derfor jagter et konstant behov for at blive anerkendt og elsket i organisationen. Det skaber på den ene side mulighed for selvledelse og autonomi, som de interne konsulenter må formodes at sætte pris på, men det betyder også, at de aldrig helt ved, om de gør det godt nok.

Åkerstrøm argumenterer ikke for, at ansatte føler kærlighed til arbejdspladsen, men han argumenterer derimod for, at kærlighedens spilleregler gør sig gældende på den måde, "at man skal vise, at man elsker sin arbejdsplads" (Åkerstrøm Andersen & Pors, 2024, s. 204). Modsat tidligere "viser den enkeltes ansvarlighed sig i organisationen ikke i form af udførelse af en instruks eller opfyldelse af en pligt, men netop i form af selvstændige initiativer, ingen har bedt om" (Ibid.).

Det forhold, at ingen nødvendigvis har bedt den interne konsulent om selv at løse alle de forskellige praktiske opgaver, som følger med, når der skal planlægges og afvikles udviklingsprocesser, temadage osv., viser, at det er en række opgaver, som de selv tager ansvar for at løse. Som når Tobias ovenfor fortæller: *"Der er måske også en lille ting med mig, at jeg kommer til at sige ja til mere, end jeg skal ikke?"*.

Anne fortæller om en episode, der viser, hvad der på hendes arbejdsplads forventes af en intern konsulent: *"Altså vi skulle rekruttere en kollega, og det er faktisk ikke helt lykkedes, fordi det gik lidt op for os i udvalget .. eller altså... jeg vidste det faktisk godt. Men det gik i hvert fald op for den rekrutterende leder, at det der med at skulle finde én som både havde fagligheden og værktøjskassen i orden, men som samtidig havde det der personlige, og hvor man også skal være en glat embedsmand nogle gange, og andre gange skal du være utrolig pragmatisk og relationel stærk. Og altså du skal faktisk.... der var en der sagde: "Er det sådan et übermensch, I leder efter?""* (Deltager E, 040).

Annes beskrivelse af, at det blev tydeligt for et ansættelsesudvalg, da de skulle ansætte en ny intern konsulent, at de ønskede en person med så mange kvalifikationer, at der var tale om et "übermensch" vidner om, at forventningerne til den nye medarbejders kvalifikationer og kapacitet er meget stor og peger i retning af Åkerstrøms teori om, at medarbejdere i dag skal rumme

et akkumuleret ansvar i form af et såkaldt hyperansvar (Åkerstrøm Andersen & Pors, 2024).

Ifølge Åkerstrøm Andersen kan det have en pris at være en ansvarstagende medarbejder, der er lige så passioneret og engageret i sit job, som var det et kærlighedsforhold. Ansvar er blevet noget, "den enkelte medarbejder selv skal opsøge. (...) Ansvar er ikke noget, man tildeles. Det bliver noget, man tager – noget man har ansvar for at tage" (Åkerstrøm Andersen & Pors, 2024, s. 219). Risikoen ved oplevelsen af at overkompensere og tage et stort ansvar på sig kan være, at den interne konsulent kan risikere at føle sig utilstrækkelig eller stresset, som når Anne beskriver, at det er nødvendigt at *"trække luft ind, fordi der er så mange perioder, hvor det er krævende"*.

Åkerstrøm Andersen teori om den ansvarstagende medarbejder og kærlighedssemantikken i italesættelsen af den offentligt ansatte bidrager til at belyse og få en forståelse af de interne konsulents indre oplevelse af at overkompensere og påtage sig et stort ansvar. Som vi har beskrevet ovenfor, er ansvaret ifølge teorien gradvist steget på baggrund af en udvikling, der er sket over tid, og derfor er hyperansvar blevet en underliggende faktor i jobbet. Når dette kan opleves problematisk for den interne konsulent, er det ifølge Åkerstrøm fordi, man aldrig ved, "hvornår man skal udvise selvstændighed, og hvornår man bare skal adlyde. Man spændes op i en dobbeltbundet forventning, hvor det, man gør, kan være forkert uanset hvad" (Åkerstrøm Andersen og Pors, 2024, s. 222). Og her ser vi, hvordan oplevelsen af at overkompensere og tage et stort ansvar på sig også bidrager til oplevelsen af krydspres, som vi tidligere har belyst, og som tidligere blev italesat af Tobias: "så står jeg lidt midt imellem spændt fuldstændig ud".

Diskussion

Masterspecialets undersøgelse udspringer af vores egen undren over at blive mødt med skepsis, når vi har italesat vores interesse for og praksis med, at bedrive ledelse. Vi har været optaget af, hvordan det opleves for andre interne konsulenter at bedrive ledelse og har været optaget af at give de interne konsulenter en stemme i forhold til deres oplevelse af at bedrive strategisk ledelse i den offentlige sektor.

En sådan belysning af den interne konsulents oplevelse af at bedrive ledelse kan nemt få en slagside mod det, der opleves udfordrende og problematisk. Men det er vigtigt her at understrege, at de interne konsulenter dermed ikke skal ses som ofre eller opfattes som nogen, det er organisatorisk synd for. De interne konsulenter er tværtimod kompetente, engagerede, opgavefokuserede medarbejdere, der er villige til at påtage sig et stort organisatorisk ansvar og som fremstår som nøglemedarbejdere i organisationerne.

Hvis vi havde vinklet vores undersøgelse anderledes og havde spurgt ind til, hvad der er det gode ved at være intern konsulent, så havde vi selvklart fået et andet billede af, hvordan det opleves at være konsulent. Grunden til, at vi har valgt i projektet at definere en række udfordringer ved at være intern konsulent er dels, at vi har valgt en problemorienteret tilgang og dels, at vi har undret os over, at vi selv som interne konsulenter er blevet mødt med skepsis i forhold til, om vi overhovedet bedriver ledelse.

For os har det derfor været magtpåliggende at belyse oplevelsen af, at bedrive ledelse uden at have et formelt ledelsesmandat og at belyse de interne konsulents komplekse hverdag med strategisk ledelse.

Vi anfægter på ingen måde, at det også er en kompleks rolle at være formel leder. Det vi imidlertid har været optaget af i dette masterspeciale er, hvordan det opleves at være i en rolle som intern konsulent, der bedriver ledelse, fordi der er noget i denne funktion, som mangler belysning i modsætning til lederes funktion, der er meget velbelyst i forskningssammenhæng. Som formel leder har man i langt højere grad adgang til viden i organisationen - viden om strategier og andre organisatoriske forhold, man har mulighed for at få supervision, ledelsessparring og mulighed for at få support modsat den interne konsulent, der ofte selv skal opsnuse viden om organisatoriske forhold og ikke har adgang til sparring og videndeling med ligestillede.

De interne konsulents oplevelse af at være alene er givetvis den samme oplevelse som mange formelle ledere har. Forskellen er i vores optik, at oplevelsen af at være alene i rollen som formel leder er anerkendt og giver anledning til at trække på ledelsessparring og supervision, hvilket ikke er udbredt blandt interne konsulenter, der bedriver ledelse. Narrativet "Der er koldt på toppen" er ofte anvendt i forbindelse med, hvordan det er at være formel leder, men den interne konsulent, der bedriver ledelse, er netop ikke i toppen af hierarkiet, men befinder sig midt imellem formel ledelse og medarbejdere/kolleger som "organisatoriske mellemmand" (Boye Andersen, 2019) og kan ofte have den samme oplevelse af at være alene.

Det har været et forståelsesbrud for os i udforskningen af problemstillingen, at det, der gør det særligt dilemmafyldt at være intern konsulent, der bedriver strategisk ledelse, er positionen midt imellem.

På samme måde bidrager analysens indhold omkring det diskursive magtperspektiv også med et forståelsesbrud for os i forhold til, hvad der er på spil i oplevelsen af at bedrive strategisk ledelse for de interne konsulenter. Vi kunne derfor have valgt diskursanalyse som den gennemgående metode og det teoretiske perspektiv på undersøgelsen. Vi har imidlertid valgt at belyse de interne

konsulenters oplevelse i et bredere perspektiv og har derfor valgt at give plads til flere teoretiske perspektiver. Det er imidlertid interessant at dvæle lidt ved det diskursive aspekt.

Som det er fremgået af vores analyse, opfatter de interne konsulenter, at det er et vilkår at befinde sig i et krydspres, og at det er et vilkår at navigere i et landskab uden formel ledelse. De interne konsulenter accepterer altså deres position, men det er slående, hvor meget vilkåret og diskursen påvirker den interne konsulenters oplevelse af at være i en rolle, hvor de bedriver strategisk ledelse.

De interne konsulenter navigerer i en hverdag med en diskursiv praksis, hvor der er disharmoni mellem det, de selv oplever som deres funktion (altså bl.a. strategisk ledelse) og omgivelsernes opfattelse. Det udfordrer den position, man som intern konsulent selv har en forestilling om at have. Og igen er det vigtigt her at understrege, at de interne konsulenter IKKE betragter sig selv som ledere, men blot som nogle der også arbejder med ledelse. Men når den diskursive praksis, som den interne konsulent er en del af, er modstridende med selvopfattelsen af, hvad funktionen indebærer, så giver det anledning til de dilemmaer og ambivalente oplevelser, som er belyst i nærværende masterspeciale.

Spørgsmålet er, om det er diskursen, der alene bidrager til den manglende indsigt i arbejdsfeltet, fordi den interne konsulenters funktion i forhold til at bedrive strategisk ledelse ikke italesættes i organisationerne som en værdi? Der ligger for os at se et interessant potentiale i at arbejde med en diskursiv repositionering af den interne konsulenters arbejde med at bedrive strategisk ledelse, fordi vi anser det for et vigtigt element i forhold til at legitimere deres rolle.

Konklusion

Omdrejningspunktet i nærværende masterspeciale har været den interne konsulenters oplevelse af at bedrive strategisk ledelse. Undersøgelsen tog udgangspunkt i en hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse. Denne hypotese er blevet belyst og bekræftet på baggrund af koblinger mellem teoretiske definitioner af ledelse og perspektiver på, hvilke opgaver de interne konsulenter har.

Særligt to væsentlige elementer træder frem i vores analyse. Det er for det første erkendelsen af, at den interne konsulent bedriver strategisk ledelse. Og for det andet, at den interne konsulenters inderside er svær, fordi der er en oplevelse af ensomhed og manglende mulighed for motivation og trivsel. Disse to elementer handler henholdsvis om noget, de interne konsulenter *gør* og om noget, de interne konsulenter *oplever*. Sagt på en anden måde, så er der henholdsvis nogle ydre forhold og nogle indre forhold, som træder frem i den interne konsulenters oplevelse af at bedrive strategisk ledelse.

Ydre perspektiv: Man er i et krydspres og der er manglende indsigt i rollen

De ydre forhold omkring oplevelsen af krydspres og manglende indsigt vedrører det, den interne konsulent gør, når hun bedriver strategisk ledelse. Her er der tale om nogle forhold af mere organisatorisk karakter. I den forbindelse står det frem i vores analyse, at de interne konsulenter oplever at være i et krydspres, at være spændt ud, og at det opleves vanskeligt at navigere i.

De interne konsulenter oplever, at det er svært at være bærere af beslutninger, politikker, strategier mv. som er taget på et højere niveau, fordi man som intern konsulent ikke har et formelt mandat. Derfor er det udelukkende medarbejdernes tillid til den interne konsulent, der afgør om de interne konsulenter kan nå i mål. Den interne konsulent oplever, at legitimitet er noget, man skal gøre sig fortjent til og at vejen er længere, fordi de ikke har et formelt mandat.

Vi må på baggrund af vores analyse konkludere, at det synes at være et organisatorisk vilkår for de interne konsulenter at være i et krydspres, hvor de oplever at være spændt ud mellem strategiske beslutninger taget på et højere niveau og medarbejderne, som enten kan være sidestillede kolleger eller medarbejdere på et praksisniveau i organisationen. På den ene side har de ejerskab over egne handlinger og kan tage beslutninger inden for projektets/opgavens rammer uden at føle sig kontrolleret eller presset af nogen eller noget – men det er den givne ramme, hvor de skal lede noget uden et formelt ledelsesmandat, der kan lægge begrænsninger på oplevelsen af at have autonomi.

Klausens teori om de små og de store fællesskaber i organisationer (2020) belyser lige præcis det komplekse organisatoriske landskab bestående af flere arenaer, og giver en forståelse for, at de interne konsulenter oplever et krydspres og at være spændt ud, fordi de navigerer mellem disse arenaer i små og store fællesskaber. Dette ikke bare bekræfter masterspecialets hypotese om, at interne konsulenter bedriver ledelse, men forklarer også hvilken rolle og placering i organisationen, de befinder sig i. Dette bidrager med en yderst relevant belysning til forståelsen af, hvordan det opleves for den interne konsulent at bedrive ledelse.

Det er dette særlige vilkår at skulle navigere på tværs, opad, nedad og ud af organisationen, der er kendetegnende ved strategisk ledelse. Strategisk ledelse er, som det er fremgået af ovenstående analyse, noget, der bedrives af relevante aktører med henblik på at skabe ejerskab, loyalitet og forpligtelse overfor strategiske beslutninger og implementeringen heraf. Vi må på baggrund af analysens resultater konkludere, at de interne konsulenter er sådanne relevante aktører, der bedriver strategisk ledelse.

Vores analyse viser, at det at bedrive strategisk ledelse som intern konsulent er forbundet med en række dilemmaer. Således peger både empirien og teorien i vores undersøgelse på, at der er en række særlige ledelsesudfordringer, når den interne konsulent skal lede fra en position uden formelt mandat.

Fordi de interne konsulenter ikke har et formelt ledelsesmandat, får sprog og handlinger betydning for, hvilken position i organisationen, de selv kan placere sig i og bliver placeret i af andre.

De interne konsulenter oplever, at der er et dilemma mellem omgivelsernes manglende indsigt i deres arbejde med strategisk ledelse og deres manglende mandat til at bedrive strategisk ledelse af organisatoriske målsætninger. Vores analyse peger på, at disse oplevelser har at gøre med magt og legitimitet. Jo mindre distancen er til dem, som skal gøre noget andet, end de plejer, jo mere vil magten udfordres – derfor oplever de interne konsulenter, at det er sværere at bedrive ledelse, fordi afstanden til kolleger og medarbejdere ikke er stor.

Vi kan på baggrund af analysen således konkludere, at magt spiller en rolle, når man vil påvirke andre til at gøre noget. De interne konsulenter skal med strategisk ledelse netop "influere andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort, og hvordan dette skal gøres, og processen, der faciliterer individuelle og kollektive bestræbelser på at opnå fælles mål" (Yukl i Elmholdt, 2021, s. 9). Da de interne konsulenter ikke har et formelt mandat (strukturel magt) til at bedrive strategisk ledelse, så viser analysen, at de i stedet må arbejde med et personligt og diskursivt magtperspektiv.

Analysen peger på, at de interne konsulenter er nødt til at trække på deres personlige kompetencer og erfaringer for at opnå anerkendelse og legitimitet. På samme vis er de interne konsulents optagethed af titler et udtryk for, at de ved hjælp af sprog forsøger at legitimere deres position og mandat i forhold til at bedrive strategisk ledelse.

Vores analyse peger på, at der er en diskrepans imellem, at omgivelserne ikke rigtig ved, hvad de interne konsulenter laver, og at de selv oplever at skabe værdi for organisationen og selv har en bevidsthed om, at de bedriver ledelse i forhold til at skabe udvikling, fremdrift og implementering af organisatoriske beslutninger og strategier. Denne diskrepans bidrager til en oplevelse af at stå alene med "ja-hatte" forstået som engagement og ønske om at skabe værdi.

Indre perspektiv: Man er alene i rollen og overkompenserer og tager stort ansvar på sig

Det andet overordnede element, som står frem i masterspecialet, er indre mere personlige forhold, som vedrører, det den interne konsulent oplever, når hun bedriver ledelse. Her er det forholdene at være alene i rollen og at overkompensere og tage et stort ansvar på sig, som fylder. I forhold til oplevelsen af at være alene i rollen, så peger vores analyse samlende på, at de interne konsulenter generelt oplever en høj grad af autonomi, men ikke oplever at være en del af et fagligt fællesskab, hvor de oplever samhørighed med ligestillede. De oplever heller ikke at få anerkendelse og sparring fra ledere og ligestillede, hvorfor de kan opleve at komme i tvivl om egne kompetencer.

Disse oplevelser, betyder, at de interne konsulenter har vanskelige kår i forhold til at opleve motivation og trivsel i arbejdslivet. Selvbestemmelsesteorien understreger, at oplevelsen af samhørighed og kompetence er afgørende psykologiske behov for oplevelsen af motivation og trivsel. Vi kan derfor konkludere, at der synes at være en ubalance mellem de interne konsulenter høje grad af autonomi og manglen på oplevelse af samhørighed og kompetence.

Det indre forhold, der handler om oplevelsen af at overkompensere og påtage sig et stort ansvar hænger sammen med de interne konsulenter placering i organisationen. Analysen peger på, at deres position og funktion mellem de forskellige arenaer, betyder, at de oplever at spille en anden rolle og dermed at have et større ansvar end andre medarbejdere. I den rolle synes relationelle kompetencer og evnen til at inspirere, motivere og skabe følgeskab at have en større betydning, fordi de ikke har en formel lederrolle. Disse forhold medvirker til oplevelsen af at overkompensere, fordi vejen opleves længere. Samtidig peger analysen på, at der er en række praktiske opgaver, der understøtter den strategiske ledelse, som de interne konsulenter tager ansvar for selv at løse, fordi de ikke har mandatet til at bede andre om hjælp.

Analysen peger også på, at de interne konsulenter generelt er ansvarstagende medarbejdere, der er passionerede og engagerede i deres job og påtager sig et stort ansvar som følge af den kompleksitet i den offentlige sektor, den generelle udvikling har medført.

Opsummering

Dette masterspeciale bidrager med en belysning af, hvordan det opleves for de interne konsulenter at bedrive strategisk ledelse og med en belysning af, hvad årsagerne til oplevelserne er. Ved at inddrage teoretiske perspektiver på deltagernes beskrivelser af og refleksioner over deres oplevelser med at bedrive strategisk ledelse har vi fået en dybere forståelse og nuancering af deres vilkår og arbejdsfelt.

Samlet set kan vi på baggrund af masterspeciales udforskning og analyse konkludere, at de interne konsulenter oplever, at det er et vilkår at stå i et krydspres og at skulle kæmpe for sin position og sit mandat, fordi der er manglende indsigt i rollen. Samtidig oplever de at stå fagligt alene, at blive i tvivl og at tage stort ansvar på sig, når de bedriver strategisk ledelse.

Årsagerne til oplevelsen af krydspres og manglende indsigt er primært, at strategisk ledelse foregår på tværs af arenaer og er distribueret med henblik på at skabe ejerskab, loyalitet og forpligtelse overfor strategiske beslutninger og implementeringen heraf.

Årsagerne til oplevelsen af at stå alene er primært, at de interne konsulenter befinder sig i det, Klausen benævner som et isoleret tomrum (Klausen 2020), fordi de ikke har et fagligt netværk og selv skal søge sparring og feedback. Mens årsagen til oplevelsen af at overkompensere og tage stort ansvar på sig har at gøre dels med det hyperansvar, som Åkerstrøm peger på som et resultat af den generelle kompleksitet i udviklingen af opgaver i den offentlige sektor (Åkerstrøm Andersen 2024) og dels med, at de interne konsulenter på grund af det manglende formelle mandat ikke oplever at kunne bede om hjælp og assistance til opgaver af mere praktisk art, og derfor ender med at stå med mange opgaver selv (af både strategisk og praktisk karakter).

Masterspecialet belyser ikke blot, hvordan de interne konsulenter oplever at bedrive strategisk ledelse, men har også produceret ny ikke-viden. Det står derfor klart, at der er et potentiale i yderligere at undersøge denne gruppe medarbejders vilkår, rammer og råderum med henblik på at ændre diskursen omkring strategisk ledelse med mere transparens og tydelighed omkring rollen som intern konsulent.

Perspektivering

I dette masterspeciales indledning skriver vi, at vi finder det interessant, at flere nyere ledelsesteorier peger i retning af mere samskabelse og væk fra hierarkisk opdelte organisationer. Vi peger på, at dette er et paradoks, når vi samtidig oplever, at man ude i organisationerne har et meget traditionel syn på ledere og ledelse. Det kunne tyde på, at vi står i en historisk brydningstid i forhold til leder- og ledelsesparadigmet.

Lederrollerne synes at have ændret karakter henimod en mere strategisk, faciliterende og kommunikativ lederrolle som baserer sig på tillid og værdibaseret ledelse. Ledelse synes oftere end tidligere at være distribueret og udøves både horisontalt og vertikalt og både i og mellem det store og det lille fællesskab (Klausen 2020).

Flere organisationer arbejder med samskabende ledelse (eksempelvis JAC - Job og Aktivitetscenter i Gentofte Kommune, hvor Kamilla er ansat). Ud over at tage en lang række beslutninger i samarbejde med medarbejderne inkluderer man her også den interne konsulent i form af den strategiske projektleder i det eksisterende lederteam og arbejder bevidst med at legalisere rollen som en ledelsesposition. Det er der for os at se interessante perspektiver i, fordi mandatet og legitimiteten for den interne konsulent styrkes. Samtidig bidrager det til oplevelsen af motivation og trivsel at være en del af et ledelsesfællesskab, hvor der opleves samhørighed og mulighed for at give og modtage sparring om de konkrete ledelsesopgaver.

Kunne man forestille sig en ny diskurs omkring ledelse i den offentlige sektor, der bidrager til at legitimere og synliggøre de interne konsulents strategiske ledelsesfunktion? Og kunne man i højere grad italesætte interne konsulents arbejde med strategisk ledelse i den offentlige sektor og derved bidrage til deres legitimitet og mandat?

Der er et potentiale i på tværs af afdelinger og forvaltninger at etablere faglige netværk for den del af de interne konsulenter, der bedriver strategisk ledelse, så de ikke oplever sig alene i rollen, og så de oplever samhørighed og kan sparre med ligestillede og dermed styrke deres oplevelse af at være kompetente.

Læring – refleksion

Afslutningsvis vil vi benytte anledningen til at reflektere over masterspecialets læringsresultater. Vi har fra starten været optaget af dataskabelse dvs. at skabe data og ny viden *sammen med* andre frem for en datafangst med fokus på indsamling af data *om* andre. Det betyder, at selvom vi ikke har bedrevet aktionsforskning, så har vi alligevel skabt ny viden sammen med andre. Derfor har vi også betragtet vores interviewpersoner som deltagere i vores masterspeciale og ikke som respondenter. Denne tilgang har betydet, at der blev etableret et rum for læring for både dem og os.

Vender vi blikket mod Dewey og hans "Learning by doing (talking and reflecting)" (Elkjær, 2007), så bliver det tydeligt, at vi i kraft af vores interviewsamtaler har opnået ny læring og forståelse. "Kommunikation er vores betegnelse for den proces, hvor vi deler og udveksler erfaring på måder, der påvirker og uddanner alle parter" (Brinkmann, 2006, s. 175). Det er netop i samtalen og kommunikationen mellem mennesker, at vi sammen kan bidrage til en ny forståelse hos hinanden. I dette tilfælde har vi fået blik for den organisatoriske virkelighed og for den kompleksitet, som præger interne konsulents arbejde.

Efter at have udforsket interne konsulenter oplevelse af at bedrive strategisk ledelse har vi opnået en ny forståelse af de organisatoriske perspektiver og af mulige underliggende årsager og forklaringer på de vilkår, oplevelser og følelser, som er en del af at være intern konsulent. Fra en undren over omgivelsernes reaktioner på og kommentarer til vores italesættelse af, at vi bedriver ledelse, har vi nu oplevelsen af at have fået et stærkere ståsted, en større bevidsthed og en ny forståelse for vores egen funktion og rolle i organisationen. Samtidig har vi også fået en forståelse af, hvorfor omgivelserne har manglende indsigt i rollen, og hvorfor vi bliver mødt af bestemte reaktioner, der sætter spørgsmålstejn ved, hvorvidt vi overhovedet bedriver ledelse.

Vi står således tilbage med et skarpere billede af den organisatoriske virkelighed, som vores funktion udspiller sig i og kan i højere grad sætte ord på, hvad ledelse er og hvilken (strategisk) ledelsesrolle, vi bedriver. En vigtig læring er, at vi på baggrund af arbejdet med masterspecialet har fået et sprog for vores handlinger, oplevelser og for det landskab vi navigerer i. Vi er overbeviste om, at det fremadrettet vil have stor betydning for os, stille os stærkere med et mere nuanceret blik på ledelse og dermed med større legitimitet i vores arbejde med at bidrage til de organisationer, hvor vi er ansat. Vi håber samtidig, at vi med dette speciale kan være med til at give en større forståelse for det landskab, de interne konsulenter navigerer i og ikke mindst deres oplevelser af at bedrive strategisk ledelse.

Litteraturliste

- Alrø, H., Dahl, P. N. & Schumann, K.: Samtaleanalyse i hverdagen og videnskaben, 2016, Aalborg Universitetsforlag.
- Boye Andersen, F. (red.): Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner, 2019, Samfundslitteratur.
- Brinkmann, S.: John Dewey, 2006, Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L.: Kvalitative metoder en grundbog, 3. udg. 2020, Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S.: Tænk - Til forsvar for et tankefuldt liv, 2022, Gyldendal.
- Darsø, L.: Innovation in the making, 2001, Samfundslitteratur.
- Darsø, L.: Innovationspædagogik Kunsten at fremelske innovationskompetence, 2. udg. 2019, Samfundslitteratur.
- Egholm, L.: Videnskabsteori, 2014, Hans Reitzels Forlag.
- Elkjær, B.: Med pragmatismen som følgesvend i Green, G. (Red.): Dewey i dag: En håndsrekning til læreruddannelsen, 2007, Unge Pædagoger.
- Elmholdt, C. & Fogsgaard, M. (red.): Magt i Organisationer, 2014, Klim.
- Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L.: Ledelsespsykologi, 2. udgave, 2021, Samfundslitteratur.
- Klausen, K. K.: Strategisk ledelse på de mange arenaer, 3. reviderede udgave, 2020, Syddansk Universitetsforlag.
- Klausen, K. K.: Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 02 | 2010.
- Lawsen, R. & Olsen, H. S.: Parat til ledelse, 2023, Samfundslitteratur.
- Lindholm, A. B.: Ledelse uden personaleansvar 10 stærke værktøjer, 2016, Akademisk Forlag.
- Plum, E.: Uformel ledelse på tværs - en praktisk guide, 2024, DJØF Forlag.
- Ravn, I.: Selvbestemmelsesteorien: Motivation, psykologiske behov, og sociale kontekster, 2021, Hans Reitzels Forlag.
- Revsbæk, L. & Tanggaard, L.: Abduktiv lytning af kvalitative interviews, kap. 4 i Alkier Gildberg, F. & Hounsgaard, L. (red.) Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning, 2018, Klim.
- Revsbæk, L.: Ledelsespraksis med inspiration fra pragmatismen, kap. 10 i Hersted, L. (Red.): Ledelse af sociale processer: Relationer, resonans og responsivitet, 2021, Dansk Psykologisk Forlag.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social Development, and Well-Being., American Psychologist, Vol. 55. No. 1, 2000.
- Schnoor, M. & Jack, M.: Den interne konsulent Strategisk udviklingsarbejde i organisationer, 2020, Dansk Psykologisk Forlag.
- Schumann, K.: www.katrineschumann.dk

- Schön, D.: Refleksion-i-handling, i Illeris, K. (Red.): 49 tekster om læring, 2012, Samfundslitteratur.
- Søndergård, B & Pjedsted, P. D. M.: Leder og ikke-leder, 2021, Samfundslitteratur.
- Taarup, P.: Jeg er ikke chef, men jeg skal lede, 2023, Content Publishing.
- Åkerstrøm Andersen, N. & Born, A. W.: Kærlighed og omstilling, 2001, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Åkerstrøm Andersen, N. & Pors, J. G.: Velfærdsledelse mellem styring og potentialisering, 2024, Hans Reitzels Forlag.

Illustrationer i masterspecialet er, hvor andet ikke er anført, udført af Kamilla Massinen.

Bilagsoversigt

- A. Prejekt - 21 problemer
- B. Prejekt - Interview
- C. Prejekt - hypotetiske spørgsmål
- D. Prejekt – Det, der kradser (måske skal vi bruge andet ordvalg... jeg kigger efter hvad Darsø kalder det)
- E. Interviews
- F. Offentlige stillingsopslag fra onlineportaler