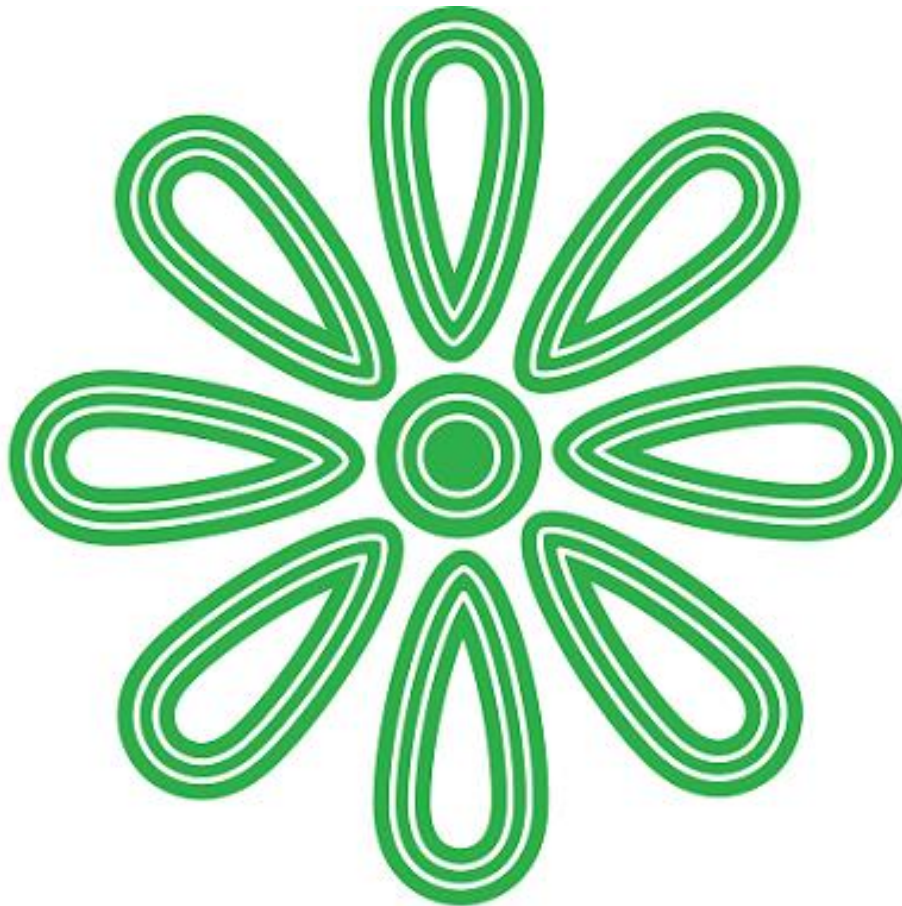


# Netværksledelse i Albertslund Kommune

Litteratur til 7. og 8. undervisningsdag



**NETVÆRK**

VI SKABER FORBINDELSER

Afholdes af Sekretariat for Netværksstrukturen, Albertslund  
Kommune i samarbejde med VIA University College  
"Ledelse af samskabelsesprocesser"

## Indhold

Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene.....	3
7. undervisningsdag – Borgerinddragelse, samarbejde med frivillige organisationer og værdiskabelse.....	5
8. undervisningsdag – Samskabelse og netværk i et tværorganisatorisk perspektiv.....	123

# Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene

## 7. undervisningsdag: Borgerinddragelse, samarbejde med frivillige organisationer og værdiskabelse

**D. 21.11 kl. 8.30.**

**Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"**

Med New Public Governance er der sat fokus på værdiskabelse. Kommuner skal ikke længere alene levere service og ydelser, men skal skabe velfærd og samfundsmæssig værdi. Vi skal derfor se på, hvilke styringsrationaler en kommune som Albertslund Kommune er underlagt og hvordan disse styringsforståelser understøtter forskellige tilgange til værdiskabelse. Vi skal i den forbindelse også se på, hvordan forskellige samskabelsesprocesser hver især understøtter forskellige former for værdiproduktion.

At arbejde samskabende betyder, at man arbejder værdiskabende med borgere, civilsamfundsmæssige organisationer og virksomheder. Et særligt aspekt af dette er samarbejde med frivillige – her både forstået som involvering af frivillige som enkeltpersoner og samskabelse med frivillige foreninger. Vi vil se specifikt på, hvordan ledelse udfordres og håndteres i relation til frivillige og frivillige foreninger og vi vil se på, hvad det betyder for netværksledelse, at man skal lede netværksprocesser mellem frivillige, frivillige foreninger og Albertslund Kommunes egne fagprofessionelle medarbejdere.

### Litteratur:

- Barkholt, Niels Christian (2016). 'Samskabelse – er det muligt og hvordan?' i *Kommunen*, 17. januar 2016
- Nørregaard, Dorte (2017). 'Slip frivilligheden løs! Muligheder og udfordringer i samarbejdet med frivillige' i Socialstyrelsen - *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet*, Odense
- Henriksen, Lars Skov (2017). "Notat om struktur og kultur i den frivilligsektor" i Menighedsrådsvalg i fremtiden, Betænkning 1567, Kirkeministeriet
- Torfing, Jacob og Eva Sørensen (2013). *Ledelse af frivillige. Hvordan man leder frivillige, der producerer velfærd sammen med det offentlige?*, Rapport for Væksthuset for Ledelse
- Ulrich, Jens (2017). *Samskabelse – hvilke værdier kan der høstes?* (under udgivelse og udleveres ved undervisning)

### Sekundær litteratur:

- Lerborg, Leon (2013). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, 3. udgave, København: Jurist- og økonomforbundets Forlag (kap. 2 – Indledende om styringsparadigmer)
- Agger, Annika og Dorthe Hedensted Lund (2011). "Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevet innovationsprocesser" i Eva Sørensen og Jacob Torfing (red.) "Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor, Jurist- og Økonomforbundets Forlag (2011)
- Hulgård, Esben, Bodil Klausen og Jeanette Svendsen (2013). "Samskabelse – trussel eller mulighed for velfærdsprofessionerne?", i Lars Peter Bech Kjeldsen & Jørgen Bering Asmussen (red.) - *Velfærdsinnovation i og med praksis*, Aarhus: VIA University College

### Albertslund litteratur:

- Politik for borgerinddragelse i Albertslund Kommune (find tekst v/ undervisningsdag 1).
- Håndbog for velfærdsnetværk og innovationsnetværk - til netværksledere er udleveret separat. Til denne undervisningsdag læses følgende: Håndbog til netværksledere (2017). Inddrag borgerperspektivet i dit netværksarbejde. I: *Fase 2: Netværksdesign* (s. 47-52).

## 8. undervisningsdag: Samskabelse og netværk i et tværorganisatorisk perspektiv

**D. 21.11 kl. 8.30.**

**Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"**

Vi begynder dagen med at indkredse, hvordan vi teoretisk kan forstå forskellige tilgange til netværkstyper. Vi skal i den forbindelse se på, hvilke muligheder og potentialer, der ligger i at arbejde med netværk. Og vi skal se på, hvordan man kan tage ledelse af netværk.

Ledelse af netværk, som har et eksternt samskabelseselement indlejret i sig, er typisk funderet i et internt tværgående samarbejde i kommunen. Vi ser derfor på, hvordan man som netværksleder kan understøtte et relevant internt tværgående samarbejde i Albertslund Kommune. Dette gennem arbejde med ledelse på tværs og gennem relationel koordinering.

Albertslund Kommunes netværksstruktur og kommunens basisorganisering skal leve et parallelt og samtidig integreret liv. At der eksisterer en sådan dobbeltorganisering har mange fordele, men kan også afstedkomme en række dilemmaer og udfordringer, som man som netværksleder må navigere i. Heriblandt dilemmaer, som handler om prioriteter, værdiskabelse og demokrati. Vi ser derfor på, hvordan man som netværksleder kan navigere i disse dilemmaer og udfordringer. Dette gennem fokus på ledelse i paradokser og gennem introduktion af en ledelsesetisk beslutningsmodel.

### Litteratur:

- Gustavsson, Jeppe (2009). *Netværksledelse i offentlige organisationer*, working paper Aalborg Universitet
- Hornstrup, Carsten og Mikkel Pilgaard Madsen (2015). *Ledelse af Relationel Koordinering – i offentlige organisationer*, Aarhus: Turbineforlaget (del 2 - Introduktion til Relationel Koordinering)
- Elmholt, Claus og Morten Fogsgaard (2014). 'Behovet for at binde sammen frem for at adskille', i *Erhvervspsykologi*, nr. 2, 12. årg.
- Ingerslev, Karen og Claus Elmholt (2012). 'Grænsekrydsende innovationsfællesskaber – et organisationspsykologisk perspektiv på offentlig innovation' i Mads Bendixen & Niels Christian Nickelsen (red.) - *Innovationspsykologi – en antologi*, København: Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, Lotte (2013). *Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild*, Væksthus for Ledelse
- Klaus Majgaard (2014). 'Topstyring og netværksstyring. Hvordan kombinerer vi fokuseret resultatbaseret styring med en mere åben og netværksorienteret tilgang?' i *Kommunen*, den 23. november 2014
- Specht, Thomas (2014). 'Den ledelsesetiske beslutningsmodel' i *Det Postmoderne Lederliv*

### Sekundær litteratur

- Sandstrøm, Lars (2012). *Relationsstrategi – Ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*, Frederiksberg: Samfundslitteratur (Kap.4 - Netværk og involvering)
- Ulrich, Jens (2007). 'Demokratisk medborgerskab' i *Unge Pædagoger*, nr. 3

### Albertslund litteratur:

- Håndbog for velfærdsnetværk og innovationsnetværk - til netværksledere er udleveret separat. Til denne undervisningsdag læses følgende: Håndbog til netværksledere (2017). Intro: Netværksledelse med øje på fremdrift og værdi (s. 5 -19).
- Pjecer: Co-driver, Referenceledelse. Personaleledelse. (find tekst v/ undervisningsdag 1).
- Politisk struktur (find tekst v/ undervisningsdag 1).
- Temaskabelon (find tekst v/ undervisningsdag 1).

7. undervisningsdag  
Borgerdeltagelse, samarbejde med frivillige organisationer  
og værdiskabelse  
21. november 2017





## Nye veje

# Samskabelse – er det muligt og hvordan?

17. januar 2016

**Af Niels Christian  
Barkholt  
Næstformand Dansk  
Socialrådgiverforening**



Politisk ansvarlig for området for udsatte  
børn og unge, psykiatri, handicap, uddannelse og forskning.

Buzzordet SAMSKABELSE har været på alles læber på det sociale felt i nogen tid, men de færreste er helt klar over, hvad det egentlig kræver at samskabe. På mange måder er det et "løgneord": Det lover mere, end det kan holde. Samskabelse peger på en transformation af det sociale arbejde, som i den grad er velkommen og som burde foregå landet over. Det handler om at samarbejde, om at evne at gå på tværs af organisationer og om at sætte for eksempel den unges behov i centrum – på tværs af sektorer, roller og faggrupper.

Tager man ordet helt alvorligt, så handler samskabelse om at arbejde for den andens bedste. Men det er imidlertid den grundlæggende udfordring i Velfærdsdanmark i dag, hvor vi er blevet mange professionelle omkring borgeren med hver vores afgrænsede opgave. Hvem besidder reelt den kompetence at arbejde for den andens bedste? Vi skal være afhængige af hinanden for at kunne samskabe. Problemet er, at vi i de sidste 20 år har udviklet os ud fra individualisme, konkurrence, systemudvikling, NPM og dokumentation. Vores bevidsthed er styret af noget ganske andet end samskabelse. Det er ikke ensbetydende med, at vi ikke ser glimt af samskabelse i dag.

---

**"Samskabelse og co-creation har sat sig i innovationssproget. Det er vigtigt at tale om, og det skal lyde rigtigt, men når hverdagen kører, så er vi pænt ligeglade med andre. Så gør vi, som vi plejer, og vi besidder ikke den der frygt for, hvad der nu vil ske, hvis vi ikke samarbejder."**

De sidste mange år har vi spurgt os selv: Hvad vil jeg have? Dette blot for at påpege, at den kompetence, vi nu efterspørger, på ingen måde er en selvfølge. Det er ikke, fordi fagprofessionelle er egoistiske mennesker, der kun tænker på sig selv. Problemet er generelt, at det er bygget ind i hverdagens normstrukturer, i vores adfærd og ikke mindst den måde, indsatsen er indrettet på. Så hvis vi varsler et nyt paradigme, hvilket er et drømmescenarie i min optik, som vi bestemt skal have som vision og stræbe efter, så skal vi også tænke på, hvordan vi kan skabe betingelserne for det, så vi får ændret adfærd. Det er en kulturel adfærdsændringsproces, vi taler om. Man kan starte med at luge ud i alt det, som ikke har en direkte relation til den unges udviklingsproces. Samfundsøkonomisk ville det være en rigtig god investering.

Samskabelse og co-creation har sat sig i innovationssproget. Det er vigtigt at tale om, og det skal lyde rigtigt, men når hverdagen kører, så er vi pænt ligeglade med andre. Så gør vi, som vi plejer, og vi besidder ikke den der frygt for, hvad der nu vil ske, hvis vi ikke samarbejder. Det er ikke en nødvendighed at samarbejde på tværs for at løse opgaverne i dag, fordi vi som sagt har ansvaret for hver vores bid af borgeren og – vigtigst af alt – er det faktisk også det, vi bliver målt på. Sagsbehandleren kan godt lave sin handleplan vel vidende, at borgeren sikkert har x-antal andre handleplaner i den samlede indsats. Vi får ikke delt viden nok på tværs af afdelinger, vi får ikke samlet de professionelle tids nok, så vi får fordelt opgaver og tænkt utraditionelle aktører ind, vi får lavet netværksmøder, men mange af dem har ikke den ønskede effekt.

Sagt på en anden måde: Vi får ikke altid skabt tværfaglige, intensive velfærdsaktioner omkring den unge og på tværs af organisationen, men det er den indsats, man faktisk skal udvikle og beskrive. Hvordan ser den ud? Hvad skal vi gøre mindre af, og hvad skal vi gøre mere af, for at det lykkes? Hvordan styrer vi med henblik på at møde de unges behov effektivt, kreativt og med tæt opfølgning, så vi ved, om det, vi gør, virker?

I praksis er der brug for svar på de spørgsmål. Der er nemlig fare for at svigte medarbejderne, hvis man siger samskabelse uden mere konkret at designe den proces, hvormed samskabelsen skal foregå. Meningsdannelse er som altid afgørende for en vellykket implementering. Her er det et must at inddrage medarbejderne, for det er også en mental omstilling, der skal finde sted blandt dem. Jeg vil gå så langt som at sige, at det ikke er muligt at gennemføre samskabelse uden at gennemføre den proces blandt medarbejderne. De skal være med til at frigøre sig fra det, som de er vant til, og må komme med nye forslag med en klar kompasretning: Hvordan møder vi de unges behov, og hvordan sætter vi den unge i centrum? Det handler om at gå ind i ukendt land. Det er faktisk en mulighed her, men det forudsætter en ledelsesmæssig tilgang, som formår at inddrage og legitimere det i hverdagen og tør



lade pilen pege ind imod sig selv og den form for styring, som har udviklet sig de seneste år. Meget af den skal justeres, før vi overhovedet kan tage ordet samskabelse i vores mund. Det kan være en drøm, der bliver til virkelighed, men det kan også risikere at blive en kæmpe fuser.

Men ja til at samskabe! Det forudsætter `blot`, at man frigør medarbejderne, så de reelt får betingelserne for at samskabe. Jeg ville synes, det var fantastisk, hvis man fremover bygger organisationer udfra, at de skal møde og afhjælpe de unges behov – gerne på helt utraditionel vis. Det er det, socialrådgiverne er uddannet til, men problemet er ofte, at vi kun bruger en delmængde af vores faglighed, fordi vi i alt for høj grad skal betjene systemet fremfor borgeren. I dag tager vedligeholdelsen af systemet mere tid end selve systemets funktion og output.

For at ændre det billede går transformationen ud på at tilrettelægge, hvordan vi bliver nødvendige for hinanden, hvordan vi som et organisatorisk koncept reelt sætter den unges behov i centrum. Det er ikke nogen nem opgave. Det forudsætter ligeværd og at man 100 procent lader den unge definere målene. Det betyder, at man skal give afkald på kontrol. Det betyder, at man skal se på samspillet mellem monofaglighed og tværfaglighed. Her kan man for eksempel eksperimentere med, hvordan socialfaglighed kan suppleres af en pædagogisk faglighed. Det vil sige, at man både eksperimenterer og kommer tæt på de unge samtidig med, at man måler på, om det virker for, hurtigt at kunne justere. Det betyder, at man skal se på den unges rejse gennem systemet i dag og overveje, hvordan den skal justeres, så den rette viden kommer i spil på rette tidspunkt.

Alt dette kræver en meget fleksibel organisering. Det forudsætter handlerum og at der er en høj grad af selvstændighed i opgaveløsningen. Man skal blandt andet slå ring om myndighedssocialrådgiverne og gøre dem til detektiver i den unges udviklingsproces. Myndighedssocialrådgiveren er chefen, der skal lede den unges udviklingsproces. Det kalder på velfærdsaktivisme, hvor man laver aktioner omkring den unge på tværs, hvor man kan gå ud sammen for at løse en opgave, hvor man nogle dage måske ikke er på kontoret, fordi man har vurderet, at der skal noget helt andet til i den anden ende af kommunen for at komme i mål med at få Lars eller Ahmed i uddannelse eller i job. Eksemplerne er mange, og det er i virkeligheden – hvilket er den vigtigste pointe – socialarbejdernes viden og eksempler, der skal i spil. Man bør lave et rum, hvor socialarbejderne kan efterspørge viden på tværs. Spørgsmålet er altså, om de organiseringer, vi har, understøtter den relation, vi skal skabe, og den risikovillighed, vi gerne vil have frem.

Vi skal på en og samme tid skabe et rum, hvor rollerne i det tværfaglige netværk er til forhandling. Det betyder, at dét ikke er givet, hvem der gør hvad, men at det er det, man finder ud af omkring den unge for at lykkes med den unge. Det er noget, som ustyrbart emergerer i hver eneste proces. Det er her, netværkspotentialet i det

10


tværfaglige samarbejde kan indfries. Når så man bliver uenige, for det sker jo hele tiden og er et vilkår, så skal der også være et hierarki, der træder til. Her skal 'chefen' for sagen, ofte socialrådgiveren, træde i karakter og sætte kursen. Derfor skal vi balancere et kontinuum mellem på den ene side netværk, hvor roller ikke er definerede, og et hierarki, hvor de er definerede. Det er derfor, man skal kunne arbejde fleksibelt. Det vil være at tage kritikken af begrebet samskabelse alvorligt.

Det bliver ingen nem opgave, men det er helt rigtigt set. Tiden kalder på det, og jeg håber, at samskabelse bliver til virkelighed, men – hold da op – det forudsætter en kampklar ledelse, som også bliver målt på deres evne til at samskabe og som har rammer til at lave kortslutninger, til at tænke nyt og til at afgive magt til medarbejderne, så de kommer på banen og definerer nye praksisser på tværs. Hvis det sker, så kan jeg sige på borgernes vegne, at så har vi alt at vinde.





## Har du en kommentar?

Send mig en mail



Sorter efter: nyeste | **ældste** | flest stemmer

 **Palle Skov** 

Og i et politisk styret offentligt velfærdssystem kræver den vellykkede samskabelse en politisk accept, en politisk musketered, der muliggør at alle aktører kan fastholde og udvikle samskabelsens fokus hen over politiske nyvalg til kommunalbestyrelsen, en skolebestyrelse og / eller en daginstitutionsbestyrelse. Man kan spørge, om en vellykket samskabelse inden for f.eks. børne- og ungdomsrådet ikke forudsætter, at området betragtes under eet?



**Socialstyrelsen**

Partnerskaber  
og samarbejder  
mellem det  
offentlige og  
civilsamfundet

Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet.  
Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder

Publikationen er udgivet af:

Socialstyrelsen

Edisonsvej 18, 1.

5000 Odense C

Tlf: 72 42 37 00

E-mail: [socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk](mailto:socialstyrelsen@socialstyrelsen.dk)

[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Forfatter: Socialstyrelsen

Udgivet januar 2017

Layout: 4PLUS4

Download på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Trykt udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-47-3

Elektronisk udgave: ISBN nr.: 978-87-93407-46-6

# Slip frivilligheden løs! Muligheder og udfordringer i samarbejdet med frivillige

Af: Dorte Nørregaard,  
udviklingsleder, Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Når offentlige aktører skal skabe et succesfuldt samarbejde med frivillige og foreninger, kræver det viden om frivillighed, kendskab til det lokale foreningsliv og grundige overvejelser om, hvordan samarbejdet skal se ud. I artiklen peges på, hvad der skal til for at skabe gode rammer for "at slippe frivilligheden løs", set fra det frivillige perspektiv. Sidst i artiklen præsenteres 10 anbefalinger til udviklingen af samarbejdet.

I disse år er der et stort fokus på, hvordan den offentlige og frivillige sektor<sup>28</sup> kan spille sammen på nye måder. Forvaltninger, institutioner og projekter i kommuner og regioner arbejder med at styrke samarbejdet med civilsamfundet til gavn for udsatte borgere. Erfaringerne viser, at netop denne type samarbejde kan skabe værdi for alle involverede, men også at samarbejdet mellem offentlige institutioner og den frivillige sektor byder på en række udfordringer (Thøgersen 2012, Skov Henriksen et al. 2013).

---

28 "Den frivillige sektor" bruges her som samlebetegnelse for frivillige, frivillige netværk og grupper, samt foreninger og organisationer på både lokalt, regionalt og landsdækkende niveau.

Hos Center for Frivilligt Socialt Arbejde<sup>29</sup> (herefter CFSA) ser vi heldigvis mange gode eksempler på, at samarbejdet mellem frivillige organisationer og den offentlige sektor lykkes. Men vi ser også eksempler på, at det ikke lykkes. Vores oplevelse er, at det ofte bunder i, at offentlige institutioner ikke helt ser de muligheder og begrænsninger, som frivilligheden giver, og derfor ikke formår at tilpasse det konkrete samarbejde til den virkelighed, som de frivillige agerer i (La Cour 2014, Wulff 2013). Fra CFSA's praksiserfaring ved vi, at skuffelsen kan brede sig, når for eksempel en kommunal forvaltning søsætter et storstilet frivilligprojekt og undervejs opdager, at den lokalforening, man ønsker at samarbejde med, ikke har ressourcer til at levere som forventet – eller som de måske har lovet. Det er heller ikke ualmindeligt, at en offentlig forvaltning planlægger et frivilligprojekt og først inddrager lokale frivillige aktører, når det er tid til at rekruttere frivillige til projektet. Der er her en fare for, at frivillige og foreninger ikke får et ejerskab til projektet.

I denne artikel stiller vi først skarpt på, hvad der kendetegner frivillighed både på lokalt og på nationalt niveau. Derefter peger vi på, hvad man særligt bør være opmærksom på, når samarbejdsprojekter mellem frivillige organisationer og den offentlige sektor skal designes. Artiklen kommer blandt andet ind på, hvilken viden og ressourcer det kræver at indgå i samarbejder med frivillige aktører. Endelig kommer artiklen med en række gode råd til, hvordan du som offentlig aktør skaber succesfulde samarbejdsprojekter med frivillige aktører.

---

29 Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er det nationale videns, kompetence- og udviklingscenter på velfærdsområdet i Danmark. CFSA opbygger og formidler viden, der styrker frivilligheden og civilsamfundet i Danmark. Centret tilbyder organisationsudvikling, analyser, rådgivning, kompetenceudvikling, kurser, netværk og konsulentbistand baseret på praktisk og analytisk viden.

## Hvad kendetegner den frivillige sektor?

Når man som ledelse eller medarbejder i kommune, region eller stat ønsker at udvikle et samarbejde med frivillige, er det vigtigt at kende til de potentialer og begrænsninger, der er forbundet med frivillighed. Herunder præsenteres, hvad der generelt kendetegner den frivillige sektor og dens logik.

I Danmark er der tradition for, at vi engagerer os frivilligt i sager eller aktiviteter, der giver mening for os. Undersøgelser viser, at andelen af frivillige i den danske befolkning ligger ret stabilt omkring 40 procent<sup>30</sup> (CFSA 2014). Dermed er Danmark blandt de lande i verden, hvor den største andel af befolkningen engagerer sig frivilligt (Fridberg et al. 2014).

Folk engagerer sig typisk i frivilligt arbejde for at hjælpe andre og gøre en forskel, men også for at være en del af et socialt fællesskab eller netværk (McCurley S. et al. 2012). Dette gælder uanset, om der er tale om frivilligt arbejde på idræts- og kulturområdet eller på det social-og sundhedsområdet (CFSA 2014). Engagementet handler typisk om sager, som de frivillige er personligt optaget af (f.eks. fodboldtræner for ens barn) eller berørt af (f.eks. patientforeninger) (ibid.).

Fællesskabet i det frivillige arbejde har stor betydning, uanset om man er alene eller har et travlt socialt liv. Undersøgelser af især unges frivillige engagement viser, at det ofte er aktiviteterne som tiltrækker, men relationerne som fastholder engagementet (Grube og Østergaard 2010). Med andre ord er frivillige mennesker, der gerne vil gøre en forskel – sammen med andre.

---

30 Omkring 1,9 millioner personer over 16 år har gennem de sidste 12 måneder været engageret i frivilligt arbejde. Dette svarer til 42 % af den danske befolkning. Hvis vi tæller dem med, der har været frivillige inden for de sidste 5 år stiger, andelen til cirka 70 % (CFSA, 2014).

Frivillige foreninger kan være alt fra små, lokale hobbyforeninger til store landsdækkende organisationer med mange ansatte og tusindvis af frivillige. Der findes i Danmark cirka 100.000 foreninger, hvoraf cirka 80.000 er lokale foreninger, mens resten er nationale (Boje et al. 2006). Fælles for foreningerne er, at de arbejder for en sag, som giver mening for medlemmerne og de frivillige i foreningen.

## Den frivillige sektors potentialer

Den frivillige sektor er både på lokalt og nationalt niveau mangfoldig. Alligevel er der en række fælles kendetegn og særlige logikker, som gør sig gældende for en rigtig stor del af den frivillige verden, og som bliver særligt tydeligt i udviklingen af samarbejder med offentlige parter (La Cour 2014, Wulff 2014).

Frivillige er ikke en erstatning for lønnede medarbejdere, men kan tilbyde noget andet. For sårbare borgere uden pårørende kan frivillige være af stor betydning. Borgerne har ikke nødvendigvis familie eller nære venner, og den frivillige kan blive en ven eller ligestillet, som støtter. Samtidig kan det *selv* at være frivillig give sårbare borgere mulighed for at være noget for andre, og blive en del af nye fællesskaber. Frivilligheden er dermed en mulighed for at udvikle det sociale liv, som kan være afgørende for udsatte borgeres rehabilitering (se f.eks. Frivilligrådet 2016, Fæster og Andersen 2015).

Den frivillige sektor er præget af lyst, engagement og mening – både for frivillige og brugere. Frivillige får ikke løn og er dermed motiveret af andre forhold end det, der kendetegner en arbejdsrelation. Frivillige er i mødet med brugere personer, som "gider dem" – også selv om de ikke får penge for det. Som udsat borger kan det være betydningsfuldt at møde en person, som har lyst til være sammen med dig, bare fordi du er den, du er.

Det frivillige arbejde er ikke som det offentlige styret af lovgivning, formelle krav og fastlagte mål. Den frivilliges opgave er for eksempel ikke at forbed-



re ældres gåfunktion eller nå et fastlagt uddannelsesmål for unge ledige, og som frivillig er man ikke underlagt en arbejds- og loyalitetspligt over for sin arbejdsgiver. Frivillige kan på trods heraf sagtens bidrage til særlige mål i et projekt eller med en indsats. Det er en stor fordel, at frivillige kan være i relationer med brugerne uden fastlagte mål, og de kan dermed møde brugerne præcis, hvor de er.

Når man ikke er bundet op af lovgivning og formelle krav, giver det en autonomi i forhold til, hvad frivillige kan gøre og sige. Frivillige har frihed til at gøre det, de vurderer, giver mening i den relation, de har til det menneske, de hjælper. Selv om mange foreninger og organisationer udformer regler for, hvad frivillige må og skal, udvikler brugere og frivillige i fællesskab en forståelse af, hvad der er meningsfuldt i deres indbyrdes relation. Det betyder også, at frivillige og foreninger kan udfordre og dermed kvalificere den indsats, som det offentlige tilbyder – og at de gerne lufter bemærkninger, når det er relevant. Den frivillige sektor spiller således også en vigtig rolle i at varetage sårbare gruppers interesser.

Mange frivillige har en faglig ballast med sig fra tidligere eller nuværende professionelt arbejde, som de bringer ind i det frivillige arbejde (CFSA 2014 og Fridberg et al. 2014). Det kan også være, at de som tidligere eller nuværende brugere har særlig viden om og erfaringer med de udfordringer og muligheder, der er i brugerens hverdag. Det kan have den fordel, at de kender og forstår det faglige arbejde, som udføres. Men det har også den udfordring, at de kan hænge fast i særlige faglige eller brugererfaredede metoder eller betragtninger.

Andre frivillige har ikke en faglig ballast med sig og kommer måske fra en helt anden baggrund. Det kan have den fordel, at de netop ikke bruger faglige forståelser og metoder, og derfor ser med "friske øjne" på det menneske, de står overfor. Det betyder, at frivillige nogle gange kan komme meget tæt på det enkelte menneske (La Cour 2014).

## Udfordringer og begrænsninger i samarbejdet med den frivillige verden

Som det fremgår, er der et stort potentiale for, at frivillige kan skabe både kontakt og nærhed og bidrage til at øge livskvaliteten hos sårbare borgere. Der findes imidlertid også væsentlige udfordringer og begrænsninger ved frivillighed. Det handler dels om den frivillige sektors ressourcer og kapacitet, dels om kontinuitet og ligebehandling i den enkeltes frivillige indsats.

Som tidligere nævnt rummer den frivillige sektor alt fra engagerede enkeltpersoner, over frivillige grupper og foreninger til store landsorganisationer. I spændet fra den helt uorganiserede frivillighed til det højt organiserede og professionelle arbejde er der stor forskel på ressourcer og kapacitet. De uorganiserede små grupper og enkeltpersoner har kapacitet til at løfte mindre opgaver, mens de allerstørste har muskler og kan løfte store drifts- og organiseringsopgaver. Udfordringen er her at matche idéer, projekter og initiativer med de rette kræfter i den frivillige sektor. Projekter kan risikere at falde til jorden, når en lille forening forsøger at gribe store opgaver, eller hvis man forventer lokal frivillig indsats fra en højt professionaliseret frivillig organisation med mange ansatte.

Frivillige er motiverede af lyst og mening, og der er derfor ikke noget, der holder den enkelte fast, hvis man med tiden mister engagementet i sagen eller lysten til at være noget for andre. Selv om relationer mellem frivillige og brugere kan være meget langvarige, kan de også pludselig afbrydes. Frivillige er ikke forpligtet på samme måde som professionelle, hvilket kan gøre indsatsen og relationen sårbar. Dertil kan man ikke forvente, at foreninger nødvendigvis har organisatorisk kapacitet til at skabe kontinuitet i en indsats på samme måde, som det offentlige kan.

Når lyst, engagement og mening er de styrende logikker, betyder det også, at ligebehandling er en stor udfordring. Det offentlige har pligt til at hjælpe alle – også dem, der lugter, slår eller bare ikke formår at indgå i sociale fællesskaber.

De frivillige og foreningerne har ikke pligter og hverken kan eller skal rumme at hjælpe alle.

Selv om den frivillige sektor kan være det sted, der rummer udsatte borgere allerbedst (på for eksempel herberger eller varimestuer), kan man ikke forvente, at frivillige tager sig af alle. Mange frivillige organisationer oplever, at det er nemmere at rekruttere frivillige til at hjælpe søde ældre damer end til at støtte personer med svære psykiske lidelser, og det kan være en udfordring i samarbejdet med en offentlig institution eller forvaltning.

### Særligt om brugerfrivillighed

I mange projekter på det sociale område smelter brugere og frivillige sammen til et. Mange organisationer er tydelige omkring, at frivilligt arbejde ikke kun er noget, man gør *for* nogen, men også noget, man gør *med* nogen. Frivilligt arbejde kan lige som en offentlig indsats være med til at skabe en ulige magtrelation mellem bruger og den, der hjælper. Når brugere selv bliver frivillige, kan det være med til at udligne denne magtforskel og give alle muligheden for at være noget for nogen.

Samtidig ved vi, at det frivillige arbejde kan give livet mening og indhold. At andre har brug for én, og at gøre en forskel for andre fortæller os, at vores liv og indsats har betydning for verden. Som bruger kan det derfor have stor betydning for den enkeltes livskvalitet og mulighed for at mestre sit eget liv at blive frivillig for andre.

Brugerfrivilligheden rummer ligesom anden frivillighed store ressourcer i forhold til at skabe relationer til og mellem brugere. Det at kunne spejle sig i andre i samme situation er en kæmpe styrke i det frivillige arbejde. Samtidig er brugerfrivilligheden i måske endnu højere grad udfordret på kapacitet og kontinuitet. Brugerfrivillige er jo selv tidligere eller nuværende udsatte på forskellig vis. De har derfor ikke nødvendigvis ressourcerne til at løfte større

projekter, og de kan fra tid til anden blive nødt til at trække sig på grund af egne udfordringer.

## Design af samarbejdsprojekter

De forhold og kendetegn ved den frivillige sektor, der er beskrevet ovenfor, stiller særlige krav til designet af samarbejdsprojekter mellem det offentlige og civilsamfundet. Vi skal derfor se nærmere på, hvordan man kan tilpasse samarbejdsprojekter til den frivillige sektor, og hvilken viden og ressourcer, der er brug for med henblik på at skabe et vellykket samarbejde.

Det handler aldrig udelukkende om kommunens behov

Først og fremmest er det vigtigt at være opmærksom på, at frivillige foreninger og frivillige ikke er sat i verden for at hjælpe kommunen med at løse opgaver eller for at overtage deres ansvar. Foreninger og frivillige har deres egne formål og dagsordener. Man risikerer at skabe et dårligt samarbejde ved udelukkende at tage afsæt i, hvad den offentlige organisation, ledelse eller medarbejder har brug for. I stedet bør et godt samarbejde tage afsæt i de borgere, der er målgruppen for samarbejdet. Det kan for eksempel være psykisk sårbare, som har brug for støtte eller hjælp. Alternativt kan det for nogle frivillige foreninger, særligt de der er meget aktivitetsorienterede, give bedst mening, at samarbejdet tager afsæt i en aktivitet eller en særlig sag.

Når den frivillige sektor skal inviteres ind i et samarbejde, er det altså vigtigt at tænke over, hvad frivillige og foreninger får ud af samarbejdet. Er der en fælles interesse i at gøre en forskel for en særlig gruppe mennesker? Er der mulighed for at udvikle aktiviteter sammen med en forening eller invitere foreningen til at være med til at rekruttere nye frivillige?

## At matche projekt og samarbejdspartner

Når et samarbejdsprojekt skal designes, er det vigtigt, at projektets karakter og omfang matcher den frivillige samarbejdspartners ressourcer og kapacitet.

Som nævnt er der i den frivillige sektor professionelle organisationer, som kan løse store, komplekse opgaver i samarbejde med offentlige parter. Samarbejde med professionelle organisationer munder ofte ud i en driftsoverenskomst (underlagt udbudslovgivningen) og minder derfor i større eller mindre grad om aftaler med private virksomheder. Lokale eller regionale foreninger eller grupper af frivillige har derimod typisk ikke kapacitet til at løfte meget store projekter eller løse komplekse opgaver. Der er ofte ingen ansatte, og alt afhænger derfor af de frivilliges lyst og engagement. Her skal samarbejdet have en anden karakter og forventningerne til, hvad en mindre forening forpligter sig til, skal afklares i tæt dialog og med forståelse for foreningens kapacitet. For en mindre forening kan det være svært at vide præcist, hvad samarbejdet i praksis indebærer, og det giver derfor god mening at give mulighed for at skrue op og ned for samarbejdet undervejs.

I nogle tilfælde kan det være en god idé at samarbejde med flere foreninger, som kan løfte forskellige dele af en opgave. Det kan være et samarbejde med en frivillig social forening, som har fokus på en særlig målgruppe eller social udfordring og en mere aktivitets- eller interesserebaseret forening som for eksempel samles om en sportsgren. Begge typer af foreninger kan bidrage til at støtte en udsat gruppe af borgere. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at foreninger oftest ikke automatisk samarbejder eller har erfaringer med det. Kommunen kan meget vel fungere som brobygger.

## Typen af samarbejde skal give mening

Når man designer et samarbejdsprojekt, er det vigtigt, at man vælger at samarbejde på en måde, som giver mening for alle samarbejdspartnere. Selvom samskabelse og samproduktion er meget oppe i tiden, findes der mange former for samarbejde – og alle kan give mening og værdi på forskellig vis.

Nogle gange har en frivillig forening allerede aktiviteter eller tiltag, som de gerne vil have kommunen til at spille med i eller støtte op om. Omvendt kan kommuner have idéer til projekter, hvor frivillige kan bidrage. I andre tilfælde giver det mening at samskabe nye løsninger og projekter med afsæt i konkrete behov hos en særlig målgruppe.

Det afgørende er ikke, om samarbejdet er en form for samskabelse, partnerskab eller uformel gensidig henvisning af borgere. Det vigtige er, at samarbejdsformen passer til de parter, der skal arbejde sammen omkring målgruppen af borgere. Samt at de mål og ønsker, samarbejdspartnerne i den frivillige og offentlige verden har, matcher. Det betyder, at en idé til et konkret samarbejdsprojekt altid skal drøftes og tilpasses de frivillige eller foreninger, man ønsker at samarbejde med. En færdigdesignet løsning, hvor der kun mangler 20 frivillige, er ikke nødvendigvis et godt salgsargument i den frivillige verden. Valget af samarbejdsform påvirker det endelige resultat.

### Det er guld værd at kende den lokale frivillige sektor

Erfaringer viser, at en af de første forhindringer for at etablere et samarbejde mellem offentlige og frivillige parter er, at kommunerne mangler kendskab til den frivillige verden (se f.eks. Andersen og Hansen 2013). Eksempelvis kender kommunens ledelse og medarbejdere i socialpsykiatrien ikke nødvendigvis de frivillige grupper, foreninger og tilbud, som allerede findes i kommunen. Hos CFSA har vi set mange eksempler på, at kommuner har opfundet tiltag og projekter, som allerede findes i den lokale frivilligarena, og det kan for en forening være en overraskelse at opdage, at kommunen vil iværksætte et næsten identisk projekt lokalt.

For kommunerne handler det derfor om at kende den frivillige sektor. Det handler om at danne sig et overblik og også meget gerne skabe relationer til de foreninger og frivillige, som allerede findes på det område, man arbejder på. Mange steder erfarer man, at det at kunne sit foreningslandkort er en af

de vigtige forudsætninger for at kunne støtte udsatte borgere. Hvor er der mulighed for at møde ligesindede? Hvor findes mennesker med overskuddet til at give udsatte borgere en plads i fællesskabet i nærmiljøet? For de frivillige foreninger er udfordringen selvfølgelig at være synlige, så det er muligt for kommunens ledere og medarbejdere at se, hvad de i praksis har af tilbud og aktiviteter.

Det er derudover vigtigt at være opmærksom på, at civilsamfundet er ekstremt forskelligt fra lokalområde til lokalområde – også internt i den enkelte kommune. Fordi en samarbejdsmodel fungerer fint i den ene ende af kommunen, kan man ikke nødvendigvis gå ud fra, at den vil fungere alle steder. Foreningslandkortet er dermed nødt til at være i "stor målestok", så man også kan se lokale forskelle imellem forskellige lokale områder.

Kend også forskellen mellem målgruppeorienterede og mere interessebaserede foreninger. For en forening, der arbejder med for eksempel psykisk sårbare, kan det være nemmere at se, hvordan et samarbejde med kommunen om målgruppen kan give mening. For en forening, som samles om eksempelvis modeljernbaner, kan det være noget sværere at se, hvorfor de skal engagere sig i en sårbar målgruppe. Det er den direkte kobling mellem bruger og forening baseret på interesse, som giver mening. Samtidig kan det opleves som mindre stigmatiserende at mødes om en modeljernbane frem for at skulle tale om diagnoser og behandling. Skab derfor dialog og netværk til relevante foreninger og frivillige på flere områder.

Det kan også være værd at orientere sig i forhold til de landsdækkende foreninger, som kan have initiativer, som kører på både nationalt og lokalt plan. I regioner og på landsplan handler det selvfølgelig i endnu højere grad om at kende de frivillige initiativer på regionalt og nationalt plan.

## At facilitere et samarbejde

Som offentlig part i et samarbejde kan det være en fordel at se sig selv som facilitator fremfor styrer eller bestiller i et samarbejde (Torfing og Sørensen 2012). At få det bedste ud af et samarbejde med frivillige eller foreninger kan ofte afhænge af, at den eller de ansatte i det offentlige forstår at møde dem der, hvor de er, og have øje for, hvordan deres kapacitet, viden og ressourcer bedst kan spille ind på det fælles mål. Et mål, som man i fællesskab drøfter og definerer.

Både brugere og frivillige i foreninger har en unik viden om målgruppens ønsker, behov, udfordringer og ressourcer – samtidig med, at de i praksis har erfaring med at udvikle og drive frivillige tilbud. At rekruttere frivillige er ofte nemmere i samarbejde med nogle, som har tæt berøring med målgruppen.

At samarbejde med den frivillige sektor kræver ressourcer og tid fra den offentlige side i samarbejdet. Det er ikke noget, som opstår ved at holde et møde eller skrive en projektbeskrivelse. Et godt samarbejde er en investering af tid og ressourcer blandt både ledere og medarbejdere. Der skal skabes gode rammer for, at samarbejdet kan udformes, udvikles og fungere i drift.

At facilitere et samarbejde handler også om en indsats indadtil (Gotthardsen 2014). Kollegaer på den offentlige side af bordet skal forstå og anerkende værdien af samarbejdet med den frivillige verden. Bare én medarbejder med armene over kors er nok til at skræmme selv en ihærdig frivillig væk. Samtidig sker der ikke et reelt samarbejde og fælles udvikling, hvis ikke alle formår at spille med. Det kræver drøftelser af medarbejdernes faglighed i samspillet med frivillige samarbejdspartnere. Medarbejderne skal anerkende, at den frivillige indsats med faglige briller tilbyder noget relationelt, som er meget vigtigt for den enkelte borger, men som ikke erstatter den faglige indsats, som medarbejderne har ansvaret for.



## 10 gode råd til udviklingen af samarbejde med den frivillige sektor

1. Forstå den frivillige verdens logik og potentiale, og brug denne forståelse, når nye samarbejdsprojekter skal designes.
2. Kend den lokale frivillige verden, og få et overblik, og skab relationer til foreninger og frivillige.
3. Inddrag brugere, frivillige og foreninger og deres unikke viden så tidligt som muligt i designet af et samarbejde, så alle parter bidrager og føler et ejerskab til projektet. Uden ejerskab intet samarbejde.
4. Husk, at et samarbejde fra de frivilliges side aldrig bør handle om at hjælpe kommunen, men om at hjælpe en gruppe mennesker.
5. Tænk på at facilitere frem for at styre udviklingen og driften af et samarbejde.
6. Find den type samarbejde, som passer til alle parter i samarbejdet. En type samarbejde er ikke finere end andre.
7. Tænk over, hvad foreningerne og de frivillige får ud af et samarbejde, hvad er der i det for dem?
8. Afklar mulighedsrummet og skab reel inddragelse og samskabelse med frivillige aktører, hvor det er muligt, men lad være med at foregive inddragelse og indflydelse, hvor det ikke er muligt.
9. Skab gode rammer for samarbejdet ved at støtte foreningerne i form af gode fysiske rammer, mulighed for økonomisk støtte (f.eks. gennem § 18-puljen, som findes i alle kommuner) og anden relevant hjælp og støtte.
10. Forbered ledere og medarbejdere til samarbejdet. Bliv klare på, hvordan den frivillige indsats ikke er en modsætning til eller erstatning for den faglige indsats, men en vigtig del af en helhedsorienteret indsats for en udsat målgruppe.

## Litteratur

- Andersen, B. Pugholm og Hansen, M. Østergaard (2013). *"Unge veje ud af ensomhed"*. Evaluering af Ventilen Danmarks projekt "Netværk – sådan!". Socialt Udviklingscenter.
- Boje, T., Fridberg, T. og Ibsen, B. (2006). *"Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning"*. Socialforskningsinstituttet.
- Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2014). *"Den frivillige sociale indsats, Frivilligrapport 2014"*. Social- og Indenrigsministeriet.
- Cour, A. la. (2014). *"Frivillighedens logik og dens politik. En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik"*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2014.
- Fridberg, T., Skov Henriksen, L. (red.) (2014). *"Udviklingen i frivilligt arbejde 2004 – 2012"*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Frivilligrådet (2016). *"Mere åbne og rummelige fællesskaber – Frivilligrådets mærkesager"*. <http://www.frivilligraadet.dk/content/mere-%C3%A5bne-og-rummelige-f%C3%A6llesskaber>
- Fæster, M., Andersen, L. Lundgaard (2015). *"Evalueringsrapport 2015. Et spørgsmål om netværksdannelse og deltagelse i et forandringsperspektiv"*. Center for Socialt Entreprenørskab. RUC.
- Gotthardsen, D. Nørregaard (2014). *"Frivillige skaber livskvalitet – Inspiration til samarbejdet mellem den frivillige verden og det offentlige"*. Ældre Sagen.
- Grube, K. og Østergaard, S. (2010). *"Aktiviteterne tiltrækker, relationer fastholder – måske"*. Center for Ungdomsforskning og Ungdomsringen.

McCurley, S., Lynch, R. og Jackson, R. (2012). "*The Complete Volunteer Management Handbook*". Directory of Social Change, London.

Petrovski, K. (2013). "*Den frivillige sektor mellem økonomi og idealisme - En landsdækkende undersøgelse af kommunalt ansattes forventninger og krav til partnerskaber med frivillige sociale organisationer og foreninger inden for social- og sundhedsområdet*". Speciale. Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Skov Henriksen, L. Trägård, L., Selle, P., Hallin, H. (red.) (2013). "*Civilsamhället klämt mellan stat och kapital*". SNS Forlag.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). "*Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice*". RUC.

Thøgersen, M. (2012). "*Institutionelle omgivelser og foreningslivet: Kommunalreformens betydning for samspillet mellem kommuner og frivillige foreninger*". Ph.d.-afhandling. Syddansk Universitetsforlag.

Wulff, M. (2013). "*Den nødvendige frivillighed. Frivilligt arbejde og frivillige sociale organisationer i det 21. århundrede*". Frydenlund.



## Bilag 2: Notat om struktur og kultur i den danske frivilligsektor

*Udarbejdet for udvalget af professor Lars Skov Henriksen.*

I forbindelse med arbejdet i Udvalg om menighedsråd og fremtidig valgform har man ønsket en generel belysning af udviklingen i strukturen og kulturen i den danske frivillige sektor med henblik på at inddrage denne udvikling i vurderingen af vilkårene for arbejdet i menighedsråd. I dette notat forsøger jeg at fremdrage en række centrale kendetegn og tendenser i den måde det frivillige arbejde er organiseret på. Desuden ser jeg på udviklingen i det frivillige arbejde og den kultur arbejdet er indlejret i. Notatet bygger i overvejende omfang på data, analyser og overvejelser fra Frivillighedsundersøgelsen (Fridberg og Henriksen 2014).

Notatet disponeres på følgende måde:

- Definition og afgrænsning af frivilligt arbejde
- Typer af frivilligt arbejde
- Omfang og fordeling af det frivillige arbejde
- Fra medlemsfrivillighed til en pluralitet af organiseringsformer
- Frivilligt arbejde på området "Religion og kirke" sammenlignet med øvrige områder

### Definition og afgrænsning

Det første man skal være opmærksom på, når man taler om "den danske frivilligkultur" - i bestemt form - er, at det frivillige arbejde og organiseringen af det ikke er et entydigt fænomen. Frivilligt arbejde er en samlebetegnelse, der dækker over forskellige aktiviteter på mange forskellige samfundsområder, og som kan være organiseret på ret forskellig vis.

En generel definition og afgrænsning af det frivillige arbejde og generelle tendenser og karakteristika siger derfor ikke nødvendigvis noget om, hvad der karakteriserer arbejdet og kulturen på et specifikt område, fx det der finder sted i tilknytning til menighedsråd.

Først og fremmest er det væsentligt at være opmærksom på, at frivilligt arbejde både har en individside og en organisationsside. Og det er vigtigt at skille dem ad.

På indvidsiden defineres frivilligt arbejde oftest som en handling eller en aktivitet, der for det første er frivillig, dvs. den udføres uden fysisk,

retlig eller økonomisk pres. Det betyder, at den frivillige til enhver tid uden fysiske, retlige eller økonomiske konsekvenser kan trække sig tilbage fra aktiviteten. For det andet er aktiviteten ikke lønnet, hvilket dog ikke udelukker omkostningsgodtgørelse, gratisydelse og symbolske betalinger. For det tredje udføres arbejdet i en organisatorisk sammenhæng (privat eller offentlig), som ligger ud over familie og slægt for at adskille det fra almindeligt husholdningsarbejde, uformel omsorg og lignende. For det fjerde har indsatsen til hensigt at gavne andre end én selv og familien, dvs. aktiviteten skal tage sigte på positive velfærdsvirkninger for andre (hvilket ikke udelukker det modsatte resultat; og heller ikke at den frivillige selv kan opleve positive gevinster ved udførelsen af arbejdet). Og endelig for det femte skal indsatsen være aktiv, dvs. at det blotte medlemskab af en organisation eller forening ikke er tilstrækkeligt. Disse kriterier ligger til grund, når vi i videnskabelige undersøgelser forsøger at måle omfanget og karakteren af det, vi i daglig tale kalder frivilligt arbejde.

To forhold er særligt vigtige at være opmærksomme på i forhold til arbejdet i udvalget. For det første at det frivillige arbejde, der finder sted i tilknytning til menighedsråd, klart må siges at falde ind under definitionen. Og for det andet at den frivillige indsats, der udføres af befolkningen, finder sted i både private og offentlige organisationer. Private foreninger er det typiske organisatoriske omdrejningspunkt for frivilligt arbejde. Men der udføres også frivilligt arbejde i tilknytning til offentlige institutioner (skoler, børnehaver, sygehuse, plejehjem etc.) og i tilknytning til private virksomheder (fx i relation til fagforeninger, branche- eller erhvervsorganisationer, personaleklubber, firmaidræt mm.).

På organisationssiden omfatter det, vi i en dansk sammenhæng oftest foretrækker at benævne den frivillige sektor (til forskel fra fx den foretrukne amerikanske betegnelse non-profit sektoren) af organisationer med følgende karakteristika: For det første består sektoren af organisationer, der har en vis grad af formalisering og institutionel realitet. Oftest vil det sige, at organisationen har en juridisk status, et navn, en adresse, jævnlige møder og aktiviteter mv. For det andet er disse organisationer formelt private, dvs. at de organisatorisk er adskilt fra og ikke kontrolleret af hverken den offentlige sektor eller andre organisationer. Frivillige organisationer er således ikke oprettet ved lov, de har ret til at opløse sig selv ved egen beslutning, og de har ret til at bestemme over egne anliggender. For det tredje er organisationerne non-profitorienterede, hvilket vil sige, at det primære formål ikke er at tjene penge eller skabe overskud. En eventuel økonomisk gevinst må derfor ikke tilfalde medlemmer, bestyrelse eller andre "organisationsejere" (såkaldt "non-distribution constraint"). For det fjerde skal deltagelsen i organisationen

være frivillig, dvs. medlemskab eller deltagelse udspringer af en selvstændig beslutning og er ikke (retligt) påkrævet eller påtvunget af andre. Endelig indgår også et vist minimum af frivillig arbejdskraft som en del af organisationens ressourcegrundlag. I en dansk sammenhæng inkluderer denne formelle definition tre forskellige organisationsformer, som alle formelt lever op til ovenstående kriterier, nemlig foreningen, den selvejende institution samt den almennyttige fond (se Ibsen & Habermann 2006: 25 for en udvidet diskussion).

I forhold til arbejdet i dette udvalg er det derfor afgørende, at menighedsrådene ikke falder ind under den frivillige sektor, fordi menighedsrådene reguleres ved lov og er en del af folkekirken som statslig institution.

Menighedsrådene som institution og organisation er således ikke en frivillig organisation. Men den ulønnede indsats, der udøves i tilknytning til menighedsrådene falder ind under definitionen af frivilligt arbejde. At den frivillige indsats i tilknytning til menighedsråd finder sted i en lovbunden kontekst sætter derfor bestemte rammer og betingelser for arbejdet, der gør, at man ikke nødvendigvis kan sammenligne denne type frivillig indsats med det, der foregår i andre dele af samfundet.

### **Typer af frivilligt arbejde**

Den kontekst, det frivillige arbejde foregår i, og den funktion, som det frivillige arbejde har i forskellige sammenhænge, har betydning for frivilligrollen, og hvad de frivillige motiveres af. Man kan her sondre mellem fire roller eller funktioner for den frivillige sektors organisationer og det frivillige arbejde, der foregår i dem (Salamon 2004:23).

For det første kan den frivillige sektor være et omdrejningspunkt for udøvelse af aktiviteter, som medlemmer eller brugere har en særlig interesse for. Dette er i meget stort omfang tilfældet i de nordiske lande, hvor kultur, idræt, fritid og hobbyorganisationer udgør en meget stor andel af den samlede frivillige sektor. De frivillige er her oftest medlemmer af foreningen, og det frivillige arbejde er en integreret del af medlemsrollen. Det, der er karakteristisk her, er, at foreningen producerer et kollektivt gode, som fortrinsvis kommer medlemmerne selv til gode (et såkaldt klub-gode), og som foreningens medlemmer derfor har en særlig interesse i at forsvare. Uden den frivillige indsats ville en lang række kollektive goder være væsentligt mere omkostningsfulde at producere. Der er en høj grad af "nødvendighed" knyttet til denne type frivilligt arbejde. Man tager sin tur i bestyrelsen eller som holdleder, fordi det er den eneste måde, klubgodet kan opretholdes på.

For det andet er det igennem det frivillige arbejde i foreninger og organisationer, at samfundets medlemmer kan organisere og varetage kollektive interesser. Der er en grundlæggende politisk og demokratisk komponent i det frivillige engagement, som ikke mindst er væsentlig i en dansk og nordisk sammenhæng. Det er igennem den frivillige indsats i foreninger og organisationer, at vi kan forsvare og være fortalere for bestemte interesser, hvad enten det drejer sig om konkrete gruppers vilkår, f.eks. de ældre, de arbejdsløse, de syge eller de handicappede, eller mere almene sager som miljø, sundhed, kunst, menneskerettigheder og international solidaritet. Frivilligrollen er her knyttet til en "advocacy"-funktion eller fortalerrolle, og det frivillige arbejde er orienteret mod en "sag", som ofte er politisk eller ideologisk motiveret. Det kan gælde både i det lokale, i det nationale og i det internationale. Typiske eksempler er politiske partier, fagforeninger, brancheorganisationer, miljøorganisationer, patientforeninger, humanitære organisationer mv.

For det tredje kan frivillige organisationer være orienteret mod at levere service og omsorg til andre. Det er måske den måde, som den offentlige diskurs i dag primært forstår frivillig indsats på i kraft af den politiske interesse for at supplere offentlig velfærd med frivillig indsats. Denne type frivilligt arbejde omfatter klassisk frivilligt socialt arbejde og filantropiske indsatser inden for de store velfærdsområder (især sundhed og socialt arbejde – men også fx undervisning), hvor der sigtes mod at levere en service eller forøge velfærden for andre. Dette omfatter fx frivillige rådgivnings- og retshjælpsindsatser, besøgstjenester, pensionistforeninger, selvhjælpsgrupper, misbrugsforeninger, psykiatriske indsatser, besøgsvenner på hospitaler, lektiecafeer mv. I denne kategori kan man også inkludere arbejdet i de fri- og folkekirkelige hjælpeorganisationer som Kirkens Korshær, KFUMs Sociale Arbejde, Frelsens Hær m.fl.

Endelig kan man sige, at den frivillige sektors organisationer også er væsentlige udgangspunkter og omdrejningspunkter for lokal integration. Nogle organisationer har opbygning af lokale netværk og social kapital som primær funktion – fx lokalsamfundsarbejde i boligområder, beboerhuse, sogneforeninger – andre har det som afledte funktioner af deres aktiviteter – fx idrætsforeninger.

Frivilligt arbejde i tilknytning til menighedsråd kan næppe entydigt placeres i nogle af disse kategorier. Den del af det frivillige arbejde, der er knyttet til de valgte medlemmer af menighedsrådene har en klar politisk komponent. Man varetager den lokale kirkes interesser og prioriteringer, og indgår i en større folkekirkelig politisk og administrativ sammenhæng. Den del af det frivillige arbejde, der er knyttet til sognearbejdet i bredere forstand kan både være aktivitets- og hjælpeorienteret. Endelig



spiller menighedsrådene og sognearbejdet givetvis også en større eller mindre rolle som lokal integrationsarena.

Hvis man skal karakterisere den danske frivillighedskultur (fra 1950'erne og frem) mere generelt er det for det første især i rollen som omdrejningspunkt for (lokale) aktiviteter, at sektoren fylder noget. Mere end halvdelen af alle frivillige foreninger findes inden for områderne sport, kultur og fritid – og mere end en tredjedel af alle frivillige er aktive på disse områder. For det andet er foreninger og organisationer stadig en vigtig del af den demokratiske infrastruktur. Den nordiske medlemsmodel (Selle 2013), hvor lokale medlemsforeninger er rygraden i en vertikal organisationsstruktur, der typisk også omfatter både regionale og landsdækkende organisationer, har historisk været vigtig som både politisk mobiliserings- og rekrutteringsbase samt for lokal og national interessevaretagelse - og er det stadig (Torpe 2013). Selv om de store interesseorganisationer i dag er professionaliserede og det lokale medlemsdemokrati ikke lige levende alle steder, så er organisationerne på alt fra idrætsområdet over ældreområdet til naturfredning stadig organiseret efter denne model, og de lokale medlemmer har principielt mulighed for indflydelse.

Derimod har omsorgs- og serviceorienteringen (i modsætning til både angelsaksisk filantropi og kontinentaleuropæisk frivillighed) på grund af det dominerende offentlige ansvar for velfærd traditionelt fyldt relativt lidt i Danmark (men alligevel altid været der; og også med mere rum end i både Sverige og Norge). Men der er ingen tvivl om, at der fra politisk side er store interesser knyttet til at mobilisere og ansvarliggøre befolkningen i forhold til at bidrage til at løse udfordringer af velfærdspolitisk karakter. Flygtningearbejdet er et meget aktuelt eksempel på det, hvor også kirker og sogne spiller en rolle.

### **Omfang og fordeling af det frivillige arbejde**

Man kunne tro, at den offentlige og politiske interesse for det frivillige arbejde på især velfærdsområderne kunne flytte de frivillige væk fra kultur, idræt og fritid og over mod social- og sundhedsområderne. I det store billede er der dog ikke umiddelbart tegn på det. Hvis man ser på både den samlede andel af den danske befolkning, der udfører en frivillig indsats og hvilke områder, folk er aktive på, så tegner der sig et billede af stor stabilitet, jf. nedenstående tabel. En stor del af stabiliteten skal givetvis forklares ved, at foreninger og organisationer trækker det nødvendige antal frivillige ind. Man har ofte en forestilling om, at de frivillige kommer af sig selv, fordi de er motiverede for det. Et mere realistisk bud er, at de fleste rekrutteres via opfordringer, når foreninger har

brug for frivillige. I frivillighedsundersøgelsen svarede således godt halvdelen af alle frivillige, at de var kommet i gang med deres frivillige arbejde, fordi de var blevet opfordret eller valgt til det (Fridberg & Henriksen 2014).

### **Table 1.**

Andelen af den danske befolkning, som har udført frivilligt arbejde inden for det sidste år på forskellige områder. 2004 og 2012. Procent.

Område:	2004	2012
<b>Kulturområdet</b> (Fx museer, lokalhistoriske arkiver, sangkor)	3	5
<b>Idrætsområdet</b> (Fx sportsklubber, danseforeninger, svømmehaller)	11	11
<b>Fritidsområdet i øvrigt</b> (Fx hobbyforeninger, slægtsforskning, spejder)	5	3
<b>Uddannelse, undervisning og forskning</b> (Skolebestyrelse, voksen- og fritidsundervisning, husholdningsforening).	3	4
<b>Sundheds- og sygdomsområdet</b> (Fx bloddonor, patientforening, krisehjælp).	3	4
<b>Det sociale område</b> (Fx pensionistforeninger, væresteder, flygtningevenner, daginstitutionsbestyrelser).	3	3
<b>Miljøområdet</b> (Fx naturfredning, dyreværn, selvejende haver).	1	1
<b>Bolig og lokalsamfundsområdet</b> (Fx beboerforeninger, antenneforeninger, grundejerforeninger)	6	5
<b>Fagligt arbejde og erhvervs- og brancheorganisationer</b> (Fx fagforbund, handelsstandsforening, turistforening)	3	2
<b>Området omhandlende rådgivning og juridisk bistand</b> (Fx forbrugerorganisationer, menneskerettigheder, retshjælp)	0	1
<b>Politik og partiforeninger</b> (Fx vælgerforeninger, græsrodsorganisationer)	1	1
<b>Internationale aktiviteter</b> (Fx humanitære, freds og solidaritetsorganisationer)	2	2

<b>Religion og kirke</b> (Fx menighedsarbejde, søndagsskole)	2	2
<b>Andre områder</b>	3	4
<b>Frivilligt arbejde i alt</b>	35	35
<b>Antal</b>	3134	2809

Kilde: Frivillighedsundersøgelserne 2004 og 2012.

Reference: Fridberg og Henriksen, 2014, tabel 3.3.

Andelene på de enkelte områder summer til mere end 35 %, fordi den enkelte person kan være frivillig på flere områder.

Som det fremgår, udfører ca. 2 procent af den danske befolkning frivilligt arbejde på området "religion og kirke", der omfatter frivillige indsatser i relation til både folkekirkelige og frikirkelige sammenhænge. Området udgør således en relativt lille del af den samlede frivillige indsats. Der er dog stadig tale om mange personer. 2 procent af den voksne danske befolkning svarer således til ca. 90.000 personer.

Langt det meste af det samlede frivillige arbejde, nemlig ca. to tredjedele, finder sted i foreningsregi. Foreningerne står således stadig stærkt som omdrejningspunkt for det frivillige arbejde.

### **Fra medlemsfrivillighed til en pluralitet af organisationsformer**

Alligevel er det i de frivilliges tilknytning til foreningerne, at vi ser en af de mest markante ændringer. Den samlede andel af det, vi kan kalde "medlemsfrivillighed", dvs. den andel af det frivillige arbejde, der bliver udført af personer, der samtidig er medlemmer af den organisation, de arbejder frivilligt for, er således faldet fra 79 procent i 2004 til 70 procent i 2012. Dette svarer til norske erfaringer, hvor andelen af medlemsfrivillige i perioden 1998 til 2014 også er gået ned (Folkestad 2015:35).

Tilbagegangen for medlemsfrivilligheden findes på de fleste områder, men er markant på kultur-, idræts- og fritidsområdet. En stadig større andel af det frivillige arbejde på de områder, der udgør den største del af den frivillige sektor, udføres således af frivillige, som ikke samtidig står som medlemmer. Tilbagegangen ses dog ikke på området "religion og kirke", hvilket formentlig skyldes, at størstedelen af den frivillige indsats udføres i tilknytning til Folkekirken, som ca. 77 pct. af den danske befolkning er medlemmer af.

Men generelt ser frivilligkulturen ud til at ændres på dette punkt: Større dele af det frivillige arbejde tilrettelægges fleksibelt og udføres af personer med en mere løs tilknytning til organisationerne. Medlemskabet har traditionelt fungeret som det hængsel, der knytter den enkelte til den frivillige forening med indflydelsesmuligheder og -rettigheder. Ændringen kan derfor ses som en svækkelse af organisationsfundets demokratiske funktion. Samtidig signalerer ændringerne, at selve tilknytningen til foreningen i dag er mindre afgørende for de frivillige, mens den frivillige aktivitet i sig selv er blevet vigtigere. Denne udvikling understøttes givetvis også af ændringer hos organisationerne selv, der i forsøget på at rekruttere og fastholde frivillige, tilpasser organisationen til det, man forventer, er de frivilliges behov og præferencer – i form af fx mere fleksibilitet, mindre vægt på medlemskab, projektorganisering etc.

En nogenlunde sikker konklusion er, at forenings- og medlemsmodellen har mistet sit tidligere monopol. Organisering og rekruttering af frivillige er ikke længere alene knyttet til foreningsformen. Andre organisationsformer dukker op som alternativer og supplement og medvirker til at ændre frivilligkulturen. Jeg skal prøve at nævne nogle af de væsentligste ændringer og nye former:

Én væsentlig ændring sker inden for det offentlige, hvor frivillige knyttes direkte til institutioner. Især kommuner efterspørger i stigende omfang frivillig indsats på velfærdsinstitutioner som plejehjem, skoler og børnehaver. I nogle tilfælde rekrutterer og organiserer kommunen eller den enkelte institution selv den frivillige indsats uden om de frivillige foreninger. I andre tilfælde foregår det i samarbejde med et lokalt frivilligcenter eller i samarbejde med lokale foreninger. Vi har dog ikke kunnet konstatere signifikante ændringer i den andel af de frivillige, der svarer, at de udfører deres frivillige indsats i offentligt regi. Det har overrasket os. Det kan skyldes, at det man kunne kalde ”offentligt initieret frivillig indsats” i større omfang end forventet finder sted i et samarbejde mellem kommuner og frivillige organisationer. Eksempelvis at frivillige besøgsvenner på et kommunalt plejehjem er organiseret i regi af Dansk Røde Kors. Det støttes af, at 80 pct. af kommunale fagchefer (i øvrigt på tværs af fagområder) siger, de har særlig fokus på at opbygge nye samarbejder med civile aktører inden for de seneste år (Ibsen og Espersen 2016).

En anden tendens er, at nye frivillige initiativer organiseres og lanceres som en slags ”programfrivillighed”, ofte i et samarbejde mellem offentlige og private aktører (fx fonde, frivillige organisationer, kommuner, stat mv.). Med ”program” mener jeg dels, at disse initiativer retter sig mod en specifik målgruppe eller problem, der skal afhjælpes. Dels at ini-

tiativerne ofte er organiseret som et projekt med en begrænset tidsramme. Og endelig at initiativerne er finansieret af et særligt (offentligt og/eller privat) program. Eksempler på sådanne initiativer er fx "Lokalsamfundet bygger bro" (samarbejde mellem Dansk Flygtningehjælp, Dansk Røde Kors og kommuner på flygtningeområdet), Helsefondens mentorordning for udsatte (anbragte) børn, "Alliancen mod mobning" (Red Barnet, Børns Vilkår, Mary Fonden, folkeskoler), "Hjem til alle" (Bikubenfonden, Realdania, Helsefonden, Københavns Kommune, rettet mod hjemløshed). Den A.P. Møllerske Støttefonds donation på 750 millioner kroner til at komme negativ social arv til livs og hjælpe udsatte borgere i arbejde kan også nævnes i denne sammenhæng. Også her skal pengene udmøntes til projekter i samarbejde mellem det offentlige, erhvervsliv og frivillige organisationer. Tendensen ses også på det kirkelige område, fx i projektet "Folkekirkens Familiestøtte" (Satspuljen, Finansloven, Trygfonden, lokale sogne). Der er her tale om en form for top-down orienteret frivillighed, hvor de frivillige løser på forhånd fastlagte opgaver (nogle taler derfor om "plug in volunteering").

En tredje ny form kan benævnes "tidsafgrænset eller episodisk" frivilligt arbejde. Det omfatter frivillige indsatser, som er karakteriseret ved at finde sted i en begrænset tidsperiode, og uden at engagementet fortsætter ud over denne afgrænsede periode. Konkret kan det eksempelvis dreje sig om frivillige indsatser i forbindelse med afvikling af sportsarrangementer eller musikfestivaler, indsamling af penge til en bestemt organisation eller affaldsindsamling i boligområder eller naturområder. En relativt stor andel af befolkningen, nemlig ca. 20 pct., bidrager med sådanne indsatser (Fridberg & Henriksen 2014). En del af dette udgør klart en gråzone i forhold til den formelle definition af frivilligt arbejde. Mange festivaler rekrutterer fx 'frivillige' ved at give billetten som modydelse for indsatsen. Her er der i mange tilfælde tale om mere end en symbolsk betaling. En del festivaler, især de som er for-profit organiseret, fx North Side og Tinderbox, har da også oplevet et stort frafald blandt de frivillige, når billetten var indløst, og den frivillige skulle tage sin vagt.

En fjerde ny form er relateret til aktiviteter på internettet. I takt med at stadig flere aktiviteter i samfundet organiseres med udgangspunkt i digitale platforme og virtuelle løsninger, følger den frivillige organisering med. Et eksempel kan være politiske diskussioner organiseret via blogs, chatfora eller lignende, et andet eksempel kan være hjemmesider til indsamling af penge til forskellige velgørende formål ('crowd funding filantropi'), et tredje eksempel kan være online lektiecafeer eller andre former for virtuel rådgivning, og et fjerde frivilligt arbejde for online-encyklopædier som Wikipedia og lignende. Som selvstændigt fænomen har

den rene virtuelle frivillighed et beskedent omfang. Kun 2-3 pct. af befolkningen er engageret i frivilligt arbejde, der er organiseret virtuelt og foregår uden ansigt-til-ansigt kontakt (heri medregnes med andre ord ikke fx vedligeholdes af hjemmesider eller Face book-grupper for foreninger mv.).

Endelig må man nævne 'corporate volunteering' som en ny form. Med dette menes, at en virksomheds medarbejdere har mulighed for at yde en frivillig indsats i en beskeden del af arbejdstiden. Det kan fx være bankansatte, der arbejder som frivillige gældsrådgivere. Man kan også godt i dette tilfælde diskutere, om dette falder ind under kategorien frivilligt arbejde, idet medarbejderen af virksomheden får stillet en del af arbejdstiden (typisk 2-3 timer pr. måned) til rådighed. Den "frivillige" får med andre ord løn i disse timer. Omfanget af denne form er ikke kendt, men den er formentlig beskeden.

Frivilligheden bevæger sig altså ud af foreningerne og finder ind på mange af samfundets øvrige arenaer. Andre aktører end de traditionelle foreninger og frivillige organisationer har fået øje på frivilligheden som en ressource – af såvel materiel som symbolsk karakter. En konklusion er derfor, at frivilligkulturen er karakteriseret ved en pluralisering af organiseringsformer. Spørgsmålet er, hvad konsekvenserne af dette er?

Et karakteristikum ved flere af de nye former er den lette og smidige organisering, ofte uden medlemskab og egentlig foreningsorganisation. Et aktuelt eksempel er Venligboerne. Fordelen er den hurtige og brede mobilisering. Bagsiden er det svage socialiseringspotentialer samt, at det, der kommer nemt, også ofte går nemt. Mange frivillige foretrækker nemme indgange – men også nemme udgange. Derfor er loyalitet, forpligtelse og fastholdelse en udfordring.

En anden udfordring er den tid, de frivillige investerer eller bruger på deres frivillige aktivitet. Gennemsnitligt bruger de frivillige i dag mindre tid på deres frivillige engagement end tidligere. En del af nedgangen i tidsforbruget kan forklares med faldet i medlemsfrivillighed (Qvist, Henriksen & Fridberg 2017). Det er selvfølgelig muligt, at de frivillige og organisationer er blevet mere effektive. En mere sandsynlig forklaring er dog nok, at tiden i dag opleves som en mere knap ressource, der skal fordeles mellem flere aktiviteter (aktive såvel som passive, jf. Bonke 2012).

En tredje udfordring knytter sig til de begrundelser eller motiver, som er vigtige for de frivilliges engagement. Det er svært at måle motiver og værdier. Men vi har forsøgt at gøre det ved at stille de frivillige spørgsmål om hvilke begrundelser, de finder, er vigtige for deres engagement (se de enkelte begrundelser i tabel 2 neden for). Spørgsmålene rummer

for det første frivillighedens mere instrumentelle side i form af det, man fx kan lære ved at være frivillig og de kontakter, man kan få. For det andet omfatter spørgsmålene det, man kan kalde værdiorienterede og fællesskabsorienterede begrundelser. En konklusion på disse analyser er, at yngre generationer af frivillige lægger relativt mere vægt på instrumentelle begrundelser og relativt mindre vægt på fællesskab og værdiorienterede begrundelser. De generationer, der er på vej ind i den frivillige sektor har med andre ord en anden orientering end de generationer, der er på vej ud. Dette skyldes ikke nødvendigvis først og fremmest mere egoistiske indstillinger hos de unge. Det skyldes formentlig også, at mange af de nye organisationer og initiativer forsøger at tiltrække frivillige ved også at slå på det, man selv får ud af det. Hos Lektier Online hedder det fx: *"Vil du have et meningsfyldt frivilligjob, som giver dig plusser på CV'et?"* (Grubb 2016).

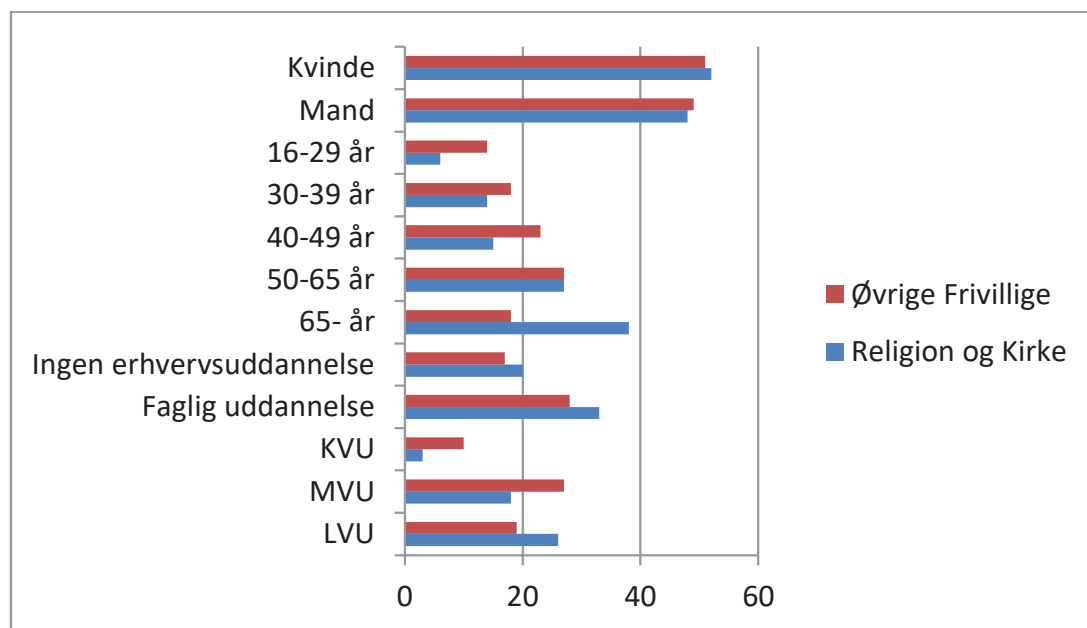
### **Frivilligt arbejde på området "Religion og kirke" sammenlignet med øvrige områder**

Afslutningsvis en karakteristik af de frivillige, der er aktive på området "Religion og kirke". Som sagt drejer det sig om ca. 2 pct. af befolkningen. De følgende oversigtstal skal tages med forbehold. Selv om vi i Frivillighedsundersøgelsen har en forholdsvis stor stikprøve på i alt 2809 personer, så udgør de 2 pct. frivillige på delområdet religion og kirke ikke mere end godt 50 svarpersoner.

For det første ser den socio-demografiske profil for de frivillige på området religion og kirke sammenlignet med frivillige på alle øvrige områder således ud:

**Figur 1.**

Frivilliges køn, alder og uddannelse. Frivillige på området Religion og kirke sammenlignet med øvrige frivillige. Procent. 2012



Kilde: Frivillighedsundersøgelsen 2012. N = 971

Det væsentlige er, at aldersprofilen, ikke overraskende, afviger en del fra de frivillige på de øvrige områder. De frivillige på området religion og kirke tilhører i højere grad gruppen over 65 år, mens der omvendt er færre yngre og midaldrende frivillige sammenlignet med de øvrige frivilligområder. Det udgør en udfordring for den fremtidige rekruttering.

For det andet kan vi sammenligne de begrundelser, som frivillige på området for religion og kirke lægger vægt på, med de øvrige frivilliges begrundelser. Det fremgår af tabellen neden for.



**Tabel 2.**

Frivilliges vurdering af forskellige grunde til at udføre frivilligt arbejde. Gennemsnitscore på en skala fra 1-7. Frivillige på området Religion og kirke sammenlignet med øvrige frivillige. 2012

Hvor stor betydning har det ...	Øvrige	Religion og Kirke
at du som frivillig kan gøre noget konkret på områder, som optager dig?	5.58	6.15
at du som frivillig deltager i et socialt fællesskab, som du værdsætter?	5.46	6.00
at du som frivillig kan gøre noget, som er vigtigt for lokalsamfundet?	5.06	5.18
at du som frivillig bliver mere tilfreds med dig selv?	4.84	5.27
at du kan lære mere om det, du arbejder med?	4.63	5.33
at du som frivillig lærer noget gennem praktiske erfaring?	4.54	5.05
at du føler dig betydningsfuld, når du arbejder som frivillig?	4.14	4.70
at du som frivillig viser medfølelse med dem, som har det værre end dig?	4.09	5.65
at du har venner, som arbejder frivilligt?	3.94	5.12
at du kan få kontakter, som kan hjælpe dig i arbejdslivet senere?	3.16	2.67
at det er godt at have en attest på, at man har arbejdet som frivillig?	2.20	2.19
at du oplever et socialt pres for at deltage?	1.91	1.89

Kilde: Frivillighedsundersøgelsen 2012. N = 971

Frivillige på området for religion og kirke skiller sig ud ved at lægge mere vægt på "medfølelse" og betydningen af "venner" sammenlignet med øvrige frivillige. Samtidig scores betydningen af kontakter, der kan hjælpe senere i arbejdslivet, lavere. Disse resultater peger i retning af en høj grad af værdi- og fællesskabsorienteret motivation. Ellers følger rangordenen med enkelte undtagelser øvrige frivilliges. Den mest bemærkelsesværdige forskel er dog nok, at frivillige på området religion og kirke scorer de fleste begrundelser højere end øvrige frivillige. Generelt kan resultaterne derfor ses som et udtryk for en meget høj grad af motivation, hvor man mener, at det frivillige er væsentligt og værdifuldt af flere forskellige grunde. Dette kan skyldes, at frivillige på religion og

kirke er tættere knyttet til de organisationer, de arbejder frivilligt for og har en høj grad af identifikation med værdigrundlaget. Den stærke motivation kan ses som en afgørende styrke ved det frivillige arbejde på dette område sammenlignet med andre frivilligområder.

## Referencer

Bonke, J. (2012). *Har vi tid til velfærd? - Om danskernes brug af deres tid ude og hjemme*. Kbh.: Gyldendal.

Folkestad, Bjarte m.fl. (2015): *Frivillig innsats i Noreg 1998-2014*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2015:4

Fridberg, Torben og Lars Skov Henriksen (red.) (2014): *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004 - 2012*. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Grubb, Ane (2016): *"Vi skal bare hjælpe og spise chokoladepålegg": - En kvalitativ undersøgelse af unge frivilliges deltagelse i en ikke-medlemsbaseret, digitalt koordineret organiseringsform af frivilligt socialt arbejde*. Ph.D.-afhandling, Aalborg Universitet. [http://vbn.aau.dk/files/238343489/PHD\\_Ane\\_Grubb\\_E\\_pdf.pdf](http://vbn.aau.dk/files/238343489/PHD_Ane_Grubb_E_pdf.pdf)

Ibsen, Bjarne & Ulla Habermann (2006): Definition af den frivillige sektor i Danmark. I Boje, Thomas P, Torben Fridberg & Bjarne Ibsen (red.): *Den frivillige sektor i Danmark - omfang og betydning*. København: Socialforskningsinstituttet. Rapport 06:19

Ibsen, Bjarne og Helle Hygum Espersen (2016): Kommunernes samarbejde med civile aktører. KORA og SDU. <http://www.kora.dk/media/5619317/10995-kommunernes-samarbejde-med-civile-aktoerer.pdf>

Qvist, Hans-Peter, Lars Skov Henriksen & Torben Fridberg (2017): The Consequences of Weakening Organizational Attachment for Volunteering in Denmark, 1993-2012. Artikel under fagfællebedømmelse.

Salamon, Lester M. et al. (2004): *Global Civil Society. Volume Two*. Kumarian Press.

Selle, Per (2013): Reflektioner kring medlemsmodellens betydelse. I Trägårdh, Lars, Per Selle, Lars Skov Henriksen & Hanna Hallin (red.): *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital*. Stockholm: SNS Förlag.

Torpe, Lars (2013): *De stærke samfund*. Frydenlund.

Betænkning 1567

# **Menighedsrådsvalg i fremtiden**

Betænkning fra Udvalget om menighedsrådsvalg  
og fremtidig valgform

Kirkeministeriet - Maj 2017

Betænkning 1567

Menighedsrådsvalg i fremtiden

Udgivet af Kirkeministeriet maj 2017

Tryk: Rosendahls a/s

ISBN 978-87-996174-3-2



# Ledelse af frivillige

## Hvordan leder man frivillige, der producerer velfærd sammen med det offentlige?

Rapport for Væksthus for Ledelse udarbejdet af:  
Jacob Torfing og Eva Sørensen  
Institut for Samfund og Globalisering  
Roskilde Universitet, januar 2013.

### Om rapporten

Denne rapport handler om de frivillige, der i stigende grad samarbejder med offentlige parter om at producere og levere offentlig service. Vi fokuserer i særlig grad på ledelsesaspektet. Inddragelsen af frivillige i samproduktion af offentlig velfærd rejser nemlig spørgsmålet om, hvordan offentlige ledere skal lede de frivillige, der hverken kan ledes ved økonomiske belønninger eller ordrer.

Rapporten baserer sig på fem fokusgruppeinterviews med henholdsvis offentlige ledere, medarbejdere og frivillige – i alt 34 personer. Fokusgruppeinterviews er velegnede til at finde ud af, hvilke problemer, opfattelser og synspunkter, der gør sig gældende på et givent område. Fokusgrupperne har bestået af folk fra forskellige områder: social- og ældreområdet, sundhedsområdet, integrationsområdet, og kultur- og fritidsområdet. Deltagerne blev bedt om at diskutere en række spørgsmål om de frivilliges indsats, og hvordan den organiseres og ledes. I diskussionen har deltagerne i fællesskab reflekteret over forskellige svar og forsøgt at kvalificere og nuancere dem.

Eftersom sigtet med rapporten er at undersøge og udforske et nyt felt, har vi valgt at lade interviewpersonerne tale for sig selv og holde vores kommentarer og analyser på et minimum. Vi har udvalgt og tematiseret citaterne, så de viser mangfoldigheden og nuancerne. Vi har forkortet og redigeret citaterne, så de fremstår så korte, præcise og læseværdige som muligt.

Rapporten viser de frivilliges voksende betydning i den offentlige sektor og behovet for at lede de frivilliges samproduktion af offentlig velfærd. Den giver også et bud på, hvordan frivillige ledes og hvilke problemer og udfordringer, som frivilliges deltagelse i den offentlige velfærdsproduktion rejser.

Vi håber, at rapporten vil tjene som udgangspunkt for diskussioner om, hvordan vi bruger og leder frivillige i den offentlige sektor.

## Indledning

Udgangspunktet for rapporten er den stigende brug af frivillige i den offentlige serviceproduktion. En af interviewpersonerne slår fast:

'For nogle år tilbage, der var det en trend at være frivillig, og det er ligesom om, det har været lidt på retur, og nu kommer det så tilbage.'

Ud over at der rent faktisk kommer flere frivillige i den offentlige velfærdsproduktion, så er der også en tendens til, at det sker på en mere målrettet og koordineret måde og som en del af en politisk strategi. En interviewperson vurderer det således:

'I mange år har det været os medarbejdere, der har rekrutteret og inddraget de frivillige, men tingene har ændret sig, i og med at man har sat politisk fokus på frivillighed, så nu kommer interessen for frivillige også oppe fra.'

Det er i stigende grad et politisk ønske, at de frivilliges energi og virkelyst mobiliseres i højere grad end tidligere. Det handler ikke om at erstatte offentlig velfærd med privat velfærd leveret af en selvstændig frivillig- eller civilsamfundssektor, der opererer adskilt fra den offentlige sektor. Den nye tendens er, at de frivillige kommer ind i den offentlige sektor og er med til at producere offentlig velfærd i samarbejde med offentlige parter. En interviewperson siger:

'Det virkelig nye, og det der er rigtig interessant i disse år er, at vi drager de frivillige helt derind, hvor vi har ansvaret for at producere velfærdsservice, og begge parter sætter deres fingeraftryk.'

Det er samarbejdet med de frivillige inden for velfærdsstatens rammer, der rejser spørgsmålet om ledelse af de frivillige. Hvis de frivillige forbliver i det civile samfund og leverer velfærdsservice i opposition til eller som supplement til den offentlige sektor, så begrænses den offentlige ledelsesrolle til at sikre gode vilkår for den frivillige sektor. Omvendt, hvis de frivillige inviteres ind i den offentlige sektors maskinrum, og samarbejder med offentlige medarbejdere om at producere og levere velfærdsservice, så synes der at være en klar ledelsesopgave. Vi ved imidlertid ikke meget om, hvordan frivillige i offentlig samproduktion kan og skal ledes i praksis. Denne rapport foretager en første udforskning af feltet, og lader de offentlige ledere og medarbejdere og de frivillige selv byde ind med nogle svar på spørgsmålet.



## Hvad er formålet med øget frivillighed i den offentlige sektor?

Der er mange, der kæder den øgede mobilisering af de frivilliges ressourcer sammen med nedskæringer og et faldende serviceniveau.

'Virkeligheden er altså, at der sker fyringer i kommuner samtidig med, at vi udvikler frivillighedsstrategier og får flere frivillige ind.'

'Serviceniveauet i alle kommuner er dalet utroligt meget. Så lige meget hvordan vi vender og drejer det, så er der stort behov for de frivillige, som kan hjælpe med at genoprette serviceniveauet.'

'Når en opgave ikke er blevet varetaget i nogle år, så overlader jeg den gerne til frivillige, for så regner jeg det ikke for realistisk, at den i en overskuelig fremtid vil blive varetaget af de ansatte.'

Den økonomiske krise og nedskæringerne opfattes dog mest som en baggrundsfaktor, der skærper behovet for frivillighed, og som årsagen til at politikerne interesserer sig mere for frivillighed. Når de regionale og kommunale driftsorganisationer satser mere og mere på de frivillige, er det primært ud fra en betragtning om, at de frivillige supplerer og forstærker den offentlige indsats.

'Debatten om, hvorvidt den øgede brug af frivillige hænger sammen med nedskæringer, bliver hurtigt lidt skinger. Jeg synes mere, at det drejer sig om at få mere kvalitet og få mere ud af de penge, man har.'

'De frivillige gør helt klart en stor forskel, og løfter nogle opgaver, som vi ikke selv ser og ikke selv har økonomi til. De er prikken over i'et.'

Der er også en del, der ser frivillighed som en bestræbelse på at skabe et aktivt medborgerskab, hvor borgerne tager mere ansvar og sammenhængskraften styrkes.

'Det handler vel mest om at gøre flere borgere aktive i vores samfund.'

'Tidligere var der alt for mange personaler i forhold til borgere her i vores medborgerhus. Det betød, at borgerne ikke tog noget ansvar. I dag har vi kun to medarbejdere, og derfor er der for borgerne en motivation til at komme ind og lave noget som frivillige. Vi betragter det ikke som gratis arbejdskraft, for det er faktisk meningen, at borgerne skal være med til at opfinde aktiviteterne.'

'I det vi kalder Udkantsdanmark, der er det jo stadigvæk foreningslivet, frivilligheden, som skaber sammenhængskraft. Altså efter at skolen er lukket og købmanden og alt andet er lukket, så er der stadigvæk de frivillige.'

## Forskellige former for inddragelse og samarbejde med frivillige

Der er i praksis mange måder at inddrage og samarbejde med de frivillige på. Den vigtigste forskel er mellem de situationer, hvor kommunen selv rekrutterer og styrer inddragelse, og de situationer, hvor kommunen samarbejder med en frivillig organisation, som står for rekrutteringen og håndteringen af de frivillige. Kommunerne gør dog også brug af mere uorganiserede grupper af frivillige.

’Det koster en hel del ressourcer selv at rekruttere de frivillige, men så kan man også nemmere guide dem, hvilket er nødvendigt, når det er til de meget nære opgaver, hvor det er vigtigt at have føling med, hvad de frivillige laver, og hvordan de reagerer på forskellige situationer – for eksempel i forhold til psykisk syge.

Der er andre gange, hvor vi i stedet laver aftaler og kontrakter med frivillige foreninger om at komme ud til borgerne, men der er det typisk nogle ret velafgrænsede opgaver, som for eksempel at være besøgsven.

Og så er der den tredje form, hvor borgerne selv tager hen til nogle foreninger, der drives af frivillige, eller sluses ud til nogle uorganiserede grupper af frivillige, for eksempel lokale gågrupper. Det er meget nemmere og endnu mere uproblematisk. Så jo længere ude opgaven kan håndteres, des mindre ressourcekrævende er det. Så det kommer an på, hvad det er, du vil have de frivillige til.’

Spørgsmålet om, hvorvidt kommunen arbejder sammen med organiserede eller uorganiserede frivillige, kan også ses fra de frivilliges synsvinkel:

’Det er jo også sådan, at nogle frivillige gerne vil organiseres af en forening, mens andre ikke vil. Så derfor synes jeg, at vi er forpligtede til, at kunne gøre både det ene og det andet. Og det tror jeg også, de fleste af os gør.’

Arbejdsdelingen mellem det offentlige og de frivillige organisationer varierer, og der er i det hele taget mange måder at få de frivillige i spil på.

’Vi lavede i vores kommune et samarbejde med en frivillig organisation, hvor det var os, der rekrutterede de frivillige, mens de løste opgaven for os, med at få nogle ensomme ældre sat sammen med de frivillige. Det var en rigtig god konstellation.’

’Vi har også set, at der er nogle virksomheder, der melder sig på banen og gerne vil lave noget frivilligt arbejde for at styrke deres sociale profil.’

’Vi blev kontaktet af en virksomhed, der gerne ville sponsere noget idræt i kommunen, men de ville så til gengæld have nogle af idrætsudøverne til at lave noget frivilligt arbejde. Der fandt vi så en opgave, som de kunne løse som frivillige, men det rejste spørgsmålet: Hvad er egentlig det her for noget?’

’Vi har jo også de folkevalgte frivillige i brugerbestyrelserne. De skal jo også nurses.’





## Hvilke positive erfaringer er der med de frivillige?

Vi spurgte både fokusgrupperne om deres positive og negative erfaringer med frivillighed, men der kom ikke rigtig nogle negative erfaringer frem, ud over frustration over frivillige, der melder fra i sidste øjeblik. Det er de positive erfaringer, der dominerer, og flere understreger, at frivillighed både har en positiv værdi for brugerne og for de frivillige selv:

'De frivillige kan godt give noget mere arbejde til os ansatte, men jeg synes overvejende, at det er utroligt positivt – både for dem, der modtager, og for dem, der giver.'

'Det er meget lettere for ældre at lære at bruge IT af en frivillig, som har ordentlig tid og måske minder lidt om dem selv. Det handler meget om eksemplets magt: Hvis der er andre ældre, der har lært at bruge IT, så kan jeg også.'

'Jeg tror også, det positive ligger i, at de frivillige får noget igen. Ikke bare taknemmelighed, men også positive oplevelser og sociale relationer. Jeg kender en frivillig, som blev besøgsven med en indvandrerfamilie, og nu flere år efter har de stadig en tæt kontakt.'

Mange hæfter sig ved det ekstra tilskud af energi, viden og idéer, som de frivillige tilfører den offentlige sektor.

'De fleste frivillige kommer med en eller anden energi og vilje til at gøre en forskel. De er ikke så farvet af området. De kommer udefra med en ny holdning og en anden viden, som kan bidrage til området.'

Men der er også andre gevinster:

'De frivillige er meget fleksible. De ønsker ikke en fuld arbejdsuge, men vil gerne bare lave noget i et par timer.'

'Gevinsten ved at uddanne frivillige til at undervise ældre i IT er, at det breder sig som ringe i vandet. Selv ude i den allermindste landsby finder de ud af, at der faktisk er nogle, man kan gå hen til for at få hjælp. Det giver en større rækkevidde.'

'Det behøver ikke være så effektivt, når man trækker på de frivillige. Vi kan godt have frivillige i medborgerhuset, der underviser nogle meget små hold med 3-4 deltagere.'

'Det er fedt at opleve, når det virker. Sejren er vundet, når den frivillige ringer til os i kommunen i stedet for flygtningen og siger: "Sig mig lige, hvad har I gang i?". Det kan godt opleves som brok, men hvis man tænker efter, så er det jo en succes. Fordi nu er netværket jo skabt.'

'De frivillige gør min arbejdsplads mere spændende. Der er også nogle problemer i det, men det bliver til et bedre sted at være, at du møder en masse spændende mennesker.'

## Hvor går grænsen for, hvad frivillige kan lave?

Der synes at være enighed i fokusgrupperne om, at der er nogle opgaver de frivillige godt kan løse, og nogen de ikke kan løse.

'Der er hele det område, hvor man har en forpligtigelse til at lave en eller anden form for universel ydelse. Der synes jeg godt, man kan bruge frivillige som supplement og som hjælpere osv. Men det offentlige er bare nødt til stadigvæk at være tovholder på det.'

'Det er klart, at der er nogle myndighedsopgaver, som man ikke kan inddrage frivillige i. Sker der en fejl med det tekniske anlæg i en svømmehal, så kan det få nogle enorme konsekvenser og sende tusind mennesker hjem med sygdomme.'

I snakken om hvilke opgaver de frivillige kan løse, vender fokusgrupperne ofte tilbage til forestillingen om den offentlige sektors kerneydelser, som de frivillige skal holde sig fra. Der synes dog at være opbrud i denne forestilling om kerneydelser, som et 'no-go' område.

'Der er nogle områder, hvor man kan bruge frivillige, og så er der andre områder, hvor man absolut ikke kan bruge frivillige. De frivillige kan sagtens tage sig af de mere bløde opgaver, hvor man kan komme lige ind fra gaden. Hvis man laver fejl, så har det ikke så stor en konsekvens. Omvendt er der nogle kerneydelser, som de ikke skal ind og røre ved.'

'Der var på et tidspunkt nogle, der rejste diskussionen, om ikke vi skulle få nogle frivillige til at komme og passe biblioteket, når vi ikke var der. Der nåede vi en grænse, for det er jo en gammel kernekompetence, og den er der nok et historisk ejerskab til.'

'Man siger det ikke rigtig højt endnu måske, men på et tidspunkt så kommer man måske tættere på vores kerneopgaver, end man har været tidligere, og spørgsmålet er, om de frivillige så kan og skal overtage de opgaver, og om de vil det?'

'Vi har haft nogle diskussioner om det der med kerneydelserne, og så var der en dag én, der rakte hånden op og sagde: "Jeg kommer fra militæret, og vi har jo flere tusinde frivillige i civilforsvaret. Vi har også frivillige i brandvæsnet, og er det ikke kerneopgaver?'

Hospitalsområdet er et sted, hvor det kan være svært at trække en grænse for de frivilliges indsats. Men en af interviewpersonerne fortæller, at der har været succes med at operere med et pårørende-princip:

'De frivillige på hospitalet påtager sig en "pårørende funktion". Hvis de fagprofessionelle eller de frivillige er i tvivl om, hvorvidt en opgave kan løses af en frivillig, så skal de spørge sig selv, om det er en opgave, som man ville kunne bede en pårørende om at løse. Hvis man ikke kan det, så kan man heller ikke bede en frivillig om at løse den. Der er naturligvis en gråzone, og det snakker vi meget om.'

Ja, og så er vi tilbage i gråzonen...



## Hvilke barrierer er der for inddragelse af frivillige?

Stik modsat forestillingen om at frivillige fører til besparelser, mener flere, at det på kort sigt er en ekstra belastning, og det kan være en udfordring i en hverdag med stort tidspres, som ikke mindst skyldes stigende dokumentationskrav.

'Inden de frivillige ligesom bliver kørt ind og forankret, så er der et kæmpe hårdt benarbejde, og når man har en travl hverdag som leder, så kan det være rigtig svært. De skal bakkes op, og der skal enorme mængder af møder til og rigtig meget kaffe.'

'Man skal vide, at det koster - altså på den korte bane i hvert fald. Hvis det er en langsigtet og forebyggende indsats, kan det godt gøre det billigere senere hen, men det koster at have frivillige.'

'Jeg vil hellere bruge min energi på de frivillige, men bruger i stedet for en masse tid på at beskrive og dokumentere, hvad jeg laver, fordi der sidder nogle, som bare vil have konkrete resultater, målinger og jeg-skal-komme-efter-dig. Det er en kæmpe barriere.'

Der er også barrierer hos de frivillige. De er ustabile, og det, der motiverer til frivillighed, kan godt skabe nogle problemer for inddragelsen og samarbejdet.

'Det er en væsentlig barriere, at de frivillige holder mega-lange sommerferier. Deres indsats er sådan lidt sæsonbaseret.'

'Det er en udfordring, når en frivillig, som har været med i mange år, pludselig stopper og hele erfaringsgrundlaget ryger. Vi har ikke nogen systematisk erfaringsopsamling.'

'Man kunne godt synes, at borgere fra 40 til 60 år burde have et kæmpe overskud i forhold til at gå ind og lave et stykke frivilligt arbejde. Men de har virkelig meget fokus på det selvrealiserende. De vil kun lave noget, hvis de selv føler, de får noget ud af det.'

'Det kan godt være lidt af en udfordring, at nogle af de frivillige foreninger er skabt ud fra en modstand mod den offentlige indsats, og fordi de synes, at den ikke er tilstrækkelig. Det kan gøre det svært at samarbejde.'

Barrieren for at inddrage frivillige kan dog også findes hos de offentlige ledere selv:

'Den største ledelsesmæssige udfordring, da jeg gik i gang med inddragelsen af frivillige, det var i virkeligheden at turde give slip. Jeg måtte simpelthen kigge mig selv i spejlet og sige: "Du må opgive troen på, at du kan styre det her. Du kan sætte nogle strømninger i gang, og så krydse fingre for at det går". For kontrolfreaks er det faktisk meget angstprovokerende.'

Endelig kan også hensynet til private 'for-profit' virksomheder være en barriere:

'Det er en barriere, at den frivillige indsats ikke må være konkurrenceforvridende. Vi havde nogle pensionister, der sagde: "hvis I køber et billardbord, så skal vi nok selv male det". Ret beset skulle der have været en maler på, men hvor der er vilje, er der vej.'

## Hvem er de frivillige?

Fokusgrupperne beskriver de frivillige som en broget skare. Der er gamle og unge, langtids- og korttidsfrivillige, og mere eller mindre uddannede frivillige.

'De frivillige har typisk været ældre medborgere, men nu får vi en masse unge ind som frivillige ved at bruge andre metoder til rekruttering.'

'Jeg har faktisk været frivillig siden 1965 og brugt rigtig meget tid på det. Jeg har blandt andet været formand for Børnehjælpsdagen, den lokale brugsforening, og nu vores Seniorklub. Jeg har også siddet i Folkeoplysningsudvalget.'

'Der kan være en forskel mellem dem, som siger: "Det her er bare mit liv", og så nogle, der vil bruge en lille smule af deres tid på det i en periode af deres liv. Jeg er ung og har et liv ved siden af med alt muligt andet og en familie på vej, så jeg nøjes med at bruge to timer om ugen, og så må vi se.'

'Vi har nogle lokale beboere, som er frivillige i projektet, men de kan ikke løfte hele opgaven. Derfor har vi også nogle frivillige, der kommer udefra og typisk er studerende, som laver et rigtig godt stykke arbejde i lokalområdet.'

De frivillige omfatter også brugere, tidlige ansatte, borgere og politikere.

'Det er ikke altid, at det er 'os' frivillige, der gør noget for nogen 'andre'. Det sker ofte, at brugerne inddrages. Der er det altså brugerne, som selv bliver frivillige.'

'Vi har da nogen, som tidligere har været ansat i hjemmeplejen som frivillige.'

'Jeg har været valgt til en bestyrelse i en vuggestue og en børnehave, og nu sidder jeg minsandten i en bestyrelse igen. Det har jeg egentlig ikke tænkt på som frivillighed. Jeg har tænkt at frivillige, er de der gamle hattedamer, der kom på et plejehjem, men det er jo mange andre ting, og også når man som frivillig stiller op til en bestyrelse.'

'Jeg har også i en periode siddet i byrådet og det er vel også en form for frivillighed.'



## Hvad motiverer de frivillige?

Det er tydeligt, at der er mange forskellige motiver til at lave frivilligt arbejde, men uanset motivet handler det både om at give noget og om at få noget igen.

'Det er vigtigt, at man selv føler, at man får noget retur, for ellers så var man der ikke som frivillig.'

Den sociale kontakt med andre mennesker er vigtig for mange frivillige.

'Som frivillig lader jeg op ved at være sammen med andre mennesker. Hvis der er sådan en weekend, hvor jeg ikke skal noget, så kan jeg godt tænke, at jeg ligeså godt kunne lægge mig til at dø, uden at nogen lagde mærke til det.'

'Jeg har det der sociale gen, som jeg ikke har brugt i mange år, hvor jeg var ansat hos Skat.'

'Jeg synes, at det at være frivillig giver noget helt utroligt, som er meget svært at putte ord på, men det er noget med at møde andre mennesker.'

For andre handler det om at følge en passion og fremme nogle værdier, og om at gøre noget for andre.

'Man bliver frivillig, fordi der er noget man brænder for og gerne vil supplere det arbejdsliv eller ikke-arbejdsliv, som man har i forvejen, med nogle bestemte værdier.'

'Jeg kan godt lide at hjælpe mennesker, som bliver trådt på, og det kan jeg gøre som frivillig.'

Der er også en del som har en interesse, som de vil fremme gennem det at være frivillig.

'Der er nogle af de unge, der har en interesse i at være frivillige, fordi de selv har behov for at få løst nogle frivillige opgaver i forhold til deres børn, der gerne vil dyrke idræt.'

'Det er nødvendigt for mange unge at have noget frivilligt arbejde på deres CV for at få arbejde. Men spørgsmålet er, hvad man så lægger i det. Er det noget man bare gør for at gøre karriere eller noget man gør, fordi det er ens hjerteblod?'

'Der er nogle, der bliver frivillige for at lære dansk eller få en opholdstilladelse'.

## Hvad er det, de frivillige bidrager med?

Som beskrevet i nedenstående citat afhænger den positive holdning til frivillighed i høj grad af, om de leverer en bestemt vare:

'De frivillige skal have tid og lyst og overskud. Det er det, vi kræver af dem.'

Der er dog også mange, der hæfter sig ved, at de frivillige er i stand til at skabe en særlig kontakt og relation til de borgere, brugere og mennesker, som den offentlige sektor søger at hjælpe.

'De frivillige tilbyder ofte et særligt nærvær, som er vigtig for meget skrøbelige mennesker som eksempelvis demente på et plejecenter: "Vi kan være sammen du og jeg og kun os to." Den slags nærvær kan en plejehjemsassistent ikke tilbyde, for de skal drøne videre til den næste, næste og næste.'

'De frivillige kan etablere en mere ægte relation til brugere og borgere. Du kan godt blive ven med en frivillig, men ikke med en offentlig medarbejder, for de er der jo i sidste ende, fordi de får penge for det, og de skal heller ikke være venner med brugerne.'

De frivillige bidrager også med deres viden, kompetencer, skæve vinkler og kreativitet til at skabe fornyelse og innovation i den offentlige sektor.

'De frivillige kommer nogle gange med en hel anden viden og kompetence, end den vi har. Vi havde for eksempel en idrætsstuderende og en fysioterapeutstuderende, hvoraf den ene var karateinstruktør, som sammen lavede et faldkursus for ældre. De lærte at falde rigtigt, uden at komme til skade, og det var en stor succes.'

'De frivillige bidrager tit med nogle skæve vinkler og forslag. De tænker nogle gange helt anderledes, end man tænker i sin kommunale verden. Der kommer nogle andre idéer på bordet, som man ikke selv ville have fundet på.'

'De frivillige ser tingene fra brugernes synsvinkel og får derfor øje på de blinde pletter, som de fagprofessionelle ikke har blik for. Hvorfor hedder det, for eksempel, Centrallaboratoriet? Der er da ingen, der ved, at det er dér, man får taget en blodprøve.'

'Der ville ikke være alle de kreative værksteder i den offentlige sektor, hvis ikke vi havde de frivillige.'



## Hvordan er forholdet mellem de frivillige og de offentlige medarbejdere?

Der er helt klart en bekymring for, om de frivillige overflødiggør de offentlige medarbejdere, sådan at nogle af dem bliver fyret.

'Da vi begyndte at have frivillige her på hospitalet, var den store frygt, at der nu skulle fyres nogle medarbejdere, og så skulle de frivillige ind og tage deres opgaver. Og det er da nok også den største udfordring, vi har: at forklare medarbejderne, at de frivillige kun skal løse opgaver, som pårørende også ville kunne løse.'

'Selvfølgelig er der bekymring for, om folk bliver fyret, men vi skal nok prøve at vende den helt om og sige, at jo mere borgerne kan mestre i deres liv, og jo mere de frivillige byder ind med, jo mere har medarbejderne nået deres mål, og jo mere anerkendelse skal de have som faggruppe.'

Nogle mener, at presset på de offentlig ansatte afhænger af, hvilken personalegruppe vi taler om.

'Der er forskel på medarbejdergruppernes reaktioner. Grupper som pædagoger og lærere, hvor det relationelle fylder meget i uddannelsen, føler sig mere presset, end de grupper som læger, sygeplejersker og fysioterapeuter, hvor det er den fagtekniske viden, der dominerer i uddannelsen.'

'Der er nogen, der skal være klare i spytet, for alle de opgaver, som de frivillige kan varetage, de varetages i dag af de lavest uddannede i samfundet. Det er dem, der er mest truet. Vi har eksempelvis fået en frivillig til at køre ud med bøger. Det var før en pedelopgave. Så man kan vel sige: "Jo lavere uddannet du er, jo mere truet er du".'

Der er dog også nogle konstruktive forslag til, hvordan den potentielle konflikt mellem frivillige og offentlige medarbejdere kan afbødes ved at inddrage dem i beslutningerne, ved at bruge de frivillige til at kompetenceløfte personalet, og ved at skabe en god kontakt mellem personale og frivillige.

'Vi skal bare have de medarbejdere, som føler, at deres job kunne være truet, til selv at være med til at finde ud af, om der er behov for og plads til noget frivilligt arbejde på deres område. Det skal ikke komme oppefra.'

'I stedet for at jeg sætter mit sparsomme personale til at undervise i blomsterdekoration, så løfter jeg dem op til at være ledere for nogle frivillige, der underviser i blomsterdekoration og forskellige andre ting.'

'Jo bedre de kender hinanden, jo bedre bliver forholdet også mellem de ansatte og de frivillige. Så det er altså vigtigt at drikke den der kop kaffe sammen en gang i mellem.'

## Har den offentlige eller frivillige part ændret holdning til modparten?

Hvis der i udgangspunktet har været en sund skepsis i visse dele af den offentlige sektor over for de frivillige, så synes denne at være afløst af begejstring. En offentlig leder fortæller:

'Jeg vil sige, i starten var holdningen meget sådan: "Hvad skal vi bruge de frivillige til?". Nu er der snart gået fem år, og nu siger de fleste: "Hvornår må vi få nogle frivillige, og kan vi få nogle flere af dem?" De fagprofessionelle har fundet ud af, at de frivillige ikke tager arbejdet fra dem. Og de har også fundet ud af, at hvis de frivillige kan sidde inde ved Fru Jensen, som råber hele tiden, eller kan køre en tur med hende, så får de tid til at løse deres kerneopgaver og bliver samtidig befriet for den dårlige samvittighed over, at de ikke har tid til at sidde og snakke med patienten.'

Historien om de offentlige medarbejderes ændrede holdning bekræftes af en frivillig, der fortæller en lignende historie:

'Jeg var med som en af de første frivillige på biblioteket. Jeg kan huske hende børnebibliotekaren. Hun syntes ikke, at hun havde brug for mig, men så blev jeg alligevel sat til et eller andet. I dag er hun den, der bruger mig mest, og det synes jeg bare er så morsomt.'

Mødet med de frivillige har endda givet flere offentlige medarbejde lyst til selv at være frivillige.

'Jeg kan huske, da jeg startede for fem år siden. Når jeg var ude på en charme-runde i hjemmeplejedistrikterne for at fortælle om, hvad de frivillige og de frivillige foreninger kunne tilbyde, så sad nogle af dem og tænkte: "Hvad er en frivillig for noget?" De troede, at det var sådan en mærkelig grøn marsmand, som kom fra det ydre rum. I dag sidder de og siger: "Når jeg går på efterløn her om ti minutter, så skal jeg ud og være frivillig".'





## Hvordan sikres kvaliteten af velfærd produceret sammen med frivillige?

Et af argumenterne for at erstatte velfærd tilvejebragt af frivillige med offentlige velfærdssystemer var i sin tid, at de frivillige var amatører, og derfor ikke kunne levere den samme kvalitet i velfærdsydelsen som de professionelt ansatte i den offentlige sektor. Det er derfor interessant at se på, hvordan kvalitet sikres i et system, hvor frivillige producerer velfærd i samarbejde med det offentlige.

Inddragelsen af frivillige synes ikke umiddelbart at gå ud over hverken den sikre drift eller kvaliteten af den offentlige service.

'Frivillige kan stoppe, når de vil, men det går ikke ud over den sikre drift, for vi er ikke afhængige af dem. Vi siger til dem: "Vi har en aftale om, at du kommer dér og dér, men hvis du er forhindret og finder en afløser, er det fint, og hvis du er syg eller på ferie, så kommer der ikke nogen, og så sker der ikke noget ved det".'

'Vi har en kvalitetsstandard for arbejdet, og hvis de frivillige opfylder den, så er der jo forholdsvis frit spil i forhold til, hvad de har lyst til at gøre.'

Et af midlerne til at sikre et højt niveau i den samproducerede velfærd er uddannelse af de frivillige.

'De har fået undervisning i vores værdier. Lige nu der arbejder vi på, at de frivillige skal arbejde værdibaseret, ligesom vi gør. Og det synes jeg er rigtig spændende.'

'Nogen af dem vil jo smaddergerne have kurser og uddannelse og alt muligt, og nogle af dem vil absolut ikke. Men vi tilbyder kurser i etik og tavshedspligt, kommunikation, hygiejne og sådan nogle ting to gange om året.'

Et andet middel til at sikre servicekvaliteten er at måle de frivilliges indsats. Men her peger de offentlige medarbejdere og ledere på en række begrænsninger.

'Hvis man måler, hvor mange borgere, som modtager hjælp af frivillige, så siger det ikke noget om, hvad de har fået ud af det. Det eneste man kan måle på er, om brugerne er glade for det. Det kan man jo spørge om, og det gør jeg tit. Hvis jeg ser nogen, som har været herinde og modtage hjælp af de frivillige, så spørger jeg lige: "Hvordan har det været?"'

'Det er masser af ting, som man ikke kan måle kvantitativt. Man kan således ikke måle om en familie, der skal integreres, får det bedre eller værre af at være i kontakt med en frivillig. Man kan have nogle hypoteser og så lave nogle kvalitative interviews.'

'Det der med målinger, det er noget, vi gør i den offentlige sektor, og hvis vi bringer det ind i det frivillige rum, som måske præges af nogle andre værdier, så giver det lidt af et kultursammenstød i forhold til de frivillige.'

## Er der brug for at lede de frivillige, eller leder de sig selv?

Der er enighed om, at der er en klar ledelsesopgave i forhold til frivillige i den offentlige sektor, men samtidig er der også en forståelse af, at frivillige skal ledes på en anden måde.

'Man kan ikke bare tage en frivillig ind fra gaden og så sige værsgo her er en borger, der skal have hjælp. Der skal være nogle rammer og en plan for det, og der skal være en fastansat, som har ansvar for det.'

'Der er hele den traditionelle ledelsesopgave med, at man rekrutterer og kompetenceudvikler og fastholder og afvikler – det er en rolle, som man er nødt til at spille på en eller anden måde. Men man er nødt til at spille den på en anden måde, end man plejer, for man har jo ikke det samme ledelsesmæssige mandat. De frivillige kan jo bare skride.'

'I udviklingen fra, at der slet ikke er noget, og til at der er noget velfungerende, der synes jeg, at vi har en stor rolle som ansatte. Så kan det godt være, at det bliver selvkørende efterhånden. Det kan jeg mærke allerede er ved at ske.'

Det er en udbredt holdning, at selv om offentlige ledere i nogle situationer står for ledelsen af de frivillige, så er det vigtigt at respektere de frivilliges selvstyring. Selvstyringen betragtes generelt som noget positivt, og som noget, der skal gives plads til.

'I virkeligheden er det allerstærkeste i det frivillige arbejde, når det opstår af sig selv og når det kommer nedefra. Det kan godt være, at vi kan fremme det i nogle situationer ved at smide noget gødning ud og så nogle frø. Men det er ikke det hele, der vokser, og det, der kommer nede fra, uden vi har gjort noget, er det stærkeste.'

'For mig er frivillighed i den traditionelle forstand, at man selv har indflydelse på de opgaver, man løser. Det er en del af den grundlæggende motivation til at være frivillig. Men der er også grupper i dag, som er det, jeg ville kalde ulønnede ansatte, hvor der er meget klart definerede rammer fra oven fra den offentlige ledelse.'

'Der er en tendens til, at man betragter frivillige mere som ulønnede ansatte end som frivillige, når de kommer ind og skal arbejde inden for den offentlige sektor. Det er jo fint nok, hvis de frivillige er med på den og har den selvforståelse, og det betyder, at de gør, hvad der bliver sagt. Men hvis de frivillige opfatter sig selv som mere traditionelt frivillige, og dermed som mere selvstyrende, så kan man ikke bare bede dem om at udføre en opgave. Så kommer der konflikter.'

'Som leder gennem mange år har jeg stor respekt for de frivilliges evne til at organisere og klare så meget som muligt selv, men jeg har styret det, og jeg oplever, at det har minimeret konflikterne, at der har været en professionel ledelse.'

Selvstyring er især vigtig, når man har med frivillige organisationer at gøre.

'Jeg tror, at det i partnerskaber er vigtigt, at ledelsen bliver lagt ud i de frivillige foreninger. Det er med til at vise foreningerne, at det er deres ansvar at få fat i nogle ordentlige frivillige.'



'Jeg har oplevet, at nogle foreninger var i gang med et projekt, og så gik kommunens kulturforvaltning pludselig meget ind i det, og så lagde foreningerne ligesom ansvaret fra sig, fordi nu forventede de bare at blive ledet af kommunen.'

Frivillige, som den offentlige sektor selv har rekrutteret, kan dog også i nogen omfang styre sig selv – eventuelt med lidt hjælp fra offentlige ledere.

'Alle frivillige skal helst organisere sig på en eller anden vis, og gerne uden for det offentlige, så det ikke er en ansat, der styrer dem direkte. For der kan godt komme nogle situationer, hvor den frivillige har svært ved at sige fra.'

'Vi har valgt at organisere vores frivillige på ældrecentrene under brugerrådene.'

'Det er en kreativ udfordring at lede hundrede frivillige på en dag om ugen. Så der handler det jo om, at man får nogle frivillige ind, der kan lede nogle andre frivillige.'

'På plejehjemmet, hvor der har været frivillige i mange år, der rekrutterer de sig selv, og det skal vi ikke blande os i som ledere. Når der er konflikter, så må vi godt komme på banen, men ellers så vil de gerne selv.'

'Jeg er leder for de frivillige. De har deres egen forening og sådan noget, men når der er nogle konflikter, så kommer de ind til mig, så får de en kop kaffe, så går det ganske udmærket. Det er en rigtig vigtig ledelsesopgave at tage den snak.'

Offentlige ledere skal også nogle gange forsøge at styre de frivilliges selvstyring for at skabe udvikling og flytte hegnspele.

'Frivillige kan godt lede sig selv, men min erfaring er, at når der skal udvikles, når man skal flytte grænser, og når vi skal udfordre hinanden, så skal der personaleledelse til.'

'Nogle frivillige foreninger er statiske: "Sådan har vi har altid gjort, og det bliver vi ved med". Men samfundet er jo dynamisk, så hvorfor skal de her institutioner ikke også være det? Det kræver ledelse af få dem til at forandre sig.'

## Hvordan skal frivillige ledes?

Mange understreger behovet for at have nogle overordnede politiske og administrative rammer for inddragelse af frivillige i den offentlige sektor. De overordnede rammer kan med fordel suppleres med individuelle aftaler med de frivillige og med aftaler om støtteordninger for de frivillige organisationer.

'Jeg er meget til lokale politikker og aftaler, der lægger nogle holdningsmæssige rammer, og de må gerne være forskellige fra kommune til kommune. Inden for de rammer, skal der så være mulighed for stor variation med hensyn til, hvad man kan gøre på institutionsplan. Kulturen er ekstremt forskellig både forskellige steder i landet og inden for den enkelte kommune.'

'Det er meget vigtigt, at man melder ud, hvad det er for nogle rammer de frivillige skal arbejde inden for, så de ikke støder ind i for mange barrierer, og oplever, at det er nemt at gå til.'

'I min kommune har vi en individuel frivilligaftale, som den frivillige og jeg underskriver. De skriver også under på, at de har tavshedspligt, som om at de var ansatte. Og når de har gjort det, så er de også dækket af kommunens forsikring på samme måde, som personalet er dækket. Det synes de giver en god tryghed, hvis nu de kommer til at gøre skade på et eller andet, eller nogen kommer til at gøre skade på dem.'

'Det er vigtigt, hvordan man giver tilskud på i foreningslivet. Altså hvis man giver det som projektstøtte til løsningen af nogle bestemte opgaver, så bliver det meget styrende. Resultatet kan blive, at hele underskoven af frivillighed forsvinder, sådan at der kun er nogle meget store og professionelle organisationer tilbage. I stedet kan man give driftstilskud til frivillige organisationer med deres egne demokratiske organer. Så behøver du ikke at være så styrende.'

Inddragelse af uorganiserede frivillige ligger der en vigtig ledelsesopgave i forhold til rekrutteringen.

'Min ledelsesfunktion i forhold til rekruttering, den har jeg efterhånden uddelegeret til nogle af de der frivillige ambassadører, som efterhånden kender mit system og mine krav og sådan noget, men i starten var jeg meget på rekruttering.'

'Der er behov for en løbende rekruttering, fordi der hele tiden er nogen, der stopper. Det er dog vigtigt, at tænke over, hvem du vil rekruttere. Er det en ung, der skal rekrutteres, skal man måske sige: "Husk at du kan få en udtalelse hos os".'

Ledelsesopgaven indbefatter udviklingen af nogle klare målsætninger for de frivilliges indsats, men i virkeligheden handler det måske frem for alt om en gensidig afstemning af forventningerne.

'En del af det med at lede frivillige er at lave en mission og vision for indsatsen, så de frivillige ved, hvad det er for nogle mål, vi arbejder efter.'



'Man er nødt til at informere de frivillige om, hvad målsætningen egentlig er for den gruppe af borgere, som de frivillige skal have med at gøre, for ellers risikerer man, at de trækker tingene i en helt anden retning.'

'Når jeg møder de frivillige, så er det vigtigste, at vi kan lave en forventningsafstemning. Hvad er det for nogle gevinster, som den frivillige vil have ud af det? Hvad er det, som vi vil have? Hvad kan vi give hinanden?'

'Forventningsafstemning er vigtig. Det er afgørende, at man fra starten får lavet nogle klare aftaler: Hvad er din rolle og hvad er din opgave? Hvad er det vi har brug for?'

Når de frivillige er rekrutteret og forventningerne er afstemt, er det en vigtig ledelsesopgave at finde den rigtige opgave, der passer til den frivilliges kompetencer og forventninger.

'Det er vigtigt at afdække de frivilliges motivation for at kunne matche dem med de rigtige opgaver. Hvorfor er du her? Hvad er det, du gerne vil have ud af det? Og hvad er det, du kan byde ind med? Har vi noget, der matcher det, eller kan vi skabe noget?'

'Det er en ledelsesopgave at matche de frivillige med den rigtige opgave. Måske kan de ikke klare en menneskelig relation til en udsat borger, men de kan sagtens gøre rent i fælleshuset.'

'Min opgave som leder er at koble den frivillige motionsguide sammen med den borger, der har brug for motionsguiden. De to skal helst passe sammen. Hvis det er en mand på 70, der gerne vil have motionsguide, så vælger vi enten en mand eller måske en ung fyr i første omgang, frem for en frivillig kvinde.'

Introduktion og løbende sparring hjælper de frivillige med at håndtere opgaven, som måske er ny og anderledes i forhold til det, de er vant til, og som måske også i visse situationer kan være ganske krævende.

'Vi tilbyder vores frivillige sådan en introduktion til, hvordan det hele fungerer, og hvad opgaven går ud på. Vi forsøger også at lære dem, hvordan de skal tackle nogle af de lidt svære patient-situationer, hvor der måske er nogen, der siger noget grimt til dem, uden at det er rettet mod dem personligt. Vi lærer dem også, at der er nogle grænser: de skal ikke besøge patienterne derhjemme, og de skal ikke give dem deres telefonnummer.'

'De frivillige har brug for sparring. Man skal være klar til at snakke med dem, når de møder nogle udfordringer og skal have hjælp.'

Der er altid en fare for, at de frivillige taber modet eller brænder ud. En central ledelsesopgave er derfor motivation, som i manglen på pekuniære belønninger handler om anerkendelse.

'De frivilliges motivation kan fastholdes ved at give dem anerkendelse, for eksempel ved at lave en julefrokost for dem. I dagligdagen er der dog mere brug for bare at tale med dem og høre, hvordan det går.'



'Der, hvor jeg er frivillig, har vi en rigtig god leder, der giver rum for det, som man selv kommer med og har lyst til. Hun er god til at lytte til, hvad det er, man tænker, når man siger sådan og sådan.'

Den offentlige ledelse skal også give de frivillige mulighed for at få indflydelse. De vil ikke dirigeres med. I virkeligheden er ledelse af frivillige på dette punkt ikke så forskellig fra almindelig medarbejderledelse? En offentlig leder indfanger ledelsesopgaven i forhold til de frivillige sådan her:

'Man skal ikke lefle for frivillige. Det er der ikke behov for. Faktisk kan man godt stille krav til og sætte grænser for de frivillige. Det er vi begyndt at gøre, og det gør faktisk, at de har mere respekt for stedet. Men man kommer ikke langt med regler, ordrer og den der mere autoritære ledelsesstil over for de frivillige. Det gør man heller ikke over for medarbejderne. Der er det også mere den der anerkendende, coachende ledelsesstil, der anvendes i dag.'

En vigtig men overset ledelsesopgave i forbindelse med inddragelsen af frivillige i den offentlige opgaveløsning retter sig mod medarbejdere.

'Den største ledelsesopgave for mig i forbindelse med de frivillige det er, at tale mål og fremtid med mine ansatte medarbejdere, så de ikke mister deres faglighed og ikke saver den gren over de sidder på, når der kommer flere frivillige.'



## Har ledere af frivillige brug for særlige kompetencer?

Der er generel enighed om, at der er behov for at kompetenceudvikle de offentlige medarbejdere og ledere, der har opgaven med at lede de frivillige.

'Jeg tror, at der er mange ledere, som egentligt ikke er opmærksomme på de forskellige problemstillinger, der er i forhold til ledelse af frivillige.'

'Vi ansatte en medarbejder som aktivitetskoordinator, som fik den her ledende rolle for de frivillige, og det var helt vildt, som det blomstrede. Det var sådan fra 0 til 100 frivillige på rigtig kort tid, fordi der lige pludselig var én, der forstod det med at håndtere de frivillige. Man kan sige, at man kan kompetenceudvikle sine frivillige ved at kompetenceudvikle sine medarbejdere.'

Når det kommer til indholdet af de kompetencer, der skal i spil i ledelse af frivillige, så er det kommunikation og lydhørhed, der er i fokus.

'Kommunikation er meget vigtig for at kunne motivere de frivillige og skabe nogle klare rammer.'

'Evnen til at indgå i en dialog er et ekstremt vigtigt ledelsesværktøj. Det handler meget om at kunne kommunikere med de frivillige og skabe dialog mellem frivillige og medarbejdere. Meget bliver ødelagt, hvis der er dårlig kommunikation.'

Vi skal som ledere være mere lydhøre over for, hvad der kommer fra de frivillige, og være mere klar til at sige: Yes! Og så må vi bagefter se, om vi kan finde nogle kommunale ressourcer til at støtte den proces, som de igangsætter.'

I forlængelse af kommunikationskompetencen fremhæves også behovet for empati.

'Som i al anden ledelse er det vigtigt at kunne sætte sig i andre menneskers sted, både de bekymrede medarbejdere og de nye og måske lidt usikre frivillige.'

'Man skal kunne se, hvad de frivillige har behov for. Man skal kunne læse mellem linjerne og fornemme, hvordan man bedst klæder de frivillige på til opgaven, så de ikke får nogle udfordringer, der er så store, at det får dem til at droppe at være frivillige. Det er som leder meget denne her med at have en fornemmelse.'

Det er imidlertid ikke kun de bløde kompetencer, der efterspørges.

'Man har også ledelsesmæssigt brug for nogle hårde kompetencer – noget juridisk om forsikringsforhold for frivillige. Der er mange steder, hvor den viden simpelthen ikke er der.'

## Hvordan kan frivillighed løse velfærdssamfundets udfordringer?

Det, der skinner igennem i de fem fokusgruppeinterviews, er i høj grad en forestilling om, at øget frivillighed i den offentlige sektor kan skabe en 'win-win-win' situation, hvor såvel borgere og brugere som de frivillige og den offentlige sektor som helhed får en gevinst. Det udtrykkes meget klart i dette citat:

'I virkeligheden håber vi jo på, at vi skaber en situation, hvor både den frivillige og de borgere, der hjælpes, får noget ud af det. Plus også den offentlige sektor, hvis vi sparer ressourcer eller kan levere mere, end vi ellers kunne gøre.'

Det er tydeligt i de mange citater, vi har præsenteret ovenfor, at gevinsten ved frivilliges samproduktion af velfærd i den offentlige sektor er betinget af, at der etableres nogle gode, klare og fleksible rammer og at der udøves et offentligt lederskab, som vi måske først nu er ved at tegne konturerne af.

Som en del af oprustningen til offentlig ledelse af frivillighed er der dog også, som flere interviewpersoner er inde på, behov for politisk ledelse, herunder ikke mindst udvikling af lokale frivillighedspolitikker.

'Vi har faktisk en frivillighedspolitik, og jeg synes det skal op på højeste niveau, og det er den også i min kommune, for det er noget man bliver nødt til at tage politisk stilling til.'

'Der er brug for at tage nogle flere ideologiske snakke om, hvor man lægger snittet.'

'Der er behov for kommunale frivillighedspolitikker, hvor man politisk forholder sig til nogle af de principielle spørgsmål i det her.'

'I min kommune er vi ved at lave vi en frivillighedspolitik, der går på tværs af forvaltningerne. Vi vil godt have en fælles overordnet ramme, og det er meget spændende, hvad det arbejde fører til.'

'I de frivilligpolitikker kommunerne laver, kunne der godt stå noget om de kompetencer, der skal bruges til at styre og lede de frivillige.'





## Afslutning

Formålet med denne rapport har været at præsentere et bredt, varieret og tematiseret udvalg af de mange holdninger og erfaringer med frivillighed i samproduktion af offentlig velfærd og til ledelse her blandt frivillige og offentlige ledere og medarbejdere, der har erfaring hermed.

Der er flere muligheder for fortolkning af de mange udsagn, som for nogens vedkommende går i forskellig retning, men tilsammen giver et indtryk af de diskussioner, der er i den offentlige sektor om inddragelsen af frivillige og behovet for frivilligledelse. Vi har i denne rapport afholdt os fra at komme med fortolkninger og vurderinger af de mange udsagn, idet vi vil overlade det til læserne at gå i kødet på de mange udtalelser og bruge dem som inspiration til de fortsatte diskussioner af, hvordan man kan organisere og lede frivilliges deltagelse i samstyret offentlig velfærdsproduktion. Diskussionerne er i hvert fald i en dansk kontekst først lige begyndt, og vi håber, at rapporten kan bidrage til at kvalificere og inspirere til fortsat debat. Der er ikke på nuværende tidspunkt brug for håndfaste og måske lidt for hastige konklusioner. Vi lader tolkningsmangfoldigheden blomstre og inviterer til en kritisk gransken med forskellige vurderinger af fænomenet, så vi sammen kan blive klogere og dermed skabe grundlag for på længere sigt at kunne agere på et mere oplyst grundlag.

Vi vil afslutningsvis takke de mange medvirkende for deres tid og interesse og for deres mange skarpe observationer og pointer. Uden dem havde vi ikke fået skabt et så solidt og interessant udgangspunkt for den videre debat.



## Sekundær litteratur



LEON LERBORG

Styringsparadigmer  
i den offentlige sektor

3. UDGAVE

JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG

## Styringsparadigmer i den offentlige sektor

Den offentlige styring er i opbrud, og Leon Lerborg er styringsopbruddets kartograf. Rundt om i landskabet prædiker styringspræster hver deres evangelium: NPM er død! Afbureaukratisering! Professionerne er i krise! Slip anerkendelsen løs! Lerborg lader sig ikke rive med af denne tummel, men søger ned under disse udsagn og kortlægger de tankemønstre, som gør sig gældende i de stridende styringsparadigmer. Hvad er deres grundantagelser? Hvor er deres blinde pletter? Og ikke mindst: Hvordan kan de forbinde sig med hinanden? Gennem dette grundige arbejde skaber Lerborg grundlaget for en reflekteret og pluralistisk styringsdebat. Med bogen får vi både en begrebslig systematik og et væld af praksisnære, udfordrende iagttagelser, som er berigende, uanset hvor i landskabet man selv befinder sig.

*Klaus Majgaard*  
*Konsulent*



9 788757 430967

ISBN 978-87-574-3096-7

Alle rettigheder forbeholdes.  
Mekamisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af  
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf  
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt  
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted  
Tryk: Narayana Press, Gylling

Printed in Denmark 2014  
ISBN 978-87-574-3096-7

Jurist- og Økonomforbundets Forlag  
Gothersgade 137  
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00  
Telefax: 39 13 55 55  
e-mail: [forlag@djoeef.dk](mailto:forlag@djoeef.dk)  
[www.djoeef-forlag.dk](http://www.djoeef-forlag.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>Forfatterens forord</b> .....	9
<b>Forord til 3. udgave</b> .....	13
<b>Prolog</b> .....	15
<b>1 Indledning</b> .....	19
1.1 Bogens formål .....	20
1.2 Bogens karakter og grundsynspunkter .....	25
<b>2 Indledende om styringsparadigmerne</b> .....	33
2.1 Hvad er paradigmer? .....	33
2.2 De seks grundlæggende styringsparadigmer .....	41
2.3 De seks paradigmer – set i et historisk-dialektisk perspektiv .....	44
<b>3 Om de enkelte styringsparadigmer</b> .....	49
3.1 Perspektivcirklen .....	51
3.2 Det bureaukratiske styringsparadigme .....	59
3.2.1 Max Weber .....	60
3.2.2 Fayol .....	62
3.2.3 Mintzberg .....	64
3.2.4 Diskussion af det bureaukratiske paradigme .....	65
3.3 Det professionelle styringsparadigme .....	73
3.3.1 Professionstyper og styringspræferencer .....	73
3.3.2 De professionelle og andre styringsparadigmer .....	76
3.3.3 Styrker og svagheder .....	78
3.3.4 Samlende drøftelse .....	80
3.4 NPM-marked .....	86
3.4.1. NPM-markeds grundprincipper .....	86
3.4.2 Det neo-konservative NPM .....	93
3.4.3 Resultaterne .....	95

## 2 Indledende om styringsparadigmerne

I dette kapitel fremstiller vi kort styringsparadigmerne. Det gøres først i form af en kort præsentation af de seks styringsparadigmer, som er bærende for bogen, og dernæst som en historisk-dialektisk fortælling om, hvordan styringsparadigmerne er opstået ud af en problemfyldt proces. Først dog lidt om, hvorfor der tales om styringsparadigmer og hvad paradigmer overhovedet er for en størrelse.

### Disposition

### 2.1 Hvad er paradigmer?

Lad det med det samme være sagt, at termen »paradigme« ikke skal tages alt for bøgstaveligt. Med en vis ret kunne vi have valgt at tale om styringsopfattelser, styringsdiskurser, styringsideologier eller styringsfilosofier. Hver af disse termer ville ramme noget centralt, men termen styringsparadigme synes dels at være den mest dækkende, dels harmonerer den godt med almindelig sprogbrug, hvor man taler om, at der foreligger et paradigmeskift osv. Lad os derfor kort se på paradigmebegrebet.

### Baggrunden

Begrebet *paradigme* blev gjort til et videnskabsteoretisk grundbegreb af videnskabshistorikeren Thomas Kuhn (1922-96), som i 1962 udgav »The Structure of Scientific Revolutions«. Kuhns udgangspunkt var en undren: Hvorfor er der i naturvidenskaberne ikke den samme uenighed som i socialvidenskaberne? Hvorfor har naturvidenskaberne ikke socialvidenskabernes evindelige diskussioner om fundamentale spørgsmål? Det er denne forskel, der bragte ham på sporet af det, han kaldte »paradigmer« (Kuhn 1962: x). Sidenhen har termen paradigmer spredt sig som almen videnskabelig jargon, og den anvendes oftest uden større

### Thomas Kuhn



### Grundlæggende mønstre

intentionsdybde og på mange forskellige måder.<sup>1</sup> Allerede Kuhn selv anvendte begrebet på forskellig vis, men det følgende er nogenlunde standardmåden at genfortælle Kuhns pointer på.

Paradigmer udgør grundlæggende mønstre eller logikker bag videnskabelig praksis og er den struktur, der forener et videnskabeligt felt til en relativt homogen enhed. Paradigmer tages for det meste for givet og fungerer derfor som en *implicit* ramme for den videnskabelige praksis. Paradigmer er således fælles måder at tænke på, og de bestemmer, hvilke typer af spørgsmål man overhovedet kan tænke sig at beskæftige sig med, og hvilke typer af spørgsmål der er legitime. Paradigmer angiver også, hvad der er gyldige måder at forklare på, hvilke slags entiteter der eksisterer og ikke eksisterer i virkeligheden, og dermed også hvad det vil sige, at noget er sandt, og hvad der er falsk. Paradigmerne har dog en konkret videnskabelig form, som fungerer som forbillede. Således har den klassiske fysik Newtons fysik som forbillede, mens Einsteins almene relativitetsteori er et forbillede i den moderne fysik. Paradigmer er således ikke blot en abstrakt størrelse, men fæstnet til en konkret teori, som er det »paradigmatiske eksempel«.

### Konstituerende

Paradigmer konstituerer (eller: konstruerer) således et eget univers af mulige spørgsmål, svar, forklaringer, entiteter m.v. Kuhn selv skriver, at paradigmer »skaber en verden«, og at et paradigmeskift udgør en »transformation of the world« (Ibid:6). Paradigmet udstikker både veje, afveje og lukket land. Det lukkede land er paradigmets *blinde pletter*, de spørgsmål, der ikke kan stilles, de forklaringer, der ikke kan tænkes etc. Paradigmet er dog

1. I en bred forstand er Kuhns paradigmebegreb i familie med det, der senere er kaldt for diskurser (Foucault), erkendelsesinteresser (Habermas), problematikker (Althusser), metaforer (Morgan), habitus (Bourdieu) eller grundlæggende antagelser (Schein). Det, der er fælles for disse teorier, er, at der peges på noget, der ubevidst styrer noget andet, hvad enten det er teorier, handlinger, samtaler m.v. Derfor er paradigmebegrebet også beslægtet med Bourdieus begreb om symbolsk vold, hvor der sker en ureflekteret tilslutning til positioner (normer, holdninger, værdier m.v.). Som Foucault mener Bourdieu, at der ligger magtforhold bag, og at der bag det tilsyneladende naturlige ligger noget samfundsmæssigt (Bourdieu 1999:49). Dermed er vi også ovre i det, som kan kaldes institutionel eller relationel magt (Christensen & Jensen 2008).

ikke et lukket, færdigt univers, men »open-ended«. Paradigmets grundbegreber og grundtanker lukker op for, at dets tilhængere har en lang række udforskede problemer, de kan arbejde med (ibid:10). Disse problemer udgør paradigmets udviklingspotentialer. Med en anden tænkens – Lakatos' – ord afgør de udforskede problemer, hvor progressivt paradigmet er. Paradigmer, der ikke genererer nye forskningsspørgsmål, og som ikke har væsentlige uløste problemer, er døde!

Videnskaber udvikler sig normalt inden for rammerne af et enkelt paradigme. Dette kalder Kuhn for *normalvidenskabelige* perioder. Videnskabsfolkene bakker her med de problemer (puzzles), som paradigmet rummer, og der findes normalt løsninger på problemerne. Der sker altså fremskridt. Videnskaben bliver samtidig institutionaliseret: Der udgives bøger og artikler, holdes konferencer, oprettes videnskabelige institutter, uddannes studerende m.v., som understøtter paradigmets eksistens og udvikling, og normalvidenskab bæres således af en stabil kreds af aktører.

Paradigmer opstår i to forskellige situationer:(1) enten fordi der ikke er et paradigme i forvejen, men kun et førvidenskabeligt stadie med spredte positioner, eller (2) fordi det eksisterende paradigme rummer en række problemer, det ikke kan løse. Kuhn taler i den forbindelse om *anomalier*. Dermed mener han fænomener, som et paradigme, trods gentagne forsøg, ikke kan forklare. Alle paradigmer rummer anomalier, men efterhånden kan der ophobe sig så mange, at paradigmets tilhængere og andre mister troen på paradigmets sandhed.

Dette er indledningen til en *krise*, som er en overgangsfase, hvor et eller flere nye paradigmer udfordrer det eksisterende paradigme. Det gør de ved at stille nye spørgsmål, have nye kriterier for sandhed, og nye bud på, hvordan det gamle paradigmes anomalier kan udryddes. Kuhn taler om videnskabelige *revolutioner*, som er kriser, hvor et paradigme afløser et andet i et såkaldt *paradigmeskift*.

Det er vigtigt at understrege, at paradigmeskift ikke blot er ureflekterede brud; noget man »bare« enes om. Udgangspunktet er et eksisterende paradigme, som er gerådet i krise på grund af anomalier, som et nyt paradigme hævder at kunne løse. Det nye paradigme er derfor kritisk over for det gamle; men det indarbejder samtidig det gamle paradigmes landvindinger. Kuhn taler om, at der sker en *rekonstruktion* af tidligere teori og empiri i det nye

**Normal-  
videnskab**

**Anomalier**

**Krise**

**Paradigmeskift**

paradigme (ibid:7). Under selve revolutionen er det nye paradigme ikke dannet i positiv forstand, så det nye paradigme er mestendels *negative* formuleringer vendt mod det eksisterende paradigme; men denne negativitet er ikke karakteristisk for et modent, etableret paradigme (ibid: 13).

### Relativisme?

Paradigmer er i en vis forstand *inkommensurable*. Med den tyske filosof Peter Sloterdiks (1947-) ord: Hvert paradigme griner kun af sine egne vittigheder. Personer fra forskellige paradigmer har svært ved at forstå hinanden og enes om noget, som de hver især anser for selvfølgeligheder. Et af de mest omdiskuterede emner i Kuhns teori er, om der er tale om en form for erkendelsesteoretisk *relativisme*. Er paradigmer så inkommensurable, at man ikke kan anse det ene for at være mere »sandt« end det andet, fordi opfattelser af, hvad der er sandhed og sandt, altid selv er betinget af et paradigme? I følge denne tankegange eksisterer der ikke en neutral, ydre position, hvorfra man kan være overdommer over det ene paradigmes fortrinligheder frem for det andet. Der er intet neutralt iagttagelsespunkt og derfor intet privilegeret sted, hvorfra man kan dømme om sandt og falskt. Derfor synes alt at være lige sandt.

### Fremskridt

Kuhn synes ikke selv at acceptere en sådan relativisme. Han er dermed på linje med de fleste filosoffer og videnskabsteoretikere. Erkendelsesteoretisk relativisme er heller ikke denne bogs udgangspunkt, som det dog vil føre for langt at begrunde her. Lad det blot være sagt, at nye progressive paradigmer må kunne løse eksisterende paradigmers anomalier og dertil rejse nye og interessante spørgsmål, og at de i den forstand udgør et videnskabsmæssigt *fremskridt*.<sup>2</sup>

### Paradigmer og perspektiver

Kuhn anvender selv termen »*perspektiv*« om paradigmer, og med et paradigmeskift er der således tale om et nyt perspektiv (Kuhn 1962: xi). Det er også sådan, at paradigmer ikke kun er så store tankesæt som fx Newtons fysik. Gennembrud inden for kemien, forskning i elektricitet m.v. udgør ifølge Kuhn også paradigmeskift (ibid:6-7). Derfor er det måske ikke så kuhnsk at operere med et skel mellem paradigmer og perspektiver, men vi vil fortsat lade paradigmer være de mest grundlæggende tanke-

2. Chalmers (1978/95) udgør en rimelig klar fremstilling af problemet og af ikke-relativistiske løsninger.

mønstre, som man ikke nødvendigvis er sig særlig bevidst. De er grundlæggende »skoler«, som på forskellig vis kombinerer og anvender forskellige perspektiver og styringsteknologier på basis af forskellige antagelser om mennesker, organisationer, ledelse, drivkræfter m.v., mens perspektiver er mindre grundlæggende tankeformer, som vi mere frit kan anlægge, og som i mindre grad end paradigmer er præget af fundamentale modsætninger.<sup>3</sup>

Kuhn formulerede paradigmer med tanke på det *videnskabelige* univers, dvs. som noget der styrer den videnskabelige tænkning, teoriudvikling, modeller m.v. Man skal være opmærksom på et par ting, når man omplanter paradigmebegrebet til den *praktiske* verden. For det første er de paradigmer, vi diskuterer i denne bog, tankeformer, der er praktisk orienterede. De er indflettet i en større social virkelighed, hvor det i mindre grad er rationalitet og sandhed, der er de afgørende kriterier for deres eksistens og udvikling, men nok så meget deres anvendelighed, overensstemmelse med normer, værdier, magtinteresser etc. Der er med Luhmanns (1927-98) begreber tale om andre funktionssystemer med andre differentialkoder. Videnskabernes verden er baseret på skellet mellem sandt/falsk, mens den politiske verden differentierer efter magtfuld/magtesløs, de professionelles verdener efter virker/virker-ikke, retssystemet efter lovligt/ulovligt osv.

For det andet bør man skelne mellem de styringsmæssige paradigmer, som de formuleres i diverse publikationer (bøger, teorier, rapporter m.v.), og den måde, der faktisk styres på i den institutionelle praksis. Der behøves ikke at være overensstemmelse mellem de mere eller mindre teoretiske fremstillinger og virkeligheden. Når man i forskellige publikationer kritiserer en styringspraksis, så er det ikke altid let at se, om det er andre teoretiske styringsparadigmer, der står for skud, eller om det er en eksisterende styringspraksis. Teori og praksis falder altså fra hinanden i dette tilfælde, hvor Kuhns paradigmer kun angår teoretisk praksis og dermed ikke rummer denne dobbelthed (vi uddyber denne

## Teori og praksis

3. Man kan finde forfattere, der definerer begreberne omvendt, fx Gehlen; »Die Perspektiven, welche die Menschen ihrem wirklichen Verhalten wie unbewusst unterlegen, können sich von ihrer eigenen theoretischen Weltanschauung, zu der sie sich bewusst entschieden haben, durchaus unterscheiden« (Gehlen 1957:11).

problemstilling om praktiske og teoretiske styringsparadigmer i afsnit 7.1.1).

### Spørgsmål

I lyset af ovenstående kan man stille en lang række interessante *spørgsmål* til de *styringsparadigmer*, vi vil gennemgå nedenfor: (1) Hvad er styringsparadigmets centrale genstandsområder? Hvad interesserer det sig for? (2) Hvilke styringsparadigmer formulerer det sig op imod? Hvilket paradigme laver det revolution imod, og hvilke anomalier søger det at afhjælpe? (3) Er paradigmet nyt? Hvilke nye spørgsmål og muligheder åbner det op for? Hvor stort er dets udviklingspotentiale? (4) Hvilke anomalier knytter sig til styringsparadigmet? Hvilke blinde pletter har det, og hvad skaber det af problemer? Er det stadig relevant? (5) I hvilket omfang er styringsparadigmet omsat i praksis? Er det et modent implementeret paradigme, eller er paradigmet i sin vorden?

### Paradigmer og styring

De styringsparadigmer, der beskrives i det følgende, udgør på den ene side teoretiske *idealtyper*, dvs. konstruktioner, man ikke nødvendigvis kan genfinde empirisk i den beskrevne form. De udgør en tankemæssig standard, som gør det lettere at genkende og analysere virkelighedens styringsformer; men man skal i forhold mellem idealtipe og virkelighed være opmærksom på de mange mulige afvigelser. Paradigmerne er dog på samme tid begrebsliggjorte tankeformer, som er på spil i virkeligheden selv. Paradigmerne er derfor også tilnærmede modeller for, hvordan grundlæggende tankemønstre i den sociale praksis bestemmer, hvad der er problemer, hvilke styringsteknologier der kan afhjælpe disse problemer, hvilke processer der i den forbindelse er legitime m.v. I praksis eksisterer der også forskellige mellemformer og kombinationer af paradigmer.<sup>4</sup>

### Paradigmernes samtidighed

Endelig skal det nævnes, at i modsætning til naturvidenskabene, hvor der typisk er et enkelt paradigme, der dominerer en

4. Ofte fremstilles det således, at man må vælge mellem at operere med enten teoretiske idealtyper eller med modeller, der er »på spil« i virkeligheden. Derfor kan det anses for problematisk at ville kombinere begge positioner, som klassisk svarer til positionerne hos henholdsvis Weber eller Hegel/Marx. Kort fortalt grunder vi kombinationen på, at styringsparadigmerne både optræder på den teoretiske og den praktiske scene, og at der imellem dem er en forbindelse, der ganske vist ikke er en afspejling.

tidsepoke, er der i socialvidenskaberne en række *samtidige* paradigmer, som er mere eller mindre uforenelige. Det gælder også for styringsparadigmerne. De paradigmer, der beskrives nedenfor, er opstået i en historisk rækkefølge, men sameksisterer på en måde, der minder om *arkæologiske lag*, hvor alle har haft varierende effekt over tid, men alle har effekt for institutionernes aktuelle virke.

Man kunne som sagt have valgt andre termer end »styringsparadigme«. »Styringsideologi« ville have indfanget, at der også kan spille politiske værdier og opfattelser med i valget af styringsteknologier. Valg af termen »styringsdiskurs« ville have betonet de ubevidste magtstrukturer, der spiller med, når man vælger styringsteknologier, medens »styringsfilosofier« ville have sat fokus på de generelle videnskæssige forudsætninger og antagelser, der ligger til grund. Disse alternative termer ville således have fremhævet enten det politiske, det magtmæssige eller det videnskæssige grundlag; men det ville let være blevet for politisk, for ideologisk eller for rationelt. Styringsparadigmer får en mere balanceret betydningshorisont ved at læne sig op ad Kuhns paradigmebegreb, der kombinerer videnskæsslogik og sociologi – men som på sin side er lovlig meget præget af naturvidenskabernes historie.

Lad mig til slut tilbyde en *metafor*, som synes at være ret dækkende. Et styringsparadigme er en forenende logik bag en samling styringsteknologier. Det svarer nogenlunde til den logik, man kan finde blandt værktøjerne i en håndværkers værktøjskasse. Det er således ikke svært at se på en værktøjskasse, hvilken type håndværker den tilhører. En murers værktøjskasse består af murerbrædt, fugeske, vaterpas, mursnor, glittebræt m.v. De er forenet af murerens arbejde med at bygge mure, pudse og fuge mure osv. Tømrers værktøjskasse består af tømmerhammer, stemmejern, knibtang, sav m.v., hvad der alt sammen afslører, at en tømrer arbejder med træ. Forholdet mellem styringsparadigmer og styringsteknologier kan altså ses som forholdet mellem en værktøjskasse og dens redskaber: Værktøjskassen udgør den forenende ramme for redskaberne. Det, jeg hævder med de seks styringsparadigmer, er altså, at der i den offentlige sektor basalt er seks værktøjskasser – eller seks grundlæggende logikker, som binder en række styringsteknologier sammen.

#### Alternative termer

#### Værktøjskasser

**Behov for flere værktøjskasser**

Værktøjskassemetaforen har endnu en fordel. Det er nemlig således, at man nemt forstår, at der skal en række forskellige håndværkere og værktøjskasser til, hvis man vil bygge et helt hus. Man får ikke bygget et hus, der er funktionelt og behageligt efter moderne standarder, hvis man kun vil anvende tømrere og deres værktøjskasse. Hvis huset skal have elektricitet, vand, ruder m.v., må man også have fat i elektrikere, blikkenslagere og glarmestre. Det er ligeså med organisationer: Man kan ikke nøjes med at styre med regler, eller med værdier, eller med økonomiske incitamenter osv.

**Behov for proportionering**

Og heraf følger metaforens tredje skønhed: Det er indlysende, at man skal anvende de forskellige håndværkere og deres værktøjskasser i forskellige proportioner alt afhængigt af, om man ønsker at opføre et drivhus, en muret villa, en norsk bjælkehytte, en garage osv. Hvis man opfører eller restaurerer et helt hus vil man have behov for de fleste håndværkere; men på forskellig vis, i forskellig rækkefølge og i forskelligt omfang. Af og til har man behov for en lille tilbygning, en mindre renovation eller et drivhus. I så fald kan man nøjes med en enkelt type håndværker eller to.

**Husk håndværkerne!**

Værktøjsmetaforen har også en fjerde styrke: Den minder om, at der er nogen, der skal anvende værktøjerne. Ofte er kompetencerne hos dem, der anvender værktøjerne mindst lige så vigtig som værktøjets egenskaber. Denne dimension ses der dog ikke på i denne bog.

**Bøvl!**

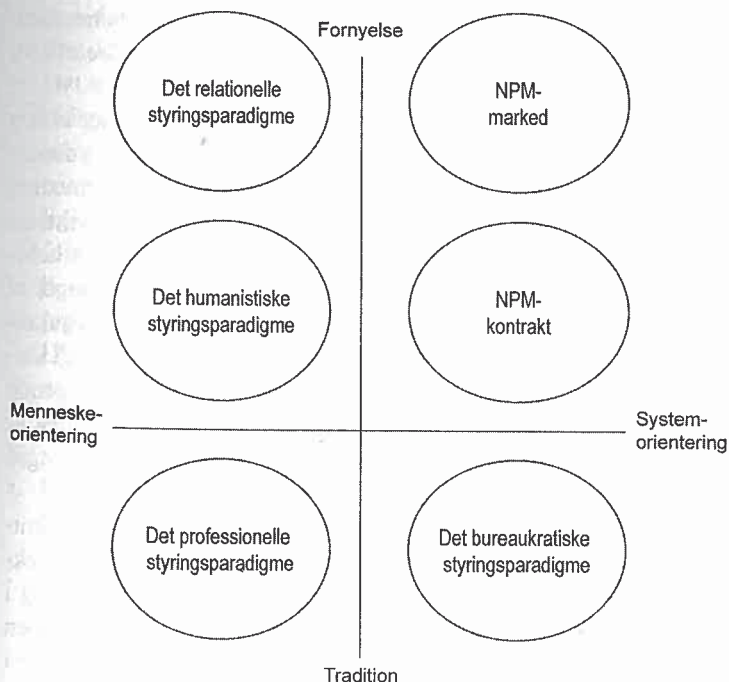
De fleste vil allerede have gættet metaforens femte styrke. Den knytter sig til det enkle faktum, at det kan være overordnendtlig bøvlet at have at gøre med håndværkere! De kommer sjældent til det aftalte tidspunkt; de har svært ved at samarbejde skønt byggeprojektet lige præcis forudsætter samarbejde; de taler gerne dårligt om hinanden; de er ikke alle lige dygtige, men mener dog, at de selv er de bedste og mest pålidelige; og de er ikke alene dyre – men også ofte meget dyrere end aftalt!

Med denne opløftende forståelse af styringsparadigmer og deres styringsteknologier kan vi gå videre i teksten.

## 2.2 De seks grundlæggende styringsparadigmer

Man kan udsondre *seks styringsparadigmer*, som figur 2.2.1 nedenfor illustrerer. Det bureaukratiske og det professionelle styringsparadigme er de to grundlæggende og traditionelle styringsparadigmer. De udgør rygraden i den offentlige sektor og man kan slet ikke forestille sig en offentlig sektor uden disse. Hertil kommer fire nyere styringsparadigmer. Der er to versioner af NPM, dels NPM-marked og dels NPM-kontrakt, og endelig to styringsparadigmer, der er orienteret mod mennesker, dels det traditionelle humanistiske styringsparadigme, dels det relationelle styringsparadigme. Skellet mellem tradition og fornyelse fremgår af figurens vertikale akse.

### De fire paradigmer



Figur 2.2.1: De seks grundparadigmer.



**Hård blød**

Paradigmerne er desuden placeret ud fra en system-menneske dimension. Der er her tale om en fundamental dualisme i europæisk tænkning og organisering, som indenfor organisationsteorien ofte omtales som »hård« og »blød« styring.

**Overblik**

Inden vi går i gang med paradigmerne i særskilte afsnit, er det nyttigt med en lille introduktion til hvert af paradigmerne:

- **Det bureaukratiske paradigme.** Her tænker vi på den styringstænkning, som er fokuseret på regelstyring, hierarki, klar arbejdsdeling og ligebehandling. Det er den idealtipe, Max Weber (1864-1920) beskrev, og som dannede ryggraden i den klassiske, moderne offentlige sektor. Vi vil senere forsvare det standpunkt, at dette paradigme stadig er det centrale i den offentlige sektor. Det er naturligvis især forankret i fx Justitsministeriet og dets institutioner (politi, domstole), og i alle myndigheder (skatteforvaltning, socialforvaltning, sagsbehandlende styrelser m.v.), men det gennemsyrrer også alle andre offentlige institutioner.
- **Det professionelle paradigme.** Dette paradigme finder vi hos de faglige specialister, som ikke beskæftiger sig med administration, men med at undervise, forske, helbrede syge mennesker, passe børn, bekæmpe fremmede hæere osv. Her vil man især styre efter det, der er interessant, det der er fagligt holdbart og virker. Dette styringsparadigme er navnlig optaget af *autonomi*. Det er fagligheden, der er i højsædet, og bureaukratiet er egentlig mest til besvær! Dette paradigme har også været en del af den offentlige sektor i århundreder, og i stigende grad med velfærdsstatens fremvækst. Paradigmet forsvares af de professionelle selv og deres organisationer, men ofte også af brugere og brugerorganisationer.
- **NPM-marked.** Indtil 60'erne skete udviklingen af den offentlige sektor temmelig langsomt, men herefter skete der en eksplosion i udgifter og omfang. Fra slutningen af 60'erne og i 70'erne prøvede man politisk at begrænse væksten, men uden større held. Med New Public Management (NPM) opstår der i 80'erne en markant reformbevægelse, der sigter mod nye styringsformer i den offentlige sektor. NPM retter sig kritisk mod det bureaukratiske paradigme som en afbureaukratiseringsbevægelse, og mod det professionelle paradigme i et forsøg på at styre og effektivisere velfærdsinstitutionerne. NPM

opstår som et offensivt forsøg på at indføre markedsmekanismer i den offentlige sektor. I dag finder man de mest rene tilhængere af styringsparadigmet i tænketanken CEPOS.

- **NPM-Kontrakt.** Den oprindelige NPM-bevægelse afløses – i al fald her i Danmark – i stigende grad af en styringslogik, hvor kontraktstyring er den styringsmæssige hjørnesteen. NPM-kontrakt har ligesom NPM-marked et fokus på effektivitet og resultater, og i den forstand har de noget tilfælles. Men de vil opnå disse mål med meget forskellige midler. Der er således ingen markedsmekanismer på spil i NPM-kontrakt paradigmet. Der er blot et substitut: Kontrakter – og deres tro følgesvende: Dokumentation, benchmarking og best practice. Man kan med en vis ret sige, at NPM-kontrakt er blevet mere fremherskende end NPM-marked. NPM er i begge sine former oprindelig importeret til Danmark via Finansministeriet, men er sidenhen især blevet »forvaltningernes« og topledelseernes projekt.
- **Det humanistiske paradigme.** Det bureaukratiske styringsparadigme og de to NPM-paradigmer er begge »hårde« i den forstand, at de i altovervejende grad baserer sig på styring via anonyme systemer, incitamenter, strukturer og andre upersonlige mekanismer. Desuden er orden, henholdsvis effektivitet i fokus. Overfor dette har der altid eksisteret diverse »bløde« bevægelser, der er optaget af de mennesker og grupper, som organisationer består af. De klassiske traditioner er kendt som HR, HRM, HRD m.v., og de har haft et vist gennemslag i moderniseringen af den offentlige sektor, fx i form af personalepolitikker, udviklingssamtaler, kompetenceudvikling, seminarafholdelse, teambuilding m.v.
- **DRP.** I dette årtusinde er det dog en speciel og radikaliseret variant af det bløde paradigme, der har vundet udbredelse. Vi har valgt at kalde det for »*det relationelle paradigme*« (DRP). Det er en sammensmeltning af tre teorielementer: Systemisk familierapi, Appreciative Inquiry og socialkonstruktions-

me.<sup>5</sup> Da tanken om relationer går igen i de tre retninger, har vi valgt termen »det relationelle paradigme«.

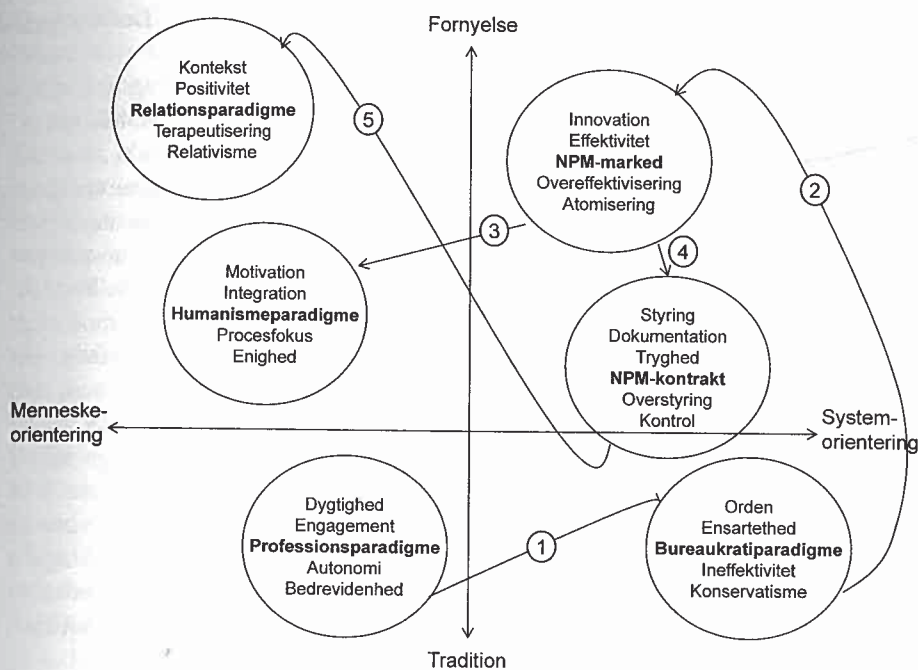
Denne bog beskriver og analyserer disse seks styringsparadigmer: Deres styringsteknologier, baggrund, pointer, stærke og svage sider, deres anvendelsesområde, teoretiske baggrund osv. Den beskriver også deres mulige relationer til hinanden. Den er grundlæggende synkron i sin tilgang. Den ser med andre ord ikke meget på den historiske baggrund for de enkelte styringsparadigmer og deres kronologiske relationer til hinanden. De er dog alle historisk betingede, begrænsede og berigede: Derfor et lille historisk rids i næste afsnit.<sup>6</sup>

### 2.3 De seks paradigmer – set i et historisk-dialektisk perspektiv

Forholdet mellem paradigmerne kan også fortælles som en (stileret) dialektisk-historisk udvikling. De forskellige trin i historien ses af figur 2.3.1 nedenfor. I denne figur har vi skrevet hvert af paradigmernes centrale potentialer og faldgruber ind. Potentialerne står over paradigmet navn, faldgruberne under. Potentialerne og faldgruber skal forstås sådan, at hvis man holder balancen indenfor hvert af styringsparadigmerne, så opnår man fordelene (det der er over navnet). Mister man derimod balancen, fordi man overdriber anvendelse af styringsparadigmet og dets styringsteknologier, så ender man med en række ulemper (som er indikeret under navnet).

5. Vi vil i denne bog ikke skelne mellem *socialkonstruktionisme* og *socialkonstruktivisme*. Fx Gergen (1994) gør meget ud af dette skel, men der eksisterer ikke stabile og almen anerkendte betydningsforskelle i litteraturen.
6. I en artikel (2010b) har jeg fremstillet de seks styringsparadigmer i en mere munter form, nemlig som en samtale i et reflekterende team, hvor hvert styringsparadigme er repræsenteret af en person. Dertil kommer en kreds af eksterne personer, som repræsenterer forskellige synsvinkler på de seks styringsparadigmer.

## 2 Indledende om styringsparadigmerne



Figur 2.3.1: De seks paradigmer i et historisk-dialektisk perspektiv.

I en dialektisk udvikling er det de negative forhold (udfordringer, modsætninger, problemer, ubalancer, paradokser, anomalier), der driver historien. Via det positive rettes der op på balancen; men der opstår uafslutteligt nye negative fænomener. I denne skematik kan styringsparadigmernes historie her i Danmark kort fortælles således (hvor tallene i teksten refererer til figurens nummererede pile):

(0) Oprindeligt var der de *fagprofessionelle*: soldater, politi, brandmænd, præster, skolelærere. De var professionelle, og derfor en god del bedre end lægmand til at løse de pågældende opgaver, og de udviklede også en professionel stolthed. De var tættere eller løsere knyttet til staten, og de styrede i det store og hele sig selv. Det gav anledning til mange lokale forskelligheder. Man havde forskellige måder at brandslukke, prædike og undervise på rundt i

### Det negatives dialektik

### Før moderniseringen

landet, forskellige organiseringer, aflønninger m.v. Der var med andre ord ikke så meget orden og ensartethed.

(1) Med nationalstatens og demokratiets udvikling opstår *bureaukratiet*: National regulering, institutioner, overenskomster, opgavedefinitioner m.v. Det medfører en lang periode, hvor det fagprofessionelle og bureaukratiske styringsparadigme sameksisterer. Den bureaukratiske styring af de professionelle angår især de administrative dele af de fagprofessionelle organisationer: Økonomistyring, lønstyring, arbejdstidsregulering m.v. Bureaukratiets fremmeste styringsteknologi, regler, var derimod ikke særlig egnede til at styre det faglige indhold, og i det omfang man prøvede derpå, gik det ikke særlig godt. Efterhånden som den offentlige sektor vokser efter 2. verdenskrig, viser det sig, at det bureaukratiske paradigme ikke kan styre den offentlige sektor effektivt. Det viser sig på to måder. For det første kan det ikke styre væksten i den offentlige sektor, som igennem 60'erne og 70'erne opleves som ustyrlig! For det andet bliver den øgede anvendelse af bureaukratiets styringsteknologier en klods om benet på udviklingen i form af ineffektivitet og konservatisme, hvorfor »bureaukati« i stigende grad bliver et negativt ord.<sup>7</sup>

### Moderniseringsparadigmer

(2) Lige netop ineffektivitet og konservatisme har *NPM-marked* løsninger på, idet markedet normalt berømmes for at være effektivt og innovativt. NPM-marked vil effektivisere gennem afbureaukratisering, der retter sig mod det bureaukratiske styringsparadigme, og skabe udvikling i de professionelle organisationer gennem målstyring, benchmarking m.v.

(3) Det var fra starten klart, at det øgede tempo, effektivisering og styring krævede en øget oliering af det lidt rustne bureaukrati-maskineri. Det kunne det *humanistiske paradigme* hjælpe med til. Det kunne skabe motivation til at opfylde målene, og det kunne

7. Det er afgjort en forenkling af format at fremstille historien som om, at det bureaukratiske styringsparadigme eksisterede uændret gennem århundreder. Det er bestemt ikke tilfældet. Bureaukratiet voksede i omfang, fik løbende nye opgaver, blev med mellemrum reorganiseret og skåret ned osv. I 1900-tallet var der desuden perioder, hvor man havde fokus på effektivisering, på planlægning, på forholdet mellem departementer og styrelser. Man havde ikke mindst 70'ernes kommunalreformer, som havde kolossal betydning for struktur og opgavefordeling. Men det er på den anden side også altsammen ændringer indenfor bureaukratiets egen logik.

via teambuilding, værdier m.v. skabe sammenhæng i det, der let kunne blive lidt fragmenteret, når NPM havde ryddet de integrerende (sammenhængsskabende) regler af vejen.

(4) NPM-marked havde dog fra starten problemer med at slå igennem, bl.a. fordi at det ville skabe for meget konkurrence, for meget privatisering og udlicitering, for meget deregulering, for meget forandring, for mange brud med de vante hierarkier – alt sammen noget, der blev opfattet som kaotisk, usikkert, uklart og ukontrollabelt. Derfor får NPM først rigtig succes i sin *kontraktversion*, hvor der via aftaler, resultatmåling, hierarkiske relationer m.v. skabes en vis forandring, men uden at miste tryghed og orden; ja snarere via tryghed og orden!

Der opstod så meget orden, at (5) man i stigende grad talte om kontrol, centralisme, mistillid, måleregimer og minuttyranni. Det blev ført helt ud i de yderste led i velfærdsinstitutionerne, og her opstod der derfor grobund for et styringsparadigme (*DRP*), der i ethvert henseende er antitetisk i forhold til NPM-kontrakt. Her er man fundamentalt set positiv og baserer sig derfor på tillid, hvad der bl.a. medfører, at mennesker kan styre sig selv, lede sig selv og være myndige i forhold til den situation, de står i.

Sådan kan man fortælle styringsparadigmernes historie. Den baserer sig på en rent negativ dialektik, hvor styringsopfattelser står i modsætning til hinanden. NPM-marked har et styringsrepertoire, der er en kritik af og modsætning til det klassiske bureaukrati, *DRP* er i modsætning til NPM-kontrakt osv. Ser man i stedet på styringspraksis, er der tale om styringspraksisser, der sameksisterer i forskellige blandinger. Et sygehus fx eksisterer på et (bureaukratisk) regelgrundlag, der rummer frit valg (NPM-marked), og hvor afdelingssygeplejersken kan praktisere relationel ledelse (*DRP*), mens overlægen anser den centrale styringsrelation for at være faglig supervision (det professionelle paradigme). Dette sker almindeligvis man i personalekontoret er optaget af at implementere værdibaseret ledelse på hele hospitalet (det humanistiske paradigme) og direktionen er ved at indgå en kontrakt med regionen, hvoraf det bl.a. fremgår, at man skal højere op på benchmarklisten vedr. kvaliteten af hofteoperationer (kontraktparadigmet)

Fremstillingen via de seks styringsparadigmer tydeliggør, at moderniseringen af den offentlige sektor siden starten af 80'erne i realiteten har baseret sig på implementering af flere forskellige

### Modsætning og sameksistens

### Modernisering og NPM

værktøjskasser. Den dominerende moderniseringslogik har bestået af to meget forskellige, successivt på hinanden følgende NPM-varianter, som begge har gået hånd i hånd med det bløde, humanistiske styringsparadigme. Det står en frit for at definere NPM som foreningsmængden af de tre omtalte styringsparadigmer; men man skjuler derved, at der er tre forskellige, mere eller mindre forenelige styringslogikker på spil, som har bidraget til moderniseringen på forskellig vis, har haft forskellige negative bieffekter osv.<sup>8</sup>

### Styrker og farer

Fremstillingen har også fremhævet en afgørende vigtig pointe for hele bogen: At alle styringsparadigmerne på den ene side har nogle styrker (eller: fordele, gode sider), som kan og bør udnyttes. På den anden side slår de selvsamme styrker om i negative fænomener, hvis de får overbalance og overdrives: orden bliver til konservatisme, effektivitet bliver til umenneskelighed, menneskelighed bliver til terapeutisering osv. Det gælder om at dosere anvendelsen af de enkelte styringsparadigmer efter situationen: Hvilke problemer kan styringsparadigmets forcer anvendes på? I hvilket omfang skal paradigmet anvendes? Hvordan skal det kombineres med andre? Disse og andre spørgsmål vil vi uddybe i senere afsnit.

I det følgende kapitel gennemgås paradigmerne hver for sig, førend vi i kapitel 4 og frem foretager forskellige former for sammenligninger og synteseforslag.

8. Mere teknisk udtrykt man man sige, at denne bog baserer sig på en *deduktiv* tilgang til moderniseringsbestrebelse, og at denne tilgang skaber klarhed ved at skille skidt fra snot. I modsætning hertil bunker *induktive* tilgange de styringsteknologier og -logikker sammen, som mere eller mindre tilfældigt eksisterer på et givent sted på et bestemt tidspunkt eller i en bestemt periode. NPM begrebet fastlægges traditionelt via en induktiv fremgangsmåde, og bl.a. deraf følger de mange forskellige betydninger af termen. (Se hertil Lerborg 2012:194-95)





## KAPITEL 9

## Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser

Af Annika Agger og Dorthe Hedensted Lund

Samarbejdsdrevne innovationsprocesser, der involverer offentlige og private aktører, er på mange måder et rollespil, hvor de mange forskellige aktørgrupper har bestemte forestillinger om, hvordan og med hvilken tyngde de selv og andre skal indgå i processen. Dette kapitel handler om borgernes rolle i samarbejdsdrevne innovationsprocesser med særlig vægt på analysen af den rolle, som de direkte berørte brugere af offentlig service spiller og kan spille heri. Samarbejdsprocesser, der involverer offentlige aktører og borgere, er bestemt ikke noget nyt i dansk sammenhæng. Vi har bl.a. set det i forbindelse med Planloven, Kvarterløftprojekterne, Nationalparker, Strukturreformen og oprettelsen af en række borgerbestyrelser og råd. Det nye er, at der er kommet øget fokus på involvering af borgere og andre interessenter i *udviklingen* af ny offentlig politik og service. Borgerinddragelsen er altså nu i højere grad drevet af et ønske om at skabe innovation end om at fremme demokratiet.

I den private sektor har man haft fokus på det positive bidrag, som brugerne kan spille i innovationsprocesser siden 1970'erne (Bogers, Afuah og Bastian, 2010). I den offentlige sektor er det først inden for de seneste par år, at man er begyndt at tale om »brugerdrevet« og »borgerdrevet« innovation (Bason, 2007; Kristensen og Voxted, 2009). Der nævnes i den forbindelse en række forskellige grunde til, at det kan være godt at have borgere og brugere med som aktive samarbejdspartnere og medspillere i offentlige innovationsprocesser. Borger- og brugerinddragelse kan øge produktiviteten i den offentlige indsats, fordi brugerne har en viden, der, når den bringes i samspil med den viden, som fagprofessionelle og politi-

ere besidder, kan bidrage til udviklingen af nye kreative ideer til, hvordan bestemte serviceopgaver kan løses bedre og mere effektivt. Det er der allerede eksempler på i den private sektor (Brand, 2005). En aktiv involvering af borgere og brugere kan også bevirke, at de får en bedre oplevelse af offentlige serviceydelser, og at fremtidige offentlige indsatser i højere grad forankres i borgernes oplevede behov. Endelig kan beslutningsprocessernes gennemsigtighed øge den gensidige tillid og dermed forbedre mulighederne for fremtidige samarbejdsprocesser mellem borgere og offentlige myndigheder (Bason, Knudsen og Toft, 2009).

I hvilken grad borger- og brugerinddragelsen får den forventede effekt, afhænger imidlertid i høj grad af, hvordan de inddrages. Dette kapitel har til formål at vise, at den måde, hvorpå borgere og brugere inddrages – den rolle, som de tilbydes – har stor betydning for, i hvilken grad og hvordan de ender med at drive innovationer fremad. Med afsæt i en række nyere teorier om offentlig og privat innovation giver vi først et overblik, hvordan synet på brugernes rolle i innovationsprocesser har ændret sig over tid. Dernæst ser vi på, hvorledes opfattelsen af borgernes rolle har forandret sig, og hvad dette skift betyder for den form, som borgerinddragelse i offentlige innovationsprocesser antager i dag. Endelig skitserer vi en ny borgerrolle, der i højere grad end de borgerroller, der tilbydes sig i øjeblikket, kan bane vejen for, at borgere og brugere kan komme til at spille en central rolle i samarbejdsdrevet offentlig innovation.

### Teoretiske perspektiver på borgerne og brugernes rolle i samarbejdsdrevne innovationsprocesser

Både i teorier om privat og om offentlig innovation er der kommet fokus på borgerne og brugernes rolle som innovationsdrivkraft. Hvor man tidligere anså teknologi, entreprenører og eksperter for at være de primære kilder til innovation, er den teoretiske opmærksomhed i dag tillige rettet mod den rolle, som samspil mellem mange forskellige relevante aktører, herunder også brugerne, kan spille for skabelsen af innovation (se kapitel 4). Det ses bl.a. i Nikolaus Franke og Sonali Shahs (2003) innovationsstudie, der undersøger, hvordan innovation inden for en række fritidsaktiviteter skabes gennem et tæt samarbejde mellem forskellige medlemmer af en brugergruppe. Studiet viser, at det er forskelle i kompetencer og viden, der gør dem i stand til at innovere sammen. Når man får en god ide,

handler det altså om at finde kreativ assistance, der komplementerer ens egen kreativitet. Desuden viser studiet, at en væsentlig motivation for innovatørerne og assisterende personer er, at det er sjovt og givende at løse problemer og skabe noget sammen. Gruppen arbejder sammen om at udvikle nye aktiviteter, og de enkelte gruppemedlemmer bruger samtidig deres forskellige netværk til at identificere og aktivere andre aktører med relevante kompetencer. Et andet studie af en række »open source«-softwareprogrammernes innovationskapacitet viser, at brugere kan spille en meget afgørende rolle i udviklingen af it-programmer (Gloor, 2006). Ligeledes har von Hippel og Katz for alvor slået fast, at brugere besidder en helt afgørende innovationskraft, som kan hjælpe private virksomheder i deres bestræbelser på at udvikle nye produkter. De advokerer for, at virksomheder bør udvikle forskellige sæt af værktøjer – såkaldte »tool kits« – der gør det muligt for dem at inddrage brugerne i bestræbelserne på at skræddersy virksomhedernes produkter, så de passer til forskellige behov. Dette giver samtidig virksomhederne et bedre kendskab til brugerne, som kan bruges til at udvikle nye produkter. Argumentet er, at denne form for brugerdrevet produktudvikling er hurtigere og mere effektiv, end hvis man kortlægger bestemte kundesegmentets behov for så derefter at udvikle produkter, der passer hertil (von Hippel og Katz, 2002). Brugerdrevet innovation er således kommet i højsædet i teorier om innovation i den private sektor

En lignende bevægelse har fundet sted i teoriudviklingen om offentlig innovation. Her kan vi se et gradvist skift fra, at der primært har været fokus på ledelsen og de fagprofessionelle som værende de centrale innovationsaktører (*leder- og medarbejderdrevet innovation*) til en større opmærksomhed på værdien af aktiv involvering af borgere og brugere i samarbejdsdrevne innovationsprocesser (*borger- og brugerdrevet innovation*). Det er dog meget forskelligt, hvor aktiv en rolle borgerne tildeles. Det hænger i høj grad af, hvilket styrings- og innovationsparadigme der tages afsæt i. Med introduktionen af de NPM-inspirerede teorier i 1980'erne blev borgene placeret i rollen som *brugere* og *kunder*, og deres rolle var at skabe innovation gennem deres valg af specifikke ordninger og ydelser. Denne tænkning blev kontrasteret af en anden tilgang til borgerne og brugernes rolle, der så dem som anmeldere af offentlige serviceydelser gennem deltagelse i råd og udvalg, herunder f.eks. skolebestyrelser og lokalråd, hvor de kunne gøre deres indflydelse gældende på områder, der vedrørte deres hverdagsliv (Agger, Löfgren og Torfing, 2010). Tanken

er, at når de berørte borgere inddrages i kraft af deres position som brugere af en given service, så kan de bidrage til *serviceinnovation*. Med det forstås, at deres ideer og erfaringer kan indgå som grundlag for at forbedre konkrete services på den enkelte institution eller i det enkelte lokalsamfund og samtidig bidrage til at sikre en mere effektiv implementering af en given *serviceinnovation* (Hansen, 2009: 24). Som sidegevinst skabes større grad af *output-legitimitet* omkring den offentlige styring.

Det er først for nyligt, at der for alvor er kommet fokus på borgere og brugere som mulige *medproducenter* af offentlig innovation. Borgere og brugere forventes således i stigende grad at spille en aktiv og direkte medskabende rolle, hvor der ikke kun er fokus på *service-innovation*, men også i højere grad på *policy-innovation*. Borgerne og brugerne forventes altså her at sætte sig ud over deres egne særinteresser og bidrage med mere helhedsorienterede ideer og perspektiver på, hvordan man kan udvikle forskellige politikområder. At man nu begynder at anskue borgere og brugere som offentlige innovatører, sker ud fra en antagelse om, at borgerne både har en særlig partikulær, kontekstuel viden og ressourcer, som er værdifulde at få med i forbindelse med udviklingen af ny innovativ politik og service (Bason, 2010). Når borgerne inddrages i rollen som medproducenter eller offentlige innovatører, kan det også medvirke til at forbedre *input-legitimiteten* af den offentlige styring. Ud over det, at borgerne bidrager med nye ideer og løsninger, får de også en øget forståelse for politikken og indsigt i, hvad der er praktisk realistisk at få implementeret. Derudover får borgerne mulighed for at påvirke politikområder, hvilket kan medvirke til at opbygge tilliden til det politiske system (Sørensen og Torfing, 2005: 210).

Vi kan således konkludere, at teorier om privat og offentlig innovation er enige om at tildele borgerne og brugerne en stadig mere central rolle i skabelsen af innovation. I det følgende vil vi se nærmere på, hvorledes de forskellige borgerroller relaterer sig til forskellige former for innovation. Pointen er, at vi i dagens offentlige sektor kan identificere en lang række forskellige forventninger til og opfattelser af, hvad det er for en rolle, som borgere kan og bør spille i innovationsprocesser. Med andre ord vil vi forsøge at afdække, hvilket innovationspotentiale der er at finde i forskellige opfattelser af borgerrollen. Vi forholder de forskellige rolleopfattelser

til følgende fire parametre: *Institutionelle rammer, identitet,<sup>1</sup> ressourcer og bidrag til innovation.*

Disse parametre skitserer tilsammen et potentielt *mulighedsrum for innovation*. De institutionelle rammer omhandler de indflydelseskanaler, der opstilles i relation til den givne borgerrolle. Identiteter og roller har stor betydning for, om vi beslutter os for at handle politisk eller ej, og hvordan vi gør det. Hvor identitet i høj grad er noget, som vi selv er medskabere af, handler roller om de forventninger, som omgivelserne har til en given aktørs adfærd. Det har således stor betydning for borgernes deltagelse, om politikere og forvaltere møder borgeren med en forventning om, at de blot er brugere af en offentlig service og derfor udelukkende skal give tilbagemeldinger på denne afgrænsede service, eller om de bliver mødt med en forventning om, at de skal være aktive medborgere med ressourcer, der er vigtige at få i spil i offentlige styringsprocesser. Med ressourcer henvises til det tidsforbrug og den viden, som udøvelsen af rollen kræver. Endelig diskuterer vi, i hvilken grad rolleopfattelsen lægger op til, at borgeren kan bidrage til skabelsen af offentlig innovation.

### Borgerbegrebet i forandring

Opfattelsen af borgernes rolle i offentlig styring har ændret sig meget igennem de sidste halvtreds år. Mens der tidligere var en mere entydig opfattelse af, hvad en borger var for en størrelse, er der i dag mange rolleforståelser i spil. Vi vil her fremhæve tre, der giver ret så forskellige betoning af, hvor aktiv en rolle borgerne forventes at have i offentlige styrings- og innovationsprocesser:

- Borgeren i rollen som klient
- Borgeren i rollen som kunde

1. Identitet henviser her til, hvilken rolle borgerne selv forventer at have i offentlig styring. Vi trækker her på beskrivelsen af identitetsbegrebet i Bang m.fl. (2000). Identitet beskrives her som »det samlede billede« eller summen af den rolle/position, man indtager (eksempelvis som borger, bruger osv.), og måden, hvorpå man rent faktisk udfylder denne rolle. Hvilken rolle der knyttes an til, anses for at have stor indflydelse på aktørernes motivation for at handle politisk og for den måde, som de reelt gør det på (Bang m.fl., 2000: 24).

### Borgeren i rollen som medproducent

Disse forskellige opfattelser af borgerne kan både forholdes til forskellige tidsperioder såvel som til forskellige demokratiopfattelser. Vi vil i det følgende kort beskrive de forskellige roller, der alle – på trods af deres forskellige tidsmæssige lancering – er aktivt i spil i den offentlige sektor. Efterfølgende vil vi skitsere en fjerde borgerrolle: *Borgeren i rollen som offentlig innovatør*. Her er der tale om en ny rolle, som er undervejs, men endnu ikke helt har fundet sin form.

### Borgerne i rollen som klient

Borgernes rolle i den offentlige styring har frem til 1980'erne været knyttet tæt sammen med den gængse opfattelse af borgerrollen, som den kommer udtryk i den liberale demokratiopfattelse. Ud fra et liberalt demokratiperspektiv handler borgerinddragelse om, at borgerne får mulighed for at give udtryk for deres holdninger gennem valghandlingen og i den offentlige debat (*voice*<sup>2</sup>). De *institutionelle rammer* for borgernes deltagelse tager afsæt i den parlamentariske styringskæde. I dette perspektiv anses borgerne som forholdsvis passive individer, der vælger deres politiske repræsentanter hvert fjerde år. Mellem valgene tildeles de rollen som klienter, dvs. som et relativt *passivt styringsobjekt*, der ikke forventes at deltage aktivt i politikudformningen andet end ved at forsøge at påvirke deres politiske repræsentanter. Det er denne rolle, som deres *identitetsarbejde* spiller op imod. Der er ikke indbygget forventninger om, at man skal deltage aktivt i udformningen af samfundet eller have en interesse i, hvad der er bedst for helheden, men blot ud fra personlige præferencer vælge sine repræsentanter (Aberbach og Christensen, 2005). Det er så politikernes opgave at tænke på samfundet som helhed, da de som valgte repræsentanter for folket har fået den suveræne myndighed til at be-

2. I den politologiske forskning anvendes begreberne »voice« og »exit« som to måder, hvorpå borgerne kan respondere på den offentlige styring. Når borgerne tilbydes kanaler og arenaer, hvor de kan ytre deres præferencer, får de mulighed for at give »voice«. Omvendt, når de er utilfredse med en offentlig ydelse eller politik, kan de i visse tilfælde trække sig, hvilket betegnes »exit« (Hirschmann, 1970).

stemme samfundsudviklingen – i hvert fald indtil næste valg (Sørensen, 2003).

Borgerne er i dette perspektiv subjekter, der gøres til genstand for den offentlige styring, og det er de fagprofessionelle og politikerne, som sætter rammerne for at udvikle og innovere den offentlige sektor. Argumentet er, at borgerne ikke har tilstrækkelig viden til at kunne drøfte komplekse forhold, og at de i vid udstrækning er optaget af at varetage særinteresser (Day, 1997). Derfor har de fagprofessionelle en særlig forpligtelse til at sikre, at alle (og især de resourcesvage) gruppers behov tilgodeses. Spørgsmålet om lige ret og adgang til ressourcer og behandling spiller i dette perspektiv en stor rolle. Og det er op til de fagprofessionelle – og ikke de højst råbende borgere – at definere behovene (OECD, 2009). I denne rolleopfattelse bliver borgernes *ressourcer* ikke udnyttet eller mobiliseret i relation til at fremme offentlige innovationsprocesser. Man kan omvendt sige, at det er administratorer, der bruger en række ressourcer på at innovere offentlig service og politik i samarbejde med politikerne.

Ser vi på, hvorledes denne opfattelse af borgerrollen *bidrager til innovation*, tegner der sig forskellige fordele og ulemper. Fordelene ved innovationsprocesser, der holder borgerne på afstand, er, at innovatorerne ofte er højt fagligt velkvalificerede. Ligeledes kan man undgå, at der opstår konflikter mellem borgerne og andre, som kan forhale og i værste fald umuliggøre udviklingen af ny politik og service. Ulemperne er omvendt, at der er en stor fare for, at hverken den politik eller service, der udvikles, imødekommer borgernes behov, og at der derfor er risiko for efterfølgende konflikter mellem medarbejdere og borgere.

Forskning viser, at opfattelsen af borgere som klienter er forholdsvist udbredt blandt mange offentligt ansatte (Sehested, 2003). I praksis betyder det, at mange medarbejdere hverken har lyst eller føler sig klædt på til at skulle samarbejde mere direkte med borgere og andre interessenter. Skal man fremme samarbejdsdrevet innovation, hvor borgerne deltager, kræver det, at medarbejderne ændrer syn på borgerrollen.

### Borgeren i rollen som kunde

NPM-styringsparadigmets fremvækst i 1980'erne introducerede en ny og mere aktiv borgerrolle, der var inspireret af forbrugerens rolle på det private marked (Clarke, 2006). *Institutionelt* set kom den nye rolle til ud-

tryk i form af etablering af brugerbestyrelser, fritvalgsordninger og enkelte kvalitetsevalueringsprocedurer, som hjælper til at måle og synliggøre kvaliteten af det, der produceres. Borgerne placeres her i rollen som kunde i den offentlige butik, der frit vælger og fravælger (exit) forskellige ydelsesser. Kunderollens fremvækst kan på mange måder ses som en reaktion på den »passive borgerrolle«, som vi beskrev ovenfor. Samtidig trækker denne rolleopfattelse på en lidt anden version af den liberale demokratiopfattelse, der lægger vægt på, at borgerne har mulighed for at udtrykke deres præferencer mellem valgene ved at stemme med fødderne. Skabelsen af et offentligt marked giver nemlig borgerne øgede muligheder for mellem valgene at give udtryk for deres præferencer.

Denne borgerrolle antager imidlertid også, at borgerne har de *ressourcer*, der skal til for at de kan træffe informerede og kvalificerede valg (Aberbach og Christensen, 2005). Denne tilgang til borgerrollen er koblet til en stærkt rettighedsbaseret tilgang til offentlig service. Dermed skaber en let stigende pres om mere og bedre offentlig service, som kan være anskeligt at imødekomme i en situation, hvor der er begrænsede økonomiske ressourcer til rådighed.

Kunderollen kan siges at *bidrage til innovation* på forskellig vis. Når borgerne træffer deres valg, tydeliggør de deres ønsker og præferencer og tvinger producenter af offentlig service til at gøre mere for at tilfredsstille borgerne (Newman og Clarke, 2009). Evalueringsprocedurer som f.eks. benchmarking gør det lettere for offentlige serviceinstitutioner at tage ved lære af hinandens innovationer. Omkostningerne ved denne borgerrolle er omvendt, at institutionerne får meget lidt at vide om, hvorfor borgerne vælger en bestemt service fra, og opnår således kun meget sparsomt input til at forbedre servicen. Endvidere befordrer kunderollen en snæver, individualistisk og serviceorienteret tilgang til den offentlige styring, som gør det svært at inddrage borgerne i politikinnovation. Endelig lægger kunderollen ikke op til, at borgerne selv skal yde et bidrag til identifikationen og implementeringen af innovationer. En mere aktiv inddragelse af borgerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser kræver en anden forståelse af borgerrollen.

Bo

Pre  
opg  
unc  
per  
væl  
er  
inn  
res  
uag  
hov  
akt  
derbor  
ona  
der  
fin  
pla  
par  
sæl  
vis  
ejel  
tyf  
Lu  
me  
pa  
hja  
ogde  
i et  
bic  
20  
ne  
gr  
ori



## Borgeren i rollen som medproducent

Presset på den offentlige sektor om at løse stadig flere og mere vanskelige opgaver er stærkt stigende. En del af de problemer, som skal løses, går under betegnelsen »wicked problems«, dvs. »ondartede problemer« (Koppenjan og Klijn, 2004; van Bueren, Klijn og Koppenjan, 2003). Øget overvægt blandt børn og unge, ghettoproblemer og uddøende landområder er eksempler på sådanne problemer. De ondartede problemer kræver innovation, fordi det er uklart, hvordan de kan løses. Samtidig er de så ressourcekrævende, at offentlige myndigheder ikke kan klare dem alene, uagtet hvor mange ressourcer man vælger at anvende. Derfor er der behov for at igangsætte styringsprocesser, hvor bl.a. borgerne spiller en aktiv rolle som medskabere af løsninger med den erfaringsbaserede viden, som de nu har.

En række nye ad hoc-prægede policy-processer og forløb, der tildeler borgerne en mere aktiv rolle, er siden midten af 1990'erne blevet *institutionaliseret* med henblik på at give borgerne en mere medskabende rolle i den offentlige styring (Bogason, 2008). Eksempler på sådanne processer findes bl.a. i forskellige former for borgerinddragelse i forbindelse med planlægningsprocesser som f.eks. kvarterløftsprojekterne og nationalparksprocesserne. Aktiv borgerinddragelse er her iscenesat som en forudsætning for at definere problemer og indsatsområder. Borgerne skaber visioner for deres eget lokalområde, hvorved der opnås et stærkt lokalt ejerskab. Denne medskabende borgerrolle udspiller sig bl.a. i forskellige typer af borgermøder, ekskursioner og arbejdsgrupper (Agger, 2005; Lund, 2009). *Identiteten* er her knyttet an til et billede af borgeren som *medproducent af offentlig styring*. Tanken er, at borgerne skal bidrage med partikulær og kontekstrelateret viden om en given styringsopgave og hjælpe til opbygningen af lokale netværk, der kan sikre lokal forankring og bidrage til innovativ implementering af projekterne.

Denne relativt aktive borgerrolle finder fodfæste i de republikanske demokratiteorier. Borgerne anses i disse teorier som individer, der indgår i et samfundsmæssigt fællesskab, hvor det handler om på ansvarlig vis at bidrage til realiseringen af det gode samfund (Aberbach og Christensen, 2005). Præferencer er i dette perspektiv ikke givet på forhånd, men dannes i fællesskab gennem den fælles dialog, der opfattes som demokratiets grundpille (Dryzek, 2000; Barber, 2003). Borgerrollen er således kollektivt orienteret, og borgerne socialiseres ind i denne gennem uddannelse og

deltagelse i demokratiske processer. Det er nødvendigt, i og med udøvelsen af denne borgerrolle antages at forudsætte en stor ressourcebeholdning (Aberbach og Christensen, 2005).

Der er både fordele og ulemper ved denne medproducerende borgerrolle set i relation til *bidraget til offentlig innovation*. Fordelene er, at borgernes ressourcer og viden både mobiliseres i forbindelse med service- og policy-innovation. Hvor kunderollen primært bidrog til at fremme service-innovation gennem institutionalisering af efterspørgselsbaseret sanktionering af serviceproducerende institutioner, så bidrager den medproducerende borgerrolle med mere substantiel information til service-innovationen, ligesom at den øgede dialog mellem offentlige myndigheder og borgerne gør det muligt at inddrage dem i policy-innovation. I den forstand bidrager denne forståelse af borgerrollen til at fremme informationsgrundlaget for offentlige innovationsprocesser og udvide den del af den offentlige styring, som borgerne har mulighed for at bidrage til at innovere. Det er til gengæld problematisk, at denne borgerrolle stiller krav om, at borgerne investerer så mange ressourcer i deltagelsen i de samarbejdsdrevne innovationsprocesser, som den gør. Empiriske undersøgelser viser, at processer med borgerinddragelse har en tendens til at være domineret af Tordenskjolds soldater med den effekt, at der sker en eksklusion af svagere aktørers viden til trods for, at denne kunne have været værdifuld for skabelsen af innovation. Eksempelvis var hovedparten af de deltagende borgere i nationalparkprocessen ældre mænd, mens unge, børnefamilier og kvinder var stærkt underrepræsenterede, selvom disse grupper må forventes at have væsentlig viden af relevans for spørgsmålet om, hvordan en nationalpark skal indrettes (Den Nationale Følgegruppe, 2006).

### Borgeren i rollen som offentlig innovatør

Endnu en borgerrolle er imidlertid under udformning, nemlig borgeren som offentlig innovatør. Denne nye borgerrolle har endnu ikke fundet sin form i det offentlige system, hvilket gør det vanskeligt for såvel borgere som offentlige myndigheder at håndtere den. Konturerne af denne rolle står således klarest inden for den private sektor, hvor der for tiden for alvor satses på brugerdrevet innovation.

med udøvel-  
sourcebehold-

ende borger-  
ne er, at bor-  
d service- og  
fremme ser-  
baseret sank-  
den medpro-  
t til service-  
e myndighe-  
ivation. I den  
me informa-  
le den del af  
bidrage til at  
errolle stiller  
tagelsen i de  
iriske under-  
endens til at  
t der sker en  
kunne have  
ar hovedpar-  
mænd, mens  
rede, selvom  
relevans for  
en Nationale

lig borgeren  
ke fundet sin  
åvel borgere  
f denne rolle  
for tiden for

I forhold til skabelsen af *institutionelle rammer*, der fremmer kreative processer, hvor borgerne sættes i rollen som offentlige innovatører, kan der derfor findes god inspiration i den private sektor. Som tidligere nævnt har man i den private sektor i en længere periode arbejdet med at udvikle værktøj, der gør det lettere for virksomheder at udnytte brugerne lokale viden om deres egne behov i udviklingen af nye og/eller bedre produkter (von Hippel og Katz, 2002). Værktøjerne giver brugerne mulighed for at designe deres produkter, som de selv ønsker det, ved brug af en række for-designede elementer, som kan sammensættes på forskellige måder. Brugere får således mulighed for at lave deres egne små trial-and-error-forsøg, så virksomheden ikke skal bruge dyre ingeniørtimer på at lave alle fejlene selv. Der er dog grænser for, hvor radikale sådanne innovationer kan være, idet der ikke kan brydes med givne standardelementer og specifikationer (Brand, 2005), men det gør også indsatsen for den enkelte borger eller bruger mindre krævende.

Man kunne i forlængelse heraf forestille sig, at en borgercentreret offentlig service kan bestå af en række for-designede delelementer, som den enkelte borger kan sammensætte på sin egen individuelle måde og dermed skabe sin egen skræddersyede kontaktflade til det offentlige. F.eks. kunne borgerne i den internetbaserede kontakt til offentlige myndigheder designe og redigere deres personlige portal efter behov i langt højere grad, end det allerede er tilfældet. Her kunne man f.eks. samle rådgivningen om sine skatteforhold, sin lægejournal, nyt fra børnenes daginstitution, lokalplanbestemmelser mv. og således forme portalen alt efter, hvad der måtte relevant for den enkelte borger eller familie. Et andet eksempel kunne være en hjemmehjælpsmodtagers mulighed for at sammensætte den hjælp, som hun modtager, så den passer til hendes behov, evt. så hun får rengøringshjælp én uge, indkøbshjælp en anden, bliver hjulpet til frisøren en tredje osv. En væsentlig pointe i et sådant system er, at borgerne skal kunne give feedback til systemet og dets delelementer, så de offentlige administratorer og serviceudbydere kontinuerligt får input og redskaber til at kunne forbedre servicen.

Ser vi nærmere på, hvilken *identitet* der knytter an til borgeren i rollen som offentlig innovatør, er der et behov for nytænkning. Fra den private sektor ved vi, at brugere af produkter og services ofte bidrager med innovationer – både små forbedringer af eksisterende produkter og radikale forandringer (Bogers, Afuah og Bastian, 2010). Særligt såkaldte »lead users« kan være radikalt innovative. Lead users er de brugere, der er sær-

ligt avancerede og fremskredne i deres brug af givne produkter, og som derfor får nye behov før de mere almindelige brugere, hvilket gør dem gode til at forudsige fremtidens behov. Disse ekspertbrugere har desuden ofte en særlig ekspertise vedrørende de specifikke produkter (von Hippel, 1986), der gør dem i stand til at bidrage aktivt til en videreudvikling af disse produkter. Derfor giver det god mening at finde og mobilisere disse brugere. Danske erfaringer viser dog, at man ikke uden videre kan udpege nogen til at være lead users inden for et bestemt område og herefter forvente, at der vil opstå innovation. Catharina Juul Kristensen og Søren Voxted (2009) viser i en case om innovation af hjælpemidler til handicappede, at det ikke er nok at udpegede lead users, som kommer med nye ideer; de skal også have gode evner til at formidle disse ideer og have tilstrækkelig viden til at få tingene udviklet og implementeret. Det kræver med andre ord en række kompetencer og *ressourcer* at deltage i rollen som offentlige innovatør, der rækker ud over specialiseret viden om de produkter eller services, som man gør brug af og ønsker at udvikle. Og ikke nok med det: Den offentlige eller private virksomhed, som udbyder en given service eller fremstiller et givet produkt, må også være villig og besidde evnerne til at samarbejde med brugerne (Kristensen og Voxted, 2009: 125f).

I forhold til potentialet for *bidrag til offentlig innovation* er det en fordel, at borgeren i rollen som offentlig innovatør både har muligheden for exit, voice og aktiv involvering af sig selv og ikke mindst sit netværk i kreative praksisfællesskaber, hvor nye ideer kan afprøves, fejle, tilpasses og udvikles i en kontinuerlig dialog med medborgere, politikere og forvaltere. Omvendt kan det være problematisk for innovationsprocessen, hvis deltagerne udelukkende medvirker på grund af, at de repræsenterer en bestemt interesse, og ikke fordi de er kreative og iderige.

## Kapitel 9. Borgerne og brugerne i samarbejdsdrevne innovationsprocesser

Tabel 9.1: Oversigt over de forskellige borgerroller

	Institutionelle rammer	Identitet	Ressourcer der sættes i spil	Bidrag til innovation	Fordele/ulemper
<b>Klient</b>	Parlamentarisk styringskæde  Deltagelse via valg og mulighed for voice	Vælger/Passivt styringsobjekt Politikere repræsenterer borgerne  Interessebaseret tilgang til politik	Evne til at vælge politikere der repræsenterer egne interesser	Bidraget ikke til innovation  Det er de fagprofessionelle og politikere, der bidrager til innovation	Høj faglighed  Stor risiko for implementeringsmodstand og dårligt forankrede beslutninger
<b>Kunde</b>	Brugerbestyrelser  Fritvalgsordninger  Deltagelse via valg mellem velfærdstydelse og mulighed for exit	Kunde, der udtrykker sine præferencer ved at »stemme med føderne«  Individualistisk og rettighedsorienteret tilgang til offentlig service	Evne til at træffe kvalificerede valg	Fravalg igangsætter serviceinnovation  Det er primært de fagprofessionelle, der bidrager til innovation	Potentiale for læring blandt serviceinstitutionerne, bl.a. via benchmarking  Tab af den viden, som voice kan give
<b>Medproducent</b>	Projekter, der medansvarliggør borgerne  Deltagelse i form af voice	Aktiv medproducent af offentlig styring  Fællesskabsorienteret tilgang til offentlig service og politik	Partikulær og kontekstuel viden, der er vigtig at få med i udvikling af offentlig service	Bidraget til både service og policy innovation  Bidrag til inkrementel innovation	Bedre informationsgrundlag og mobilisering af borgernes ressourcer  Fare for snævert brugerperspektiv, og at kun de ressourcestærke borgere mobiliseres
<b>Offentlig innovatør</b>	Borgere og brugere som producenter af politik- og serviceinnovation  Test og udvikling af prototyper  Kontinuerlig feedback til offentlige myndigheder og serviceudbydere.	Aktive borger, der anses som eksperter på eget liv  Udpegning af lead users eller andre berørte parter	Kontekst- og erfaringsbaseret specialviden  Generel viden om udvikling og implementering af ideer og evne til formidling	Bidraget til både service- og policyinnovation  Bidrag til radikale innovationer	Aktiv inddragelse af borgernes ressourcer og netværk  Fare for snævert brugerperspektiv, og at kun de ressourcestærke borgere mobiliseres

## Hvad skal der til for at involvere borgere i samarbejdsdrevne innovationsprocesser?

Vi har i det ovenstående beskrevet fire borgerroller, der alle i varierende grad bringes i spil i dagens offentlige styringsprocesser. Klientrollen forekommer stadig i store dele af den offentlige sektor, hvor en professionel faglighed stadig er alfa og omega for mange offentlige medarbejders selvopfattelse. Det ses bl.a. i sundhedssystemet, hvor patienter i mange tilfælde anses som passive klienter, der ikke har ekspertise til at bidrage til deres egen diagnose. Kunderollen italesættes i forbindelse med NPM-styringstænkningen, den tiltagende institutionalisering af brugerbestyrelser og udbredelsen af fritvalgsordninger, hvor der kan vælges mellem forskellige serviceproducenter af offentlig service. Medproducentrollen bringes i spil i forbindelse med forskellige byudviklings- og planlægningsprojekter. Rollen som offentlig innovatør har endnu ikke rigtig sat sig fast, men der findes enkelte spæde eksempler, herunder Kristensen og Voxteds (2009) case om innovation af hjælpemidler til handicappede.

Hvis man vil fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, hvor borgerne skal spille en aktiv rolle, er det ikke ligegyldigt hvilken af de fire borgerroller, der sættes i scene. Klientrollen giver stort set hverken exit- eller voice-muligheder til borgerne. Kunderollen giver ganske vist borgerne exit-muligheden i form af muligheden for at fravælge services men en masse af den information, som offentlige administratorer og politikere har brug for, når de skal udvikle den offentlige sektor, går tabt, da grunden til fravalget ikke ekspliciteres i processen. Problemet ved klient- og kunderollerne er, at de ikke i tilstrækkelig grad får frigjort den viden, som borgerne har, og etableret dialog mellem borgerne og de mange andre aktører, der har noget at bidrage med i skabelsen af offentlig innovation.

Skal man for alvor i gang med samarbejdsdrevet innovation, kræver det således, at der satses på medproducentrollen og rollen som offentlig innovatør. Disse roller er dog heller ikke uden problemer. Med medproducentrollen risikerer man, at dialogen bliver begrænset til Tordenskjolds soldater, hvilket mindsker chancerne for at få nye ideer og perspektiver på banen. Der skal således gøres en særlig indsats for at komme i dialog med andre typer af borgere på måder, der ikke er alt for ressourcekrævende for dem. Det er med andre ord vigtigt at gøre sig det klart, at *borgerne ikke er ens!* Nyere forskningsundersøgelser af borgernes deltagelse i

offentlig styring viser, at borgere deltager på en række forskellige måder (Bang, 2005; Schudson, 1998; Marinetto, 2003).

Henrik Bang (2005) har igennem sine undersøgelser af aktive borgere i lokale byudviklingsprojekter identificeret *ekspertaktivister* og *hverdagsmagere* som to borgeridentiteter, der dækker over to forskellige måder at deltage på. Ekspertaktivisterne er karakteriseret ved at være aktive i mange lokale sammenhænge, og ved at deres aktive involvering går hen og bliver en livsstil. De er med andre ord en slags »lead users« inden for borgerdeltagelse. Omvendt er hverdagsmagerne sjældent medlemmer af foreninger, og de deltager på en mere *ad hoc*-præget vis i konkrete aktiviteter, der har deres interesse her og nu. Ekspertaktivisterne udgør en vigtig ressource for lokale projekter, idet de ofte har et stort netværk og konkret erfaring med at sætte projekt i værk. Udfordringen er dog, at de let kan komme til at virke dominerende og dermed indirekte skræmme nye deltagere væk. Hverdagsmagerne er ofte »nye ansigter« og åbner op for adgangen til en række nye borgere via deres netværk. Skal deres deltagelse fastholdes, er det vigtigt, at der opnås konkrete og synlige resultater inden for en relativ kort periode. Hermed bliver det nemlig klart, at indsatsen nytter, hvilket er med til at motivere hverdagsmagerne til deltagelse.

*Borgere på stand by* er en tredje type af borgere (Schudson, 1998). De er karakteriseret ved en stor selektivitet i forhold til det, de deltager i. Denne gruppe af borgere adskiller sig fra hverdagsmagere og ekspertaktivister ved, at de sjældnere er aktive i lokale processer. De vil have information og viden, så de kan vælge, hvornår de vil deltage. Skal man involvere eller fastholde borgere på stand by, er det en god ide at sikre, at der løbende er let adgang til information. En måde at gøre det på er at sikre, at informationer vedrørende processer eller projekter er lagt ud på nettet. Mange mennesker oplever, at de har en travl hverdag og ikke orker at deltage i aftenmøder. Men det betyder ikke, at de ikke gerne vil give deres besyv med. Hvis de på en let og enkel måde kan give deres meninger til kende uden nødvendigvis at skulle møde op fysisk, vil de gerne det.

Pointen med at beskrive borgernes forskellige deltagelsesprofiler er et at fremhæve, at »no size fits all«, altså at man rammer forskellige målgrupper med de måder, som man vælger at designe dialoger med borgerne på. Skal man nå andre borgere end de gængse Tordenskjolds soldater, må man spille på flere tangenter og bruge forskellige involveringsteknikker og metoder (se bl.a. Agger og Hoffmann, 2008; Tortzen, 2009).

perspektiv på opgaven, eller til politikere og administratorer, der ikke selv mærker konsekvenserne af den offentlige styring. I og med borgernes ressourcer og erfaringsbaserede viden holdes uden for innovationsprocessen, går en stor del af innovationspotentialt tabt.

Der er stort innovationspotentialt at finde i involvering af borgerne og brugere i offentlige innovationsprocesser, hvilket – trods tegn på en øget satsning på brugerdrevet innovation i den offentlige sektor – kan udnyttes langt bedre, end hvad der er tilfældet i dag. Vejen er bl.a. blevet vist af den private sektor. Hvad der kommer ud af en øget borgerindvoldering afhænger imidlertid af, hvordan borgerne inddrages og hvilke roller de tildeles. Når borgerne primært inddrages i kraft af deres rolle som kunder, der kan bidrage til at udvikle offentlige serviceydelser, som er bedre tilpasset brugernes ønsker og behov, opnås ikke ret meget information, der ville kunne bruges til at skabe innovation. Rollen som medproducent giver mere input til innovationsprocesserne, men her er der dog fare for, at borgerne anlægger et snævert brugerperspektiv på deres deltagelse, hvorved det helhedsorienterede perspektiv på den offentlige styring nedtones. Der er derfor behov for at gøre noget særligt for, at medproducentrollen institutionaliseres på en måde, der også sætter fokus på policyinnovation. Endelig er den nye rolle som offentlig innovatør interessant, fordi den for alvor giver borgerne ansvaret for at innovere.

I det hele taget er det vigtigt, at man i arbejdet med at fremme samarbejdsdrevet innovation holder sig for øje, at borgerne er meget forskellige, at der skal gøres noget særligt og målrettet for at inddrage forskellige typer af borgere, og at dette gøres på forskellige måder, alt efter hvilken del af innovationsprocessen man ønsker at inddrage dem i.

## Litteratur

- Aberbach, J.D. og Christensen, T. (2005), »Citizens and consumers – An NPM dilemma«, *Public Management Review*, 7(2), s. 225-245.
- Agger, A. (2005), »Demokrati og deltagelse – et borgerperspektiv på kvarterløft«, Ph.D.-afhandling, Statens Byggeforskningsinstitut.
- Agger, A. og Hoffmann, B. (2008), *Borgerne på banen – håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling*, København: Velfærdsministeriet.
- Agger, A., Löfgren, K. og Torfing, J. (2010), *Netværksdemokrati efter kommunalreformen: Erfaringer med netværksbaseret borgerinddragelse*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.



- Bang, H. (2005), »Among everyday makers and expert citizens«, i Newman, J. (red.), *Remaking Governance: Peoples, Politics and the Public Sphere*, Bristol: The Policy Press, s. 159-172.
- Barber, B.R. (2003), *Strong Democracy. Participatory Politics for a New Age*, Berkeley: University of California Press.
- Bason, C. (2007), *Velfærdsinnovation: Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag.
- Bason, C. (2010), *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, Bristol: The Policy Press.
- Bason, C., Knudsen, S. og Toft, S. (2009), *Sæt borgeren i spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*, København: Gyldendal Public.
- Bogason, P. (2008), *Forvaltning og Stat*, Århus: Academica.
- Bogers, M., Afuah, A. og Bastian, B. (2010), »Users as innovators: a review, critique, and future research directions«, *Journal of Management*, 36(4), s. 857-875.
- Brand, R. (2005), »The Citizen-innovator«, *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 10(1), s. 1-11.
- Clarke, J. (2006), »Consumers, clients, or citizens? Politics, policy and practice in the reform of social care«, *European Societies*, 8(3), s. 423-442.
- Day, D. (1997), »Citizen Participation in the Planning Process: An Essentially Contested Concept?«, *Journal of Planning Literature*, 11(3), s. 421-434.
- Den Nationale Følgegruppe (2006), *Rapport fra den nationale følgegruppe vedr. nationalparker*, Den nationale følgegruppe vedr. nationalparker.
- Dryzek, J.S. (2000), *Deliberative Democracy and Beyond. Liberals, Critics, Contestations*, Oxford: Oxford University Press.
- Franke, N. og Shah, S. (2003), »How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users«, *Research Policy*, 32(1), s. 157-178.
- Gloor, P.A. (2006), *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*, Oxford: Oxford University Press.
- Hansen, K.M. (2009), *Borgerinddragelse – et komparativt studie af borgerinddragelsen i regioner og kommuner*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Hirschmann, A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- Koppenjan, J.F.M. og Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainty in Networks; A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*, London: Routledge.
- Kristensen, C.J. og Voxted, S. (2009), *Innovation. Medarbejder og bruger*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Lund, D.H. (2009), »Using governance networks for national park formation in Denmark. Democratic and administrative implications«, Ph.D.-afhandling, Skov & Landskab, Københavns Universitet.
- Marinetti, M. (2003), »Who wants to be an active citizen?«, *Sociology*, 37(1), s. 103-120.
- Newman, J. og Clarke, J. (2009), *Publics, Politics and Power: Remaking the Public in Public Services*, London: Sage.
- OECD (2009), »Focus on citizens, public engagement for better policy and services«, downloadet fra [www.oecd.org](http://www.oecd.org) d. 15.09.2010.

- Hudson, M. (1998), *The Good Citizen: A History of American Public Life*, New York: Free Press.
- Hedensted, K. (2003), »Kommunale ledere mellem profession og management«, i Jæger, B. og Sørensen, E. (red.), *Roller der rykker: Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 187-226.
- Sørensen, E. (2003), »Netværksstyring«, i Jæger, B. og Sørensen, E. (red.), *Roller der rykker: Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 11-20.
- Sørensen, E. og Torfing, J. (2005), *Netværksstyring*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- van Bueren, E.M., Klijn, E.H. og Koppenjan, J. (2003), »Dealing with wicked problems in networks: analysing an environmental debate from a network perspective«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), s. 193-212.
- von Hippel, E. (1986), »Lead users: a source of novel product concepts«, *Management Science*, 32(7), s. 791-805.
- von Hippel, E. og Katz, R. (2002), »Shifting innovation to users via toolkits«, *Management Science*, 48(7), s. 821-833.

Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.)

# Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor



Jurist- og Økonomforbundets Forlag  
2011

*Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.)*  
Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor  
1. udgave, 2. oplag

© 2011 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.  
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af  
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf  
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt  
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Bo Helsted  
Forsideillustration: Billedhugger og maler Bent Sørensen  
Tryk: Narayana Press, Gylling  
Indbinding: Jysk Bogbind, Holstebro

Printed in Denmark 2012  
ISBN 978-87-574-2305-1

Jurist- og Økonomforbundets Forlag  
Gothersgade 137  
1123 København K

Telefon: 39 13 55 00  
Telefax: 39 13 55 55  
e-mail: [forlag@djoef.dk](mailto:forlag@djoef.dk)  
[www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)

# VELFÆRDS i INNOVATION

- i og med praksis

## Velfærdsinnovation - i og med praksis

© VIA University College 2013

### Redaktion:

Lars Peter Bech Kjeldsen & Jørgen Bering Asmussen

### Konsulenter:

Gitte Juul Johansen & Martin Hansen

### Omslag og vignetter:

Marianne Gulstad, Publizon

### Grafisk tilrettelæggelse/ebogsproduktion:

Marianne Gulstad, Publizon

Sat med Minion Pro 10/12,7

Storm P.'s "Fluer" er gengivet efter aftale med Storm P Museet.

1. eBogsudgave 2013

ISBN 978-87-995949-1-7

eBogen er baseret på trykt udgave:

1. udgave, 1. oplag 2013

ISBN 978-87-995949-0-0



VIA University College, Skejbyvej 1, 8240 Risskov  
[www.VIAUC.dk](http://www.VIAUC.dk)

## 07

# SAMSKABELSE – TRUSSEL ELLER MULIGHED FOR VELFÆRDSPROFESSIONERNE?

ESBEN HULGÅRD,  
lektor, Pædagogud-  
dannelsen i Horsens  
og programkoordinator  
for Program om Socialt  
entreprenørskab og  
innovation, Videncenter  
for Socialpædagogik  
og Socialt arbejde, VIA  
University College

BODIL KLAUSEN,  
lektor, Pædagogud-  
dannelsen i Horsens,  
projektmedarbejder  
i Program for Social-  
pædagogisk faglighed,  
Videncenter for Social-  
pædagogik og Socialt  
arbejde, VIA University  
College

JEANETTE SVENDSEN,  
lektor, Pædagogud-  
dannelsen i Horsens  
og projektmedarbejder  
i Program for Socialt  
entreprenørskab og  
innovation, Videncenter  
for Socialpædagogik  
og Socialt arbejde, VIA  
University College

{ Jo længere man præker for Ungdommen,  
des ældre bliver den - og saa er det for sent! StormP. }

## ABSTRACT

Med begrebet velfærdsinnovation sættes der fokus på, at udviklingen af det fremtidige velfærdssamfund foregår i et samspil mellem det offentlige, virksomhederne og civilsamfundet. I en række europæiske lande inklusiv Danmark betyder dette, at der er øgede forventninger og krav til civilsamfundets rolle i løsningen af velfærdsopgaver. Den tidligere danske regering fremlagde en Civilsamfundsstrategi, og den nuværende regering peger i Regeringsgrundlaget på den frivillige sektor som en aktiv medspiller i udviklingen af velfærdssamfundet.

Danske kommuner opretter frivilligcentre og har udarbejdet eller er i gang med at udarbejde frivillighedspolitikker, f.eks. formulerer Horsens Kommune i sin frivillighedspolitik en vision om, at alle institutioner inden for børn-, unge-, voksen- og ældreområdet skal være parate til at involvere og samarbejde med frivillige.

Denne udvikling kan umiddelbart ses som en trussel for velfærdsprofessionerne, hvor frivillige overtager opgaver, som tidligere har været løst af de professionelle. Vi vil med artiklen fremlægge et andet perspektiv på denne udvikling med afsæt i det, som vi i artiklen kalder samskabelse. Den centrale pointe er her, at borgerne ses som medproducenter eller medskabere, der indgår i et lige og gensidigt samarbejde med de professionelle om efterspurgte velfærdsydelser.

Udvikling stiller krav til de velfærdsprofessionelle om samarbejde med civilsamfundet og de frivillige på nye og innovative måder. Vi ser det som en opgave for uddannelserne at ruste de studerende til denne opgave, og giver eksempler på, hvordan vi arbejder med det i Pædagoguddannelsen i Horsens.



## HVORDAN KVALIFICERER PROFESSIONSUDDANNELSERNE DE STUDERENDE TIL EN FORANDRET VIRKELIGHED?

På pædagoguddannelsen i Horsens har vi udviklet et otte ugers forløb: Velfærdsinnovation og tværfaglige netværk<sup>33</sup>. Forløbet har i de 5 år, det har eksisteret, været under fortsat udvikling, og det rummer en række elementer, der på forskellig vis tematiserer den ændrede virkelighed, som de studerende møder. Vi vil i sidste halvdel af artiklen fremhæve tre af disse elementer eller "cases", der belyser, hvordan vi konkret introducerer de studerende for de udfordringer, velfærdsprofessionerne aktuelt står overfor. Som ramme om disse cases fra uddannelsen præsenteres en teoretisk forståelsesramme, som vi med en fordanskning af de engelske begreber co-production og co-creation kalder samskabelse. Samskabelsesbegrebet rummer både henvisningen til innovativ praksis, og det betones samtidig, at innovation foregår i et samspil mellem forskellige aktører.

## AKTUELLE TENDENSER KALDER PÅ NY PRAKSIS

Der er internationalt et øget fokus på og forventninger om, at civilsamfundet og den aktive medborger skal spille en større rolle i velfærdssamfundet. Det gælder f.eks. på EU niveau, hvor der i oplægget til ESF 2014 – 2020 (Socialfonden) peges på social innovation og på et større fokus på civilsamfunds-organisationers deltagelse i løsningen af sociale problemer. I Storbritannien har den konservative regering iværksat den såkaldte Big Society strategi, som flytter ansvar for løsningen af en række velfærdsopgaver fra det offentlige til det lokale samfund og frivillige organisationer. I andre europæiske lande er der ligeledes en trend i retning af en øget involvering af civilsamfundet.

I Danmark formulerede den tidligere regering en National Civilsamfundsstrategi (Regeringen 2010), og den nuværende regering peger i Regeringsgrundlaget på nødvendigheden af en "stærk og engageret frivillig sektor" (Regeringen 2012). En række kommuner har et særligt fokus på det aktive medborgerskab og den frivillige sektor som medspillere i løsningen af velfærdsopgaver. Horsens Kommune har eksempelvis udformet en Frivillighedspolitik på det sociale område (Horsens Kommune 2011) og Aarhus Kommune satte på en Konference i foråret 2012 fokus på "fremtidens samarbejde mellem det lokale civilsamfund og alle dele af Aarhus Kommunes organisation" (Aarhus Kommune 2012).

Regeringen har i 2012 fremlagt en Innovationsstrategi (Regeringen 2012), som udpeger uddannelserne som en vigtig kilde til innovation, herunder også offentlig innovation. I Strategi for velfærdsuddannelserne i Region Midtjylland (2011) peges der bl.a. på social innovation og socialt entreprenørskab i samarbejder med civilsamfund og frivillige organisationer som ramme om udviklingen af de studerendes innovative kompetencer.

33 Forløbet er beskrevet i artiklen Velfærdsinnovation og tværfaglige netværk (Svendsen, Hulgård & Klausen 2011)

Der er således klare politiske forventninger til, at velfærdsprofessionerne i fremtiden i højere grad kommer til at samarbejde med civilsamfundet og de frivillige om innovative løsninger på velfærdsudfordringer, og samtidig er der forventninger til, at uddannelserne ruster de studerende til denne opgave.

## SAMSKABELSE – LIGEVÆRDIGE PARTNERSKABER OG PRODUKTIVE NETVÆRK

De øgede forventninger til civilsamfundet og kommunernes frivillighedsdagsorden rummer en udfordring. Som blandt andre Lars Skov Henriksen (Henriksen 2011) påpeger det, er civilsamfundet traditionelt defineret ved sin forskellighed fra staten, hvorimod den nye fokus på frivillighed måske i højere grad betragter frivilligheden som det offentliges forlængede arm.

Med begrebet samskabelse introducerer vi et bud på en forståelse, som lægger vægten på det ligeværdige samarbejde mellem de forskellige aktører og på den innovative praksis. Samskabelse refererer til begreberne co-production, co-creation og samarbejdsdrevet innovation, som vi kort vil beskrive i det følgende.

Co-production er i de seneste år anvendt af samfundsforskere som et begreb, der beskriver den proces, hvor borgerne i højere grad involveres i produktionen af velfærdsydelser (Ostrom 1996; Pestoff 2009; Bovaid 2005).

Co-creation anvendes efterhånden synonymt med begrebet co-production som forståelsesramme for processer, hvor forskellige aktører indgår i skabelsen af innovative løsninger på velfærdsopgaver. Begrebet er først introduceret af forskere på Business Schools som betegnelse for den proces, hvor kunderne involveres aktivt i værdiskabelsen i en virksomhed (Prahalad og Ramaswamy 2004)<sup>34</sup>. Begrebet er som mange andre begreber blevet transformeret til også at omfatte produktion af velfærdsydelser, og det anvendes her i stigende grad synonymt med begrebet co-production. Et afgørende træk ved begge begreber er, at der er tale om samskabelse eller samproduktion, som involverer aktører med forskellige organisatoriske tilknytninger. Co-creation eller samskabelse har i forhold til co-production et eksplicit fokus på innovation og ligger som begreb tæt på det, der i innovationsteorien kaldes samarbejdsdrevet innovation. 'Co-creation skaber nye løsninger sammen med mennesker, ikke for mennesker' (Bason 2010).

34 Som eksempel på co-creation henviser Prahalad og Ramaswamy til Lego Mindstorms hvor kunderne i dialog med hinanden og med virksomheden er med til at skabe nye produkter

## ”WICKED PROBLEMS” UDFORDRER DEN PROFESSIONELLES ROLLE

Når begreberne co-creation og co-production introduceres i forhold til udviklingen af velfærdssamfundet og innovation i den offentlige sektor, hænger det bl.a. sammen med, at de problemer, som velfærdsprofessionerne skal bidrage til løsninger af, er hyperkomplekse. De såkaldte ”wicked problems” (Bason 2011, s.9), hvor løsningen kræver bidrag fra mange forskellige aktører. Eksempelvis de komplekse problemer, der er forbundet med hjemløshed, eller målet om at øge andelen af unge to-sprogede drenge, som får en kompetencegivende uddannelse. De ’vilde problemer’ kan kun løses ved medvirken af mange forskellige aktører, først og fremmest borgeren selv, men også familie, netværk, lokalsamfund, frivillige foreninger, og tværprofessionelt samarbejde på tværs af institutioner og sektorer.

På policy- og aktørniveau er samskabelse, co-creation og co-production i Danmark blevet promoveret af tænketanken Mandag Morgen, der i samarbejde med bl.a. kommuner og uddannelsesinstitutioner har lanceret kampagner om Velfærdens Iværksættere, Radikal velfærdsinnovation og Aktive medborgere. Her hedder det: ”Samskabelse er, når borgere sammen med andre forbedrer eksisterende velfærdsløsninger eller udvikler helt nye” (Mandag Morgen 2012).

Herudover har en forskergruppe på RUC som arbejder med ’samarbejdsdrevet innovation’ dannet CLIPS ’Collaborative Innovation in the Public Sector’, og der afholdes i 2012 en række workshops under overskriften Kommunernes Innovations Akademi, hvor forskere og kommuner udveksler viden og erfaringer om samarbejdsdrevet innovation<sup>35</sup>.

Boyle og Harris fra den britiske tænketank NESTA har fokus på, hvordan co-production bliver en udfordring af den professionelle autonomi: ”Co-production shifts the balance of power, responsibility and resources from professionals more to individuals, by involving people in the delivery of their own services” (Boyle and Harris 2009).

Det medfører i følge Boyle og Harris, at de professionelle bliver facilitatorer i et ligeværdigt samarbejde med borgerne, og at den professionelle viden og selvstændighed i tilrettelæggelsen af arbejdet udfordres. Samtidig peges der på, at der i uddannelserne skal arbejdes med denne nye rolle for de professionelle.

Vi vil i det følgende afsnit beskrive, hvordan vi i pædagoguddannelsen i Horsens gennem de seneste år har arbejdet med at udvikle undervisningsforløb og etablere netværk, som netop giver de studerende mulighed for at indgå i innovative samskabelsesprocesser med andre professioner og med partnere fra offentlige institutioner, private virksomheder og civilsamfundsorganisationer.

35 <http://www.ruc.dk/kia>

## HVORDAN KVALIFICERER PROFESSIONSUDDANNELSERNE DE STUDERENDE TIL EN FORANDRET VIRKELIGHED

### Entreprenørskab på tværs<sup>36</sup>

Som et led i det samlede forløb om velfærdsinnovation gennemførte vi i efteråret 2012 et tre ugers modul, der går på tværs af en række velfærdsuddannelser. Modulet kalder vi *Entreprenørskab på tværs*.

Formålet med *Entreprenørskab på tværs* er, at den studerende får viden og færdigheder i at indgå i kreative, innovative og entreprenante processer. Processer, der forudsætter samskabelse på tværs af både professionernes viden og den viden, der ligger hos de brugere og medspillere, som professionerne på sigt skal servicere. Målet er, at processen fører til konkrete og tværprofessionelle løsninger på reelle velfærdsudfordringer, som offentlige eller private virksomheder eller foreninger formulerer.

Modulet er derfor tilrettelagt ud fra en innovativ didaktik, der netop presser de studerende til at tænke og agere på nye måder og forudsætter en aktivt og opsøgende adfærd – kort sagt, foretagsom og forandrende handling<sup>37</sup>.

Det indholdsmæssige omdrejningspunkt for modulet er begreberne sundhedsfremme og bæredygtighed. Det er således også under den overskrift, at offentlige eller private samarbejdspartnere formulerer de velfærdsudfordringer, som de studerende arbejder med.

Én kommune søger f.eks. løsninger på, hvordan en offentlig plads midt i byrummet kan udvikles i samarbejde med borgerne, sådan at den inviterer til sundhedsfremme. Pladsens ”naboer”: private og offentlige institutioner, skoler, foreninger, et spillested osv. skal sammen med de studerende indgå i en samskabelsesproces, der skal styres af de studerende. Fælles for alle udfordringsstillingerne er således, at de ønsker innovative svar på velfærdssamfundets udfordringer med sundhedsfremme og bæredygtighed – og at de ser en pointe i at involvere civilsamfundet og private aktører.

36 I modulet deltager 350 studerende på tværs af sygeplejeske-, lærer-, pædagog- og bygningskonstruktøruddannelsen. De deltagende uddannelser er således forankret i henholdsvis en pædagogisk-socialfaglig-, sundhedsfaglig- og teknisk uddannelsestradition og professionsforståelse.

37 Vi henter inspiration til den didaktiske ramme i Anne Linstad Kirketerps Phd.-afhandling: *Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv*, ligesom hos Ebbe Kromann, der med KIE-modellen italesætter det bevidste og styrede skift mellem henholdsvis det kreative, innovative og entreprenante undervisningsrum. Men helt overordnet er forløbet struktureret og didaktisk styret af 4D-modellen, der med sine fire faser Discover, Dream, Design og Deliver/Destiny sikrer, at de studerende gennem projektet flytter sig fra at under søge og tænke til at handle entreprenant

## Tre ugers velfærdsinnovation i og med praksis

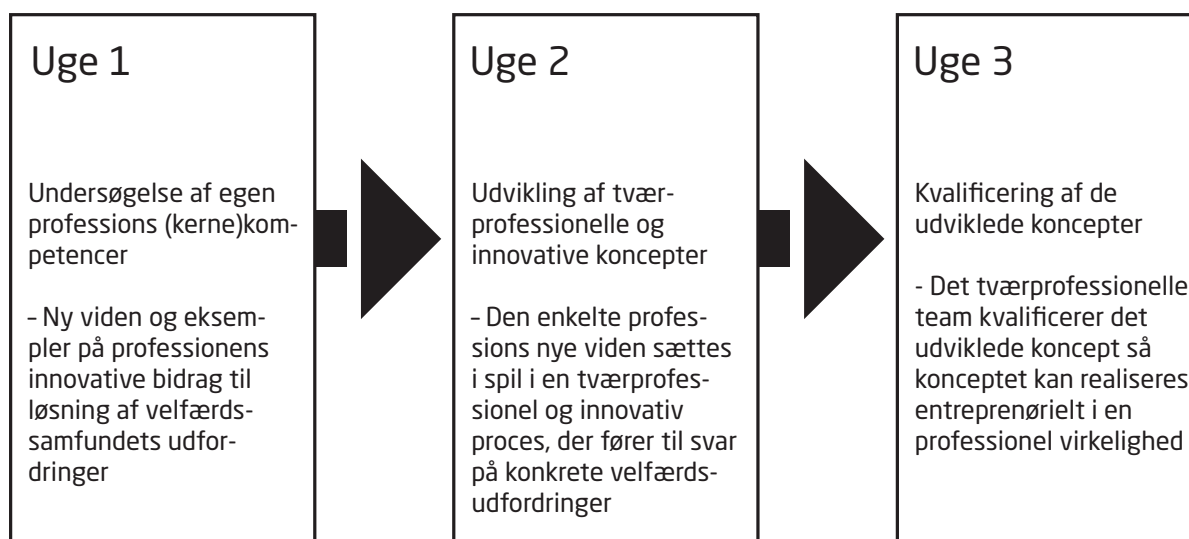
Entreprenørskab på tværs er et sammenhængende undervisningsforløb, hvor den studerende dels arbejder i sin egen uddannelse dels på tværs af andre uddannelser i egentlige tværprofessionelle teams. Undervejs i forløbet veksler fokus mellem at udforske og afsøge, ideudvikle og designe, konceptualisere og præsentere.

I forløbets første uge beskriver de studerende deres egen professions særlige kernekompetencer. Som led i denne ”udforskning” af egen professionspraksis tilrettelægges studiebesøg, oplæg fra ”rollemodeller”, casearbejde mv. Disse elementer giver tilsammen den studerende billeder på, hvordan professionen bidrager til at løse velfærdssamfundets udfordringer med sundhedsfremme og bæredygtighed på innovative måder.

I projektets anden uge samles alle studerende i tværprofessionelle teams og sætter deres ny viden om egne professioners arbejder med sundhedsfremme og bæredygtighed i spil. Det sker i en kreativ og innovativ proces, der tager udgangspunkt i den stillede udfordring, vi tidligere har beskrevet.

Et facilitatorsteam leder de tværprofessionelle teams gennem en ideudvikling, der bl.a. forudsætter, at de studerende bliver bevidste om deres viden og ikke viden i forhold til den udfordring, de er stillet overfor. De må i dialog med målgrupper og samarbejdspartnere, der er involveret i udfordringen. Denne fase presser således de studerende ud i konkret handling og ind i et samspil med andre interessenter, end de traditionelt samarbejder med.

Med afsæt i ny viden ”drømmer” de studerende sig i en kreativ fase frem til en ønsket løsning, der er ny og værdiskabende for de involverede. Den tværprofessionelle sammensætning af gruppen er her en afgørende faktor (Darsø; 2011).



Figur: Tre ugers velfærdsinnovation i og med praksis

Netop ved at udfordre de forskellige faglige perspektivers svar på udfordringen skærpes muligheden for, at noget radikalt nyt kan opstå – og at gruppen kan ”designer” et egentligt koncept, som evalueres af den eksterne samarbejdspartner, der formulerer udfordringen. Målet er at give de studerende feedback på koncepterne, så de bevæger sig fra ”gode ideer” til egentlige og implementerbare projekter.

I modulets sidste uge arbejdes videre med denne kvalificering. De studerende opfordres og udfordres af (sociale) iværksættere og andre rollemodeller til at inddrage faglige og personlige netværk, der kan skærpe blikket på konceptets svagheder og muligheder, ligesom VIA’s studentervæksthus (VIDEA) også fungerer som en vigtig samarbejdspartner i denne ”re-design”-fase. Overordnet set er målet, at de studerende får øje på de muligheder, der åbner sig, når alternative sparringspartnere fra andre sektorer og brancher kigger med på en professionel problemstilling.

Den samarbejdspartner, der har stillet de studerende udfordringen, vurderer afslutningsvis konceptet ud fra en række kriterier. De forholder sig bl.a. til konceptets innovationshøjde i forhold til sundhedsfremme og bæredygtighed, evne til at løse udfordringen tværprofessionelt og konceptets realiserbarhed.

Det, der kendetegner modulet Entreprenørskab på tværs, er, at vi ikke blot underviser de studerende i bestemte ideudviklingsmetoder og tilgange til samskabelsesprocesser. Vi praktiserer også selv disse metoder og tilgange, når vi i tilrettelæggelsen af forløbet samarbejder på tværs af uddannelserne og involverer partnere fra foreninger, institutioner og virksomheder i udvikling af nye læringsrum. På den måde fremtræder underviserne som eksemplariske rollemodeller for de studerende i forhold til, hvordan de særlige tilgange kan anvendes i praksis. Vi viser dem, at sygeplejersken eller pædagogen med fordel kan se ud i lokalsamfundet og etablere samarbejde med andre professionelle, når hun ønsker at løse en konkret problemstilling på en værdiskabende måde.

De studerendes opmærksomhed rettes altså mod, at bæredygtige og rentable koncepter må samskabes med de brugere, der er aftagere – og at samarbejdet og samproduktionen med andre professioner kan være med til at kvalificere det arbejde, som den enkelte profession ville have valgt en ”smallere” løsning på.

## SAMARBEJDE MED DEN FRIVILLIGE SEKTOR

Som uddannelsesinstitution skal vi udvikle vores uddannelse, så den matcher de udfordringer, de studerende møder som færdiguddannede med hensyn til viden og kompetencer i forbindelse med at rekruttere, involvere og samarbejde med frivillige. Dette indebærer, at de studerende skal have mulighed for at være frivillige og erfare værdien, betingelserne og dynamikkerne i frivilligt socialt arbejde på egen krop og dermed udvikle deres eget aktive medborgerskab. De

studerende skal samtidig tilegne sig kompetence til professionelt at involvere frivillige og dermed understøtte andres aktive medborgerskab.

Derfor er et andet fast element i perioden Velfærdsinnovation og tværfaglige netværk på Pædagoguddannelsen i Horsens vores samarbejde med Sund By Horsens (som er Horsens Kommunes Frivillighedsforum). Sund By Horsens er bl.a. med til at introducere de studerende til den frivillige sektor. I efteråret 2011 vedtog Horsens Kommune en ny frivillighedspolitik, og på den baggrund arrangerede vi sammen med Sund By og en række andre aktører et seminar med deltagelse af studerende, kommunen, frivillige organisationer, institutioner, som samarbejder med frivillige og faglige organisationer.

Seminaret havde flere formål. Overordnet set ønskede vi at sætte fokus på samspillet mellem professionelle, frivillige og studerende. Blandt andet ved at sætte fokus på de dilemmaer, det skaber, når en kommune har en formuleret politik om, at der skal tilknyttes frivillige til alle de kommunale institutioner.

Samtidig ønskede vi at give de frivillige foreninger og institutioner, som samarbejder med frivillige foreninger, mulighed for at fortælle om sig selv og måske rekruttere frivillige blandt de studerende. Sidst men ikke mindst var formålet at give de studerende en forståelse af de muligheder og udfordringer, der ligger i samarbejdet med civilsamfundet, når de som professionelle skal ud på arbejdsmarkedet.

## AKTØR I LOKALSAMFUNDET

Det tredje eksempel, vi har valgt at fremhæve, sætter fokus på, hvordan vi også uden for uddannelsens mure skaber rammer for samskabelsesprocesser. Vi har skabt rammen for et såkaldt grænsfællesskab mellem Projektstedet Østbasen og Pædagoguddannelsen, hvor unge fra lokalområdet og projektmedarbejderne fra Projektstedet Østbasen samt studerende og undervisere fra pædagoguddannelsen involveres (Klausen 2012).

Pædagoguddannelsen i Horsens indgik i februar 2012 en formel samarbejdsaftale med to lokale boligforeninger – Beringsgaarden og Odinsgaarden – der står bag Projektstedet Østbasen. Forud for aftalen ligger tre års samarbejde, der er bygget op gennem uformelle og formelle kontakter, internt og eksternt samarbejde om undervisning, møder og projekter. Et udviklingsprojekt i Videntcenter for Socialpædagogik og Socialt Arbejde havde fokus på at formalisere samarbejdet i en samarbejdsaftale med henblik på at flere unge fra området søger ind på uddannelser, samt at udvikle rammer og metoder til, at pædagogstuderende kan indgå som aktører i socialt udsatte boligområder under deres uddannelse.

Undervejs i projektperioden opstod muligheden for at udvide samarbejdet til at omfatte andre uddannelser på Campus Horsens fra Teknisk Merkantil

Højskole. Den endelige samarbejdsaftale er således mere omfattende og ambitiøs, hvad angår samarbejdspartnere, end oprindeligt planlagt. Denne mulighed opstod bl.a. gennem en mere eller mindre tilfældig opdagelse af, at vi på to forskellige uddannelser havde en fælles samarbejdspartner i en boligforening. Men det er ikke tilfældigt, at vi handlede, så muligheden kunne udfolde sig. At gribe muligheder ved at iværksætte handlinger og dermed at være medskabere af en mulig fremtid er et væsentligt omdrejningspunkt for projektet.

De foreløbige resultater er blandt andet, at studerende laver projekter sammen med børn og unge fra området eksempelvis i forbindelse med eksamensprojekter. Der er også studerende, der har valgt at være tilknyttet stedet som frivillige, andre er ansatte som timelønnede medarbejdere. Et særligt vigtigt resultat af samarbejdet er, at vi nu ser, at unge fra området har fået øje på – og for nogles vedkommende optages på de pædagogiske uddannelser på Campus Horsens.

## DILEMMAER OG PERSPEKTIVER

De tre cases kan ses som bud på, hvordan man i en professionsuddannelse kan forberede de studerende til det professionelle arbejde i et velfærdssamfund under forandring, således at de under uddannelsen får viden om udfordringer og muligheder i det fremtidige virke som professionelle og opøver kompetencer i at kunne indgå i det, vi kalder samskabelses-processer.

Vi vil til slut pege på et par af de dilemmaer, som vi er blevet opmærksomme på i det teoretiske og praktiske arbejde med at udvikle undervisningsmodulet i velfærdsinnovation.

For det første sættes der både med begrebet om tværprofessionalitet og med involveringen af såvel civilsamfundet som private virksomheder i innovative samskabelsesprocesser spørgsmål ved et af de centrale elementer i den professionelle selvforståelse, nemlig den enkelte professions autonomi. Det bliver problematisk for den professionelle at fastholde et krav om metodefrihed, når der etableres ligeværdige samarbejder med aktører på tværs af organisationer og sektorer.

For det andet udfordrer intentionen om øget inddragelse af civilsamfundet og det aktive medborgerskab den offentlige styringslogik, som er karakteriseret med betegnelsen New Public Management. Når der skal findes innovative løsninger på velfærdssamfundets 'wicked problems', hvor en række forskellige aktører i ligeværdige samskabelsesprocesser skal bidrage til at finde nye løsninger, må det offentlige, f.eks. de kommunale forvaltninger afgive magten til styring og kontrol. Hvis ikke det sker, vil civilsamfundet og den aktive medborger hurtigt opdage, at de er blevet gidsler i en sparepolitik og ikke ligeværdige deltagere i innovative processer, som skal skabe nye løsninger.



Hvad betyder alt dette så for velfærdsprofessionerne? Vi ser et nyt mulighedsrum for de professionelle, hvor de med afsæt i den professionelle viden og kompetence kan indtage en ny medierende rolle som facilitatorer i udviklingen af velfærdssamfundet i innovative samskabelsesprocesser på tværs af organisationer og sektorer. Det forudsætter nødvendigvis, at de studerende i uddannelserne bliver klædt på til denne ny rolle.

Artiklen bygger på et paper, som blev præsenteret på konference i Nordisk netværk for professionsforskning 25. – 26.10. 2012.

## LITTERATURLISTE

- Aarhus Kommune (2012) Dit, mit og vores ansvar. Konference om aktivt medborgerskab [http://www.key2see.dk/key2see/Konsulenthuset\\_key2see\\_files/Konference%20Aarhus%2021.maj.pdf](http://www.key2see.dk/key2see/Konsulenthuset_key2see_files/Konference%20Aarhus%2021.maj.pdf)
- Banerjee, Banny (2011); Co-creation: Innovation integrated future [http://www.ruc.dk/fileadmin/assets/isg/02\\_Forskning/Stanford%20Banny%20Co-Creation.pdf](http://www.ruc.dk/fileadmin/assets/isg/02_Forskning/Stanford%20Banny%20Co-Creation.pdf)
- Bason, Christian (2010), Leading Public Sector Innovation, Co-creating for a Better Society. University Press
- Bovaid, Tony (2005), Public governance balancing stakeholder power in a network society, International Review of Administrative Sciences 2005 71: 217
- Boyle, David and Harris, Michael (2009), The Challenge of Co-production, How Equal Partnerships between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Service, NESTA 2009
- Darsø, Lotte, Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence, Samfundslitteratur
- (Delica, Kristian (2011), Social innovation og områdebaserede indsatser – mod en kritisk socialvidenskab om innovation, in: Innovation og entreprenørskab, red. /Søren Vøxted ; Catharina)
- Juul Kristensen. København: Hans Reitzel, 2011
- Europa-Kommisionen (2012), Forslag til Europa-Parlamentets og Rådets Forordning om Den Europæiske Socialfond 2014 – 2020
- Hansen, Steen Juul (2010), Professionelle i Velfærdsstaten, Hans Reitzels Forlag 2010
- Henriksen, Lars Skov (2011) Restrukturering af Frivilligheden? in Uden for nummer nr. 23, 12 årgang 2011
- Hjort, Katrin og Engel Stine (2006) Internationalisering og professionalisering BUPL 2006
- Horsens Kommune (2011), Frivillighedspolitik 2011 på det sociale område
- Hulgård, Lars (2007), Sociale Entreprenører, en kritisk indføring, Hans Reitzels Forlag 2007
- Kierketerp, Anne Lindstad (2010), Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv, Syddansk Universitetsforlag
- Klausen, Bodil (2012), Pædagoguddannelsen som aktør i lokalsamfundet

- Kromann, Ebbe: (2009): "Kreativitet, innovation og entreprenørskab – en undervisningsmodel", I: Lasse Skånstrøm: Innovation i undervisningen, Akademisk forlag
- Moos, Leif; Krejsler, John og Fibæk Laursen, Per (red.), Relationsprofessioner, Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag 2004
- Mandag Morgen (2012), Aktive borgere skaber fremtidens velfærd, Tillæg Mandag Morgen 27.02.2012
- Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Undervisningsministeriet og Kulturministeriet (2009): Strategi for uddannelse i entreprenørskab, Forsknings- og innovationsstyrelsen
- Mulgan, Geoff, Tucker, Simon Ali, Rushanara and Sanders, Ben (2007): Social Innovation – what is it, why it matters and how it can be accelerated, Oxford, Said Business School
- Ostrom, Ellen (1996) Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development World Development, Vol. 24, No. 6. pp. 1073-1087
- Pestoff Victor, (2009) Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-production of Personal Social Services in Sweden
- Prahalad C.K. and Ramaswamy, Venkat (2004), Co-creation Experiences: The next Practice in Value Creation JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING VOLUME 18/NUMBER 3
- Regeringen (2010) National Civilsamfundsstrategi
- Regeringen (2011) Et Danmark der står sammen, Regeringsgrundlag
- Regeringen (2012) Danmark – løsningernes land. Innovationsstrategi  
Region Midtjylland; Strategi for velfærdsuddannelserne i Region Midtjylland
- Sehested, Karina (2002) How New Public Management Reforms Challenge the Roles of Professionals. International Journal of Public Administration Vol. 25, No. 12, pp 1513 – 1537, 2002
- Staugård, Hans Jørgen (2011), Professionsbegrebet in Johansen, Martin Blok og Olesen, Søren Gytz (red.), Professionernes sociologi og videngrundlag, VIA System, 2011
- Svendsen, Jeanette; Hulgård, Esben og Klausen Bodil (2011), Velfærdsinnovation og tværfaglige netværk, in Kirketerp, Anne og Greve, Linds (red.) Entreprenørskabsundervisning, Aarhus Universitetsforlag 2011

8. undervisningsdag  
Samskabelse og netværk i et tværorganisatorisk perspektiv  
4. december 2017



## Netværksledelse i offentlige organisationer

Jeppe Gustafsson, working paper Aalborg Universitet, februar 2009

Netværk er blevet et buzzword inden for ledelse og organisation. Det puffer op alle vegne i overvejelser om mere fleksible og innovative organisationer og om mere tværgående horisontal koordinering, udvikling og læring. Flere og flere steder eksperimenteres med netværksprægede relationsformer.

Mange ledelsesforskere ser store muligheder i organisatoriske netværk. Nogle går så vidt, at de spår, at netværk vil blive den dominerende organisationsform i fremtiden.<sup>1</sup> Meget tyder på, at bevægelsen fra traditionelle hierarkiske strukturer til netværk indebærer dramatiske ændringer for ledere og medarbejdere<sup>2</sup>. Denne artikel søger at indkredse nogle af de bebudede ændringer og skitserer et landkort for ledelse i netværk. Vi skal undlade at forsøge at sammenfatte den hastigt voksende litteratur om netværksprægede organisationer og indsnævre fokus til organisationsteoretiske perspektiver på ledelse i interorganisatoriske netværk<sup>3</sup>.

Interorganisatoriske netværk har været et perifert område i organisationsforskningen, men i de seneste 10-15 år har feltet tiltrukket sig en stærkt stigende interesse fra mange discipliner, båret frem af en stigende erkendelse af, at flere og flere opgaver involverer et integreret samarbejde på tværs af organisatoriske grænser.

Der er i store træk konsensus i organisationslitteraturen om definitionen af interorganisatoriske netværk. *Interorganisatoriske netværk er sociale former af interorganisatorisk aktivitet omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløsning – mellem enheder fra legalt separate organisationer, som udgør ikke-hierarkiske sociale systemer (Alter & Hage 1993).*

Traditionelle ledelsesperspektiver har fokus på enkeltorganisationen (den fokale organisation) og hierarkiske styringskæder, og har derfor vanskeligt ved at indfange de interorganisatoriske ledelsesudfordringer. De hierarkiske ledelsesudfordringer i parternes egne organisationer skygger for udsynet til tværgående samspil og netværksrelationer. Man taler ikke om ledelse i forbindelse med parternes tværgående relationer, men om samarbejde, samordning og konkurrence. Ledelsesræsonnementerne knytter sig til de enkelte parter og hierarkiet, og det er også her vi taler om performance og målopfyldelse.

I et *interorganisatorisk perspektiv* er koordineringen mellem parterne derimod en meget væsentlig ledelsesopgave. Her er det netop netværket og integrationen af parternes capabiliteter som er det centrale fokus og formål. Man tænker i det interorganisatoriske netværks fælles udfordringer og målopfyldelse og ser netværket som løftestang for de enkelte parters performance, målopfyldelse og konkurrenceevne.

Der sættes således fokus på interorganisatoriske processer, som går på tværs i netværket, og på opgaveafhængigheden mellem parterne. Perspektivet fremmer en erkendelse af, at mange opgaver løses i interorganisatoriske netværk.

<sup>1</sup> Se f.eks. D. Birchall & L. Lyons 1995

<sup>2</sup> Bl.a. Rohlin 1994, J. Lipnack & J. Stamps 2000, J. Champy 2002, R. M. Kanter 2001

<sup>3</sup> Udviklingen af interorganisatoriske teorier er bl.a. beskrevet i T.B. Jørgensen 1977, Evan 1976 Alter & Hage 1993 og E. R. Alexander 1995

Den stigende interesse for interorganisatoriske netværk består i, at man har forventninger om, at netværksorganisering kan styrke fleksibilitet og læring inden for de enkelte organisationer<sup>4</sup> samt give kvalitetsforbedringer og produktivitetsstigninger i de interorganisatoriske relationer i lighed med det vi gennem mange år har opnået i interne processer<sup>5</sup>.

Det er imidlertid en generel erfaring, at interorganisatorisk ledelse er vanskelig og mangelfuld, og at netværk ofte ikke opfylder forventningerne. En væsentlig årsag hertil er, at interorganisatoriske processer er "undermanaged" på grund af lederes mentale forankring i pyramideperspektiver og manglende indsigt i netværksorganisering. Hvis de høje forventninger til interorganisatoriske netværk skal indfries, må ledere udvikle deres viden om interorganisatoriske netværk og netværksledelse. Men, hvad er det vi skal lære? Hvad er interorganisatorisk netværksledelse? Hvordan kan man udvikle interorganisatoriske netværk, og hvordan kan man lede interorganisatoriske netværk?

Interorganisatorisk ledelse omfatter både ledelse i egen enhed og i netværket. Der er derfor næppe tale om, at man skal aflære de gammelkendte ledelsesprincipper og erstatte dem med nye og anderledes principper. Der er snarere tale om, at man i tillæg til de gamle principper skal udvide sit repertoire med en række principper for netværksledelse og forstå, hvordan disse principper moderniserer og spiller sammen med traditionelle ledelsesformer.

Den store udfordring ligger i, at der ikke er én overordnet ledelse i et interorganisatorisk netværk, sådan som vi finder det i en traditionel monolitisk organisation. Et interorganisatorisk netværk omfatter enheder, der refererer til flere separate, uafhængige magtcentre, som typisk har uklare og flertydige indbyrdes relationer. Selv i netværk, hvor der er udpeget en netværksledelse, der har visse beføjelser i relation til netværksprocesserne, vil der være andre betydelige magtcentre i netværket, som i væsentlig grad begrænser netværksledelsens autoritet. Autoritetsrelationerne kompliceres endvidere ofte af, at involverede parter og processer er i berøring med flere delvis overlappende netværk.

Ledelsesudfordringerne i et interorganisatorisk netværk er meget afhængige af netværkets konkrete karakter. De er også afhængige af betragtede lederes placering i netværket. Særlig relevant synes sondringen mellem 1) ledelse af interorganisatoriske netværk og 2) ledelse i interorganisatoriske netværk.

Trods dette skal vi i det følgende søge at skitsere et generelt billede af interorganisatorisk ledelse - vel vidende, at de generelle overvejelser må præciseres og tilpasses i relation til konkrete netværk og konkrete lederes placering i netværksbilledet. Perspektivet er primært ledelse af interorganisatoriske netværk.

Vi vil bruge begrebet interorganisatoriske ledere, IO-ledere, med reference til aktører, der aktivt søger at lede interorganisatoriske processer, uanset om de formelt har beføjelser som ledere i netværket. Overvejelserne er bygget op omkring en generel model.

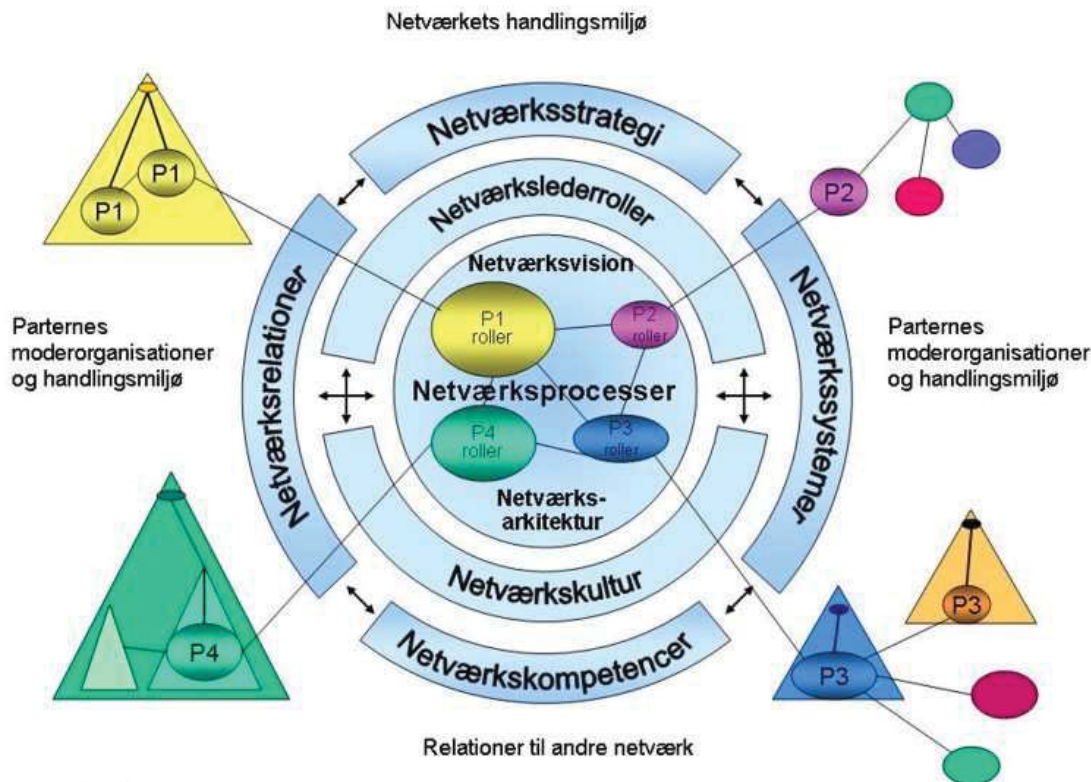
### **En generel interorganisatorisk model**

Modellen anlægger et interorganisatorisk perspektiv på en række parter, som samarbejder eller ønsker at samarbejde om en eller flere processer. Formålet med modellen er at beskrive og analysere ledelsesudfordringer i relation til udvikling og ledelse af netværket og netværksprocesserne. Modeludviklingen er baseret på en række casestu-

<sup>4</sup> Alter & Hage 1993, Child and Faulkner 2005

<sup>5</sup> Champy 2002

dier af offentlige og private netværk<sup>6</sup> samt på 15 års dialoger med netværksledere og studier af den hurtigt voksende netværkslitteratur<sup>7</sup>. Videnskabsteoretisk baserer modellen sig på en anvendelsesorienteret integration af perspektiver fra ressourceafhængighedsteori, institutionel teori og interorganisatorisk teori<sup>8</sup>.



Figur 1. Generel netværksmodel

Modellen tager udgangspunkt i parterne (i figuren illustreret som P1, P2, P3 og P4) og deres samarbejde eller ideer til samarbejde, men i stedet for at tale om samarbejde, taler vi i modellen om ledelse af fælles opgaver og netværksprocesser.

Modellens variable symboliserer et billede af det interorganisatoriske netværks elementer og IO-lederes handlingsparametre. Der er 4 hovedelementer, som er placeret i modellens centrum: netværksparterne, netværksprocesserne, netværksvisionen og netværksarkitekturen. De øvrige variable i cirklerne er en dekomposition af hovedelementerne, som nuancerer rammen for IO-lederes redskaber til at analysere netværket og påvirke og udvikle netværksprocesserne. Elementerne uden for cirklerne symboliserer netværksparternes moderorganisationer og handlingsmiljøer, herunder relationer til andre netværk. Modellen understreger dermed, at netværksparterne er placeret i et krydspres mellem deres moderorganisation, handlingsmiljø og netværkets andre parter, hvilket udgør væsentlige ledelsesudfordringer i netværket.

<sup>6</sup> Primært Gustafsson og Seemann 1985, Gustafsson, Larsson og Henriksen 1991, Gustafsson, Seemann og Antoft 2005

<sup>7</sup> T. B. Jørgensen 1977, Alter & Hage 1993, E. R. Alexander 1995, Kickert m.fl. 1997, M. Mønsted 2003, Child & Faulkner 2005, Sørensen og Torfing 2004, Pfeffer & Salancik 1978, Scott & Meyer 1994

<sup>8</sup> Pfeffer and Salancik 1978, Scott and Meyer 1994 og Alter & Hage 1993.

Vi skal se på variablene hver for sig og diskutere, hvordan de kan fungere som analyserammer og handlingsvariable for IO-ledere. Vi starter i modellens centrum med netværksprocesserne.

### Netværksprocesser

Netværksprocesserne er kernen i netværket og udgøres af den laterale interorganisatoriske aktivitet omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløsning. Netværksprocesserne er IO-ledernes primære fokus. Det er en helt central opgave for IO-ledere at identificere og forme aktivitetsflow og informationsflow i netværket. Det omfatter både aktivitet internt hos parterne og aktivitet mellem parterne, i parternes interface. Processerne er situationsbestemte, afhængig af netværkets karakter. Det kan være relevant at fokusere på en række forskellige processer ud over selve opgaveløsningen i netværket, f.eks. policy- og strategiprocesser, fordeling af benefit og risici, læreprocesser, innovationsprocesser og forandringsprocesser. De interorganisatoriske processer har ofte meget begrænset bevågenhed fra parternes ledelser, set i forhold til deres interne processer. Det er derfor i sig selv af stor betydning at IO-lederen synliggør, italesætter og legitimerer netværksprocesserne. Vurdering af netværksprocesser og deres outcome må baseres på interorganisatoriske effektivitetskriterier i lyset af netværksvision og netværksstrategier.

### Netværksvision

Netværksvisionen er netværkets idégrundlag og formål, hvor kernen er en fælles interesse, som parterne kan samles om. Med strategilitteraturens terminologi svarer netværksvisionen til netværkets mission, vision og overordnede værdier<sup>9</sup>.

Netværksvisionen er måske IO-lederes stærkeste værktøj. I mangel af en stærk netværksledelse udgør netværksvisionen den centrale autoritet i netværket. Det er den institution alle parter må forholde sig til. Visionen er chefen i netværket.

Mange samarbejdskonstellationer mangler helt en vision for samarbejdet eller har i bedste fald uklare og ufuldstændige formuleringer af formålet med samarbejdet. I disse tilfælde har IO-ledere ofte gode muligheder for at plukke nogle lavt hængende frugter ved at bruge netværksvision som ledelsesværktøj.

Udviklingen af netværksvisionen må tage udgangspunkt i en afklaring af *parternes motiver* for at indgå i netværket. For den enkelte part er det overordnede formål at styrke sin opgaveløsning og strække sig ud over egne capabilities. Litteraturen indeholder mange bud på organisationers motiver til at samarbejde i netværk<sup>10</sup>. Det drejer sig især om at skabe en bedre integration i forhold til samarbejdsparter, at opnå kritisk masse, at øge fleksibilitet, at skabe adgang til kritiske ressourcer, at regulere interesser samt at accelerere innovation og læring.

Det kan være vanskeligt for IO-ledere at skabe et realistisk billede af parternes motiver i relation til netværket, og det er udpræget situationsbestemt, hvor nuanceret billedet bør være. Parternes mandat i relation til deres moderorganisation er typisk en væsentlig ledetråd for at indkredse deres motiver. I nogle tilfælde kan det også være nødvendigt at gå på individniveau og analysere de involverede aktørers interesser, for at få et tilstrækkeligt nuanceret billede af motiver og interesser i netværket.

For at udvikle en netværksvision må IO-ledere endvidere se på netværkets potentiale og finde ind til *den fælles interesse* - det parterne i fællesskab vil opnå. Det er den helt

<sup>9</sup> Se f.eks. Fry and Killing 2000, Johnson and Scholes 2002, Kurt Klaudi Klausen 2004.

<sup>10</sup> Se Child & Faulkner 2005



afgørende faktor i netværksvisionen. Hvis man ikke kan finde ind til en fælles interesse kan det være meget vanskeligt at udvikle og holde sammen på netværket.

For at identificere og italesætte den fælles interesse, må IO-ledere lære, at se ud over den enkelte parts situation og konkurrenceevne. Nøgleordet er reframing<sup>11</sup>. IO-ledere må lære at reframe deres enheds rolle i værdiskabelsen ved at fokusere på opgavesammenhænge ud over deres egen organisation og indkredse synergimuligheder i en udvikling af relationer til andre parter. Der er to hovedformer for reframing og udvikling af netværksvisioner.

Den ene form bygger på *en indkredsning af sammenhængende transorganisatoriske processer i relation til kunder/brugere* – i form af eksisterende værdikæder, nye opgavekoncepter eller totalopgaver, der involverer flere parter. En relativ håndterlig indgang til dette kan være at tage udgangspunkt i egen enhed og identificere det Bo Hedberg kalder enhedens imaginære organisation<sup>12</sup>.

En enheds *imaginære organisation* omfatter alle interne og eksterne enheder, processer og aktører, som enheden trækker på, og som er af betydning for enhedens opgaveløsning. Det kan f.eks. være en døgninstitution for børn og unge, hvor den imaginære organisation omfatter samarbejdsparter i form af skolepsykologer, psykiatere, socialrådgivere, skoler og fritidsforanstaltninger.

Hvis det er relevant og muligt at overskue større sammenhænge, kan man indkredse en interorganisatorisk kontekst direkte med udgangspunkt i et billede af *en samlet værdikæde*. Man kan f.eks. tage udgangspunkt i Gustafsson og Seemann's begreb, totalopgave<sup>13</sup>. *En totalopgave* er et ledelsesdefineret opgavefelt (eller analytisk defineret opgavefelt), som udgør en sammenhængende opgave, der involverer flere parter. Ovennævnte eksempel med en døgninstitution, vil i dette perspektiv udvides til at omfatte alle parter, som er involveret i det samlede behandlingsforløb, som børnene er igennem fra start til slut. Det interorganisatoriske netværk indkredses således, som det samlede mønster af parter, der er involveret i udførelse af totalopgaven.

Den anden form for reframing bygger på *identifikation af samarbejds muligheder om fælles løsninger af mangler i parternes egne capabiliteter*. I stedet for at søge at klare udviklingsproblemerne alene, kan man gå sammen med andre parter, der har tilsvarende problemer og udfordringer. Det kan f.eks. være organisationer, der går sammen om kompetenceudvikling, kvalitetsudvikling eller udvikling af nye serviceydelser. Opgaver som ingen af parterne kan løfte alene inden for en rimelig økonomisk ramme og risiko. Det interorganisatoriske netværk indkredses her som det mønster af parter, der indgår i samarbejdet om fælles udviklingsopgaver.

Begge former for reframing indebærer et skift i perspektiv fra enkeltorganisationen til et netværk. I stedet for at se på sin egen vision ser man på en netværksvision i relation til slutbrugere, totalopgaver eller fælles udviklingsopgaver.

Netværksvisionen udformes omkring den fælles interesse og formuleres i form af visioner, mål og værdier. Den vil typisk være forskellig fra enkeltparternes motiver, visioner og mål. Men det er samtidig vigtigt, at parternes kan se deres egne interesser i netværksvisionen. Netværksvisionen må derfor til en vis grad integrere de enkelte parters interesser og den fælles interesse. Det indebærer, at den ofte vil indeholde

<sup>11</sup> Normann 2001 introducerer dette begreb som redskab til at se sin organisation rolle i et nyt perspektiv

<sup>12</sup> Hedberg m.fl.1994

<sup>13</sup> Gustafsson & Seemann 1985)

inkonsistente elementer som kan fastholde parterne i krydspres mellem deres egen enheds vision og netværksvisionen. IO-ledere må lære at håndtere disse modsætninger i forhandlinger, fortolkninger og formuleringer, f.eks. som det fremgår nedenfor i afsnittet om netværksstrategi.

Udvikling af netværksvisionen bør endvidere indeholde en *stillingtagen til netværkets afgrænsning*. Grænserne giver ikke sig selv, som de oftest gør i traditionelle organisationer i form af formelle institutioner, ansættelsesforhold m.v. Afgrænsning af netværk er som hovedregel arbitrær og ligger i hænderne på IO-ledere. IO-ledere kan bl.a. tage udgangspunkt i reframing-overvejelserne ovenfor. Ved den første form for reframing afgrænses det interorganisatoriske netværk til parter, der passer til totalopgaven på operativt og strategisk niveau. En af udfordringerne ved denne metode er at håndtere uenighed om fastlæggelse af totalopgaven. Ved den anden form, hvor parter med ensartede udviklingsudfordringer finder sammen, er banen mere åben, og der er bedre mulighed for at undgå umage relationer. Her kan overvejelserne gå på, hvilke opgaver netværket skal dække, hvor bredt man vil lægge ud, hvilke typer af parter, der kan komme i betragtning som partnere, hvor mange man vil være, krav til parternes engagement, gensidig åbenhed m.v.

Det konkrete partnervalg indeholder flere forhold ud over ovenstående, bl.a. tidligere udviklinger, magt og interesser, personlige relationer, konkret strategisk fit og kulturelt fit. Det kan meget vel være gamle konkurrenter, måske endda arvefjender eller enheder med kompetencer man ikke tidligere har regnet for noget, som er blandt de interessante potentielle partnere.

### **Netværksarkitektur**

Netværksarkitekturen er netværkets organisatoriske rammer, som omfatter netværkets form og indhold - det juridiske grundlag og organisatoriske strukturer, herunder arbejdsdelingen mellem parterne, beslutningsstruktur samt spilleregler for bidrag og belønning i netværket.

Flere forfattere fremhæver, at netværk er organiseringsformer mellem markedet og hierarkiet<sup>14</sup>. Har man først taget pyramidebrillerne af og fået netværksbrillerne på, åbner der sig en mangfoldighed af interorganisatoriske netværk.

Netværksstrukturerne erstatter ikke pyramidenerne. De udvikles ”oven på” disse, og kan samtidig indeholde elementer af både marked og hierarki. De tilføjer de eksisterende strukturer (yderligere) hybrid-elementer. De øger kompleksiteten og opbløder og slører organisatoriske grænser.

IO-ledere må lære at se og tænke i forskellige muligheder for netværksorganisering. Reframingen i forbindelse med overvejelser om netværksvisioner må videreføres i overvejelser om rekonfigurering af parterne og deres relationer.

Der er endnu ikke udviklet en konsensus i beskrivelse af netværksformer i lighed med det vi har set det inden for traditionelle organisationsformer<sup>15</sup>. Den interorganisatoriske forskning præsenterer et virvar af begreber og modeller. Den beskriver bl.a. netværk ved grad af koordination, størrelse og rækkevidde, grad afhængighed mellem parterne, netværksformål, type af relationer, grad af institutionalisering, grad af stabilitet, grad af kompleksitet m.v.

<sup>14</sup> Se bl.a. Powell 1990

<sup>15</sup> Mintzberg 1983 og Galbraith 1993

De mest anvendte sondringer tager udgangspunkt i netværkets juridiske grundlag og netværkets struktur og formål<sup>16</sup>. Man ser sondringer mellem:

1. Competitive network and symbiotic network (Astley & Fombrun 1983)
2. Vertical alliances, horizontal alliances and lateral alliances (Child & Faulkner 2005)
3. Solidarity networks, knowledge networks, services or production networks, money and power networks (Alter & Hage 1993)
4. Lead organization networks, federations, associations, alliances, consortia, joint ventures, and partnerships, overlapping board memberships, mandated planning frameworks, interorganisatoriske boundary spanners and coordinating groups, clans (E. R. Alexander 1995)
5. Strategic alliances, virtual corporations, dominated networks, unilateral agreements and equal-partner networks (Child & Faulkner 2005)

Alter and Hage (1993) forfiner opdelingen i punkt 1 og krydstabulerer den med sondringen i punkt 3. Det giver 15 typer netværk. Alexander 1995<sup>17</sup> tilføjer yderligere sondringer og foreslår en tredimensionel begrebsramme, der indeholder sondringer vedrørende interorganisatorisk kontekst, koordinationsstrategier, koordinationsstrukturer, og koordinationsredskaber. Alexander bruger ikke begrebsrammen til at definere idealtypiske netværk, men viser, hvordan begrebsrammen giver mulighed for at identificere og beskrive konkrete netværk meget detaljeret på et stort antal dimensioner.

I det følgende skal vi med fokus på handlingsorganisationer og værdiskabende processer søge at forenkle det komplekse billede ved at skitsere syv forskellige netværksarkitekturer af idealtypisk karakter, her kaldet konfigurationer, som vi har indkredset i litteratur og egen forskning i offentlige netværk<sup>18</sup>.

Den første konfiguration er *systemiske netværk*<sup>19</sup>, hvor en række parter med forskellige capabiliteter samarbejder om en værdikæde eller en totalopgave, der går på tværs af et interorganisatorisk felt. Det kan f.eks. være behandlingen af samspilsramte børn og unge, hvor netværksprocesserne indeholder forebyggelse, visitation, døgnanbringelse, udskrivning og efterværn<sup>20</sup>. Her er den fælles interesse og dermed netværksvisionen at skabe et velkoordineret, integreret behandlingsforløb. Andre eksempler på totalopgaver er patientforløb, f.eks. inden for distriktspsykiatri<sup>21</sup>, inden for ældreomsorg<sup>22</sup>, eller inden for telemedicin<sup>23</sup>. Forskningen har vist en stærkt stigende interesse for systemiske netværk i de senere år<sup>24</sup>

<sup>16</sup> se bl.a. Alter and Hage 1993, Child & Faulkner 1998, Doz & Hamel 1998, Hedberg m.fl. 1998, Kanter 2001, Mette Mønsted 2003

<sup>17</sup> E. R. Alexanders sondring omfatter .....

<sup>18</sup> Vi udelukker bl.a. Policy issue network (Kirst, Meister and Rowley 1984)

<sup>19</sup> Alter og Hage 1993

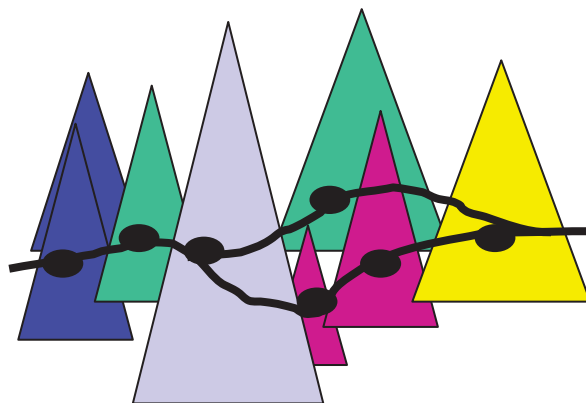
<sup>20</sup> Gustafsson & Seemann 1986

<sup>21</sup> Seemann xxxx

<sup>22</sup> Seemann & Antoft 2002, Alexander 1995

<sup>23</sup> Dinesen 2006

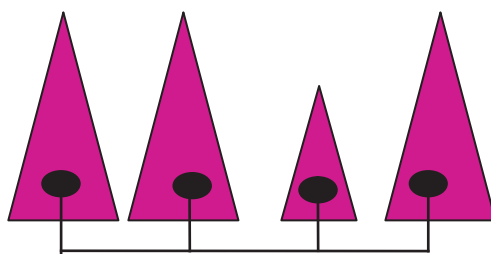
<sup>24</sup> Alexander 1995, McNulty & Ferlie 2002, Sullivan & Skelcher 2002



Figur 2: Systemisk netværk

Der er to yderpunkter af systemiske netværk. Den ene er netværk af mindre organisationer, hvor netværket er parternes primære basis for overlevelse. Den anden er netværk på tværs af store organisationer, hvor hierarkiet er det basale. Det er især sidstnævnte type, vi finder i offentlige organisationer i form af komplementære servicenetværk. Gustafsson og Seemann<sup>25</sup> kalder denne form for netværk for brudfladenetværk for at understrege, at parterne er bundet af mandater og deres tilknytning til deres respektive moderorganisationer. Det tilfører spændingsforholdet mellem hierarkierne og netværket en særlig dynamik, jævnfør nedenfor om parternes strategiske afhængigheder og krydspres.

Den anden konfiguration er *isomorfe netværk*, der består af en række organisatorisk adskilte parter med ensartede capabilities og opgaver, som samarbejder om udvikling af deres respektive ydelser/produkter og kompetencer. Flere forfattere kalder disse netværk for konkurrerende netværk<sup>26</sup>, idet man med baggrund i ressourceafhængighedsperspektivet hæfter sig ved, at de konkurrerer om samme ressourcer. Men vi foretrækker at tale om isomorfe netværk, for at understrege parternes ensartede capabilities. Endvidere er offentlige organisationer af samme karakter typisk geografisk adskilte og dermed ikke i direkte konkurrence. Der vil dog ofte være tale om både konkurrence og samarbejde i sådanne netværk. Visionen i isomorfe netværk er at hjælpe hinanden til bedre og billigere løsninger af udviklingsopgaverne. Netværksprocesserne vedrører samarbejde om udvikling af parternes egne interne processer og ydelser. Målgruppen er dermed parterne selv.



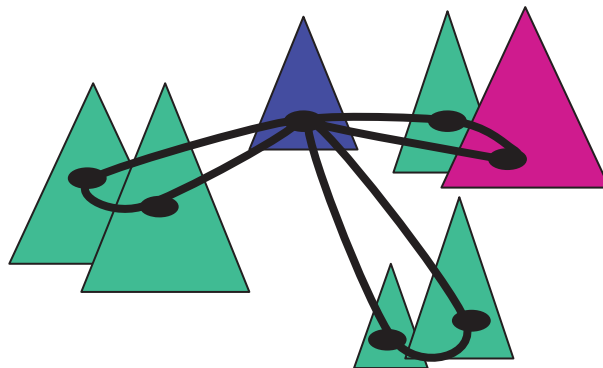
Figur 3: Isomorft netværk

<sup>25</sup> Gustafsson & Seeman 1983

<sup>26</sup> Astley & Fombrun 1983 og Alter & Hage 1983

I sin rene form har isomorfe netværk ikke en netværksenhed (network hub). Netværkets arbejdskraft kommer fra parternes egne rækker. Der vil dog ofte være behov for et mindre sekretariat som faciliterer og styrer netværksaktiviteterne. Det kan enten være underlagt en af parterne eller være en selvstændig enhed. Som eksempel kan nævnes Netværk af Forebyggende Sygehuse i Danmark<sup>27</sup>, der er et netværk af ca. 45 sygehuse som samarbejder om styrkelse og udvikling af forebyggelsesaktiviteter på sygehusene. Her er et sekretariat på 2 personer.

Den tredje konfiguration er *joint venture netværk*. Det er netværk, hvor to eller flere parter etablerer og driver en selvstændig organisation, der varetager opgaver, som parterne har vanskeligt ved at håndtere alene. Visionen er at parterne gennem den nye fælles enhed kan løse opgaverne bedre, billigere og hurtigere end de hver for sig ville kunne gøre. Netværksprocesserne vedrører joint venture organisationens opgaver og parternes samarbejde med denne. Der etableres en permanent ledelse for joint venture organisationen og den bemannes med de kompetencer, som parterne mangler. Det kan f.eks. være et psykiatrisk plejehjem, som drives af 4 kommuner i fællesskab. Hver for sig har kommunerne behov for et mindre antal plejehjemspladser af denne karakter. De har dermed ikke kritisk masse til at etablere et plejehjem selv. Men sammen kan de drive et professionelt psykiatrisk plejehjem, der har kritisk masse. Et andet eksempel kan være fælleskommunale affaldsdepoter og forbrændingsanlæg. Nogle fælleskommunale selskaber er så store og repræsenterer så mange parter, at partnerrelationerne ikke har netværkspræg, men snarere har karakter af markedsrelationer<sup>28</sup>. De falder uden for denne artikels rammer. Der er en omfattende international forskning i joint ventures<sup>29</sup>.



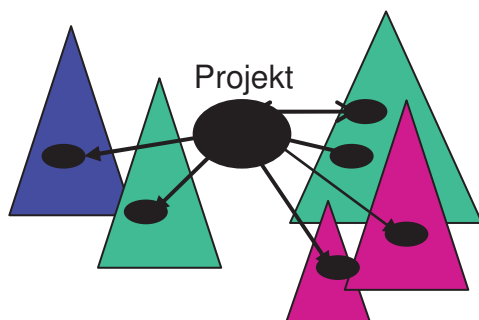
Figur 4: Joint venture netværk

Den fjerde konfiguration er *interorganisatoriske projektnetværk (IO-projekter)*, som er netværk med en planlagt levetid, hvor parterne sammen gennemfører et projekt, som de vanskeligt ville kunne gennemføre alene. Visionen er at gennemføre et projekt, som ligger uden for den enkelte parts muligheder. Netværksprocesserne vedrører det fælles projekt fra start til slut. Det kan f.eks. være udviklingsprojekter, forskningsprojekter, konferencer og kampagner.

<sup>27</sup> Gustafsson, Seemann og Antoft 2005

<sup>28</sup> F.eks de danske fælleskommunale selskaber Kommunedata A/S og Kommunekemi A/S

<sup>29</sup> Child & Faulkner, fælleskommunale selskaber....

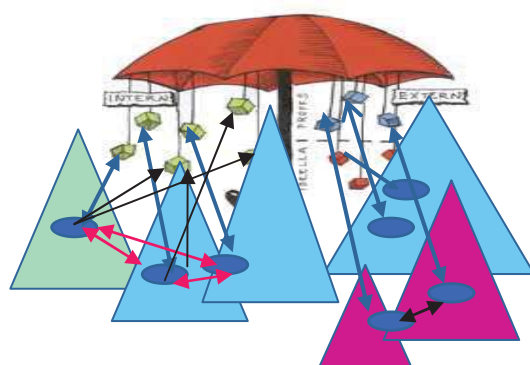


Figur 5: Interorganisatoriske projektnetværk

Ved særlig store IO-projekter kan man tale om ”ad hoc organisationer”, hvor der typisk er stærke elementer af hierarkisk styring på det overordnede niveau. Det kan f.eks. være organiseringen af store begivenheder inden for musik og sport. Eller i forbindelse med filmproduktion, store anlægsarbejder og systemeksport-projekter.

Den femte konfiguration er *paraplynetværk*<sup>30</sup>, hvor et stort antal ofte forskellige parter er medlemmer af en institution, som er paraply for parternes samarbejde omkring en fælles interesse i at fremme et formål og udvikle et interorganisatorisk felt i en geografisk region eller inden for et nationalt eller internationalt udviklingsområde. Paraplynetværk indeholder typisk både private og offentlige parter, og kan også omfatte frivillige organisationer. Et eksempel på et stort regionalt paraplynetværk er Medicon Valley Academy i den dansk-svenske Ørestadsregion.

Visionen er at skabe synlighed, legitimering og gennemslagskraft for netværkets formål og aktiviteter. Netværksprocesserne vedrører politikskabelse, ressourcegenere- ring, kommunikation og initiering og gennemførelse af konferencer, udviklingsprojekter, relationsopbygning m.v.



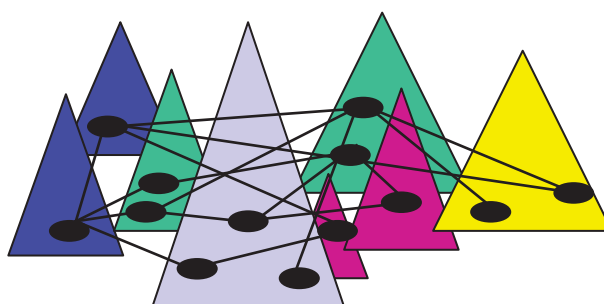
Figur 6: Paraplynetværk

En særlig type paraplynetværk er programnetværk, hvor en række parter arbejder sammen om udvikling og gennemførelse af et program på et indsatsområde, som skaber retning, rammer og medfinansiering for et stort antal parter. Et eksempel kan være de danske Folkesundhedsprogrammer, der retter sig mod de store livsstilssygdomme. Programmet initierer og støtter en hel række udviklingsprojekter inden for sundhedsområdet.

<sup>30</sup> J. Gustafsson m.fl. 1991

Paraplynetværk vil ofte være netværk af netværk, f.eks. WHO's internationale netværk Health Promoting Hospitals, der er et netværk af 35 nationale sygehusnetværk med i alt 700 sygehuse.

Den sjette konfiguration er *praksisfællesskaber*<sup>31</sup>, der er netværk af aktører, der har ensartede udfordringer og praksis i deres respektive organisationer og som udveksler informationer, erfaringer, fiduser, teoretisk viden og ideer – i uformelle relationer, i grupper og eventuelt i forskellige uddannelsesaktiviteter. Visionen er, at aktørerne hjælper hinanden til at udvikle egne færdigheder og til at performe bedst mulig i egen organisation. Det kan f.eks. være udviklingskonsulenter i danske amter eller informationsmedarbejdere og IT-ansvarlige i kommuner. Netværkets målgruppe er således aktørerne selv. I sin rene form er det uformelle netværk, men man ser i stigende grad professionaliserede udgaver af praksisfællesskaber, der understøttes en faciliterende enhed, der supporterer netværket med en IT-plattform i form af en hjemmeside og tilknyttede databasemuligheder.



Figur 7: Praksisfællesskaber

Den syvende konfiguration er Mass collaboration. Det er netværk, hvor et stort og skiftende antal aktører deltager i "peer production" på internettet i form af delvist selvorganiseret virtuelt samarbejde om innovation og værdiskabelse. Netværksprocesserne vedrører udveksling af information og konkret arbejde direkte på det fælles digitale fænomen, som er baseret på open source.

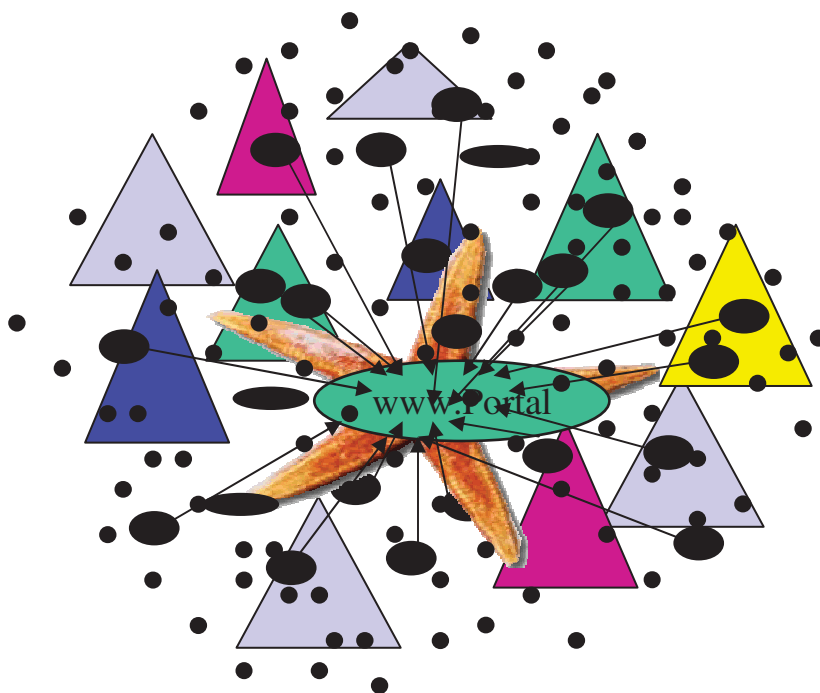
Visionen er, at fællesskabet skaber unikke innovationer, som kan bruges frit af alle – principperne er openness, peering and sharing. Alle kan frit downloade informationer og software og bruge det uden betaling. Hvis en aktør foretager forbedringer og udviklinger skal de følge princippet om open source og frit uden betaling stilles til rådighed for "fællesskabet".

Denne type netværk har fået flere betegnelser, bl.a. starfish<sup>32</sup> og Ideogoras<sup>33</sup>. De mest berømte eksempler er Linux og Wikipedia. De kan således udvikle sig til meget ressourcerige netværk med uhyre gennemslagskraft, som ikke kan overtages, købes eller domineres af enkelte organisationer. Man kan søge at købe eller opnå kontrol med nogle af netværkets nøglepersoner, men resten af netværket vil sandsynligvis leve videre, ligesom en søstjerne vil leve videre selvom man hugger en af den arme af.

<sup>31</sup> E. Wenger

<sup>32</sup> O. Braffman and R.A. Beckstrom

<sup>33</sup> D. Tapscott & A.D. Williams



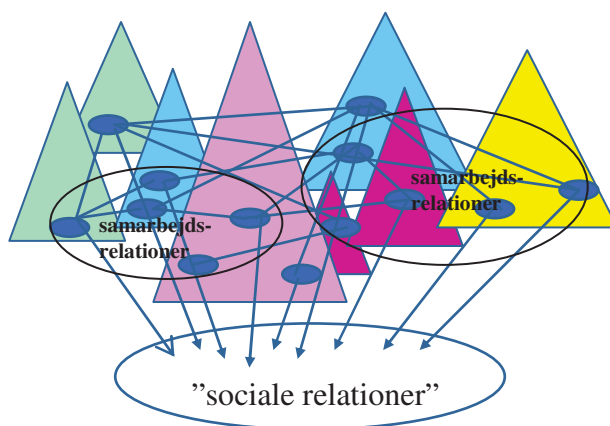
Figur 8: Mass Collaboration

Den ottende konfiguration er *sociale netværk*. I modsætning til de øvrige netværk er sociale netværk ikke direkte baseret på værdiskabende processer i relation til formelle organisationer. Når denne type alligevel medtages i denne forbindelse skyldes det, at sociale netværk ofte initierer professionelle, værdiskabende netværk. Sociale relationer bruges til professionelle formål og professionelle relationer udvikler sig til sociale relationer. Mekanismen kaldes "networking". Den baserer sig på, at mennesker har forskellige roller og indgår i flere forskellige netværk, såsom familie, venner, sport, gamle uddannelseskammerater og faglige fællesskaber. Interaktionen i et netværk har implikationer og relevans for andre roller, og tillid i én relation kan overføres til andre aktiviteter. Det tager tid at opbygge nye relationer. Derfor bruger vi ofte de relationer vi har<sup>34</sup>. De traditionelle, velkendte netværk er geografisk forankrede netværk af personlige relationer, som udspringer af nærhed og face-to-face kontakter i lokale samfund. Geografien skaber relationer. Med udviklingen i informationsteknologi ser vi en ny type sociale netværk vokse frem med voldsom fart. Internettet er platformen og sociale relationer udvikler sig omkring fælles interesser og værdier. Det mest berømte eksempel er Facebook, der lægger digital infrastruktur til millioner af sociale netværk.

Konkrete netværk er mere komplekse end ovenstående idealtyper og fremstår ofte som hybrider, der har træk fra mere end en idealtipe. Variationen er stor, og de interorganisatoriske konstellationer er typisk uklare og ikke særlig synlige for parterne. Det er derfor en vigtig opgave for IO-ledere at synliggøre og udvikle netværkets konfiguration. Et bredt kendskab til mulige netværkskonfigurationer kan styrke IO-lederes evne til at vurdere dynamik og udviklingsmuligheder i konkrete netværk og skabe et mere præcist billede af det interorganisatoriske felt.

<sup>34</sup> M. Mønsted 2003:87





Figur 9: Sociale netværk

Det vil i mange sammenhænge ikke være muligt for IO-ledere at designe og implementere et netværk i lighed med top down design processer i traditionelle organisationer, idet IO-ledere både mangler overblik og autoritet. Men det er heller ikke hensigtsmæssigt. Netværk kan og skal ikke designes og implementeres, netværk skal gro. I denne proces kan designovervejelser imidlertid være et vigtigt grundlag for klarere kommunikation til andre parter, og dermed et redskab til at skærpe dialogen mellem parterne.

I designovervejelser er det vigtigt at være opmærksom på, at udvikling af netværksarkitektur ikke kun er et spørgsmål om ændring i netværksprocesser og relationer. Som hovedregel indebærer det også ændring i parternes interne processer - ofte af dybtgående karakter, hvor en hel netværksproces udvikles på tværs af parterne. IO-ledere er naturlige forandringsagenter i denne forbindelse og det kan være vigtigt, at de engagerer sig stærkt i tidlige udviklingsfaser, selvom det kan opfattes som utidig indblanding af andre parter.

### Netværkets parter

Netværksparterne er netværkets ressourcer. Det kan være relevant at sondre mellem netværksparter og netværksaktører, hvor *netværksparter* er de involverede organisatoriske enheder og *netværksaktører* er de konkrete aktører i enhederne, som deltager i netværksprocesserne.

I netværk, hvor der er fælles netværksenheder, f.eks. et fælles sekretariat eller en fælles udviklingsenhed, betragtes disse enheder som parter i netværket. Alle netværkets ressourcer er således i følge modellen lokaliseret hos netværkets parter.

IO-ledere er centrale aktører i relation til indkredsning af parter, valg af parter, rekruttering til eventuelle netværksenheder og udskillelse af parter.

IO-ledere har endvidere væsentlige opgaver i relation til afklaring af, hvilken rolle de enkelte parter skal spille i netværket, og hvad de skal bidrage med.

Som ved netværkskonfigurationen mangler vi en veludviklet taxonomi for partsroller i netværk. Nedenstående skitse til (idealtypiske) partsroller er baseret på egen empiriske forskning og inspireret af Child & Faulkner 1998, Means & Schneider 2000, Whitley 1993.

- *System integratorer / IO-arkitekter* – er enheder, der former og udvikler netværk, som arkitekter, der tegner og styrer et byggeri. I netværk er de blot ikke

alene om at bestemme. Deres kernekompetence er lederskab i form af skabelse af netværksvisioner, strategidannelse, legitimering, politiseren, forhandling, fundraising, planlægning. De opbygger relationer, og de har budgetansvar, men opbygger typisk ikke andre capabilities.

- *Produktionsenheder/udbudsenheder* – er enheder, der leverer specialiserede produkter og ydelser. Deres kernekompetence er specialiseret produktionscapability og de har endvidere som minimum basale kompetencer til udvikling af egne processer samt viden om relationsopbygning til andre parter. Kategorien omfatter også *vidensservice* – f.eks. fagkonsulenter, jura, IT og management, kommunikationseksperter m.v.
- *Proces- og projektkoordinatorer* – er enheder, der skaber operativ koordinati-on af produktionsenhederne. Deres kernekompetence er koordinering af opgaveløsning på tværs i netværket samt logistik. De har viden om tilpasnings- og påvirkningsprocesser i netværket, operationalisering af netværksstrategier og motivation af parter. De må kunne lede og få ting til at ske uden hierarkisk autoritet. De vil ofte have budgetansvar, men typisk ikke personaleansvar.
- *Bestiller- og visitationsenheder* – er enheder, der forbinder efterspørgsel og udbud. Der kan også være tale om egentlige salgsenheder. Deres kernekompetence er viden om servicekoncepter, målgrupper og politikker samt relationskompetence både i relation til produktionsenheder og til brugerne og politikere.
- *Vidensudviklere* – er enheder, der genererer ny viden om produkter/ydelser og processer, innovation og forskning. Deres kernekompetence er faglig viden, fagprofessionelle relationer, virtuelle samarbejdsformer og capability til netværkssamarbejde.
- *Transaktionsformidlere* – enheder, der håndterer transaktionsinformation i netværket, f.eks. betalinger. Deres kernekompetence er IT og informationsbehandling.
- *Relationsformidlere* – enheder, der skaber anledninger for kontakt mellem parter. Deres kernekompetence er kommunikation og networking. Formålet kan være faglige relationer, forretningsrelationer og sociale relationer.
- *Interessevaretagere* – enheder, der identificerer, formulerer og kommunikerer grupperes interesser og opfattelser, f.eks. interesseorganisationer, erhvervsudviklere, politikere, græsrodder, lobbyister. Deres kernekompetence er interessevaretagelse i politiske processer.

Disse partsroller er formuleret som snævre, generiske strategiske partsroller. I velfungerende netværk har parterne typisk relativt veldefinerede roller. Det er dog ikke ensbetydende med, at en parts rolle bør afgrænses til én af ovenstående typer. En parts rolle i relation til et netværk kan meget vel dække flere af de opregnede roller. Dækker en organisation meget bredt over disse roller, må IO-ledere imidlertid overveje, om det er mest hensigtsmæssigt at betragte organisationen som én part eller som 2 eller flere parter med smallere roller. En opdeling i flere parter er meget relevant, hvis organisationen er meget decentraliseret og de forskellige enheder, der er involveret i netværket ikke koordineres tæt af organisationens topledelse, f.eks. afdelinger på et stort sygehus. Man kan da se afdelingerne som adskilte parter, dog med bindinger til samme moderorganisation.

Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på, at de generiske partsprofiler er set i netværksperspektiv. Ser man parternes roller i pyramideperspektiv, kan parternes rolle se helt anderledes ud, idet man i dette perspektiv lægger vægt på partens funktion i

egen organisation. Denne dobbelthed er udtryk for iboende paradokser i netværksorganisering, hvor alle enheder er placeret i krydspresrelationer. Det er særlig markant for offentlige parter, idet disses roller i vidt omfang er fastlagt i formelle mandater, jævnfør nedenfor om parternes strategiske afhængigheder.

Et godt kendskab til parterne er et meget vigtigt element i IO-lederes værktøjskasse. For IO-ledere kan viden om parter gøres til en vigtig del af deres egen kernekompetence. Flere forfattere fremhæver, at det i dag er vigtigere "to know whom" end "to know how". Men hvad vil det sige? Hvor meget skal IO-ledere vide om parterne? På den ene side er der meget, der taler for, at IO-ledere behøver et meget omfattende kendskab til aktuelle og potentielle parter. Det er ikke nok at kende konteksten, gældende love og regler og vide, hvad parterne har at byde på. IO-ledere må også vide, hvordan parterne opererer internt. I mange netværk er der ideelt set behov for, at IO-ledere har et indgående kendskab til parternes nuværende historie og situation, nøglepersoner, mål og interesser, strategier, image, ydelser, kernekompetencer, processer, strukturer, systemer og organisationskulturer. IO-ledere må ydermere kende til parternes holdninger til hinanden, deres indbyrdes relationer, hvor langt de enkelte parter vil gå samt parternes tilknytning til moderorganisationer og andre netværk. Den viden, der kræves af IO-ledere, ligner dermed mest af alt den viden, man har om hinanden i etablerede, lokale miljøer, hvor alle kender alle.

På den anden side er potentialet i interorganisatoriske netværk jo netop fleksibilitet, hurtig adgang til ny viden og hurtig integration af parter fra forskellige verdener. Forhold som vanskeliggør opnåelse af indgående kendskab til hinanden.

Der er dermed lagt op til et paradoks, som giver IO-ledere store udfordringer. Imidlertid synes nogle netværk at fungere glimrende uden, at parterne har langvarige relationer. Det synes f.eks. at være tilfældet for mange nye virtuelle netværk. De formår uden store armbevægelser at integrere interorganisatorisk opgaveløsning. Forklaringen kan være, at de er født i netværksalderen eller, at nogle netværk ikke kræver, at parterne har et indgående gensidigt kendskab. Men det kan måske også skyldes, at parter og IO-ledere i dag har mulighed for at opnå den nødvendige viden uden at have et langvarigt kendskab til hinanden.

Det sidste åbner for mulige veje til at håndtere paradokset. Som led i professionalisering af netværksledelse kan IO-ledere professionalisere "opnåelse af indgående kendskab" til netværksparter, f.eks. ved:

- Systematisk udbygning af et net af kontaktpersoner som selv har stor viden om relevante personer og organisatoriske enheder (flere kalder det networking, det er en systematisering af en gammelkendt arbejdsform)
- Systematiske scanninger af relevante websites, databaser og redegørelser vedrørende potentielle parter
- Intens interaktion med aktuelle og potentielle parter, med målrettet dialog
- høj deltagelse i relevante arrangementer - et udadvendt liv
- Udstrakt videndeling med andre IO-ledere i netværket, så man ikke selv behøver at være 100 % på hele tiden
- Udstrakt videndeling med personer i vidensinstitutioner og interesseorganisationer, der typisk selv har mange relationer i interorganisatoriske landskaber
- Altid sensitiv over for mulige nye parter, især i uklare situationer

IO-ledere kan endvidere medvirke til at støtte parter i at gøre sig "lette at lære at kende" ved at signalere krav og forventninger til potentielle netværksparter. Det kan

f.eks. være i form af forventninger til websites med fyldig information om mange af de forhold som er opregnet under IO-lederes informationsbehov i starten af dette afsnit.

Vi har nu set på netværksmodellens centrale elementer. Næste skridt er handlingsparametrene i modellens to omgivende cirkler, der udgør en yderligere operationalisering af ledelsesarbejdet i netværket. Vi ser på dem én af gangen i det følgende.

### Netværksstrategi

Netværksstrategien er en operationalisering af netværksvisionen. Udformning af en egentlig netværksstrategi er et godt redskab for IO-ledere, idet det, som vi fremhævede under netværksvisionen, er det fælles formål, som er den væsentligste autoritet i netværket, og som kan danne ”common ground” i et samarbejde.

Arbejdet indebærer overvejelser, som er parallelle til traditionelle strategiske overvejelser i en organisation – dvs. overvejelser om handlingsmiljø, produkter/ydelser og markedsfokus, kerneaktiviteter, konkurrencefordele, hårde og bløde mål<sup>35</sup>.

Den fælles interesse er centrum for udformningen af netværksstrategien. Strategien kan beskrives ved følgende punkter:

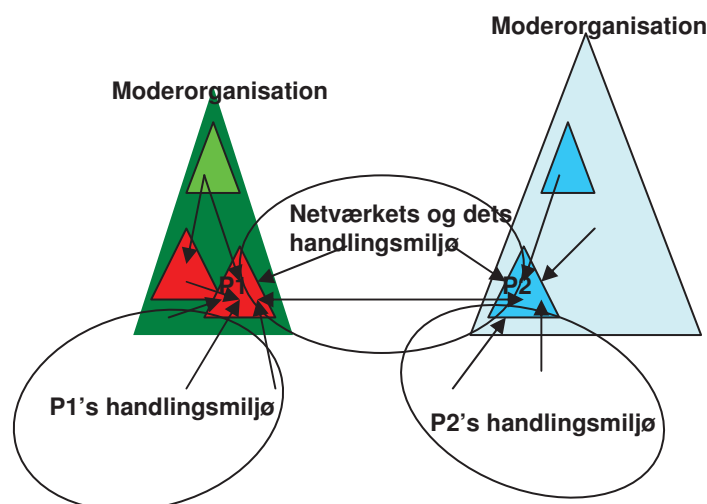
- Hvem er med i netværket? Hvilke interessenter tjener netværket?
- Hvilke ydelser frembringer netværket, og hvilke behov dækker netværket?
- Hvilke målgrupper retter netværket sine ydelser mod?
- Hvad er netværkets kernekompetence og konkurrencefordel?
- Hvad er netværkets mål (hårde mål og bløde mål)?
- Netværksvisionen – hvordan skal netværket se ud om nogle år?
- Hvordan genereres netværkets ressourcer?
- Hvilket landskab opererer netværket i, hvilke arenaer er netværket aktive på?
- Hvad er netværkets primære funktioner (kerneaktiviteter) i det organisatoriske landskab?

Vi skal her indskrænke os til at se på særlig kritiske udfordringer i forbindelse med udformning af en netværksstrategi. Det drejer sig om strategiske fit og krydspres. Det strategiske fit er centralt i relation til sammensætningen af parterne og udformningen af netværksstrategien. Parterne skal matche hinanden på en række situationsbestemte strategiske dimensioner og kunne samles om en fælles netværksstrategi over for et fælles handlingsmiljø, som vi her kalder netværkets handlingsmiljø.

Med et strategisk fit inden for rækkevidde er det vigtigt at vurdere omfanget og karakteren af krydspres på de enkelte parter, idet parter i et interorganisatorisk netværk som hovedregel er udsat for krydspres mellem krav og forventninger fra netværket og krav og forventninger fra deres øvrige handlingsmiljø og (politisk-administrative) moderorganisationer. Krydspreset kan illustreres ved figur 2, der viser krydspreset på to netværksparter, P1 og P2.

---

<sup>35</sup> Crossan, Fry and Killing 2005



Figur 2: Parternes strategiske afhængigheder - krydspres mellem netværkskrav og krav fra moderorganisation og eget handlingsmiljø.

Man kan sondre mellem to former for netværkshandlingsmiljøer. Den ene form er netværkshandlingsmiljøer, som udgøres af parterne selv og deres moderorganisationer. Netværkspartnerne er selv aftagere af værdiskabelsen i netværket. Her vil krydspreset typisk vedrøre ressourcer og videndeling. Netværkspartnerne presser den enkelte part for ressourcer og åbenhed og partens eget system presser for at holde igen på overførsel af ressourcer og viden til netværket. Der er dog her tale om et bytteforhold mellem parternes bidrag og benefit, som IO-ledere i mange tilfælde vil have gode muligheder for at balancere.

Den anden form er netværkshandlingsmiljøer, som består af parter og markeder uden for netværket. Her kan krydspreset være meget vanskeligt at håndtere, især i brudfladenetværk af offentlige organisationer<sup>36</sup>. Netværkets handlingsmiljø er typisk ikke sammenfaldende med de enkelte parter handlingsmiljø, og netværksstrategien kan på afgørende punkter være i modstrid med de enkelte parter egne strategier, selvom der er konstateret strategisk fit på netværksrelevante områder. Der er en fælles strategi i form af en netværksstrategi, men totalt eller overordnet set er der ikke konsistente strategier og mål. Man kan dermed ikke regne med, at netværksledelse entydigt kan bygges på fælles mål alene. IO-ledere må udvikle andre supplerende ledelselementer.

En mulighed er, at IO-ledere med indsigt i parternes perspektiver, interesser, bindinger og risici kan søge at identificere mulige forhandlingspunkter, hvor parterne kan nå hinanden, så deres commitment til netværksstrategien kan skabes og opretholdes. En anden mulighed er at justere netværksstrategien ved lateralisering<sup>37</sup> eller issue linking<sup>38</sup>. En tredje mulighed er prioritering af et tema, der kan danne fokus for parternes handlinger. En fjerde mulighed er at generere økonomiske ressourcer til netværket, som anvendes til økonomiske incitamenter for parterne.

For involverede ledere er der også personlige krydspres. Som IO-leder må lederen se netværkets behov, og som leder i egen enhed må lederen forholde sig til enhedens

<sup>36</sup> J. Gustafsson og J. Seemann 1986

<sup>37</sup> D'Herbement & César 1998. A lateral project is a variation of the original project, which takes into account the views and expressed needs of others parties.

<sup>38</sup> O'Toole, Hanf og Hupe 1993

behov. IO-ledere vil ofte være i en situation, hvor de tjener deres egen karriere bedst ved at holde sig til deres eget system og dyrke interne magtspil. Det er velkendt, at ledere kan have krydspres og forskellige kasketter. I interorganisatoriske netværk er det et centralt særkende, og her kan man ikke overlade integrationen af forskellige hensyn til en overordnet i hierarkiet.

Nogle vil hævde, at netop i løst koblede systemer som netværk kan man ikke formulere en fælles strategi - den kan i bedste fald opstå undervejs. I dette perspektiv har IO-ledere begrænsede muligheder for at forme en netværksstrategi som den bærende autoritet i netværket. Men hvad er alternativet? IO-ledere har sjældent stærkere kort på hånden. Kan IO-ledere ikke skabe opbakning om en netværksstrategi, kan man formulere strategien som en Beta-version, kommunikere den og skabe dialog og reformulere den løbende hen ad vejen.

### Netværksrelationer

Udvikling af relationer er IO-lederes mest tidskrævende opgave. Det består helt overvejende i procesledelse vedrørende udvikling af følgende relationsaspekter<sup>39</sup>:

- Formelle relationer – formelle strukturer, kontrakter, vedtægter m.v.
- Instrumentelle relationer - konkrete opgave- og informationsflow, opgaveafhængighed og koordinering på tværs
- Professionelle relationer - domæner, faglige metoder og teknikker
- Socio-emotionelle relationer – individuelle, sociale relationer
- Magt- og afhængighedsrelationer - koalitioner og konkurrenceforhold i netværket

IO-ledere må søge at afklare, hvilke relationer der skal udvikles, og hvor langt parterne vil gå. Det handler om tilpasning og påvirkning. Man kan sondre mellem:

- Redesign<sup>40</sup> af interface mellem parterne, hvor parterne tuner deres samarbejde og viser hinanden, hvordan de opererer og definerer gensidige forventninger
- Redesign i hele netværksprocessen, med redesign af parternes interne processer
- Udvikling af relationer i forbindelse med nye totalopgavekoncepter og nye partskombinationer som grundlag for netværksprocesudviklingen, hvor værdikæder redefineres eller skabes.

Afhængigt af netværkets karakter kan større eller mindre dele af relationsudviklingen baseres på formel strukturering af relationerne. Det drejer sig om velkendte strukturdimensioner som standarder, arbejdsdeling, visitation, ansvar for delprocesser, koordinering, administrative regler og procedurer, beslutningsstruktur, principper for parternes bidrag og belønning, regulering af domænegrænser og eventuel konkurrence mellem parterne m.v. Men struktureringen kan ikke samles i én entydig struktur. Man må tænke i multistrukturer<sup>41</sup>, der indfanger kompleksiteten i netværket og bygger på ovennævnte relationsaspekter.

<sup>39</sup> M. Mønsted 2003 kapitel diskuterer en række relationsaspekter

<sup>40</sup> Jfr. reengineering, se f.eks McNulty and Ferlie 2002

<sup>41</sup> Flere forfattere taler om multistrukturer i organisationer, se bl.a. Bendix & Dalsgaard 1996 og Røvik. Det er denne tankegang vi forfølger i det interorganisatoriske netværk, hvor multistrukturelle aspekter er endnu mere udtalte.

Det er vigtigt at finde passende former for formalisering af netværket, men faren for overbureaukratisering er stor, så det er samtidigt af stor betydning at skabe enkelhed og klarhed i netværkets formalia.

Nuancerne i relationerne må håndteres ved udbygning af uformelle relationer. Styrken i netværk udspringer netop af fleksibilitet og gensidighed baseret på uformelle relationer.

Her er det altoverskyggende nøgleord tillid. Begrebet tillid fremhæves i det meste af netværkslitteraturen. Man konstaterer, at tillid mellem parterne er et helt afgørende integrerende element i interorganisatoriske netværk. Det er som det altid har været op gennem historien. Vi arbejder sammen med dem, vi har tillid til, og vi har svært ved at arbejde sammen med personer, vi ikke har tillid til. Det er ikke noget nyt. Men spørgsmålet er: Hvad er tillid, og hvordan kan IO-ledere understøtte udviklingen af tillid mellem parterne i et netværk?

*Child & Faulkner (2005) definerer tillid som en parts villighed til at indgå i en relation med en anden part i troen på at den andens handling vil være fordelagtig for den pågældende uden, at der gives garanti.*

Tillid går således på tværs af ovennævnte relationsaspekter og indgår i alle aspekter. Baseret på Lane (1998) og Lewicki, McAllister, Bies (1998) kan vi sondre mellem 4 former for tillid:

- *Kalkulationsbaseret tillid* bygger på parternes afvejning af fordele og omkostninger ved forskellige handlinger. Man overholder gensidige forventninger, fordi man forventer at tabe, hvis man overtræder dem. Denne form for tillid findes typisk i situationer, hvor parterne har begrænset kendskab til hinanden.
- *Institutionelt baseret tillid* bygger på regler, systemer, love, institutioner, omdømme. Et vigtigt element i moderne professionelle organisationer.
- *Forståelsesbaseret tillid* bygger på, at parterne har samme opfattelse af relevante forhold, at de ser tingene på samme måde. Tilliden bygger på viden om hinanden (parterne kender hinanden godt). Man behøver ikke at være enige på alle områder, men man kender hinandens synspunkter og oplever hinanden som forudsigelige.
- *Identifikationsbaseret tillid* bygger på, at parterne på flere områder har fælles normer og værdier, i et vist omfang fælles identitet. Det kan have karakter af venskabsrelationer.

Udvikling af gensidig tillid er måske den største udfordring IO-ledere står over for. De organisations- og ledelsesformer, der dominerer i vor del af verden bygger i vidt omfang på mistillid. Både i relation til interne og eksterne parter. Internt ser man på trods af paroler om lærende organisationer og empowerment, at det gamle ordsprog om ”tillid er godt, men kontrol er bedre” har bidt sig godt fast i dominerende ledelsesformer. Og billedet af eksterne parter er præget af konkurrenceperspektiver. Man ser konkurrenter som modstandere og leverandører og kunder som modparter. Man holder kortene tæt til kroppen, og kan man ”snyde dem lidt” er det fint. Generelt er det uden tvivl et realistisk perspektiv i en meget konkurrencepræget verden, men det vanskeliggør netværksudvikling. IO-ledere må overbevise netværksparterne om, at det perspektiv ikke duer inden for netværket – her er parterne partnere og ikke modparter.

Udviklingen af kalkulationsbaseret og institutionelt baseret tillid kan understøttes af udvikling af formalia, standarder, kvalitetsstyringssystemer, certificerede kompetencer, institutionelle rammer, referencelister og parternes omdømme. For professionelle

parter kan veludviklede institutionelle elementer af denne karakter være et meget betydningsfuldt grundlag for gensidig tillid.

Forståelsesbaseret tillid og identifikationsbaseret tillid kan derimod vanskeligt udvikles uden parterne interagerer med hinanden i kortere eller længere tid. De må lære hinanden at kende, helst i face-to-face relationer. Sikre velkendte værktøjer er at lade parterne løse konkrete opgaver sammen, spise sammen og drikke sig fulde sammen. IO-ledere kan søge at understøtte interaktionen mellem parterne ved at skabe ”bålpladser” i netværket, hvor der kan foregå back stage kommunikation om løst og fast<sup>42</sup>. Netop denne form for interaktion er imidlertid typisk vanskelig at få plads til og vanskelig at gennemføre i praksis i interorganisatoriske netværk. Et skridt på vejen kan være formaliserede anledninger for interaktion i projektførelsen, f.eks. i form af team building for netværksaktørerne eller kick off sessioner med intensiv interaktion i projekters startfaser og mission accomplished parties ved afslutningen af projekter.

### Netværkssystemer

Netværkssystemer udgør det helt store udviklingspotentiale i interorganisatoriske netværk. De kan blive den primære organisering i interorganisatoriske netværk, og kan måske bane vejen for, at netværk bliver morgendagens dominerende organisationsformer, sådan som flere og flere managementforfattere forudsiger. Men indtil videre er det de vertikale styresystemer tilpasset hierarkiet, der dominerer scenen. IO-ledere kan derfor kun i få tilfælde trække på veludviklede interorganisatoriske netværkssystemer. Det er typisk åbent land med masser af muligheder og udfordringer.

Vertikale styresystemer synes både at fremme og hæmme muligheden for at udvikle netværkssystemer. De fremmer mulighederne, fordi parternes IT-infrastruktur styrkes, og dermed forbedrer IO-lederes muligheder for at connecte alle parter og netværksaktører. De hæmmer mulighederne, fordi tættere vertikal styring alt andet lige indsnævrer parternes råderum for integration på tværs i netværket.

Udfordringen for IO-ledere er at tilvejebringe den nødvendige IT infrastruktur, connecte alle netværksaktører i netværket og udvikle tværgående netværkssystemer til understøttelse af laterale informationsflow, workflow og interorganisatoriske styringsystemer. Det kan være simple eller mere udviklede systemer på følgende områder:

- Planer for den interorganisatoriske udvikling, operationalisering af visioner og strategier i delmål, handleplaner, milepæle, deadlines m.v.
- Kommunikationssystemer på tværs i netværket (internetbaseret)
- Websites som udgør et virtuelt rum for samarbejdet, med aftaler, referater m.v.
- Adgang til dele af hinandens intranet
- Fælles vidensbaser – bruger/kundedatabaser, personaledatabaser, partner databaser, knowledge management databaser, best practise m.v.
- Interorganisatorisk opgavestyring i netværket, interorganisatorisk projektstyring, tracking systemer
- Interorganisatorisk kvalitetsstyring og performancemålinger i netværket
- Interorganisatorisk ressource- og økonomistyring, der viser et økonomisk billede af den interorganisatoriske aktivitet og som kan håndtere mellemregning mellem parterne i form af et bidrag- og belønningssystem
- Interorganisatorisk ”virtuelt rum”, som er indgang til og samler netværkssystemerne

---

<sup>42</sup> Lipnack & Stamps 2000



Elektroniske patientjournaler og telemedicin er eksempler på interorganisatoriske netværkssystemer som indeholder elementer fra alle ovennævnte punkter.

Netværkssystemer gør netværksaktørerne intelligente, så de kan agere decentralt uden ”tunge” tids- og ressourcekrævende netværksmøder og fælles beslutninger.

Der er mange vanskelige udfordringer i forbindelse med udvikling af netværkssystemer. For det første er der teknologiske udfordringer med at få de forskellige enheders systemer til at spille sammen både på hardware og software siden.

For det andet lægger fælles transparente systemer pres på alle parter i form af åbenhed og synlighed omkring parternes bidrag til værdiskabelsen, parternes metoder og performancefejl.

For det tredje vil der typisk opstå konflikter i grænsefladerne mellem netværksstyring og parternes vertikale styresystemer. Overlappende systemer, dobbeltarbejde, inkonsistente opgørelse og stridende hensyn og prioriteringer er formentlig en uundgåelig del af denne udvikling. Løsningerne ligger bl.a. i modularisering, harmonisering og standardisering af processer.

Der synes at tegne sig to ekstreme netværksformer i relation til udvikling af netværkssystemer. Den ene form er relativt statiske netværk, hvor man harmoniserer, standardiserer, modulariserer, redesigner hele procesforløb indeholdende parternes delprocesser og processer i parternes interface, og hvor man udbygger strukturerede tværgående styresystemer i netværket.

Den anden form er dynamiske, løst koblede netværk, hvor netværkssystemerne udgør en fælles videnbank, som parterne trækker på og bidrager til, uden udbygning af tværgående styringssystemer ud over interorganisatorisk projektstyring.

### **Netværkskompetencer**

Der er meget lidt viden om interorganisatoriske netværk og opgaveløsning i netværk i danske offentlige organisationer. Aktørernes mentale modeller, viden og færdigheder er helt overvejende baseret på traditionelle bureaukratiske billeder af organisationer. IO-ledere står derfor over for et kompetencegab, som i mange tilfælde er en stor udfordring. Det er ofte utilstrækkeligt at basere aktørernes læring på ”learning by doing”, idet udvikling af netværk typisk kræver double loop learning. Der er brug for undervisning og refleksion i relation til netværksudvikling. Ideelt set for alle involverede aktører. Det drejer sig om at udstyre aktørerne med viden om interorganisatoriske netværkskoncepter (netværksbriller), med fokus på tværgående processer, partnerrelationer, videndeling og arbejde i interorganisatoriske, virtuelle teams. Der er til gengæld mange, der har erfaring med interorganisatorisk samarbejde, de mangler bare at få sat ord på deres erfaringer og få perspektiver og værktøj til at udvikle deres tværgående aktiviteter.

IO-lederes egen kompetenceudvikling bør gå videre end dette og indeholde alle aspekter i denne artikels interorganisatoriske model samt interorganisatorisk konflikt-håndtering og interorganisatorisk forandringsledelse.

### **Netværkskultur**

Organisationskultur har en afgørende betydning i interorganisatoriske netværk. Netværk indeholder flere kulturer. De er multikulturelle. IO-lederes udfordringer i arbejdet med organisationskultur ligner på flere områder traditionel pyramideledelse. Der er dog nogle kulturudfordringer, som er særegne i interorganisatoriske netværk. Mange forfattere understreger nødvendigheden af et kulturelt fit mellem parterne i netværk. Det betyder ikke, at parterne skal have samme kultur, men at deres organisa-

tionskulturer skal kunne spille sammen. På baggrund af egne undersøgelser foreslår vi, at parternes kulturelle fit vedrører følgende dimensioner:

- Totalopgave-orientering
- Opfattelser af politikker og mandater
- Opfattelser af målgrupper
- Opfattelser af faglige principper og værdier
- Opfattelser af faglige domænegrænser
- Opfattelser af ledelsesformer
- Tværsektoriel samarbejdsorientering
- Udviklings- og innovationsorientering

Da organisationskultur er vanskeligt at påvirke på kort sigt, er IO-lederes bedste indflydelsesmuligheder på kultur-fit knyttet til partnervalg. Det er i vidt omfang her slaget om kultur-fit må tages. Senere udvikling af et bedre kultur-fit mellem eksisterende parter kræver hårdt arbejde for blot at nå beskedne fremskridt i parternes gensidige forståelse og respekt, og for at reducere kulturforskelle på enkelte områder. Det kan være nødvendigt med et meget markant setup og anvendelse af store ressourcer, som involverer IO-ledere og meget committede partsledelser hos de parter, det drejer sig om.

Selv i situationer med et godt kultur-fit, kan der være store udfordringer for IO-ledere i håndtering af kulturforskelle mellem parterne og udvikling af dele af parternes organisationskulturer. Child & Faulkner (2005) peger på tre indsatsområder, som kan være relevante for IO-ledere: 1) støtte netværksaktører i individuel kulturel tilpasning, 2) interkulturel kommunikation og 3) coaching af multikulturelle teams.

Et andet indsatsområde for IO-ledere er transaktionskultur i parternes interface. Lad os kalde det *netværkskultur* og referere til kutymen, normer og værdier for parternes interaktion. Det er de uformelle spilleregler i netværket. IO-ledere skal ikke opfinde en transaktionskultur fra bunden, idet parterne medbringer normer og værdier vedrørende interaktion med andre parter. Men det vil typisk være nødvendigt at identificere normer og værdier og finde og udvikle balancerede fællesnævner, som passer for parterne, og som understøtter et ligeværdigt samarbejde i netværket.

Netværkskulturen vil være meget situationsbestemt. Nogle fagprofessionelle har relativt veldefinerede transaktionskulturer for samarbejde i åbne netværk, andre har primært interne relationer eller konkurrencerelationer som forbillede. Nogle netværk vil have behov for tætte og forpligtende transaktionskulturer andre vil kunne fungere med relativt svage transaktionskulturer.

De kulturelementer, man typisk søger at udvikle i interorganisatoriske netværk er åbenhed i information på tværs, transparente processer, videndeling, respekt for domæner, kompetencer og image, normer for gensidig kritik og konflikthåndtering samt normer for fordeling af risici og gevinster, der bygger på gensidighed og indbyrdes tillid. Gensidighed kan i nogle netværk være et bærende element i netværket, udviklet over længere tid. Det kan være stærkere end netværksvisionen og reelt udvikle sig til at blive selve visionen.

Et tredje udviklingsområde er udvikling af en egentlig fælles kultur i form af en netværksidentitet. *Netværksidentiteten* må formes på basis af den fælles interesse, der er kernen i netværksvisionen, og en fælles "sense making" vedrørende begivenheder i netværkets udvikling og vækst. Det er således ikke integration af parternes kultur som

helhed, der er tale om, men integration af dele af parternes kultur som led i udvikling normer og værdier, som knytter sig direkte til den fælles interesse. I nogle netværk har den fælles identitet karakter af et relativt overfladisk medlemskab. Her er IO-lederes identitetsudviklende rolle begrænset og netværkskulturen gror i vidt omfang på netværkets formelle aspekter og aktørernes individuelle kontaktnet. I andre netværk er den fælles identitet et meget betydende element, som vedrører væsentlige dele af parternes aktiviteter og bygger på ansvarsfølelse for netværkets fremtid og i mange sammenhænge også et stærkt følelsesmæssigt engagement. Her er det afgørende, at der er IO-ledere til at italesætte en fælles meningsskabelse. De må vise vejen og være kulturskabere, også i tilfælde, hvor deres formelle autoritet er begrænset.

I udvikling af netværkskultur må IO-ledere balancere mellem hensyn til netværkets vision, netværksprocesser, konfiguration og parter. Flere forfattere<sup>43</sup> fremhæver, at netværkskultur og tillid er de vigtigste ingredienser i den ”organisatoriske lim” som holder interorganisatoriske netværk sammen.

### **IO-lederes rolle**

Udvikling og præcisering af IO-lederes egne roller er en vigtig del af netværksledelsen, idet der typisk er stor uklarhed om lederroller i netværk - selv i tilfælde, hvor der formelt er udpeget en egentlig netværksledelse, f.eks. i joint venture-netværk.

IO-ledere må selv *identificere og afgrænse deres ledelsesfelt* i relation til netværkets ledelsesudfordringer. Ledelsesfeltet kan omfatte ledelse af projekter, ledelse af processer, ledelse af systemer, ledelse af kompetencer, ledelse af teknologier, ledelse af relationer, ledelse af udviklingsprocesser og ledelse af strategiudvikling og ressource generering. IO-ledernes fokusering af ledelsesfelter må ses i sammenhæng med og må i et vist omfang afpasses efter udviklingen af partsroller i netværket.

IO-ledere må endvidere *forhandle deres plads i det samlede netværksledelsesmønster*. I dette spil vil der danne sig nogle mønstre, hvor nogle IO-ledere i mere eller mindre udpræget grad bliver førerhunde i netværket, nogle får specialiserede lederroller i forhold til helheden, og nogle fungerer primært som parternes gatekeepers.

Man skal være varsom med at basere sig på et forenklet, entydigt og statisk billede af ledelsesforholdene. Netværksledelse er typisk multidimensionelt og dynamisk, en afspejling af netværkets multi-strukturer.

Det er vigtigt at IO-lederen tilkæmper sig et ledelsesfelt og en placering i netværket, som kan være platform for nedenstående fire roller i relation til udvikling af netværket.

Den første rolle i IO-ledelse er *horisontal leder*. IO-lederen må udfordre de næsten altdominerende pyramideledere ved at sætte fokus på de horisontale værdiskabende processer på tværs af pyramiderne, udforske og analysere potentialerne i netværks-samarbejde, inspirere og motivere potentielle parter til indgå eller udvikle et samarbejde på tværs samt italesætte og forme fælles interesser og visioner. Denne rolle fører IO-lederen hele modellen rundt.

Den anden rolle er *netværksbeslutningstager*. Flere forfattere fremhæver, at netværk er selvregulerende systemer, hvor beslutninger sker gennem forhandlingsprocesser og gensidig tilpasning<sup>44</sup>. Det er noget af styrken i netværk, men det er samtidig vigtigt at IO-ledere påtages sig et ansvar for at understøtte beslutningsprocesser i netværket. På

---

<sup>43</sup> Se bl.a. Hedberg

<sup>44</sup> Se f.eks. Alter & Hage 1993 og Trist 1983

individuel basis og i form af koordinationsgrupper, styregrupper, forretningsudvalg eller lignende. Bl.a. ved at skabe beslutningsanledninger, skære problemstillinger, facilitere beslutningsprocesser og bidrage til at balancere magtforhold i netværket og forankre netværksbeslutninger til magtstrukturen i involverede organisationer.

Den tredje rolle i IO-ledelse er *interface-leder*. Det er nærliggende at antage, at en væsentlig del af IO-lederes arbejde består i konfliktledelse i form af regulering af konflikter og bearbejdning af konflikter - ved at flytte uproduktive konflikter til produktive konflikter<sup>45</sup>. Det er imidlertid ikke et typisk træk for netværk generelt. Det gælder ganske vist i udpræget grad i netværk, hvor parterne er fastholdt i statiske modsætningsfyldte samarbejdsstrukturer, f.eks. i offentlige brudfladenetværk<sup>46</sup>. Men i dynamiske netværk er behovet for konfliktledelse typisk mindre end det er internt i traditionelle hierarkiske organisationer. Derimod er *mægler og procesleder* typiske interface lederroller for IO-ledere i dynamiske netværk, idet der normalt er et stort behov for ad hoc organisering vedrørende sammensætning af netværksaktører til konkrete opgaver, konkret arbejdsdeling og konkret koordinering. Det indebærer bl.a. at IO-ledere må finde ledelsesformer, der muliggør konkret organisering af multi-site opgaveløsning, f.eks. i form af ledelse af virtuelle teams.

IO-ledere har til gengæld ikke ansvar for parternes capabiliteter, bortset fra deres egen organisation. Det klarer parterne selv, hver for sig. IO-ledere har således *ikke personaleansvar i netværket*, men til gengæld væsentlige roller i relation til at vedligeholde og udvikle relationer til aktuelle og potentielle partnere.

Den fjerde rolle for IO-ledere er rollen som *interorganisatorisk forandringsagent*, dels i egen organisation og dels hos netværkets øvrige parter. Det drejer sig om håndtering af tilpasnings- og påvirkningsprocesserne i netværket. Rollen som forandringsagent hos netværkets øvrige parter adskiller sig væsentligt fra mere traditionelle forandringsroller. Hvis en part ikke lever op til netværkets forventninger, og det ikke lykkes at motivere parten til at udvikle sig, kan der blive tale om, at IO-ledere fra andre parter må ind og deltage direkte som forandringsagenter i den pågældende parts organisation. IO-ledere må intervenere ved at definere udviklingsbehov, initiere forandringer og konfrontere udviklingsbarrierer. I sådanne situationer agerer IO-ledere både som eksterne konsulenter og som netværkspartnere med egne interesser og perspektiver.

### Afslutning

Interorganisatoriske netværk stiller nye krav til ledere. Ingen parter i et interorganisatorisk netværk kontrollerer hele opgaveløsningen og alle nødvendige capabiliteter. Ingen kan skabe klarhed og forudsigelighed i hele netværket. IO-ledelse må baseres på stadig interaktion, dialog og forhandling. Det er vores ambition, at modellen i denne artikel kan fungere som landkort for ledere, som vover sig ud i det nye terræn.

<sup>45</sup> Brown 1983, Seemann & Antoft xxx

<sup>46</sup> Gustafsson og Seemann 1985

Hovedbudskabet er, at man skal tage pyramidebrillerne af og udforske mulighederne i udvikling af partnerrelationer i det interorganisatoriske landskab man er afhængig af. Rejsen indebærer væsentlige krydspres. IO-ledere skal både arbejde for egen enhed og for netværket. De skal skabe commitment internt til både egne opgaver og til netværksopgaver, og de skal samtidig bidrage til at skabe netværkscommitment hos de øvrige parter, med respekt for parternes andre commitments. De må tilstræbe resultatskabelse i netværket og resultatskabelse for egen part. IO-ledere skal dermed pleje egne interne interesser og magtrelationer og samtidig støtte andre parter interesser og bidrage til balancering af magtforhold i netværket. Det kan det ene øjeblik være i relation til en magtfuld organisation med flere tusind ansatte og i det næste øjeblik i relation til en lille specialiseret enhed, som bidrager med viden, der er vital for netværket.

### *Litteratur*

- Alexander, E. R.: How Organizations Act Together, Gordon and Breach Publishers 1995
- Alter, C. and J. Hage. Organization working Together, SAGE 1993.
- Andersen P.H. og Poul Rind Christensen: *Den Globale Udfordring - Danske Underleverandørers Internationalisering*. Erhvervsfremme Styrelsen, May (1998).
- Andersen P.H. Collaborative Internationalization of SME's, Phd-afhandling, Århus Handelshøjskole 1994
- Arlbjørn, J. S. Et overblik over international forskning i logistik og Supply Chain Management, CIP 2002
- D. Birchall & L. Lyons: Creating Tomorrows Organization, Pitman Publishing 1995
- Brafman, O. and R. A. Beckstrom: The Starfish and the Spider, Portfolio 2006
- Bronder, C and R. Pritzl. Developing Strategic Alliances: A conceptual Framework for Successful Co-operation, European Management Journal, 10/4, 1992.
- Brown, A. Organizational Culture, Pitman Publishing, 1995.
- Brown, L.D. Managing Conflict at Organizational Interfaces, Addison-Wesley 1983.
- Burns, T. and G. M. Stalker. The Management of Innovation, Tavistock 1966
- Champy, J. X-Engineering the Corporation, Hodder & Stoughton 2002
- Child, J., D. Faulkner and S. Tallman. Strategies of Co-operation, Oxford 2005
- Crossan M. M., Fry, J.N. and J.P. Killing.: Strategic analysis and Action, Prentice Hall 2005.
- Dalsgaard, L. og J. Bendix. Netværksorganisering, Børsen 1996
- D'Herbement, O. & B. César. Managing Sensitive Projects, MacMillan Business 1998.
- Dos Y.L. and G. Hamel.: Alliance Advantage, HBS PRESS 1998.
- Franck L.J. og C. Huitfeldt (red.). Nettverk, Universitetsforlaget, Oslo 1991.
- Evan, W.M.: Interorganizational Relations, Penquin Books 1979
- Galbraith, J.R, E.E. Lawler et al. Organizing for the Future, Jossey-Bass 1993.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett. The Individualized Organization, Harper Business 1997.
- Glendinning, C., M. Powell and K. Rummery (red.). Partnerships, New Labour and The Governance of Welfare, Policy Press 2002
- Gustafsson, J. og J. Seemann. Små institutioner i store systemer – tilpasning og påvirkning, ALFUFF 1985.
- Gustafsson, J., L.B. Henriksen og R. Larsson. Udvikling af Strategiske Alliancer, joint ventures og netværk, forskningsrapport DIOS/AAU 1991

- Gustafsson, J.: Lederskap i interorganisatoriska nätverk för folkhälsa och välfärd, R. Axelsson & S.B. Axelsson: Folkhälsa i samverkan, Studentlitteratur 2007
- Haugland S.A. Samarbeid, alliancer og nettverk, TANO1996.
- Hedberg, B. et al. Virtual Organizations and Beyond – discover Imaginary Systems, Wiley 1994.
- Handy, C. The Age of Unreason, Arrow 1989.
- Hildebrandt, S. Organisationer er imponerende opfindsomme – på vej mod en ny forståelse af organisationers væsen og udvikling, i F. Glasl & B. Lievegoed. Udviklingsledelse, Ankerhus 1997
- K. Klaudi Klausen. Strategisk Ledelse – de mange arenaer, Syddansk Universitetsforlag 2004.
- Johnson, G., K. Scholes and R. Whittington. Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 2005.
- Jørgensen T.B. Samspil og konflikt mellem organisationer, Nyt fra samfundsvidenskaberne, 1977.
- Lane, C. and R. Bachmann (red.): Trust Within and Between Organizations 1998
- Daft, R.L. Organization Theory and Design, South-Western 2001,
- Kickert, W.J.M. and J.F.M. Koppenjan (1997): Public Management and Network Management – an overview, i W.J.M. Kickert, E.H. Klijn and J.F.M. Koppenjan: Managing Complex Network – Strategies for the Public Sector, SAGE 1997
- Kanter, R.M. e-Volve! – succeeding in the Digital Culture of Tomorrow, HBS Press 2001
- Kirst, Meister and Rowley: Policy issue network, Policy Studies Journal 13 (3):247-264, 1984
- Kramer, R.M. and T. R. Tyler: Trust in Organizations, SAGE 1996
- Lewicki, R.J. McAllister, D.J. and Bies: Trust and Distrust: New Relationships and realities, in The Academy of Management Review, July 1998 volume 23.
- Lewis J.D. Strategiske Alliancer, Børsen 1900
- Lipnack, J. and J. Stamps. Virtual teams, Wiley 2000
- Lundvall, B-Å. Explaining interfirm cooperation and innovation, i G. Grabher. The Embedded Firm, Routledge 1993.
- Marchington M., D. Grimshaw, J. Rubery, and H. Willmott (ed.): Fragmenting Work – blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies, Oxford 2005
- McNulty and Ferlie: Reengineering Health Care, Oxford 2002
- Means G. and D. Schneider. Meta-Capitalism, Wiley 2000
- Mintzberg, H. Structures in Fives, Prentice Hall 1983
- Morabito, j., Ira Sack and A. Bhate: Organization Modeling, Prentice Hall 1999
- Mønsted, Mette: Strategic Networking in Small High Tech Firms, Samfundslitteratur 2003
- Negandhi, A. R. (ed.) Interorganization Theory, Kent State Univ Press 1980.
- Normann, R. Reframing Business – When the Map Changes the Landscape, Wiley 2001
- Norus J. Strategiske processer og netværksorganisering, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 1999
- O'Toole, J.L., K.I. Hanf and P.L. Hupe (1997): Managing Implementation Processes in Networks, i W.J.M. Kickert, E.H. Klijn and J.F.M. Koppenjan: Managing Complex Network – Strategies for the Public Sector, SAGE 1997
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik. The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective, Harper & Row 1978

- Powell and DiMaggio (ed.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago Press 1991
- Rohlin, L., P. Skärvad og S.Å. Nilsson. Strategisk Lederskab i Læringsmiljøet, Studentlitteratur 1994.
- Wenger, E. Communities of Practice, Cambridge University Press 1998
- Weick, K.E. The Social Psychology of Organization, Addison-Wesley 1979
- Schein, E.H. Organisationskultur og ledelse, Forlaget Valmuen 1994.
- Sullivan, H and C. Skelcher: Working Across Boundaries – Collaboration in Public Service, Palgrave 2002
- Stevenson, H.H. Do lunch og be lunch, HBS PRESS 1998
- Sørensen & Torfing
- Scott, W.R. and J.W. Meyer et al. Institutional Environments and Organizations, SAGE 1994
- Tapscott, D. & A.D. Williams: Wikinomics, Portfolio 2006
- Yoshino M.Y and U.S. Rangan. Strategic Alliances, HBS PRESS 1995
- Trist, E.: Referent organizations and the development of interorganizational domains, Human Relations, 36 (1), 269-284, 1983





Del 2

“Introduction til

Relationel Koordination”

# Ledelse af Relationel Koordinering

– i offentlige organisationer

Carsten Hornstrup & Mikkel Pilgaard Madsen

**Ledelse af relationel koordinering**  
- i offentlige institutioner  
Af *Carsten Hornstrup og Mikkel Pflgaard Madsen*

© Forfattere og TURBINE forlaget, Aarhus 2015  
1. udgave, 1. oplag

Grafisk design og illustrationer: Pedersen & Pedersen, Aarhus  
Trykt i Polen

Alle rettigheder forbeholdes  
ISBN: 978-87-406-0408-5

[www.turbineforlaget.dk](http://www.turbineforlaget.dk)

Del 2

# Introduktion til Relational Koordinering

**N**ogle af de udfordringer, vi har beskrevet i indledningen, får ofte en række ret konkrete konsekvenser for ansatte og ledere i frontlinjen på danske hospitaler og i kommunale organisationer. For mange af dem er paroler som: Servicér flere, øg kvaliteten og brug færre penge et velkendt vilkår. Hvis ikke vi bliver bedre til at udnytte samfundets ressourcer, vil det have helt konkret betydning for vores levestandard fremover, specielt når vi må forvente, at der om få år er flere udenfor end indenfor arbejdsstyrken og en betydelig større andel af ældre med potentielle behov for ydelser.

Derfor det helt centraludfordring, at vi øger produktiviteten ved at anvende de økonomiske og menneskelige ressourcer bedre og klogere og samtidig formår at fastholde eller ligefrem øge kvaliteten af kerneydelsen. Vi skal gøre begge dele samtidig med, at vi må forvente mere komplekse opgaver, der kalder på endnu mere kompetente professionelle og ikke mindst endnu mere samarbejde blandt de professionelle grupper. Desuden skal vi i højere grad evne at inddrage borgeren og samskabe ydelserne med borgeren som samarbejdspartner.

Det indeholder både et kæmpe potentiale og en række udfordringer. For det forskyder magtbalancen hele vejen ned i systemet og betinger, at alle medarbejdere i et eller andet omfang bedriver medledelse og træder et skridt op ad den strategiske stige. Det kræver nye kompetencer, når det kommer til at skabe og facilitere rammerne for samarbejde og involvering. Som om det ikke var nok, så har vi brug for at gøre det på en måde, så vi fastholder og måske endda øger den sociale kapital og dermed de ansattes arbejdsglæde. Social kapital har vist sig at være et helt afgørende aktiv for den danske model (Tinggaard Svendsen 2012); en reel, værdifuld og værdiskabende kvalitet og et organisatorisk fænomen, vi ganske enkelt ikke har råd til at miste eller overse i farten (Thygesen & Kampmann 2013) – uden en høj social kapital lykkes øvelsen ikke!

Når man ser på alle disse krav og omstændigheder er det ikke svært at forestille sig, hvordan man som leder i det offentlige ofte føler et stort krydspress. Mange potentielt set konfliktfyldte interesser skal tilgodeses. Her må lederen i stedet finde kapaciteten til at navigere i dette ofte kaotiske farvand og finde veje til at muliggøre medarbejdernes medledelse og bidrag. Hvis det skal lykkes at finde holdbare, organisatoriske løsninger på alle de ovenfor beskrevne udfordringer, så skal det uden tvivl gøres i fællesskab. Men er det overhovedet muligt – på én og samme tid alt dette? Hvis vi skal tro forskningen omkring relationel koordination i organisationer, så er det rent faktisk en mulighed.

Teorien og praksissen, der er kendt under betegnelsen *Relationel Koordination*, er baseret på en række kvalitative og kvantitative studier af mange tusinde arbejdsprocesser inden for privat service, hospitaler og ældrepleje (Gittell & Logan 2015). De grundlæggende byggesten i teorien er lagt af den amerikanske professor Jody Hoffer Gittell (Gittell 2010, 2012). Hendes studier af først og fremmest flyindustrien og sundhedssektoren har vist, at kombinationen af højere organisatorisk effektivt, bedre faglig kvalitet i ydelserne samt kunders og patienters tilfredshed såvel som et bedre arbejdsmiljø rent faktisk alle er aspekter, som hænger tæt sammen.

Ved nærmere eftertanke bør det ikke komme som den store overraskelse. For mange af dem, der arbejder i offentlige organisationer og mange af os, der arbejder med at udvikle ledelse og samarbejde i disse organisationer, er det da heller ikke en stor overraskelse. Når vi har et rigtigt godt samarbejde med kolleger og ledere i og udenfor egen enhed, så vil vi helt naturligt blive mere engagerede og sætte vores erfaringer, viden og kompetencer mere i spil samtidig med, at vi bedre kan gøre brug af andres viden og erfaringer. Der opstår kort sagt en synergi, der på samme tid vil være med til at øge kvaliteten af det arbejde, vi leverer i forhold til borgerne. Ofte vil det også levere en mere effektiv indsats.

Dette samarbejde og den øgede kvalitet og effektivitet vil derfor på den ene side komme til udtryk ved en højere kvalitet i den ydelse, kunder, patienter og borgere oplever, og på den anden side betyde, at vi skaber en større effekt med den samme indsats. Altså hænger et forstærket samarbejde sammen med øget kvalitet og effektivitet i ydelserne. Desuden vil et bedre samarbejde have en meget direkte påvirkning på arbejdsmiljøet og den samlede organisatoriske sociale kapital.

Relationel Koordination er én tilgang til at sætte disse processer i spil. Når Relationel Koordination er en så interessant teoretisk og praktisk forståelsesramme, at det er værd at skrive en bog om det, er det fordi den sætter fokus på konkrete og håndgribelige mellem menneskelige dynamikker. Samtidig er den med til at udvide vores forståelse af de mere komplekse arbejdsprocesser, som er kendetegnet ved, at der er en høj grad af gensidig afhængighed omkring opgaveløsningen. Når det kommer til at sikre graden af relationel koordination, viser vores erfaringer, at den organisatoriske kompleksitet spiller en vigtig rolle.

Det er altid lettest at etablere en højere grad af Relationel Koordination indenfor den enkelte afdeling eller enhed, mens det er vanskeligere at gøre det på tværs af afdelingen og endnu mere komplekst, hvis det skal lykkes på tværs af sektorer. Desuden er en relativ høj grad af usikkerhed og tidspres vigtige elementer i de komplekse problemstillinger. Hvis ikke vi forholdsvis hurtigt finder en løsning på de komplekse udfordringer i vores organisationer, ja, så kommer det til at koste dyrt både på den økonomiske og den kvalitetsmæssige side.

Med Relationel Koordination får vi en ret overskuelig arbejds metode til at analysere kvaliteten af samarbejdsrelationerne i organisationen. Det giver os en mulighed for at identificere de mere konkrete problematikker og områder, der skal håndteres, hvis tværfagligheden og sammenhængskraften skal løftes effektivt i organisationen. Relationel Koordination tilbyder en værdifuld teoretisk ramme og et effektivt analyseværktøj, som

gør det muligt at involvere forskellige niveauer og enheder af organisationen. Det skaber således gode muligheder for at ansøge sig selv, organisationen og relationerne fra nye perspektiver og derfra skabe resultater sammen med dem, der står med udfordringerne i dagligdagen.

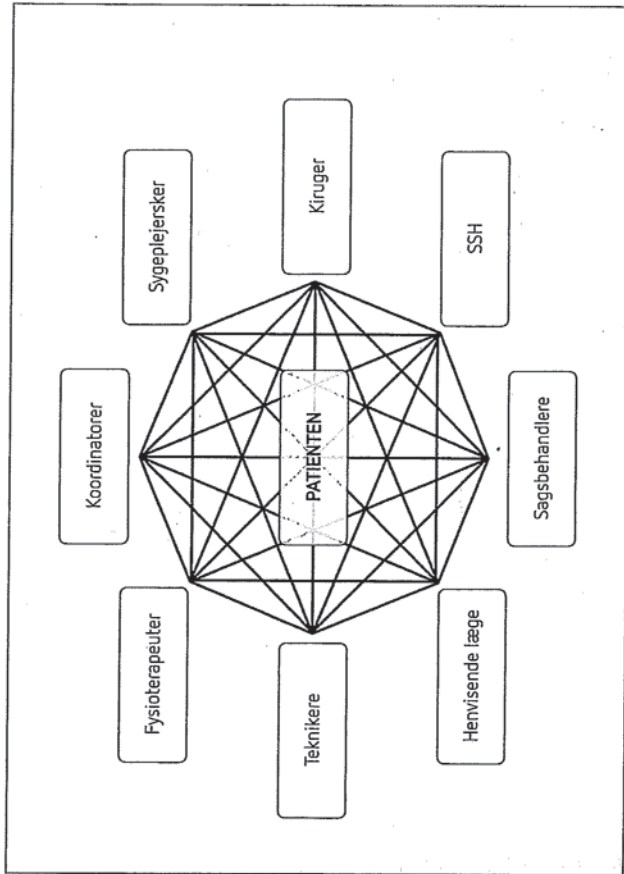
### Hvad er Relational Koordinering?

Det centrale omdrejningspunkt for Relational Koordinering er at skabe integration af og dermed sammenhæng i de opgaver og del-opgaver, der samlet skaber resultaterne for borgerne, patienterne eller kunderne. Gittells definition på Relational Koordinering er:

*»Relational Koordinering er (med afsæt i din faglige funktion) at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den fælles opgaveløsning« (Gittell 2012)*

Teorien om Relational Koordinering har fokus på de fag- og funktionsgrupper, der er direkte involveret i opgaveløsningen. Det praktiske fokus i teorien omhandler den betydning, som kvaliteten af relationerne og kommunikationen har for de arbejdsprocesser, som går på tværs af faggrupper, funktioner, afdelinger og organisationer. Teorien sætter altså fokus på sammenhængen i arbejdsprocesserne eller måske rettere de elementer af arbejdsprocesserne, som burde hænge sammen og således effektivt skabe og levere de ydelser, der skal komme borgerne til gavn.

Relational Koordinering tager afsæt i det netværk af relationer og kommunikation, der skal sikre, at borgere, patienter eller kunder oplever en høj kvalitet i ydelserne, og at ydelserne leveres med en høj effektivitet. Ved at måle kvaliteten af den relationelle koordinering mellem forskellige fag- eller funktionsgrupper kan vi netop få et billede af styrken af det netværk, der skal sikre en høj kvalitet og effektivitet. I figur 2.1. har vi illustreret dette med et eksempel fra sundhedssektoren (Gittell 2012).

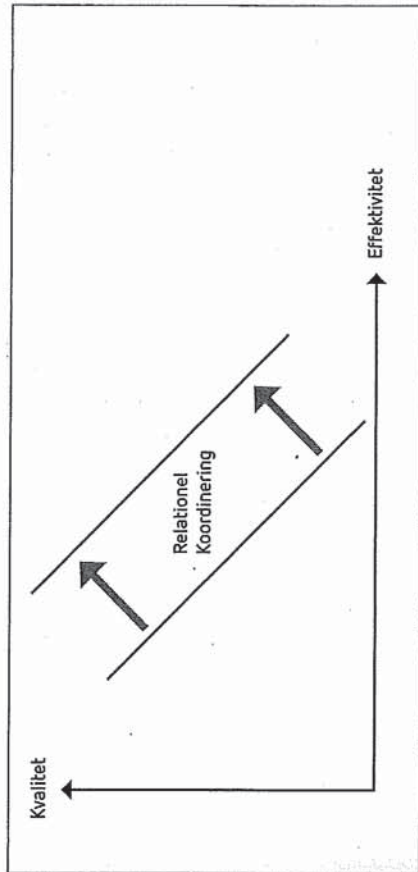


Figur 2.1. Relational Koordinering – patientens netværk

Når vi ser på en organisation gennem en relationel koordinerings optik, får vi således et billede af det netværk, som skal sikre både effektiviteten og kvaliteten i arbejdet med borgeren. En illustration der meget tydeligt viser den høje grad af gensidig afhængighed, der ofte er mellem de forskellige funktioner, hvis kvaliteten og effektiviteten skal være i top. Hvis blot en enkelt gruppe ikke spiller med, er det ikke bare et enkelt element i spillet, der mangler, det er både dette element og alle de relationer, den pågældende faggruppe indgår i.

Her er det også vigtigt at bemærke, at der er tale om en teori og arbejdsmodel, der fokuserer på samspillet mellem grupper af fagpersoner – og ikke mellem enkeltpersoner. Det, modellen sætter fokus på, er således både det interne samspil i gruppen af fx sygeplejersker eller terapeuter såvel som samspillet mellem disse grupper og de øvrige grupper, der indgår i den pågældende

af Relational Koordinering at omsætte teorien til konkret praksis - og dermed er teorien og de arbejdsprocesser, den lægger op til, med til at løfte både effektivitet og kvalitet i samme proces (Gittrell 2012).



Figur 2.2. Relationel Koordinering, effektivitet og kvalitet

### Elementerne i Relationel Koordinering

Teorien om Relationel Koordinering bygget på to grundlæggende dimensioner - relationer og kommunikation, som igen indeholder hhv. tre og fire elementer. Når det gælder kvaliteten af kommunikationen, defineres det som en kombination af, hvor hyppigt det kommunikeres, hvor rettidigt og præcist, der kommunikeres, og om kommunikationen er med til at løse de problemer, der opstår omkring den konkrete arbejdsproces. Kvaliteten af relationerne defineres som en kombination af i hvilken grad, de forskellige fag- eller funktionsgrupper arbejder efter delte mål, i hvilken grad der deles viden om arbejdsprocesserne, og i hvilken grad der er respekt for den enkelte gruppes bidrag til arbejdsprocesserne. Når vi måler graden af organisatorisk Relationel Koordinering mellem de involverede, så undersøger vi relationerne mellem faggrupperne ift. hver af de syv elementer.

arbejdsproces. Her er det de forskellige faggruppers roller, der er i fokus og ikke den enkelte fagpersons konkrete opgaver. Dermed er det en tilgang, der er meget velegnet til at analysere og udvikle de mere komplekse, organisatoriske processer, som er betinget af velfungerende samarbejdsrelationer på tværs af funktioner.

Relevansen og dermed værdien af at anvende Relationel Koordinering i praksis hænger sammen med tre kendetegn ved den konkrete arbejdsproces. For det første handler det om, at jo mere komplekse og uforudsigelige arbejdsprocesser, der er tale om, jo vigtigere er et godt samspil mellem de involverede faggrupper. Som skitseret i indledningen, lever vi i høj grad i en verden, hvor kompleksitet og uforudsigelighed er meget nærværende på rigtig mange arbejdspladser.

For det andet stiger betydningen af at have en høj grad af relationel koordinering, når der er en høj grad af gensidig afhængighed mellem de forskellige aktører, der er involveret i arbejdsprocessen. Med den større kompleksitet vil der ofte følge et stort behov for, at forskellige faggrupper skal spille godt sammen for løbende at kunne finde relevante løsninger på de problemer, der består og til stadighed opstår.

Det tredje kendetegn handler om, at der er et vist tidspres for at løse opgaverne. Et tidspres, der kan handle om, at der af mange hensyn SKAL findes en hurtig løsning, hvis ikke det skal blive omkostningsfyldt. I takt med at flere og flere af de offentlige ydelser er kendetegnet ved netop de tre karakteristika, ja så bliver teorien og ikke mindst metodikken omkring Relationel Koordinering mere og mere relevant.

Teoriens største styrke er, at den i væsentlig grad kan bidrage til at analysere de komplekse problemer, som mange offentlige organisationer står med. En anden styrke er, at effekten på effektivitet, faglig- og borgeroplevet kvalitet og trivsel er grundigt dokumenteret. Således er det muligt gennem processen Ledelse

Kommunikationsdimensionen består af fire elementer:

- Hyppig kommunikation handler om, hvorvidt kommunikationen mellem de forskellige grupper i arbejdsprocessen har en passende hyppighed – eller om kommunikationen er for hyppig og dermed kan være med til at forstyrre opgaveløsningen, eller om den sker så sjældent, at den relevante information ikke videregives.

- Rettidig kommunikation handler om, hvorvidt kommunikationen er timet, så modtagerne kan nå at inddrage den i deres arbejde, eller om den kommer for sent eller for tidligt. Dårligt timet kommunikation og information kan i en travl hverdag meget let betyde, at den ikke anvendes, fordi den ikke er relevant eller tilgængelig.

- Præcis kommunikation handler om, hvorvidt informationsprocesserne mellem grupperne er både målrettede og konkrete – og om den er tydelig og forståelig for modtagerne. Hvis de enkelte faggrupper dokumenterer og kommunikerer både konkret og i et forståeligt sprog for andre, er det en stor fordel for samarbejdet og et positivt bidrag til den relationelle koordinering.

- Problemløsende kommunikation har fokus på, hvorvidt forskellige grupper oplever, at andre hjælper dem med at løse de problemer, der opstår, eller om de oplever at stå alene med problemerne. Hvis de forskellige grupper oplever, at andre kolleger aktivt deltager i at løse deres/fælles problemer, yder det ligeledes et meget vigtigt bidrag til den relationelle koordinering.

Relationsdimensionen består af tre elementer:

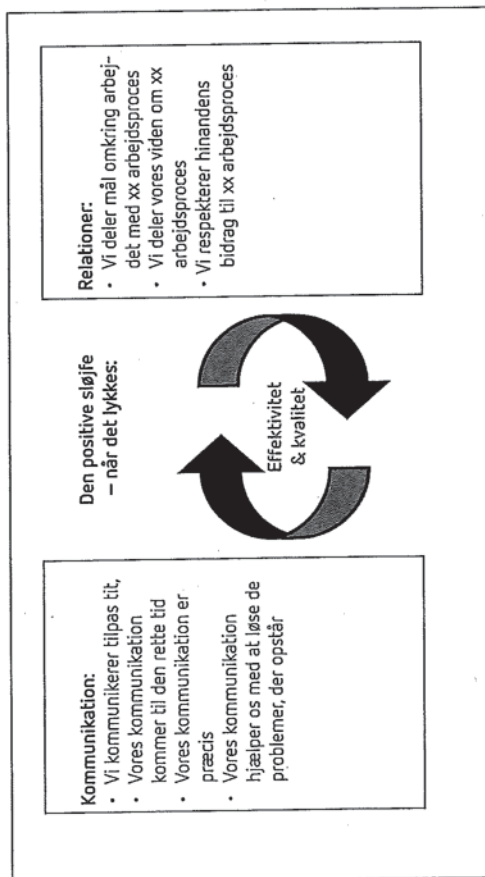
- Fælles mål sætter fokus på, hvorvidt forskellige funktioner arbejder ud fra et sæt tydeligt definerede mål og ud fra en fælles forståelse og prioritering, eller om de

primært har fokus på at opfylde målene for deres egen funktion. Er arbejdet baseret på individuelle antagelser med fokus på egne mål, kan alle grupper godt opleve, at de hver især gør et rigtigt godt stykke arbejde, uden at det tværfaglige samarbejde fungerer.

- Fælles viden handler om, i hvilken grad de enkelte faggrupper har et kendskab til andre faggrupper og opgaver. Det handler altså om, at alle deler deres viden, og at der er en bred opmærksomhed omkring, hvordan lokale opgaver og lokal opgaveløsning påvirker de øvrige funktioners mulighed for at løse deres del af den fælles opgave. Manglende videndeling og opmærksomhed på helheden vil – sammen med evt. manglende fælles mål give en fragmenteret opgaveløsning.

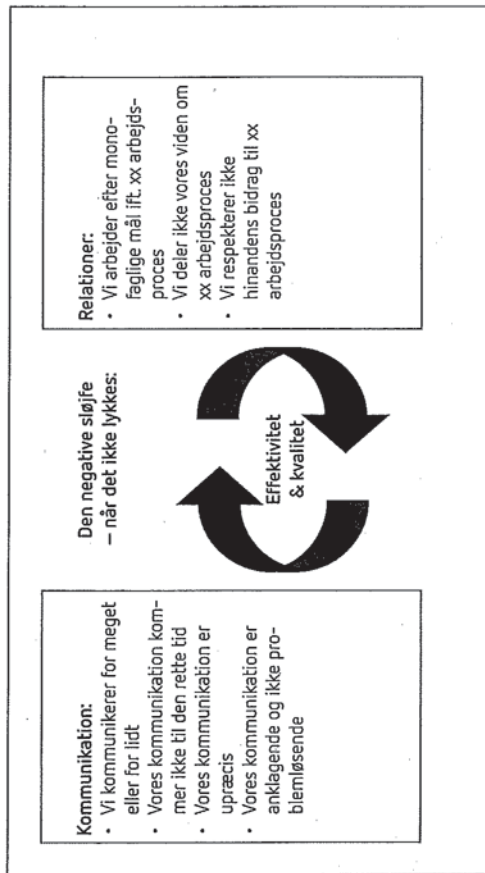
- Gensidig respekt handler om, hvorvidt de forskellige faggrupper oplever, at der er respekt for deres del af opgaveløsningen. En mangel på gensidig respekt vil ofte have meget store konsekvenser for samarbejdet og engagementet og dermed kvaliteten i den fælles opgaveløsning.

Hvis vi skal sammenfatte disse elementer til en samlet model, kan det illustreres som i figur 2.3. og 2.4 (Gitrell 2012). I figur 2.3. har vi det, vi kalder den positive sløjfe omkring den relationelle koordinering. Her sker kommunikationen tilpas tit, den er rigtigt timet og den er præcis, og der er en problemløsende kommunikation. Samtidig er der også stærke relationer i form af en høj grad af delte mål og delt viden og en høj grad af gensidig respekt, hvilket samlet set giver en høj kvalitet af den relationelle koordinering og dermed en høj grad af organisatorisk, relationel koordinering. Det skaber en positiv og selvforstærkende sløjfe, som medfører en højere kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.



Figur 2.3. Relational Koordination – den positive sløjfe

I figur 2.4. har vi det, vi kalder den negative sløjfe omkring den relationelle koordination. Her kommunikeres der for meget eller for lidt, kommunikationen er ikke timet ift. modtagerne og omstrændighederne, den er ikke tilstrækkelig præcis og tydelig og der mangler den kvalitet i kommunikationen, som skal sikre, at de problemer, der løbende opstår, bliver afløst og omsat på en effektiv og relevant måde ind i konteksten. Samtidig er der mindre stærke relationer i form af en lav grad af overensstemmelse omkring fælles mål. Og den viden, som skal deles og komme alle til gode, bliver ikke sat i spil i tilstrækkelig grad. I de organisationer, hvor den negative sløjfe udspiller sig, er der typisk også en lav grad af gensidig respekt mellem grupperne. Ofte betyder dette en lavere faglig kvalitet, en væsentlig forringelse i borgerens oplevelse af behandlingen og arbejdsprocesserne bliver mindre effektive med deraf følgende øgede omkostninger.



Figur 2.4. Den negative sløjfe

Hvis vi tager sammenhængen mellem en lav grad af relationel koordination og arbejdspladsens sociale kapital i betragtning, så får den negative – eller den positive sløjfe en ekstra dimension. Således vil der i organisationer med den positive sløjfe ofte være et arbejdsmiljø kendtegnat ved en lavere grad af udbrændthed og højere jobtilfredshed og engagement blandt medarbejderne. Tilsvarende vil sammenhængskraften, arbejdsmiljøet og jobtilfredsheden blandt medarbejdere også udvikles positivt i de organisationer, som er kendetegnet ved den positive sløjfe (Gittrell & Logan 2015).

### Lidt baggrund – forskningsresultaterne

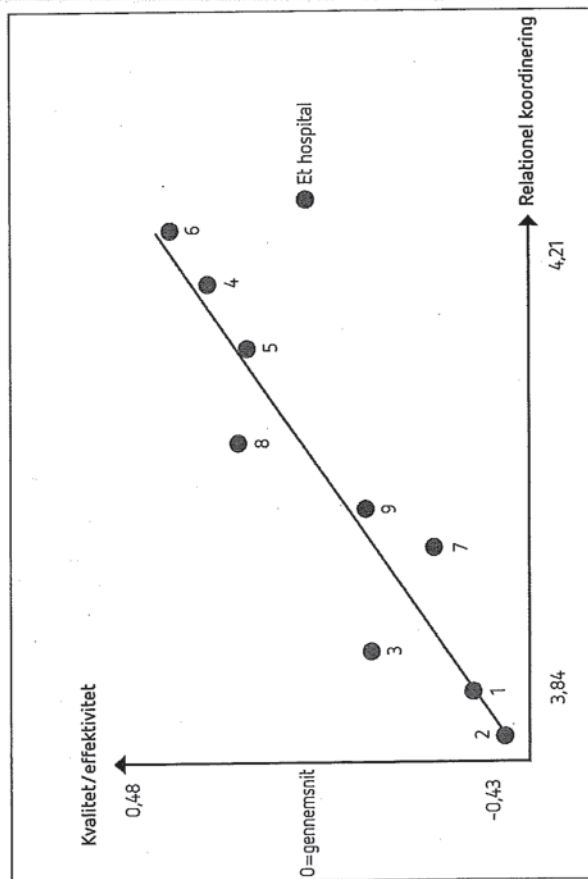
Gittrells og andres forskning viser som nævnt, at når der skabes en positiv sløjfe med god kommunikation og stærke relationer, så kan det ses på både effektivitet, kvalitet, produktivitet og arbejdsmiljø (OpCit.). Et af de centrale forskningsprojekter har set på betydningen af den relationelle koordination i sundhedsvæsenet.



Det klassiske eksempel fra Gittells forskning på sundhedsområdet stammer fra undersøgelsen af den relationelle koordinering og performance på 9 amerikanske hospitaler (Gittell 2012). Denne undersøgelse omfatter ca. 900 patienter, der har gennemgået en hofteoperation. Kvalitet og effektivitet er her defineret som en kombination af:

- Antal dage, hvor patienten er indlagt
- Smerteniveauet efter operationen
- Funktionsevnen efter operationen
- Patientens tilfredshed under indlæggelsen

Figuren nedenfor viser sammenfaldet mellem graden af Relationel Koordinering i ydelsen ift. til hofteoperationer.



Figur 2.5. Relationel Koordinering ift. ydelsen (hofteoperationer)

Hvis vi sammenligner de bedste hospitalsenheder med den dårligste i grad af Relationel Koordinering, viser det sig, at de bedste er kendetegnet ved følgende resultater:

- En 33% kortere indlæggelsestid
- En 26% forøgelse af den patientoplevede kvalitet
- En 6% bedre funktionsevne
- Et 8% lavere smerteniveau

Andre studier har desuden vist, at der ikke overraskende er en sammenhæng mellem den relationelle koordinering og arbejds miljøet. Det gælder bl.a. en højere jobtilfredshed, højere medarbejderengagement og lavere risiko for udbrændthed. (Havens et al. 2012, 2013, Albertsen et al. 2014). Således er der tydelige indikationer i retning af, at den organisatoriske sammenhængskraft hænger sammen med graden af Relationel Koordinering.

### Relationel Koordinering og Relationel Samskabelse

I afsnittet overfor har vi beskrevet den klassiske version af Relationel Koordinering, hvor en række faggrupper skal samarbejde for at løfte en kompleks arbejdsproces. I en tid hvor udviklingen i danske offentlige organisationer peger i retningen af større inddragelse af borgerne i at løse nogle af de klassiske velfærdsopgaver, bliver borgerne og deres pårørende i højere grad mere ligestillede samarbejdspartnere. Dette afspejler sig da også i, at der mange steder i offentlige organisationer er et øget fokus ift. at anskue og inddrage borgerne som samarbejdspartnere – og der er ligeledes en del forskningsprojekter i gang med afsæt i Relationel Koordinering, hvor borgerne inddrages aktivt.

I denne bog vil vi fortrinsvis sætte fokus på arbejdet med Ledelse af Relationel Koordinering på de indre organisatoriske linjer. Når vi gør det, skyldes det fortrinsvis to forhold.

For det første har vi pt. ikke så mange erfaringer med borgerinddragelse i projekter, hvor vi arbejder med Relationel Koordination. Der kommer flere og flere erfaringer, men de er stadig ikke så mange og så entydige, at vi inddrager dem i denne omgang. For det andet skyldes det også, at vi har erfaringer for, at der er behov for at tage de første trin på de interne organisatoriske linjer. Hvis (eller rettere når) der meget ofte er relativt store udfordringer i samarbejdet mellem faggrupperne inden for organisationens grænser, er det meget hensigtsmæssigt at få arbejdet med dem, før borgerne inddrages. Det betyder ikke, at borgerne ikke skal være aktive medspillere, det betyder blot, at det er hensigtsmæssigt at starte arbejdet med de forskellige faggrupper interne udfordringer. Det giver dem et forspring og ikke mindst det overskud, der skal til, når eller hvis borgerne skal inddrages aktivt.

### Opsamling

Med Relationel Koordination får vi både en forståelsesramme, et analyseredskab og dermed et stærkt ledelsesmæssigt udgangspunkt til at håndtere komplekse arbejdsprocesser. Teoriens og modellens styrke er, at den er enkel at forstå og formidles og samtidig har et stærkt forskningsmæssigt fundament.

Hvis vi sammenligner den med mange andre relevante modeller og teorier, tager den desuden afsæt i et meget relevant og højaktuelt emne, nemlig udfordringer med at skabe sammenhæng mellem kulturer præget af opdeltede faggrupper og søjler, vi har brugt årtier på at opbygge. Blot ved at lave en kortlægning af stærke og mindre stærke relationer med afsæt i arbejdsprocesserne omkring borgerne, så skaber vi et alternativt og mere brugbart billede af hvem, der skal samarbejde med hvem for at lykkes. Hvis alle faggrupper ser på egne opgaver med det som udgangspunkt, så skaber det ikke alene et fælles overblik, det skaber også et fælles udgangspunkt for at handle.

Når det er sagt, er det vigtigt at se på de ledelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger for at øge kvaliteten af den relationelle koordinering. Vore erfaringer viser meget tydeligt, at en stærkere Relationel Koordination fordrer, at ledelsen selv formår at agere og fremstå koordineret, og at ledelsen evner at skabe sammenhæng på tværs af organisatoriske skel. I næste afsnit vil vi derfor præsentere resultaterne fra vores egne erfaringer og forskning, som peger på en række centrale opmærksomhedspunkter for de ledere, der ønsker at udvikle en højere grad af Relationel Koordination.

# Litteratur

- Andersen, P.B.N. (2014): Grænsekrydsende lederskab - et supplerende lederskab i den offentlige sector. Upubliceret afhandling.
- Albertsen, K., Wiegman, I., Limborg, H., Thörmfeldt, C., Bjørner, J. (2014). »Quality of Everyday Rehabilitation in the Home Care - A Question of Relational Coordination?«
- Human Factors in Organization Design and Management, NES Annual Conference, pp. 499-506. (1)
- Balogun, J. (2007): *The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality*. European Management Journal Vol. 25, No. 2, pp. 81-91, 2007.
- Drejer, A. (2009): <http://www.youtube.com/watch?v=tdffHjY4fkF0>
- Gergen, K. & L.Hersted (2012): *Relationel ledelse*, Mindspace Publishing.
- Gitrell, J.H. & C.Logang (2015): *Outcomes and Predictors of Relational Coordination: A Review of the Evidence*. [www.rtrc.com](http://www.rtrc.com)
- Gitrell, J.H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvesenet*. Munksgaard.
- Hamel, G. (2008): *Fremtidens ledelse - sådan skabes langtidsholdbar succes*. Børsens Forlag.
- Hamel, G. (2007): *The Future of Management*. Harvard Business Press.
- Havens, D.S., Vasey, J., Gitrell, J.H. and Lin, W. (2012). »Impact of Relational Coordination on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion and Professional Efficacy,«
- Working Paper, University of North Carolina Chapel Hill, School of Nursing.
- Havens, D.S., Warshawsky, N.E. and Vasey, J. (2013) »RN Work Engagement in Generational Cohorts: The View From Rural US Hospitals,« *Journal of Nursing Mgt*, 21, 927-940. (36)
- Hornstrup, C., Johansen, T., Vinther Jensen, A., Gjeddal Madsen, J., og Loehr-Petersen, J., (2005): *Systemisk ledelse - den reflekterede praktiker*. Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag Hornstrup & Johansen 2013
- Hornstrup 2015
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing.
- Lyncgaard & Haslebo 2007), Steensen, E. (2008): *Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top-down styring skaber effektivitet*. Ledelse & Erhvervsøkonomi 1/2008
- Varde Kommune 2013
- Vestergaard, B. (2012): *Fair process og ledelse af inkrementel innovation*. S. 301 - 318 i:
- Søholm et al. (2012): *Systemisk ledelse - teori og praksis*. Samfundslitteratur.
- Vestergaard, B. (2013): *Fair process - fra populære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*
- Werkman, R. (2009): *Understanding failure to change*. Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 30.



## BEHOVET FOR AT BINDE SAMMEN FREM FOR AT ADSKILLE: NYE METAFORER FOR LEDELSE AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

Claus Elmholdt



Morten Fogsgaard



*Hvordan skaber vi kvalitet, effektivitet og trivsel i komplekse opgaveløsninger, som involverer tværgående samarbejde mellem flere faggrupper, afdelinger og organisationer? Dette er et af de helt centrale spørgsmål, som optager både forskere og praktikere i en tid, der mere end noget andet er karakteriseret ved kompleksitet. Ingen fagprofessionel, leder, afdeling, faggruppe eller organisation kan lykkes alene gennem egen indsats. Spørg blot kirurgen der skal udføre en operation, piloten der skal lette et fly, eller skolelæreren der skal undervise et barn. De fleste serviceydelser og produkter har nået en kompleksitetsgrad, hvor kvaliteten af det tværgående samarbejde bliver altafgørende for kvaliteten og effektiviteten af opgaveløsningen, men også for medarbejdernes trivsel. Snitfladeafklaring er en ofte brugt tilgang til at optimere tværfaglig og tværororganisatorisk samarbejde, men i vores øjne ikke tilstrækkelig, da den fokuserer på at adskille frem for at binde sammen. Derfor vil vi argumentere for samarbejdsrum som en grundlæggende ny og mere konstruktiv metafor til at beskrive tværgående samarbejde i organisatoriske kontekster.*

Det er ikke ligegyldigt, hvordan vi taler om det tværgående samarbejde. Det sprog, vi bruger, er med til at skabe betingelserne for vores praksisser. I denne artikel vil vi vise, at metaforen om *snitflader* risikerer at producere adskilthed og "dem-os"-tænkning, som kan være kontraproduktiv for et smidigt tværgående samarbejde. Vi vil i stedet foreslå ledere, at de begynder at tænke, tale og handle med afsæt i metaforen om *samarbejdsrum*, som lægger op til at etablere en fællesmængde af handlinger, viden, kommunikation, tillid og identitet. Vi vil i denne artikel uddybe metaforerne om snitflader og samarbejdsrum, og analysere hvordan de understøtter radikalt forskellige tilgange til tværgående samarbejde. Afslutningsvist vil vi præsentere en række konkrete redskaber til, hvordan man gennem ledelse af grænsepraksisser kan bevæge organisationen fra snitflader til samarbejdsrum i det tværgående samarbejde<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Denne artikel udspringer fra arbejdet med et aktuelt ph.d.-projekt omhandlende magtprocesser og grænsekrydsende ledelse i offentlige organisationer.

## HVORFOR SKAL VI KUNNE INDGÅ I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

De sidste 10-15 år har der samfundsmæssigt været et massivt fokus på effekten af globaliseringen (Schultz, 2014). Vi lever i en hyperturbulent og global vidensøkonomi. Dette stiller store krav til de måder, hvorpå vi indretter, styrer og leder vores samfund, herunder dets organisationer. På den ene side er offentlige organisationer presset af en vedvarende finanskrisen og en globalisering, der kalder på øget omstillingsparathed, fleksibilitet og konstant udvikling på kernefaglighed og drift. Finanskrisen har gennem de seneste fem-seks år bidraget til at skabe øget fokus på besparelser, effektiviseringer og "hårde" styringsteknologier såsom new public management, LEAN, resultatbaserede kontrakter, men også innovation og vækst som alternative krisestrategier har haft en vis indflydelse. Som en reaktion på finanskrisen har de fleste organisationer i Danmark de senere år spændt livremmen ind, hvilket har haft konkrete konsekvenser for rollen som leder. En typisk konsekvens har været, at man har slanket ledelseslagene og skabt fladere organisationer, hvilket betyder, at den enkelte leder generelt har fået flere ansatte i direkte reference. Det udvidede ledesspænd ændrer lederrollen og kalder på nye former for ledelse. Eksempelvis kræver det en ganske anden ledelsesadfærd at lede 40-50 medarbejdere, der er spredt ud over fire forskellige geografiske placeringer, end at lede fire-fem medarbejdere, der sidder på samme kontor. På den anden side er arbejdet i det senmoderne samfund blevet den måske væsentligste kilde til identitet, ligesom personlig udvikling og brugen af autenticitet, anerkendelse og positive følelser i arbejdet ser ud til at være kommet for at blive (Elmholdt, 2011). Det billede, der tegner sig af den nye lederrolle i det offentlige, er komplekst og paradoksalt. Personen i lederrollen må kunne træffe hårde beslutninger for at navigere organisationen helskindet gennem globaliseringen og finanskrisens oprørte farvand, samtidig med at han/hun på anerkendende vis understøtter sine medarbejders positive personlige udvikling og rummer deres autentiske følelser. De udfordringer, som denne artikel adresserer, hænger således sammen med, at organisationer ofte bygger på en hybrid af maskinbureaukrati og fagbureaukrati med iboende lærings- og silo-problemer (Minzberg, 2009). Konsekvenserne af dette er bl.a. ringe udnyttelse af videnmedarbejdere, fagcentrering, silo-barrierer, manglende organisatorisk læring, uoverskuelighed og samlet lav performance (Seemann, Gustafsson, Dinesen, 2011).

Danske ledere og offentlige organisationer står således over for enorme udfordringer i disse år. Både for så vidt angår de organisatoriske modeller og velfærdsstatsmodellen, peger udviklingen i stigende grad i retning af behov for fundamentale forandringer og hermed nye måder at tænke organisation og ledelse på. Vi har behov for en ledelsesforståelse, der sætter de tværfaglige og tværororganisatoriske arbejdsprocesser i front, da mange af værdikæderne i det offentlige går på tværs af organisatoriske skel. Vi ser eksempelvis

N  
AF

ringer, som in-  
organisationer?  
praktikere i en  
agprofessionel,  
i egen indsats.  
t fly, eller sko-  
ter har nået en  
ltafgørende for  
jdernes trivsel.  
værorganisato-  
it adskille frem  
i en grundlæg-  
jde i organisa-

et sprog, vi  
vil vi vise, at  
kning, som  
edet foreslå  
amarbejdsrum,  
nunikation,  
samarbejds-  
tværgående  
til, hvordan  
nitflader til

cesser og

dette på miljøområdet, hvor arbejdet skal koordineres på tværs af ministerielle myndigheder, EU-myndigheder, interesseorganisationer m.m.; på hospitalet skal samarbejdet koordineres mellem afdeling, praktiserende læge, andre hospitalsafdelinger på andre sygehuse, hjemmeplejen osv. Øget specialisering og arbejdsdeling i den offentlige opgaveløsning må således modsvares af øget fokus på etablering af gode betingelser for tværgående samarbejde og innovation.

Disse omverdensbetingelser sætter fokus på behovet for, at ledelsen aktivt kan engagere sig i grænsekrydsende og brobyggende ledelse såvel internt i organisationen som eksternt til borgere, interessegrupper og samarbejdspartnere. Med grænsekrydsende og brobyggende refereres til ledelse, der aktivt forsøger at overskride og bygge bro på tværs af organisatoriske, psykologiske, faglige og kulturelle grænser; grænser, som ellers forhindrer samarbejde og innovation, og som kan skade den organisatoriske effektivitet, trivsel og vækst. Argumentationen for at samarbejde på tværs i organisationer handler ofte om at skabe øget effektivitet og commitment til helheden samt modvirke suboptimering og silo-tænkning (Ingerslev & Elmholdt, 2012). Man etablerer hermed tværororganisatorisk arbejde for at opnå nogle mål gennem en koordineret indsats (Hannum, McFeeters & Booyesen, 2010). Der skal løbende træffes beslutninger om, hvordan man kan organisere denne indsats. Sådanne beslutninger kompliceres imidlertid af, at mål ofte vil kunne fortolkes på måder, der kan være mere eller mindre modsatrettede. Endvidere kan der være meget forskellige opfattelser af, hvordan man bedst forfølger mål, interesser og ønsker, dvs. hvilke midler der bør bringes i anvendelse i en given situation (Fogsgaard & Elmholdt, 2014a).

Grænsekrydsende ledelse skaber nye samarbejdsrum og bidrager til at undgå 'snitflader' i det tværgående samarbejde (Fogsgaard & Elmholdt, 2014b). Det er hermed vigtigt at understrege, at grænser ikke er noget, der er, men noget, der gøres, og er derfor af "natur" flertydige og karakteriseret ved den dobbelthed, at de både kan adskille og forbinde. Vi kan eksempelvis se en horisontal grænse mellem læger og sygeplejersker på en hospitalsafdeling, men samtidig se dem som forbundet i forhold til deres fælles opgave knyttet til patienten. Dette åbner op for muligheden – og udfordringen – at alt efter hvordan vi opfatter og (for)handler de organisatoriske grænser, så kan vi betone både adskillelsen og forbindelsen i bestræbelserne på at løse vores kerneopgaver.

Måden, vi taler om tværgående samarbejde på, deler ofte vandene på en arbejdsplads frem for at samle medarbejderne om opgaverne. Vi taler ofte om snitflader og snitfladeafklaring, hvilket kan hæmme tillid, kommunikation, viden og målsætning. Når vi adskiller faggrupper og afdelinger med et rent snit, så opstår der nødvendigvis et mellemrum, som nogen og noget kan falde i og forsvinde, det kan være den fælles opgave eller meningen, der forsvinder i oversættelsen fra et sprogligt fællesskab til et andet.

Grænsekrydsende ledelse og brobyggende ledelse handler om ledelse, der aktivt forsø-

alle myndig-  
samarbejdet  
på andre sy-  
lige opgave-  
r for tværgå-

vt kan enga-  
tionen som  
rydsende og  
bro på tværs  
m ellers for-  
: effektivitet,  
mer handler  
irke subopti-  
ed tværgå-  
s (Hannum,  
vordan man  
id af, at mål  
: ettede. End-  
rfølger mål,  
ven situation

adgå 'snitfla-  
rmed vigtigt  
; er derfor af  
skille og for-  
jersker på en  
ælles opgave  
– at alt efter  
betone både

arbejdsplads  
og snitflade-  
g. Når vi ad-  
s et mellem-  
opgave eller  
det.  
aktivt forsø-

ger at overskride og bygge bro på tværs af organisatoriske, psykologiske, faglige og kulturelle grænser; grænser, som ellers forhindrer samarbejde og innovation og kan skade den organisatoriske effektivitet, trivsel og vækst. Grænsekrydsende og brobyggende ledelse er både en opgave, der skal varetages internt i organisationen (nedbrydning af organisatoriske og faglige siloer) og eksternt til borgere, interessenter og samarbejdspartnere, der i fremtiden skal inddrages langt mere aktivt i organisationens værdiskabelse på alle niveauer. Med perspektivet på grænsekrydsende og brobyggende ledelse skabes et brud i forhold til mere traditionelle måder at tænke organisationsudvikling på, hvor man typisk beskæftiger sig med organisatorisk afgrænsede problemer, og hvor løsningerne søges inden for egne organisatoriske rammer og råderum (Ingerslev & Elmholdt, 2012).

Grænsekrydsende og brobyggende ledelse er samtidig en vanskelig disciplin. Vi ser ofte ledere og lederteams falde i den fælde, at de tænker og taler om grænser som barrierer, der separerer og adskiller "os" fra "dem". I en undersøgelse fra 2011 ved Center for Creative Leadership med deltagelse af 128 offentlige og private topledere påpeger 86 procent af de adspurgte ledere, at det er ekstremt vigtigt for dem at skabe gode forudsætninger for samarbejde og innovation på tværs af grænser. Derimod mente kun syv procent af lederne, at der blev praktiseret effektiv grænsekrydsende og brobyggende ledelse i deres egen organisation (Yip, Ernst & Campbell, 2011).

At tilsvarende gør sig gældende i en dansk kontekst sandsynliggøres af Mandag Morgens årlige opgørelser af lederes vurdering af de væsentligste udfordringer, hvor tværgående samarbejde år efter år kommer ind på top 3. Der synes således at være et væsentligt gab imellem det identificerede behov for grænsekrydsende og brobyggende ledelse og kvaliteten af den ledelse, der praktiseres. I denne artikel vil vi præsentere konkrete tiltag til at håndtere denne udfordring.

Danske ledere står således over for enorme udfordringer i disse år. Både for så vidt angår de organisatoriske modeller og velfærdsstatsmodellen, peger udviklingen i stigende grad i retning af behov for fundamentale forandringer og hermed nye måder at tænke organisation og ledelse på.

### FRA "SNITFLADE" TIL "SAMARBEJDSRUM"

Et online-ordbogsoplæg viser, at ordet "snitflade" refererer til den flade, som fremkommer, når noget, f.eks. en grønsag, skæres over. I overført betydning, fortsætter ordbogen, bruges snitflade ofte som metafor for en indholdsmæssig eller organisatorisk skillelinje mellem to områder, to beføjelser eller lignende. Begrebet refererer altså til elementer, der er adskilte, men samtidig har noget tilfælles, f.eks. at de er to adskilte dele af den samme grønsag eller den samme organisation.



## &gt; ARTIKLER

I en organisatorisk sammenhæng handler snitfladeafklaring om at få beskrevet, hvor f.eks. to faggruppers eller afdelingernes kompetence- og ansvarsområder i relation til den fælles overordnede opgaveløsning starter og slutter. I en snitfladelogik blander afdelinger og fagprofessionelle ikke blod. Idealet er et rent snit, som tydeliggør adskillelsen mellem arbejdsopgaver, ansvar og kompetencefelter, som grundlag for koordinering.

Det grundlæggende problem med snitflade-metaforen er, at den ikke indfanger den dobbeltbetydning, der er implicit i ordet grænse. Den betoner kun adskillelsen og ikke den betydning, at det også er grænsen, der forbinder faggrupper og afdelinger omkring den fælles opgaveløsning. Snitfladeafklaring kan være et godt strukturelt afsæt for etablering af et tværgående samarbejde, men det sikrer ikke et smidigt og velfungerende tværgående samarbejde. Tværtimod, fordi snitflade-sproget betoner adskillelsen på bekostning af forbindelse, er der risiko for at den fælles opgave eller meningen forsvinder i grænsefladen.

### SNITFLADE SOM BEGRUNDELSE FOR AT HANDLE UDEN INTERN KOORDINERING

For at tydeliggøre nogle af de typiske problemer i et snitfladebaseret tværgående samarbejde har vi på baggrund af konkrete erfaringer konstrueret nedenstående case. Casen udspiller sig på ældreområdet i en kommune, men kunne i princippet lige så godt være beskrivelsen af typiske vanskeligheder i et snitfladebaseret samarbejde mellem f.eks. salgsafdelingen og udviklingsafdelingen i en privat organisation.

*En pårørende til en dement borger har fundet sin nære i en situation, hvor et toiletbesøg er gået helt galt. Den demente borger er nedtrykt, og hygiejnetilstanden i hjemmet er uhumsk. Den pårørende hjælper straks med den akutte personlige hygiejne og sender derefter en mail til kommunen med ønske om hjælp til rengøring af hjemmet. Mailen er adresseret til begge de instanser, som den pårørende tidligere har været i kontakt med, nemlig visitator og distriktsplejelederen.*

*Visitator sender hurtigt en mail tilbage til den pårørende og afslår støtte til akut rengøring af hjemmet med henvisning til demens-konsulentens netop udarbejdede rapport, der fastslår, at borgeren er i stand til at varetage almindelig rengøring og personlig hygiejne. Endvidere, skriver visitator, forventes det, at familien i sådanne situationer træder hjælpende til.*

*Fem minutter tidligere har den pårørende modtaget en mail fra distriktsplejelederen, der skriver, at hun straks vil sende en hjemmehjælp og et rengøringsteam. Den pårørende er fuld af forundring over kommunes manglende interne koordinering og sender en kritisk mail til begge modtagere af den oprindelige mail. Dette fører til intern irritation og opblusning af en slumrende konflikt mellem bestillerne i visitationen og de udførende i distriktet om, hvem der har ansvar og kompetence til at handle på en sådan henvendelse.*



revet, hvor relation til under afde- .dskillelsen linering. fanger den og ikke den nkring den tablering af tværgående ning af for- nsefladen.

## ERN

nde samar- case. Casen å godt være ellem f.eks.

helt galt. Den straks med den øring af hjem- t med, nemlig

f hjemmet med l til at varetage n i sådanne si-

ut hun straks vil nes manglende :fører til intern i distriktet om,

*Efter en ophedet maildiskussion mellem distriktsplejelederen og visitator om, hvem der har handlet korrekt, og hvem der har overskredet sine beføjelser ifølge den seneste snitfladeafklaring, forsøger distriktsplejelederen at gyde olie på vandene med følgende konklusion: "Jeg foreslår, at vi snarest sætter os sammen for at få helt klare snitflader for vores samarbejde." Visitator kommenterer ironisk: "Det kan vi da godt gøre IGEN, men ærlig talt, det har vi jo gjort 100 gange før, og vi har formuleret alenlange dokumenter, der tydeliggør snitfladerne for vores ansvars- og kompetencefordeling. Men I bliver jo ved med at bryde vores aftaler, så måske skulle vi hel- lere mødes og få snakket om, hvorfor vi igen og igen ender i denne slags situationer."*

Casen illustrerer tydeligt to ting: (1) Snitfladeafklaring er ikke tilstrækkeligt, når der grundlæggende mangler gensidig tillid samt fælles mål og værdier for det tværgående samarbejde. (2) Idealet om et rent snit bidrager til at fastholde afdelingerne og faggrup- perne i en tilstand af manglende gensidig tillid og respekt, fordi idealet for snitfladeafkla- ring er entydige regler og aftaler, som muliggør koordinering gennem sjælden og pri- mært skriftlig kommunikation mellem adskilte videns- og kompetenceområder. Snit- flade-metaforen indfanger hermed ikke grænsebetydningens dobbelthed, da konfliktens parter kun orienterer sig mod grænsens adskillelse og slet ikke har øje for den gensidige forbindelse, der er mellem deres ansvarsområder.

## SAMARBEJDSRUM BINDER SAMMEN FREM FOR AT ADSKILLE

Forskellene mellem "snitflade" og "samarbejdsrum" som metaforer for tværgående sam- arbejde kan skematisk illustreres som følger:

	Snitflade	Samarbejdsrum
Tillid	Lav	Høj
Kommunikation	Sjælden	Hyppig
Viden	Adskilt	Overlappende
Mål	Adskilte	Fælles

**Tillid:** I både snitflader og samarbejdsrum laves der aftaler og regler for det tværgående samarbejde. Forskellen er, at hvor disse i snitfladelogikken formuleres kompensatorisk for at regulere en lav grad af tillid, så hviler de i samarbejdsrummet på en bund af gensi- dig tillid. Det afgørende og interessante spørgsmål bliver hermed: Hvordan skabes den gensidige tillid, som kan binde det tværgående samarbejde sammen? I vores forståelse kan tillid ikke forudsættes, men må skabes gennem konkrete handlinger. Tillid skabes og udvikles i sociale relationer gennem sprog, kommunikation og gennemsigtige hand- linger over tid. Tilliden er ikke bare-bundet til den enkeltes rolle i teamet eller lederen, men til mennesket og dets konkrete handlinger. At vise tillid til hinanden skal således

ikke forstås som tab af kontrol, men derimod som en investering i samarbejdet (Thygesen et al., 2008). Som Niels Thyge Thygesen formulerer det: "Værdig til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst." (Thygesen et al., 2008, s. 86-89). Det afgørende for tillid er hermed, hvordan parterne i det tværgående samarbejde faktisk handler.

Tillid hænger ligeledes sammen med gruppens behov for at producere et fælles engagement og gensidig forpligtelse i gruppen. Fælles engagement kendetegnes ved loyalitet og villighed til at gøre en ekstra indsats, men kan også inkludere forskellige former for opposition og forsøg på at ændre gruppen til øget alignment med helheden. Engagement opbygger man gennem stærke personlige bånd, ved at opbygge tillid, fejre, belønne og fastholde den enkelte medarbejder i forhold til de fælles mål. I et samarbejdsrum arbejdes der kontinuerligt på at håndtere trivsel, frustration, forbehold, usikkerhed og andre følelser på en konstruktiv og produktiv måde (Trillingsgaard & Albæk, 2011).

**Kommunikation:** I snitflader er kommunikationen sjældent og overvejende skriftlig. I samarbejdsrum er kommunikationen hyppigere og i langt højere grad mundtlig. Idealet om den rene snitfladeafklaring indebærer skriftlige aftaler og regler, som grundlag for regulering af det tværgående samarbejde. Der kommunikeres først, når noget går galt, og fordi relationerne sjældent er tætte og tillidsfulde, og den fremherskende kommunikationsform er skriftlig, er der en risiko for, at kommunikationen bliver fejlfindende og fingerpegende i stedet for problemløsende. Dette mønster har lighed med Jody Hoffer Gittells (2012) observationer af forskellen på kommunikationen ved høj og lav relationel koordinering. Høj relationel koordinering, som er relateret til høj effektivitet, kvalitet og trivsel i tværgående samarbejder, indebærer kommunikation, som er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende. Ved lav grad af relationel koordinering er mønstret for kommunikation sjældent, forsinket, upræcis og fingerpegende.

**Viden:** Tværgående samarbejde etableres for at udnytte forskelle i viden og kompetencer på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer. I snitfladetilgangen til tværgående samarbejde holdes videns- og kompetenceområder relativt adskilte. I samarbejdsrummet er idealet modsat at etablere en fællesmængde af delt viden. Den banale logik er, at hvis vi udover vores respektive faglige sprogkoder, lad os kalde dem dansk og russisk, deler engelsk som et fælles tredje sprog, så bliver det væsentligt lettere at etablere et smidigt samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske grænser. En fællesmængde af delt viden understøtter også opbygningen af gensidig tillid og respekt – hvis f.eks. distriktsplejelederen i casen ovenfor havde større kendskab til logikken i de paragrafer, der er grundlaget for visitators arbejde, og visitator havde større kendskab til den nærhedsetik, der er en central logik i den daglige omsorg og pleje, så ville det givetvis blive lettere



let (Thyge-  
er den, der  
: eller ube-  
ordan par-

ælles enga-  
ed loyalitet  
former for  
n. Engage-  
ejre, beløn-  
rbejdsrum  
skerhed og  
2011).

e skriftlig. I  
tlig. Idealet  
rundlag for  
et går galt,  
kommuni-  
indende og  
ody Hoffer  
v relationel  
et, kvalitet  
ig, rettidig,  
et for kom-

kompeten-  
til tværgå-  
amarbejds-  
anale logik  
nsk og rus-  
:etablere et  
mængde af  
is f.eks. di-  
agrafer, der  
n nærheds-  
olive lettere

at forstå, respektere og kommunikere om de forskelle i logikker, der styrer de to afdelinger.

**Mål:** I snitflader ses ofte det, som Jody Hoffer Gittel (2011) kalder for funktionsorienterede mål, hvor hver faggruppe eller afdeling definerer adskilte mål for egen delopgave, uden at dette relateres til fælles overordnede mål. Et samarbejdsrum er derimod kendetegnet ved tydelige fælles mål, der prioriteres mindst lige så højt som individuelle mål og interesser. Der er en villighed hos de samarbejdende parter til at indordne deres individuelle mål og interesser under fælles overordnede mål og interesser. Man bevæger sig derved fra en "dem-os"-dikotomi til et samlet "os". I et tværgående samarbejde, hvor det lykkes at producere den nødvendige forpligtigelse til fælles mål, er der således en fælles forståelse af, hvad man sigter mod samt vigtigheden af dette sigte. Herunder ligger, at vanskelige prioriteringer, konkurrerende interesser og lignende løbende håndteres konstruktivt.

Konstruktiv konflikthåndtering er således en central del af et tværgående samarbejdsrum. Det væsentlige er at se på, hvad der er centralt for den tværgående samarbejdsopgave og ikke fortabe sig i egne isolerede løsninger. Koordinering i samarbejdsrummet dækker over organiseringen af gruppens opgaveløsning i relation til den samlede værdikæde. I et tværgående samarbejde, hvor man lykkes med at producere den nødvendige koordinering, hænger gruppens og individernes arbejde godt sammen horisontalt og vertikalt med arbejde gjort af andre grupper og individer andre steder i organisationen. Det handler om at formulere et fælles ansvar og skabe mod til at udfordre hinanden på tværs af afdelinger, opgaveområder og faggrænser på en respektfuld og anerkendende måde.

### REDSKABER TIL GRÆNSEKRYDSENDE LEDELSE, SOM SKABER SAMARBEJDSRUM

En bevægelse fra snitflader til samarbejdsrum opstår sjældent spontant i frontlinjen, hvis ikke den understøttes af grænsekrydsende ledelse, som aktivt bidrager til at skabe fælles mål, overlappende viden, hyppig kommunikation samt gensidig tillid og respekt. Grænsekrydsende og brobyggende ledelse bliver i international forskningslitteratur refereret til som "boundary spanning leadership" (Ernst & Chrobot-Mason, 2011). Grænsekrydsende ledelse defineres her som evnen til at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af højere visioner og mål. Bag den definition ligger en forståelse af ledelse som resultat af en fælles kurs, koordinering og commitment i en organisatorisk enhed som forudsætning for at kunne skabe andre organisatoriske resultater såsom høj kvalitet, produktivitet, effektivitet og trivsel (Drath et.

al., 2008). Kurs, koordinering og commitment "produceres" over tid af mennesker med arbejde til fælles. Ledelsen har et særligt ansvar for at få det til at ske, men mange personer og undergrupper har stor betydning for succesen med det. Hvordan det ideelt skal se ud, og hvordan det mest effektivt produceres i en konkret organisatorisk enhed, afhænger af situationen, opgaverne, traditionerne og de personer, der udgør organisationen (ibid.).

Praksis kan være præget af, at et af de tre elementer er til stede, uden at de andre nødvendigvis er det. Dog er kriteriet for effektiv og værdiskabende ledelse, at alle tre elementer produceres og fungerer i et gensidigt samspil (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2013). En konsekvens af dette perspektiv er, at ledelse ses som en kollektiv aktivitet. Grænseskrydsende ledelse implicerer derfor også udvikling af kultur, hvormed det ikke er tilstrækkeligt at se på ledernes opfattelser og handlinger. På trods af færre formelle ledelsesroller kommer der til stadighed flere ledelsesaktører, og ledelse foregår i mange forskellige typer af relationer i forbindelse med løsningen af stadig mere komplekse opgaver. Det kan konkret være, at den formelle leder har uddelegeret en del af ledelsesansvaret; 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, præcis hvornår der bedrives ledelse. Ofte er de enkelte aktørers ledelsesrum i en vis grad til forhandling, og det kan f.eks. være uklart for de enkelte medarbejdere, hvor grænsen for selvledelse går. At alle skal bedrive ledelse overflødiggør ikke formelle ledere, men det giver de formelle ledere nye funktioner i forhold til at understøtte de interne processer, og lederne må hele tiden overveje, hvorledes de kan styrke de øvrige aktører i selv at træffe de nødvendige beslutninger (Fogsgaard & Elmholdt, 2014). Det handler om at skabe frugtbare processer, der understøtter samarbejdsrum og medarbejdernes muligheder for konstruktivt at bidrage til virksomhedens formål.

Det er hermed helt essentielt at skabe udvikling for alle, der tænker og handler på måder, der opretholder kulturen i organisationen. Udvikling af samarbejdsrum kan hermed forstås som en proces, hvor opfattelser og praksisser, der producerer kurs, koordinering og commitment, bliver mere adækvate i forhold til mere komplekse udfordringer.

I det følgende vil vi beskrive tre indsatsområder og redskaber til grænseskrydsende ledelse, som kan understøtte bevægelsen fra snitflader til samarbejdsrum:

### **Ledelser der skaber psykologisk forbindelse**

Handler om at ledere fra alle sider af et tværgående samarbejde, gennem deres handlinger, må bidrage til at etablere gensidig tryghed, tillid og respekt mellem de personer, afdelinger og organisationer, der samarbejder. Konkrete ledelsespraktikker er at bidrage



esker med  
nge perso-  
ideelt skal  
isk enhed,  
organisati-

andre nød-  
ulle tre ele-  
Tanggaard,  
v aktivitet.  
ed det ikke  
ormelle le-  
år i mange  
rplekse op-  
ledelsesan-  
lelsesopga-  
raksis være  
kelte aktø-  
de enkelte  
erflødiggor  
ld til at un-  
le kan styr-  
: Elmholdt,  
ejdsrum og  
rmål.

handler på  
dsrum kan  
kurs, koor-  
ekse udfor-

ydsende le-

es handlin-  
ersoner, af-  
r at bidrage

til refleksion over de forskellige roller og funktioners bidrag til fælles mål, opfordre til videndeling og perspektivbevidsthed, samt reflektere nysgerrigt og åbent over grænser fra begge sider. *Spørgsmål: Taler vi om og handler vi på grænser som broer eller barrierer for tværgående samarbejde? Hvilket sprog er forbundet med vores tværgående samarbejder – taler vi om snitflader og dem-os eller om samarbejdsrum og vi-os?*

### **Ledelse der skaber konkrete samarbejdsrum**

Handler i udgangspunktet om at få skabt den nødvendige infrastruktur for etablering af samarbejdsrum i det tværgående samarbejde. Har vi brug for anderledes mødefora for at få etableret nye broer på tværs af samarbejdsflader? Konkrete ledelsespraksisser er at skabe attraktive, åbne mødestrukturer, sætte fælles mål og værdier på dagsordenen og få mobiliseret fælles mening og identitet på tværs af de personer, afdelinger og organisationer, der indgår i det tværgående samarbejde. *Spørgsmål: Udnytter vi forskellighederne mellem faggrupper, afdelinger og organisationer optimalt – formår vi at skabe synergi mellem vores forskelligheder? Hvad gør vi, når vi opdager, at ting ikke fungerer i det tværgående samarbejde – peger vi fingre, placerer skyld og vasker hænder, eller indgår vi i en problem- og løsningsfokuseret dialog?*

### **Ledelse der understøtter den gensidige afhængighed**

Handler om løbende at bekæmpe overdrevet selvtilfredshed (selvfedme) og selvtilstrækkelighed, som får faggrupper, afdelinger og organisationer til at lukke sig om sig selv. Konkrete ledelsespraksisser er tydeliggørelse af den gensidige afhængighed til omverdenen, hvor den ydre verden bringes ind. I det hele taget udvide gruppens horisont samt ydmyghed for kompleksitet og helhedsforståelse. *Spørgsmål: Hvilke metoder anvender vi til at udfordre vores egne perspektiver og forblive åbne og ydmyge over for opgavens kompleksitet?*

### **HVORDAN GIK DET SÅ – NY INFRASTRUKTUR FOR ETABLERING AF SAMARBEJDSRUM**

Vi vil afslutte artiklen med en lille opfølgning. Vi slap casen ovenfor med en gryende fornemmelse, hos i hvert fald den ene leder, af at være fanget i et gentagende negativt mønster for det tværgående samarbejde. Efterfølgende har lederen af visitationen sammen med distriktsplejelederne, og med hjælp fra begreberne om snitflader, samarbejdsrum og grænsekrydsende ledelsespraksisser, brugt en halv dag på at analysere, forstå og udvikle det tværgående samarbejde. Det foreløbigt mest synlige resultat er en ny infrastruktur for etablering af samarbejdsrum, der består i at koordinatorene to dage om ugen har fået kontorplads på visitatorkontoret. Endvidere har ledelsen fra begge sider

> ARTIKLER

engagereret sig aktivt i ledelse af mere konstruktive grænsepraksisser for bl.a. kommunikationen mellem faggrupperne.

Aktuelt arbejder vi med en række forskningsinitiativer i forhold til det tværgående samarbejde. Disse handler bl.a. om at udvikle det tværgående samarbejde i forhold til effektive ledergrupper og teorien om leadership pipeline.

REFERENCER

- Brookes, S. & Grint, K. (red.). (2010). *The New public Leadership Challenge*. NY: Palgrave MacMillan.
- Drath, W.H., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Elmholdt, C. (2011) Autentisk ledelse i den emotionelle organisation. I: C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.
- Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elmholdt, C.W. & Fogsgaard, M.K. (2014). Magt i organisationer – introduktion. In M. Kusk Fogsgaard & C. Elmholdt (red.), *Magt i organisationer*, 9-15. Kapitel 1. Aarhus: Klim. (Moderne Arbejdsliv).
- Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2014). Tal samarbejdet frem. Lederweb. Publiceret online 28.02.2014.
- Fogsgaard, M.K. & Elmholdt, C.W. (2014). Hård og blød magt i ledelse. *Magt i organisationer*. 16-44. Aarhus: Klim. (Moderne Arbejdsliv).
- Ernst, C. & Yip, J. (2009). Bridging Boundaries: Meeting the challenges of Workplace Diversity. *Leadership in Action*, 28(1), 3-6
- Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership*. NY: McGraw-Hill.
- Gittell, J.H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet: samarbejde, kvalitet og fleksibilitet*. København: Forlaget Munksgaard.
- Hannum, K.M., McFeeters, B.B. & Booyen, L. (2010). *Leading across Differences: Cases and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco: Pfeiffer
- Ingerslev, K. & Elmholdt C. (2012). Grænseskrydsende innovationsfællesskab – et organisationspsykologisk blik på offentlig innovation. In M. Bendixen & N.C. Nickelsen (red.), *Innovationspsykologi*, 109-138. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Minzberg H. (2009). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schultz, M. (2014). Organisationskultur. In S. Vikkelsø & P. Kjær (red.), *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzels forlag.
- Seemann, J., Gustafsson J., Dinesen B. (2011). *Interorganisatoriske ledelsesudfordringer: Afsæt i erfaringer fra TELEKAT*. Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference: Behov for ny ledelse?
- Thygesen, N., Vallentin, S. & Raffensøe, S. (2008). *Tilliden og magten*. København: Børsens Forlag.
- Trillingsgaard, A. & Albæk, K. (2011) Det møgbeskidte ledelsesteam. I: C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.





## KAPITEL 4

# GRÆNSEKRYDSENDE INNOVATIONSFÆLLESSKABER – ET ORGANISATIONS- PSYKOLOGISK PERSPEKTIV PÅ OFFENTLIG INNOVATION

*Af Karen Ingerslev og Claus Elmholt*

## INDLEDNING

Innovation er sat på den offentlige dagsorden, i håbet om at vi kan skabe bæredygtige løsninger på de komplekse udfordringer, velfærdssamfundet og i særdeleshed sundhedsvæsenet står over for. Kapitlet argumenterer for, at den udfordring kalder på en forståelse af offentlig innovation som en interorganisatorisk opgave i grænsekrydende fællesskaber.

„You cannot solve a problem from the same level of consciousness that created it. You must learn to see the world anew“.

Sådan lyder Albert Einsteins berømte ord, der inspirerer til, at vi hæver os op og anskuer problemstillinger i et større perspektiv. *Fagcentrering*, *sub-optimering* og *gruppetænkning* er beslægtede begreber for det fænomen, at personer, grupper eller organisationer lukker sig om sig selv og udvikler løsninger på problemer, som kun inkluderer et meget lokalt bevidsthedsniveau – mig selv og mine nærmeste. Det er et problem i forbindelse med innovationsprocesser, som risikerer at blive „kvalt“ i stabiliserende rutiner og vanetænkning eller i bedste fald skaber nyt med et meget lokalt nyt-tighedssigte.

Innovationsforskningen har primært været optaget af at studere innovationsprocesser i et intraorganisatorisk perspektiv,<sup>2</sup> dvs. med afsæt i en lokal nyttetænkning afgrænset af den enkeltstående organisation, qua en stærk fundering i teorier om økonomisk udvikling og produktudvikling (Schumpeter, 2004, Moore & Hartley, 2008). Spørgsmålet har været, hvordan vi skaber nye og nyttige produkter, organisations- og ledelsesformer osv., som kan fremme vores organisations konkurrenceevne?

Et lettere karikeret eksempel til at illustrere problematikken med lokal værdiskabelse, som i et større perspektiv kan ses som suboptimering, er hospitalsafdelingen, der skaber nye og nyttige procedurer for hurtigere udskrivning af ældre medicinske patienter og dermed forbedrer afdelingens budgetoverholdelse. Samtidig skabes store problemer for den kommunale hjemmepleje, der ikke er gearret til de ikke-færdigbehandlede patienter, men mangler de nødvendige sundhedsfaglige kompetencer. Som en konsekvens heraf bliver patienten dårligere, genoptræningens varighed øges og hermed personaleforbruget, kommunen overskrider sine budgetter, arbejdsglæden blandt personalet daler, og genindlæggelsesfrekvensen øges. Den lokale værdiskabelse på hospitalet viser sig at give bagslag, både menneskeligt og økonomisk.

Vi ved fra den psykologiske gruppeforskning, at grupper med stor sammenhængskraft og involvering er i risiko for at udvikle gruppetænkning (Janis, 1972), som er kendetegnet ved, at gruppens medlemmer sætter enighed og konsensus højere end at se på alternative handlemuligheder. Dette skaber selvsagt en barriere ikke blot for interorganisatorisk innovation, men for innovation i det hele taget. Vi ved også fra nyere forskning inden for positiv psykologi, at positive emotioner som for eksempel glæde og optimisme er relateret til en åben og udforskende adfærd, helhedstænkning og kreativitet, imens negative emotioner som for eksempel frygt lukker ned for vores perceptuelle system, skaber tunnelsyn og aktiverer simple forsvarsreaktioner som kamp eller flugt (Fredrickson, 2001). Snævert fokuseret opmærksomhed og kamp/flugt-responser, udløst af

---

2 En markant undtagelse er aktør/netværksteori (ANT) med fx Callons (1986) klassiske studie af innovationsprocesser i netværk af aktanter, som oversættes og fortolkes forskelligt på tværs af grænser. En forskningstradition, vi dog ikke direkte vil beskæftige os med i denne sammenhæng.

frygt, har evolutionært set haft stor overlevelsseværdi. Det er dog mindre hensigtsmæssigt, hvis kamp/flugt-responsen udløst af frygten for at miste status, indflydelse eller ressourcer får overtaget i eksempelvis en gruppe faglige specialister, som har fået til opgave at samarbejde omkring innovation af en ny tværorganisatorisk modtagefunktion i hospitalssektoren. Ovennævnte er et par af de individual- og gruppepsykologiske mekanismer, som kan „kvæle“ innovation, når den forbindes med en snæver organisatorisk nyttetænkning.

Set fra det organisationspsykologiske perspektiv, som vi primært vil beskæftige os med i dette kapitel, er det særligt den hierarkiske organisering i specialiserede faglige fællesskaber, som skaber udfordringen. Hospitalerne og det øvrige sundhedsvæsen har primært haft fokus på stabil og sikker drift og er dertil ganske hensigtsmæssigt organiseret i en række horisontalt og vertikalt afgrænsede faglige praksisfællesskaber (Wenger et al., 2002), intraorganisatorisk mellem specialerne på fx hospitalet, og interorganisatorisk med relativt skarpt demarkerede grænser mellem fx hospitaler, praktiserende læger og den kommunale genoptræning og hjemmepleje. Problemet med disse hierarkiske organisationsformer, som understøtter stabil og sikker drift, er, at de også risikerer at understøtte fagcentrering, suboptimering og gruppetænkning og dermed skabe barrierer for innovation i det hele taget og for interorganisatorisk innovation i særdeleshed.

I kapitlet vil vi med inspiration fra et casestudie af en tværorganisatorisk gruppe offentlige ledertalenter, som er givet en innovationsopgave, udvikle et begreb om grænsekrydsende innovationsfællesskaber (West, 2009). Begrebet bygger videre på en forståelse af læring og udvikling i praksisfællesskaber (Lave, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002), som hæves op interorganisatorisk og forankres i tværgående innovation, som den fælles opgave, der binder fællesskabet sammen. Dermed kommer dimensioner som identitet, social tilknytning, mål, deltagelse, kompetencer, diversitet og dynamik i spil i forståelsen af innovationsfællesskaber og grænsekrydsende ledelsesprocesser (West, 2009; Ernst & Chrobot-Mason, 2011). Herigennem udvikles et begreb om grænsekrydsende innovationsfællesskaber, som tydeliggør, at det særligt innovative i casen er udviklingen af en organisationsform, som skaber det nødvendige udgangspunkt for interorganisatorisk innovation. Afslutningsvis peger vi på implikatio-

ner af idéen om grænsekrydsende innovationsfællesskaber for ledere, konsulenter og forskere.

## CASESTUDIE AF INNOVATIONSPROCESSER PÅ TVÆRS AF ORGANISATORISKE GRÆNSER

Den følgende case stammer fra et aktuelt forskningsprojekt,<sup>3</sup> som studerer innovationsprocesser på tværs af organisatoriske grænser i en hospitalskontekst og illustrerer et forsøg på overskridelse af den enkeltstående organisation, som ramme for innovation.

Innovationsudfordringen i casen kobler sig til drømmen om at skabe Nordeuropas største, mest moderne og bæredygtige hospital. En drøm, som blev udfordret, da regeringen på baggrund af Erik Juhl-udvalgets anbefalinger lancerede den fremtidige sygehusstruktur i Danmark og igangsatte processen med bygningen af et antal supersygehuse ([www.sum.dk](http://www.sum.dk)). Det stod hurtigt klart, at de økonomiske rammer var væsentlig mindre end i det oprindelige budget (ca. 60 %), og at det ambitiøst anlagte byggeprojekt derfor måtte tilpasses.

I praksis betyder denne tilpasning bl.a., at det nye hospital kun får plads til 800 senge, mod de 1300, som i dag findes på de hospitalsmatrikler, som skal samles i de nye bygninger. Reduktionen af senge er en stor udfordring, som kræver, at hospitalerne nytænker deres praksis, blandt andet omkring indlæggelse og udskrivning af patienter. Da byggeprojektet og den økonomiske politik på sundhedsområdet samtidig rummer et loft på mulighederne for ambulante besøg, er den hurtige løsning „omlægning fra indlagt til ambulant“ ikke umiddelbart en dækkende løsning.

Udfordringen, som skal løses inden for en fem-seks års periode, har fået regionen til, blandt flere andre initiativer, at igangsætte et innovationsforløb, der skal være med til at udvikle de nødvendige nye ledelses- og organisationsformer. I det her beskrevne forløb etableres en ny organisationsform, hvor man over en periode på tre år årligt trækker 40 udpegede ledelsestalenter ud af praksis, i hvad der svarer til en arbejdsmåned. De 40

<sup>3</sup> Karen Ingerslev forsker i innovationsprocesser på hospitaler i Region Midt som en del af det strategiske forskningsprogram SLIP om fremtidens offentlige lederskab på CBS/CVL.

talenter stilles over for fire problemfelter, som rummer en række udfordringer i forhold til nybyggeriet og den fremtidige organisering, som er påpeget af hospitalets ledere. De får inspiration, viden om og metoder til at skabe innovation på en række workshoper, som faciliteres af et hold konsulenter, og endelig skal de i mindre grupperinger forsøge at skabe innovative bud på nytænkning af de udvalgte problemfelter eller nyudvikling af praksis på området.

I det følgende zoomer vi ind på en af talentgrupperne, som har valgt at engagere sig i problemfelterne *det tværgående samarbejde om patientforløb og alternativer til indlæggelse*. Gruppen består af en læge, en sygeplejerske, en fysioterapeut og en journalist, som til daglig arbejder på hver deres matrikler på det store fysisk spredte, men fusionerede hospital. De har igennem en række workshoper udviklet en overskrift for deres gruppes arbejde, som de kalder *den kvalificerende visitation*. Overskriften samler en række af deres vigtigste opmærksomheder, som vi vil se i de følgende citater:

„Hvis vi skal gå fra 1300 til 800 senge på det store nye hospital, kommer vi godt nok til at bygge en noget mindre dør ind til hospitalet end den, vi har i dag!“

Døren bliver gruppens metafor for, at de bliver nødt til at gøre noget radikalt, i forhold til hvilke patienter der visiteres til indlæggelse:

„Vi har en stærk antagelse om, at der vil være nogle patienter, der ikke længere skal komme på hospitalet. Hvor bliver de så af?“

Deres umiddelbare svar på spørgsmålet er en kraftfuld metafor.

„Det bliver som en tsunami ud over kommunerne og de praktiserende læger!“

Gruppen bliver hurtigt enige om, at reduktionen af senge på hospitalet meget let kan blive „en abe“, som regionen kommer til at sende videre til andre dele af sundhedsvæsenet, og de bliver optaget af at adressere netop dette aspekt af problemstillingen.

Herfra er der kort vej til, at gruppen får idéen om at indgå i dialog med de praktiserende læger i området om, hvilke behov de måtte have for støtte fra hospitalets speciallæger, hvis de skulle kunne overtage ansvaret for nogle af de patienter, som i dag indlægges. De rejser derfor ud til en stor lægepraksis i en mindre provinsby, hvor de sætter otte praktiserende læger stævne til en times dialog. Mødet åbnes ved, at sygeplejersken fra talentgruppen fortæller om den store udfordring, „vi“ står over for med reduktionen af senge fra 1300 til 800 i det nye hospitalsbyggeri. Den første reaktion fra de praktiserende læger er på mange måder bemærkelsesværdig:

„Hvad har det med os at gøre? Vi har jo kun ambulante patienter her i almen praksis“.

Her møder vi et godt eksempel på, hvor abstrakt og uvedkommende konsekvenserne af nye tiltag i andre dele af en kompleks offentlig sektor kan forekomme. Det er måske ikke så underligt, at de praktiserende lægers første reaktion på hospitalslægenes henvendelse om fremtidige ændringer på hospitalet er: „Hvad kommer det os ved?“ Reaktionen skal ses i lyset af, at hverdagen for de praktiserende læger er travl og kompleks. Der er allerede mere end nok at forholde sig til, som en af de praktiserende læger forklarer efter mødet: „Vi har rigeligt med interne arbejdsgange og procedurer at optimere og effektivisere“. Praksislægerne er måske nok trætte af, at der er mange samarbejdsrelationer til eksempelvis hospitalerne og kommunerne, som ikke fungerer tilfredsstillende, men det virker uoverskueligt for dem at forsøge at gøre noget ved det. I stedet for at søge innovative løsninger på de udfordringer, der opstår i snitfladerne og samspillet mellem organisationerne, retter de praktiserende læger blikket indad mod deres egen verden og forsøger at skabe effektiviseringer i deres lokale lægehus.

Den næste kommentar på mødet, som kommer fra en anden af de praktiserende læger, uddyber oplevelsen af stor mental afstand mellem hospital og almen praksis:

„Det nye og innovative er i hvert fald, at vi hører om det på forhånd. Ellers plejer vi jo først at opdage den slags, når det er indført, og vi står med alle problemerne“.

Og lidt senere lyder det:

„Vi skal passe på, at vi ikke sidder og hygge-hader hinanden, at I hygge-hader os her i praksis, og at vi hygge-hader bestemte afdelinger på hospitalet. Vi må besøge hinanden, så vi kan få indsigt og kendskab og kan stille krav til hinanden“.

De unge talenter gør altså noget uventet ved at invitere sig selv til dialogmøde i den almene lægepraksis. De etablerer en tværorganisatorisk grænsekrydsning og hæver sig op til ikke bare at se på det problem, som deres egen organisation står over for – sygehusets reduktion af senge. De ser også på konsekvenserne af de løsninger, de forsøger at udvikle for andre dele af sundhedsvæsenet – i dette tilfælde de praktiserende læger. Dermed skaber de et brud i en mere traditionel måde at tænke organisationsudvikling og innovation på, hvor man beskæftiger sig med problemer og løsninger inden for egne organisatoriske rammer, økonomiske vilkår og råderum. Gruppen sætter problemstillingen ind i en større og mere kompleks helhed, som skal være velfungerende, hvis det nye hospitals lokale løsninger skal opnå den ønskede effekt.

Inden vi kaster os over en nærmere analyse af casen med henblik på udvikling af begrebet om grænsekrydsende innovationsfællesskaber, er det på sin plads med en nærmere bestemmelse af innovationspresset på den offentlige sektor som kontekst for casen samt en positionering af kapitlets innovationsbegreb i forhold til væsentlige begreber og distinktioner i innovationslitteraturen.

## PRES PÅ DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Ifølge Forsknings- og Innovationsstyrelsens *Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor* står Danmark over for væsentlige ændringer de kommende 10-15 år. Ser vi på den demografiske udvikling, imødeser Danmark en større andel af ældre i befolkningssammensætningen pga. bl.a. den længere levetid, sundere levevis og forbedrede behandlingsmetoder (www.dst.dk). Dermed imødeser vi potentielt flere sygdomsforløb og større udgifter. Dette faktum sætter reduktionen af det fremtidige hospital med 40 % i et noget dystert lys. Den medicinsk faglige innovation buldrer derudad – og

ser ud til at eskalere behovet for yderligere behandlinger og nyudviklinger. Så meget tyder på, at vi ikke blot imødeser flere patienter i fremtiden, men forventeligt har hospitalet også flere varer på hylden i form af nye behandlingsmuligheder. En del af æren for den faglige udvikling kan tilskrives en meget høj grad af specialisering og dygtiggørelse inden for snævert definerede områder. Man kunne fristes til at sige, at vi høster succes som følge af fagligt tunnelsyn. Denne succes skaber en udfordrende opgave med at koordinere de mange specialister og bevare evnen til at se på tværs, hvilket er omdrejningspunktet i den ovenfor præsenterede case. Derudover kan vi også imødesee færre i arbejdsstyrken pga. det stagnerende eller faldende fødselstal. Der betyder færre til at tage de sundhedsfaglige uddannelser og færre til at betale skat.

Disse udviklingstendenser gør det rimeligt at hævde, at den offentlige sektor, og her specifikt det offentlige sundhedsvæsen, er under pres såvel nationalt (Melander, 2009/2010) som internationalt (Brookes & Grint, 2010). Presset har som nævnt ovenfor komplekse rødder i en bred vifte af udfordringer, fra snævre økonomiske rammer, ændringer i befolknings sammensætningen, rekrutteringsvanskeligheder og traditionsbunde fagkulturer til effektiviserings- og prioriteringsvanskeligheder. Dertil kommer udfordringerne med at koordinere indsatsen på tværs af aktører, som besværliggøres af manglende tværgående forløbsanvisninger, manglende værdifællesskaber, vanetænkning, driftspres og negative økonomiske incitamenter (Digmann, 2011).

## **INNOVATIONS DAGSORDENEN SOM NY STYRINGSLOGIK I DEN OFFENTLIGE SEKTOR**

Presset på den offentlige sektor er nok tiltagende, men der er ikke tale om en ny situation. Det nye er, at innovation i stigende grad er blevet en del af den dominerende styringslogik i forsøget på at håndtere presset på den offentlige sektor, som innovationsforløbet er et eksempel på. Siden midten af forrige århundrede kan iagttages tre hovedtendenser i måderne, hvorpå staten har forsøgt at styre den offentlige sektor: 1) traditionel offentlig administration, 2) New Public Management og 3) New Public Leadership. I det følgende vil vi særligt gå i dybden med sidstnævnte, da denne sty-



ringslogik knytter an til innovationsdagsordenen, som disse år dominerer den offentlige sektor.

Den traditionelle offentlige administration, som den kan iagttages fra ca. 1950-1980'erne var præget af en bureaukratisk, hierarkisk, statsstyret og regelbaseret tilgang til den offentlige service. Man agerede på baggrund af antagelsen om en homogen befolkning og organiserede opgaveløsningen, sådan, at definitionen af problemer og behov blev varetaget af de fagprofessionelle, som herfra udviklede en standardiseret service. Denne traditionelle tilgang til offentlig administration har blandt andet haft som konsekvens, at den offentlige sektor og de offentlige udgifter er vokset markant (Hartley, 2005; Benington & Hartley, 2001).

New Public Management, som er den næste styringslogik i forhold til at håndtere presset på den offentlige sektor, kombinerer besparelser med øget mål- og rammestyring. Dette ses blandt andet i de sidste 30 års tiltagende markedsgørelse af den offentlige sektor, som i stor stil har indoptaget styringsteknologier fra den private sektor i forsøget på at effektivisere ressourceudnyttelsen. Hood & Peters (2004) påpeger, at vi i denne periode har været vidne til paradoksale konsekvenser af decentraliseringsambitionerne i New Public Management i form af overstyring og overdokumentation og dermed mindre tid til kerneydelsen.

I de senere år ses en tendens til at kalde på nye offentlige ledelsesformer som fx New Public Leadership, der overskrider den bureaukratisk hierarkiske ledelsesstruktur og den faglige kultur i enkeltstående organisationer og sektorer og sætter innovation på dagsordenen. Vi ser, at fokus på resultater og effektivitet suppleres med et fremvoksende fokus på netværk og bruger/patient-centrering og dynamiske og udfordrende spændinger mellem centralisering og decentralisering, mellem netværk og hierarki. Moore (1995, s. 299) beskriver i forlængelse heraf den nye offentlige ledelsesrolle således:

„The role of public managers is to nurture innovation as they become explorers commissioned by society to search for public value. In undertaking the search, managers are expected to use their initiative and imagination. But they are also expected to be responsive to more or less constant political guidance and feedback“.

Offentlig ledelse handler i denne forståelse om at skabe gode betingelser for innovation. En central rolle for ledelse bliver at søge efter offentlig værdi på samfundets vegne – ikke som en endegyldig værdi, men netop som noget, man leder efter og stræber imod, idet man forsøger at skabe. På rejsen skal lederne både være i stand til at bruge sig selv, tage initiativer og bruge forestillingsevnen, og samtidig skal de være åbne og modtagelige for konstant styring og feedback fra det politiske system.

Denne søgen efter offentlig værdi peger på en af de centrale udviklingstendenser, som handler om at se offentlig ledelse ikke alene som et intraorganisatorisk fænomen, men også som et interorganisatorisk fænomen. Offentlig værdi som styrebillede, der giver retning og mening for offentlig ledelse, beskrives i en strøm af litteratur med samlebetegnelsen *Public Value* (Moore, 1995) som både postbureaukratisk og postkompetitivt. Dette gryende styrebillede kommer i spil, når talentgruppen i vores case erkender, at retningslinjer, procedurer og konkurrence ikke kan løse de udfordringer, sundhedsvæsenet står over for. Moore (1995) argumenterer for at skabe offentlig værdi gennem øget fokus på kollektive præferencer og multiple mål (både tilfredshed, kvalitet mv.), som i casen særligt kommer i spil, i forhold til hvilke ønsker og behov de praktiserende læger kunne have, hvis de skulle overtage ansvaret for nye dele af patientforløbet. Også Benington & Hartley (2005) argumenterer for en ny fremvoksende forståelse af den offentlige leder, som i højere grad fokuserer på den samfundsmæssige opgave og på at indgå i partnerskaber med eksterne interessenter, som det nye rum for dialog mellem hospital og praksissektor kan være et eksempel på. I dette perspektiv arbejdes med længere tidshorisonter (her fem-seks år), og der adresseres i højere grad komplekse fremtidsorienterede udviklingsspørgsmål (fx hvordan kan vi samarbejde om patientforløbet på nye måder?) end kortsigtede effektiviseringsspørgsmål (fx vi skal lukke senge og fyre personale). Dette perspektivskifte peger frem imod det, Brookes & Grint (2010, s. 1) definerer som New Public Leadership:

„A form of collective leadership in which public bodies and agencies collaborate in achieving a shared vision based on shared aims and values and distribute this through each organization in a collegiate way which seeks to promote, influence and deliver improved

public value as evidenced through sustained social, environmental and economic well-being within a complex and changing context“.

Brookes & Grint definerer opgaven for New Public Leadership som offentlig værdiskabelse, forstået som en helhedsorienteret skabelse af både social, miljømæssig og økonomisk velbefindende. Den offentlige sektor har som *raison d'être* at tilgodese almenningen i samfundet ved at arbejde for at opfylde fælles politiske målsætninger for borgerne. Det offentlige i statens opgave henviser altså til, at opgaven er at sørge for alle borgeres offentlige og fælles vel. New Public Leadership sætter i tråd hermed særligt fokus på *collaborative leadership*, som henviser til det horisontale ledelsesansvar i relation til fælles højere mål, som alle kan blive enige om, og som rækker ud over den enkelte organisations egne grænser.

Fælles for New Public Leadership-litteraturen er en betoning af den kompleksitet og usikkerhed, der karakteriserer politisk ledede offentlige organisationer. Problemer og mål er yderst sjældent entydige og velafgrænsede, men langt oftere uklare og usikre, hvad Rittel og Webber (1973) har kaldt for „wicked problems“. I modsætning til New Public Management forsøger New Public Leadership-litteraturen altså ikke at reducere den offentlige virkeligheds kompleksitet og usikkerhed til noget, der kan planlægges og måles, men adresserer derimod udfordringen som ledelse i et interorganisatorisk felt, præget af mange ofte modsatrettede interesser, fagligheder, sprog, koder og kulturer. Studier viser, at den flertydighed, usikkerhed og turbulens, der præger offentlige organisationer, fører til et højere angstniveau (Day & Power, 2009-2010), og at væsentlige lederopgaver derfor bliver at kunne rumme og bearbejde denne angst og at kunne skabe mening.

New Public Leadership-litteraturen minder os således om nødvendigheden af en offentlig ledelse, der kan adressere udfordringerne i et større perspektiv. Fordi problemstillingerne er komplekse og ikke kan løses i adskilte organisationer eller sektorer eller udelukkende gennem intraorganisatorisk innovation, må vi udvikle ledelsesformer, der kan adressere de tværgående problemstillinger i et helhedsorienteret perspektiv.

Med afsæt i det ovenfor beskrevne pres på den offentlige sektor og de forskellige styringslogikker for håndtering heraf vil vi i det følgende afsnit gennemgå væsentlige begreber og distinktioner i innovationslitteraturen

og særligt synliggøre, hvordan denne er præget af en intraorganisatorisk skævvridning.

## VÆSENTLIGE BEGREBER OG DISTINKTIONER I INNOVATIONSLITTERATUREN

I samfundsdebatten fremhæves innovation som en vigtig kilde til den vækst, de fleste politikere efterlyser. Innovation er et plusord, noget, man kun kan ønske mere af. En graffiti i København fanger fantasmen: „Innovation is the God of Words“. Spørgsmålet er, hvad vi forstår ved innovation i det hele taget og specifikt i forsøget på at innovere ledelse og organisering i sundhedsvæsenet?

Innovation som fænomen og begreb har været diskuteret intensivt, siden Schumpeter (2004) argumenterede for, at innovation er en kritisk dimension i økonomisk udvikling. Schumpeter betragtes af mange som ophavsmanden til innovationsbegrebet, og hans forståelse har på mange måder annekteret begrebet ind i en økonomisk konkurrencefordels logik. Ifølge Schumpeter omfatter innovation:

- Introduktion af en ny vare eller en ny varekvalitet.
- Introduktion af en ny produktionsmåde. Den behøver ikke at være en ny videnskabelig opfindelse. Den kan også bestå i en ny måde at behandle en vare kommercielt.
- Åbning af et nyt marked.
- Inddragelse af en ny kilde til råvarer eller halvfabrikata, uanset om kilden har eksisteret tidligere.
- Skabelsen af en ny brancheorganisering som fx skabelse af eller brud på monopolsituation.

Med lidt god vilje kan man se ledertalenterne besøge hos de praktiserende læger som en undersøgelse af mulighederne for nye „produktionsmåder“, hvilke ikke nødvendigvis leder til revolutioner af den måde, tingene foregår på i dag. Men som det fremgår, er Schumpeters innovationsforståelse ikke rettet mod nyskabelse i egentlig forstand, ligesom innovation i denne optik heller ikke fokuserer på at skabe udvikling, der er til fordel for andre end en selv. Tværtimod kan innovation i Schumpeters forstand være krige-

risk, jf. konkurrencefordelene ved monopoldannelse, prisdumping og patentopkøb. Denne innovationsforståelse er svært forenelig med udfordringerne i det offentlige sundhedsvæsen og bestræbelsen på at skabe offentlig værdi. Derfor vender vi nu blikket mod andre forståelser af innovation.

Innovation som begreb kommer af det latinske *innovare*, som betyder „at bringe nyt til verden“. Begrebet stammer fra 1500-tallet og er dermed et før-økonomisk begreb med den negative betydning at bryde konventioner. Fornyelsen kan være innovation på alle livets områder. Paulsen (2012) påpeger eksempelvis, hvordan både antropologer og sociologer tog begrebet til sig, parallelt med den økonomiske teori i begyndelsen af forrige århundrede.

I et forsøg på at frigøre innovationsbegrebet fra den økonomiske teoris logikker argumenterer Paulsen (2012) for, at innovation er et dialektisk begreb mellem momenterne *nyt og gammelt* og *nyt og bedre*. Det første moment afkodes af den etymologiske betydning af innovation. Når innovation betyder at bringe noget nyt til verden, må man i denne stræben efter noget nyt forudsætte noget gammelt, der kan blive nyt. Eksempelvis er der i vores case allerede en form for samarbejde mellem de praktiserende læger og hospitalet, som er det gamle, der muligvis kan blive nyt. Videre argumenterer Paulsen for det andet moment, at innovation også forudsætter noget nyt og bedre. Kun hvis fornyelsen er orienteret mod en forbedring, er den meningsfuld. Overført på vores case kræver det altså, at det nye i samarbejdet bliver bedre både for hospital, praktiserende læger og patienter, fx bedre kvalitet, bedre sammenhæng eller bedre udnyttelse af ressourcer. Det er altså ikke nok at være kreativ (finde på) eller nyskabende (finde på nyt), det skal også være innovativt (nyt og bedre).

De fleste teoretikere er overordnet enige om at sondre mellem idéen (kreativiteten) og nyttiggørelsen (implementeringen) og at reservere innovationsbegrebet til den nyttiggjorte idé. Fx: „Innovation er ikke bare en ny ide, men en ny praksis“ (Hartley, 2005) eller „Novelty in action“ (Altschuler & Zegans, 1997, her efter Hartley, 2005). I lyset af denne begrebsdefinition kan vi se talentgruppens etablering af et dialogisk rum for drøftelse af tværorganisatoriske udfordringer med de praktiserende læger som en innovation *i sig selv*. Senere i innovationsprocessen kan man sagtens forestille sig, at dialogrummet vil afføde idéer til konkrete, måske teknologiske, nyskabelser i samarbejdet, altså mere produktorienterede typer af innovation.

En anden væsentlig sondring i innovationslitteraturen handler netop om typen af innovation. Nauta & Kastbergen (2009) viser, at innovationsforskningen ofte ureflekteret studerer innovation, uden at skele til hvilken type innovation man taler om, fx proces, produkt, service mv. Darsø (2000) påpeger, at innovation er meget mere end udvikling af nye produkter, også selvom vi definerer et produkt som en service, en proces, en oplevelse, en forandring eller en blanding af disse. Innovation er en nyskabelse, som frembringer værdi, forstået bredt. Eksempelvis peger Drucker (1985) på social innovation som en væsentlig værdiskabende proces, hvor udgangspunktet er sociale behov frem for teknologi. Den sociale innovation kan være udviklingen af nye former for interaktion eller organisering, som fx etableringen af den tværorganisatorisk sammensatte talentgruppe med en innovationsopgave eller denne gruppes etablering af et dialogisk rum med de praktiserende læger.

En tredje distinktion handler om, hvorvidt innovationsbegrebet skal reserveres til radikale nybrud, eller om innovation også kan betyde gradvise forbedringer? Flere innovationsforskere arbejder med et spektrum fra storskala-dramatiske innovationer til småskala-inkrementelle forandringer (Hartley, 2005). Moore & Hartley (2008, s. 5) placerer sig med følgende definition i en midterposition:

„Those changes worth recognizing as innovation should be new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization“.

Det er generelt lettere i forbindelse med produktudvikling at vurdere, hvor radikalt et brud med den eksisterende praksis der er tale om. Produktudvikling kan observeres, også før vi kender alle implikationer af idéen. Anderledes flertydig bliver vurderingen af radikaliteten, når vi taler om offentlig social/organisatorisk/relationel innovation. Disse typer af innovationer har sjældent fysiske artefakter, idet der ofte er tale om ændringer af relationer mellem brugerne og den offentlige service eller mellem forskellige bidragsydere til en samlet velfærdsydelse. Her bliver vurderingen af innovationsgraden mere et spørgsmål om interessenternes oplevelse. På den baggrund definerer Greenhalgh et al. (2008, s. 28) innovation som et

spørgsmål om interessenternes perception af det *nye*: „If the innovation is perceived as new by a proportion of key stakeholders“.

I lyset heraf bliver det mindre interessant at vurdere, om etableringen af et dialogisk rum for talentgruppen og de praktiserende læger er radikalt nyt for verden (hvilket den helt sikkert ikke er), eller om den er en småskala-forbedring af allerede eksisterende samarbejdsrelationer. Det afgørende bliver, at de praktiserende læger *oplever* det som nyt at blive involveret, før „tsunamien“ af patienter kommer væltende, og at samarbejdsrummet på dette niveau i systemet opleves som nyt i forhold til de eksisterende kontraktbaserede samarbejdsaftaler mellem sekundær og primær sektor.

Vi er vidne til et gryende forskningsfelt i innovationsprocesser, som overskrider en lokal organisatorisk kontekst og en snæver økonomisk nytteværdi (Moore & Hartley, 2008). Casestudiet af den offentlige tværororganisatoriske gruppe ledertalenter, som er givet en innovationsopgave, er et eksempel på sådan en type af forskning. I det følgende vil vi foreslå, at den organiseringsform som udvikles i casen, kan begribes som et grænsekrydende innovationsfællesskab (West, 2009).

## FRA PRAKSISFÆLLESSKABER TIL GRÆNSEKRYDSENDE INNOVATIONSFÆLLESSKABER

Begrebet om grænsekrydende innovationsfællesskaber bygger videre på en forståelse af læring i praksisfællesskaber udviklet af Lave & Wenger (1991) på baggrund af førstnævntes antropologiske studier af liberiske skrædderlærlinges læring. Begrebet om læring i praksisfællesskaber er siden videreudviklet i en række studier, som er overvejende intraorganisatoriske og/eller monofaglige i deres fokus, fx Klaus Nielsens studie af koncertpianisters læring (1999) eller Elmholdt og Winsløvs (1999) studie af smedelærlinges læring. Praksisfællesskaber kan godt rumme interorganisatoriske grænsekrydsninger (Elmholdt, 2004; Tanggaard, 2003), og flere studier beskriver da også, hvordan grænsekrydsninger udfordrer fagprofessionelle til at udvise hverdagskreativitet i deres problemløsning, som fx Julian Orrs (1990) studie af fotokopimaskinereparatører eller Carsten Østerlunds (1996) studie af sælgere. Samtidig betoner flere forskere praksisfællesskabets stabiliserende karakter, som fx Kvale (2003), der beskriver lokale praksisfællesskaber som øer af modstand mod den intense mar-

kedsdrevne disciplinering til fleksibilitet og forandring. Her skrives praksisfællesskabet frem som en direkte modsætning til interorganisatorisk innovation. En tilsvarende argumentation udfoldes af Contu & Willmott (2003) i deres reanalyse af, hvorfor fotokopimaskinereparatørerne i Julian Orrs (1990) berømte feltarbejde typisk forsøgte at reparere maskinerne i stedet for at udskifte dem. Selv fortolkede Orr dette som et forsøg på at få ros af kunderne, imens Contu & Willmott fortolker reparatoradfærden som et forsøg på at bevare faglig stolthed, identitet og selvstændighed i arbejdet gennem en monofaglig specialisering og fordybelse.

I innovationsfællesskabet er tværgående innovation den fælles overordnede opgave, som binder forskellige praksisfællesskaber sammen på tværs. Først vil vi beskrive, hvad der karakteriserer praksisfællesskaber, for herefter at vise, hvordan grænseskrydsende innovationsfællesskaber er adskilt fra, men samtidig bygger på intraorganisatoriske og/eller monofaglige praksisfællesskaber. Dernæst diskuteres identitet, social tilknytning, mål, deltagelse, kompetencer og diversitet som væsentlige dimensioner i forbindelse med grænseskrydsende innovationsfællesskaber.

Ledertalenterne i casen er som nævnt alle professionelle mennesker med en fagfaglighed – en læge, en sygeplejerske, en fysioterapeut og en journalist – som til dagligt arbejder på hver deres matrikel som ledere eller specialister i forskellige organisatoriske enheder på hospitalet. Deres primære organisatoriske forankring må derfor formodes at være som deltagere i hver deres lokale praksisfællesskab, der kan defineres som „... an activity system about which participants share understandings concerning what they are doing and what it means to their lives and for their communities“ (Lave & Wenger, 1991, s. 98). Forskningslitteraturen beskriver praksisfællesskaber som noget, der vokser frem gennem praksis og giver mening og retning til vores arbejds- og læreprocesser (Nielsen & Kvale, 1999). Et praksisfællesskab er karakteriseret ved tre dimensioner: gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Wenger, 1998). På hospitalet vil vi typisk genkende praksisfællesskaber i relation til et afsnit eller en afdeling, hvor man indgår i et monofagligt eller tværfagligt fællesskab omkring det speciale og den patientgruppe, man varetager.

Lave og Wenger (1991) foreslår en mesterlæremodel for læring i praksisfællesskaber, hvor læreprocessen med begrebet om legitim perifer deltagelse beskrives som følgende en bane fra ny tilkommen *lærling*, der



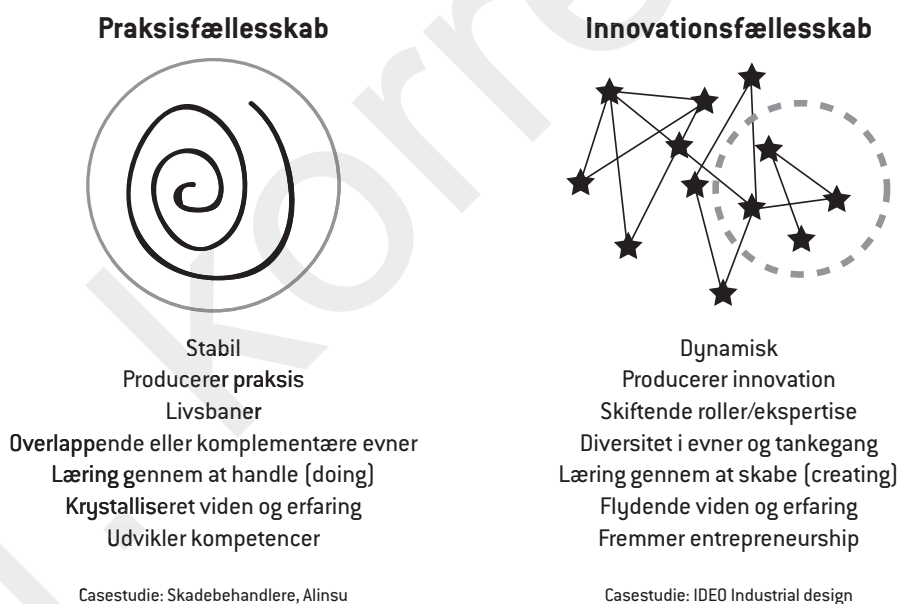
deltager perifert i fællesskabets praksisser, til *ekspert*, der deltager fuldt i fællesskabets praksisser. Vi kan på den baggrund bruge situeret lærings-teori til at forstå den grundlæggende sociale karakter af processerne i offentlig innovation. Vi kan til gengæld ikke bruge den af Lave og Wenger foreslåede model for læring gennem legitim perifer deltagelse i enkeltstående praksisfællesskaber til at forstå interorganisatorisk innovation. Legitim perifer deltagelse begrebsliggør netop et perspektiv på læreprocesser, der er centreret om praksisfællesskabet, som typisk fører til fastholdelse (reproduktiv læring) og gradvise forbedringer (rekonstruktiv læring) af praksis, men sjældent til radikale nybrud og interorganisatorisk forankret innovation (innovativ læring) (Elmholdt, 2006).

Situeret læringsteori bryder med en kognitiv forståelse af læring som enkeltpersoners tilegnelse af viden og færdigheder. I situeret læringsteori defineres og undersøges læring som *forandret deltagelse i forandret social praksis*, hvilket gør teorien brugbar til at belyse de sociale læreprocesser i forbindelse med innovation. Det er dog ikke enhver læreproces, som fører til ny og bedre praksis. Som nævnt ovenfor forslår vi at differentiere imellem tre typer af læreprocesser, som indeholder forskellige grader af stabilitet og forandring af praksis. Reproduktive læreprocesser fastholder og viderefører eksisterende praksisformer, imens rekonstruktive læreprocesser fører til gradvise forbedringer, og innovative læreprocesser fører til radikalt nye og bedre praksisformer (Elmholdt, 2006).

I casestudiet af ledertalenterne er vi netop optaget af at undersøge, hvad der karakteriserer fællesskaber, som etableres på tværs af eksisterende praksisfællesskaber og gives en overordnet innovationsopgave. Med inspiration fra West (2008) vil vi i det følgende analysere denne tværgående praksisform som et grænsekrydsende innovationsfællesskab. Med grænsekrydsende refereres både til sammensætningen af gruppen, til gruppens fokus på interorganisatoriske innovationsspørgsmål og til gruppens praksis omkring inddragelse af interessenter i netværket. Vi vil i det følgende belyse, hvad der karakteriserer innovationsfællesskaber i modsætning til praksisfællesskaber, hvad der fremmer og hæmmer grænsekrydsende innovationsfællesskabers succes, samt hvad der er af potentielle effekter ved etablering af grænsekrydsende innovationsfællesskaber.

Innovationsfællesskaber, som eksempelvis gruppen af ledertalenter, krydser grænserne i den etablerede hierarkiske organisationsform. Grup-

pen kan defineres som et innovationsfællesskab i forsøget på at etablere en ny fælles virksomhed, et fælles repertoire og et gensidigt engagement knyttet an til løsningen af tværgående organisatoriske og samfundsmæssige udfordringer. Sådanne innovationsfællesskaber har helt andre karakteristika end dem, der kendetegner det klassiske praksisfællesskab. Her spiller diversitet en essentiel rolle, fordi det fælles engagement ikke længere retter sig mod kvalitets- og effektivitetsforbedringer af den eksisterende lokale praksis, men mod at skabe grundlag for løsningen af fælles interorganisatoriske problemstillinger. Visuelt kan innovationsfællesskaber bedst illustreres som netværk af aktører, hvis mål, samarbejdsformer og roller er under konstant forandring i en dynamisk søgen efter innovative svar på komplekse interorganisatoriske udfordringer. I modsætning hertil står praksisfællesskabet med sin stabile kerne af et monofagligt eller tværfagligt repertoire og fælles praksisformer, som søges effektiviseret lokalt gennem legitim perifer deltagelse. Nedenfor fremstilles efter West (2008) figur 4.1, der sammenligner praksisfællesskaber og innovationsfællesskaber.



Figur 4.1: En visuel sammenligning af praksisfællesskab og innovationsfællesskab (West 2008, s.325)

Det skal understreges, at vi ikke opfatter den ene model som bedre eller mere rigtig end den anden, men udelukkende argumenterer for, at de understøtter forskellige former for deltagelse, læring og innovation. Praksisfællesskaber er effektive, når det gælder fastholdelse og videreudvikling af kompetencer og effektivitet lokalt. Derimod er praksisfællesskaber med deres fokus på fastholdelse og forædling af kompetencer og effektive praksisformer lokalt utilstrækkelige, når det gælder behovet for interorganisatoriske innovationer, der overskrider og sammenbinder praksisfællesskaber og organisationer på tværs og adresserer tværgående udfordringer og problemstillinger. De to typer af praksisfællesskaber er ofte ikke klart adskilt i praksis (West, 2008, s. 325). Praksisfællesskaber kan til tider fungere som innovationsfællesskaber, og innovationsfællesskab kan transformere sig til praksisfællesskab i forbindelse med implementeringen af en innovation. Begge modeller bygger på situeret læringsteori og har derfor også mange overlappende aspekter på trods af deres forskelle.

West (2008) eksemplificerer innovationsfællesskab med en case fra IDEO, der er en industriel designvirksomhed med base i Palo Alto, Californien. IDEO er en dynamisk netværksbaseret projektorganisation. Når IDEO opstarter et nyt projekt, sammensættes en gruppe af fagpersoner, der har komplementære færdigheder, nogle er fra egen organisation, og nogle hentes ind udefra. De opgaver, IDEO arbejder på, er komplekse og uklare problemstillinger, som kalder på innovative løsninger. Det betyder, at de problemer, projekterne skal arbejde med, ikke er præcist afgrænsede på forhånd og løsningerne endnu ukendte.

Figuren peger på forståelsen af ekspertise og kompetencer som en central dimension, der adskiller traditionelle praksisfællesskaber fra innovationsfællesskaber. Wengers (1998) casestudie i Alinsu beskriver et monofagligt praksisfællesskab af lægesekretærer, hvis arbejde består i at behandle patientforsikringsager. Arbejdsopgaven er relativt stabil, og læring retter sig mod fastholdelse og gradvise forbedringer af den eksisterende praksis (reproduktiv og rekonstruktiv læring). Man kan sige, at praksisfællesskabets hovedfokus er at fastholde den eksisterende ekspertise i praksisfællesskabet. Ekspertise kan her defineres som evnen til at udføre en veldefineret arbejdsopgave hurtigt og effektivt. Fastholdelse af ekspertise handler således om at stabilisere praksisfællesskabets effektivitet og kvalitet gennem læreprocesser fra legitim perifer til fuld deltager i praksisfællesskabets

praksisser. Vi genfinder denne type ekspertiseorienterede læreprocesser i hospitalets oplæring af nye medarbejdere til at mestre opgaverne i de etablerede praksisfællesskaber. Vi ser også, at denne type ekspertise udfordres i talentgruppen, fx i mødet med de praktiserende læger, hvilket vi vil udfolde i det følgende afsnit.

## **DYNAMISK EKSPERTISE I INNOVATIONSFÆLLESSKABER**

I innovationsfællesskaber er ekspertise ikke en statisk, men en dynamisk størrelse. Der er i innovationsfællesskaber ikke et fast definerbart punkt eller en målstreg, hvor læreprocessen stopper, og man har opnået ekspertise eller visdom nok. Innovationsfællesskaber fordrer dynamisk ekspertise, der af Hakkarainen et al. (2004, s. 243) karakteriseres som en kontinuerlig stræben efter at overskride tidligere præstationer og hele tiden arbejde på kanten af egne kompetencer. Denne dynamiske forståelse af ekspertise i innovationsfællesskaber involverer en dynamisk pendling mellem rollerne som nogle gange ekspert og andre gange novice. Deltagerne i innovationsfællesskaber må lære fleksibelt at skifte roller og indgå i tværfaglige samarbejder omkring udforskning af uklare og komplekse problemstillinger. I talentgruppens møde med de praktiserende læger ser vi, hvordan den traditionelle rolle som specialist og ekspert på universitetshospitalet afløses af en rolle som spørgende sparringspartner for de praktiserende læger, hvorved den praktiserende læge kan finde støtte til at tage tungere patientopgaver på sig. Dynamisk ekspertise er ikke altid lige foreneligt med et langt liv som monofaglig specialist. Det betyder, at specialisterne kan være både en ressource og en barriere i innovationsfællesskaber, afhængig af deres metakompetencer, såsom evnen og viljen til at anskue problemstillinger helhedsorienteret og fra multiple perspektiver.

## **INNOVATIONSFÆLLESSKABER I OFFENTLIG OG PRIVAT REGI**

Eksemplet med IDEO er hentet fra det private erhvervsliv og er særligt orienteret mod produktinnovation i modsætning til vores casestudie, som i første omgang er orienteret mod social innovation. Vilkår omkring usikkerhed, kompleksitet og behovet for innovative løsninger i private

organisationer er, som ovenfor beskrevet, meget tilsvarende vilkår og udfordringer for nutidens offentlige organisationer fx inden for sundhedssektoren. Den største forskel er, som også argumenteret ovenfor, at private virksomheder kan tillade sig at rette deres innovationsprocesser mod en relativt entydig økonomisk bundlinje, hvorimod offentlige organisationers innovation må rette sig mod det langt mere uklare og diffuse begreb om *offentlig værdiskabelse* på tværs af multiple interessenters ofte modstridende interesser.

Dette leder os frem til en anden forskel mellem innovationsfællesskaber i private og offentlige organisationer, som knytter sig til diversitet. Når private organisationer som IDEO etablerer innovationsfællesskaber, så handler diversitetsbehovet primært om at facilitere, at nye idéer kan vokse frem af sammenstødet mellem diverse faglige kompetencer og perspektiver på problemstillingen. Når offentlige organisationer etablerer innovationsfællesskaber, så handler det i lige så høj grad om at sikre en forankring af innovationen i et interorganisatorisk helhedsperspektiv. Vi kan opsummere, at casestudiet af ledertalenterne rummer alle innovationsfællesskabets karakteristika med skiftende roller, diversitet i faglige kompetencer og perspektiv. Dertil kan føjes en dedikation til at finde værdifulde helhedsorienterede løsninger på tværororganisatoriske udfordringer.

## GRÆNSER SOM MULIGHED OG BARRIERE FOR INTERORGANISATORISK INNOVATION

Enhver leder kender til fænomener som „silotænkning“, „suboptimering“ og „gruppetænkning“ som negative grænsefænomener, der skaber barrierer for innovation generelt og for interorganisatorisk innovation i særdeleshed. Grænser kan dog også fungere som katalysator for innovation. I det følgende vil vi kigge nærmere på de muligheder og udfordringer for innovation, som er forbundet med grænser og grænsekrydsning. Først beskrives og diskuteres udfordringerne ved forskellige typer af psykologiske og strukturelle grænser, og dernæst sættes fokus på grænsekrydsende ledelse.

Social læringsteori har vist os, at identitetsskabelse og social tilknytning er en integreret del af enhver læreproces (Wenger, 1998). Vi lærer ikke bare sygepleje eller lægekunst, vi lærer at blive sygeplejerske eller læge. Læring i praksisfællesskaber er identitetsskabende processer, som skaber

social tilknytning – vi lærer ikke bare at handle, men også at tænke og mene på bestemte måder. Og vi lærer at forstå os selv som medlemmer af denne særlige gruppe af personer, som handler, forstår og tænker på denne og hin måde. Læreprocesser, som følger modellen for legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber, er således grænsekskabende. Vi lærer at forstå og identificere os selv som tilhørende en særlig gruppe og dermed også som adskilt fra andre. Det at arbejde på hospitalet som læge og sygeplejerske giver en særlig tilknytning og en naturlig grænse til andre organisationer og sektorer, som i dagligdagen markerer en hensigtsmæssig afgrænsning af fællesskaber og opgaver. Udfordringen er, at disse grænser må krydses, når der skal skabes tværgående løsninger.

Netop identitet og tilhørsforhold identificeres af Ernst & Chrobot-Mason (2011) som en væsentlig psykologisk grænse, der må overskrides i forbindelse med tværgående innovationsprocesser. De identificerer fem typer af grænser på tværs af sektorer og organisationer, som har betydning for ledelse af innovationsprocesser, og seks grænsekrydsende ledelsesformer som bud på, hvordan vi kan overskride grænserne. De fem typer af grænser er:

1. Vertikale grænser i hierarkiet
2. Horisontale grænser på tværs af organisatoriske funktioner og enheder, som medfører konflikt frem for samarbejde
3. Interessentgrænser, hvor man tjener egne interesser på bekostning af de eksterne partnere, og hvor man selv definerer sine processer.
4. Demografiske grænser – generationskløft, køn mv.
5. Geografiske grænser – fysisk afstand

Alle disse grænser vil være i spil, når vi skaber grænsekrydsende innovationsfællesskaber på tværs af organisationer. Fx udfordres de traditionelle vertikale grænser i hierarkiet, hvor vi har lokaliseret formel magt og autoritet, når vi bevæger os uden for den hierarkiske organisation. De netværksbaserede beslutninger og fælles forhandlede mål i innovationsfællesskaber kommer let til at bygge på en antagelse om, at vi kan basere os på „de gode viljer“. Men hvem har egentlig magten til at udpege de udfordringer, som ligger i mellemrummene mellem organisationerne? Hvem har magten til at sammensætte de hold af forskellige interessenter, der bør

have aktier i en fælles løsning? Hvem har autoriteten til at definere, hvad der er det fælles bedste i et felt, hvor der ofte er mange gode logikker i spil? Vi kan se helt op til politikerne, når vi prøver at få øje på den fælles højeste myndighed. Problemet er blot, at man ikke herfra har tilstrækkelig udsyn og indsigt til at kunne pege på de steder, hvor de horisontale grænser virker forhindrende for interorganisatoriske løsninger. Der er brug for grænsekrydsende innovationsfællesskaber, autoriseret oppefra af den formelle hierarkiske organisation og indefra via deres faglige udsyn og indsigt, til at adressere komplekse tværgående udfordringer. Et eksempel kunne være de konflikter, der kan opstå omkring grænsen mellem hospitalet og praksissektoren, når det ofte er erfarne praktiserende læger, som ved udfordrende problemstillinger henvender sig til det specialiserede universitetshospital, kun for at få yngste læge med vagttelefonen i røret. Her er alle interessenter nødt til at være en del af det fællesskab, som skal udvikle nye samspilsformer mellem de to systemer.

De geografiske grænser rejser spørgsmålet om, hvad det betyder, at der foregår en kraftig centralisering på store hospitalsenheder, som giver et enormt optageområde i forhold til patienter og de praktiserende læger og dermed forringer mulighederne for kendskab, relationer og udvikling af samarbejdet?

De mange spørgsmål og udfordringer, som rejser sig med grænserne i de institutionelle felter, hvor de interorganisatoriske innovationsprocesser skal foregå, får Ernst & Mason (2011) til at foreslå begrebet *grænsekrydsende lederskab* som en vigtig parameter for, at vi kan overskride grænserne.

## GRÆNSEKRYDSENDE LEDERSKAB

I en „flad“ globaliseret verden er der mere end nogensinde behov for grænsekrydsende lederskab, der kan navigere og skabe bæredygtige fælles løsninger, som tager hensyn til de mange perspektiver, som bæres af interessenter i et komplekst forbundet net af relationer (Ernst & Chrobot-Mason, 2011). *Grænsekrydsende lederskab* defineres som: „boundary spanning leadership – the ability to create direction, alignment and commitment across group boundaries in service of a higher vision or goal“ (ibid., s. 2). *Direction* handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier. *Alignment* handler om koordinering af ressour-

cer og aktiviteter, og *commitment* handler om at skabe en dedikation til kollektiv succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til ens egen personlige og ens egen gruppes succes. Talentgruppen eksperimenterer efter besøget i lægepraksissen med et dialogforum, de kalder for „fra snitflader til samarbejdsrum“. Her forsøger de at bringe hospitalslæger, praktiserende læger, sygeplejersker fra primærsektoren og patienter sammen til en dialog om det fælles overordnede mål, de alle har om (direction), hvordan samarbejdet kan komme til at fungere på nye og bedre måder (alignment), og de forsøger at skabe engagement og lyst til at være med til at gøre en forskel (commitment).

Det *grænsekrydsende* som betegnelse for en lederkompetence refererer til en undersøgelse af Aldrich og Herkers (1977), som viser, at 86 % af de adspurgte ledere vurderer, at grænsekrydsning er en vigtig ledelseskompetence, mens kun 7 % vurderer, at de lykkes på dette felt. At kompetencen fortsat vurderes som vigtig, understreges af Mandag Morgens årlige opgørelse af lederes vurdering af de væsentligste udfordringer i den offentlige sektor, hvor tværgående sammenhæng (eller mangel på samme) år efter år ender i toptre, senest fra 2011 ([www.MM.dk](http://www.MM.dk)). Den lave egenvurdering af evnen til at krydse grænser kan hænge sammen med vores manglende erkendelse af det større system, som vores egen organisation grænser op til og er en del af. Serman (2006) argumenterer med overbevisende dokumentation for, at der eksisterer et alvorligt mismatch mellem kompleksiteten i de systemer, vi har skabt, eksempelvis sundhedssektoren, og vores evne til at forstå disse systemer. I en undersøgelse af Cook-Greuter (1999/2005) har 1-2 % af den voksne amerikanske befolkning således udviklet en erkendelse af den globale dynamiske forbundethed, som vi, og de systemer, vi har opbygget, er indlejret i. Disse undersøgelser kan hensætte os i en tilstand af pessimisme med hensyn til innovation af den offentlige sundhedssektor og andre komplekse systemer. Det ser umiddelbart sort ud, når vi på den ene side har akut brug for at udvikle innovative løsninger i fællesskaber på tværs af grænser og på den anden side har ekstremt svært ved at forstå kompleksiteten i de systemer, vi er en del af. Ernst & Chrobot-Mason (2011) giver dog et bud på en vej ud af „sumpen“, som overskrider den enkeltes begrænsede erkendelsesevne gennem beskrivelse af seks ledelsespraktikker, som understøtter grænsekrydsning. Disse praktikker bryder feltet ned i overskuelige bidder, hvoraf flere er kendt stof for



ledere. Man vil dog i det nedenstående kunne se, at nogle af disse praktikker fordrer en stærk fornemmelse for helheden.

De seks ledelsespraksisser er:

1. Ledelse af grænser
  - a. Bufferen, som skaber tryghed internt i gruppen
  - b. Refleksionen, hvor man ser grænsen fra begge sider og dermed forstår de andres perspektiv.
2. Ledelse, der skaber fælles grund
  - a. Forbinderen af personlige relationer på tværs i attraktive mødestrukturer med mere porøse grænser end vanlige organisatoriske strukturer
  - b. Mobilisering mod ny og større identitet, fællesskaber og kollektiv handling mod højere formål.
3. Ledelse, der opdager nyt land
  - a. Væveren, der møder behovet for differentiering og integration internt i organisationer og samtidig forstår den gensidige afhængighed mellem organisationer
  - b. Transformatoren, som genopfinder organisationen i en interorganisatorisk kontekst.

Vi så i casen, hvordan ledertalenterne formår at praktisere grænsekrydsende ledelse i dialogmødet med de praktiserende læger, som skaber den tillid og tryghed, der understøtter, at de tør udtrykke sig ærligt om deres oplevelser af samarbejdet, hvilket leder til en fælles drøftelse af de fremtidige muligheder. Vi ser også, hvordan det, at de overhovedet etablerer dialogmødet, udspringer af deres evne til at se den kommende nedskalering fra de praktiserende lægers perspektiv. Vi ser, hvordan de skaber et møde, som de praktiserende læger har lyst til at prioritere at deltage i, hvorved de skaber personlige relationer på tværs af sektorerne. Gennem dialogmødet lykkes det for dem at skabe en oplevelse af et inkluderende (innovations) fællesskab, som hæver sig op og søger efter helhedsorienterede løsninger på de kommende udfordringer. De formår med andre ord at etablere en fælles undersøgelse, hvor omdrejningspunktet bliver et helhedsorienteret og perspektivbevidst blik for, hvad de andre har brug for, og hvad „vi“ kan gøre for hinanden.

Talenterne er med deres rejse til den store lægepraksis i færd med at opdage nyt land, hvor de genopfinder hospitalets fremtid i en interorganisatorisk kontekst, hvor de praktiserende lægers behov og udfordringer er tænkt med ind fra starten. De anerkender, at de praktiserende læger refererer til et „hygge-had“ af hospitalets evner til at samarbejde, som særligt udledes i kaffepauserne – og at dette „hygge-had“ primært tjener til at skabe identitet og sammenhold internt i praksisfællesskabet af praktiserende læger mod en fælles defineret ydre fjende. Man kan sige, at ledertalenterne gennem grænsekrydsende ledelse af dialogmødet midlertidigt integrerer de praktiserende læger i et netværksbaseret innovationsfællesskab som en slags overbygning på deres eksisterende praksisfællesskab. Ud over potentialitet for nye idéer bidrager dialogmødet således til at nedbryde negative organisatoriske grænser mellem „os“ og „dem“. De praktiserende læger har fået set den fælles definerede ydre fjende i øjnene, og de har sammen fået etableret et innovationsfællesskab omkring en løsning af komplekse interorganisatoriske problemstillinger.

Det bliver således tydeligt, at det særligt innovative i casen i første omgang er fællesskabet, eller processen om man vil, og først i anden omgang muligvis innovation af mere teknologisk karakter.

## KONKLUSION

Vi har i dette kapitel først diskuteret behovet for innovation, der overskrider lokal værdiskabelse i enkeltstående praksisfællesskaber op imod de massive udfordringer, den offentlige sektor står over for. Udfordringerne i at overskride et fokus på den lokale nytteværdi af innovation er mangfoldige. På det individuelle plan har den snævert fokuserede opmærksomhed store fordele i miljøer, der dyrker højt specialiseret faglighed – og tilsvarende store ulemper, når man som hospital er en del af et integreret sundhedsvæsen. På gruppeplan giver gruppetænkning sammenhold og identitet, men truer vores evner til at se og forstå de andre dele af den helhed, vi er en del af. Og på det organisatoriske niveau ser vi, hvordan hierarki og funktionsopdeling beforder stabil drift, men skaber siloer. Vi argumenterede, at overskridelsen af enkeltstående praksisfællesskaber må understøttes af nye offentlige ledelsesformer, der fokuserer på at skabe gode betingelser for interorganisatorisk innovation. Det interorganisatoriske perspektiv på in-

novation blev sat i et historisk lys af den udvikling af styringslogikker, man har anvendt i den offentlige sektor fra det administrative over New Public Management til New Public Leadership. Dernæst skitserede vi væsentlige begreber og distinktioner i innovationslitteraturen. Vi viste, at innovationsforskningen er præget af en intraorganisatorisk skævvridning, og vi foreslog med afsæt i casestudiet af ledertalenterne *grænsekrydsende innovationsfællesskaber* som en præcisering af det særlige ved offentlig innovation, idet det indfanger og begrebsliggør interorganisatoriske innovationsprocesser. De grænsekrydsende innovationsfællesskaber supplerer den etablerede forståelse af praksisfællesskaber. Sidstnævnte repræsenterer en stabiliserende funktion i forhold til at reproducere og til tider rekonstruere faglighed og arbejdsgange, hvorimod man kun i sjældne tilfælde ser egentlig innovativ læring i praksisfællesskaber. Det grænsekrydsende innovationsfællesskab kan betragtes som et praksisfællesskab på tværs af organisationer eller sektorer med innovation som opgave og fælles virksomhed. Det er ved grænsen, at muligheden for innovation opstår, men samtidig også her, grænser kan blive til begrænsninger. Når vi ser på de vertikale, horisontale, interessentrelaterede, demografiske og geografiske grænser, bliver det særlig tydeligt, at i grænsekrydsende innovationsfællesskaber bliver ekspertise en dynamisk størrelse, diversitet bliver eftertragtet, og identitet og socialt tilhørsforhold udfordres.

Grænsekrydsende innovationsfællesskaber er i sig selv organisatoriske innovationer, som skaber rum på tværs for nye former for interaktion. Disse rum muliggør, at vi kan se problemstillinger i en større og mere kompleks helhed og dermed øge muligheden for, at lokale løsninger kan blive til vellykkede innovationer, også for helheden. Vi har særligt fremhævet seks ledelsespraksisser, som understøtter grænsekrydsning, nemlig bufferen, refleksion, forbinderen, væveren, mobilisering og transformation. Det understreges her, at lederen har et horisontalt ansvar i relation til fælles, højere mål, som ligger ud over de organisatoriske grænser. Dette interorganisatoriske felt præges af flertydighed og ofte konfliktende interesser, og det er i sig selv en udfordring at skabe mening i, hvad offentlig værdi eller det fælles bedste er i de konkrete situationer.

Vi mener, at begrebet om grænsekrydsende innovationsfællesskaber har et potentiale, som bør udfoldes yderligere såvel teoretisk som empirisk. Vi har med vores caseanalyse i dette kapitel skitseret begrebets potentiale,

og yderligere forskning vil kunne afgøre, om innovationsfællesskab er en brugbar begrebsramme for at undersøge og understøtte interorganisatoriske innovationsprocesser. Derudover er der behov for mere forskning i grænseskrydsende ledelse, som overskrider grænser mellem praksisfællesskaber og skaber grobund for interorganisatoriske innovationsfællesskaber. Hvad er det for en ledelse, der skal til for at understøtte innovationsfællesskaber? Vores forventning er, at denne forskning vil kunne vise, at innovationsfællesskaber er et godt bud på en værdiskabende social teknologi, som kan adressere de komplekse interorganisatoriske udfordringer som fx sundhedssektoren står over for. Udfordringer, der kræver det, som Albert Einstein indledningsvist mindede os om; at vi hæver os op til højere bevidsthedsniveauer og finder helhedsorienterede løsninger.

## LITTERATUR

- Aldrich, H. & Herker, D., (1977): *Boundary spanning Roles and organisation Structure. Academy of Management Review* (2) 2.
- Benington, J. & Hartley, J. (2001): *Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK. Barcelona: International Research Symposium on public sector management.*
- Brookes, S. & Grint, K. (2010), (eds.): *The New public Leadership Challenge?* NY: Palgrave MacMilliam.
- Callon, M. (1986): *Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay.* I: J. Law, (ed.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003): *Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. Organization Science*, 14, 3, 283-296.
- Cook-Greuter, S. R. (2005): *Post-autonomous Ego Development. A Study of its nature and measurement.* Harvard University Press.
- Darsø, L. (2000): *Innovation in the making. Interaction Research with Heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating New Knowledge and New Leads.* København: Handelshøjskolen.
- Day, A. & Power, K., (2010): *Developing leaders for a world of uncertainty, complexity and ambiguity. Ashridge: The Ashridge journal.*
- Digmann, A.: (2011): *Velfærdssamfundet 3.0. EU projekt. Aarhus: Region Midt og kommunerne i Region Midtjylland.*
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship.* Oxford: Pan Books.

- Elmholdt, C. & Winsløv, J.H. (1999): Fra lærling til smed. I: K. Nielsen & S. Kvale, (red.), *Mesterlære – læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Elmholdt, C. (2004): *Landscapes of learning in the ICT world – learning as an aspect of change in social practice*. Aarhus: Department of Psychology, University of Aarhus.
- Elmholdt, C. (2006): Innovative learning is not enough. I: E. Antonacopolou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer & S. Høyrup Pedersen, (red.), *Learning, Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning*. London: Palgrave Macmillan.
- Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2010): *Boundary spanning Leadership: Six practices for solving problems, driving innovation and transforming organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ernst, C. & Chrobot-Mason, D. (2011): Flat World, Hard Boundaries – How to Lead Across Them. *MIT Sloan Management Review*.
- Fredrickson, B.L. (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Friedman, T. (2005): *The world is flat. A brief history of the twenty-first century*. NY: Farrar, Straus & Giroux.
- Greenhalgh, T., Bate, P. & Glenn, R. (2008): *Diffusion of innovation in service organizations. A systematic literature review*. Chichester, Wiley.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004): *Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives*. Amsterdam: Elsevier.
- Hartley, J. (2005): Innovation in Governance and public Services: Past and Present. *Public money and management*, 25, 1, s. 27-34.
- Hood, C. & Peter, G. (2004): The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox. *Journal of public Administration Research and Theory*. Vol. 14, no. 3.
- Janis, I.L. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kvale, S. (2003): En præmoderne mesterlære i et postmoderne samfund? I: K. Nielsen & S. Kvale, (red.), *Praktikkens læringslandskab*. København: Akademisk Forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Moore, M.H. (1995): *Creating public Value. Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

- Moore, M. & Hartley, J. (2008): Innovations in Governance. *Public Management Review*, (10), 1, s. 3-20.
- Melander, P. (2010): Styring gennem lederskab – eller var det omvendt? *Økonomistyring og Informatik*, (2)2.
- Nauta, F. & Kastbergen, P. (2009): OECD Literature Review Public Sector Innovation. *Lectoraat innovatie rapport*.
- Nielsen, K. & Kvale, S. (1999): *Mesterlære – læring som social praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, K. (1999): *Apprenticeship: Learning at the Academy of Music as Socially Situated*. (Vol. 24) Aarhus: University of Aarhus, Department of Psychology.
- Orr, J. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. I: D. Middleton, D. & Edwards, D., (eds.), *Collective Remembering*. London: Sage Publications.
- Paulsen, M. (2012): Innovationsbegrebets dialektik i en uddannelseskontekst – en strid om forskellige innovationsforståelser. I: Paulsen, M. & Klausen, S. H., (eds.), *Innovation og læring i et kritisk, filosofisk perspektiv*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, 2, s. 155-169.
- Schumpeter, J.A. (2004): *The Theory of Economic Development*, 10 Ed. New Jersey: Transaction Publishers.
- Sterman, J.D. (2006): Learning from Evidence in a Complex World. *American Journal of Public Health*, March 2006, Vol. 96, no. 3, s. 505-514.
- Tanggaard, L. (2003): To læringsbaner gennem elektronikken. I: K. Nielsen & S. Kvale, (red.), *Praktikkens læringslandskab: Om at lære gennem arbejde*. København: Akademisk Forlag.
- Wenger, E. (1998): *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002): *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- West, R.E. (2009): What is shared? A framework for understanding shared innovation within communities. *Education Technology Research Development*, 57, 315-332.
- Østerlund, C. S. (1996): *Learning Across Contexts – A field study of salespeople's learning at work*. (Vol. 21) Aarhus: Aarhus University.

# Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild

30.08.13

**Mere for mindre, bedre og billigere, nulvækst og kvalitetsløft. Offentlige ledere bliver kastet rundt mellem tilsyneladende uløselige paradokser. De står med ansvaret for både at blæse og have mel i munden. Læs her, hvordan du navigerer i paradoksernes verden uden at blive kvalt.**

*Af Lotte Lüscher, cand.psych.aut., ph.d. og ekstern lektor ved Aarhus Universitet.*

Ledelse er en mangehovedet disciplin. Nye tiltag, organiseringer og besparelser vælter ind over de offentlige organisationer, og som leder er det dig, der skal gå foran i at skabe forandringer i din organisation. Du skal være proaktiv ideudvikler, have ja-hatten på, og endda helst være forrest i forhold til at introducere nye og bedre måder at levere kerneydelsen på.

Men samtidig er det også din lederpligt at sikre organisationens værdier. Du skal sørge for, at organisationen holder fast i de ting, der er effektive og de arbejdsrutiner, som viser sig nyttige i forhold til borgerne. Kort sagt, du er underlagt vilkår, hvor din vigtigste opgave er forandring > stabilitet.

## Paradokset som vilkår

I princippet er forandring OG stabilitet en selvmodsigelse. Man kan ikke lave store omvæltninger og sikre stabilitet og kontinuitet på én gang. Men det føles netop ofte som om, det er det, der er ledelsesopgaven. Et eksempel kommer fra psykiatrien. Her skal man skabe størst mulig handlekraft og frihed for den enkelte borger – OG man skal gribe ind og sikre, at der tages hånd om de ting, som borgeren ikke kan. Men hvor går grænsen mellem de to? Lederen og personalet på institutionen vil ofte blive splittet, for hvad er mest omsorgsfuldt: At gribe ind, eller at respektere borgerens valg?

Det er netop sådanne situationer, som danner mange ledeses grundvilkår: Paradoksale situationer, hvor begge svar som udgangspunkt er de rigtige. Men hvad betyder det så for den ledelsesmæssige praksis? Der er tre forudsætninger for, at du som leder kan blive rigtig god til at lede gennem paradokset:

1. At du grundlæggende accepterer selvmodsigelser og flertydighed – at du accepterer paradokserne som en realitet,
2. at du kan rumme modsætninger i din strategiske tænkning såvel som i dagligdagens problemløsninger (benytte integrativ tænkning) og
3. at du er i stand til at hjælpe organisationen til at positionere sig midlertidigt i disse modsatrettede opgaver og handle ud fra den position.

Her får du præsenteret de tre forudsætninger, og hvordan du som leder kan arbejde med dem:

### 1. Accept

Som leder må du anerkende det uløselige dilemma som et vilkår. En forudsætning for at kunne bevare handlekraften, når tingene bliver komplekse, er, at du helt accepterer, at mange af disse problemstillinger IKKE er

208  
top-ledelsens eller politikernes forsøg på at smide u-reflekterede bomber ind i din hverdag. Det er heller ikke et udtryk for, at "den ene hånd ikke ved, hvad den anden laver", eller et spørgsmål om manglende faglighed.

Selvfølgelig findes der politikere og top-ledere, som mangler forståelse, overblik og faglighed. Men selvom politikerne har forståelsen og fagligheden på plads, så kan de krav, du stilles overfor, alligevel opleves som u-reflekterede bomber, simpelthen fordi kravene, der stilles, ikke hænger sammen eller måske ligefrem er i modstrid med hinanden. Tag for eksempel det velkendte krav om at du skal skære ned i personalet og på omkostningerne SAMTIDIG med, at du skal skabe flere resultater med dårligere borgere på kortere tid. "Hvordan kan det lade sig gøre?", vil du nok tænke. Og det kan jo ikke lade sig gøre sådan bare. Det er en uløselig gåde - som du som leder skal løse!

Paradokset er centralt for denne tænkning. Et paradoks opstår, når to modsatrettede og gensidigt udelukkende elementer, som hver for sig er sande, dog alligevel bringes sammen. Paradokset resulterer ofte i en følelse af absurditet eller handlingslammelse. Opgaven bliver at finde en vej gennem paradokset. Lederopgaven i det offentlige er helt grundlæggende domineret af en række paradokser:

- at gøre det billigere OG bedre
- at decentralisere ansvar og beslutning OG centralisere dokumentation, overblik og kontrol
- at finde kreative løsninger på kerneopgaven OG leve op til de fælles tværorganisatoriske standarder, love og krav.
- at involvere personalet i udviklingen OG stå fast og vise retningen.

Traditionelt har vi tænkt på problemstillinger som noget, der skulle løses. Men i en paradoksal tænkning skal du ikke bare finde løsninger, som du og dit personale kan handle efter, men vel at mærke løsninger, som rummer paradoksets modsatrettede poler. Og første skridt er altså en forståelse og accept af tingenes tilstand.

## 2. Tænk integrativt

Paradokset kræver, at du kan integrere de to poler i løsningen. Hvis du i psykiatri-eksemplet ovenfor står som leder, så vil du oftest opleve, at det er sandt, at personalet skal gribe ind, når borgerne ikke kan klare tingene selv. Men det er også sandt, at borgeren selv må forvalte sine egne penge. Med accepten af, at begge poler er sande, bliver I med andre ord nødt til at forholde jer til den konkrete problemstilling på en måde, så I finder frem til en professionel løsning, der rummer et dobbelt sæt værdier: frihed for borgeren OG ansvarlig indgriben og omsorg.

I skoleverdenen kan det være inklusionsopgavens paradokser (inklusion, som også kan betyde, at elever skal adskilles for at skabe velfungerende fællesskaber). Eller i en pædagogisk kontekst, hvor det at arbejde med det enkelte barn kan gå ud over resten, og fokus på de gode velfungerende børn kan betyde, at nogle af de svageste ikke får den særlige indsats, de skal have. Balanceakten er krævende og kan mærkes i både personalegruppe og ledelsesteam.

Harvard Business Review har beskrevet den integrative tænkingsproces som alternativ til den traditionelle problemløsningsstrategi, som de fleste af os har lært. De to kan kort skitseres som følgende:

	<b>1. Formulerer problemet</b>	<b>2. Analyser elementerne</b>	<b>3. Forestiller jer løsninger/veje at gå ad</b>	<b>4. Løsning</b>
Konventionel tænkning	Enkelt fokus på iøjnefaldende problem/forhindring	Analyserer ud fra deisen: Jo mere løsning A, desto større hindring B	Bryder problemerne ned og anskuer dem adskilt	Træffer et valg. Cost-benefit
Integrativ tænkning	Søger mindre iøjnefaldende, men relevante elementer	Prøver at komme udenom enten-eller ved at finde fordele ved begge poler – "holder kompleksiteten"	Ser helheden: Hvordan hænger problemstillingerne sammen?	Prøver at finde løsning, som indeholder vigtigste elementer fra begge poler

Kilde: Harvard Business Review 2007



I stedet for at komme til at repræsentere uenigheder personligt og tænke i et enten-eller scenarie, så er integrativ tænkning en mulighed for at rejse spørgsmålet i et både-og. "Hvordan speeder vi nødvendigt og vedvarende op i personalegruppen, samtidig med, at vi sikrer trivslen?", vil være et nyt spørgsmål. Balancen må holdes, begge sider af paradokset har ret. Løsningen må afspejle begge poler. Dette gør du som leder ved at:

- Tillade modsætningerne i rummet blandt medarbejderne/i ledergruppen– ja ligefrem velkomme dem!
- Undersøge polerne i paradokset.
- Undersøge sammen, hvordan I sikrer værdierne fra begge poler i en løsning.
- Alternativt, tale om, hvordan den værdi, I ikke varetager lige i den nuværende løsning, også bliver tilgodeset på længere sigt.

Et eksempel fra psykiatrien kan være, at personalet er uenig om, hvorvidt man skal lade borgeren bo i en ikke rengjort lejlighed, hvor der samles rod og skidt sammen. På den ene side er det vigtigt at vise ham, at man har tillid til, at han godt kan klare sig selv, og at man vil respektere, at han ikke ønsker besøg. Samtidig skal man måske sikre et vist hygiejnisk niveau. Begge sider af sagen skal varetages, men hvordan? Skal vi sætte en præmis op for borgeren (hvis du gør det selv i en vis grad – ellers må vi ...?), eller skal vi lære ham at gøre det selv? Skal vi blande os udenom eller skal vi insistere? Begge poler er relevante, og kunsten er at sige: Hvad skal vi insistere på, at borgeren selv kan tage vare på (som minimum), når vi ikke skal gribe ind? Disse diskussioner er en del af paradokshåndteringen, som kan og skal integreres, hvor omsorg og respekt for den enkeltes frihed går hånd i hånd.

### 3. Positionering

Nu kan man imidlertid rejse kritikken, at hvis man altid indgår kompromiser, som den integrative tænkning lægger op til, så lander man i lunkne eller halve løsninger. Derfor er det vigtigt at tænke jeres ledelsesmæssige problemstillinger som noget, der hele tiden ændrer sig. Den løsning, I kom frem til i går, er ikke nødvendigvis lige så rigtig.

I lederteamet må man løbende rejse spørgsmålene:

- Hvilken opgave ønsker vi at lykkes med i den kommende tid?
- Hvad skal vi derfor gøre ledelsesmæssigt for at understøtte dette?
- Hvad betyder det, at vi kommer til at vende ryggen til ifm. med opgaven i denne periode?
- Hvordan vil vi håndtere det, vi vender ryggen til – på den længere bane?

En central pointe i paradokstænkningen er, at hvis du vælger side i en af polerne, så ender du med at få præcis det problem, som du søgte at løse. Hvis du f.eks. vælger at fokusere på resultater, målinger og individuelle præstationer i en personalegruppe, så ender du med at personalet trives så dårligt, at det også går ud over resultaterne. Hvis du derimod udelukkende fokusere på trivsel, samarbejde og relation i personalegruppen, så risikerer du at trivslen forværres, fordi de ikke skaber de resultater, de ønsker.

Ledelse gennem paradokset handler således om at integrere polerne i paradokset i din afvejning af, hvilken ledelsesmæssig indsats, der er brug for. Men at du samtidig også har fokus på, hvad du skruer ned for ét sted, når du skruer op et andet sted. Du kan ikke komme ud af paradokset, men du kan heller ikke handle, med mindre du finder en position at handle ud fra. Det er i positioneringen, at du bliver handlekraftig.

## Sådan løser du paradokset

Sammenfattende kan man altså sige, at de mange paradoksale situationer, du som leder skal håndtere, indbefatter, at du forholder dig på følgende måder:

#### 1. Accept:

Accepter, at de mange modstridende krav, der er til dig, er et vilkår, som du skal skabe og finde veje i – sammen med dit personale.

## **2. Integrativ tænkning:**

At du tør dvæle ved kompleksiteten og lede efter løsninger, som indeholder begge poler i paradokset.

## **3. Positionering:**

At du vælger et sted i paradokset at handle ud fra – set i lyset af den aktuelle situation, men at du altid bærer den modsatte pol med, så du ikke taber den af syne.

Ledelse gennem paradokset betyder, at du som leder erkender, at komplekse, modsætningsfyldt og flertydige problemstillinger er dit arbejdsvilkår. Paradoksledelse peger på, at komplekse problemstillinger skal mødes med komplekse refleksioner. Som leder har du aldrig løst HELE problemet, men må altid forholde dig balanceret til den del af løsningen, som du nedtoner, og /eller du må forsøge at rumme begge poler i løsningen. Det handler om at bevare den ledelsesmæssig handlekraft midt i en kompleks og modsætningsfyldt organisation.



## Kronik

# Topstyring og netværksstyring. Hvordan kombinerer vi fokuseret resultatbaseret styring med en mere åben og netværksorienteret tilgang?

---

23. november 2014

**Af Klaus Majgaard**  
cand.scient.adm. og  
ph.d. Center for  
Virksomhedsudvikling  
og Ledelse, CBS



cand.scient.adm. og ph.d. og ansat på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS. Han er fagkoordinator på MPA-uddannelsen og har netop redigeret en ny antologi: Sprækker for fornyelse. Ny perspektiver på offentlig styring og ledelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2014.



Der er to tendenser, der skiftevis brydes og forsøger at spille sammen, når det gælder udvikling af styring i kommunerne:

Den ene tendens kalder på, at vi styrer stramt og fokuserer alle ressourcer på de indsatser, der skaber størst effekt. Når midlerne er knappe, handler det om at kunne skelne mellem væsentligt og uvæsentligt. Erfaringerne fra de sidste årtiers eksperimenter med målstyring viser, at mål og redskaber let formerer sig og knopskyder i mange retninger. Måske var man engang enige om, hvad det egentlig handlede om. Men efterhånden er nye indsatsområder og projekter vokset ovenpå de gamle. Resultatet er en overlæst styring, som kommunikerer uklart. Nu hedder anbefalingen (fra blandt andet Produktivitets-kommissionen), at målmylderet skal erstattes af færre mål med fokus på de effekter, som indsatserne har for borgerne. De redskaber, som kan ses anvendt, er i høj grad: (I) effektmål, (II) forandringsteorier, som er antagelser om, hvordan indsatserne skaber effekterne, samt (III) indikatorer, som gør det muligt at følge målopfølgningen.

Den anden tendens er mere åben og søgende. Én ting er at fokusere på kerneydelsen og dens effekter. Men hvad er egentlig kerneydelsen, og hvad kan den blive til? Der synes at være en voksende erkendelse af, at velfærd og byudvikling bliver til i lokale, skabende samspil. På skoleområdet er der et skift i fokus fra undervisning til læring – altså fra at levere lektioner til at udvikle læringsmiljøer sammen med lokalsamfundet (åben skole). Når børn har det svært, er det ikke kun et spørgsmål om at udskille dem til en anden type undervisning, men om at udvikle læringsmiljøet, så det giver barnet meningsfulde deltagelsesmuligheder (inklusion). I arbejdet med ældre og handicappede er man flere steder i gang med omlægninger – fra at have haft vægt på levere ydelser, der kompenserer for borgerens funktionsnedsættelse, til at rehabilitere og udvikle borgerens færdigheder og deltagelsesmuligheder i samarbejde med borgeren og dennes netværk. Dette er blot to eksempler på, hvordan kerneydelsen omdefineres – med en stigende vægt på den værdiskabelse, der sker i samspillet med borgeren. Jo mere vi bliver klar over, at værdien skabes i de lokale samspil, desto mere problematisk bliver det at forestille sig, at det kan styres og dirigeres på afstand – blot ved at ”skrue på” mål, incitamenter og opfølgingsmekanismer. Styring bliver her i højere grad at facilitere lokale processer, hvis resultat langt fra altid kan forudses.

## Værdikæder eller værdiværksteder

Den første tendens kan vi sammenfatte som ”resultatbaseret styring”, mens den anden ofte går under navnet ”netværksstyring”. De er forskellige på flere måder. Resultatbaseret styring formulerer kæder af indsatser, der tilsammen danner årsager og virkninger i frembringelsen af bestemte effekter. Netværksstyringen har sværere ved at opstille lineære kæder af årsager og virkninger, men henviser ofte til den værdi, der opstår i de komplekse og gensidige samspil mellem forskellige faggrupper og sektorer. I det ene tilfælde kan vi bruge metaforen ”værdikæder”, mens vi i det andet tilfælde har brug for at tale om ”værdiværksteder” eller ”værdi-netværk”. Alt i alt er der forskellige sprog for, hvordan vi sammenkæder indsatser og den værdi, de skaber. Det giver også anledning til forskellige syn på styringens rolle – om den kan ”gennem sætte” overordnede mål ”ned gennem” den samlede styringskæde, eller om den snarere faciliterer lokale og delvis selvstændige oversættelser af de centrale mål og krav.

Selvom de er forskellige, så kombineres de i praksis. På en række velfærdsområder er der indført nationale effektmål. På det sociale område er der for eksempel opstillet de socialpolitiske 2020-mål. I de seks største byer (det såkaldte 6-by-samarbejde) arbejdes der på at forme kommunale effektmål i tilknytning til 2020-målene og med tilhørende forandringsteorier, som formulerer sammenhængen med kommunernes indsatser. Samtidig samarbejder stat og kommuner i forskellige former for netværk og modelprojekter, der mere eksperimentelt udvikler nye lokale løsninger. Skolereformen er også rettet mod en række nationale effektmål og tilhørende indikatorer. Her kobles den resultatbaserede styring også med netværksinitiativer, som skal opbygge lokal kapacitet og lokale strategier – i erkendelse af, at reformen kun bliver til noget, når lokale aktører tager ejerskab. Et markant eksempel på netværksarbejde er den statsligt initierede græsrodsbevægelse Ny Nordisk Skole, som engagerer pædagoger og undervisere i en lokal udvikling af læringsmiljøer.

## **Ægteskab med udfordringer**

På samme tid ser vi en tendens til en mere fokuseret og integreret resultatbaseret styring samt en mere åben og netværksorienteret indgang. Hvordan skabes dette ægteskab mellem stram styring og åbne eksperimenter?

Der kan være forskellige strategier.

Én kunne kaldes separation og have mottoet ”hver ting til sin tid”. I én styringscyklus forhandles mål, planer og budgetter (i bedste resultatbaserede stil). Den stramme styring skaber herigennem den brændende platform, som netværk og eksperimenter skal danse på. Fordelen ved denne strategi er, at den tillader to styringsmæssige subkulturer, der kan udfolde hver deres logik og sprog. Ulempen er, at de

to subkulturer udsender meget blandede signaler. Følger man den resultatbaserede styringslogik, er netværket blot et redskab til implementering af mål. Følger man netværkslogikken kan netværket skabe en udvikling, som udfordrer og overskrider de centrale mål og rammer. Som deltager i Ny Nordisk Skole har jeg ofte været inddraget i diskussioner af netværksinitiativets identitet: Er det et implementeringsredskab, eller en selvstændig bevægelse, der også kan påvirke den politiske dagsorden?

Alternativet til separation er integration. Eksempler på dette kan findes i kommuner, som har opbygget styringen omkring en række tværgående innovative programmer. Her arbejdes der både med effektmål/forandringsteorier samt en række eksperimenter, som skal kvalificere nye strategier og løsninger. Det afgørende for, at der er tale om integration, er at de netværksbaserede eksperimenter faktisk kan være med til at forme den politiske dagsorden – altså ikke blot er ”implementeringsredskaber”, men at målene også kan være på spil og blive justeret i lyset af de erfaringer, der opbygges igennem de lokale netværk. Det positive perspektiv i dette kunne i mine øjne være at skabe en mere eksperimentel og læringsorienteret politisk kultur, hvor overordnede effektmål og forandringsteorier blev kvalificeret gennem lokale dialoger og eksperimenter. I stedet for det abstrakte og lidt rigide skel mellem målfastsættelse og implementering kunne vi forestille os en langt mere iterativ og dynamisk proces, hvor mål, implementering og afprøvning hele tiden kvalificerede hinanden gennem dialog.

## **Nyt sprog er nøglen**

Denne form for integreret praksis ophæver dog ikke, at forskellige sprog og logikker gør sig gældende i henholdsvis resultatbaseret styring og netværksstyring. De er kendetegnet af forskellige måder at sammenkæde indsatser og effekter på. Vi kan skelne mellem værdikæder, -værksteder og -netværk. Men fælles for disse er netop begrebet værdi. For mig at se er det afgørende for en mere integreret praksis, at vi udvikler et rigt sprog om den værdi, vi skaber gennem indsatserne. Værdi, som i denne sammenhæng kan forstås som progression i borgernes deltagelsesmuligheder, hvad enten det er for børn i skolen, ældre i deres hverdagsliv eller det kollektive liv på byens torve og pladser.


216

Skal jeg udpege en kritisk opgave, som kan være afgørende for udviklingen af styringspraksis, er det netop udviklingen af et rigere sprog for denne værdiskabelse. Har vi dette sprog som sammenbindende medium, kan vi pragmatisk forbinde og kombinere overordnede rammesættende processer (overordnede effektmål og forandringsteorier) og lokale eksperimenter (udvikling af løsninger og tilbageløb af bidrag til politikudvikling). Den ene part vil altid være lidt firkantet – den anden lidt diffus. Men med en fælles sag i deres midte kan de bruge hinanden.

## Har du en kommentar?

Send mig en mail	når der kommer nye kommenta <input type="checkbox"/>	Email <input type="text"/>	<input type="button" value="&gt;"/>
------------------	--	----------------------------	-------------------------------------

	<input type="text" value="Start debatten"/>
---	---

### Leder til Løn og Personale

Har du lyst og mod til at stille dig i spidsen for sikker drift og udvikling af løn- og personaleområdet i Fredericia Kommune?



**FREDERICIA**  
K O M M U N E

### Fanø Komm

En lille kommune i vækst skal  
Personale og IT



**Fanø**  
Komm



## 04

# Den ledelsesetiske beslutningsmodel

AF THOMAS SPECHT, CAND.MAG. I FILOSOFI,  
CHEFKONSULENT MACMANN BERG

”Det etiske er ikke et område for sig selv ved siden af andre områder. Der er ikke et bestemt hensyn, som altid pr. definition er det etiske hensyn; men det etiske hensyn er altid et bestemt hensyn. Det er det hensyn, der i den givne situation er særlig grund til at minde om, ikke fordi det er etisk, men fordi det er overset. Det er hensynet til den anden, når selviskheden tager overhånd, det er hensynet til én selv, når udnyttelse og moralsk masochisme truer. Det er den langsigtede interesse, når den ofres for en kortsigtet fordel; men det er livet her og nu, når det langsigtede hensyn bruges undertrykkende. Det er Alvoren, når overfladiskheden dominerer, men det er glimtet i øjet, når Alvoren sænker sig. Det er fornuftens stemme, når emotionaliteten tager over; men det er følelsens, når fornuften stivner. Det etiske hensyn er aldrig hensyn til etikken” (Hans Fink, *Filosofiske udspil*, side 218).

## Indledning

Denne artikel giver et bud på, hvordan man som leder kan arbejde med etik<sup>1</sup> som konkret praktisk værktøj. Ambitionen er at præsentere en grundskitse til en ledelsesetisk beslutningsmodel, der kan fungere som ramme for en refleksiv undersøgelse af de præmisser og værdier, der er indeholdt i ledelsesmæssige beslutningssituationer for derved at øge kvaliteten af de ledelsesbeslutninger, der træffes. Modellen henter inspiration fra klassiske etiske teorier og indsætter dem som etiske spørgsmålsdomæner i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst med fokus på at forvalte hensynet mellem organisation, organisatoriske interessenter (fx medarbejdere, kunder), kerneopgaven og lederen selv.

Etik i ledelse og professionelt arbejde er ikke nyt. I 1990'erne blev vi præsenteret for begreber som etisk regnskab og værdibaseret ledelse som svar på nye ledelsestilgange, der understøtter ansvarlighed i selvorganiserende arbejdsprocesser i overgangen fra industri- til videnssamfund (f.eks. Thyssen, 2000; Petersen, 1997). Ethiske spilleregler, værdier og kodeks for god ledelse er i dag indskrevet i diverse ledelsesgrundlag som ramme for, hvordan ledere i offentlige og private virksomheder forventes at agere i deres ledelsesudøvelse. Den etiske dimension er ligeledes fremtrædende i senere års fokusering på Corporate Social Responsibility, der medtænker virksomheders sociale ansvar og forpligtelser, og etisk tænkning gør sig gældende i forskellige filosofisk inspirerede tilgange i arbejdet med det personlige lederskab, f.eks. som i protreptisk coaching (Kirkeby, 2010) og i professionsarbejde (f.eks. Husted, 2009; Busk, 2013).

## Lederens krydspres

Der er i løsningen af især offentlige ledelsesopgaver mange konkurrerende diskurser og hensyn, der gælder (f.eks. Rennison, 2014; Lüscher, 2013). Udover at mange ledere står i eller overfor at skulle implementere en mangfoldighed af reformtiltag, omstillinger og besparelser, der indebærer f.eks. ændret arbejdstid, organisering og opgaveløsning (skolereform, arbejdsmarkedsreform),

mødes mange offentlige ledere omkring et generelt krav om effektivisering og fornyelse. Der skal leveres målbare resultater for færre ressourcer og udvikles nye måder at samarbejde og løse opgaver på. Samtidig slækker man politisk ikke på serviceniveauet for borgerne – der skal leveres sikker drift med høj faglig kvalitet, helst baseret på evidens og dokumenteret best practice og med høj trivsel og forøget social kapital.

Dilemmaer og paradokser opstår under disse vilkår, når beslutninger skal træffes, hvor lederens respektive handlemuligheder alle opleves nødvendige, men gensidigt i konflikt med hinanden ud fra forskellige værdimæssige hensyn. F.eks. kan det opleves paradoksalt, at der både skal forandres og omlægges og samtidig leveres garanti for sikker drift med høj faglighed og trivsel. I anden og mere konkret sammenhæng kan en leders velmente hensyn til en medarbejders hjemlige situation, hvor en familiemæssig situation kræver særlig opmærksomhed, kolliderer med hensynet til produktivitet og arbejdsmiljø for de øvrige medarbejdere. Men hvad vejer tungest i vægtskålen, når lederen skal foretage de konkrete vurderinger og beslutninger?<sup>2</sup>

### ET ETISK PERSPEKTIV

Introduktion til et etisk perspektiv på ledelse vil jeg folde ud igennem introduktion af den ledelsesetiske beslutningsmodels faser og dermed lade modellen være omdrejningspunkt for at inddrage den teoretiske baggrund.<sup>3</sup> Modellen er i sin nuværende form opbygget som en 5-fase-model med anvendelsesmulighed som refleksivt redskab i coachende samtaler og fælles drøftelser eksempelvis i ledergrupper. Fokus går specifikt på ledelse, men modellen kan også tænkes ind i andre professionelle sammenhænge.

Når etik og moralfilosofiske betragtninger er brugbare i ledelseskontekst, er det fordi, udgangspunktet for etikken er de praktiske spørgsmål om, hvordan jeg bør leve min liv, og hvorledes jeg bør handle. Det første spørgsmål, hvordan jeg bør leve mit liv, kan – i ledelseskontekst – knytte an til spørgsmålet om, hvorledes jeg skal forvalte

mit lederskab, så det understøtter sammenhængen mellem egne og organisationens ambitioner og mål. I praksis vil man ikke fyldestgørende kunne svare herpå uden at forholde sig til sine egne værdier, holdninger og idealer som leder og som menneske. På den måde har spørgsmålet en tæt kobling til arbejdet med det personlige lederskab. Det andet spørgsmål, hvorledes jeg bør handle, inviterer til mere konkrete overvejelser ind i specifikke beslutnings-situationer. Hvad bør jeg gøre i situation x, y, z – hvilke eksplicite etiske begrundelser og hensyn kan præmisserne for min beslutning bygges på? Etik handler om, hvad der konstituerer det "bør", der indgår i begge disse spørgsmål.

Den ledelsesetiske beslutningsmodel abonnerer ikke på én moralfilosofisk grundanskelse, men tager afsæt i tre etiske teorier, der fungerer som selvstændige spørgsmålsdomæner, og som modsvares af, at vores dagligdags moralske tænkning foregår i tre dimensioner: Pligter, konsekvenser og holdninger (dyd/ideal). Fra hver af disse dimensioner udspringer grunde for og imod handlinger.

Ledelsesetisk beslutningsmodel i simpel udgave ser således ud:



Hvor fase 1 og 5 markerer henholdsvis beslutningens baggrund og handling og har en afklarende intention (Tomm, 1988), markerer fase 2-3-4 selve den etiske kvalificeringsproces. Som anvendeligt supplement kan modellen tilføjes en protreptisk meta-dimension, der undervejs giver mulighed for at afklare værdiernes begrebslige og praktiske betydning ift. lederens forståelse af egen grundindstilling og beslutningen. I det følgende uddybes faserne. Beskrivelse af hver fase efterfølges af en gennemgående case, der tager afsæt i et ledelsesdilemma.

### FASE 1: BESLUTNING - BAGGRUND

I fase 1 handler det om at få udfoldet problemstillingen, præmisserne og historikken for den beslutning, der skal kvalificeres.

- **Hvad er problemstillingen?**
- **Hvad er det, jeg – eller vi sammen – skal have belyst?**
- **Hvad nødvendiggør beslutningen?**
- **Hvilke af mine egne og organisationens værdier er i spil?**
- **Hvori består dilemmaet?**
- **Hvad er de aktuelle handlemuligheder?**

Spørgsmålene i denne fase har alle til formål at afdække forskellige faktuelle aspekter ved den sag eller beslutning, der er omdrejningspunkt for den videre dialog. Spørgsmålstyperne har høj grad af lighed med det, vi i coachinglitteraturen kender som lineære eller situationsafklarende spørgsmålstyper (Hornstrup, Tomm & Johansen 2009), om end fokus på det værdimæssige understøtter et mere refleksivt fokus.

#### Case: Lederens etiske dilemma

En offentlig leder skal omlægge og effektivisere i sin afdeling og finde besparelser svarende til to stillinger. Processen er meldt ud til medarbejderne, og der er angivet en dato for yderligere orientering om de ledelsesmæssige beslutninger. En dag modtager lederen en mail fra en medarbejder, der spørger, om det er hendes funktion, der skal afvikles. Medarbejderen vil gerne vide det, da hun i lyset af omstændighederne overvejer at søge en stilling, hun har gode muligheder for at få. Ansøgningsfristen for stillingen ligger før orienteringsdatoen. Lederen har truffet beslutning om, at det er pågældende medarbejder, der henvender sig, der skal opsiges. Men lederen er fra sin ledelse blevet pålagt at afvente HR-afdelingen omkring de samlede juridiske procedurer, således at der ikke opstår unødigt støj, og at organisationen får det fagretlige system på nakken. Men hvad skal hun gøre? Hvad ville du gøre?

### FASE 2: PLIGT – DEN PLIGTETISKE DIMENSION

I fase 2 bringes det etiske i spil i samtalen omkring den del af lederens tænkning, der angår forpligtelse. Det pligt-mæssige angår i denne del af samtalen dels lederens organisatoriske forpligtelse qua sin funktion som leder – hvad forventes lederen at gøre inden for rammen af ledelsesopgaven – dels de refleksive fordringer og hensyn, der udspringer af pligtetikken. Pligtetik, også kaldet deontologisk etik, er betegnelsen for etiske teorier, der tillægger det at handle af pligt som den afgørende moralske værdi. Det, som forpligter, er vores evne til at opstille almene fornuftsgrunde, vi kan anlægge og afprøve vores handlemuligheder ud fra. Fremfor at fokusere på konsekvensen af vores handlinger vil pligtetikken fokusere på handlingens hensigt, som det der bestemmer den moralske kvalitet.

Fadder til pligtetikken er filosofen Immanuel Kant (1724-1804), der i bogen 'Grundlæggelse af Moralens Metafysik' (1785) opstiller, hvad han kalder, det kategoriske imperativ: Det kategoriske imperativ kan forstås som rationelt princip og beslutningskalkule, der kan anvendes og guide os i konkrete beslutningssituationer. Kant har flere udformninger af det kategoriske imperativ. Den første lyder: Handl kun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville at den bliver til en almengyldig lov (Kant, 1993:54). Formuleringen her peger på lederens evne til at generalisere og universalisere den foreliggende handlepræmis og udlede de ønskede konsekvenser i almen forstand. Står jeg som leder i en situation, hvor jeg skal forholde mig til, om jeg bør eller ikke bør informere medarbejderne om en kommende mulig fusion, ville Kant sige, at jeg skal spørge mig selv, om jeg kan ville, at den opstillede handleregel ("jeg bør informere fordi..." eller: "jeg bør ikke informere fordi...") kunne være gældende i alle andre lignende beslutningssituationer. Operationaliseret til en organisatorisk kontekst kunne vi videre spørge: Hvad ville det betyde for organisationen, for opgaveløsningen, for samarbejdet, hvis det var sådan i alle lignende tilfælde? Generalisering gennem det kategoriske imperativ fordrer, at lederen er konsistent og upartisk, dvs. er i stand til at begrunde moralsk relevante forskelle for at handle anderledes i sammenlignelige beslutningssituationer.

I en anden formulering af det kategoriske imperativ er ordlyden bundet op på en generel respekt for personer: Handl således, at du altid behandler menneskeheden, såvel i din egen person som i enhver anden, altid tillige som formål og aldrig blot som et middel (Kant, 1993:63). Vi introduceres her af Kant for tanken om værdien af det enkelte menneske og om menneskers lighed i værdighed (Husted, 2014:89). Som mennesker træffer vi valg i livet, som er bestemt af vores værdier og vores mål, og at behandle andre som et middel eller objekt er at forbryde sig mod den generelle respekt for andres livsvalg og dermed for det, der er konstituerende for deres menneskelighed.

I en ledelseskontekst er denne formulering interessant, da formuleringen indeholder et kategorisk forbud mod

kun at bruge andre mennesker som midler eksempelvis ved bevidst at manipulere medarbejderne til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort. Nogen vil sige, at ledelse netop handler om at skabe resultater gennem andre, hvorved medarbejderne må acceptere at blive midler til at opnå organisationens mål. Og, kunne man spørge, må man ikke antage, at medarbejdere og ledere af egen fri vilje har valgt at være ansat i en virksomhed? Hvis dette er tilfældet, accepterer man derved at underlægge sig nogle krav til de opgaver, der løses. En pligtetisk tilgang vil ikke modsige dette. Dog vil den gennem sit fokus på respekten for individet i organisationen levere en etisk begrundelse for ledelsesmæssig transparens. Med transparens forstås, at ledelsen i videst muligt omfang er åben omkring hensigt og tilsigtede konsekvenser for de beslutninger, der træffes. Hvis hensynet til den enkeltes selvbestemmelse skal respekteres, må præmisserne for tilvalg og fravalg af organisatorisk ansættelse være kendte. Således kan relevant kendskab til virksomhedens forhold og ledelsens dispositioner siges at være forudsætning for, at alle organisatoriske aktører kan træffe kvalificerede valg om egen arbejdssituation. Med pligtetikken må vi altså stille spørgsmålet: Hvordan kan vi med ledeshandlingen respektere relevante aktørers mulighed for autonomi og selvbestemmelse? Eksempler på andre spørgsmål i denne fase kunne være:

- **Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige og organisatoriske forpligtelser, der sætter rammen for den beslutning, jeg / vi skal træffe / udmønte?**
- **Hvordan kan jeg / vi ville /ønske, at de overvejede handlemåder var almengyldige i organisationen?**
- **Hvilke interesser må beslutningen vise særligt hensyn overfor?**
- **Hvordan kan disse interesser behandles med respekt og værdighed – som mål i sig selv og ikke blot som middel?**
- **Hvilke særlige opmærksomheder giver det ift. transparens og involvering af relevante aktører / interesser?**

Case: Den afgørende effekt af denne del af samtalen var for lederen at få hjælp til at indkredse de modsatrettede forpligtelser, der udspringer af forskellige positioner, og dermed blive tydelig på egen tvivl i dilemmaet. Som leder har hun en særlig professionel forpligtelse til at varetage og sikre organisationens perspektiv og drift samt værne om ledelsessystemets troværdighed. Melder hun ud til medarbejderen, ville hun forbyde sig mod den samlede ledelsesmæssige udmelding, hvilket hun ikke ønskede, fordi konsekvensen kunne blive, at tilliden til ledelsens fremtidige udmeldinger blev svækket.

Omvendt oplevede hun, at det var svært ikke at svare ærligt på medarbejderens konkrete forespørgsel, da hun fra en menneskelig betragtning finder det moralsk forkert bevidst at fortie og eller lyve omkring forhold, hun er vidende om, og som ville få potentielt stor betydning for medarbejderens professionelle valg og karriere.

### FASE 3: KONSEKVENNS – DEN NYTTEETISKE DIMENSION

Med det nyttetiske perspektiv flytter fokus sig i fase 3 fra hensyn og respekt for individet i organisationen (eller interessenter, der påvirkes af beslutningen) til fokus på organisationen som helhed. Hensigt og god vilje er ikke længere konstituerende for den etiske kvalitet af ledelsens handlingen. Det er derimod beslutningens og handlingens konsekvenser. Således vil man fra nytteetisk perspektiv ikke se noget problem i, at lederen f.eks. lyver eller manipulerer, så længe handlingen ikke baserer sig på hensyn til egen interesse (handlingens er upartisk), og at handlingen samlet set vurderes nødvendig for at generere værdi for den samlede organisatoriske helhed. Nytteetik, der også kaldes utilitarisme (efter handlingens utility, engelsk for nytte / brugbarhed), blev oprindeligt udfoldet af de engelske filosoffer Jeremy Bentham (1748-1832) og John Stuart Mill (1806-1873). Deres grundlæggende ud-

gangspunkt, som er repræsenteret i mange nyere varianter, betegner den etiske hovedretning, der hævder, at den moralsk rigtige handling er den blandt flere mulige handlinger, der bidrager til størst mulig lykke og velfærd for flest mulige mennesker. Handlingens moralske værdi er således baseret på handlingens konsekvenser i forhold til, hvor meget lykke eller værdi den genererer. Antagelsen er, at vi – ved at beregne de sandsynlige konsekvenser og vurdere dem ift. deres samlede nytteværdi – har et sagligt, neutralt og rationelt beslutningsprincip at handle ud fra. Lykke er en væsentlig komponent i teorien, og i sin oprindelige udformning betragtes lykke som en subjektiv tilstand i betydningen lyst / velvære og fravær af smerte. I senere versioner er det subjektive lystbegreb erstattet af begreber om ønske- og / eller præferenceopfyldelse eller slet og ret velfærd ud fra forskelligt definerede kriterier. Hvis vi transformerer lykkebegrebet til en ledelsesmæssig kontekst, kunne vi i stedet måske tale om organisatorisk eller kunderettet merværdi. Med dette fokus vil denne fase af beslutningsmodellen undersøge, hvordan de tilgængelige handlemuligheder kan skabe merværdi til organisationen som samlet helhed, til organisationens primære interessenter og til det øvrige samfund. Det kan synes vanskeligt at angive en almen operationel dækkende beskrivelse af merværdi, som følgelig også er et oplagt undersøgelsespunkt i samtalen. Hvilken værdi skal handlingen eller beslutningen skabe? Hvordan ser det ud, hvis vi anskuer værdi ud fra en mangfoldighed af forskellige interessentperspektiver? Hvilke handlemuligheder genererer herudfra den største værdi?

Eksempler på andre spørgsmål i denne fase af samtalen kunne være:

- **Hvad er målet og effekten af den beslutning jeg / vi skal træffe f.eks. ift. organisationen, borgeren, opgaven, medarbejdere, samarbejdet og samfundet?**
- **Hvilke interessenter skal beslutningen skabe størst værdi for? Hvilke konsekvenser vil være tydelige, når værdien er skabt?**
- **Hvilke interesser skal fremmes som del af beslutningen?**

- Hvad vil forskellige interessenters bud være på, hvad værdi er for dem?
- Hvad er de hhv. positive og negative konsekvenser af de respektive handlemuligheder?
- Hvilke af de tilgængelige handlemuligheder vil skabe størst samlet værdi / velfærd for flest mulige interessenter, organisationen, samfundet?

Case: Det brugbare i denne del af samtalen var, for lederen at holde forskellige betragtninger på værdiskabelse sammen med de sandsynlige konsekvenser af hendes konkrete handlemuligheder. Hvad ville det skabe for organisationen, hvis du gjorde..? Hvad ville det betyde for medarbejderen, hvis..? Hvad ville det betyde for andre interessenter, og hvordan ville de se situationen? Et centralt spørgsmål for lederen var, hvad en evt. beslutning om at give medarbejderen det ærlige svar kunne komme til at betyde for organisationens opgaveløsning og dermed værdiskabelse for borgerne. Hun fandt, at svaret ikke kunne gives til medarbejderen uden, at der ville opstå uhenigtsmæssige fortællinger og fantasier, som samlet set ville gå ud over produktiviteten, så fra et nytteetisk cost/benefit-perspektiv blev konklusionen, at hun ikke kunne offentliggøre beslutningen før tid og dermed imødekomme medarbejderens forespørgsel om at give et tydeligt svar. Andre centrale vinkler i denne del af samtalen blev skabt gennem reflektive spørgsmål. Vi undersøgte lederens ønskværdige scenarie, altså hvad, hun kunne ønske sig, var muligt i situationen, hvilken historie hun gerne vil have, at medarbejderen og andre kunne fortælle om hendes håndtering osv. Dette ledte samtalen over i en undersøgelse af forskellige aspekter af værdien "ordentlighed".

#### FASE 4: DYD/IDEAL – DYDSETIK

I fase 4 har vi fokus på, hvordan lederen kan handle med integritet, omsorg og dømmekraft i beslutningssituationen.<sup>4</sup> At handle med integritet betyder, at man som leder handler i sammenhæng med sine værdier og overbevisninger og respekterer andres. Denne egenskab er væsentlig for lederens troværdighed. At handle med omsorg handler om at have særlig fornemmelse for at tage vare på andres sårbarhed, der opstår som mulig følge af lederens beslutning. Dette er koblet til lederens ansvarlighed. Dømmekraft handler, som leder eller ledelse, om at handle klogt, begrundet og balanceret i en mangfoldighed af hensyn.

Afsættet er dydsetik, som den medierende position i modellen, der bygger bro mellem pligtetikken og nytteetikken og kobler lederens handlinger til den foreliggende situation. Hvor pligtetikken og nytteetikken med deres forskellige fokuseringer på hhv. pligt og nytte, individ / helhed kan ses som modsætninger, er begge dog forenet i overbevisningen om, at etisk stillingtagen handler om at udlede etisk begrundede handlinger gennem de beskrevne beslutningsprincipper. Deres påpejning af vigtigheden af upartiskhed, saglighed og objektivitet i beslutningssituationen kan siges at være gavnlige, når vi i beslutningssituationer har brug for at kunne se ting fra et generaliseret perspektiv. Imidlertid er det også positionernes udfordring, da de kommer til at fordre, at vi handler undtagelsesløst ud fra de moralske princippers normative anvisninger. Dermed medtænker de ikke hensynet til sammenhængen mellem det, som moralen foreskriver og de idealer, holdninger og værdier, som definerer personens eller lederens perspektiv på det gode liv.

Netop det gode liv er i centrum for dydsetikken, hvor antagelsen er, at det gode liv opnås ved at være et godt menneske. Dydsetikken som etisk tradition går tilbage til Aristoteles (384 f.Kr. – 322 f.Kr) og til forskel fra pligt- og nytteetikken, der fokuserer på, hvordan vi skal handle etisk, fokuserer dydsetikken i højere grad på, hvad vi skal være for at være gode mennesker. Det gode menneske er det menneske, der har erhvervet sig dyder. Dyd kan lyde gammeldags, men skal forstås i betydningen erhvervet

egenskab – altså et karaktertræk, der manifesterer sig i vores tillærte dispositioner til at handle på bestemte måder. Eksempler på dyder kunne være: Mod, ærlighed, omsorgsfuldhed, generøsitet, retfærdighedssans mv. I en ledelsessammenhæng kunne det – afhængigt af kulturel kontekst – være handlekraft, loyalitet, eftertænkksomhed, mod, selvindsigt, autenticitet mv.

Hvad der tæller som modigt, ærligt, omsorgsfuldt, ordenligt, gavmildt og retfærdigt er afhængigt af situationen, og således kan vi aldrig fastsætte den etisk rigtige handle-måde abstrakt eller på formel. Evnen til at aktivere de rette karaktertræk på rette tid og sted, overfor de rette, på rette måde, af de rette motiver og grunde kalder Aristoteles for phronesis. Phronesis oversættes bedst med praktisk visdom eller etisk dømmekraft og afspejler en tillært evne til at foretage situerede bedømmelser omkring den mangfoldighed af kontekstuelle hensyn, der er eller er på vej til at opstå i situationen (Oliver&Barge, 2002).

Relevante spørgsmål for lederen i denne fase kunne være:

- **Hvad er i spil i den aktuelle situation – hvilke hensyn træder ikke tydeligt frem, som bør have min / vores / organisationens opmærksomhed? Hvad kræver de specifikke omstændigheder, at jeg / vi gør?**
- **Hvem er eller vil kunne blive sårbare som følge af de aktuelle omstændigheder eller den foreliggende beslutning? Hvordan kan jeg / vi bedst tage vare på dem?**
- **Hvilke identiteter og hvilken kultur vil tilgængelige handlemuligheder producere? Hvordan understøtter det den kultur, jeg / vi ønsker at skabe?**
- **Hvordan kan beslutningen bedst balancere hensynet til individuelle og organisatoriske værdier og mål?**
- **Hvilke værdier må beslutningen tage hensyn til i min / vores opfattelse af det gode lederskab?**
- **Hvordan kan jeg / vi handle balanceret og klogt og i sammenhæng med egne værdier?**
- **Hvad vil være god timing?**

#### Case:

Det brugbare for lederen i denne del af samtalen var, at den kom til at handle om lederens værdimæssige forståelse af ordentlighed koblet til den foreliggende situation. Ordentlighed er for lederen relateret til transparens, som handler om at kommunikere beslutninger og lægge præmisserne frem i åbenhed. Denne situation gav hende ikke mulighed for at agere transparent, og dermed ville hun komme til at handle mod sine egne idealer, da det modsatte – ud fra lederens selvforståelse – var at kategorisere som at lyve eller fortie information.

Vi undersøgte ordentlighed fra henholdsvis et personligt og ledelsesmæssigt perspektiv, og lederen fandt, at fuld transparens ikke altid er en mulighed (eller hensigtsmæssigt), hvis lederen skal tage hensyn til organisationens opgaveløsning. Således blev en af konklusionerne for lederen, at hun for at handle klogt måtte praktisere "dobbelt" transparens overfor medarbejderen – altså være transparent på, hvad hun kunne sige og ikke sige, og hvorfor det forholdte sig sådan. At handle klogt i konteksten var således ikke at gå med på præmisserne for spørgsmålet fra medarbejderen, men reformulere den oprindelige udmelding om den videre proces og de hensyn, den hviler på, og samtidig være lydhør overfor den usikkerhed, som den samlede situation stillede medarbejderne i.



### FASE 5: BESLUTNING - HANDLING

I fase 5 rundes samtalen af, og lederen eller gruppen formulerer, hvordan der nu ses på de konkrete beslutningsmuligheder ift. den præsenterede udfordring. Hvor har samtalen bragt lederen / gruppen hen, og hvilke af de drøftede hensyn vejer tungest i den beslutning, der skal træffes. Andre relevante spørgsmål i den afsluttende fase kunne være:

- **Hvilke særlige opmærksomheder giver samtalen ift. udmøntning af beslutningen?**
- **Hvem skal beslutningen vise størst hensyn overfor?**
- **Hvad kan du / I gøre for at kvalificere dine / jeres handlemuligheder yderligere herfra?**
- **Hvad har du / I lært om dine / jeres egne antagelser og værdier?**

#### Case:

Lederen endte med at melde ud til medarbejderen, hvad hun som leder kunne, og hvad hun ikke kunne sige, og dermed gøre sig transparent på intentionerne i den samlede proces. Hun havde det godt med beslutningen og sagde "jeg har jo valgt at være leder, og dette er, hvad der hører med". En vigtig dimension i det var også at anerkende, at hun ikke kunne tage ansvar for, hvordan medarbejderne fandt det nødvendigt at agere, herunder om de overvejede andre karrieremuligheder og timingen i det. Det, hun kunne tage ansvar for, var at sikre, at de to medarbejdere, hvis funktioner blev omlagt, blev godt hjulpet videre.

### META-PERSPEKTIV: PROTREPTISKE SPØRGSMÅL

I samtalsfasen er lederens (eller ledergruppens) egne værdier naturligt i spil. Protreptik er betegnelsen for den filosofiske disciplin at vende mennesket mod det, der er

vigtigt i livet – vi kan kalde det filosofisk coaching med fokus på at undersøge fokuspersonens grundlæggende livsindstilling. Tilgangen er introduceret og udfoldet ved den danske ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2010). I den ledelsesetiske beslutningsmodel tilbyder protreptiske spørgsmål en mulighed for at undersøge værdiernes begrebslige, relationelle og praktisk-eksistentielle betydning, og i modellen (model 2) har jeg valgt at lade dem udgøre en art meta-niveau i samtalen. I traditionel ledelsescoaching angår meta-niveauet samtalsprocessen, hvor der typisk stilles spørgsmål som: Hvad vil du gerne opnå? Hvor er vi på vej hen? Hvad kunne være et godt spørgsmål at stille dig nu? Disse har til formål at sikre løbende koordination af mening og værdiskabelse i samtalen. De protreptiske spørgsmål angår ikke selve samtalen og en fælles fokusering på den satte kontekst, men forsøger at skabe en kritisk bevidsthed hos lederen og dermed grundlag for at tænke og handle anderledes.

Hovedformålet i en protreptisk samtale er ifølge Kirkeby at tilskynde den anden til at tage sit liv alvorligt ved at tage sine egne værdier alvorligt og ved at tro på sin mulighed for at blive fri i tanke og handling. I undersøgelsen af en specifik værdis betydning i den etiske beslutningsmodel vil protreptiske spørgsmål typisk angå både det generelle og det personlige:

- **Hvad er værdiens generelle betydning? Hvad betyder f.eks. ordentlighed?**
- **Hvad er værdiens personlige betydning for dig i dit ledertiv? Hvad betyder ordentlighed for dig?**
- **Hvad er værdierne eller antagelserne bag værdierne? Hvorfor er ordentlighed en vigtig værdi – hvor kommer den fra?**
- **Hvad er værdiens liv eller effekt i dit virke – hvad gør ordentligheden for dig, og hvor meget betyder den?**
- **Hvad er værdiens betydning og effekt ift. de relationer, du indgår i – hvordan virkeliggøres ordentlighed i din handling i relation til andre?**
- **Hvad er værdiens betydning og effekt ift. organisationen?**

I samtalen med lederen fungerede de protreptiske spørgsmål som en brugbar løbende afklaring ikke bare af værdien ordentlighed, men af de gældende værdimæssige aspekter i de respektive etiske domæner. Hvad det vil sige f.eks. at forpligte sig, hvad er respekt, værdighed, nytte / værdiskabelse? Disse spørgsmål er næsten nødvendige at opholde sig ved, for ikke at den etiske kvalificering i beslutningsmodellen ender i en tilfældig reproduktion af substansløse værdiord. Faldgruppen kan typisk være, at vi i samtalen tror, vi er fuldt koordinerede, og at værdiordene har samme klangbund.

I fase 4 med den dydsetiske fokusering ligger en naturlig kobling mellem den aktuelt foreliggende situation og værdierne i lederens eget livsmanuskript og grundindstilling, og ledere fremhæver ofte vekselvirkningen mellem situationsrelaterede spørgsmål og de mere eksistentielt rettede spørgsmål fra protreptikken som givende. Spørgsmålene er her fokuseret på lederens idealer som leder og som menneske og disses betydning for forståelse af handlemuligheder i situationen. Herudover de mere overordnede spørgsmål om: Hvilke værdier vil du som leder gerne kendes på, og hvad brænder du grundlæggende for at udrette? Sidstnævnte peger frem mod spørgsmål af ikke uvæsentlig karakter, nemlig om lederen ud fra situationen og øvrige omstændigheder vil kunne blive den, hun ønsker i sit nuværende og fremtidige ledelsesliv. Kan jeg ville være leder og gøre det ordentligt ud fra de rammer, opgaven tilbyder?

Med afsæt i ovennævnte kan en videreudvikling af den etiske beslutningsmodel se således ud. De protreptiske spørgsmål er tilføjet, men ikke markeret som en specifik samtalefase, da de fungerer som et undersøgelseslag, der kan understøtte samtlige faser. Et muligt ekstra lag kunne være et traditionelt lag af meta-spørgsmål, der i højere grad angår samtalen som proces.

Ledelsesetisk beslutningsmodel i udvidet udgave ser således ud:





## ETISK OMTANKE I MAGTREFLEKTERET LEDELSESPRAKSIS

Intentionen bag artiklen har været at give et bud på, hvordan vi med etikken kan bidrage til refleksiv undersøgelse af de præmisser og værdier, der er indeholdt i ledelsesmæssige beslutningssituationer. Forhåbningen for modellens virke og videre udvikling er, at dens fokusering dels kan bidrage som supplement til spørgsmålstyper i sammenhæng med andre sparrings-, refleksions og samtaleværktøjer og dels kan fungere som refleksive guidelines i hverdagens ledelsesbeslutninger og dermed stimulere den etiske omtanke.

Det, der på mange måder gør det relevant at introducere den etiske dimension som refleksivt værktøj i ledelse, er, at meget ledelse i dag foregår ved hjælp af såkaldte bløde magtteknologier. Bløde magtteknologier er en samlebetegnelse for en række ledelsestilgange og styringsdiskurser, der som alternativ til autoritativ instruerende hierarkisk ledelse understreger betydningen af meningsfuldhed, engagement og ansvarlighed i opgaveløsningen. Tilgangene gestalter sig i forskellige ledelsestilgange, som f.eks. i coachende ledelsesstil, anerkendende ledelse, styrkebaseret ledelse, tillidsledelse, frisættende ledelse, inboss mv. Disse har det til fælles, at de eksplicit eller implicit bekender sig til lighed, samskabelse og udvikling som centrale ledelsesprincipper. De positive konsekvenser heraf manifesterer sig i høj grad af selv- og medbestemmelse, fleksible, udviklingsvillige og committede medarbejdere. Men også negativt i arbejdsrelateret sygefravær og stress, påført af et grænseløst arbejdsliv og samarbejdskulturer, hvor det er ildeset at iklæde sig "nej-hatten". Etisk omtanke handler i denne kontekst om at kunne forholde sig kritisk og refleksivt undersøgende til dominerende styrings- og ledelsesdiskurser og i forlængelse heraf turde undersøge og forholde sig kritisk til egne distinktioners, fortællingers, beslutningers og handlingers betydning for, hvilke identiteter og handlemuligheder, jeg skaber gennem min ledelse.

Med dette fokus bliver den etiske omtanke til en vedvarende insisteren på som leder at rette opmærksomheden på det,

som ikke umiddelbart træder frem i situationen, i processen eller i beslutningen, men altid have en vågent øje for det oversete hensyn. Vi er herved tilbage ved artiklens indledende citat, hvori filosofen Hans Fink giver sin bestemmelse af det etiske hensyn som det hensyn, der i den givne situation er særlig grund til at minde om, ikke fordi det er etisk, men fordi det er overset.

## Referencer

- Andersen, Niels Åkerström (2007), 'Ledelse af personlighed' – om medarbejderens pædagogisering, in Pedersen, Dorthe: Offentlig ledelse i managementstaten, Forlaget Samfundslitteratur
- Aristoteles (1955) Tr. J.A.K. Thomson. Nicomachean Ethics. London: Penguin Classics
- Busk, Christina (2011): Etik i praksis for Socialrådgivere, Systime
- Christensen Anne Marie S. (2008) Moderne Dydsetik, Aarhus Universitetsforlag
- Fink, Hans (2012): Filosofiske Udspil, Forlaget Philosophia
- Foucault, M. (2002) Forbrydelse og Straf, Samlerens Bogklub
- Husted, Jørgen (2014): Ethiske Teorier, Hans Reitzels Forlag
- Husted, Jørgen (2009): Etik og Værdier i Socialt Arbejde, Hans Reitzels Forlag
- Hornstrup, C., Tomm, K., Johansen, T. (2009) Kunsten at stille de mest effektfulde spørgsmål i rette tid, macmannberg.dk
- Lüscher, Lotte S. (2012) Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet, Dansk Psykologisk Forlag

Kant, Immanuel (1993) Grundlæggelse af moralens metafysik, Hans Reitzels Forlag

Kirkeby, Ole Fogh m.fl. (2010) Protreptik – Filosofisk Coaching i Ledelse, Forlaget Samfundslitteratur

Mill, John Stuart (1995) Utilitarisme, Det lille Forlag

Oliver, C. and K. Barge. (2002) 'Appreciative Inquiry As Aesthetic Sensibility: Co-ordinating Meaning, Purpose And Reflexivity.' In C. Dalsgaard, T. Meisner. and K. Voetmann. (Eds.) Change: Appreciative Conversations in Theory and Practice. Gylling: Psykologisk forlag.

Petersen, Verner C. og Lassen, M. S. (1997) Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol? København: Dansk Industri

Rennison, Betina W. (2014) Performativt lederskab i en diskursiv (u)orden – når sprog skaber subjekt og subjekt sprog, artikel udgivet i tidskriftet Erhvervspsykolog, Vol.12, nummer 2

Thyssen, O. (2000) Værdiledelse – om organisationer og etik. Denmark: Gyldendal.

Tomm, K. (1988): Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions? Family Process, 27: 1-15

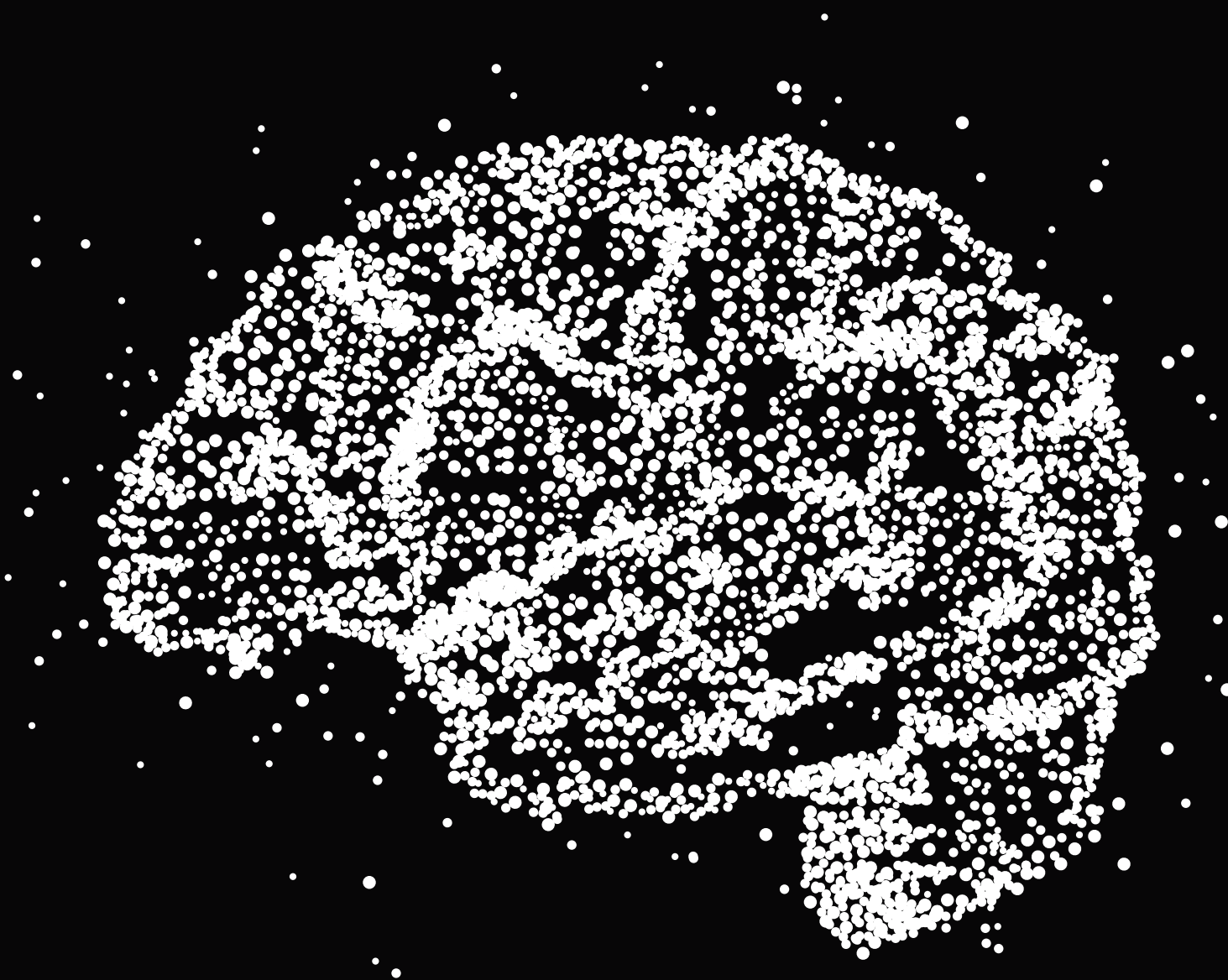
## Fodnoter

<sup>1</sup>Jeg vil i artiklen ikke skelne mellem moral og etik, men konsekvent anvende begrebet etik. Den mest almindelige adskillelse mellem moral og etik er at se moral som begrundelse for handling og etik som begrundelse af moral. Etik betragtes ofte som mere overordnet end moral; hvor moralen angiver, hvorledes vi bør handle, er etikken den filosofiske disciplin, der alment forsøger at udtrykke, hvorfor vi bør gøre, som moralen foreskriver.

<sup>2</sup>I bogen 'Ledelse gennem paradokset' (Lüscher, 2013) anvender Lotte Lüscher en tilpasset model omkring Competing Values Framework (Quinn & Cameron) til at give et billede af spændviden i de beslutningshensyn, ledelse i dag indebærer.

<sup>3</sup>Jeg vil af hensyn til artiklens praktiske fokus og omfang ikke gå i dybden med at beskrive de mange forgreninger af de tre etiske teorier. For uddybelse og perspektivering kan anbefales Jørgen Husted's bog 'Ethiske Teorier' (2013) som den bog, der på dansk mest klart introducerer, diskuterer og perspektiverer teorier i det etiske landskab.

<sup>4</sup>Denne fases ordlyd henter konkret inspiration fra Jørgen Husted's Professionsetiske beslutningsmodel (Husted, 2009).



## Sekundær litteratur





LARS SANDSTRØM  
**RELATIONENS  
STRATEGI**

LEDELSE OG UDVIKLING AF EKSTERNE  
NETVÆRK OG RELATIONER

Samfunds  
litteratur

---

Lars Sandstrøm  
**Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer**

1. udgave 2012  
© Samfundslitteratur 2012

**OMSLAG** Imperiet (Annette Borsbøl)  
**LAYOUT** SL grafik (slgrafik.dk)  
**SATS** SL grafik  
**TRYK** Narayana Press, Gylling (www.narayana.dk)  
**ISBN** 978-87-593-1693-1

**Samfundslitteratur**  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf.: 3815 3880  
Fax: 3535 7822  
slforlagene@samfundslitteratur.dk  
www.samfundslitteratur.dk

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.



## KAPITEL 4

# NETVÆRK OG INVOLVERING

Der har i de senere år været et stigende fokus på *netværk* og *involvering*. Målet har været at forstå og anvise veje for, hvordan organisationer og mennesker kan opnå forretningsmæssig, faglig og social værdi af at indgå i forskellige typer af netværk. Begrebet er såvel hos forskere som virksomhedsledere blevet svaret på, hvordan organisationer kan udvikle fleksible og innovative måder at lede og organisere projekter og processer på. En fokuseret organisering af ledelse og medarbejdere i netværk fører imidlertid til store omvæltninger for de virksomheder, der systematisk nedbryder hierarkiske strukturer for at tilegne sig fordelene af at byde andre virksomheder, team og personer op til dans.

Når jeg peger på behovet for nye måder at forstå, agere og lede på i viden-, produktions-, dialog- og markedsføringsnetværk, står jeg med andre ord ikke alene (se fx Dalsgaard 1996, Benkler 2006, Stadil og Waldstrøm 2009, Haslebo 2009, Hansgaard og Thorsgaard 2010). Der er mange gode bud på, hvordan optimale ledelsesformer ser ud i moderne organisationer, og blandt forskere og rådgivere er der et langt stykke ad vejen konsensus om, at relationer mellem mennesker er afgørende for kulturel, organisatorisk og økonomisk succes. Imidlertid fortsætter mange virksomheder og virksomhedsledere med at lede efter styringsværktøjer, kontrolsystemer og teknologier i håbet om, at de med disse bedre kan håndtere en stadig mere kompleks omverden.

Som Kasper Meldgaard i sin afhandling *Luhmann og netværksledelse* (2010) så rammende siger det:

Fortidens ledere jager rundt i nutidens krisetid efter en styringsteknologi, som kan beregne fremtidens udvikling. En teknologi, som sætter organisationsforhold på en formel, der kan tilvejebringe forudsigelighed og styring. Alene på baggrund af krisernes altomsiggribende effekt, samfundets stigende kompleksitet og nye interaktive forretningsmodeller synes det svært at forestille sig en formel, som kan skabe forudsigelighed i denne kontekst. En ledelsesformel vil i bedste fald præsentere en banal forenkling af virksomhedens udfordringer og næppe skabe grundlag for hensigtsmæssige beslutninger. (Meldgaard 2010: 15)

Det synes med andre ord at være en håbløs mission, når jeg i dette kapitel giver mig i kast med at beskrive betingelserne for relationsledelse i netværk, der næsten pr. definition er komplekse – netop fordi de typiske netværk etableres gennem både uformelle og formelle relationer, der dynamisk og regelbundet skabes og opløses igen og igen. Hvor denne kompleksitet således er en betingelse, forsøger mange organisationer at lede ud fra værdier og værdigrundlag, der normativt kan guide ledere og medarbejdere i, hvordan de kan agere i interne og eksterne netværk.

For at skabe en bedre forståelse af netværk beskriver dette kapitel derfor også forskellige netværkstyper og de typer af ledelsesmæssige og strategiske overvejelser, man som organisation, leder og medarbejder må gøre sig, når man deltager i disse typer af netværk.

## RELATIONSLEDELSE AF KOMPLEKSE NETVÆRK

Men hvad er det så mere præcist, at fremtidens ledere skal kunne, og hvilken type organisation og relationsledelse kræver relationsøkonomien? *Mandag Morgen* kalder det for netværkskraft:

” Ledere må sande, at succes ikke skabes af egen faglig indsigt, men i evnen til at tiltrække kompetencer fra et inspirerende netværk på tværs af afdelinger, virksomheder og lande. (*Mandag Morgen* 2008: 8)

Institut for fremtidsforskning udvider imidlertid perspektivet til den samlede organisation, som under begrebet *The Rock 'n' Roll Company* (Geuken 2007) består af ildsjæle, som i kraft af skabertrang frivilligt eller med begrænset fokus på profit udvikler meningsfulde ydelser eller produkter. Netværksorganisationen matcher omverdenskompleksitet i kraft af sin adaptations- og læringsevne, og udnytter mulighederne for at trække på relevante kompetencer.

Netværk findes i mange sammenhænge. Der kan være uformelle netværk mellem familie, venner, faglige netværk mellem kolleger, forskere og gamle studenterkammerater eller formelle netværk mellem leverandører, udviklere eller kunder. For en virksomhed kan vi også tale om interne og eksterne netværk, organisatoriske og individuelle netværk og formelle/uformelle netværk (Stadil og Waldstrøm 2009). Netværksorganisationer er ikke et hierarkisk system, men organiseres ud fra målet om at skabe hensigtsmæssige arbejds måder. Organiserin-

gen er tilpasset den konkrete situation og opgave i en fleksibel og åben struktur, hvor dele sammensættes og opløses (Meldgaard 2010: 19).

Relationsledelse i en netværksorganisation inkluderer en række kriterier.

### Ledelse ud fra værdier

Skal en virksomhedsleder have gennemslagskraft, må denne have føling med kulturen – de implicite spilleregler – i organisationen. En leder, som alene insisterer på kontrol, systemer og regelstyring, vil i moderne virksomheder opleve at komme til kort over for medarbejdere og andre ledere, som vil forvente en arbejdsplads med selvbestemmelse, fleksibilitet og plads til at udleve værdier – moralske, sociale, faglige og økonomiske. Moderne mennesker i den vestlige verden er gennem de sidste 20-30 år blevet vænnet til ledelsesprincipper med vægt på decentralisering af beslutningsprocesser og ressourcestyring. Ledere må derfor finde den helt rette balance mellem på den ene side at udvikle og skabe opbakning til en tværgående strategi for udvikling af brand og relationer og på den anden side give afdelinger, team og individuelle medarbejdere rum og mulighed for selv at træffe beslutninger, styre ressourcer, samt udvikle og styrke kommunikation og relationer.

Siden opblomstringen af corporate branding-begrebet i 1990'erne har mange virksomheder dyrket ledelse og styring efter eksplicite værdigrundlag formuleret af topledelsen på et lederseminar eller *fundet i organisationen* med hjælp fra eksterne konsulenter. Den proces er stadig populær i mange organisationer, der anvender værdigrundlag som identitetsbærer og reference for de implicite spilleregler, der gælder for kontakten til kolleger som eksterne interessenter. Værdigrundlaget er samtidig et værn mod udefrakommende kulturer, organisationer og personer med andre værdier og synspunkter på ledelse og livet i en organisation.

Fælles værdier er som følge heraf ikke altid en værdi for organisationen på den lange bane. De kan derimod skabe en indadvendt form for adfærd, hvor medarbejdere ikke er modtagelige for viden, der kommer udefra (Burcharth 2012). Værdier og værdigrundlag kan med andre ord også medvirke til at samle organisationens ledere og medarbejdere om særlige omgangsformer og skabe fordomme mod eksterne ideer og løsninger – også kaldt 'not-invented-here' (NIH)-syndromet. Når virksomhederne samtidig har udviklet stærke korporative identiteter og kommunikeret særlige kodeks for adfærd gennem medarbejderseminarer, team-

building og mentorprogrammer, så udvikles der ofte en konformitet og *group-think*, som hæmmer evnen til at udvikle eksterne relationer, skabe involvering og medudvikling og inddrage andre fagligheder i udvikling og innovation.

Ana Burcharth, der er adjunkt ved Aarhus Universitet, har forsket i drivkraften for NIH-tendensen. Hendes forskning viser, at den socialiseringspraksis, der finder sted gennem udviklingen og efterfølgelsen af kollektive værdier, har som væsentlig bivirkning, at medarbejdere generelt er tilbøjelige til at favorisere egne og kollegers ideer, og at de helt 'misser' muligheden for at trække på eksterne ressourcer – eller blot genbruge allerede eksisterende løsninger (Burcharth 2012). Virksomhederne kommer på den måde til at udvikle den dybe tallerken igen og igen.

Ledelse ud fra værdier må derfor aldrig blive en konstant og statisk ledelsesform, der fordrer medarbejdere, der gennem adfærd og kommunikation skal opfylde nogle bestemte, urokkelige kerneværdier. Tværtimod er der behov for en grad af normativitet i udviklingen og ledelsen efter værdier. Normative værdier kan være med til at skubbe til en tro, et engagement og en motivation for at stræbe efter noget bedre end det, en medarbejder eller leder ellers vil gøre per instinkt (som vi plejer) – båret af en eksisterende kultur, af ritualer, vane og tradition.

### Case: Værdier i Novozymes

Et eksempel på normative værdier finder vi eksempelvis hos den danske enzymproducent Novozymes, som i 2010 udviklede et nyt sæt af værdier. Værdierne er en del af virksomhedens samlede visionsgrundlag kaldt "Touch the World". De formuleres – på engelsk – således:

Dare to lead  
*Because the future is created by you*

Trust and earn trust  
*Because nothing beats a circle of trust*

Connect to create  
*Because the world is full of ideas*

Unlock passion  
*Because passion makes dreams come alive*

Værdierne tegner ikke et billede af medarbejdere og ledere, der er styret af regler, vaner, kontrol og systemer. Værdierne beskriver virksomhedens employer brand; en filosofi og varedeklaration for virksomhedens ledere og medarbejderne. Værdi-

erne er en formular, en slags drejebog, for, hvordan der skal handles, kommunikeres, besluttet og udvikles relationer i og uden for organisationens (flydende) grænser.

Værdierne er imidlertid ikke konstante og altid mulige at opfylde, men tegner en vej og form, som alle i Novozymes skal stræbe efter at leve op til. Derudover er værdierne et signal til omverdenen om virksomhedens identitet; jobsøgere, investorer, partnere, kunder, forskere og ngo'er skal forstå, at man hos Novozymes gør sig umage med at udvikle værdiskabende relationer, med at udfordre konventioner, tage hånd om andre, lære fra omverdenen, tage nye initiativer mv.

Men værdierne er ikke blot et spørgsmål om at demonstrere identitet eller et spørgsmål om at kunne fungere som et implicit værktøj til værdiledelse. Værdierne er også et eksplicit styringsværktøj. Afdelinger, team og projektgrupper forholder sig ofte systematisk til værdierne og det samlede visionsgrundlag "Touch the World", som også indeholder en definition af virksomhedens filosofi, forretningsgrundlag og vision. Derudover tages værdierne op på udviklingssamtaler med medarbejdere, som får mulighed for at drøfte, hvordan værdierne bidrager til at træffe beslutninger, handle og kommunikere i det daglige.

Ud over værdierne tegner Novozymes' tilgang til *stakeholder relations* også et billede af en virksomhed, som tager sine interessenters præmisser og præferencer alvorligt. For Novozymes handler værdiledelse om at håndtere interessentrelationer individuelt og tage udgangspunkt i de situationer og behov, som interessenterne befinder sig i. Novozymes deltager således i en række initiativer, projekter og netværksgrupper, hvor virksomheden udvikler, lytter, er i dialog og debatterer på lige fod med de andre interessenter. Ved siden af foretager virksomheden interessent- og trendanalyser, så man hele tiden er på linje med sine interessenters ønsker og behov og kan udvikle nye produkter og services, der er et skridt foran konkurrenterne.

Mange af de initiativer, Novozymes deltager i, er formet som partnerskaber, og mange har fokus på bæredygtighed og renere teknologi, som samtidig bidrager til virksomhedens forretningsudvikling. Et samarbejde med WWF Verdensnaturfonden, *The Bio Solutions Initiative*, handler eksempelvis om at fjerne 1 milliard ton CO<sub>2</sub> gennem anvendelse af bioteknologi. Et andet projekt, *Genius*, er et uddannelsesprojekt, som er initieret i samarbejde med Danmarks Naturfredningsforening. Det handler om at afmystificere brugen af genteknologi. Andre samarbejder finder sted med bioteknologiske fakulteter i Danmark og Kina, ligesom Novozymes løbende holder møder med lokalsamfund, græsrodde og naboer til virksomhedens store fabrikker i ind- og udland.<sup>21</sup>

Værdierne er med andre ord en guideline for virksomhedens fortsatte relationsudvikling, ligesom værdierne er reformuleret med udgangspunkt i den tilgang til relationsledelse, som er praktiseret i Novozymes siden fissionen fra Novo Nordisk i 2000.

---

21 Novozymes' mange initiativer og involvering i bæredygtige projekter er også beskrevet i detaljer på virksomhedens web, [www.novozymes.com](http://www.novozymes.com).

### Involvering af interessenter i alle led

Relationsledelse handler også om at bryde barrierer og grænser – mellem virksomhed og omverden og mellem ledere og medarbejdere med forskellige faglige og funktionelle kasketter. Ingen mennesker er en ø, hedder ordsproget i forandret form. Men det gælder også for organisationer, at de i stigende grad finder værdi i at åbne processer og værktøjer i værdikæden for 'fremmede' input. Det kan være elektronikvirksomheden, der samarbejder med internationale designere og teknikere om at skabe fremtidens højttalersystemer, det kan være bilfirmaet, der inviterer bilister (kunder og entusiaster) til at give deres bud på, hvad deres næste bil skal leve op til, og det kan være en kommune, der inddrager ingeniører, arkitekter, kunstnere og borgere i workshops til at udvikle fremtidens parkanlæg og bymiljøer.

Der kan gives tusinder af eksempler på, hvordan virksomheder med succes kan udvide og udvikle deres produktion, viden, eksponering og innovationsevne ved at tænke og udføre relationsledelse og relationsudvikling allerede ved starten af et nyt forretningsområde, marked, projekt, produkt og service. Det handler kort og godt om at skabe simultan værdi for både virksomhed og interessenter og at anerkende, at værdi både er et slutresultat, et mål og noget, som skabes i samarbejdet, involveringen og kommunikationen mellem grupper og individer i en proces mod målet.

Relationsledelse i disse medudviklings- og involveringsprocesser er dog langt fra en selvfølge. Tværtimod kræver den et aktivt tilvalg fra ledelsen, en fastlæggelse af mål for processen og nogle værktøjer, som kan hjælpe processen på vej. Selvom Novozymes i værdigrundlaget således proklamerer "connect to create" og understøtter det med "learn from the outside" og "take pride in finding solutions with others", så er enzymvirksomheden også nødt til at udstyre ledere og medarbejdere med værktøjer til at finde og udvikle disse relationer. Det kan fx være guidelines for kommunikation og udvikling af relationer på sociale medier, det kan være undervisning af lokale marketingkoordinatorer i anvendelse af virksomhedens designretningslinjer, eller det kan være gode råd om formidling af budskaber og gode historier til dansk og international presse. Der er mange måder at hjælpe relationsudviklingen på vej.

### Gennemsigtighed og tilgængelighed

I mange organisationer er strategien hemmelig og kun for de særligt indviede i en bestyrelse og topledelse. Partnere, investorer, myndigheder, organisationer og



journalister bliver spist af med en populariseret læseletudgave. Filosofien er, at strategien og midlerne til at implementere den er et konkurrenceanliggende, som helst ikke skal komme i de forkerte hænder. Konkurrenter skal derfor heller ikke have for stor indsigt i, hvordan virksomheden arbejder; hvad det er, dens medarbejdere kan og ved, som gør den unik og fremtidssikret.

Denne tankegang er forældet. Virksomheder kan have meget stor gavn af at åbne bøgerne og lokalerne, både indadtil og udadtil. Medarbejdere, der kender det strategiske og ledelsesmæssige grundlag for beslutninger, er mere motiverede og engagerede end de, der blot arbejder for lønnen – og for at tiden skal gå. Derudover er der chance for, at de kan byde ind med ideer, viden og løsninger på strategiske problemstillinger. Det kan desuden være, at de kan dele gode erfaringer, effektive arbejdsprocesser, måder at skabe innovation og nye produkter på med andre afdelinger og team i virksomheden.

Noget lignende gør sig gældende i forhold til at åbne sig for omverdenen – og måske endda ligefrem invitere eksterne interessenter i at deltage i strategiudviklingen. Også her kan ekstern indsigt, ideer og viden bidrage til at skabe et strategisk grundlag, der matcher de udfordringer, virksomheden vil opleve i de kommende år. Ofte vil virksomheden da også selv mangle kompetencer og erfaringer eller være *blind* over for vinkler på strategier og processer, som måske står mere klart og afprøvet hos andre virksomheder eller interessenter.

Konkret vælger mange virksomheder, at selve strategiudviklingen foregår i en projektgruppe sammensat af interne repræsentanter fra forskellige dele af virksomheden, og den eksterne involvering vil så bestå i test af ideer, koncepter og prioriteringer i fokusgrupper eller under kvalitative interviews. Samtidig bliver den brede kreds af medarbejdere involveret via en medarbejderdag med workshops og kreative brainstormøvelser, eller medarbejderne kan melde ind med ideer til strategiske tiltag på en opslagstavle, en wiki, et intranet eller et ideforum.

I nogle virksomheder har jeg dog også oplevet, at den eksterne involvering er etableret fra starten. Det har især været givtigt, når strategiens målopfyldelse er afhængig af, at en række eksterne samarbejdspartnere bidrager til implementeringen på en række afgørende områder. Når partnerne på den måde har været med ved bordet i selve strategiudviklingen, er der skabt engagement og forankring forud for selve processen med at virkeliggøre strategien. Partnerne bliver altså gode ambassadører for strategien og aktive projektmagere og formidlere af konkrete tiltag ude i deres egne organisationer og i eksterne netværk.

### Effektivisering og læring

En effektiv relationsledelse kræver mod og evne til at se ud over egen næsetip, team, afdeling og virksomhed. Virksomhedens ledere og medarbejdere er ikke nødvendigvis de bedste til at håndtere alle dele af værdikæden (det fortalte Michael Porter allerede i bestselleren *Competitive Advantage* fra 1985), og de vil i reglen have stor fordel af at inddrage andre organisationer og eksperter. Det kan være eksperter med særlige uddannelser og kompetencer, det kan være virksomheder med andre erfaringer, kulturer og metoder til at løse udfordringer, og det kan endda være konkurrenter, der er markedsledere på særlige produkter eller servicere. Vindervirksomhederne er dem, der formår at sammensætte de mest kompetente og effektive team til at udvikle og anvende fremtidens forretningsmodeller, processer og produkter.

Relationsledelse handler således om globalt udsyn og om *at gøre det, du er bedst til*, som en dansk bankkoncern slog sig op på i starten af det 21. århundrede.

Et eksempel på denne type af relationsledelse og forretningsmodel demonstrerer den amerikanske flyproducent Boeing. Ved udviklingen af deres 787 Dreamliner inddrog virksomheden de bedste designere – uden at flytte dem geografisk. Det lod sig gøre med en fælles virtuel platform. I stedet for at præsentere en 500-siders manual for deres underleverandør lagde de en vision på 50 sider på bordet, en slags 'kode' til den nye 787 Dreamliner for de partnere, der skulle bygge maskinen op. Deltagerne ville få en del af kagen. Boeing havde dog ikke helt de nye spilleregler under huden, og leveringen blev derfor udskudt flere gange. Prisen er på vej mod de 20 milliarder dollar, hvilket er mere end en fordobling af den estimerede pris. Projektet ses dog stadig som en god forretning for Boeing, der er mindst to år foran deres konkurrenter med et sådant fly. Hvad der er vigtigt at notere sig, er også, at Boeing nu har prøvet det; de har lært noget nyt, som konkurrenterne ikke kan (Micheelsen og Micheelsen 2011).

Relationsledelse er dermed også læring, og den fordrer, at ledere og medarbejdere på tværs af organisationer har mulighed for sammen at eksperimentere med og teste nye måder at skabe innovative produkter og servicere på. I sidste ende er det et spørgsmål om kultur og om parathed i en organisations topledelse. De virksomheder, der ikke forstår eller tør være aktive deltagere i relationsøkonomien, det netværksbaserede samfund, vil have svært ved fortsat at adoptere nye forretningsmetoder, nye teknologier og nye måder at skabe innovation og fornyelse på gennem udvikling af værdiskabende relationer.

For flyindustriens konkurrenter er det eksempelvis helt afgørende at finde modeller til samarbejde, læring og videndeling på tværs af organisationer, da produktion af nye flytyper kræver talrige og meget forskellige typer af delleverandører til de enkelte dele af et fly og dele af værdikæden. Kun de virksomheder, der formår at sammensætte de mest optimale team og samarbejdsformer – og at lære af erfaringer og viden i udviklings- og produktionsprocessen – vil vinde. Kontrakterne med flyselskaber og forsvarsindustrien er på milliarder af kroner, og for virksomheder som Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman og Airbus er det helt afgørende, at de fortsat kan konkurrere på både kvalitet, tillid, sikkerhed, tid og pris.

### Meget nyt land at udforske

Der er stadig meget nyt land at udforske for de organisationer, ledere og medarbejdere, der er i gang med at afprøve metoder til at lede – formelt og uformelt – i komplekse netværk. Relationsledelse er ikke en fasttømret disciplin, hverken teoretisk eller i praksis i de vestlige organisationer. Selvom begreber som co-creation, personalisering og brugerinvolvering således har været på banen i mere end et årti, så er det de færreste virksomheder, der har formuleret en egentlig strategi for, hvordan de skaber værdi af at åbne virksomhedens grænser, af at samarbejde på tværs af organisationer, ekspertiser og lande, og af at lære og videndele de resultater – og fejl – som skabes i processen.

Der er mange parametre, der taler for, at et nyt ledelsesparadigme er under udvikling. Den stigende globalisering, behovet for bæredygtig ledelse, den øgede kunde- og forbrugerinvolvering og den stadige udvikling af nye digitale medier og mobile platforme peger alt sammen mod en fremtid, der fordrer en stadig mere involverende, lærende, delende og dialogbaseret ledelsesform.

## NETVÆRK MELLEML ORGANISATIONER

Netværk er ikke bare netværk. Der findes mange typer af netværk med hver deres form og formål. Organisationsforskningen byder dog ikke på meget litteratur om netværk mellem organisationer, de såkaldte *interorganisatoriske netværk*. En definition af disse netværkstyper hælder flere dog til:

☞ Interorganisatoriske netværk er sociale former af interorganisatorisk aktivitet omkring udveksling af information, koordineret handling og fælles opgaveløs-

ning – mellem enheder fra legalt separate organisationer, som udgør ikke-hierarkiske sociale systemer. (Alter og Hage 1993: 192).

Det siger sig selv, at samspillet og koordinationen mellem parterne i et netværk skaber nogle særlige ledelsesudfordringer. Dels fordi de ledere og andre parter, der indgår i netværkene, ofte også har en ledelsesrolle i deres egen organisation, dels fordi ledelse i et netværk sker på tværs af organisationer med forskellige organiseringer, kulturer og ledelsesformer. Ofte er ledelsesrollen ikke engang defineret i netværk, ligesom der i løst koblede netværk måske ikke kan udpeges en egentlig leder.

Et interorganisatorisk netværk omfatter enheder, der refererer til flere separate, uafhængige magtcentre, som typisk har uklare og flertydige indbyrdes relationer. Selv i netværk, hvor der er udpeget en netværksledelse, der har visse beføjelser i relation til netværksprocesserne, vil der være andre betydelige magtcentre i netværket, som i væsentlig grad begrænser netværksledelsens autoritet. Autoritetsrelationerne kompliceres endvidere ofte af, at involverede parter og processer er i berøring med flere delvis overlappende netværk (Gustafsson 2009: 2).

Overvejelser og beslutninger om den optimale form for relationsledelse og deltagelse i netværk er med andre ord helt afgørende for, hvor stor nytte en organisation får af netværk. Derudover bør det overvejes, hvilken type af netværk det er relevant at etablere eller deltage i ved en given situation.

### Netværkstyper

Der findes mange typer af netværk og måder at definere netværkstyperne på. Sondringerne tager typisk udgangspunkt i netværkets juridiske grundlag, struktur og formål (Alter og Hage 1993, Child og Faulkner 1998, Kanter 2001, Mønsted 2003, Stadil og Waldstrøm 2009, Gustafsson 2009, Beckmann, Nielsen og Wanscher 2010).

I det nedenstående følger en kort beskrivelse af otte ret forskellige typer af netværk, som kendetegnes ved at opfylde meget forskellige formål, og som kræver meget forskellige grader af involvering, såvel ledelsesmæssigt som af de medarbejdere eller *frie agenter*, som deltager i disse netværk. I beskrivelsen af netværkene er forståelsen af organisationens rolle og position i centrum. Det er organisationernes involveringsgrad og relationsudvikling samt værdien af disse, der vurderes. Netværkene inkluderer med andre ord ikke netværk med venner og familie eller andre, som individer deler hobby og fritidsinteresser med.

Beskrivelsen af netværkene tager primært udgangspunkt i, hvordan hele virk-

somheden kan drage nytte af, at en eller flere organisationsmedlemmer deltager i netværkene. Jeg beskæftiger mig dermed ikke med netværk, som ledere og medarbejdere deltager i for egen faglige eller karrieremæssige vinding. Med netværk tænker jeg med andre ord ikke på eksempelvis VL grupper, Rotary og Lions, på alumnegrupper på universiteter og højere læreanstalter, eller på ERFA-grupper under Netværk Danmark, DJØF, IDA eller DI (jf. også *Mandag Morgen* 20.06.2011:16 for en figur over forskellige netværkstyper). Jeg anerkender, at disse grupper kan have et forretningsmæssigt perspektiv. De netværksgrupper, jeg beskriver, er dog typisk besluttet og etableret formelt og strategisk af virksomhedens ledelse. Men grænserne mellem det personlige og det organisatoriske engagement i netværk er naturligvis flydende.

Ikke mindst udviklingen af nye webbaserede *sociale* netværk har givet anledning til tanker om, hvilke typer af forretningsorienterede netværk som kan defineres. Disse netværkstyper er det lykkedes at koge ned til to netværkstyper (se nedenstående punkt 7 og 8).

Følgende netværkstyper beskrives:

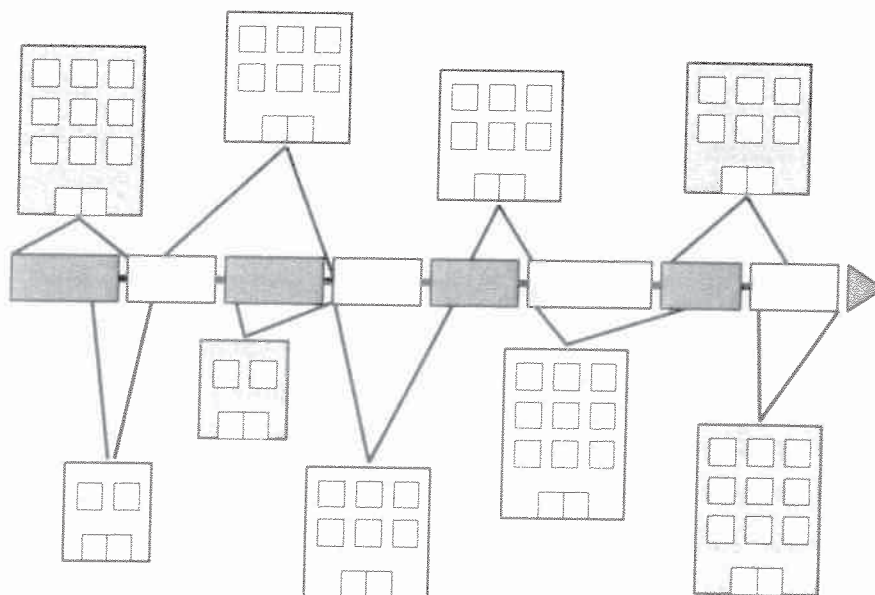
1. Værdikædenetværk
2. Branchenetværk
3. Joint venture-netværk
4. Projektetværk
5. Paraplynetværk
6. Vidennetværk
7. Mass collaboration-netværk
8. Sociale netværk.

### Værdikædenetværk

Den første netværkstype inkluderer parter, der med udgangspunkt i forskellige kompetencer arbejder på tværs af virksomheder om en gentagen totalopgave; en værdikæde af mindre opgaver, som skal løses sammen i en bestemt rækkefølge. En klassisk opgave i en privat virksomhed kan være en kæde af forskning, udvikling, test, produktion, markedsføring, salg og distribution. Inden for medicinalindustrien er det – på trods af meget insourcing i de største koncerner – ikke usædvanligt, at denne kæde er fordelt på mange forskellige virksomheder, der har lige præcis de specialkompetencer, der skal til for at gøre processen optimal. Inden for det offentlige finder vi også mange af disse værdikæder, hvor der nemt kan blive tale om en historie for pressen, hvis kæden sprænger, fordi roller og an-

svar for de enkelte dele ikke er klart nok defineret. Et eksempel kunne være behandling af samspilsramte børn og unge, hvor værdikæden indeholder forebyggelse, visitation, døgnanbringelse, udskrivning og efternævn.

Et værdikædenetværk (figur 4.1.) er typisk et ret formelt og aftalebaseret netværk. Deltagerne i netværket er udpeget af de virksomheder, der indgår i netværket, og relationer og roller er defineret. De virksomheder, der indgår, kan imidlertid have meget forskellig størrelse og deres del af værdikæden være af meget forskellig størrelse. Det kan nogle gange føre til komplicerede og ofte ugennemsigtige magtforhold, selvom stifteren af netværket ofte fungerer som ansvarlig leder af samme. Det er derfor ret afgørende for netværkets succes, at det er skabt på baggrund af en vision og forventning om, at der skabes en særlig høj værdi, når der udvikles stærke relationer og effektivt samarbejde gennem værdikæden. Er værdien af at deltage i værdikæden ikke åbenlys, mindskes motivationen, prioriteringen falder, og der kan ske en søgning mod andre og mere lovende netværk. Det vil hæmme netværkets funktionsevne og chance for fortsat at have succes. Det er derfor også vigtigt, at lederen af netværket er opmærksom på, at de kompetencer og ressourcer, der er til stede i de enkelte dele af værdikæden, er optimale. Ellers må lederen sørge for at styrke kæden – i sidste ende ved at udskifte svage led.



Figur 4.1. Værdikædenetværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

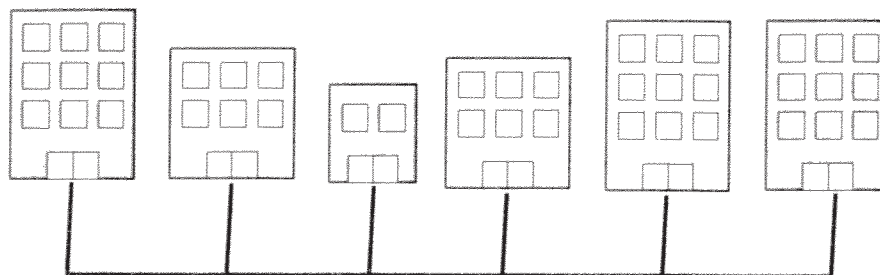
### Branchenetværk

Et branchenetværk (figur 4.2.) består af virksomheder med sammenlignelige ydelser og kompetencer. Altså virksomheder, der typisk konkurrerer på de samme markeder og produkter. Netværket kan være formaliseret inden for en brancheforening. Men det kan også være virksomheder, der ser muligheder i et langvarigt samarbejde, en alliance, det kan være virksomheder, som med mellemrum byder ind sammen på store projekter, eller det kan være virksomheder, som mødes i ERFA-grupper for at inspirere hinanden og for at udveksle viden om gode erfaringer, værktøjer og kundecases.

I branchenetværk gælder bestemte spilleregler. Når en virksomhed også fungerer uafhængigt af netværket, nytter det ikke, at alle detaljer om de specialudviklede produkter, processer og værktøjer, der gør virksomheden unik, gives væk. På den anden side må virksomheden også give noget af sig selv – erfaringer og viden – hvis den vil udvikle sin status som en interessant og åben samarbejdspartner. De virksomheder, der er villige til proaktivt at formidle substantielle historier, er desuden dem, andre interessenter (fx jobsøgere og kunder) finder interessante og tillidsvækkende at lytte til og samarbejde med.

I brancheforeninger er der typisk et egentligt sekretariat, der varetager koordination og ledelse af netværket. Der udpeges en bestyrelse, udformes vedtægter, udvikles strategier for kommunikation og relationsudvikling, og der laves planer for lokale grupper, møder, kurser, salg af publikationer og andre services. Niveaulet er naturligvis afhængigt af størrelse, behov og foreningens ambitioner. Her er principperne for ledelse og ansvar typisk veldefinerede.

I andre branchenetværk kan ledelsespositionen imidlertid være til diskussion. Er det idemageren til netværket, der skal fungere som leder? Er det den største virksomhed, der har *ledelsesretten*? Eller skal kompetence, involveringsgrad, tilgængelige ressourcer eller nytte være bestemmende for, hvem der 'fronter' netværket indadtil og udadtil. Det er sjældent givet på forhånd, og det kan derfor være yderst givtigt at definere såvel ledelse som vision og mission for netværket allerede i etableringsfasen. Sidenhen kan kampe om ledelse, ansvar og roller være dræbende for netværkets effektivitet og for partnernes motivation til at samarbejde og bidrage til fællesskabet.



Figur 4.2. Branchenetværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

### Joint venture-netværk

Den tredje type er joint venture-netværk (figur 4.3.). Det er netværk, hvor to eller flere parter etablerer og driver en selvstændig organisation, der varetager opgaver, som parterne har vanskeligt ved at håndtere alene. Visionen er, at parterne gennem den fælles enhed kan løse opgaverne bedre, billigere og hurtigere, end de hver for sig ville kunne gøre (Gustafsson 2009: 9). Joint venture-netværk er permanente, eller i hvert fald netværk med en langvarig tidshorison. Netværket varetager således i reglen mange projekter, der støtter op om den samlede mission for netværket. Inden for det offentlige finder vi eksempelvis joint venture-netværk etableret af kommuner, der går sammen om at drive plejehjem, sundhedscentre, bofællesskaber, affaldsdepoter eller forbrændingsanlæg. I det private er målet med et joint venture-netværk fx 1) at gennemføre et forsknings- eller udviklingsprojekt, 2) at producere et produkt, 3) at skaffe råmaterialer eller komponenter eller 4) at markedsføre og distribuere et produkt. Samarbejdet mellem Fujitsu og Siemens under navnet Fujitsu Siemens er et eksempel på det.

For private virksomheder er et joint venture-netværk et forretningsmæssigt, formelt og juridisk partnerskab, ofte etableret som et egentligt selskab. Det kan føre en række fordele og ulemper med sig ([www.startvaekst.dk/jointventure2](http://www.startvaekst.dk/jointventure2)), som beskrevet nedenfor.

Nogle fordele:

- Du er ikke alene om at bære risiko og omkostninger, men deler dem med din partner.

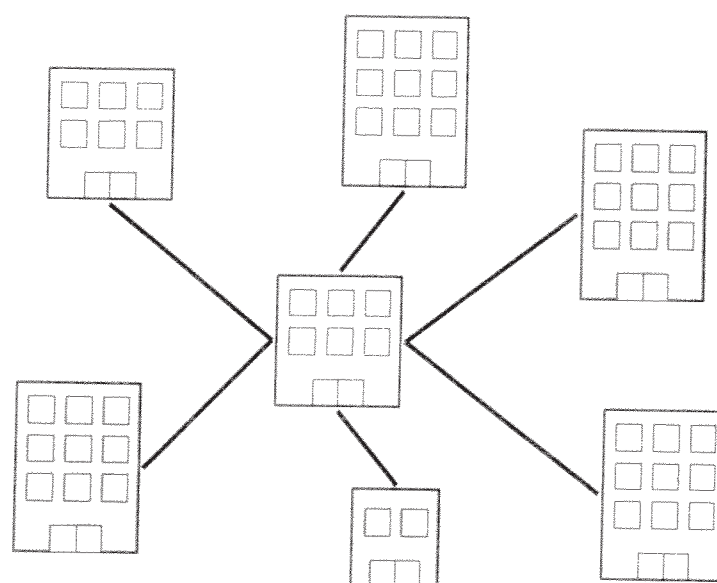


- ▶ Du får adgang til ressourcer og kompetencer, du ikke selv har og måske ikke har mulighed for selv at opbygge.
- ▶ Du 'springer over' eventuelle handelsbarrierer til det udenlandske marked.
- ▶ Det økonomiske afkast er ofte højere end ved fx eksport, licensering og franchising.
- ▶ Du oparbejder viden om og tilstedeværelse på det udenlandske marked.

Nogle ulemper:

- ▶ Et joint venture-netværk kræver kapitalindskud og løbende finansiering af driften.
- ▶ Det kan tage tid, før du begynder at se et økonomisk afkast af din investering, som du i øvrigt skal dele.
- ▶ Du har ikke fuld kontrol med joint venture-netværket, men deler ejerskab og ledelse med din partner.
- ▶ Der er risiko for konflikter mellem dig og din partner om strategi, taktik, ressourceallokering mv.
- ▶ Det kan være svært og efter omstændighederne dyrt at trække sig ud af et joint venture-netværk.

Det siger sig selv, at relationsledelse er en helt afgørende disciplin for ledelsen af et joint venture-netværk, hvis samarbejdet skal blive en succes. Man kan sagtens forestille sig, at de to virksomhedskulturer (en japansk og en svensk), der skulle mødes i det nu ophørte joint venture Sony Ericsson, krævede en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed i forhold at skabe og blive enige om nye fælles arbejds-gange, måder at træffe beslutninger på, måder at håndtere arbejdsmiljø, sikkerhed og sundhed på, måder at omgås og socialisere på, måder at skabe nye ideer og innovation på, måder at sælge og markedsføre sig på osv. Områder, der – om end i noget mindre skala – også kalder på relationsledelse i mange andre joint venture-netværk. Ikke mindst fordi relationsledelse handler om at få mennesker til at samarbejde, til sammen at finde nye, kreative løsninger på udfordringer, og om at invitere organisationer og mennesker med nye perspektiver til at deltage i udviklingen af nye produkter og servicere.



Figur 4.3. Joint venture-netværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

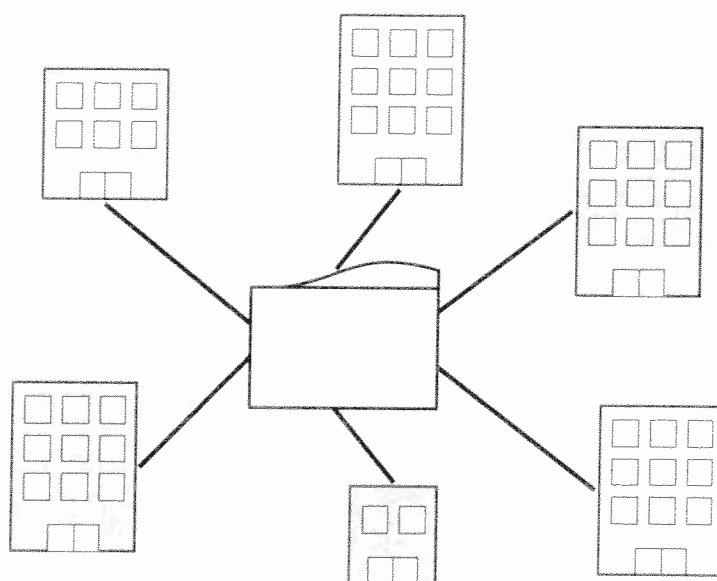
### Projektnetværk

Denne netværkstype (figur 4.4.) definerer næsten sig selv gennem navnet. Her samarbejder virksomheder om et projekt, som en af parterne ellers ikke ville kunne gennemføre alene – i hvert fald ikke med samme høje kvalitet. Projektet har en defineret levetid, men parterne kan sagtens senere finde sammen i et nyt projektnetværk – måske med andre parter.

Der er nærmest ingen grænser for, hvad der bliver *projektificeret* i dag. Der er filmprojekter, kulturprojekter, bygge- og anlægsprojekter, it-projekter, videndelingsprojekter, ulandsprojekter, projekter for regional udvikling, miljøprojekter, uddannelsesprojekter og sundhedsprojekter. I konsulentbranchen laver man projekter i form af webprojekter, identitetsprojekter, videoprojekter, strategiprojekter, analyseprojekter og brandingprojekter – for bare at nævne nogle få. Kun fantasien sætter grænser for, hvad man kan gøre til et projekt. Det danske arbejdsmarked er fyldt med projektnetværk – og ofte netværk, som går på tværs af mange virksomheder og kompetencer.

Projektnetværk udmærker sig ved ofte at skulle etablere sig ganske hurtigt, hvor roller, ansvar og processer skal på plads, så projektet kan komme i gang. Det er derfor en fordel, når projektparterne kender hinanden fra at have deltaget sammen i andre projektnetværk. Når dette ikke er tilfældet, er det i reglen en god ide

at bruge nogle kræfter på at lære hinanden at kende i netværket: hvilke erfaringer har de enkelte parter med lignende projekter? Hvilke kompetencer har de virksomheder og personer, der deltager i netværket? Hvilken support og backup kan de enkelte virksomheder bidrage med under projektet? Hvem skal lede projektet, og hvilke styringsværktøjer anvendes på tværs af virksomheder? Hvordan sørger vi for, at kommunikationen flyder, at der skabes læring, og at viden deles mellem relevante parter? En forståelse af og enighed om svarene på disse spørgsmål kan spare projektparterne for mange gnidninger og positionskampe senere i projektet.



Figur 4.4. Projektnetværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

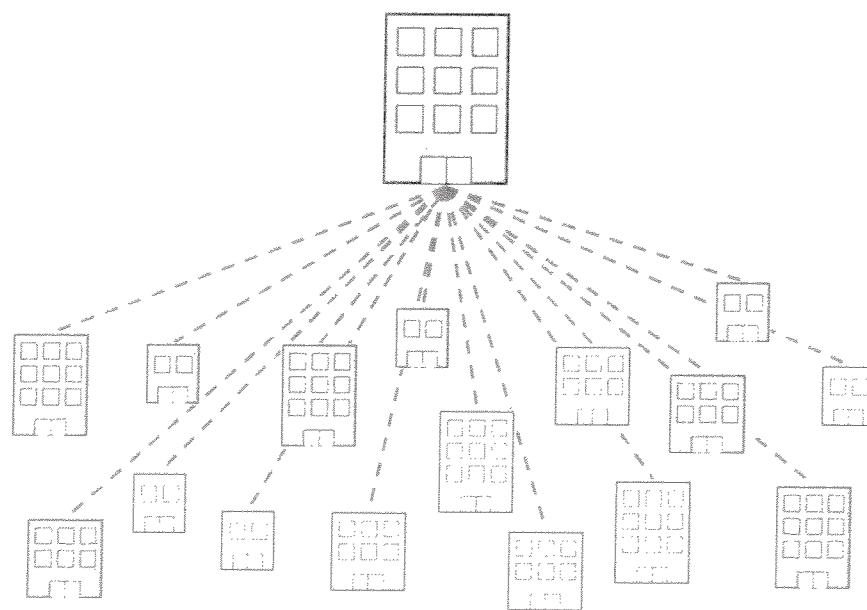
### Paraplynetværk

Paraplynetværk (figur 4.5.) inkluderer et stort antal ofte ret forskellige parter, der er medlem af en institution, som varetager medlemmernes fælles interesser. Paraplynetværk kan eksempelvis blive stiftet for at fremme løsninger på samfundsmæssige udfordringer inden for fx sundhed, miljø, innovation, uddannelse eller regional udvikling. Eksempler på paraplynetværk er:

- ▶ Medicon Valley Academy, der skal fremme samarbejde og udviklingsmuligheder for health care-virksomheder og forskningsinstitutioner i Øresundsregionen.

- ▶ EU's forskellige udviklingsprogrammer inden for bl.a. miljø og energi, beskæftigelse, innovation, regional udvikling, uddannelse og ungdom samt informationsteknologi.
- ▶ NGO FORUM, som skal fremme dialog og indflydelse på dansk udviklingsbistand.
- ▶ Morgendagens heltinder, der er "et legende erhvervsnetværk, der styrker den professionelle og personlige bundlinje for kvinder" (jf. [www.heltinder.dk](http://www.heltinder.dk)).

Selvom paraplynetværkene er meget forskellige, så er en eller anden form for medlemskab ofte en betingelse for at være med i netværket, ligesom der også tit er behov for et egentligt sekretariat til at varetage netværkets opgaver; herunder arrangering af møder og konferencer, deltagelse i udvalgs- og projektgruppemøder, drift af hjemmesider og andre kommunikationsmedier, markedsføring af arrangementer, rekruttering af nye medlemmer, kontakt til medier om netværkets mærkesager osv.



Figur 4.5. Paraplynetværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

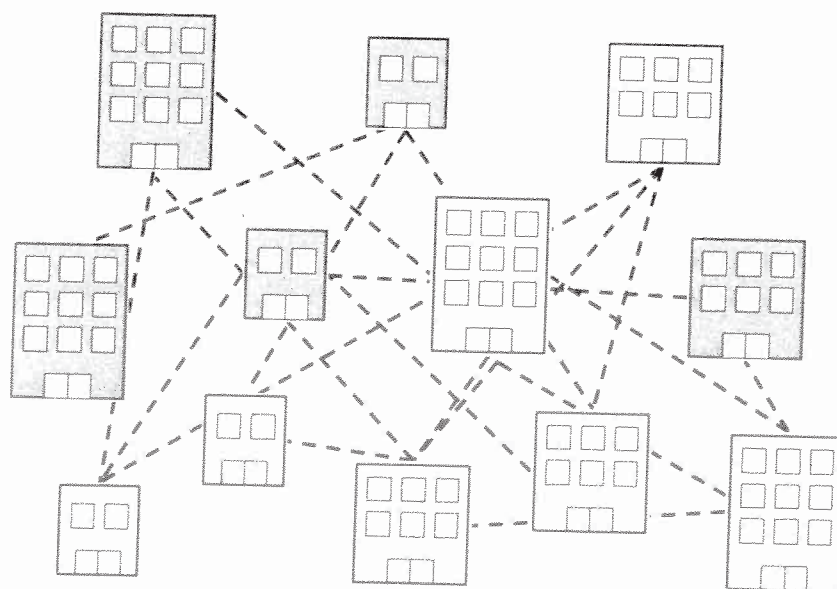
### Vidennetværk

Denne netværkstype (figur 4.6.) kaldes også *praksisfællesskaber* af Jeppe Gustafsson (2009), der meget rammende skriver, at der er tale om netværk, som består

”af aktører, der har ensartede udfordringer og praksis i deres respektive organisationer, og som udveksler informationer, erfaringer, fiduser, teoretisk viden og ideer – i uformelle relationer, i grupper og eventuelt i forskellige uddannelsesaktiviteter” (Gustafsson 2009: 11).

Vidennetværkets deltagere er i reglen personer med en særlig faglig kompetence eller interesse. Det kan være ingeniører på tværs af private og offentlige virksomheder, der brænder for at udvikle miljøteknologiske løsninger, det være journalister, der deler viden om onlinemedieret kommunikation, og det kan it-ansvarlige i kommuner og regioner, som deler erfaringer om webplatforme og databasesystemer. Der er mange muligheder.

Netværkene er i udgangspunktet uformelle, og der er sjældent vedtægter, bestyrelse eller sekretariatsbistand tilknyttet. Imidlertid sker der ofte en professionalisering af vidennetværk over tid, hvorunder møder struktureres, og der tilknyttes en hjemmeside, wiki eller gruppesoftware, så netværkets deltagere nemt kan dele viden, links, tips, kalender, kontaktdata, billeder, analyserapporter og meget andet. Et eksempel på det er de mange netværk, som er etableret via web-softwaren NING (se [www.ning.com](http://www.ning.com)).



Figur 4.6. Vidennetværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

Vidennetværkenes uformelle struktur peger på et nærmest ledelsesløst netværk. Men med netværksdeltagernes ofte stigende ønske om at systematisere vidende-

ling samt møder og dialog fysisk og online øges også behovet for en egentlig ledelse af netværket. Da der dog sjældent er en naturlig proces for valg af en leder – eller koordinator – vil der være åbent for kampe om at tage ledelsen af netværket – eller snarere undgå den. For ledelse af vidennetværk kan hurtigt blive en arbejdskrævende post, som primært er lønnet med øget respekt og styrket personligt brand.

### Mass collaboration-netværk

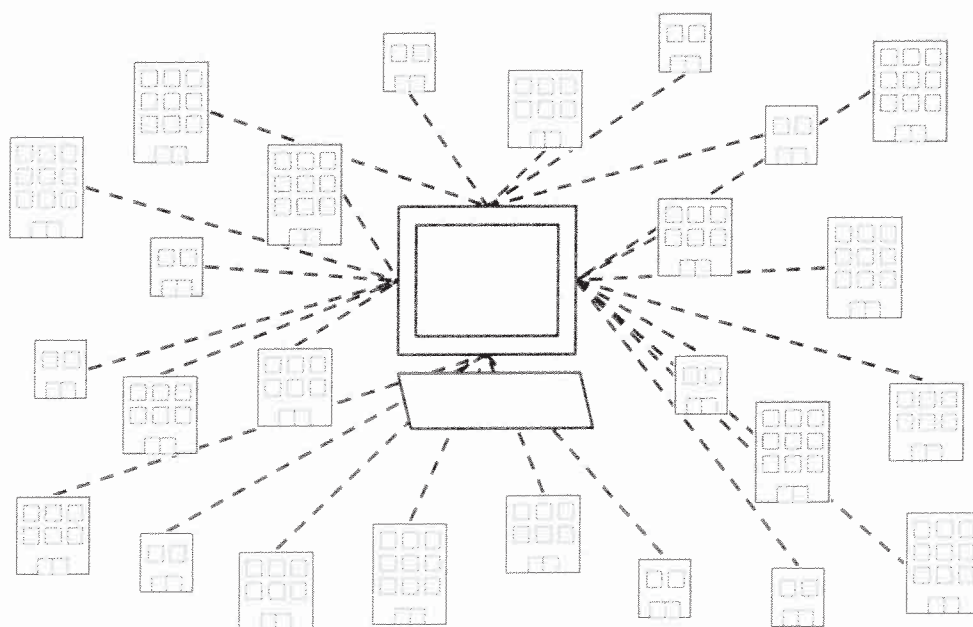
*Mass collaboration*, eller *massesamarbejde*, er en proces og et netværk, som realiseres, når en stor mængde virksomheder eller individer uafhængigt af hinanden samarbejder om at udvikle et projekt – en platform, en service eller et produkt. Denne netværkstype (figur 4.7.) kan realiseres via internettet, der gør det muligt at danne en virtuel organisering af denne 'peer production'. Netværksprocesserne kan handle om at udveksle viden og erfaringer, om at komme med ideer og inspiration, eller om konkret at arbejde – fx via open source – direkte på projektet.

Visionen for mass collaboration er klar: den mulige globale involvering af de bedste kompetencer kan skabe unikke innovationer, som alle kan anvende – i reglen uden betaling. Det er eksempelvis grundlaget for udvikling af content management-systemer (CMS) som Drupal, Typo3, Joomla, Umbraco og Plone, der på ryggen af succesen med at udvikle open source-plattformen Linux har vundet frem på bekostning af *lukkede systemer* som Microsofts Sharepoint, IBM's WebSphere eller Automys Interwoven. Omkring de open source-baserede CMS'er findes således store communities, hvor der udveksles tips, webmoduler, kodelumper, erfaringer og meget mere, som bidrager til at øge værdien af den fælles udvikling i netværket.

Mass collaboration kan dog også finde sted, selvom deltagerne i netværket ikke har åben adgang til en platforms såkaldte kildekode. På Dell IdeaStorm ([www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com)) kan brugerne bidrage med ideer til, hvordan Dell kan forbedre sine produkter og services, andre kan kommentere og rate ideernes kvalitet, og Dell offentliggør så, hvilke ideer de omsætter til planer og handling. Her er det et spørgsmål om eksternt at *crowdsource* de bedste ideer – frem for at Dell selv skal udvikle dem internt – og på den baggrund udvikle innovative, brugerorienterede produkter og services. Andre eksempler på mass collaboration-netværk af denne type er Innocentive og Boblr.com, hvor virksomheder mødes med udviklere, for-

skere, designere og konceptmagere for sammen at skabe innovation og nye produkter.

Ledelse i mass collaboration er i princippet fraværende. Når den teknologiske ramme og spillereglerne er defineret, er det op til netværkets parter selv at bestemme, hvilken rolle de vil spille, hvornår og med hvilken involveringsgrad. Der er ikke knyttet noget formelt ansvar til de, der deltager, og der er i reglen intet krav om leverancer til en bestemt tid. På den måde sikres det, at det kun er de mest engagerede og kompetente parter, der deltager. Til gengæld er intet netværk af denne type sikret succes, da et optimalt resultat af den fælles udvikling kræver, at der er nok frivillig masse til at kunne skabe et solidt produkt.



Figur 4.7. Mass collaboration-netværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

### Sociale netværk

Det er nok i realiteten noget simplificeret at typificere sociale netværk som netværk, der er organiseret og struktureret efter en bestemt formel. For sociale netværk er netop karakteriseret ved det modsatte. Sociale netværk er flydende, de dannes og ophører dynamisk, uformelt og smidigt, og de kræver ingen særlig adgangsbillet eller optagelseskriterier for at være med (figur 4.8.). Og så alligevel, for

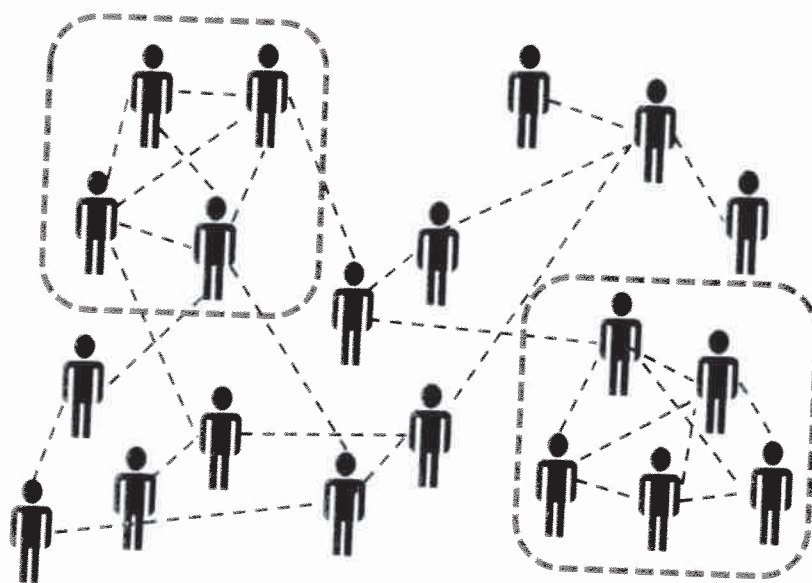
sociale netværk er baseret på det sociale – og som sådan gælder særlige implicitte spilleregler, hvis du vil være med og accepteres af dine peers og netværksfæller.

Følgende gode råd kan gives til de, der ønsker at skabe værdi for sig selv og deres bagland (eksempelvis arbejdsplads, forening eller aktivistgruppe) ved at deltage aktivt i sociale netværk:

- ▶ Deltag på mediets og netværkets præmisser. Hvis målet er at dele viden om strategiværktøjer og -processer, så lad vær med at introducere dig selv til netværket ved at tilbyde kurser og rådgivning i strategiudvikling. Det giver disrespekt.
- ▶ Modtag og giv gaver. Nyttig viden, links til inspiration, gode råd og tips er gaver til dem, der deltager i netværket. Men husk også selv at give gaver, så din status i netværket vedligeholdes og styrkes.
- ▶ Vær direkte og relevant. Vil du have personlig, faglig og forretningsmæssig værdi af at deltage i netværk, må du bestræbe dig på at bidrage med noget, som har værdi for de andre deltagere. Men lad være med at dække dig bag fremmedord og fagtermer. Direkte og ligefrem kommunikation fremmer mulighederne for en egentlig dialog på tværs af uddannelse og faggrænser.
- ▶ Lyt og lær. Tro ikke, du kan det hele og har alle svarene. Vær ydmyg over for netværket og dets deltagere. Bombardér ikke netværket med alskens meddelelser, kommentarer, videos og billeder, men vær selektiv og interager med netværket i forhold til den rytme, tone og dynamik, der hersker.

Nogle sociale netværk, som fx Facebook, LinkedIn, Friendster eller Google+, er så store, at der også dannes netværk inden for netværkene. Google+ forsøger at anbefale en grovsortering i venner, familie, bekendte og følgere. Men den egentlige netværksdannelse sker mere dynamisk og følger i højere grad de interesserer, du demonstrerer, de aktiviteter, du inviterer til, og den viden, du deler – og får igen. Sociale netværk handler om at mødes med ligesindede (peering), dele det, du ved og oplever (sharing), og gøre det på netværk, der er globale i natur (jf. Tapscott og Driscoll 2006).





Figur 4.8. Sociale netværk. Kilde: Egen tilvirkning (inspireret af Gustafsson 2009).

### STRATEGI FOR NETVÆRKET

Konkrete netværk er ofte mere komplekse end ovenstående idealtyper. Netværk er typisk hybrider af flere netværkstyper (Gustafsson 2009: 12). For deltagerne i et netværk er det desuden ikke altid åbenlyst, hvilket netværk man deltager i; ledelse, kultur og spilleregler er uklare, og målet med netværket udefineret – måske er det endda forskelligt fra deltager til deltager.

Som virksomhed, der ønsker at deltage aktivt i netværk og drive relationsledelse, er det imidlertid vigtigt at have gjort sig nogle klare overvejelser om, hvad man ønsker at opnå med at deltage i det ene eller det andet netværk. Ledere og medarbejdere i moderne organisationer oversvømmes i dag med mere eller mindre direkte tilbud om at deltage i netværk – hvad enten det er professionelle organisationer, fagfæller, bekendte eller nære venner, der står bag invitationen. Det kan derfor som virksomhed være en god ide at kortlægge, hvilke forretningsorienterede netværk ledere og medarbejdere allerede deltager i, og hvilke det kunne overvejes at indgå i eller tage initiativ til at etablere.

Når virksomheder vælger at gå ind i mere formelle netværk, skal de især være opmærksomme på, at det kan have større ledelsesmæssige konsekvenser, at det kan føre til organisatoriske forandringer, hvis netværket skal kunne performe, og at det endog kan være en meget ressourcemæssigt krævende opgave at bidrage

engageret og proaktivt til netværkets udvikling. De mest succesrige netværk involverer de mest kompetente organisationer og individer, der arbejder dedikeret sammen om at skabe innovation og værdi for netværket såvel som for de interessenter, som er målgruppen for netværkets arbejde.

Selvom ingen netværk er ens, er det i reglen en god ide at have formuleret nogle gode svar på en række strategiske spørgsmål. Det bør dels gøres internt, så organisationen har gjort mål og værdier op med sig selv, dels eksternt med netværkets øvrige parter, så den sikrer, at der er nogenlunde fælles fodslag om vejen frem for netværket. Følgende kan overvejes:

- ▶ Hvad ønsker din organisation at få ud af at deltage i netværket – økonomisk, innovativt, markedsfølsomt, videnfølsomt?
- ▶ Hvad er dette netværks særlige fordel og kompetence – kan det kun fås via netværket?
- ▶ Hvordan skal netværket se ud om nogle år – hvad er visionen?
- ▶ Hvem er med i netværket? Hvem skal være med? Hvilke interessenter tjener netværket?
- ▶ Hvilke ressourcer findes i netværket – i form af evt. sekretariat, ledelse og forskellige ressourcepersoner – hvor meget skal netværkspartnerne bidrage til fællesskabet?
- ▶ Hvilke systemer kan eller bør netværket kunne trække på – fx fælles administrationssystemer, webplatform, databaser, videndelingværktøjer osv.?
- ▶ Hvor skal netværket operere – er det et netværk, der opererer virtuelt på de globale markeder, eller kræver netværket en fysisk tilstedeværelse på lokale destinationer?
- ▶ Hvad er netværkets primære opgaver, og hvordan løses de? Hvem er ansvarlig for delopgaver i netværket?

Det er naturligvis ikke altid muligt at stille og besvare disse spørgsmål i et netværkssamarbejde. Ikke mindst når dette er uformelt og løst struktureret. Her kommer svarene allerhøjest som en del af netværksprocessen og parternes individuelle tolkning af målet med at deltage. Hvor det er muligt, kan en mere formaliseret strategidiskussion dog være et værktøj til at sparke nyt liv og dynamik i et netværk, som måske ellers har haft svært ved at levere den værdi, som deltagerne havde håbet, da de i sin tid valgte at deltage.

#### ØVELSE 4: UDNYTT FORMELLE OG UFORMELLE NETVÆRK

Vælg en virksomhed, og reflekter over følgende spørgsmål:

- ▶ Hvilke typer af netværk kan det være relevant for virksomheden at deltage i?
- ▶ Hvad vil den opnå ved at deltage i disse typer af netværk?
- ▶ Hvilke andre virksomheder eller enkeltpersoner bør også deltage i netværket, hvis det skal have værdi for virksomheden at deltage?
- ▶ Hvad kræver det for virksomheden at deltage i netværket – fx i forhold til ressourcer, kompetencer og økonomi?
- ▶ Er det virksomhedens ledelse eller særlige nøglepersoner, der bør deltage i disse netværk? Hvorfor?
- ▶ Hvordan skal netværket udvikles og styres? Er det virksomheden, der skal styre udviklingen aktivt, eller det mere værdifuldt, at den deltager mere passivt?
- ▶ Kræver det nogle særlige systemer, teknologier eller kommunikationsformer at få værdi af netværket? Kan sociale medier, videndelingsplatforme eller communities bidrage til netværkets succes og performance?



# DEMOKRATISK MEDBORGERSKAB

Vi har alle fået rollen som medborgere i dag – på godt og ondt – og forfatteren forsøger i denne artikel at indkredse spørgsmålet om, hvilken medborgerskabsforståelse der bedst matcher vores moderne samfund. ”Frem for det kulturelle medborgerskab skal vi fokusere på det demokratiske medborgerskab”, skriver han, og diskuterer forskellige opfattelser af demokratiets væsen og dets samspil med medborgerskabet og medborgerrollen. Det er ikke forfatterens ærinde at komme frem til en egentlig konklusion, det lader han være op til læseren.

Af Jens Ulrich

---

## VI ER ALLE MEDBORGERE

Medborgerskabet har fået et comeback. Aviserne skriver om det. Politikerne taler om det. Uddannelsessystemet retter sig ind efter de nye toner – man kan eksempelvis blive master i medborgerskab, og på landets lærerseminarier er faget ”Kristendomskundskab og livsoplysning” blevet erstattet med faget ”Kristendomskundskab, livsoplysning og medborgerskab”.

Udviklingen er efterhånden også så småt ved at slå igennem hos den menige borger. Alt efter temperament ses globaliseringen som en ny trussel eller som en ny udfordring, som vi må forholde os konstruktivt til. Og her betragtes medborgerrollen ofte som et godt værn mod disse trusler eller som en god ballast at have med, når de nye udfordringer skal imødegås. Medborgerrollen er altså en rolle, som vi i højere og hø-



jere grad identificerer os med. Er vi mere end private og orienterer vi os mod den samfundsmæssige dimension, så gør vi det i højere og højere grad gennem rollen som medborger. Statsborgerrollen er blevet for snæver, da vores offentlige liv ikke alene udspiller sig i relationer til staten eller til de institutioner, som knytter sig til staten. Vi forstår heller ikke os selv alene som danskere. Her går der nemt for meget koloni-

havehus og rødternet dug i den. Og på en god dag, hvor de politiske korrekte attituder griber os, så er vi bange for, at danskheden kommer til at smage for meget af intolerance og manglende vilje til at anerkende den del af befolkningen, der ikke som mange af os andre er tynget af en umiskendelig leverpostejsfarvet hårpragt. Nej, vi er blevet medborgere. På godt og ondt. Og medborgerskabsforståelsen kan, hvis den bru-

ges på rette vis, give en god indgang til, hvad der i dag bør karakterisere et moderne samfundsindivid. Modsat ligger der også mange problematiske aspekter gemt i medborgerskabsforståelsen, hvis den anvendes på en ikke tidssvarende måde.

Hensigten med denne artikel er at komme lidt længere ind i denne problematik. Altså længere ind i spørgsmålet om, hvilken medborgerskabsforståelse der bedst matcher vores moderne samfund. Dette først gennem en diskussion og kritik af en medborgerskabsforståelse, der primært baserer sig på en kulturel tilgang til begrebet. Efterfølgende præsenteres en medborgerskabsforståelse, som ikke er baseret på en kulturel, men en demokratisk tilgang til medborgerskabet.

Den ny- eller genvundne identifikation med medborgerrollen udspiller sig parallelt med en mere og mere skarp retorik om, at vores samfunds sammenhængskraft er truet. Om det er traditionernes synlige autoritetstab eller det er de multikulturelle udfordringer, som presser sammenhængskraften, hersker der forskellige opfattelser af. Men forståelsen af, at sammenhængskraften er truet, vinder stadig mere og mere gehør. Skulle de anarkistiske tendenser gribe én, så er det dog ikke helt uden hold i virkeligheden, hvis man påstår, at denne mangel på samfundsmæssig sammenhængskraft ikke lader sig dokumentere, eller, som det hedder på ny-pædagogisk, så er det svært at finde evidens for, at sammenhængskraften reelt er i fare.

Men hvor om alting er, så ligger det som en tendens i tiden, at medborgerskabet ofte er den instans, som trækkes på banen, når den tilsyneladende manglende samfundsmæssige sammenhængskraft skal genskabes. Herfra skal dette ikke begrædes. Skulle det vise sig, at samfundets manglende sam-

menhængskraft alene udgør en stråmand for indførelsen af mere medborgerskab, så er det i sig selv ikke noget problem – tværtimod. Øget fokus på medborgerskab kan imødegå nogle af de mere generelle politiske og demokratiske udfordringer, som vores nære fremtid er tonet af. Så selv om det ikke nødvendigvis er manglen på sammenhængskraft, der er anledningen, så skal et større fokus på medborgerskab hilses velkommen. Blot stadig med den fodnote, at medborgerskabet betragtes på en tidssvarende måde.

### DEN KULTURELLE MEDBORGERSKABSFORSTÅELSE

Medborgerskabet, eller rettere den form for medborgerskab, som trækkes på banen, når vores samfunds skrantende sammenhængskraft skal reddes, bliver ofte sølet ind i kulturelle termer – idealet om det Morten Korch-lignende samfund er igen blevet rammet ind og hængt op på nostalgivæggen. Og er det ikke Morten Korch, der idealiseres, så henter vi løsen på de aktuelle problemer i vores fælles kristne ophav. Gerne tilsat en mindre portion royalisme. Gud, konge og fædreland installeres på denne vis som pejlepunkter, der markerer den retning, som vi gerne så vores moderne samfund udvikle sig imod.

Nietzsche skrev som bekendt Gud ud af historien for snart 150 år siden, og globaliseringen har efterhånden formået at gøre det samme ved Emma Gad. Så hverken kristendommen som rettesnor for det verdslige liv eller traditionen som manual for hverdagslivets indretning ser ud til at være gangbare veje at gå, når løsningen på fremtidens problemer skal findes. Og skal kongehuset ikke bære hele byrden alene, så må vi nok se os om efter nye referencepunkter. Det er selvfølgelig helt legitimt, hvis man

i sit eget stille sind insisterer på, at Morten Korch, kongehuset eller for den sags skyld kristendommen kan bidrage med positive perspektiver på ens egen måde til at håndtere livets kompleksitet på. Men som rammen for et medborgerskab er disse størrelser hverken tilfredsstillende eller tidsvarende.

---

**Medborgerskabet kan ikke styrkes gennem en sådan kulturel tilgang. Baserer vi os alene på de kulturelle værdier, bliver vi tilbageskuende i vores fremtidsforståelse. Og i dag kan vi ikke basere vores kolonisering af fremtiden på manualer, der kan udtrages af fortidens bud på løsningen af samfundsmæssige problemer.**

---

Som flere af vor tids store sociologiske tænkere peger på, så lever vi i dag i en tid, hvor der er brug for nye referencerammer og nye tilgange til løsning af samfundsmæssige problemer (se eksempelvis Giddens 1990 & 2001 og Bauman 2006). Vi skal ikke længe afdække tidligere forståelser og værdier, men skabe nye.

## DET DEMOKRATISKE MEDBORGERSKAB

Hvordan skaber man så nye forståelser og værdier, når de gamle fikspunkter har mistet deres autoritet? Her kommer demokratiet på banen. Her kommer dialogen og den demokratiske samtale på banen. Ja, her kommer det demokratiske medborgerskab på banen.

Betragter vi medborgerskabet med de politiske og demokratiske briller, så fremstår begrebets potentialer mere klart. Ser vi medborgerskabet, det demokratiske medborgerskab som et supplement til statsbor-

gerskabet, har det bestemt noget at byde på. Når vi udfylder rollen som statsborger, er det typisk en rolle, der er behæftet med en række formelle individuelle rettigheder. Vi har civile rettigheder, såsom ytrings- og forsamlingsrettigheder. Vi har politiske rettigheder, såsom stemmeretten og retten til at stille op til folkevalgte forsamlinger. Og vi har sågar sociale rettigheder, såsom ret til fri skolegang og ret til visse økonomiske ydelser fra staten. Vores statsborgerskab er således tæt knyttet til en række – primært – formelle rettigheder. Når det kommer til de formelle pligter, som knytter sig til statsborgerskabet, ser det mere sparsomt ud. Vi har undervisningspligt, halvdelen af os kan risikere at skulle trække i trøjen og tjene vores land. Ellers er det sparsomt med pligter, som vi må påtage os som statsborgere. Grundlæggende kan statsborgerskabet karakteriseres som borgernes rettigheder i forhold til staten. I den demokratiteoretiske litteratur kaldes denne relation mellem borger og stat for demokratiets vertikale dimension (Andersen m.fl., 1993).

Anderledes ser det ud med medborgerskabet. Her er det ikke rettighederne, der er i fokus. Her er det pligterne. Ikke de formelle, men de uformelle.

---

**Medborgerskabet er ikke som statsborgerskabet knyttet til relationen mellem mig som borger og staten. Medborgerskabet er knyttet til den relation, som udspiller sig mellem mig som borger og de andre borgere. Medborgerskabet udspiller sig i mødet mellem borgere. Ganske som det ligger i begrebet – vi er borgere med hinanden.**

---



I den demokratiteoretiske litteratur kaldes denne relation borgerne imellem for demokratiets horisontale dimension (Andersen m.fl., 1993).

## DEMOKRATISK MEDBORGERSKAB OG DEMOKRATIMODELLER

Den travle læser vil på dette sted måske glædes over, at der allerede nu er ved at tegne sig en konklusion.

---

### Frem for det kulturelle medborgerskab skal vi fokusere på det demokratiske medborgerskab.

---

Og jo, der er ved at tegne sig en sådan form for konklusion. Blot kun en delkonklusion eller en form for midlertidig konklusion. For én ting er at fastslå, at medborgerskabet bør udfolde sig som et demokratisk medborgerskab. Noget andet er at komme til en forståelse af, hvad der mere specifikt ligger i en sådan demokratisk vinkel. Man kunne således spørge, om demokrati bare er demokrati? Er vi, når det kommer til stykket, helt klar over, hvad demokrati egentlig er for en størrelse, og er vi helt på det rene med, hvordan demokratiet skal forstås og måske videreudvikles, hvis det skal kobles med en medborgerskabsdimension? Er du, kære læser, skråsikker på, at du ligger inde med svarene på disse spørgsmål, så kan du roligt springe videre til næste artikel. Men er du i tvivl, så hold ud lidt endnu, for i det følgende vil det blive diskuteret, hvordan vi kan forstå demokratiet og dets samspil med medborgerskabet og medborgerrollen. En egentlig konklusion, et resultat med to streger under, kan der ikke sættes i udsigt. Men en indsigt i forskellige opfattelser af de-

mokratiets væsen og disses implikationer for et medborgerskabsbegreb skulle gerne blive resultatet af en videre læsning.

## ET DEMOKRATITEORETISK LANDSKAB

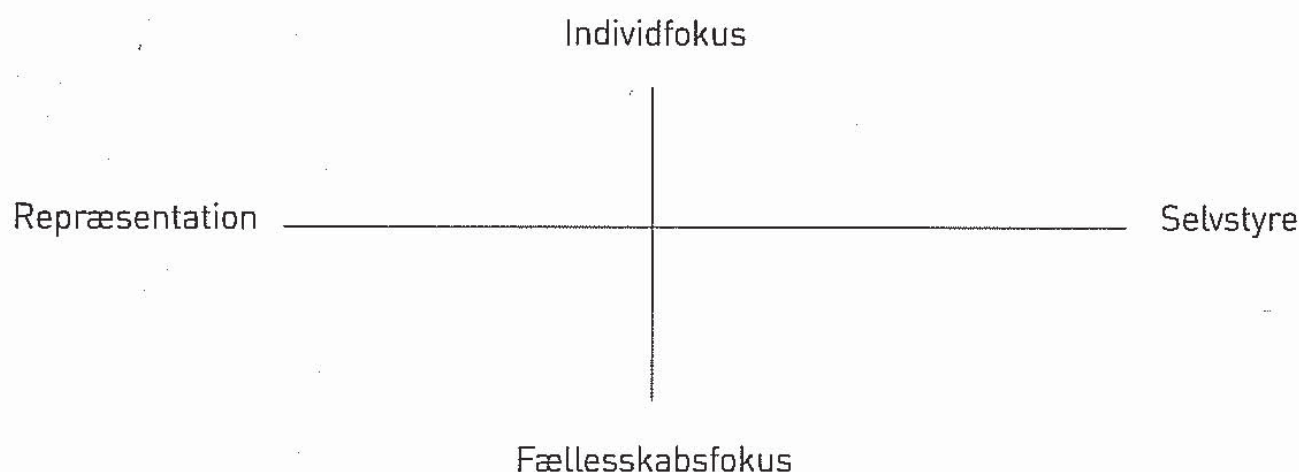
I det følgende er der opstillet fire idealtypiske demokratimodeller, som hver især kan danne udgangspunkt for en forståelse af, hvad der bør ligge i et demokratisk medborgerskab. Det skal straks pointeres, at der er tale om modeller, og at sådanne modeller alene er udtryk for idealtyper eller utopier. De genfindes derfor typisk ikke i deres rene form "ude i samfundet". Demokratiet og det demokratiske medborgerskab "ude i samfundet" er typisk udtryk for et miks af flere modeller – nogle gange et harmonisk miks, andre gange ikke.

Når der i det følgende opstilles fire idealtyper, er det motiveret af en hensigt om at kondensere det samlede demokratiteoretiske landskab. Et sådant koncentrat er selvsagt ikke muligt at etablere, uden at det samtidig kan indvendes, at der er udeladt nuancer, og at andre supplerende modeller også ville have været relevante at medtage. Forhåbningen er imidlertid, at sådanne indsigelser er begrænset i deres antal, og at der kan bæres over med forsimpningen, så længe koncentratet kommer rundt i de fleste hjørner af det demokratiteoretiske landskab. Intentionen er således, at den følgende gennemgang af demokratimodeller gerne skulle præsentere landskabets mere generelle træk og samtidig synliggøre landskabets store diversitet.

## LANDSKABETS POLER

En funktionel måde at tegne et demokratiteoretisk landskab på er at indplacere de idealtypiske modeller i et koordinatsystem med to akser.

FIGUR 1



Som det ses af figur 1, går den ene akse fra et ideal om repræsentation til et ideal om selvstyre. På den ene pol skal vi vælge repræsentanter, som kan tale vores sag i de folkevalgte forsamlinger. Et sådant repræsentationsideal er ofte blevet trukket frem som et nødvendigt ideal i et komplekst moderne samfund. Vi må ustandselig tage stilling til mange og ofte meget komplicerede spørgsmål, hvilket den enkelte borger i praksis hverken kan overskue eller har mulighed for. Vi må derfor vælge de repræsentanter, som vi har tillid til kan repræsentere vores mening. På den anden pol, selvstyre-idealet, er det tanken, at vi alle er eksperter på vores eget liv. Der er altså ingen, som med rimelighed kan repræsentere mig, mine værdier, mine interesser eller mine holdninger. Derfor skal vi som enkeltindivider i videst muligt omfang inddrages i de politiske beslutninger. Eller, hvilket er mere realistisk, så skal den enkelte inddrages i de politiske beslutninger, som vedrører vedkommendes eget liv. Vi plejer også at kalde et sådant ideal om selvstyre for et direkte demokrati.

Den anden akse går fra en pol, hvor idealet er, at individet udgør demokratiets mindste enhed, til en pol, hvor idealet er, at fællesskabet udgør demokratiets grundlæggende platform. Med individfokus er vi ovre i den liberale tradition, hvor den menneskelige natur er bestemt ved individuelle naturlige frihedsrettigheder. Vi indgår i princippet kun i statsfællesskaber for at undgå kaos og for at undgå, at vi slår hinanden ihjel. Med dannelsen af den (demokratiske) stat deponerer vi så at sige en del af vores frihed i staten, mod at staten til gengæld beskytter os imod de andre. Vi mister noget af vores frihed, men sikres til gengæld, at vores personlige frihedsrettigheder beskyttes (den liberale kontraktteori). Den modsatte pol er defineret ved en fællesskabstankegang, som kan føres tilbage til Aristoteles' republikanske tanke. Filosofien er her, at vi først udlever vores menneskelige natur i og med, at vi lever i sociale fællesskaber, i samfund. Vi er "samfundsdyr" (zoon politikon). I en demokratiteoretisk sammenhæng betyder dette, at demokratiets mindste enhed ikke er det enkelte individ og dets forfølgelse af

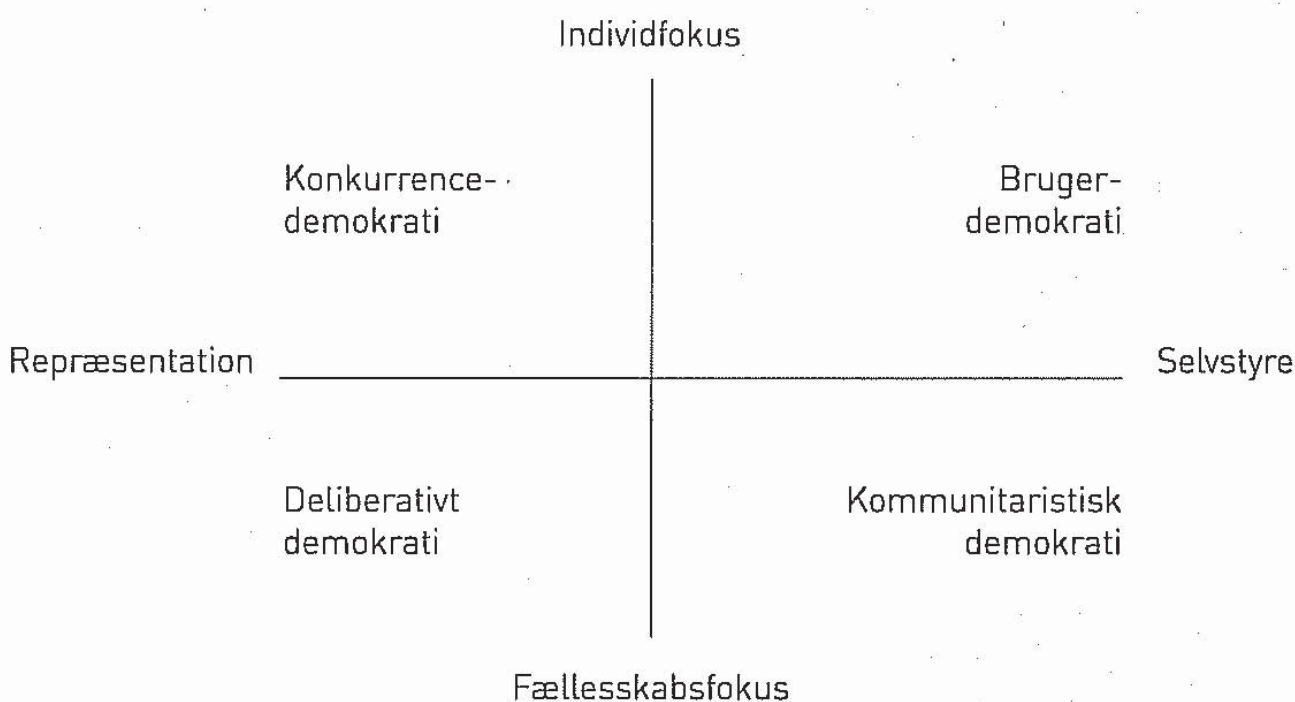
egeninteresser. Samfundets interesse, det fælles bedste eller almenvellet bør i stedet være udgangspunktet for den demokratiske handlen.

### KONKURRENCEDEMOKRATI (ELITEDEMOKRATI)

Konkurrencedemokratiet, som er den første demokratimodel, der skal præsenteres, er defineret som liggende i den kvadrant, der er bestemt af det repræsentative ideal og idealet om, at individet er demokratiets mindste enhed (se figur 2):

Den konkurrencedemokratiske tanke er baseret på et stærkt repræsentativt ideal (Dahl 2000). Den politiske elite konkurrerer om vælgernes gunst, og deres mandat sættes på spil ved de periodiske valg. Når termen konkurrence indgår i denne demokratimodels benævnelse, så skal det altså signalere en konkurrence mellem den politiske elite, mellem de folkevalgte, om vælgernes opbakning. Det er ikke de enkelte borgere, der konkurrerer mod hinanden. Det konkurrencedemokratiske ideal er således baseret på den liberale tanke om, at vælgernes

FIGUR 2



samlede interesse fremkommer aggregativt, ved sammentælling eller i praksis gennem stemmeafgivelse. Dem, der er flest, er dem, der i princippet bestemmer. Eller, som man siger i Folketinget, så handler det om at kunne tælle til 90.

Borgerens rolle i den konkurrencedemokratiske model er således primært knyttet til demokratiets horisontale dimension, til relationen mellem den enkelte borger og staten. Der knytter sig således ikke en normdeltagelse til den medborgerskabsforståelse,

der kan udledes af den konkurrencedemokratiske model. Vi lever op til det aktive element i vores borgerpligt, når vi afgiver vores anonyme stemme til de periodiske valg. Ellers er der ingen, der forventer vores demokratiske medborgerskabslige engagement. I den konkurrencedemokratiske version er det altså småt med de medborgerlige pligter. Der er mere fokus på rettighedsdimensionen.

Det kan synes meget sparsomt, at borgerne ikke behøver at deltage i den demokratiske proces på andre tidspunkter, end når de går til stemmeurnerne hvert fjerde år. Bevæggrunden for dette skal findes i, at demokratiet primært betragtes som en styreform (Ross 1967). Når borgerne ikke blander sig i det politiske mellem valgene, så bliver den politiske beslutningsproces mere effektiv.

---

**Politikerne skal ikke hele tiden tage hensyn til borgernes stemme, men kan nøjes med at fremvise resultater, som de gerne vil genvælges på, når deres valgperiode rinder ud.**

---

At borgernes demokratiske deltagelsespligt er begrænset, er imidlertid ikke ensbetydende med, at den konkurrencedemokratiske tilgang opererer med et apolitisk borgerideal. Borgerne skal bestemt holde sig orienterede. De skal følge med i aktuelle samfundsspørgsmål, og de skal holde sig orienterede om, hvad der foregår i det politiske system. Ellers kan de ikke på kvalificeret vis afgive deres stemme til den person eller det parti, som de bedst mener, kan repræsentere deres interesser eller holdninger. Ligeledes skal borgerne være oplyste om det politiske systems indretning og

funktion, så de kender deres politiske rettigheder. "Den oplyste tilskuer" kan derfor være metaforen for koncentratet af det konkurrencedemokratiske medborgerideal.

## BRUGERDEMOKRATI

Den brugerdemokratiske tilgang er baseret på en forståelse af, at beslutninger tages bedst af dem, som er direkte berørt af effekterne af de politiske beslutninger. Modellen ligger derfor i feltet, som i figur 2 er defineret ved en individualistisk tilgang kombineret med et ideal om selvstyre. Tilgangen til det politiske system er en brugertilgang, og det offentlige betragtes derfor som en række af institutioner, hvis fornemste opgave er at tilbyde den service eller de goder, som brugerne efterspørger. De offentlige institutioner skal indrettés efter markedsprincipper, og brugerne af den offentlige service skal have en høj grad af indflydelse på den service, de modtager.

Vi kan ikke se den brugerdemokratiske model som en model, der står på ryggen af en lang filosofisk eller politisk teoretisk tradition. En sådan teorihistorie er nemmere at rekonstruere i forhold til de andre demokratiteoretiske modeller. Den brugerdemokratiske model skal derimod forstås som et udslag af en række konkrete politiske prioriteringer. I en dansk kontekst kan denne udvikling beskrives som resultat af tre decentraliseringsbølger, som vi har været vidner til op igennem 1980'erne og 1990'erne. Først decentraliserede man beslutninger fra Folketinget til kommunerne. Dernæst fra kommunerne til de kommunale institutioner. Og sidst fra de kommunale institutioner til de brugerbestyrelser, som var knyttet til disse institutioner (Kristensen 1998). En del af magten er således flyttet fra Folketinget og ud til enkelte brugere af de offentlige institutioner.

At man i 1989 indførte skolebestyrelser som erstatning for skolenævn, er her et illustrativt eksempel på denne udvikling. Skolebestyrelsen er et forældreorgan, og som et sådant er det alene forældre med børn på skolen, der er berettiget til at stemme og stille op til skolebestyrelsesvalgene. Skolen skal altså i højere grad end tidligere styres af brugerne, nemlig af de forældre, som har børn i skolen. Det frie skolevalg er endnu et eksempel på denne udvikling mod en markedsføring af skolen. Som forbrugere skal vi have frit valg, og vi skal selv være med til at bestemme, hvilket produkt eller hvilken service vi vil have. Den liberale tanke for nægter sig ikke.

---

**Udviklingen i skolens politiske styring kan på denne vis ses som en demokratisk pendant til den økonomiske forestilling om, at pengene har det bedst i borgernes lommer.**

---

Den politiske forbruger er også at finde inden for denne demokratiforestilling. Her er forestillingen, at man gennem sine forbrugsmæssige præferencer så at sige stemmer med pengepungen (man boykotter fransk vin, når den franske regering foretager atomprøvesprængninger, og man køber økologiske æg, hvis man mener, det er godt for miljøet).

I forhold til såvel brugerbestyrelsestanken som i forhold til tanken om den politiske forbruger er der tale om en forestilling om, at det politiske engagement skal og bør ses som et udslag af, at vi er brugere eller forbrugere på et marked. Medborgeridealet kan på denne vis udtrykkes som et brugerideal frem for et borgerideal. "Den politiske (for)bruger" kan derfor være en udmærket metafor for koncentratet af det brugerdemokratiske medborgerideal.

I modsætning til "den oplyste tilskuer" er "den politiske (for)bruger" tyngt af en forventning om at være en aktiv deltager i den demokratiske proces. Man skal sætte sine interesser igennem i diverse brugerstyrelser. Vi er alle forskellige og har derfor også forskellige interesser, så vi kan ikke forvente at nå til en konsensuspræget enighed på de arenaer, hvor vi deltager. Vi skal derfor være gode til at tale vores sag, vi skal kunne argumentere for vores sag, vi skal være indstillet på at forhandle og indgå kompromis. Som medborgere skal vi besidde alle disse kompetencer samtidig med, at vi i princippet også skal besidde samme grad af viden om egne præferencer, som det var tilfældet for den "oplyste tilskuer". Og endelig skal vi som medborgere selvsagt også have kendskab til, hvor og hvordan vi kan gøre vores indflydelse gældende.

#### KOMMUNITARISTISK DEMOKRATI (NEOKONSERVATIVT DEMOKRATI)

Den kommunitaristiske tanke hviler på en forestilling om, at fællesskabet er vigtigt, hvis de politiske beslutninger skal regnes for værende legitime. Som det er illustreret i figur 2, så har vi hermed bevæget os væk fra den individualistiske forestilling og er i stedet havnet i den fællesskabsorienterede del af figuren. Og som det var tilfældet med den brugerdemokratiske tilgang, så er også den kommunitaristiske tilgang defineret gennem et ideal om selvstyre. Den kommunitaristiske demokratimodel kan altså placeres i kvadranten, som tegnes af forestillingen om, at fællesskabet er demokratiets mindste enhed kombineret med idealet om selvstyre.

Termen kommunitarisme betyder fællesskab og er nært beslægtet med vores danske begreb om kommuner. Altså et lokalt fælles-

skab af mennesker, som lever tæt forbundet med hinanden. Eller som en af den kommunitaristiske tankes hovedfigurer, Amitai Etzioni, formulerer det, så er det fællesskab, som bør være demokratiets udgangspunkt, defineret som et socialt netværk af mennesker, som kender hinanden som personer, og som føler moralsk ansvar for hinanden (Etzioni m.fl. 1996). Der er på denne vis tale om et "tykt" fællesskab. Et fællesskab, som ikke alene er afstedkommet af en gruppe individers fælles betingelser. Fællesskabet er også baseret på, at individerne ud over fælles betingelser også ligner hinanden eller er bundet sammen af en form for ensbed.

Den kommunitaristiske tanke er opstået som en kritik af den liberale tanke om, at individet på legitim vis skal forfølge private interesser. Kommunitaristerne mener, at en sådan tilgang er ødelæggende for det fællesskab, som skal være fundamentet for demokratiet. Det antikke græske demokrati, hvor lige mænd inden for bystatens snævre rammer skulle tage beslutninger på fællesskabets vegne, kan på denne vis ses som idealet for den kommunitaristiske tilgang til demokratiet. I en moderniseret udgave af denne antikke republikanske tanke er de eksklusive tendenser imidlertid rensset ud. Det kommunitaristiske fællesskab rummer alle myndige borgere – også kvinder.

Det globale demokrati eller forestillingen om en verdensborger ligger denne demokratiforestilling fjernt. En fællesskabsfølelse er vanskelig at opretholde, hvis den politiske enhed bliver for stor. De fælles værdier, som skal være fællesskabets kit, har det med at smuldre, når enheden eller gruppen bliver for stor. En konsensus, som selvsagt er målet for den kommunitaristiske tilgang, er således vanskelig at opnå, hvis det sociale fællesskab rummer for mange borgere.

I en moderne verden er det svært at forestille sig, at man kan operere med så små enheder, som de græske antikke bystater var udtryk for. I vores moderne samfund er det mere realistisk, at det er nationalstaten, der kommer til at danne den stærke ramme omkring demokratiet. Dette dog med en kraftig grad af decentralisering af beslutningerne til eksempelvis et kommunalt niveau. Det stærke fokus på det nationale er ikke ensbetydende med, at det kommunitaristiske projekt kommer til at afspejle en nationalistisk tilgang. Det nationale projekt er åbent for alle, som kan tilslutte sig de værdier, der udgør det nationale fundament. Men kan man ikke lide lugten i bageriet, så må man se sig om efter et andet sted at være. Og dette andet sted og de værdier, som knytter sig til det, kan i princippet være lige så gode, som dem vi er fælles om inden for vores egen nationalstats rammer. Værdierne gælder blot ikke hos os, og de kan derfor heller ikke udgøre platformen for vores fællesskab.

Når selvstyre og en høj grad af demokratisk deltagelse er et ideal, som knytter sig til den kommunitaristiske tanke, så skal det ses i sammenhæng med en forestilling om, at konsensus kun kan forekomme ved, at det enkelte individ deltager i de demokratiske processer. Der skal demokratisk læring til. Gennem deltagelse, gennem deltagelse i samhørighed med dem, som man har fælles værdier med, kommer disse fælles værdier til at stå mere tydeligt for den enkelte. Den demokratiske deltagelse og den demokratiske læring er på denne vis en slags afdækkelsesproces. Gennem deltagelse i fællesskabet bliver man opmærksom på, hvad det er, som binder fællesskabet sammen. Og når en sådan opmærksomhed er opnået, så er det også muligt at tage en konsensusorienteret beslutning om politiske spørgsmål.

Den kommunitaristiske tanke er derfor bundet op på et ideal om at det enkelte individ orienterer sig efter traditioner og fælles værdier og kultur. Politisk oplysning bliver derfor synonymt med indsigt i den fælles værdi- og kulturarv, hvilket også forklarer, at den kommunitaristiske tilgang også benævnes som en neokonservativ tilgang.

En metafor for det kommunitaristiske medborgerideal kan være "fællesskabs-demokratien". Og de dyder eller det dannelsesideal, som knytter sig til dette medborgerideal, er en aktiv deltagelse i fællesskabet. Igennem deltagelsen tilsidesættes egne snævre præferencer, så en indsigt i det fælles bedste, i almenvellet, kan realiseres. Dannelse gennem kanon kan her være en løsning, ligesom et solidarisk sindelag kombineret med et blik for helheden kan være en del af dannelsesstrategien for den kommunitaristiske medborger.

#### DELIBERATIVT DEMOKRATIVT

Den deliberative demokratimodel, som er den sidste model, vi for nærværende skal beskæftige os med, er defineret som en kombination af det repræsentative ideal og et fokus på fællesskabet (se figur 2). Som i den kommunitaristiske model er fællesskabet en vigtig ingrediens i den deliberative demokratiforestilling. For at forstå forskellen til den kommunitaristiske model er det afgørende at holde sig for øje, at den fællesskabsforestilling, som præger den deliberative tanke, ikke er en tyk og kulturelt bundet fællesskabsforståelse. Fællesskabet i den deliberative variant skal alene ses som et demokratisk fællesskab. Der ligger noget uden for det demokratiske, der er noget, som ikke er et anliggende for demokratiske

processer. Som individer er vi både borgere og privatpersoner. Borgere, når vi indgår i beslutninger om fælles anliggender, og privatpersoner, når vi hver især skal udfolde og bestemme vores tilgang til "det gode liv". Og det er så at sige kun borgerdelen, der skal indtænkes i den deliberative demokratimodel.

Demokratiet er altså et spørgsmål om sindelag samtidig med, at det også skal forstås som en styreform. Modellen er præget af såvel inspiration fra den liberale som fra den republikanske tradition. Den deliberative tilgang kan således ses som en moderne udgave af Hal Kochs forståelse af demokratiet som livsform (Koch 1991 [opr. 1945]). Uden direkte referencer til Hal Koch kan Jürgen Habermas' demokratiforståelse ses som repræsentant for en sådan moderne udgave af Hal Koch (Habermas 2005a, Eriksen & Weigård 2003). Habermas har fokus på den politiske offentlighed som en central størrelse ved det moderne demokrati. Offentligheden skal betragtes som den arena, hvor lægfolk mødes og diskuterer fælles anliggender. Dette kan være i forsamlingshuset, i medierne, på internettet eller i de civilsamfundsmæssige institutioner. Pointen er, at vi skal mødes og gå i dialog om fælles anliggender. Konklusionen på vores dialog skal dernæst gøres til genstand for repræsentation opad i det mere formelle politiske system. Vi skal nå til erkendelse af, hvad der skal repræsenteres, og de folkevalgte repræsentanter skal så at sige handle på baggrund af den offentlige meningsdannelse. Det er således ikke helt korrekt, at den deliberative demokratimodel alene er placeret på repræsentationspolen i figur 2. Den deliberative model opererer med såvel et deltagelsesideal som med et repræsentationsideal.

Den deliberative demokratimodels forståelse af den demokratiske dialogrolle er meget forskellig fra den rolle, som dialogen spiller i den kommunitaristiske tilgang.

---

**Hensigten med dialogen er ikke at opnå en erkendelse af, hvad der binder os sammen på det kulturelle og værdimæssige plan. Dialogen skal ikke afdække. Dialogen skal derimod ses som en skabende instans. Gennem dialogen skal vi nå frem til en fælles løsning på, hvad vi ønsker, skal være gældende for os ud i fremtiden.**

---

I vores senmoderne samfund befinder vi os i en situation, hvor vi må møde nye situationer som, ja netop, nye situationer. Vi kan ikke læne os tilbage i traditionernes trygge favn, når vi skal søge efter handlingsanvisninger for nye og hidtil ukendte problemstillinger. Dialogen er således et redskab, som skal virke fremtidskoloniserende og dermed ikke et redskab, der alene skal afdække vores fælles traditioner (Ulrich 2001).

Når Habermas eksempelvis ser dialogen som rammen for fælles meningsdannelse, så kan det ses som en forlængelse af hans kommunikationsteori (Habermas 2005b). I dialogen er det argumenter, der tæller. Og gode argumenter har det med at være overbevisende i sig selv. Det gode argument har en ejendommelig tvangsfri tvang indlejret i sig. Det tvangsfrie ligger i, at det ikke er bundet op på autoriteter. Og tvangen ligger i, at det gode argument virker overbevisende eller plausibelt i sig selv. Når vi på åben vis indgår i en fælles dialog, er én plus én ikke længere to. Vi bidrager hver især med noget til den fælles dialog. Men uden dialogen kunne vi ikke blive beriget med den andens bidrag. I den ideelle situation bliver

én plus én således til tre, og dialogen får en skabende karakter (Ulrich 2002).

I praksis kan vi selvsagt ikke altid nå til enighed om alle fælles anliggender. Afstemninger kan derfor være nødvendige, selv om de principielt strider mod idealet om konsensus. Afstemninger skal dog ses som en pragmatisk foranstaltning – der må slås en streg i sandet – som kun har gyldighed, så længe dialogen fortsætter på den anden side af afstemningsresultatet. Idealet om dialogens centrale rolle skal imidlertid holdes i hævd. Og dette såvel når vi indretter den politiske offentlighed, som når vi dannes som medborgere.

---

**Medborgeridealet i den deliberative demokratimodel er i høj grad centreret omkring det dialogiske element. "Dialog-demokraten" er derfor en god benævner for et sådant ideal. Og kravene til "dialog-demokraten" er mange og for så vidt også store og ambitiøse. For at kunne indgå i den demokratiske dialog, som har fremtidskolonisering som sit mål, må man som medborger ud over at være aktiv også være indstillet på at mestre en lang række specifikke dialogiske kompetencer. Man skal selvsagt kunne argumentere.**

---

Argumentationen skal dog ikke alene være drevet af en sikring af private interesser. Argumentationen skal også implicere et blik for det almene – for almenvellet. Argumentation skal ligeledes være rettet mod fremtiden. I selve argumentationen skal man altså kunne forholde sig til noget imaginært, til noget som endnu ikke er. Når dialogen skal have skabende karakter, som Habermas insisterer på, så må dialogdeltagerne endvidere



besidde empati og have evnen til at se tingene fra modpartens side. Altså en form for decentreringskompetencer. I dialogen må man også udvise tolerance og have respekt for andres holdninger. Og ud over disse dialogiske kompetencer må medborgeren også besidde samme grad af oplysthed og indsigt i såvel egne interesser og i det politiske systems opbygning, som det var tilfældet med den "oplyste tilskuer".

Alt i alt stiller den deliberative demokratimodel altså nogle forholdsvis store krav til medborgerskabet. Men man må huske, at der er tale om idealer eller utopier. Og utopier kan selvsagt ikke realiseres fuldt ud, så man skal ikke blive opgivende på demokratiets vegne, hvis de høje medborgeridealer ikke altid realiseres fuldt ud.

## AFSLUTNING

Det er ikke hensigten at drage nogen egentlig konklusion ud fra ovenstående diskussion af, hvordan man kan udlede forskellige syn på medborgerskabets rolle ud fra forskellige demokratimodeller. Men pointen er dog, ganske som det blev argumenteret for indledningsvis, at et medborgerskab i vore dages senmoderne samfund må være bundet op på et demokratisk medborgerskab. Et kulturelt medborgerskab er ikke et tidsvarende bud på en af de udfordringer, som vores senmoderne samfund stiller os over for. Hvilke demokratiske idealer, der så skal ligge i det demokratiske medborgerskab, bør diskuteres mere indgående i såvel den generelle offentlige debat som i den debat, der har skolen og andre dannelsesinstitutioner som sit udspring.

Vi har i det ovenstående fået præsenteret fire idealer for den demokratiske medborgerrolle:

- **"Den oplyste tilskuer"**, hvor medborgerskabsidealet er centreret omkring oplysning. Man skal holde sig orienteret omkring samfundsspørgsmål og følge med i, hvad der foregår i det politiske system, og hvordan dette system fungerer.

- **"Den politiske (for)bruger"**, hvor medborgerskabsidealet er centreret omkring aktiv deltagelse i de institutionelle sammenhænge, der har berøring med den enkeltes egen hverdag. Det er her legitimt at forfølge private interesser, og dermed må man som medborger også besidde argumentative og forhandlingsmæssige kompetencer.

- **"Fællesskabs-demokraten"**, hvor medborgerskabsidealet er centreret omkring aktiv deltagelse i det lokale, og hvor deltagelsen har som sit indbyggede mål at afdekke fælles værdier og traditioner. Et blik for almenvellet og en evne til at tilsidesætte sig selv til fordel for fællesskabets interesser er her nogle spidskompetencer, man som medborger bør besidde.

- **"Dialog-demokraten"**, hvor medborgerskabsidealet er centreret omkring aktiv deltagelse i de politiske offentligheder, og hvor kravene til de deltagelsesmæssige kompetencer, som har den skabende kolonisering af fremtiden som sit endemål, kan sammenfattes i lydhørhed og empati over for andre dialogparter og evne til at se tingene fra andre sider end ens egen.

I praksis er der med al sandsynlighed tale om en kombination af ovenstående idealer, når medborgerskabet skal konstrueres eller rekonstrueres. Hvilken kombination, der er den ønskelige, må imidlertid være op til fremtidens dialog om medborgerskabets rolle at afgøre.

**Jens Ulrich**

er cand. mag. og ph.d. ansat på CVU Sønderjylland Litteratur

## LITTERATUR

- Andersen, Johannes m.fl. (red.) (1993): *Medborgerskab. Demokrati og politisk deltagelse*, Herning: Systime.
- Bauman, Zygmunt (2006): *Flydende modernitet*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Dahl, Robert A. (2000): *Om demokrati*, København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Eriksen, Erik Oddvar & Jarte Weigård (2003): *Kommunikativt demokrati. Jürgen Habermas' teori om politik og samfund*, [opr. 1999], København: Hans Reitzels Forlag.
- Etzioni, Amitai m.fl. (1996): *Det kommunitaristiske manifest i Kritik nr. 122*.
- Giddens, Anthony (2001): *En løbsk verden. Hvordan globaliseringen forandrer vores tilværelse*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, Anthony (1990): *Modernitetens konsekvenser*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Habermas, Jürgen (2005a): *Demokrati og retsstat*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Habermas, Jürgen (2005b): *Teorien om den kommunikative handling* [opr. 1981], Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Koch, Hal (1991 [opr. 1945]): *Hvad er demokrati?*, København: Gyldendal.
- Kristensen, Niels Nørgaard (1998): *Skolebestyrelser og Demokratiske Deltagelse – Støvets Fortælling*, København: Dansk Jurist- og økonomiforbunds Forlag.
- Ross, Alf (1967): *Hvorfor demokrati?*, København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Ulrich, Jens (2002): *Moderne demokratiteori – kunsten at gå på to ben*, ph.d.-afhandling, Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold, Aalborg Universitet.
- Ulrich, Jens (2001): *Anthony Giddens – demokratiske potentialer i det senmoderne samfund* i Michael Hviid Jacobsen, Mikael Carleheden & Søren Kristiansen (red.): *Tradition og fornyelse – en problemorienteret teorihistorie for sociologien*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

## Ny grundbog til læreruddannelsen

En lærebog til læreruddannelsesfaget kristendomskundskab/livsoplysning/medborgerskab

En grundbog om medborgerskab og dannelse. Bogen udfolder en række aspekter af begrebet medborgerskab – definitoriske, historiske, dannelsesteoretiske, praktiske – og peger herfra ind i KLM-fagets forskellige indholdsområder. Bogen omhandler bl.a.: Medborgerskab og dannelsens værdidilemmaer | Medborgerskab – et dannelsesprojekt i spændingsfeltet mellem religion, kultur og politik | Fra dannelse til didaktik | Medborgerskab i skolens praksis. Pædagogiske ressourcer og perspektiver | Studieopgaver og idéer til vinkling af eksaminationsoplæg. Bogen ønsker at være såvel 'grundkursus' som 'arbejdsredskab' til brug for et sammenhængende arbejde i KLM-faget – for både lærere og lærerstuderende.

Ove Korsgaard, Lakshmi Sigurdsson og Keld Skovmand (red.):

### Medborgerskab – et nyt dannelsesideal?

udkommer august 2007 – ca. 300 sider – ca. kr. **275,-**

**RPF**  
Religionspædagogisk Forlag

Hos boghandleren eller direkte fra forlaget:  
RPF-Religionspædagogisk Forlag | [www.rpf.dk](http://www.rpf.dk)



