

Master of Public Governance (MPG)
CBS

Når selvledelse fører til innovation

En undersøgelse af teoretiske muligheder og praktiske barrierer
for selvledelse og innovation

Studerende:	Jørgen Svendsen
Fødselsdato:	30.08.1971
Modul:	Mastermodul forår 2019
Vejleder:	Camilla Sløk
Antal anslag:	113.813 (ekskl. tabeller)

Indhold

Indhold.....	2
Abstract	3
1 Indledning	4
1.1 Case: Guldborgsund Handicap	4
1.2 Problemformulering	6
2 Afhandlingens opbygning.....	7
3 Metode	8
3.1 Vignetmetoden	8
3.2 Deltagerobservation.....	10
3.3 Diskursanalyse	11
3.4 Metodologiske overvejelser	12
4 Selvledelse	14
4.1 Teorier om selvledelse.....	15
4.2 Selvledelse i ledelseshierarkier.....	16
4.3 Strategisk selvledelse	17
4.4 Frihed og forpligtelse	18
4.5 Reel selvledelse	18
4.6 Kompetencer	20
5 Innovation	21
5.1 Styling af innovation	21
5.2 En model for innovation	22
6 Empiri	26
6.1 Vignetundersøgelse.....	26
6.2 Deltagerobservation.....	31
7 Selvledelse som identitet	32
7.1 Selvstændigt tænkende lydighed	33
7.2 Faglig selvledelse	33
7.3 At lede sig selv mod kerneopgaven	34
8 Selvledelse og innovation	35
8.1 Strategisk innovation	36
8.2 Barriere for borgerinvolvering	37
8.3 Værdiskabelse.....	38
9 Ledelse af selvledende medarbejdere	39
9.1 Ledelse med kerneopgaven.....	39
9.2 Ledelse i paradokser	40
9.3 Ledelse af medarbejderens selviagttagelse	41
10 Sammenfatning.....	41
10.1 Perspektivering.....	43
11 Egen læring	44
Litteratur	47

Abstract

Can enrichment of self-management lead to more employee-driven innovation (EDI) and citizen-driven innovation (CDI)? That is the key question in this study of an organization development process in a public welfare organization, Guldborgsund Handicap (GH). The organization provides a broad range of services for people with disabilities in a Danish municipality. With the aim of increasing quality in the provided services and higher organizational efficiency a strategy effort for support and development of strategy self-management has been implemented in GH.

The study combines two approaches: an experimental vignette study (EVS) and a participant observation study (POS). The EVS provides, with the use of a questionnaire, a quantitative picture of the relation between employee motivation and the degree of involvement in the change process that employees are invited to participate in. The results from the EVS show that professionals in GH become more motivated towards self-management and take more responsibility for innovation when invited to take part in the resolution of strategic challenges.

The POS focuses on the communication that involves self-management and innovation in the organization. The results from the POS show that there are two issues that have crucial impact on how the professionals define their own role in the innovation process and which type of management the professionals demand. First, a particular professional discourse can be appointed that are counterproductive to the aim of involving citizens in the innovation process (CDI). The professionals view the citizens as mostly passive recipients and thereby missing the potential creative co-creation that can lead to valuable EDI and CDI innovation. Secondly, there is a contradictory perception on how the professionals approach self-management. On one hand, they seek to operate within a narrow professional regime, that exclude all other organizational logic. And on the other hand, they demand that managers reduce organizational complexity by traditional hierarchical leadership.

The findings that have been studied show that there are challenges for both strategy self-management and innovation in the organization. This calls for further studies on how to motivate professionals to engage in more open-minded and co-creative innovative processes together with citizens and other participants. This demands a more integrative approach where the strategy goals are central to both self-management and how managers lead self-managing professionals.

1 Indledning

Selvledelse bliver af nogle teoretikere opfattet som en grundlæggende og uomgængelig del af det moderne arbejdsliv: ”Selvledelse er en selvfølgelighed i det moderne arbejdsliv. Selvledelse er også et vilkår i mange brancher...” (Kürstein 2014 s. 15), ”Prøv at forestille dig, hvordan din arbejdsplads ville se ud, hvis medarbejderne pludselig holdt op med at lede sig selv. Alt vil gå i stå.” (Kristensen og Pedersen 2013 s.11). Samtidig ses selvledelse som kilde til innovation og fornyelse af den offentlige sektor: ”Selvledelse er også noget, man konstant søger at skabe mere af. Alt sammen for at det overhovedet skal være mulig at innovere, levere og forbedre de offentlige ydelser.”(Raffnsøel 2017 s. 66). Der er dog ikke hos nogle af de nævnte forfattere en triviell opfattelse af selvledelse, som noget der naturligt emergerer ud af arbejdsprocesserne. Det er tværtimod en særlig organisations-, samarbejds- og ledelsesform, som kræver stor ledelsesmæssig opmærksomhed.

Hverken offentlige eller private organisationer kan således ifølge ovenstående citater fungere uden selvledelse. Denne antagelse fortæller dog ikke noget om hvilke former for selvledelse, der er mest effektiv, og under hvilke strukturelle og organisatoriske forhold selvledelsen bedst opfylder organisationens formål. Der kan udpeges forskellige former for organisering af og omfang af selvledelse; fra organisationer med øget ledelses- og beslutningsrum for medarbejderne, hvor der forsat er en formel leder for et team af medarbejdere, til organisationer, hvor der ikke er ledere og beslutninger træffes og kordineres kollektivt af medarbejderne (Laloux 2014, Hamel 2011).

1.1 Case: Guldborgsund Handicap

Selvledelse er kommet på dagsordenen i Guldborgsund Handicap(GH), hvor jeg er øverste leder. GH er en kommunal virksomhed med 300 ansatte, som varetager bo-, støtte-, aktivitets- og beskæftigelsestilbud til ca. 350 borgere i Guldborgsund Kommune. GH har sit udgangspunkt i en række tilbud til voksne handicappede borgere i det tidligere Storstrøms Amt, som ved strukturreformen i 2007 blev overtaget af Guldborgsund kommune. Efterfølgende er tilbuddene gennem en række sammenlægninger og omorganiseringer samlet til én organisation.

I kommunen arbejdes der med 3årige målaftaler. Heri fastsætter de enkelte virksomheder hvilke indsats, der lokalt skal understøtte den samlede kommunestrategi. Målaftalen udgør derved den strategiske kobling til kerneopgaven.

I 2016 blev den seneste målaftale for GH udformet, heri fastsættes tre strategiske målsætninger: *Markedsgørelse* (primært med sigte på salg af pladser til andre kommuner),

Livsmestring via samskabelse og inddragelse (primært med fokus på øget inddragelse af borgerne og faglig kvalitet) og *Virkningsbaseret praksis* (primært omhandlende effektmåling).

I arbejdet med at omsætte de strategiske målsætninger til handlinger, er der behov for at nytænke opgaveløsningen og fremme en innovativ kultur. I den sammenhæng er der igangsat flere initiativer, der har til formål at styrke den strategiske selvledelse i organisationen. Det er sket ud fra en antagelse om, at selvledelse som organisations- og ledelsesform kan fremme medarbejderdrevet innovation. Sammenhængen mellem strategisk selvledelse og innovation udgør det overordnede team i min afhandling.

Behovet for nytænkning og innovation udspringer af tre centrale strategiske udfordringer:

1.1.1 *Strategiske udfordringer*

For det første er der gennem en årrække gennemført omfattende besparelser på handicapområdet. Dette stiller store krav til nytænkning af opgaveløsningen og en effektiv udnyttelse af ressourcerne.

For det andet leverer GH en række meget varierede ydelser, som omfatter specialiserede botilbud, socialpædagogik støtte til borgere i eget hjem, aktivitets- og samværstilbud samt beskyttet beskæftigelse og samarbejde med kommunens jobcenter omkring afklaringspladser. Så forskelligartede aktiviteter, der er samlet i en organisation, udfordrer sammenhængskraften og stiller store krav til tværgående koordinering og tværfagligt samarbejde.

Den tredje udfordring udgøres af det forhold, at GH med sidste sammenlægning i 2015 har afdelinger på 20 matrikler, som er fordelt over hele kommunen, og der er således stor geografisk afstand mellem de enkelte afdelinger. Samtidig er der et relativt stort ledelsesspænd, hvor gruppelederne kan have ledelsesansvar for op til 45 medarbejdere fordelt på forskellige adresser.

I min afhandling ønsker jeg undersøge, hvordan selvledelse som metode til at styrke medarbejder- og borgerdrevne innovation kan imødekomme de tre strategiske udfordringer.

1.1.2 *Strategi og selvledelse*

Som beskrevet ovenfor er der knyttet forskellige udfordringer til udmøntningen af de strategiske mål i GH.

Effekten af reducerede budgetter påvirker de fagprofessionelles muligheder for at fastsætte faglige mål for deres indsats. Det kan for nogle føre til en grad af resignation og virke demotiverende, når de faglige ambitioner hyppigt støder på begrænsninger i form af manglende ressourcer. Hos mange fagprofessionelle kan der være en opfattelse af entydig

proportionalitet mellem ressourcer og kvalitet i ydelsen (Kürstein 2014). Denne opfattelse virker begrænsende for de fagprofessionelles muligheder for at udnytte deres faglighed i en sammenhæng med færre økonomiske ressourcer. Det er derfor nødvendigt at skabe rammerne for et mere reflekteret og innovativt syn på faglighedens rolle i forhold til det overordnede formål.

Den store bredde i ydelserne som leveres til borgerne, gør sammen med den geografiske spredning af organisationen, at der stilles store krav til tværgående samarbejde, prioritering af ressourcerne mellem områderne og koordinering af indsatserne. Den enkelte fagprofessionelle skal således reflektere egen beslutninger i forhold til indsatsen i det team, vedkommende er en del af, i forhold til andre indsatser borgeren modtager og i forhold til det overordnede formål, som indsatsen er en del af.

Samlet stiller de strategiske udfordringer store krav til, at de fagprofessionelle kan bevare fokus på formålet – i denne sammenhæng kerneopgaven – som retningsgivende for de faglige prioriteringer og beslutninger.

Selvledelse udvider beslutningsrummet for den fagprofessionelle. Sammenholdt med den store kompleksitet de fagprofessionelles beslutninger er indlejret i, er der behov for, at selvledelsen kobles til organisationens strategiske målsætninger og derved bliver værdiskabende for borgerne.

I mit afhandling vil jeg se på forudsætningerne for koblingen mellem selvledelse og strategi.

1.2 Problemformulering

Innovation er en væsentlig forudsætning for at løse de tre centrale strategiske udfordringer, jeg har beskrevet i indledningen. Gennem arbejdet med min masterafhandling ønsker jeg at få viden om, hvordan selvledelse som organisations- og ledelsesform kan skabe forudsætninger for medarbejder- og borgerdrevet innovation.

Selvledelse som begreb kan være nyt i nogle sammenhænge i GH, men der er grundlæggende en sund kultur omkring ansvar og beslutninger blandt de fagprofessionelle i GH. Større fokus på strategisk selvledelse er derfor ikke et paradigmeskift, men en fokusering af den ledelsesmæssige indsats på de strukturer og processer i organisationen, der styrker medarbejdernes evne og muligheder til at lede eget arbejde.

De strategiske udfordringer kræver nye løsninger, der tager udgangspunkt i en nytænkning af forholdet mellem faglighed, ressourcer og kerneopgaver. Der er således behov for en mere innovativ og reflekteret tilgang til værdiskabelsen i mødet mellem fagprofessionel og borger.

Baseret på den centrale antagelse, at øget selvledelse kan forløse et innovativt potentiale i organisationen og dermed skabe løsninger på nogle af de strategiske udfordringer, opstiller jeg følgende spørgsmål som den centrale problemstilling i min masterafhandling:

Kan strategisk selvledelse fremme medarbejder- og borgerdreven innovation?

2 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er bygget op omkring en undersøgelse af, hvordan medarbejderne i min organisation forstår og italesætter selvledelse og innovation. Mit mål hermed er at afdække de muligheder og begrænsninger for selvledelse og innovation, der opstår i den sociale interaktion mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelse.

I kapitel 3 beskriver jeg de to primære undersøgelsesmetoder, jeg har anvendt, som er vignetmetoden og deltagerobservation. Derudover har jeg kort beskrevet diskursteori og diskursanalyse, som jeg anvender som analytisk redskab i afhandlingen. I slutningen af kapitlet redegør jeg for de metodologiske overvejelser, der ligger til grund for mit valg af undersøgelsesmetoder.

I kapitel 4 opstiller jeg en teoretisk referenceramme for selvledelse. Selvledelse undersøges i første del af kapitlet som strukturelt forankret begreb gennem sammenstilling af teorier om selvledelse, der har forskelligt syn på betydningen af det formelle ledelseshierarki. I anden del af kapitlet ser jeg på, hvordan medarbejdernes selviagttagelse har betydning for den måde, *frihed* og *forpligtelse* forstås i forhold til selvledelse. Slutteligt gennemgår jeg kort forskellige syn på hvilke kompetencer, der er nødvendige for selvledende medarbejdere.

I kapitel 5 ser jeg på forudsætninger og vilkår for offentlig innovation. Indledningsvist redegør jeg for sammenhængen mellem styring og innovation inden for rammerne af tre forskellige styringsparadigmer. Dernæst undersøger jeg med udgangspunkt i Basons model for velfærdsinnovation fem centrale betingelser for værdiskabende offentlig innovation.

I Kapitel 6 præsenterer jeg afhandlingens empiriske grundlag. Først beskrives fremgangsmåden, data og statistisk bearbejdning i forhold til vignetundersøgelsen og dernæst fremgangsmåde ved deltagerobservation.

I kapitel 7, 8 og 9 analyserer jeg mine undersøgelsesresultater ved brug af teorierne fra kapitel 4 og 5. Først ser jeg i kapitel 7 på, hvilke vilkår medarbejdernes identitet som selvledende og fagprofessionelle skaber for selvledelsen. I kapitel 8 zoomer jeg ind på samspillet mellem innovation og selvledelse i GH, og afslutter analysen med at undersøge vilkårene for ledelse af selvledende medarbejdere i kapitel 9.

3 Metode

Min afhandling baserer sig på et casestudie af en igangværende organisatorisk udviklingsproces i en egen organisation. Casestudiet som undersøgelsesdesign er egentlig til at komme i dybden og indfange sociale processer i en organisation, og er i mindre grad egnet til at afprøve generelle hypoteser og deres generaliserbarhed (Launsø mf. 2017). Casestudiet er derfor velegnet til nærværende afhandling, hvor jeg primært ønsker at undersøge koblingen mellem strategisk selvledelse og medarbejderdrevet innovation i egen organisation og ikke har til hensigt at uddrage mere generelle konklusioner.

Undersøgelsen af en igangværende forandringsproces, som jeg selv er involveret i som leder, rummer mulighed for, at jeg i en vekselvirkning mellem teori, empiri og praksis dels kan opfylde målet om at udarbejde en masterafhandling og dels kan kvalificere og udvikle den igangværende forandringsproces i egen organisation. Denne tilgang kan betragtes som *aktionsforskning* (Coghlan og Brannick 2014). Når aktionsforskningens genstandsfelt er forhold i en organisation, som forskeren samtidig er en del af, opstår der en række forhold og særlige udfordringer af betydning for undersøgelsens resultater. Det omhandler blandt andet forforståelsen hos forskeren samt rollekonflikter mellem forskerrollen og organisationsrollen (ibid.). De nævnte forhold vil blive behandlet i afsnit 3.4.2.

3.1 Vignetmetoden

Med inspiration fra en undersøgelse af transformativ ledelse (Christie mf. 2011) vil jeg anvende en horisontal vignetmetode til undersøgelse af medarbejdernes holdning til selvledelse. Det er en kvantitativ undersøgelsesmetode, som giver mulighed for at indhente data fra et stort antal respondenter i organisationen.

Vignetmetoden benytter sig af en vignet, som er en beskrivelse af en konkret social kontekst, hvori det fænomen indgår, som man ønsker at undersøge respondenternes holdning til. Vignetmetoden bygger på den grundantagelse, at holdninger, handlinger og vurderinger skal forstås i den sociale kontekst, de indgår i. Kontekstualiseringen af fænomenet understøtter en fælles forståelsesramme for respondenterne. Vignetmetoden kan på denne måde siges at adressere den problematik omkring validitet ved traditionelle holdningsundersøgelser, der opstår ved, at respondenterne forstår spørgsmålene forskelligt. I forhold til traditionelle holdningsundersøgelser, giver den uddybende beskrivelse af konteksten i vignetmetoden således mulighed for større præcision i undersøgelse af holdninger (Ejrnæs og Monrad 2012).

Jeg benytter den *horisontale* vignetmetode (ibid.). Her udarbejdes flere parallelle versioner af den samme vignet, hvor der ændres på udvalgte faktorer for derved at afprøve, hvilken betydning faktorerne har for respondenternes holdning til fænomenet. Herved kan der arbejdes med et eksperimentelt design, hvor vignetversionerne udgør de uafhængige variable. Den horisontale vignetmetode kan betegnes som et kvasiekperimentelt design, der primært er egnet til at undersøge kausale sammenhænge mellem veldefinerede forhold (uafhængige variable) i vignetten og respondenternes besvarelser, der måler de afhængige variabel (ibid.). Metoden er velegnet til min undersøgelse, hvor jeg vil undersøge medarbejdernes holdning til selvledelse og innovation under forskellige forudsætninger.

Respondenterne er opdelt i undergrupper, og hver gruppe præsenteres for én version af vignetten. Det betegnes som et *between-person design* (Aguinis og Bradley 2014).

Respondenterne i de enkelte undergrupper har ikke kendskab til de alternative versioner af vignetten, og kan derfor alene basere deres bedømmelsen på den pågældende vignet. Det kan give udfordringer i forhold til validiteten ved sammenligninger på tværs af grupperne. For at imødekomme dette, er det vigtigt, at der er tilstrækkelig *baseline information* til at give alle respondenter en sammenlignelig kontekst for læsning af vignetterne. (ibid. s. 361). Denne metode, hvor introduktion og vignet udgør en samlet fortælling, er ligeledes anvendt ved Christie mf. undersøgelse af transformativt lederskab (Christie mf. 2011)

Ved udarbejdelsen af vignetterne har jeg taget udgangspunkt i mit kendskab til organisationen, kendskab til målgruppen og det sprog, der bruges blandt de faggrupper, der er i organisationen. Det gør det muligt at formulere vignetter, der fremstår realistiske og relevante for respondenterne. De to forhold er afgørende for resultaternes kvalitet (Ejrnæs og Monrad 2014).

På baggrund af den gennemgåede teori om selvledelse og innovation, har jeg opstillet en generel hypotese: Medarbejdernes oplevelse af sig selv som selvledende og deres motivation for at være innovative er afhængig af deres mulighed for indflydelse, og om innovationen har værdi for organisationens overordnede strategiske mål.

Ud fra den generelle hypotese kan der opstilles en eller flere *forskningshypoteser*, som kan testes. I den sammenhæng skal det overvejes, hvordan de variable, hvis relationer man ønsker at belyse, kan måles (Kruuse 2001). De afhængige variable er medarbejdernes motivation for at være innovative (finde løsninger) og deres oplevelse af at være selvledende. Der er opstillet fire forskningshypoteser:

- a) Øget inddragelse af medarbejderne fører til øget selvledelse
- b) Øget inddragelse af medarbejderne fører til øget motivation for at finde løsninger
- c) Hvis nye løsninger skaber værdi for borgerne er medarbejderne mere motiveret for at finde løsninger
- d) Hvis nye løsninger skaber værdi for borgerne fører det til øget selvledelse

I mit design varierer jeg på to forhold:

- i. ledelsens inddragelse af medarbejderne i at finde løsninger
- ii. ledelsens inddragelse af organisationens overordnede formål.

De to forhold kan i denne sammenhæng ses som de uafhængige variable. Begge variable er binære og kan således antage to værdier; inddragelse / ikke inddragelse. Vignetterne består ud over den fælles indledning af to dele, som er en kombination af de to uafhængige variable. Med de mulige kombinationer giver det fire vignetter:

	Inddragelse af medarbejderne i at finde løsninger	Ikke inddragelse af medarbejderne i at finde løsninger
Inddragelse af det overordnede strategiske mål (kerneopgaven)	Vignet 1	Vignet 2
Ikke inddragelse af det overordnede strategiske mål (kerneopgaven)	Vignet 3	Vignet 4

I ovenstående skema der de fire vignetter indsat i forhold til hhv. graden af inddragelse af medarbejderne og inddragelsen af kerneopgaven. Vignetterne er gennemgået i afsnit 6.1.1.

3.2 Deltagerobservation

Der er forskellige videnskabsteoretiske tilgange til observationsstudier. Jeg har valgt at arbejde ud fra en interaktionistisk begrebsramme. Her er fokus på undersøgelsen af, hvordan mennesker interagerer, og hvordan den sociale kontekst påvirker denne interaktion (Järvinen og Mik-Meyer 2005). Deltagerobservation indgår i min undersøgelse sammen med vignetundersøgelsen til at afdække de holdninger, som medarbejderne har til selvledelse og innovation. Mens vignetundersøgelsen giver mulighed for en kvantitativ måling af medarbejdernes holdninger i en kontrolleret social kontekst, giver observationsstudiet mulighed for at analysere den gensidige vekselvirkning mellem social kontekst, kommunikation, handlinger og identitet.

Udgangspunktet i den interaktionistiske tilgang er forståelsen af den sociale kontekst som både konstituerende for og konstitueret af den sociale interaktion; målet er at udforske "... den sociale interaktion, fx samtaler gennem hvilke de studerede konstruerer – håndterer,

opretholder og forandrer – de sociale strukturer.” (ibid. s. 100) Det betyder for nærværende at medarbejdernes måde at tale om eksempelvis selvledelse, på en gang er bestemt af det diskursive mulighedsrum, som er til rådighed i organisationen, og samtidig skabes og forandres mulighedsrummet gennem medarbejdernes samtale om selvledelse. Det er udtryk for en socialkonstruktivistisk tilgang til sproget, som ikke kun handler om, hvad aktører siger, *”men også hvad de gør gennem det de siger. ... Formålet med en interaktionistisk analyse af samtalens retorik bliver derfor ”at afgøre, hvordan `det virkelige’ konstrueres og gøres overbevisende”*(ibid. s. 103).

Det ontologiske udgangspunkt er opfattelsen af virkeligheden som socialt konstrueret gennem menneskelig interaktion. Det betyder *”... , at den sociale virkelighed ikke på en meningsfuld måde kan adskilles fra aktørernes tolkning af denne virkelighed.”* (ibid. 106). Her er et centralt begreb *den objektiverede virkelighed*, som jeg behandler mere uddybende i nedenstående.

3.3 Diskursanalyse

Flere af de begreber der benyttes i den interaktionistiske tilgang til deltagerobservationen går igen i diskursteorien, der ligger til grund for diskursanalysen. Og formålet med diskursanalysen er da også at afdække de processer, der fastlægger *”virkeligheden”*: *”... diskursanalysens formål, er at kortlægge de processer, hvor vi kæmper om, hvordan tegnenes betydning skal fastlægges, og hvor nogle betydnings-fikseringer bliver så konventionaliserede, at vi opfatter dem som naturlige”* (Jørgensen og Phillips 1999 s. 36). Jeg anvender Laclau og Mouffes diskursteori, som den er beskrevet af Jørgensen og Phillips (ibid.) som analytisk redskab i analysen af data fra observationsstudiet.

Udgangspunktet i teorien er, at betydning aldrig kan fastlåses på grund af sprogets grundliggende ustabilitet. En diskurs kan ses som et forsøg på at skabe en fastlagt mening gennem reduktion af de anderledes mulige måder at skabe betydning i det sociale felt. Lige som sprogets betydning er et resultat af sociale processer, ses identitet i diskursteorien som tildelt og forhandlet i diskursive processer (ibid.).

Jeg anvender en række analytiske begreber fra teorien, som jeg kort vil gennemgå i det nedenstående.

Momenter er tegn, der indgår i en diskurs, som har fastlagt deres betydning ved at være forskellige fra hinanden på bestemte og af diskursen fastlagte måder.

Nogle momenter har særlig afgørende betydning for diskursen. De betegnes som *nodalpunkter*. Der er de privilegerede tegn, som diskursen er organiseret omkring.

Nodalpunkter er samtidigt *flydende betegnelser*, det vil sige begreber, der i særlig grad er åbne for fortolkning fra konkurrerende diskurser.

Diskursorden betegner de konkurrerede diskurser, der kæmper om betydningen i samme terræn. Det kan for nærværende eksempelvis være en fagprofessionel diskurs og en rationel økonomisk styringsdiskurs, der konkurrerer om betydningen af ordet "borger". Borger er her et nodalpunkt, der tilskrives forskellig og gensidig udelukkende betydning i de to diskurser.

I diskursteoretisk forstand betegner *det objektive* de diskurser, der er så etablerede, at de ikke længere fremtræder kontingente og altså foranderlige. Det kan blandt andet opstå som resultat af *Hegemoni*, som er en fastlåsning af diskurser på tværs af diskursorden, der særligt kraftfuldt udelukker andre betydninger.

3.4 Metodologiske overvejelser

I mit undersøgelsesdesign har jeg valgt at kombinere flere videnskabsteoretiske tilgange.

Gennem anvendelse af vignetmetoden forsøger jeg at afdække medarbejdernes holdning til selvledelse og innovation. Holdninger kan opfattes som bestående af tre komponenter; en kognitiv komponent, en affektiv komponent og en konativ komponent (Ejrnæs og Monrad 2014). Sidstnævnte beskriver den handletendens, der følger med holdningen, og kan sige noget om hvilke handlinger, der er sandsynlige som følge af medarbejdernes holdning. Min intention er at få forståelse for hvilke forhold i omgivelserne, der har betydning for medarbejdernes holdninger og dermed handlingstendenser i forhold til selvledelse og innovation.

Undersøgelse af den sociale konteksts betydning for meningsskabelsen og forståelse af menneskelig aktivitet hører til den *Forstående forskningstype*, hvor "*Forskeren søger at afdække menneskers meninger, vurderinger, motiver og intentioner i deres specifikke kontekster.*" (Launsø m.f. 2017 s. 28). Da menneskers subjektivitet ikke er umiddelbart tilgængelig for forskeren, er fortolkning en central del af den forstående forskningstype. Gennem fortolkning af ytringer (ex. handlinger, udsagn, tekst) og inddragelse af teoretiske kilder skaber forskeren en ny forståelsesramme for det iagttagede fænomen.

Den forstående forskningstype er en del af det *fortolkningsvidenskabelige paradigme*, hvor den grundlæggende antagelse er at "*... det er menneskers egen opfattelse af, hvad de gør, som giver deres handlinger, oplevede begivenheder og aktiviteter mening.*" (Ibid. s. 64). Det epistemologiske udgangspunkt er derfor, at menneskers subjektive beskrivelser er den primære kilde til viden om fænomener i omverdenen. Den horisontale vignetmetoden, som jeg benytter til en kvantitativ undersøgelse, benytter sig dog af begreber fra det *empirisk-*

analytiske paradigme (ibid.), ved eksempelvis at opstille hypoteser om kausale sammenhænge, som afprøves empirisk.

3.4.1 Vignetmetoden

I eksperimentelle designs er der en afvejning mellem intern validitet og ekstern validitet. Det kontrollerede eksperiment kan give en høj intern validitet, men vil på grund af de opstillede forsøgsbetingelser, som i væsentlig grad afviger fra de forsøgspersonernes naturlige omgivelser, have en lav ekstern validitet og problemer i forhold til generalisering (Aguinis og Bradley 2014, Kruuse 2001). Vignetmetoden kan ses som et eksperimentelt design, der med realistiske scenarier opstiller forsøgsbetingelser, som i højere grad ligner forsøgspersonernes naturlige miljø, og "... , *thereby simultaneously enhancing both internal and external validity.*" (Aguinis og Bradley 2014 s. 352).

Ved litteratursøgning om vignetmetoden bl.a. ved gennemgang af oversigtsartikler ex. (Aguinis og Bradley 2014) har jeg ikke fundet eksempler på horisontale vignetmetoder til undersøgelse af selvledelse eller innovation. I udarbejdelsen af vignetter har jeg derfor ikke haft eksempler på lignende vignetter, som jeg kunne tage udgangspunkt i. Det samme gør sig gældende for de spørgsmål, der knytter sig til vignetterne. Den nævnte undersøgelse, der er lavet af Christie mf. omhandler effekten af transformativ lederskab (Christie mf. 2011), og spørgsmålene kan således ikke anvendes i nærværende undersøgelse. Både udformningen af vignetterne og formuleringen af spørgsmålene er kritisk ift. *begrebsvaliditeten*, som er udtryk for undersøgelsens mulighed for at måle det, som den er tiltænkt at skulle registrere (Kruuse 2001). Idet jeg ikke har mulighed for at bruge standardiserede eller tidligere afprøvede spørgsmål eller vignetter og ikke kan sammenligne resultaterne med anerkendte undersøgelser, er det et kritisk element ved min undersøgelse.

I udarbejdelsen af vignetter og spørgsmål har jeg været særligt opmærksom på følgende punkter, som kan medvirke til at øge validiteten af mine resultater:

- Vignetter skal være realistiske og relevante (Ejrnæs og Monrad 2014). Jeg har taget udgangspunkt i et kendt senarie for langt størstedelen af de mulige respondenter (udmelding af besparelser).
- Værdiladede udtryk skal så vidt muligt kun forekomme som udsagn fra beskrevne personer i vignetten (Ibid.). Da størstedelen af vignetterne udgøres af citater, er der her en klar afsender af på de værdiladede udtryk, som samtidig er med til at gøre vignetten realistisk.

- Ved vignetter, der beskriver en fagprofessionel situation, er det vigtigt at være opmærksom på den praksiskontekst som respondenterne bringer ind i læsningen af vignetten (Ibid.). For at imødegå dette har jeg i beskrivelsen udeladt specifikke forhold omkring den faglige indsats, som kan give anledning til forskellige tolkninger fra respondenterne.
- På baggrund af pilotundersøgelse er formuleringen af spørgsmålene gjort mere præcis. I første udgave gav spørgsmålene anledning til forskellige fortolkninger. Derudover er der tilføjet en kort introduktion til spørgsmålene.

3.4.2 Observationsmetoden

Indsamlingen af data er gennemført som *deltagerobservation* (Justesen og Mik-Meyer 2012, Launsø m.f. 2017), dog med den afvigelse at jeg ikke orienterede deltagerne ved møderne om, at jeg ville benytte observationerne i min undersøgelse. Det skyldes, at jeg ikke ville risikere at skabe uklarhed omkring formålet med min deltagelse ved møderne. Coghlan og Brannick diskuterer det spændingsfelt, der kan være mellem rollen som forsker og den organisatoriske rolle, når der udføres forskning (*Action research*) i forbindelse med forandringer i egen organisation (Coghlan og Brannick 2014). Særligt for ledere er det en udfordrende position; "... if your job is that of manager ... there is high potential for role confusion." (ibid. s 140). Det kan naturligvis diskuteres, hvor vidt det etisk kan forsvares at gå på kompromis med princippet om *åben og ærlig relationer* til undersøgelsens aktører (Justesen og Mik-Meyer 2012), men for nærværende, hvor data anvendes i en anonymiseret form, vurderer jeg, at det er forsvarligt.

I forvejen er rollen som leder og samtidig forsker i egen organisation udfordret af, at medarbejderne ikke i alle tilfælde kan forventes at ville være åbne om alle relevante informationer over for lederen (Coghlan og Brannick 2014). Det anbefales i den sammenhæng at lade dataindsamlingen varetage af en anden person. Det var ikke muligt i forbindelse med personalemøderne, da jeg netop deltog i møderne i min rolle som leder. Det er dog et forhold, som har betydning for validiteten af data fra deltagerobservationen, og som skal medtages i analysen.

4 Selvledelse

I kapitlet vil jeg undersøge og afgrænse selvledelse som teoretisk begreb gennem sammenstilling af forskellige forfatteres fremstilling af selvledelse.

Jeg vil indledningsvist kort præsentere de valgte forfattere og begrunde valg af teori. Dernæst undersøger jeg selvledelse som henholdsvis strukturelt, diskursivt og eksistentielt forankret begreb gennem sammenligning af forfatterens syn på betydningen af det formelle ledelseshierarki, medarbejdernes selviagttagelse samt forholdet mellem frihed og forpligtelse.

Slutteligt ser jeg på hvilke kompetencer forfatterne mener, at medarbejderne skal besidde for at være selvledende.

4.1 Teorier om selvledelse

Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen ser i *Strategisk selvledelse* (Kristensen og Pedersen 2013) på selvledelse som en ledelsesform, hvor selvledende medarbejderne opnår frihed gennem forpligtelse på *forretningen*. Forretningen er et centralt begreb i deres opfattelse af selvledelse, både som strategisk mål for medarbejdernes indsats og som det vigtigste ledelsesredskab: ”Groft sagt er lederne kun ledere, så længe de har den skarpeste forståelse af forretningen.” (ibid. s135). I min anvendelse af teorien indsætter jeg *kerneopgaven* i min organisation i stedet for forretningen, som det strategiske mål for medarbejdernes selvledelse.

Stephen Bungay beskriver i *Handlingens kunst* (Bungay 2011) en særlig *austrag*-taktik, der med udgangspunkt i militærstrategisk teori arbejder med strategisk selvledelse som redskab til at eksekvere organisationens strategi i et uforudsigeligt miljø. Vægten hos Bungay er på ledernes evne til at mestre den rette *briefingteknik* og ledernes kompetencer i forhold til det, Bungay beskriver som ledelsens treenighed: *kommando, ledelse og styring* (ibid. s 217). Bungay er dermed interessant i forhold til min afhandling, da han opstiller nogle krav til ledelsesmæssige kompetencer, der er i kontrast til de traditionelle ledelsesmæssige anbefalinger inden for offentlig velfærdsledelse.

I modsætning til Bungay beskæftiger Sabine Kürstein sig mere med de kompetencer hos medarbejderne, der gør selvledelse mulig (Kürstein 2014). Kürsteins bog er overvejende rettet mod metoder og redskaber til at fremme selvledelse. Jeg anvender hovedsagligt hendes model *Selvledelsens 5 delroller* (ibid s. 26) til at vurdere kompetencerne hos medarbejderne i min organisation.

Frederic Laloux repræsenterer et teoretisk yderposition i forhold til de øvrige teorier. I *Fremtidens organisationer* beskriver han ud fra en historisk analyse fremkomsten af *blågrønne* organisationer (Laloux 2017). Det særlige ved denne type organisationer er, at de er kendetegnet af *reel selvledelse* og helt uden formelt ledelseshierarki. I bogen præsenteres

12 konkrete organisationer, der med stor succes fungerer på denne måde. Hans fremstilling er interessant, da den giver konkrete eksempler på, hvordan selvledelse i en ikke-hierarkisk organisation kan være en meget innovativ og effektiv organisationsform.

De ovenstående teorier er hovedsagligt handlingsorienterede og fokuserer på lederens rolle som motiverende forgangsmand/-kvinde, medarbejdernes selvledelseskompetencer eller foreskriver særlige organisationsformer, som det, der kan løse selvledelsens udfordringer. I arbejdet med afhandlingen har jeg savnet et mere undersøgende blik på, hvordan begreber som frihed og forpligtelse, der indgår som centrale begreber i teorierne, tillægges mening i den organisatoriske kontekst. Jeg har derfor inddraget Camilla Sløk, der i en artikel om selvledelse i den danske folkekirke (Sløk 2008) og i *Blod, sved og tårer* (Sløk 2014) anlægger en mere eksistentiel tilgang til ledelse og til medarbejdernes identitet og selvforståelse. I artiklen belyser Sløk, hvordan henholdsvis den katolske-, den protestantiske- og den moderne opfattelse af selvledelse er konstituerende for medarbejdernes selviagttagelse og derigennem for hvor vidt medarbejderne agerer som henholdsvis selvledende eller selvbestemmende. Det er et interessant teoretisk perspektiv på kulturen i min organisation. I *blod, sved og tårer* anlægger Sløk en kritisk tilgang til inderliggørelsen af medarbejderrollen, som jeg anvender til en kritisk analyse af de øvrige selvledelsesteoriens opfattelser af styring og styringsredskaber.

Yderligere har jeg i forhold til betydningen af *intim-teknologier* og den særlige inderliggørende semantik, der knytter sig hertil, anvendt Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund Born, der i *kærlighed og omstilling* (Andersen og Born 2001) ser på, hvordan medarbejderens identitet skabes i en historisk og organisatorisk kontekst.

4.2 Selvledelse i ledelseshierarkier

I Bungays teori om strategisk selvledelse opfattes selvledelse ikke som en erstatning for det formelle ledelseshierarki. Bungay fokuserer på selvledelse som en måde at overkomme de tre "gab", der opstår ved eksekvering af strategier i organisationer: *Vidensgab*, *alignment-gabet* og *virkningsgab*. (Bungay 2011 s. 106). Det formelle ledelseshierarki ses som en forudsætning for, at organisationen kan fungere: "*Hvis der ikke er tilstrækkeligt hierarki, bliver arbejdet fragmenteret, lokale interesser optimeres, stordriftsfordele og fokuset går tabt, og samhørigheden smuldre*" (ibid. s. 173). Her det således selve hierarkiet og de derved institutionaliserede magtrelationer, der gør selvledelse muligt ved at reducere den organisatoriske kompleksitet, så medarbejderne kan træffe beslutninger på det niveau, de befinder sig på i organisationen.

I Bungays teori ses medarbejderen som ”*primært motiveret af struktur og aflønningssystemet*” (ibid. s. 169) til at udvise *selvstændigt tænkende lydighed* (ibid. s. 254). Som konsekvens heraf skal ledelsen sikre, at medarbejderne gennem blandt andet *strategisk briefing* forstår den afgrænsede del af det strategiske formål, som er målsættende for deres niveau af opgaveløsningen. Der understreges vigtigheden af, at informationen begrænses til det nødvendige for medarbejderens opgaveløsning. I den sammenhæng italesættes medarbejderen som objekt for lederens ledelseshandlinger: ”*Lederen, ... , kan forklarer folk, hvad de skal opnå og hvorfor, og dermed gøre dem parate til at handle, ... , [og] placerer fok i en position, hvor de er i stand til at handle.*” (ibid. s. 264). Samtidig hermed ser Bungay behov for, at medarbejderen er *moralsk* forpligtet på det strategiske mål. Der er således et overløb mellem en magt-diskurs, hvor medarbejderen bliver styret inden for traditionelle ledelseshierarkiske magtrelationer og en moralsk diskurs, hvor medarbejderen underlægges en moralsk forpligtelse til at handle til fordel for det fælles mål.

Lederen skal ifølge Bungay med den rette *briefingteknik* skabe *alignment* omkring *hensigten* hos medarbejderne, så de kan handle *autonomt* for at realisere hensigten (ibid. s. 85). Det er den fælles bestræbelse på at realisere hensigten, som kan ”*knytte forbindelsen mellem individet og kollektivet*” (ibid. s. 220). Her er det afgørende, at medarbejdernes selviagttagelse sker med lederens blik: ”*Hvad ville min chef have, jeg skulle gøre, hvis han var her lige nu og vidste det, jeg ved?*” (ibid s. 199). Det medfører samtidig, at lederens udlægning af hensigten kommer til at danne forståelseshorisonten for medarbejderens opgaveløsning.

4.3 Strategisk selvledelse

Den begrænsning af medarbejderens forståelse af, hvad der er de rette handlinger i forhold til det overordnede formål, som skabes ved, at medarbejderen iagttager sig selv med lederens blik, ses i andre forståelser af selvledelse som begrænsende for medarbejderens evne til at skabe resultater: ”*Lederen skal turde indse, at hendes egen forståelse af stationen eller forretningen rummer en mulig begrænsning af medarbejderens evne til at skabe resultater.*” (Kristensen og Pedersen 2013 s. 128). Hos Kristensen og Pedersen skabes grundlaget for strategisk selvledelse ved, at medarbejdernes selviagttagelse sker i et dobbelte iagttagelsesperspektiv, der integrerer egen forståelse af forretningen (som her kan sammenlignes med det overordnede formål eller *hensigten*) i vurderingen af hvilke handlinger, der er de rette: ”*De [medarbejderne] skal ikke betragte arbejdsopgaverne og målene ud fra deres funktion eller faglighed, men i et forretningsperspektiv. ... De skal gøre sig selv til ledere, der har strategisk indsigt, ...*” (ibid. 55). Medarbejderen italesættes som et

individ, der moralsk forpligter sig på nødvendigheden i forretningen frem for at følge egne private lyster. Men da det ikke er den moralske forpligtelse, som kommer fra integration af lederens iagttagelsesperspektiv i medarbejderen, er det noget andet, som skal forpligte medarbejderen til de rette handlinger. *Frihed* indsættes i stedet for som det, der forpligter medarbejderne.

4.4 Frihed og forpligtelse

Det står ikke helt klart hos Kristensen og Pedersen, hvordan frihed fører til forpligtelse. Friheden opnås på den ene side som en gevinst for medarbejderen ved forpligtelse i forhold til organisationens interesser: "*Frihed er altså betinget af eller forpligtet på noget andet end medarbejderen selv.*" (Kristensen og Pedersen 2013 s. 30). På den anden side åbner det dog også muligheden for, at medarbejderen kan vælge at give afkald på friheden og derved slippe for selvledelsens krav til selvdisciplinering. Kritikere af moderne ledelse ser dette som et pseudo-valg, idet medarbejderens forhold til organisationen gennem *intim-teknologier* er gjort *inderligt* (Skøk 2014). Det betyder, at medarbejderens selviagttagelse sker med organisationens værdier, og at det personlige således knyttes til opnåelsen af succes som medarbejder. Andersen og Born udpeger en række intim-teknologier (eksempelvis MUS-samtalen) og en særlig semantik i moderne offentlige organisationer, der inderliggør medarbejderens forhold til organisationen og gør forpligtelsen til et eksistentielt anliggende; den ansvarstagende medarbejder der skaber sig selv som person i organisationens billede for at være elsket (Andersen og Born 2001).

Sat på spidsen kan man sige, at den moderne selvledende medarbejder hos Bungay styrer sig selv ved hjælp af en internaliseret leder, mens det hos Kristensen og Petersen er selve personligheden, der er styret af et tæt og intimt forhold til organisationens normer og værdier.

4.5 Reel selvledelse

I det Loloux beskriver som *reel selvledelse* er der ikke et formelt ledelseshierarki, bestående af topledelse, mellemledere m.v. (Laloux 2017). I flere af de konkrete organisationer Laloux beskriver, er der en stifter/CEO, og derudover varetages ledelsen i organisationen af medarbejderne i fællesskab, i form af *aktualiseringshierarkier* (ibid s. 94). Her er det opgavens karakter og medarbejdernes færdigheder, der er afgørende for, hvem der træffer de afgørende beslutninger.

Ansaret og beslutningskompetencen ved kritiske beslutninger som eksempelvis afskedigelser og aflønning ligger også hos medarbejderne i organisationer med reel selvledelse. Ifølge Laloux kommer det meget sjældent til afskedigelser i blå-grønne

organisationer. Der iværksættes velbeskrevne procedurer for konfliktløsning i de situationer, hvor ledelseshierarkiet i mere traditionelle organisationer ville gribe ind over for den enkelte medarbejder. Gennem konfliktløsningsprocedurer bliver konflikter, som eksempelvis kan opstå, fordi en medarbejder ikke er tilstrækkelig effektiv, behandlet og løst af ligestillede kollegaer.

Hos Laloux er selviagttagelsen hos den selvledende medarbejder i organisation med reel selvledelse – det Laloux karakteriserer som *blågrønne organisationer* – rettet mod en indre personlig overbevisning, der omfatter individets og organisationens placering i verden: ”*Virker denne beslutning rigtig? Er jeg oprigtig over for mig selv? Er dette i tråd med den, jeg føler, jeg er ved at blive? Er jeg til nytte for verden?*” (Laloux 2017 s. 65). Blågrønne organisationen beskrives med en metafor som en *organisme*, der har eget liv og egen målrettethed. Det betyder, at det ikke som i traditionelle organisationer er ledelsen, der formulerer og fastsætter det overordnede mål for organisationen. I den forstand er medarbejderne som del af organisationen både styret af og medskabende af organisationens formål: ”... *personer i organisationen [opfordres] til at lytte og forstå hvad den [organisationen] ønsker at blive, og hvilket formål den ønsker at tjene.*” (Laloux 2017 s. 79). Laloux gør på denne måde radikalt op med en traditionel organisations- og styringsteori, hvor organisationen som lydige tjener er sat i verden for at opfylde et forudbestemt mål. I stedet betragtes organisationen som en organisme, der har sit eget iboende potentiale: *det evolutionære formål, der er ”... den kreative impuls eller det potentiale, vi gerne vil tune ind på, uafhængigt af, hvad vi selv ønsker.*” (Laloux 2017 s. 257).

Referencen til organisationens iboende formål og de spirituelle metoder, der bringes i anvendelse for at nærme sig organisationens formål, kan siges at være en del af en religiøs diskurs, der med begreber som *kærlighed, bevidsthedstilstande* og holisme beskriver medarbejderens samspil med organisationen og omgivelserne. Det evolutionære formål har karakter af en transcenderende sandhed om organisationens *sande natur*. Og der er ikke hos Laloux åbnet mulighed for, at medarbejderne kan forholde sig kritisk til organisationens evolutionære formål. I diskursteoretisk forstand kan det evolutionære formål ses som en hegemonisk intervention, der låser samtalen om organisationens formål. Medarbejdernes identitet i blågrønne organisationer kan derfor ses som konstitueret i en diskurs, hvor individets handlinger underlægges et uangribeligt formål.

Laloux præsenterer en række beskrivelser af organisationer, der fungerer på denne måde. Det interessante i denne sammenhæng er, at medarbejderne i beskrivelserne udviser en høj grad af loyalitet, selvdisciplin og selvinitierede initiativer i forhold til udvikling af

virksomheden. Sammenlignet med de øvrige tilgange til selvledelse fremtræder *reel selvledelse* hos Laloux – selv om det beskrives som *frisættende* ledelse - som et mere virksomt redskab til styring af individet end *intim-teknologierne* hos Kristensen og Petersen og den *strategiske briefing* hos Bungay.

4.6 Kompetencer

I modsætning til flere af de andre forfattere ser Bungay ikke behov for at "oplære" alle ansatte i strategisk selvledelse. Der bør fokuseres på mellemlederne, som gennem deres ledelse vil formidle færdighederne nedad i organisationen (Bungay s. 215). Strategisk selvledelse forudsætter medarbejdernes evne og motivation for at omsætte *instrukser* til handlinger på det relevante niveau for at realisere det strategiske mål. Denne kompetence betegner Bungay som det at kunne udvise *selvstændigt tænkende lydighed* (ibid s. 254). Medarbejderens motivation og mod til at handle kommer dels gennem organisationens tillid til medarbejderens moralske forpligtelse på det strategiske mål og dels gennem en motiverende briefingteknik, der knytter en forpligtende forbindelse mellem den enkelte og kollektivet. Her er der fælles træk med de øvrige teoretikers opfattelse af den betydning organisationens formål har for medarbejdernes motivation i form af forpligtelsen på *forretningen* (Kristensen og Pedersen 2013), ejerskabet det *evolutionære formål* (Laloux 2015) og *den visionære selvledelse* (Kürstein 2014).

Kürstein opdeler de nødvendige kompetencer hos selvledende medarbejdere i fem roller, som den selvledende medarbejder skal mestre; *fagprofessionel, kompetent organisationsmedlem, leder af sit eget område, innovatør og udvikler og egen personaleleder i hverdagen* (Kürstein 2014 s. 27-29). De første tre roller relaterer sig til medarbejderens selvledelse af egen og sidesidestillede kollegaers opgaveløsning, og kan sidestilles med den selvstændigt tænkende lydighed hos Bungay, idet der her alene arbejdes på det taktiske niveau med omsætning af overordnede målsætninger til konkret opgaveudførelse. I de to sidste roller, *innovatør og udvikler* og *personaleleder* forventes medarbejderen at tage ansvar for udviklingen af eget fagområde og for rammesætningen omkring eget arbejde. Selv om det ikke yder Bungay fuld retfærdighed at påstå, at hans blik på strategisk selvledelse på medarbejderniveau alene omfatter det taktiske niveau, ser han ikke medarbejderen som medvirkende til at udvikle forretningen og skabe innovativ forandring. Det er forbeholdt den øverste ledelse.

Kristensen og Pedersen ser medarbejdernes evne til at prioritere opgaverne som en væsentlig kompetence (Kristensen og Pedersen 2013). I prioriteringen, som i modsætning til planlægning er en dynamisk proces, inddrages respons fra modtageren af opgaverne, og

medarbejderen skal være villig og i stand til at omfortolke opgaven, så den skaber mest værdi for aftageren. I prioriteringen kobles medarbejderens forståelse af, *hvad* opgaven er til, *hvordan* den skal udføres. De to forhold omhandler henholdsvis medarbejdernes mål- og opgaveforståelse. For at sikre sammenhængen til organisationens overordnede strategiske mål, kræves det, at medarbejderne har *forretningsforståelse*; en forståelse af hvordan deres handlinger bidrager til forretningen.

5 Innovation

I kapitlet undersøges forudsætninger og vilkår for offentlig innovation. Indledningsvist ser jeg på sammenhængen mellem styring og innovation, inden for rammerne af tre forskellige styringsparadigmer. Dernæst undersøger jeg med udgangspunkt i Basons model for velfærdsinnovation fem centrale betingelser for værdiskabende offentlig innovation.

5.1 Styring af innovation

Waldorff mf. ser på de vilkår, der er for innovation i forhold til tre styringsparadigmer TPA (Traditional Public Administration), NPM (New Public Management) og NPG (New Public Governance)(Waldorff mf. 2015).

TPA er betegnelsen for den hierarkiske og bureaukratiske organisering, der opstår i efterkrigstiden. Regulering og styring er top-down gennem standarder, regler og lovgivning med en tydelig ansvarsfordeling i de enkelte lag i organisationen(Waldorff 2015).

Forvaltningens rolle er en neutral gennemførelse af politiske ønsker, og borgernes mulighed for indflydelse er begrænset til rollen som vælger i det repræsentative demokrati. Innovation kan i denne sammenhæng ses som resultatet af politikere og professionelles bestræbelser på at forbedre de offentlige velfærdsydelser, og vil typisk være tilrettelagt som strategiske top-down indsatser. Der er dog også mulighed for innovation blandt frontmedarbejdere. Det sker med udgangspunkt i den specifikke faglighed og alene inden for rammerne af det respektive ansvars- og opgaveområde. Uanset hvor innovationen opstår, sker der ikke med direkte inddragelse af borgerne.

NPM vinder frem i 80'erne med anvendelse af styringsprincipper fra den private sektor. Der er to gennemgående trends. For det første sker der en adskillelse af politik, implementering og udførelse. Et eksempel på dette er BUM-modellen i kommunerne, der skærper myndighedsansvaret og understøtter økonomistyringen(KL 2006). Hertil kommer en decentralisering af administrative enheder og privatisering af offentlige velfærdsydelser. For det andet indførelse af nye styringsteknologier, der fokuserer på målstyring, økonomiske incitamenter og kontrakter (Pollitt & Bouckaert 2011). Målet er at hæve effektiviteten i den

offentlige sektor. Innovation går i en NPM sammenhæng fra at være fokuseret på forbedring af offentlige velfærdsydelser til at være fokuseret på at højne effektiviteten (Waldorff et al. 2015). Borgernes rolle i innovation i den offentlige sektor er som kunde, der frit kan vælge den leverandør, der har det mest attraktive produkt.

I NPG er fokus på netværk og inddragelse af interessenter. Reguleringen sker gennem netværksledelse i decentrale netværk, hvor der både sker *policymaking* og implementering (Pollitt & Bouckaert 2011, Waldorff mf. 2015). Innovation er her en samskabende proces, der ud over inddragelse af frontmedarbejderne "... i et mere og mere komplekst samfund, hvor overblikket er begrænset og viden dybt specialiseret, kan der ofte være medarbejderne, der ved bedst." (Bason 2007), inviterer alle interessenter til at komme med input til den innovative proces. Dette sker ud fra en antagelse, om at forskellene i sig selv er værdifulde: "*This logic implies that many types of knowledge contribute to the innovation process.*" (Waldorff mf. 2015 s. 76).

I praksis går der ikke en skarp afgrænsning mellem de tre styringsparadigmer. Der er "layering" mellem paradigmerne, således at de enkelte paradigmer ikke afløser, men overlapper hinanden, og derved eksisterer samtidigt som organisatoriske logikker (Pollitt & Bouckaert 2011). Innovation i offentlige organisationer sker derfor hyppigt i et krydsfelt af de tre styringsparadigmer. Det kan skabe udfordringer for innovativt samarbejde, idet de organisatoriske logikker, tilskriver aktørerne både komplementære og modstridende roller.

Der er forskellige copingstrategier, som aktørerne anvender for at navigere i krydspreset. Waldorff udpeger 3 strategier: *Selective*, *flexible* og *linking*. (Waldorff mf. 2015 s. 79) Linking-strategien ses som den mest effektive tilgang, der kan skabe forudsætningerne for et innovativt samarbejde mellem alle involverede aktører. Det sker ved at mægle mellem modstridende logikker ved at oversætte aktørernes idéer til den relevante logik.

5.2 En model for innovation

Innovation er betegnelsen for "*en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, der sigter på at definere problemer, udfordringer og nye muligheder og udvikle, udvælge, implementere og sprede nye og kreative løsninger, der bryder med vante forestillinger og gængs praksis på et bestemt område.*" (Torfing m.f. 2014 s. 19). Definitionen peger på en række kendetegn ved innovative processer, der adskiller innovation som begreb fra andre fænomener som eksempelvis forandring, nytænkning og udvikling. Der indgår ikke som et kriterie i definitionen, om den nye ide eller løsning er bedre, nyttig eller skaber mere offentlig værdi. Det er derfor nyttigt at gå tættere på innovationsbegrebet i en offentlig kontekst med fokus på værdiskabelse.

I den sammenhæng definerer Bason *velfærdsinnovation* som: "Nye idéer der giver værdi for samfundet." (Bason 2007 s. 27). I denne definition indgår til gengæld ikke nogen afgrænsning til andre begreber. Bason opstiller en innovationsmodel, som indeholder fem centrale sondringer i beskrivelsen og analysen af offentlig innovation.

1. innovationskilder: Hvad driver innovationen?
2. Strategisk model: Hvad er den strategiske tilgang til innovation?
3. Fornyelsesgrad: Hvor ny er innovationen?
4. Innovationsrummet: Hvad er innovationsrummet?
5. Værdiskabelse: Hvad er værdien af innovationen?

Tabel 5-1 efter (Bason 2007)

Ved at sammenholde den teoretiske model for velfærdsinnovation med de samfundsmæssige udfordringer og politiske interesser, når Bason frem til følgende kombination af de fem dimensioner, som bedst modsvarer de udfordringer, der er for velfærdsinnovation i Danmark.

1. innovationskilder: Medarbejder og brugercentret innovation
2. Strategisk model: Strategisk refleksiv
3. Fornyelsesgrad: Radikal innovation
4. Innovationsrummet: Paradigme
5. Værdiskabelse: Service og resultater

Tabel 5 2 efter (Bason 2007)

I det følgende uddybes de enkelte dimensioner.

5.2.1 Medarbejder og brugercentreret innovation

Medarbejderdreven innovation udnytter den viden om processer, opgaver og brugere som medarbejderne besidder, og som er essentiel for gennemførelse af succesfulde innovationer. Derudover er det i praksis medarbejderne, der i sidste ende skal gennemføre de forandringer, som er resultatet af den innovation, der er sket. En vellykket implementering er derfor afhængig af medarbejdernes engagement i og ejerskab til de forandrede arbejdsgange. På den baggrund er medarbejderdreven innovation i sig selv en gevinst, der fremmer innovationspotentialet (Bason 2007).

Uanset det forhold at medarbejderdrevne og brugerdrevne innovation har været på dagsordenen i mange offentlige organisationer, er det forsat de offentlige ledere, der er den væsentligste kilde til innovation. I en undersøgelse fra Danmarks Statistik fremgår det, at lederne var igangsættere i 45 % af alle innovationsprojekter i offentlige organisationer i 2015-2016, mens det tilsvarende tal for medarbejdere var 35 %. I 15% af tilfældene var borgerne angivet som igangsættende for innovationsprojekter¹ (Danmarks Statistik 2018).

Inddragelsen af borgerne skaber grundlaget for at idegenereringen og innovationsprocesserne bliver eksternt rettede mod den værdiskabelse, der er målet med velfærdsydelserne. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne kan indgå i samarbejde med borgerne omkring udvikling af nye løsninger. Det betegnes som borgercentret innovation (Bason 2007).

Der er dog flere studier, der peger på, at fagprofessionelle i offentlige organisationer har svært ved at indgå i den type samarbejdsdrevne innovation (Sehested og Leonardsen 2011). De væsentligste barrierer for inddragelse af borgerne er det traditionelle fagbureaukrati og sektoropdeling samt de fagprofessionelles forståelse af egen rolle som væsentligste kilde til innovation i offentlige organisationer (ibid). Barriererne kan ses som et resultat af de roller fagprofessionelle indtager i et TPA-styringsparadigme, hvor innovationsprocesser tilrettelægges top-down inden for afgrænsede fagbureaukratier og borgerne alene ses om aftagere af ydelser (Waldorff mf. 2015).

Der kan udpeges tre faktorer, der er afgørende for vellykket samarbejdsdrevne innovation med inddragelse af borgere: Personlige egenskaber hos de fagprofessionelle, skabelse af innovative rum og innovationslederskab (Sehested og Leonardsen 2011). Ledelse af innovative processer, der inddrager borgere og andre eksterne aktører, stiller store krav til at lederne kan balancere mellem at være rammeskabende og skabe retning for innovationen og samtidig give stort råderum til deltagerne i innovationsprocessen (ibid.).

Der er et paradoksalt forhold mellem rammer og retning på den ene side og råderum på den anden side. I den sammenhæng handler innovationsledelse om at undgå, at styring i forhold til givne rammer ureflektet reducerer organisationens indre kompleksitet, idet organisationens indre kompleksitet i sig selv ”*rummer kimen*”(Danelund & Sanderhage 2009 s. 136) til innovativ udfoldelse af det anderledes mulige. I begrebet om det anderledes mulige ligger der en kreativ udnyttelse af kompleksiteten i og omkring organisationen; “

¹ I undersøgelsen var det muligt at angive op til 3 årsager/igangsættere af innovationsprojekter. Ledere og medarbejdere var hhv. den 1. og 2. mest hyppigste årsag, mens borgere kun var den 7. hyppigste årsag. (Danmarks Statistik 2018)

Organisationer er kreative, når individer gensidigt kan kommunikere og interagere på måder, som fremmer synliggørelsen af paradokset mellem det mulige og det anderledes mulige." (Ibid. S. 70).

5.2.2 Strategisk refleksiv

Den strategiske tilgang til innovation betegner kombinationen af, hvilke kilder der er til innovation, og om der er tale om individuel eller kollektiv motivation. I den strategiske refleksive innovation arbejdes der med en kombination af en systematisk tilgang til omverdenen og en fleksibel og refleksiv tilgang til egen organisation. Der er altså ikke tale om en enten-eller tilgang i forhold til intern tilpasning: "*Strategisk refleksivitet er ... knyttet til strategiformulering og identifikation af indsats, der imødekommer såvel eksterne behov som de løsningsmuligheder og kompetencer der allerede er til stede i organisationen, ...*" (Bason 2007 s. 47).

Der er et stort innovativt potentiale i den refleksive tilgang til organisationens lærings- og beslutningsprocesser. Den refleksive iagttagelse af kerneopgavens mulige betydninger, og de forskellige meningsperspektiver der er i spil i organisationen og mellem organisation og omgivelser åbner for kreativ samskabelse af det *anderledes mulige* (Danelund og Sanderhage 2009).

5.2.3 Radikal innovation

Innovation kan placeres på en dimension i forhold til graden af fornyelse som opnås. I det ene yderpunkt er inkrementel innovation, som kan være en kvalitativ forbedring af eksisterende processer; *gøre det vi gør bedre*. Radikal innovation er kendetegnet ved udviklingen af helt nye processer eller produkter, og der er typisk tale om diskontinuerte spring i udviklingen (Bason 2007). For nærværende er det interessant, at der i andre dele af litteraturen lægges vægt på, at innovation sker gennem "de små skridts metode" og via oversættelse af nye idéer i den almindelige arbejdspraksis (Reff og Johansen 2011). Her er det vigtigt at skelne mellem graden af fornyelse (inkrementel eller radikal) og karakteren af den forandring, som skabes af innovationen, som kan være enten episodisk eller kontinuerlig.

5.2.4 Paradigmeinnovation

Med reference til Henry Fords revolution af bilproduktionen betegner Bason paradigmeinnovation som en fundamental ændring af den mentale model, der ligger til grund for organisationens eksistens. Der er også mulighed for at skabe innovationsrum med plads til paradigmeinnovation i offentlige organisationer (Bason 2007). Det kræver dog en overordnet politisk beslutning, som legitimerer paradigmeskiftet. Størstedelen af de

eksempler på innovation i offentlige organisationer, som Bason nævner i sin bog, betegner han som *procesinnovation*. Her er der fokus på organisationens indre processer med henblik på at struktur, arbejdsprocesser og rutiner bedst kan bidrage til de produkter eller serviceydelser, som organisationen lever af. LEAN-management nævnes i denne sammenhæng som et eksempel på procesinnovation, som anvendes stadig hyppigere i den offentlige sektor. Innovation, der opstår som resultat af LEAN vil som hovedregel være inkrementel og ikke have borgeren i centrum (Ibid. S. 179).

5.2.5 Service og resultater

Offentlig værdiskabelse kan ske i forhold til *Output*, som skaber værdi på kort sigt for aftagerne og *Outcome*, som skaber samfundsmæssig værdi på lang sigt (Moore 2000). For nærværende kan output eksempelvis være øget tid til borgernær kontakt og outcome den øgede mestringskompetence, som borgeren derved kan opnå, og som kan nedbringe støttebehovet.

Værdien af offentlig innovation kan måles på fire parametre: 1. Højere produktivitet, 2. Bedre service, 3. Styrkede resultater, 4. Styrket demokrati, legitimitet og retssikkerhed Særligt fokus på 2. og 3. er vigtigt for at velfærdsinnovation kan skabe den nødvendige fornyelse af den offentlige sektor (Bason 2007).

Ved *bedre service* forstås ændringer i en række kvalitative forhold ved ydelsen, som opleves positivt af de berørte borgere. *Styrkede resultater* betegner de forandringer, der medfører øget opfyldelse af de politisk-administrativt fastsatte mål i den offentlige indsats.

Bedre service kan her ses som det output af velfærdsinnovation, som borgeren umiddelbart møder, mens styrkede resultater er der outcome, som innovationen skaber. I den sammenhæng er det vigtigt, at en strategi for velfærdsinnovation både tager udgangspunkt i at sikre den politiske legitimitet gennem fokus på outcome og sikrer opmærksomhed på, hvordan aftagerne oplever de forandrede ydelser ved evaluering af output.

6 Empiri

6.1 Vignetundersøgelse

Det teoretiske grundlag for vignetmetoden er beskrevet i metodeafsnittet. I nedenstående beskrives først fremgangsmåden i vignetundersøgelsen. Derefter beskrives den statistiske behandling af data fra spørgeskemaer og endelig tolkning af resultater fra spørgeskemaerne.

6.1.1 Fremgangsmåde

Selve undersøgelsen er udformet som et split-sampel design (Ejrnæs og Monrad 2012), hvor respondenterne opdeles tilfældigt i fire grupper. I hver gruppe præsenteres respondenterne for en skriftlig vignette med tilhørende spørgsmål. Der er udarbejdet fire vignetter: en til hver gruppe af respondenter. De tilhørende spørgsmål til vignetterne er ens i de fire grupper. Alle grupper præsenteres for den samme korte skriftlige introduktion, der sætter en fælles ramme for vignetterne i grupperne. Den fælles introduktion er:

Det er truffet politisk beslutning om at spare 5% på budgettet i Socialområdet næste år. Det betyder for botilbuddet Bakkelyst, at der skal findes besparelser på en halv million. I Bakkelyst bor der 12 borgere, med fysiske og psykiske handicaps. Der har i det sidste års tid været arbejdet med at reducere omkostningerne til bl.a. vikarer, da der har været et merforbrug, og det er nu lykket at nedbringe vikarforbruget. Der er generelt en god stemning blandt personalet og et godt arbejdsmiljø i Bakkelyst.

Iben, der er leder af botilbuddet, er på vej til personalemøde. Personalet er orienteret om besparelserne, og Iben skal tale om de mulige løsninger. Iben starter personalemødet med at sige:

Undersøgelsen gennemføres med Enalyzer®, der er en webbaseret platform til spørgeskemaundersøgelser. Respondenterne modtager en mail med link til undersøgelsen og opfordring til at deltage. Selve spørgeskemaet består af vignette (ca. 300 ord) og 4 udsagn, som respondenterne skal vurdere deres enighed i forhold til.

Den efterfølgende statistiske dataanalyse gennemføres med Analysis ToolPak i Excel.

Der er gennemført en pilotundersøgelse i en anden organisation inden for samme arbejdsfelt. Når jeg ikke gennemfører pilotundersøgelsen i min organisation, er det for at bevare det størst mulige antal respondenter til den endelige undersøgelse. Ved pilotundersøgelsen udesendte jeg spørgeskemaet med en mulighed for at anføre kommentarer til vignetten og spørgsmålene.

De fire vignetter er sammensat af 2 dele. Første del af vignetten, forekommer i to versioner: en version hvor lederen inviterer medarbejderne til inddragelse, og en hvor lederen på forhånd har besluttet en plan. Anden del af vignetten forekommer ligeledes i to versioner: en version, hvor lederen inddrager værdiskabelse i mødet med borgerne, og en version hvor lederen alene referer til faglighed og arbejdsmiljø. De fire versioner kombineres i fire vignetter:

Vignet 1:

"Som I ved, er der vedtaget besparelser i vores område, som får betydning for Bakkelyst. Jeg ved, at I har knoklet det sidste år med at få tingene til at hænge sammen. I er lykket rigtigt godt med at finde løsninger på de udfordringer, der har været omkring vikarforbruget. Nu skal vi finde nogle nye løsninger, og jeg har brug for jeres idéer og engagement. Jeg vil bede jer om at bruge de næste 14 dage på at tale med hinanden og med mig om mulige løsninger. Alle idéer er velkomne!

Det er afgørende, at vi bliver ved med at være fokuseret på vores kerneopgave, som er at støtte borgerne bedst muligt til at kunne mestre eget liv. Vi skal blive ved med at gøre en positiv forskel i borgernes liv, selv om vi kan blive nødt til at gøre tingene på nye måder fremover og med færre ressourcer. Det er vigtigt, at vi hele tiden har fokus på den værdi, vi skaber i mødet med borgerne. De løsninger vi finder frem til skal bane vejen for at vi fortsat kan løfte kerneopgaven i dagligdagen."

Vignet 2:

"Som I ved, er der vedtaget besparelser i socialområdet, som får betydning for Bakkelyst. Det sidste år er der arbejdet hårdt på at få tingene til at hænge sammen i Bakkelyst, og det er lykket rigtigt godt at få reduceret vikarforbruget. Nu skal der arbejdes videre med at finde løsninger på de nye besparelser. Jeg har besluttet en plan for de nye besparelser, som jeg vil fremlægge om lidt. Med planen kan vi nå målet og finde de nødvendige besparelser. For at det kan lykkes, har jeg brug for jeres engagement.

Det er afgørende, at vi bliver ved med at være fokuseret på vores kerneopgave, som er at støtte borgerne bedst muligt til at kunne mestre eget liv. Vi skal blive ved med at gøre en positiv forskel i borgernes liv, selv om vi kan blive nødt til at gøre tingene på nye måder fremover og med færre ressourcer. Det er vigtigt, at vi hele tiden har fokus på den værdi, vi skaber i mødet med borgerne. De løsninger vi finder frem til skal bane vejen for at vi fortsat kan løfte kerneopgaven i dagligdagen."

Vignet 3:

"Som I ved, er der vedtaget besparelser i vores område, som får betydning for Bakkelyst. Jeg ved, at I har knoklet det sidste år med at få tingene til at hænge sammen. I er lykket rigtigt godt med at finde løsninger på de udfordringer, der har været omkring vikarforbruget. Nu skal vi finde nogle nye løsninger, og jeg har brug for jeres idéer og engagement. Jeg vil bede jer om at bruge de næste 14 dage på at tale med hinanden og med mig om mulige løsninger. Alle idéer er velkomne!

Det er afgørende, at vi finder besparelser. Vi skal finde nogle løsninger, der gør, at hverdagen kan hænge sammen, selv om vi har færre ressourcer til rådighed. Vi skal bevare den gode arbejdsplads, vi har, så I kan blive ved med at komme glade på arbejde. I Bakkelyst har vi to ting, der har særlig værdi, som vi skal holde fast i. Det ene er arbejdsmiljøet og det andet er fagligheden. Så, selv om vi skal gøre tingene på nye måder, skal vi bevare det gode arbejdsmiljø og holde fast i, at I stadig kan bruge og udvikle jeres faglighed."

Vignet 4:

"Som I ved, er der vedtaget besparelser i socialområdet, som får betydning for Bakkelyst. Det sidste år er der arbejdet hårdt på at få tingene til at hænge sammen i Bakkelyst, og det er lykket rigtigt godt at få reduceret vikarforbruget. Nu skal der arbejdes videre med at finde løsninger på de nye besparelser. Jeg har besluttet en plan for de nye besparelser, som jeg vil fremlægge om lidt. Med planen kan vi nå målet og finde de nødvendige besparelser. For at det kan lykkes, har jeg brug for jeres engagement.

Det er afgørende, at vi finder besparelser. Vi skal finde nogle løsninger, der gør, at hverdagen kan hænge sammen, selv om vi har færre ressourcer til rådighed. Vi skal bevare den gode arbejdsplads, vi har, så I kan blive ved med at komme glade på arbejde. I Bakkelyst har vi to ting, der har særlig værdi, som vi skal holde fast i. Det ene er arbejdsmiljøet og det andet er fagligheden. Så, selv om vi skal gøre tingene på nye måder, skal vi bevare det gode arbejdsmiljø og holde fast i, at I stadig kan bruge og udvikle jeres faglighed."

Efter læsning af indledning og vignetter præsenteres alle respondenter for samme spørgeskema. I spørgeskemaet er der benyttet en 5 trins *Likert-skala* (Århus universitet 2018), hvor respondenterne kan angive deres holdning til udsagnene med: meget enig – enig – ved ikke – uenig – meget uenig.

Udsagn som respondenterne bedømmer enigheden med (meget enig – enig – ved ikke – uenig – meget uenig)
Medarbejderne i Bakkelyst har mulighed for at udøve selvledelse
Det er medarbejderens ansvar at finde løsninger
Det er Ibens ansvar at finde løsninger
Medarbejderne i Bakkelyst bliver motiveret til at finde løsninger
Jeg tror, at der bliver fundet gode løsninger på udfordringerne i Bakkelyst

Vignetter og spørgeskema er sendt til 105 ansatte i organisationen med tilfældig fordeling af de fire vignetter. Skemaet er i alt besvaret af 66 personer, hvoraf 49 har færdiggjort spørgeskemaet i løbet af en 2 ugers svarperiode fra 23.10.2018 til 04.11.2018.

Hver svarmulighed i spørgeskemaet svarer til en værdi fra 1 til 5, hvor "Helt enig" svarer til 1 og "Helt uenig" svarer til 5. Der er udregnet gennemsnit og standardafvigelse for hvert spørgsmål i forhold til de fire vignetter. Gennemsnit, standardafvigelse og antal respondenter er anført i nedenstående skema.

Spørgsmål 1: Medarbejderne i Bakkelyst har mulighed for at udøve selvledelse	
Vignet 1: N = 14, MV = 1,93 SD = 0,46	Vignet 2: N= 11 MV = 2,09 SD = 1,24
Vignet 3: N = 12 MV = 2,08 SD = 0,95	Vignet 4: N= 12 MV = 3,17 SD = 0,99
Spørgsmål 2: Det er medarbejderens ansvar at finde løsninger	
Vignet 1: N = 14, MV = 3,43 SD = 0,90	Vignet 2: N= 11, MV = 2,73 SD = 1,05
Vignet 3: N = 12, MV = 2,83 SD = 0,99	Vignet 4: N= 12, MV = 3,50 SD = 0,87
Spørgsmål 3: Det er Ibens ansvar at finde løsninger	
Vignet 1: N = 14, MV = 2,50 SD = 0,91	Vignet 2: N= 11, MV = 2,09 SD = 0,90
Vignet 3: N = 12, MV = 2,17 SD = 0,99	Vignet 4: N= 12, MV = 2,00 SD = 0,58
Spørgsmål 4: Medarbejderne i Bakkelyst bliver motiveret til at finde løsninger	
Vignet 1: N = 14 MV = 1,86 SD = 0,52	Vignet 2: N= 11, MV = 2,18 SD = 0,83
Vignet 3: N = 12, MV = 1,92 SD = 0,64	Vignet 4: N= 12, MV = 2,67 SD = 0,62
Spørgsmål 5: Jeg tror at der bliver fundet gode løsninger på udfordringerne i Bakkelyst	
Vignet 1: N = 14, MV = 1,79 SD = 0,41	Vignet 2: N= 11, MV = 2,55 SD = 1,44
Vignet 3: N = 12, MV = 1,92 SD = 0,64	Vignet 4: N= 12, MV = 2,50 SD = 0,87

Tabel 2. N: antal respondenter, MV: middelværdi, SD: standardafvigelse, N total (antal respondenter) er 49 for alle spørgsmål.

Ved gennemførelse af ensidet-ANOVA ses der på et signifikansniveau på 5 % ($p=0,05$) relation mellem de variable ved spørgsmål 1 og 4. For de øvrige spørgsmål er der ingen forskelle på et acceptabelt signifikansniveau.

	ANOVA			T-test
	F	P-værdi	F krit	p-værdi (vignet 1 og 4)
Spørgsmål 1	4,239	0,010	2,812	0,0008
Spørgsmål 4	3,630	0,020	2,812	0,0012

Tabel 3. N total (antal respondenter) er 49 for alle spørgsmål

For spørgsmål 1 og 4 ses der ved en efterfølgende parvis t-test signifikante forskelle mellem vignet 1 og 4.

Resultaternes validitet er afhængig af om stikprøvernes størrelse er tilstrækkelige til at være repræsentative for populationen, som i dette tilfælde er ansatte i GH. Med det antal respondenter, der har gennemført undersøgelsen er der en lav validitet, og der er derfor ikke basis for at generalisere undersøgelsens resultater til hele gruppen af ansatte i GH. Jeg arbejder videre med resultaterne, da jeg vurderer, at resultaterne med dette forbehold kan anvendes til at belyse de sammenhænge, der undersøges.

6.1.2 Tolkning af data

Resultaterne for spørgsmål 1 viser, at der er en sammenhæng mellem graden af indflydelse og inddragelsen af kerneopgaven til respondenternes vurdering af muligheden for selvledelse. Ligeledes viser resultaterne for spørgsmål 4, at der er en sammenhæng mellem graden af indflydelse og inddragelse af kerneopgaven til respondenternes vurdering af medarbejdernes motivation til at finde løsninger. Det er ikke muligt at konkludere, om det er graden af indflydelse eller inddragelse af kerneopgaven, der har størst effekt, idet der ikke er signifikante forskelle, når forholdene ændres enkeltvist.

I forhold til testning af mine forskningshypoteser er det derfor ikke muligt at isolere effekten fra de uafhængige variable (graden af indflydelse og inddragelse af kerneopgaven) enkeltvist. På det grundlag kan forskningshypoteserne forkastes, da der ikke ved ændring af et enkelt forhold, eksempelvis graden af inddragelse ses en signifikant effekt på hverken øget selvledelse eller motivation til at finde løsninger. Derimod er der en effekt både i forhold til øget selvledelse og motivation til at finde løsninger, når der *samtidigt* gives mere indflydelse og kerneopgaven inddrages.

Der er ikke signifikante forskelle i respondenternes besvarelser ved spørgsmål 2,3 og 5. For spørgsmål 2 og 3 kan forklaringen være, at udsagnene er for unuancerede. Udsagnene kan forstås som om, det enten *alene* er lederens ansvar eller *alene* er medarbejderens ansvar.

Som en del af indsatsen for at styrke selvledelse i organisationen har et centralt tema været ansvar, herunder italesættelsen af det *fælles ansvar* for at finde løsninger. I den sammenhæng kan udsagnene af respondenterne være tolket som en afprøvning af, om de tilsluttede sig forståelsen af et fælles ansvar i den konkrete organisatoriske kontekst frem at være udtryk for deres generelle holdning til placering af ansvar. I den sammenhæng kan det siges, at det er et problem, at spørgsmålene derved ikke har relevans for vignettens betydningsrum.

Spørgsmål 5 blev tilføjet efter pilotundersøgelsen som et forsøg på at måle respondenternes generelle holdning til lederens samlede håndtering af situationerne i de fire vignetter. Spørgsmål 1-4 omhandler aktørerne i vignetterne (medarbejderne og lederen). Spørgsmål 5 adskiller sig herfra ved med brugen af "jeg" at placere respondenterne i den situation, som vignetten beskriver. Det kan være problematisk for besvarelsernes troværdighed, idet respondenterne for det første vil vurdere vignetten ud fra "det muliges verden" med inddragelse af praktiske og ressourcemæssige begrænsninger, som ikke indgår i vignetten. For det andet vil det medvirke til, at respondenternes egen kontekst " ... *spiller en afgørende og i spørgeskemaer oftest ukendt rolle for besvarelsen.*" (Ejernæs og Monrad 2012 s. 157). Det kan være forklaringen på, at der ikke er signifikant forskel i respondenternes besvarelser.

6.2 Deltagerobservation

Det teoretiske grundlag for deltagerobservation er beskrevet i metodeafsnittet. I nedenstående beskrives fremgangsmåden ved de gennemførte observationsstudier.

6.2.1 Fremgangsmåde

I forbindelse med indførelsen af ny organisering har jeg i en 3 ugers periode deltaget på personalemøder i hele organisationen. Ved personalemøderne har deltaget mellem 6 – 25 medarbejdere og en gruppeleder. Det er blevet til i alt 14 møder. Oplægget til min deltagelse på møderne var præsentation af tanker bag en ny organisering og en invitation til dialog omkring bl.a. forudsætningerne for selvledelse og medarbejderdreven innovation. På møderne var medarbejderne meget optaget af at tale om selvledelse. Mine observationer fra møderne indgår som empiri.

Min deltagelse på personalemøderne var et led i processen omkring indførelse af ny organisering, og var ikke i første omgang tænkt som en del af min undersøgelse. Efter de første to møder så jeg muligheden for at benytte observationer fra møderne som empiri til afhandlingen. Efter de første to møder har jeg ført feltnoter efter hvert møde. Noterne er udformet som en kort beskrivelse af, hvilke emner medarbejderne var optaget af og eksempler på citater, som udtrykker emnerne. På baggrund af dialogen på de første møder

har jeg opstillet tre temaer, som notaterne er grupperet ud fra. Det betyder, at jeg allerede ved notatoptegnelserne har udvalgt de relevante citater i forhold til min problemstilling. Derudover har jeg noteret mine refleksioner over sammenhænge mellem udsagnene og de bagvedliggende holdninger og antagelser. Der er således tale om *beskrivende* og *analyserende* noter (Justesen og Mik-Meyer 2012).

Udsagnene fra medarbejderne kan opdeles i tre temaer: 1) Medarbejdernes identitet som selvledende, 2) ledelsens rolle i forhold til selvledende medarbejdere og 3) samarbejdet mellem selvledende medarbejdere. I nedenstående skema er anført 12 eksempler på citater inden for de tre temaer. Citaterne er opdelt i to kategorier: En kategori (positiv) hvor medarbejderne udtrykker positive holdninger til selvledelse og en kategori (skeptisk), hvor medarbejderne udtrykker mere skeptiske holdninger til selvledelse. Citaterne i de to kategorier er ikke parvist modstillede.

	Positiv	Skeptisk
Medarbejdernes identitet som selvledende	<i>"Vi gør jo meget af det i forvejen"</i>	<i>"Det kan være svært, når vi også skal passe vores arbejde"</i>
	<i>"Det er os der ved, hvad der gør borgerne glade"</i>	<i>"Nogle gange vil man bare helst passe sine egen borgere"</i>
Ledelsens rolle	<i>"De [lederne] gør det i forvejen."</i>	<i>"Er lederne overhovedet med på det her?"</i>
	<i>"Der er heldigvis meget tillid i forvejen. [mellem ledere og medarbejdere]"</i>	<i>"Ved lederne hvordan de skal lede os, når vi bliver selvledende?"</i>
Samarbejdet	<i>"Det bliver fedt at vi får lov til at gå selv"</i>	<i>"Der vil altid være et hierarki, så hvis det ikke er lederen, så er der en anden der bestemmer"</i>
	<i>Jeg tror, at vi kan nå meget langt med et stærkt samarbejde i teamet"</i>	<i>"Det er svært at sige til en kollega, at de hænger i bremsen"</i>

7 Selvledelse som identitet

I kapitlet vil jeg forsøge at indkredse den medarbejderidentitet, som medarbejderne i min organisation italesætter, ved inddragelse af udsagn fra deltagerobservationen. Jeg vil her argumentere for, at der kan udpeges en form for faglig *selvbestemmelse*, som udspringer af faglig identitet og manglende omverdensagttagelse.

Analysen baserer sig på observationerne fra min deltagelse i personalemøder og temadag. Nedenstående citater er, hvis ikke andet er angivet, fra deltagerobservation ved personalemøder og temadag (se afsnit 6.2 for beskrivelse af dataindsamlingen).

I mine samtaler med medarbejderne på personalemøderne har jeg præsenteret selvledelse som et vigtigt element i den nye organisering og som et middel til imødekomme en række fremtidige udfordringer. Der har været en række initiativer omkring selvledelse, herunder aktionslæringsforløb og gennemførslen af første diplommodul i "Selvledelse og kommunikation". Selvledelse er således for de fleste medarbejdere et kendt begreb.

7.1 Selvstændigt tænkende lydighed

Medarbejderne har generelt en positiv tilgang til selvledelse og giver udtryk for, at de kan genkende en række af de opgaver og det ansvar, der følger af at være selvledende. De udtaler for eksempel: "*Vi gør jo meget af det i forvejen*". Her drejer det sig om selve forståelsen af, hvad det vil sige at være selvledende. I den videre samtale om emnet er der meget fokus på at løse konkrete problemer, der opstår i dagligdagen, uden at inddrage ledelsen. Der nævnes dog også flere tilfælde, hvor ledelsen inddrages indirekte: "*... jeg prøver at tænke på hvordan [leder] ville gøre.*", som en medarbejder udtaler som forklaring på, hvordan hun forstår selvledelse. Det ligner Byngays opfattelse af strategisk selvledelse – det han kalder *selvstændigt tænkende lydighed* - der netop inkorporerer lederens blik i medarbejderens selviagttagelse. Der var på samme måde flere udsagn fra medarbejderne, der italesætter selvledelse som det at efterkomme lederens ønsker, når lederen ikke var til stede. Det kunne i nogen sammenhænge skabe konflikter, når der var uenighed mellem kollegaerne om, hvad lederen havde sagt. Det kan tolkes på den måde, at medarbejderne, når de agerer selvledende, i høj grad leder sig selv i forhold til lederens konkrete anvisninger frem for at være rettet mod kerneopgaven. Der er altså ikke det strategiske element i selvledelsen, som Kristensen og Pedersen indfører med medarbejderens forpligtelse på forretningen. Udfordringen herved er, at den innovative kraft i de fagprofessionelles selvledelse forsvinder i bestræbelserne på at *gøre det rette* i forhold til lederens udmeldinger.

7.2 Faglig selvledelse

Det var dog ikke i alle sammenhænge, at der alene blev refereret til lederen som den, der satte retningen for medarbejdernes selvledelse. Der er en flere udsagn, hvor *faglighed* og *erfaring* italesættes som styrende for medarbejdernes handlinger. Eksempelvis, som det blev sagt i forbindelse med behovet for at prioritere i dagligdagen, når der mangler ressourcer: "(1) *Det vil altid være det faglige der afgør det.*" Udsagn som dette og eksempelvis: "(2) *Ressourcer og faglighed hænger sammen, ..., og det kan selvledelse ikke lave om på.*" indsætter faglighed som et mål i sig selv, der afføder et legitimt krav på ressourcer. Det er således ikke det overordnede mål i form af kerneopgaven, som de fagprofessionelles indsats burde være et middel til at opnå, der er styrende for deres handlinger. Det er derimod

opnåelsen af en faglig standard, der er målet for indsatsen. Erfaring, er det andet begreb, som bruges flere gange, når medarbejderne beskriver, hvad der er vigtigt i forhold til selvledelse: En medarbejder udtrykker at:” (3) *Vi har erfaring for, hvad der virker, og det skal vi huske, når vi snakker selvledelse.*” i en dialog, som handler om, hvilke nye praksisformer øget selvledelse kan åbne for. Her kommer erfaring til udtryk som modvægt til udvikling og fornyelse. Erfaring bliver derved det styrende for medarbejdernes selvledelse, som bliver rettet mod bevarelsen af den eksisterende faglige praksis.

Den diskurs, der er omkring medarbejdernes selvledelse, har ”faglighed” og ”erfaring” som centrale begreber. De kan betragtes som nodalpunkter. Faglighed er i denne sammenhæng særligt interessant. Det er et begreb, der bruges hyppigt, men som sjældent defineres nærmere. Når det sker, er det gerne som afgrænsende til andre fagligheder i form af *Socialpædagogisk faglighed* og/eller som et mål i sig selv, som udtrykt i citat (1) i ovenstående eller med citatet: ”*Vi må ikke give køb på fagligheden.*”. Nodalpunkter er *flydende betegnelser*, og de er i særlig grad åbne for fortolkning fra konkurrerende diskurser. For nærværende er meningstilskrivningen til faglighed lukket omkring medarbejdernes praksis; deres handlinger er i sig selv udtryk for faglighed. På den måde får faglighed karakter af et objektivt fænomen, der dels er entydigt positivt og dels primært kommer til udtryk i de fagprofessionelles handlinger. I diskursteoretisk forstand betegner *det objektive* de diskurser, der er så etablerede, at de ikke længere fremtræder kontingente og altså foranderlige. Det betyder samtidigt, at selvledelse som diskursivt begreb defineres i forhold til faglighed, og at medarbejdernes selviagttagelse derved sker med faglighedens blik: *Hvad er den fagligt korrekte handling?*

Der kan her drages paralleller til den manglende dobbeltiagttagelse, Sløk identificerer i den danske folkekirke, hvor medarbejderne derfor ikke ”... *kan vide, hvorhen de skal se for at finde ud af, hvilken vej de skal. Der skabes ikke et fælles omverdensbillede, ...*” (Sløk 2008 s. 122). Kristensen og Pedersen peger på samme problematik og fastslår at ”*Selvledelse skal tage udgangspunkt i virksomhedens interessenter – og ikke i medarbejdernes personlige interesser, erfaring eller faglighed.*” (Kristensen og Pedersen 2013 s. 111).

7.3 At lede sig selv mod kerneopgaven

Der er en klar overvægt af den type udsagn, hvor medarbejderne refererer til faglighed og erfaring, i forhold til udsagn, hvor medarbejderne nævner kerneopgaven eller andet overordnet formål som styrende for deres handlinger. I de tilfælde, hvor kerneopgaven nævnes, bruges begrebet i mange tilfælde synonymt med borgeren. Eksempelvis siger en medarbejder: ”(5) *Så bliver der bare mindre tid til kerneopgaven.*” i forbindelse prioritering af

tid til faglig dokumentation. Her ses dokumentation som noget, der er adskilt fra kerneopgaven. Tiden der bruges til dokumentation, opfattes derfor som noget, der tages fra det egentlige arbejde, som er det, der udføres i samværet med borgeren.

Kristensen og Pedersen peger på, at en væsentlig kompetence hos den selvledende medarbejder er evnen til at prioritere sin indsats på den måde, der skaber størst værdi for forretningen. Det er derfor problematisk, at kerneopgaven i mange tilfælde reduceres til alene at omfatte den direkte borgerrettede praksis.

For det første kan det medvirke til at de fagprofessionelle fravælger opgaver, der ikke direkte er relaterede til den eller de borgere, som de aktuelt arbejder med. Det kan eksempelvis betyde at tværgående samarbejde mellem to medarbejderteams, som samlet kan skabe mere værdi for en større gruppe borgere, bremses ud fra en vurdering af, at det går ud over "kerneopgaven" i det medarbejderteam, som skal aflevere ressourcer i samarbejdet.

For det andet kan det føre til, at der mangler et "udefra-ind" blik på værdiskabelsen. Samtlige forfattere peger på, at organisationens overordnede formål – uanset om det kaldes kerneopgaven, forretningen, det evolutionære formål, eller den strategiske mål – skal fastsættes i forhold til organisationens eksterne aktører. Hvis kerneopgaven alene defineres af den enkelte fagprofessionelle i den konkrete interaktion med borgeren, sker det i en fagprofessionel diskurs med et overvejende "indefra-ud" perspektiv på værdiskabelsen, som mangler blik for politiske målsætninger og prioriteringer og den bredere samfundsmæssige værdiskabelse.

8 Selvledelse og innovation

I kapitlet vil jeg med resultaterne fra vignetundersøgelsen og min deltagerobservation undersøge hvilken forståelse af innovation, der ligger til grund for medarbejdernes holdning til udvikling af den faglige praksis, og hvilken rolle borgerne får tildelt. Jeg vil argumentere for, at de fagprofessionelles selvforståelse udgør en barriere for borgerdrevne innovation.

Nedenstående citater er, hvis ikke andet er angivet, fra deltagerobservation ved personalemøder og temadag (se afsnit 6.2 for beskrivelse af dataindsamlingen).

I præsentationen af den nye organisering i GH og i forbindelse med lanceringen af diplommodul i selvledelse har der været fokus på samspillet mellem selvledelse og innovation: " *Vi tror på, at det vil fremme den faglige kreativitet, skabe mere innovation og en bedre udnyttelse af ressourcerne, hvis endnu flere beslutninger kan rykkes tættere på praksis.*" (GH 2018a). Der er samtidig peget på nødvendigheden af nye løsninger og en

gennemgribende nytænkning af, hvordan vi plejer at tilpasse os ændrede forudsætninger i omgivelserne: *"Samlet skaber de ændrede vilkår behov for nye løsninger. Der er ikke mere at hente i de løbende tilpasninger vi har foretaget i form af besparelser og justeringer af diverse serviceniveauer."* (GH 2018b). Sammenkædningen af selvledelse og innovation som redskaber til at gennemføre de nødvendige forandringer, der skal gøre det muligt for organisationen at imødekomme omgivelsernes krav, er formuleret som en råd tråd gennem de aktuelle forandringsprocesser i GH.

8.1 Strategisk innovation

Bason peger på medarbejder- og brugerdreven innovation som den mest effektive måde at fremme innovationspotentialet i den offentlige sektor i Danmark. I den sammenhæng ses medarbejderens engagement som en forudsætning for implementeringen af nye løsninger og forbedrede arbejdsgange (Bason 2007). Resultaterne fra vignetundersøgelsen viser en sammenhæng mellem inddragelse af medarbejderne i beslutningsprocessen og deres motivation til at bidrage med nye løsninger på de aktuelle udfordringer i vignetten (se afsnit 6.1.2). Der er således en interesse hos medarbejderne for til at tage medansvar for udviklingen af nye løsninger, når ledelsen giver rum (*innovationsrum*) og leder innovationen (*innovationslederskab*) (Sehested og Leonardsen 2011). Vignetundersøgelsen viser derved, at det ikke er tilstrækkeligt, at lederen kun giver *enten* medindflydelse *eller* inddrager kerneopgaven i ledelsen af den innovative proces. Det er kun den samtidige italesættelse af det strategiske og værdiskabende mål for arbejdet og medarbejdernes mulighed for indflydelse, der motiverer medarbejderne til at arbejde innovativt.

Italesættelsen af organisationens strategiske mål i ledelsen af innovative processer og den reflektive tilgang til de mulige betydninger af målet kan være med til at forløse et stort innovativt potentiale i organisationen. Det er det, som Bason beskriver som strategisk reflektiv tilgang til innovation. Styrken ved denne tilgang er, at der tages udgangspunkt i de potentialer og kompetencer, som allerede er i organisationen. I den sammenhæng er det interessant, at medarbejderne i vignetundersøgelsen giver udtryk for, at de bliver motiveret til at finde nye løsninger, som for det første trækker på og anerkender deres tidligere succes med at udvikle løsninger (*"I er lykkes rigtigt godt med at finde løsninger på de udfordringer, der har været omkring vikarforbruget. Nu skal vi finde nogle nye løsninger, ..."* (Vignet 1)). For det andet tager løsningerne udgangspunkt i de til rådighed værende ressourcer i organisationen (*... selv om vi kan blive nødt til at gøre tingene på nye måder fremover og med færre ressourcer."* (Vignet 1)). Umiddelbart kan det tolkes på den måde, at medarbejderne gerne vil medvirke til at udvikle og nytænke den eksisterende praksis. Jeg vil dog senere i

kapitlet pege på, at det overvejende sker inden for en fagprofessionel forståelsesramme, som begrænser den langsigtede værdiskabelse.

8.2 Barriere for borgerinvolvering

Innovation i den offentlige sektor, der har til formål at forny og udvikle velfærdsydelser, der giver værdi for samfundet, kan betegnes som *velfærdsinnovation*. Velfærdsinnovation er eksternt rettet mod den værdiskabelse, der sker i samspillet med borgerne. Inddragelsen af kerneopgaven i vignetten fremmer sammen med muligheden for medindflydelse medarbejdernes motivationen til at bidrage til nye løsninger (se afsnit 6.1.2). Det kan tolkes på den måde, at medarbejderne er interesseret i at involvere borgerne i udviklingen af nye løsninger, der skaber værdi for borgerne. Denne type innovation, hvor medarbejdere og borgere i samarbejde driver innovationen, kan betegnes som *medarbejderdreven og borgercentret innovation* (Bason 2007). Der er et stort innovativt potentiale i samarbejdet mellem de fagprofessionelle og borgerne, men der er også mange barrierer for at processen bliver vellykket, og resulterer i værdiskabende løsninger.

I observationsstudiet fremkom medarbejderne kun i sjældne tilfælde med udsagn, der omhandler direkte involvering af borgerne i udviklingen af nye løsninger. I det omfang borgernes behov og interesser blev italesat, var det som genstand for den fagprofessionelles observation, eksempelvis: (1) *"Det er os, der ved, hvad der gør borgerne glade."*, (2) *"Nogle gange vil man bare helst passe sine egne borgere."* og (3) *"Vi er borgernes advokater, kan man sige, de siger jo ikke altid selv, hvad de har lyst til"*. I udsagnene ligger en antagelse om, at det er legitimt, at den fagprofessionelle definerer borgernes ønsker og behov på baggrund af faglige vurderinger. Det står i modsætning til et mere ligeværdigt perspektiv på borgeren som aktivt medskabende i en innovativ proces, der har til formål at udvikle opgaveløsningen med udgangspunkt i borgerens ønsker og behov.

Det skal her bemærkes, at en stor del af borgerne som følge af deres handicap er svagt kommunikerende og for en stor dels vedkommende er uden funktionelt verbalt sprog. Det er dog netop i relationen med borgerne, at de fagprofessionelle med udgangspunkt i pædagogisk faglighed, viden om det specifikke handicap og kendskabet til personen skal være med til at aflæse, tolke og verbalisere borgernes ønsker og behov. Det sker da også i høj grad i den daglige omsorg og borgernære indsats². Det er derfor bemærkelsesværdigt, at medarbejderne i forbindelse med udvikling af nye løsninger italesætter borgerne mere som passive modtagere af ydelser frem for som aktivt medskabende af ydelserne. Dette forhold,

² Tilbuddene i GH har høje scorer i Socialtilsynets vurdering af faglig tilgang og respektfulde og anerkendende relationer.

hvor fagprofessionelle ser sig selv som den væsentligste kilde til innovation, er den væsentligste barrier for innovation i offentlige organisationer (Sehsted og Leonardsen 2011). Waldorff identificerer tre strategier som medarbejdere i offentlige organisationer anvender i tilgangen til forandringsprocesser. Med en *Selective coping strategy* navigerer medarbejderne i krydspresset mellem de forskellige styringsparadigmer ved at ignorere de udefrakommende styringstiltag og initiativer for i stedet at rette sig mod mere fagspecifikke og opgaveorienterede mål (Waldorff mf. 2015). Med et case fra sundhedssektoren viser Waldorff, hvordan sundhedspersonale undgår den tiltænkte involvering af patienterne ved at antage et mere traditionel TPA perspektiv på udviklingen af velfærdssydelser som et primært fagligt og professionelt anliggende: "... *health professionals assumed they were able to take patients' needs into account.*" (Waldorff mf. 2015 s. 79). På samme måde kan medarbejdernes manglende inddragelse af borgerne i udviklingen af nye løsninger, som beskrevet i ovenstående, ses som et udtryk for selective coping strategy, hvor de fagprofessionelle på borgernes vegne og med udgangspunkt i egen fagprofessionelle forståelse definerer indholdet i den pædagogiske ydelse.

8.3 Værdiskabelse

Kerneopgaven definerer det fælles strategiske mål, der er for GH. Heri indgår borgerens mestring af egen tilværelse som et mål. *Mestring* beskriver den langsigtede værdiskabelse, som er målet for den innovative praksis. I den sammenhæng kan der skelnes mellem den værdi, der skabes for borgeren på kort sigt: *output*(Moore 2000), eller *bedre service*(Bason 2007) og den langsigtede værdiskabelse: *outcome*(Moore 2000), eller *styrkede resultater* (Bason 2007). I to af de ovenstående citater (1 og 3) fra observationsstudiet taler medarbejderne om, hvad borgerne har *lyst* til, og hvad der gør dem *glade*. På lignende måde er der flere udsagn, hvor medarbejderne italesætter borgernes umiddelbare reaktioner og behov som mål for deres handlinger. Det er kun rent undtagelsesvist de langsigtede og mere generelle effekter for arbejdet med borgerne, der omtales som vigtige mål i arbejdet. På den måde bliver det primært *output* og *bedre service*, der er styrerende for og resultatet af de medarbejderdrevne innovative processer, der finder sted.

Bason samt Danelund og Sandehage peger på en strategisk reflektiv tilgang til innovation som den mest virkningsfulde, og som en måde at arbejde med de paradokser, der opstår i forandringsprocesser. Hvis målet for innovationen alene knytter sig til den umiddelbare værdiskabelse for den enkelte borger, skabes der ikke forudsætninger for et fælles innovationsrum (Sehsted og Leonardsen 2011), hvor medarbejdere og ledelse i fællesskab kan arbejde strategisk reflektivt med innovation. Udsagn fra en medarbejder som

eksempelvis: ” *Vi skal huske at det er et relationsarbejde, og der kan ikke bare laves retningslinjer for det, der virker.*” kan ses som udtryk for, at medarbejderne definerer innovation i en snæver fagprofessionel diskurs, der ekskluderer andre meningstilskrivninger og giver den enkelte fagprofessionelle ret til at definere, hvad der skaber værdi i opgaveløsningen.

9 Ledelse af selvledende medarbejdere

I kapitlet vil jeg undersøge vilkårene for ledelse af selvledende medarbejdere i min organisation.

Nedenstående citater er, hvis ikke andet er angivet, fra deltagerobservation ved personalemøder og temadag (se afsnit 6.2 for beskrivelse af dataindsamlingen).

Resultaterne fra vignetundersøgelsen viser, at medarbejderne er mere motiveret for at finde løsninger, når lederen inviterer medarbejderne til at være med til at finde løsninger frem for en situation, hvor lederen alene orienterer om de beslutninger, der er truffet, og beder om medarbejdernes engagement i forhold til at realisere planen. Det kan lyde som en triviell sammenhæng, men det giver ikke desto mindre anledning til undersøgelse af to interessante forhold. For det første er det ikke i alle tilfælde inddragende ledelse medarbejderne efterspørger. For det andet kan lederens ønske om samtidig styring og medarbejderdrevet innovation stå i et paradoksalt forhold til hinanden.

9.1 Ledelse med kerneopgaven

Kristensen og Pedersen opstiller et begreb for ledelse af selvledende medarbejdere, som de kalder strategisk ledelse af selvledende medarbejdere. Her tager ledelsen udgangspunkt i en forståelse af ”... *hvorfor medarbejderne arbejder, som de gør, ...*” (Kristensen & Pedersen 2013 s. 161). Der ledes på medarbejderens forståelse af sammenhængen mellem arbejdets formål og hvad arbejdet består af og hvordan de arbejder. Den vigtigste opgave for lederen er at sørge for, at medarbejderne har en positiv forståelse af, *hvorfor* opgaverne skal løses. Denne forståelse skal knytte sig til *forretningen*, som skal være det samlende fokus for medarbejderne: ”*Medarbejderne skal ikke gøre de samme ting, men de skal have det samme fokus.*”(Ibid. s. 171). Medarbejdernes frihed bliver i denne sammenhæng noget, der vokser, jo mere de lever op til deres forpligtelse på forretningen.

Som beskrevet tidligere viser min undersøgelse, at det kun i begrænset omfang er kerneopgaven, der udgør målet for medarbejdernes handlinger. Det er i højere grad faglige vurderinger af borgerens behov eller mere kortsigtet værdiskabelse gennem borgernære

aktiviteter, der er retningsgivende for medarbejdernes handlinger. I den sammenhæng ser medarbejderne lederne som faglige sparingspartnere: (1) *"Når det virkelig er svært med Yrsa, så er det bare nødvendigt at kunne vende problemerne med [lederen]"*, eller som den, der træffer de svære beslutninger: (2) *"Når valget står mellem, at den ene ikke skal til lægen eller den anden ikke skal hjem [på besøg hos forældrene], så skal der altså være en leder som bestemmer."* I det sidste eksempel handler det om at fritage medarbejderen for ansvaret for beslutningen i forhold til en pårørende, der forventes at være utilfreds med beslutningen.

Det er altså ikke i observationsstudierne umiddelbart til at få øje på den type ledelse af selvledende medarbejdere, som teorierne foreskriver, hvor lederen leder medarbejderne i forhold til deres forståelse af kerneopgaven. Det kan skyldes flere forhold, men her er to mulige og sammenfaldende årsager særligt interessante: Medarbejderne efterspørger for det første en anden type ledelse og for det andet begrænses ledernes refleksivitet af den fagprofessionelle diskurs, de selv indgår i.

9.2 Ledelse i paradokser

Som nævnt i ovenstående efterspørger medarbejderne i nogle sammenhænge, at lederen træffer beslutninger, som medarbejderne finder vanskelige. Dette på trods af, at det grundlæggende er beslutninger, der som eksempel (2) i ovenstående kan siges at høre til den daglige prioritering af arbejdsopgaverne, som burde kunne varetages af selvledende medarbejdere. I nærværende tilfælde ville en refleksiv inddragelse af kerneopgaven kunne begrunde begge valgmuligheder i eksemplet, da både adgangen til sundhedsydelse og hjælp til vedligeholdelse af familiære relationer er værdiskabende for borgerne - og måske kunne medarbejdernes dialog om dette føre til en tredje løsning, der ophæver paradokset, og skaber mulighed for at støtte begge borgere. Hvis lederen i den pågældende situation påtager sig at træffe beslutningen, forsvinder samtidig den innovative kraft, der er i de mangfoldige og indimellem paradoksale tolkninger af kerneopgaven. Lederen skal derfor kunne modstå presset fra medarbejderne i retning af at overtage den daglige og praksisnære prioritering af medarbejdernes arbejdsopgaver.

Medarbejderne giver i nogle sammenhænge udtryk for, at øget selvledelse vil udfordre samarbejdet i de enkelte medarbejderteams. Som en medarbejder beskriver: *"Der vil altid være et hierarki, så hvis det ikke er lederen, så er der en anden der bestemmer"*. I den sammenhæng efterspørger medarbejderne, at lederen ved faglige uoverensstemmelser mellem kollegaer træffer en afgørelse. Det kan ses som et resultat af mangelfulde kompetencer blandt medarbejderne til at håndtere faglige uenigheder mellem ligestillede kollegaer og træffe fælles bindende beslutninger uden formel ledelsesautorisation. Her kan

der siges at være langt til de selvledelseskompetencer, som Laloux beskriver som nødvendige for reel selvledelse, hvor medarbejderne træffer selvstændige beslutninger i aktualiseringshierarkier. Faren er her som i det foregående eksempel, at lederen imødekommer ønsket om en beslutning ved ureflekteret at pege på hvilken af de modstridende synspunkter, der udgør den rette løsning. Sker dette, vil den valgte løsning ikke bygge på det innovative potentiale, der er gemt i de forskellige og i nogle tilfælde konfliktende fagprofessionelle perspektiver.

9.3 Ledelse af medarbejderens selviagttagelse

Ledelse af selvledende medarbejdere omhandler grundlæggende det at forpligte medarbejdernes frihed i forhold til det strategiske mål. Som jeg har beskrevet i kapitel 7 og 8, sker medarbejdernes selviagttagelse med et overvejende fagprofessionelt blik, som ekskluderer andre iagttagelsespositioner. Borgerne iagttages og indlejres som nodalpunkt i en hegemonisk fagprofessionel diskurs, der lukkes omkring faglighed og kortsigtet individuelt fokuseret værdiskabelse. Lederne skal for at kunne lykkes med strategisk selvledelse turde give sig i kast med at udfordre de fagprofessionelles selviagttagelse og derved skabe mulighed for medarbejdernes *dobbeltiagttagelse*: at se sig selv med faglige blik og med organisationens blik. En mulig barriere i denne sammenhæng, som flere forfattere også peger på, er det forhold, at lederne i min organisation har samme uddannelsesbaggrund som medarbejderne. De er på nær en enkelt undtagelse alle pædagogisk uddannede, og har i deres karrier, inden de blev ledere, fungeret som socialpædagoger. Det kan give anledning til, at lederne i deres ledelsespraksis anlægger et overvejende professionsfagligt perspektiv på de strategiske udfordringer, og at de derved italesætter kerneopgaven inden for rammerne af en fagprofessionelle diskurs.

10 Sammenfatning

Med min problemformulering ønsker jeg at undersøge, om strategisk selvledelse kan fremme medarbejderdrevet innovation. I undersøgelsen af dette har jeg først forsøgt at indkredse et teoretisk begreb om strategisk selvledelse. Gennemgangen af forskellige teorier om selvledelse viser, at der trods teoriernes forskellig vægtning af hierarkiets betydning og lederens rolle er enighed blandt forfatterne om, at medarbejdernes selvledelse bør rette sig mod organisationens overordnede mål. Det kræver, at medarbejderne har et dobbelt iagttagelsesperspektiv, der gør det muligt at se på egen handlinger med *både* et fagprofessionelt blik og med organisationens blik. Observationerne i min organisation viser,

at medarbejderne i nogen udstrækning mangler det organisatoriske blik. Der kan udpeges tre forhold, som udgør barrierer for medarbejdernes organisatoriske blik.

For det første har faglighed som begreb en særlig ophøjet position i den organisatoriske diskurs, og handlinger vurderes derfor primært ud fra en faglig målestok. Det gør faglighed til et mål i sig selv. Når det sammenholdes med at fagligheden fremtræder som et objektivt fænomen, der sjældent gøres til genstand for refleksion eller kritik, sker der en afkobling af medarbejdernes selvledelse fra organisationens overordnede formål.

For det andet sker der i medarbejdernes italesættelse af kerneopgaven, som udgør organisationens strategiske mål, en reduktion af kerneopgavens betydning til kun at omfatte kortsigtet værdiskabelse for den enkelte borger. Kerneopgaven kommer på den måde ikke til at udgøre et strategisk mål for medarbejdernes selvledelse. I stedet fokuseres indsatsen på de ydelser til den enkelte borger, som medarbejderne vurderer er vigtigst ud fra en fagprofessionel forståelse.

For det tredje tildeles borgerne en passiv modtagende rolle, og ses ikke som aktivt medskabende af de ydelser, som de modtager. Indsatsen tilrettelægges således ud fra et overvejende "indefra-ud" perspektiv på ydelserne, hvor medarbejderne med udgangspunkt i egen fagprofessionelle forforståelse definerer indholdet i den pædagogiske ydelse. I den sammenhæng bliver målet for medarbejdernes selvledelse derfor at sikre, at borgernes får de ydelser, som medarbejderne vurderer, de har behov for og ret til.

Sammenfattende kan det siges, at min undersøgelse viser, at selvledelse i GH overvejende kommer til udtryk som en form for faglig selvbestemmelse, hvor medarbejderne leder sig selv på baggrund af deres vurdering af borgernes behov og ønsker.

I vignetundersøgelsen motiveres medarbejderne af ledelsens invitation til inddragelse i udformningen af nye løsninger. På trods af dette efterspørger medarbejderne i praksis i mange tilfælde, at lederen omgår de paradokser, der opstår i en selvledende praksis ved direkte at instruere medarbejderne i, hvad de skal gøre. Hvis lederne imødekommer medarbejderne med en instruerende ledelsespraksis, begrænses medarbejdernes muligheder for at reflektere egen praksis i forhold til kerneopgaven. Medarbejderne vurderer i stedet deres handlinger i forhold til deres forestillinger om lederens forventninger.

Selvledelse kommer dermed til at handle om at gøre det, som medarbejderen forventer, at lederen ville gøre i samme situation. Når medarbejderne på denne måde inkorporerer lederens blik som målestok for handlinger og beslutninger, begrænses medarbejdernes kreativitet og mulighed for at udfordre og forandre praksis.

Der fremkommer således et modsætningsfyldt forhold i ledelse af selvledelse; på den ene side leder medarbejderne sig selv i et autonomt fagligt ledelsesrum, hvor de udøver selvbestemmelse med begrænset reference til kerneopgaven, og på den anden side efterspørger de ledelse, der udstikker konkrete instruktioner i forhold til omsætningen af kerneopgaven. Der er således et misforhold mellem den ledelsespraksis som dele af selvledelsesteoriene foreskriver, hvor der ledes på medarbejdernes forpligtelse til at realisere organisationens overordnede formål, og den ledelse som medarbejderne efterspørger i min organisation.

Vignetundersøgelsen viser, at inddragelsen af kerneopgaven som mål for innovationen virker motiverende for medarbejderne. I praksis er der dog en tendens til at kerneopgaven alene forstås som opfyldelse af de behov og ønsker, som den fagprofessionelle vurderer, at borgeren har på kort sigt. Samtidig inddrages borgerne ikke i udviklingen af nye løsninger, men betragtes overvejende som passive modtagere af den ydelse, de fagprofessionelle leverer. Disse to forhold betyder, at der ikke skabes det innovative rum, som er forudsætningen for udviklingen af en strategisk reflektiv tilgang til innovation. Der er derfor risiko for, at målet for medarbejdernes indsats med at finde nye løsninger overvejende retter sig mod muligheden for at fastholde eksisterende løsninger, når betingelserne ændrer sig.

Sammenfattende kan det i forhold til min centrale problemstilling siges, at der er teoretiske forudsætninger for at strategisk selvledelse kan fremme medarbejder- og borgerdrevendreven innovation. I min undersøgelse fremkommer der dog i praksis en række barrierer for udviklingen af strategisk selvledelse, og det giver derfor ikke et effektivt afsæt for hverken medarbejder- eller borgerdreven innovation.

10.1 Perspektivering

I min afhandling har jeg haft til hensigt at afdække vilkårene for selvledelse og innovation i egen organisation i forhold til en igangværende forandringsproces. Det har således ikke været et mål at udpege alternative ledelsesmæssige eller organisatoriske handlingsstrategier for at overkomme nogle af de barrierer for selvledelse og innovation, jeg har afdækket i min undersøgelse. I nedenstående vil jeg perspektivere mine resultater i forhold til generelle tendenser og ledelsesmæssige handlemuligheder med henblik på en begyndende indkredsning af, hvordan selvledelse og innovation kan få bedre vilkår i min organisation.

Der er stor politisk opmærksomhed på frisættelsen af den offentlige ansatte og afbureaukratisering af den offentlige sektor. På den baggrund er det interessant, at hverken selvledelse eller lignende overvejelser vedrørende medarbejdernes muligheder for at træffe beslutninger og handle på egen hånd er nævnt i regeringens seneste udspil om ledelse og

kompetencer i den offentlige sektor: *En offentlig sektor rustet til fremtiden*. (Regeringen 2019). Der er i stedet peget på, at blandt andet styrket personligt lederskab hos den enkelte leder, øget fokus på målsætning og måling af borgertilfredshed samt løbende kompetenceudvikling af ledelsen skal være med til at ruste den offentlige sektor til fremtiden. Det kan tolkes på den måde, at regeringen i sine anbefalinger har villet undgå det paradoks, som også kommer til udtryk i min undersøgelse: at den fagprofessionelle dagsorden kan komme til at skygge for visionen om "...at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen." (Regeringen 2019 s. 9).

Der peges samtidigt på, at der mangler viden om, hvad der motiverer offentlige ledere og medarbejdere (ibid. s 40). Min undersøgelse viser, at medarbejdernes motivation i høj grad er knyttet til den direkte borgerrelaterede indsats, og i mindre grad til den langsigtede værdiskabelse for borger og samfund. Lotte Bøegh Andersen oplister en række forhold, der påvirker medarbejdernes motivation, herunder ledelsesformen, ledelsesspændet, medarbejdernes oplevelse af værdikongruens og i hvilket omfang medarbejderne oplever styringstiltag understøttende eller kontrollerende (Andersen 2017). I det videre arbejde med at styrke selvledelse som organisationsform og middel til øget innovation er det derfor nødvendigt at undersøge, hvordan de enkelte faktorer hæmmer eller fremmer strategisk selvledende medarbejders motivation i GH.

Ledelsesspændet er en af de faktorer, der har fået meget opmærksomhed i forbindelse med ledelseskommisionens arbejde og anbefalinger. For nærværende er der ikke budgetmæssige muligheder i GH for at nedbringe ledelsesspændet gennem ansættelse af flere ledere – tværtimod er der i skrivende stund netop nedlagt en gruppelederstilling i forbindelse med udmøntning af besparelser på handicapområdet. For at imødegå de negative effekter på medarbejdernes motivation af et stort ledelsesspænd skal der i det videre arbejde afdækkes, hvilket potentiale strategisk selvledelse som organisationsform har til at motivere medarbejderne.

11 Egen læring

11.1.1 Den individuelle udviklingsplan

Jeg startede på MPG uddannelsen i efteråret 2014. På det tidspunkt var jeg ansat i en anden kommune som leder af en lignende organisation. Til den individuelle udviklingsplan opstillede jeg i LFG 3 mål:

1. Jeg ønsker at opnå større indsigt i de forskellige roller eller ledelsesstile, jeg kan anvende og betydningen af dette særligt i forhold til samarbejdet i ledelsesteamet.

2. I sammenhæng med dette vil jeg gerne have større indsigt i, hvordan jeg både i ledelsesteamet og i organisationen kommunikerer omkring vision og kerneopgave på en måde, der understøtter medejerskab, engagement og innovation.
3. Endelig ønsker jeg at undersøge og samle viden om, hvordan jeg bedst kan understøtte læring og kompetenceudvikling i ledelsesteamet.

I forhold til det første mål, som lægger op til at arbejde med den personlige udviklingskompetence, har jeg særligt fokuseret på balancen mellem at sikre retning og fremdrift samtidig med, at jeg inviterer til inddragelse og fælles refleksion. Blandt andet gennem deltagelse i *PUF* er jeg blevet mere afklaret på, hvornår jeg mest hensigtsmæssigt indtager de forskellige ledelsesroller.

Det andet mål knytter sig et forhold, som jeg er har været optaget af i størstedelen af min karriere som leder: det paradoksale forhold mellem styring og innovation. Hvordan styres en forandringsproces, der har til formål at udvikle innovative løsninger uden at den innovative kraft dræbes? Styring er per se kompleksitetsreducerende, og innovation fodres af den kompleksitet, der rummer det anderledes mulige. Jeg har særligt gennem deltagelse i *Styring og motivation* samt *Strategisk HMR* fået et klarer blik på, hvordan kerneopgaven som retningsgivende mål kan afparadoksere forholdet mellem styring og innovation.

Både i min nuværende og min tidligere stillinger har jeg arbejdet målrettet med læring og kompetenceudvikling af de lederteams, som jeg har været leder for. Udgangspunktet har været skabelsen af og udforskningen af et fælles grundlag for ledelse. I den sammenhæng har jeg haft stor udbytte af *Personligt lederskab og coaching* som har givet mig nogle stærke redskaber til at undersøge det sprog, der benyttes i ledelsesteamet og til at skabe en fælles refleksion omkring de værdier, vi lægger til grund for ledelsen.

11.1.2 Læring af afhandlingen

Arbejdet med afhandlingen har været en meget udbytterig mulighed for at gå i dybden med en igangværende udviklings- og forandringsproces, som jeg står i spidsen for. Der er opstået en række interessante erkendelser som resultat af mine undersøgelser, der har givet anledning til at ændre på planlagte og igangværende tiltag. Det har bidraget til at kvalificerer forandringsprocessen. Samtidigt har jeg opnået konkret erfaring med, hvordan struktureret og metodisk arbejde med observationsdata kan bidrage til et skarpere blik på de organisatoriske processer. Jeg har tidligere arbejdet med strukturerede undersøgelser eksempelvis i forbindelse med evaluering af kompetenceudviklingsforløb. Men i mange andre sammenhænge er det mere tendentiøse og overfladiske analyser, der ligger til grund for de ledelsesmæssige beslutninger. Det er naturligvis kun undtagelsesvist, at der er tid til at

gennemføre grundige empiristudier. Udbyttet af det studie, jeg har gennemført i min afhandling, gør dog, at jeg vil forsøge at prioritere denne arbejdsform i fremtiden.

Arbejdet med afhandlingen har skærpet min opmærksomhed på betydningen, af den måde hvormed centrale begreber i en forandringsproces italesættes både af ledere og medarbejdere. I processen med at styrke medarbejdernes selvledelse er der kamp om indholdet i begreber som faglighed, kerneopgave og borger. Denne kamp har jeg forsøgt at afdække med en diskursteoretisk tilgang til den indsamlede empiri. Jeg har ikke tidligere arbejdet så struktureret med diskursteori. Det, at jeg har tilegnet mig metoden – omend på et basalt niveau - har medvirket til at styrke mit ledelsesmæssige fokus på kommunikation og meningsskabelse.

Litteratur

- Aguinis, H., Bradley, K. j. (2014) *Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies I: Organizational Research Methods* 2014, Vol 17(4) p. 351-371. SAGE.
- Andersen, Lotte, Bøgh (2017) Undervisning den 8. maj 2017 ved Styring og motivation i den offentlige sektor, MPG på CBS.
- Andersen, Nils Å. og Born, Asmund W. (2001) *Kærlig og omstilling*. Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Bason, Christian (2007). *Velfærdsinnovation*. Børsens forlag, København
- Christie, A., Turner, N. og Barling J. (2011) *Pseudo-Transformationel Leadership: Model Specification and Outcomes*. I: Journal of Applied Social Psychology, 2011, 41, 12, p. 2943-2984. Wiley Periodicals Inc.
- Coghlan, D og Brannick Teresa (2014) *Doing Action Research in your own Organization*. 4th edition Sage Publications.
- Danelund, Jørgen og Sanderhage, Tue (2009) *Medledelse med muligheder*. Forlaget Metropol, Frederiksberg
- Danmarks Statistik (2018) *Innovation og forskning 2018*. Danmarks statistik, København
- Digmann, Annemette og Dall, Mads Ole (2017) *Kan ledere krydse grænser – kan medarbejdere? I: Erhvervspsykologi nr. 1 marts 2017 Dansk Psykologisk forlag.*
- Ejrnæs, M., Monrad, M. (2012) *Vignetmetoden*. Akademisk forlag
- Hamel, G. (2011) *First, Let`s Fire All the Managers*. I: Harvard Business Review, December: 48-60
- Justesen, Lise og Mik-Meyer, Lise (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Järvinen Margaretha og Nanna Mik-Meyer (2005) *Observationer i en interaktionistisk begrebsramme*. I: Järvinen Margaretha og Nanna Mik-Meyer (red.) *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels forlag, København.
- Kristensen, Anders og Pedersen, Michael (2013) *Strategisk Selvledelse*. Gyldendal Business, København
- KL (2006) *Den modificerede BUM-model. Nye udfordringer på social- og sundhedsområdet*. København.
- Kruuse, Emil (2001) *Kvantitative forskningsmetoder*. Dansk Psykologisk Forlag, København.

- Kvale, Steinar (2000) *InterView*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Kürstein, Sanina (2014) *Ledelse af selvledelse*. Hans Rietzels Forlag, København
- Jørgensen, Marianne og Philips, Louise (1999) *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag.
- Laloux, Frederic (2017) *Fremtidens organisationer*. Forlaget I AM. 1. udgave 2. oplag
- Politikken (2017) Artikel: Ledere bør ikke have flere end 30 personer under sig. I: Politikken 01.12.2017, København.
- Raffnsøel, Sverre (2017) *Det er ikke nok at styre. Der må også ledes I*: Forskerbidrag til Ledelseskommisionen 2017, København
- Reff, Anne og Johansen, Mette B. (2011) *En organisationsteoretisk rejse gennem innovationslandskabet*. I: Sørensen, Eva og Torfing, Jacob(red.) *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sehested, Karina og Leonardsen, Lykke (2011) Fagprofessionelles rolle i samarbejdsdreven innovation. I: Sørensen, Eva og Torfing, Jacob(red.) *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sløk, Camilla (2014) *Blod, sved og tårer: om ansvar og skyld i ledelse*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Sløk, Camilla (2008) *Ledelse i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke*. I: Velfærdsledelse, Redigeret af Camilla Sløk og Kasper Villadsen, Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, Eva og Torfing, Jacob(red.) *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Torfing, Jacob, Sørensen, Eva og Asgaard, Peter(2014) *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. I: Asgaard, Peter, Torfing og Jacob, Sørensen, Eva *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag,
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform. A Comparative analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd ed. Oxford University Press.
- Waldorff, S.B., Kristensen, L.S. & Ebbesen, B.V.(2015) *The complexity og governance: Challllenges for public sector innovation*