

Frisættende Ledelse

Kan medarbejdere medproducere ledelse?

Af Lykke Cecilie Mose, cand. psych., Perspektivgruppen¹

"Ressourcerne er knappe og kravene mange. Meget styring ender som symbolske slag i luften. Eller som et spil, hvor vi skubber dilemmaer mellem hinanden. Men måske er et nyt vindue ved at åbne sig. For en mere oprigtig og vedkommende styringsdialog, hvor vi kan udforske velfærdssamfundets dilemmaer og muligheder." Majgaard (2013).

I dette paper åbner vi vinduet helt op og udfolder Frisættende Ledelse – en tænkning og praksis, der rummer mulige svar på, hvordan man lykkes med en vedkommende styringsdialog i offentlige og private virksomheder. En styringsdialog, hvor ledelses- og medarbejderperspektiver forbindes, for at samskabe mulige kraftfulde svar på effektiviserings- og produktionskrav. Kraftfulde svar, der både skaber gode resultater og styrker den faglige kompetence og oplevelsen af tillid og mening i arbejdet.

Del 1 præsenterer de tre grundantagelser i Frisættende Ledelse og et proces princip.

Del 2 redegør for De fire sigtepunkter, som er en metode, der bruges i en frisættende ledelsespraksis og der redegøres for det relationelle fænomen mentalisering. Efterfølgende beskrives det, hvordan arbejdet med sigtepunkterne som en mentaliseringsfremmende interventionsmetode styrker samskabelseskraften.

Del 3 stiller skarpt på, hvordan medarbejdernes positionsskifte, fra modtager af ledelse til medproducerende på ledelse, understøttes. Og hvilke muligheder og udfordringer opstår af positionsskiftet.

Del 1: Frisættende Ledelse

Frisættende Ledelse (Dall, Bohni, & Iversen, 2011) handler om at trække medarbejderperspektivet mere ind i ledelsesprocesser for at få kvalificeret de ledelsesmæssige beslutninger, da evnen til at løse hovedopgaven, afhænger af stærke forbindelser mellem ledelses- og medarbejderperspektivet. En svag forbindelse er i mange organisationer en sten i skoen, når det handler om at lykkes med forandringer og gode præstationer. Det kommer ofte til udtryk ved, at virkeligheden opleves forskelligt fra de to perspektiver. Når ledere og medarbejdere har svært ved at forstå hinandens virkelighed, hænger det tæt sammen med at deres respektive arbejdsmæssige funktion har forskellige foci. Medarbejderne har deres primære fokus på opgaveløsning, hvor de tager sig af driften ud fra et fagligt perspektiv. Lederen fokuserer på rammerne for drift og resultater og kigger frem med et visionært og strategisk styringsperspektiv (Schein, 1998). Problemet opstår når de forskellige funktioner omsættes til en ledelsesforståelse, hvor ledelse er for ledere og driftsarbejde er for medarbejdere. Denne bureaukratiske måde at forstå arbejdsopdelinger har, med stort bidrag fra Taylor, været toneangivende i de sidste 100 års ledelsestænkning (Jaffee, 2001). En arbejdsdeling, der bygger på en forståelse af ledere og medarbejdere

¹ Perspektivgruppen er en konsulentvirksomhed, som arbejder med ledelses- og organisationsudvikling i offentlige og private virksomheder.

som dem, der hhv. planlægger og udfører, tænker og handler, beordrer og adlyder, er magtfulde og afmægtige, regner den ud og praktiserer.

I nutidens videnssamfund er udfordringerne radikalt anerkendes: Medarbejdernes opgaveløsning, betingelserne omkring arbejdet og borgerens/kundens ønsker og behov er så komplekse, at det fordrer koordineret samarbejde, innovation og social intelligens at udvikle solide strategier og skabe høje præstationer. Derfor kan lederen ikke sidde på sit kontor og regne sig frem til den bedste løsning. Lederens forudsætning for at træffe kloge beslutninger afhænger af kvaliteten af den samskabelseskraft, der skabes i organisationen. Frisættende Ledelse handler om, hvordan man udvikler samskabelseskraft, der forbedrer præstationerne.

Fundamentet i Frisættende Ledelse er tre sammenhængende grundantagelser, der beskriver det ledelsesmæssige *mindset* og ét princip, der beskriver den ledelsesmæssige adfærd eller kompetence.

Fra involvering til integration

Integration

Integration bygger på erkendelsen af, at ledere ikke er i stand til at træffe (alle) kloge beslutninger uden at få dem kvalificeret vha. medarbejdernes idérigdom, specialiserede fagviden, kritiske sans og erfaring fra driftsprocesser. Derfor skal medarbejdere integreres i udvalgte ledelsesprocesser, så de forskellige perspektiver forbindes i samskabende processer. De emner, som lederen vælger at trække medarbejderne ind i, karakteriseres ved at være tilpas komplekse og vitale for organisationens hovedopgave og fremtid og rummer udfordrende spørgsmål, der ikke kan eller skal besvares alene fra et ledelsesperspektiv. Formålet er at kunne træffe kloge og kvalificerede beslutninger, der styrker evnen til at løse hovedopgaven. Integrationstænkningen bygger på en opgaveorienteret hensigt og adskiller sig derved fra involveringstænkningen, der bygger på en relationsorienteret hensigt.

Involvering

I involveringen er formålet et andet. Her handler det fra ledelsens side om et hensyn til medarbejderne. I tråd med udviklingen af videnssamfundet er det kendt stof for ledere at medarbejderes behov for gode relationer, anerkendelse og ejerskab er afgørende for medarbejderens trivsel og præstationer (Ryan og Deci, 2000; Hasle, Toft & Olesen, 2010). Med den viden involverer lederen sine medarbejdere for at styrke de sociale relationer og medarbejdernes trivsel. Involveringen kan også tjene det formål at få ”ro på bagsmækken”, ved at medarbejderne *er* blevet hørt. Lederen involverer medarbejderne, for at bevare den gode relation til medarbejderne. Involvering bygger på et ”relationsprincip”.

- **Integrationstænkning** bygger på erkendelsen af, at de bedste beslutninger samskabes. Hensigten er **opgaveorienteret**.
- **Involveringstænkning** bygger ofte på et magtdelings- og trivselsprincip – ”at undgå for meget ballade”. Hensigten er **relationsorienteret**.

Figur 1: Viser forskellen på integration og involvering

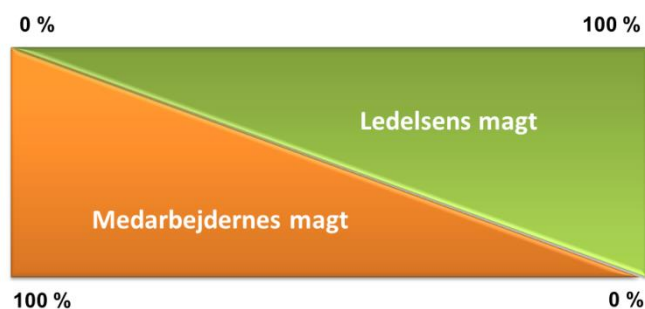
Integration i praksis

Den klassiske medarbejderintegrerende frisættende ledelsesproces (herefter: FL-proces) forløber på følgende måde:

1. Lederen identificerer en vigtig problemstilling, der er kompleks og vital for løsningen af hovedopgaven. Gerne en som tidligere har vist sig resistent overfor ledelsesindsatser.
2. Lederen forbereder og designer forpligtende samtaler, hvor medarbejderne sættes i gang med at undersøge og finde mulige svar på problemet.
3. Lederen iscenesætter forpligtende samtaler med medarbejderne med De fire sigtepunkter som pejlemærker (se del 2).
4. Undervejs laves processtop efter behov med det formål at producere refleksioner over kvaliteten af den fælles samskabelseskraft, der udfolder sig her-og-nu.
5. Lederen justerer - om nødvendigt – processen på baggrund af refleksionerne.
6. Afslutningsvis evaluerer leder og medarbejdere sammen deres evne til at forbinde sig i den forpligtende samskabelse.

Magt som samskabelseskraft

I den klassiske magtforståelse kan magt beskrives som et nulsums-spil, hvor den ene part mister det, den anden vinder. Lederens mål er at råde over al magten for så at kunne bestemme på hvilke områder, der skal uddelegeres beslutningskompetence til medarbejderne. Der, hvor medarbejderne ikke udfører som beordret, kan lederen bruge sin magt til at indføre sanktioner, mere kontrol, flere retningslinjer osv. Som modpart til lederen står medarbejderne, der stræber efter at få mere indflydelse, fordi det øger deres magt og dermed giver dem mere frihed - i form af et større handlerum.



Figur 2: Magt som et nulsums-spil, hvor en absolut mængde magt fordeles lineært mellem to eller flere parter

Frisættende Ledelse gør op med denne magtforståelse ud fra den påstand, at de gode strategier og resultater ikke kan skabes alene af lederen, gennemtrumfes med magt eller udvikles fra en medarbejderposition. I stedet forstås magt som den samskabelseskraft, som medarbejdere og leder producerer sammen. Samskabelseskraft opstår, når medarbejdere og leder forbinder sig og bringer deres erfaringer, viden, idéer og forskellige perspektiver ind i arbejdet med en udvalgt opgave. En opgave der udvælges af lederen, når denne vurderer, at opgaven/udfordringen er særlig kompleks og vital for organisationens hovedopgave. Fx. når det handler om, hvordan man sparer 4 % i et reklamebureau, hvordan man forbedrer samarbejdet på tværs af afdelinger i et jobcenter, eller hvordan man går fra ¼ del pladser til 1/8 pladser på en ungdomsinstitution.

De samskabende processer foregår altid under den præmis, at ikke alle idéer er lige gode. Med fokus på opgaven testes argumenter og holdninger mod hinanden. Dersom der opstår uenighed om, hvad der er rigtig og forkert, er det lederen, der bestemmer.

De samskabende processer udvider medarbejdernes handlerum. Når medarbejderne inviteres ind, installeres en ny form for "handlerum" i ledelsesprocesserne, hvor medarbejderne kan kvalificere beslutningsgrundlaget. Samtidigt har de endelige ledelsesbeslutninger en høj kvalitet, pga. medarbejdernes kvalificering. Det giver en præcis og gennemtænkt ramme for medarbejdernes handlerum i driftsarbejdet, hvilket øger trivselen (Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen, 2008)

For at kunne skabe løsninger, der støtter op om hovedopgaven, må lederne iscenesætte FL-processer, hvor viden og erfaringer forbindes både horisontalt og vertikalt. Vigtig viden går tabt, når lederen alene med sit begrænsede kendskab til "livet på gulvet" regner svarene ud. Beslutninger og strategier, der udvikles afkoblet fra medarbejderperspektivet, er - ud fra vores erfaring - en central årsag til, at der, af de danske virksomheder, der har gennemgået større strategiske forandringer i perioden 2005 - 2010, blot er 24 pct., der mener, at de har håndteret forandringsprocesserne effektivt (Burson-Marsteller, 2010).

Når medarbejderne bliver medproducerende på ledelsens løsninger, opnås ikke kun kloge løsninger, men også løsninger, der er nemmere at omsætte i praksis, fordi man undgår "huller i styringskæden" (Majgaard, 2010/2011). Huller, der opstår fordi løsninger, der udtænkes og besluttet i de øverste ledelseslag er udviklet så langt fra dem, der skal udføre dem, at formidlingen og fortolkningen mellem "tænker" og "praktiker" ikke udgør en tilstrækkelig kobling. Hullerne kan opleves af ledere som implementeringsproblemer og af medarbejdere som meningsløse rammer, rigide regler og løsninger afkoblet fra praksis.

Fra ensidig til gensidig afhængighed

Den nye måde at forstå ledelse på, bringer leder og medarbejdere ind i nogle nye positioner, der karakteriseres ved en gensidig afhængighed. Lederne er afhængige af medarbejdernes idérigdom, erfaring og faglige perspektiv for at kunne træffe (alle) de nødvendige og kloge beslutninger, og medarbejderne er afhængige af, at lederen træffer kloge beslutninger om rammer og præmisser for opgaveløsningen, for at de kan udføre deres arbejde med høj kvalitet og effektivt. Således brydes der radikalt med de sidste 100 års bureaukratiske og tayloristiske management-tænkning, der har udmøntet sig i klassiske leder-medarbejder positioner, der med lidt dristighed kan sidestilles med "den tænkende hjerne" og "den udførende krop".

I Frisættende Ledelse er lederens fornemmeste opgave at få øje på udfordringer for derefter at iscenesætte FL-processer på en sådan måde at det økonomiske og strategiske styringsperspektiv kan forbindes med drift og faglige perspektiver og erfaringer.

For ledere, der er vant til at regne svarene ud alene, er en central forskel, at tiden nu i højere grad skal bruges på at regne processen ud: *Hvordan designs og iscenesættes processen, så vi skaber relevante, præcise og kraftfulde samtaler?* Det kræver, at lederen er på forkant med processen, ikke med indholdet. For medarbejderen indebærer den gensidige afhængighed, at det ikke er nok at have fokus på egen opgaveløsning og være forandringsparat ved at modtage og udføre nye beslutninger. Det er nødvendigt, at medarbejderen flytter sit blik fra egne opgaver og faginteresser og forholder sig til helheden – med borgeren/kunden i centrum og ud fra det perspektiv er forandringsinitierende. Medarbejderne forpligtes til

at samskabe svar, der ikke kun er gyldige set ud fra ens eget driftsperspektiv, men ud fra helheden.

Bevægelsen illustreres i boksen nedenfor.

Almindelig organisation	FL-praktiserende organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Lederen <ul style="list-style-type: none"> – Lægger strategi og planer – Forklarer og 'sælger' budskaber – Involverer medarbejderne – Beslutter – Er "in charge & in control" 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen <ul style="list-style-type: none"> – Samskaber strategier – Stiller de vigtige spørgsmål – Integrerer medarbejderne – Beslutter (nogle gange) og begrundes (altid) – Er "in charge but not in control"
<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderen <ul style="list-style-type: none"> – Forventer retning og planer – Leverer følgeskab og engagement – Er forandringsparat – Er proaktiv indenfor rammen – Tager ansvar for sin del 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderen <ul style="list-style-type: none"> – Bidrager til og med svar, spørgsmål, planer m.v. – Leverer 'medledelse' – Er forandringsinitierende – Er samskabende – Tager medansvar for helhed

Figur 3: Venstre kolonne: Idealtypisk adfærd hos hhv. dygtige ledere og medarbejdere i almindelig, velfungerende organisation. Højre kolonne: idealtypisk adfærd hos hhv. dygtige ledere og medarbejdere i en organisation, der praktiserer Frisættende Ledelse.

Fair proces

Denne form for FL-processer stiller store krav til lederens evne til at forberede og afvikle effektive, kraftfulde undersøgelses-, samskabelses- og beslutningsprocesser. Fair proces er en proces-tænkning, der tilbyder tre centrale principper til at understøtte processerne.

Fair proces-tænkningen bygger på forskning, der viser, at menneskers tillid til og ejerskab i beslutninger, truffet af andre, afhænger af *måden*, hvorpå beslutningen blev truffet. Hvis processen, der fører frem til beslutningen, opleves retfærdig, øger det tilliden og ejerskabet.

Hvis en proces skal opleves retfærdig, skal tre kriterier opfyldes:

Forpligtende samtaler: Den relevante viden ift. den givne beslutning skal være delt, så alle forslag og perspektiver får en reel chance for at blive vurderet.

Tydelige forventninger: Rammerne for de forpligtende samtaler skal være tydelige. Dvs. det skal være klart, hvad målsætningen er, hvad der er til diskussion og hvad der ikke er, hvilke roller der er, hvem der træffer beslutninger osv.

Begrundede beslutninger: Når der træffes en beslutning, skal til- og fravalg begrundes omhyggeligt.

Mellemregninger skal deles, så det bliver tydeligt, hvilke overvejelser, der har ført frem til beslutningen (Kim og Mauborgne; 2003).

En frisættende ledelsespraksis efterlever de tre principper fra Fair proces.

DEL 2: Fire sigtepunkter for samskabelse

I nærværende afsnit præsenteres De fire sigtepunkter, en metode til at fremme samskabelseskraften i FL-processerne. Det forskningsbaserede relationelle fænomen mentalisering introduceres, fordi mentaliseringsteori både underbygger, hvordan De fire sigtepunkter er befordrende for samskabelseskraften og forklarer, hvordan FL-processerne med fokus på hovedopgaven, samtidig kan styrke den enkelte medarbejders oplevelse af mening og tillid.

De fire sigtepunkter

Formålet med FL-processerne er – gennem samskabelseskraft – at styrke løsning af hovedopgaven. Når ledelsesperspektivet forbindes med medarbejdernes fagperspektiv omkring det fælles tredje: Opgaven, frisættes energi til at samtænke, udvikle, forandre, være kreative og innovative. Vores erfaring er, at det kræver træning at lykkes med at skabe stærke forbindelser mellem de forskellige perspektiver, så der opstår samskabelseskraft. De fire sigtepunkter er en metode til at udvikle og træne samskabelsesevnen. Sigtepunkterne beskriver fire forhold og forholdemåder, der styrker evnen til at kommunikere præcist sammen om- og sondre imellem "indhold" (den stillede opgave) og "forhold" (det der foregår imellem os) (Madsen, 2002).

- 1. Er konteksten klar?**
Er opgave, roller, tid, handlemuligheder/vilkår, mål/succeskriterier og beslutningsprocedurer kendt for alle? Er det klart hvornår en beslutning er truffet?
- 2. Arbejdes der forpligtende med opgaven?**
Er de i gang med at løse den aftalte opgave, eller er de på afveje? Realitetstestes der?
- 3. Er der nysgerrighed?**
Undersøges og efterspørges aktivt divergerende viden, perspektiver og erfaringer? Fører forskellighed til undersøgelse?
- 4. Er der gennemsigtighed?**
Deles viden & uvidenhed, hensigter, og begrundelser for beslutninger & forslag?

Figur 4: Viser De fire sigtepunkter, der bruges som pejlemærker i FL-processer.

En FL-proces starter med at alle introduceres for De fire sigtepunkter, sådan at alle kender referencepunkterne, som processen spejles op imod. I interventioner undervejs og afslutningsvist vurderer deltagerne om sigtepunkterne efterleves. I interventionerne kan lederen justere processen, hvis det findes nødvendigt. I starten af et forløb vil en konsulent typisk deltage, fra en observerende rolle på sidelinjen af systemet. I interventioner hjælper konsulent, hvis nødvendigt, ledere og medarbejdere, til at øge samskabelsesevnen med afsæt i De fire sigtepunkter.

De stærke samsskabende forbindelser, der kan opstå mellem ledere og medarbejder og medarbejdere imellem, kan beskrives som forbindelser karakteriseret af en god mentalisering.

En god mentaliseringsevnen er nemlig en forudsætning for at kunne forbinde sig samskabende med andre. Der redegøres indledningsvist for begrebet mentalisering, for derefter at kunne sammenholde frisættende ledelsespraksis med mentaliseringsteori.

Mentalisering

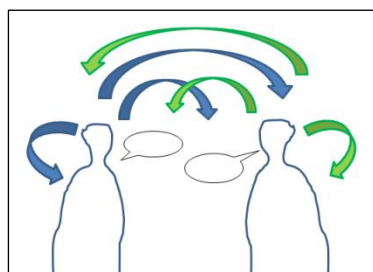
Mentalisering defineres som at have *"sindet på sinde"*, *"Når vi mentaliserer er vi opmærksomme på mentale tilstande i os selv og andre"* (Allen, Fonagy & Bateman, 2010:26).

Mentalisering handler om at kunne mærke egne - og forstå andres følelser, tanker, behov og intentioner, samt at kunne bruge de indtryk af, hvad der foregår hos en selv og den anden, til at forstå- og justere sig i samspillet med den anden.

Vi kan aldrig med sikkerhed kende den andens tanker, intentioner og følelser. Det handler om at kunne være tillidsfuld og tryk ved denne usikkerhed (det kaldes *"tryk usikkerhed"*), fordi trykgheden er afgørende for vores evne til at mentalisere.

Mentalisering bygger på at mennesker er styret af bagvedliggende motiver, og vi må kunne forstå disse motiver hos andre og os selv, for at kunne danne mening i sociale samspil. *"Når vi mentaliserer gør vi os tanker og forestillinger om andre, om følelser, ønsker og intentioner, der ligger til grund for handlinger, som vi ikke umiddelbart forstår. Vi bruger vores mentalisering til at udfylde huller i meningsdannelse, så vi opnår meningsfylde..."* (Lyng, in print). Mentalisering hænger altså tæt sammen med oplevelsen af mening.

I nærværende sammenhæng beskrives mening som: *"... et udtryk for, at hændelser, følelser og tanker bindes sammen på en sådan måde, at nye indtryk forstås bedre. ", "... Det at skabe mening synes at være en af vores mest betydningsfulde funktioner, og en af de funktioner, der forlader os sidst"* (Rydén & Wallroth, 2010:27)



Figur 5: Mentalisering er både at have blik for, hvad der foregår hos en selv, den anden og i samspillet.

Mentalisering er et begreb der kommer fra udviklingspsykologien, og optræder primært i klinisk psykologisk forskning og terapi. En god mentaliseringsevne fremmer emotionel regulering, opmærksomhedsstyring og evnen til at forstå intentioner, til at danne forestillinger, til at forbinde fortid – nutid og fremtid og til at være nysgerrig og undersøgende. Alle evner er afgørende for psykisk sundhed (Rydén & Wallroth, 2010). Mange psykiske lidelser indebærer at man (i større eller mindre omfang) ikke har en eller flere af evnerne. Men mentaliseringsevnen er ikke kun central i forhold til psykisk trivsel og udvikling, for den er grundlaget for vores følelsesmæssige, sociale og kognitive udvikling. Alle evnerne er vigtige at mestre, fordi de fremmer vores mentale fleksibilitet og kreativitet og dermed evnen til at lære, sammentænke, kreere, udvikle, og præstere (Hard & Hvilshøj, 2010). Derfor er evnen til at skabe en god mentalisering i FL-processer afgørende.

Grundlaget for mentaliseringsevnen udvikles gennem barndommen, men den kan videreudvikles livet igennem. Vi mentaliserer hele tiden, når vi har noget for sammen, men kvaliteten kan svinge: Fra rigtig god, fx når man smiler af det samme, uden at behøves at sætte ord på, til rigtig dårlig fx i optrappede konflikter. Der er flere måder og forhold, hvorpå man kan fremme en god mentalisering. Disse forhold er derfor interessante at kende til i en frisættende ledelsespraksis.

I næste afsnit beskrives det, hvordan arbejdet med De fire sigtepunkter i praksis understøtter samskabelseskraften. Undervejs trækkes paralleller til mentaliseringsfremmende forhold², for at tilføje et teoretisk perspektiv på, hvordan samskabelsessevnen opstår qua de mentaliseringsfremmende forhold.

Mentalisering i frisættende ledelsespraksis

En frisættende ledelsespraksis brygger på at lederen erkender og anerkender sin afhængighed af medarbejderne. De ledelsesrum, medarbejderne integreres i, er netop kendetegnet ved at lederen erkender og anerkender at han/hun ikke er i stand til alene at udvikle de klogeste svar. Rammesætningen ligger i tråd med en mentaliseringsfremmende forholdemåde, der handler om at undgå *"Forsøg på at virke klog, dygtig og indsigtfuld. (og)... "Indrøm det, når du ikke ved hvad du skal sige eller gøre". Tilstræb "At opretholde en spørgende, nysgerrig ikkeviden position"* (Allan, et al.: 2010:193). Lederen skal være på forkant med processen, men på omgangshøjde med medarbejderne ift. indholdet. Når lederen fremstår autentisk i sit ønske om at få medarbejderne til at undersøge mulige svar på svære udfordringer, stimulerer han/hun mentaliseringsevnen og dermed samskabelseskraften, der danner grundlag for kloge ledelsesmæssige beslutninger. Lederen bliver så at sige kraftfuld ved at omfavne sin egen magtesløshed. Samtidig tilstræbes en mentaliseringsfremmende tryk usikkerhed, ved at ledelses og beslutningsretten ligger hos lederen. Dermed undgår man den magtkamp og deraf afledte utryghed, der let opstår, når ansvar og kompetence uddelegeres til en gruppe medarbejdere.

De fire sigtepunkter og mentalisering

Sigtepunkt 1: Er konteksten klar?

En klar kontekst definerer formålet, rollerne opgaven og tydeliggør dermed hvilke forventninger der er til medarbejderen i en given proces. En klar ramme styrker oplevelsen af mening. Hvis der ikke er en klar ramme, så bruger vi, ganske uhensigtsmæssigt, mentaliseringsevnen på at prøve at regne rammen ud, i stedet for at løse opgaven.

Arbejdet med klar kontekst er særlig vigtigt i FL-processerne, fordi metoden bryder med en fremherskende forståelse af ledelse og ledelsespraksis. Vores erfaringer med den implicitte forståelse af magt som et nulsumsspil, i praksis betyder at mange medarbejdere i starten tror, at FL-processerne har karakter af en bottom up styring, hvor magten er uddelegeret til medarbejderne for en stund. Når denne forvirring huserer, opstår der lettere magtkampe mellem medarbejderne, fordi enighed bliver formålet. Her er det vigtigt med en intervention, der præciserer at en kvalificering af ledelsesmæssige overvejelser, kan rumme

² Selvom disse er fra en terapeutisk kontekst, er de efter vores vurdering relevante at overføre til en organisationsudviklingskontekst, da mentaliseringen i høj grad forekommer - og kan trænes i disse rammer.

modsatrettede holdninger, fordi ledelsesretten – og dermed ansvaret for i sidste ende at prioritere - ligger hos lederen.

Sigtepunkt 2: Arbejdes der forpligtende med opgaven?

Sigtepunktet ligger i tråd med grundantagelsen om gensidig afhængighed. Det forventes ikke kun, at man er tilstede, men at man træder ind i en samskabende position, med mentaliserende forbindelser horisontalt og vertikalt og forpligter sig på at kvalificere de ledelsesmæssige beslutninger. Ikke mindst når det bliver svært og medarbejderne får lyst til at fralægge sig ansvaret for at kvalificere den svære beslutning, for - i nogle tilfælde - derefter uforpligtet, at kunne skyde skylden på lederen.

Når kreativitet og samskabelsevnen ikke kan eller skal fremtvinges med magt, handler interventioner med fokus på dette sigtepunkt også om at vurdere om det lykkes at arbejde forpligtet med opgaven. Om nødvendigt må man undersøge hvilke justeringer, der kan styrke den forpligtede samskabelse. Der kan fx være brug for at lederen uddyber rammen endnu mere. Mentalisering læres og styrkes bl.a. ved at lære at identificere den, for så at fokusere på den, når den er god. Dermed styrkes undersøgende interventioner, i situationer hvor der arbejdes forpligtende med opgaven, evnen til at gentage det samskabende arbejde.

Sigtepunkt 3: Er der nysgerrighed?

Nysgerrighed og undersøgelse er en forudsætning for at forbinde sig, forstå og anerkende andre for at mentalisere og samskabe. I frisættende ledelsespraksis skal nysgerrigheden særligt bruges med fokus på den opgave (indholdet), der arbejdes med. Det betyder at det primære er at forstå folks indholdsmæssige budskaber, ikke at forstå dem som mennesker. Det er en væsentlig faldgrube i FL-processer, at folk kommer til at sætte relationerne som det primære. Med hovedopgaven i sigte, skal man kunne holde ud at parkere spørgsmål og nysgerrighed, der ikke vedrører den aktuelle opgave, selvom det fx handler om at forstå og anerkende sin kollega. For mange er det desuden nyt, at skulle være nysgerrige vertikalt: *"Hvad tænker medarbejderne om mit udspil"* og *"Hvilke overvejelser ligger bag vores leders udmelding?"*.

Sigtepunkt 4: Er der gennemsigthed?

Gennemsigtheden handler om at dele relevante tanker og følelser i processen.

Som medarbejder skal man ikke "bare" være gennemsigtig og give sig til kende, for at "vise engagement" og bidrage til samarbejdet. Man skal være gennemsigtig, når dét, man sidder med er vigtigt for at kvalificere lederens beslutninger. Hvis man sidder og tænker *"Er det bare mig, der ikke forstår, hvordan vi med den omrokering løser problemet"* – så skal det perspektiv deles før implementeringen af en beslutning og ikke efter, fordi man er forpligtet på at samskabe solide svar.

Lederen skal være gennemsigtig, fordi det er nødvendigt at delagtiggøre, hvis lederen fx konstaterer at han/hun var for hurtigt ude med en rammesætning, der på baggrund af bidrag fra medarbejderne, må revideres.

Fx En leder ønskede at resultaterne og kravene til medarbejderne i organisationen skulle øges, så der var en synlig effekt inden for en kort tidsperiode. Da lederen og medarbejderne i FL-processen undersøgte, hvordan kravene kunne opfyldes, fremstod de, for alle, urealistiske og alt for høje.

For mange ledere er det grænseoverskridende at være åbne om den slags iagttagelser af egne fejlvurderinger, men det er en forudsætning, hvis medarbejderne skal tro på at lederen oplever sig gensidig afhængig af medarbejderne. Ved at ændre rammen og samtidig være gennemsigtig om begrundelser herfor, skaber lederen på ny klarhed i konteksten og oplevelsen af en fair proces for medarbejderne.



Lederen understøtter samtidig samskabelsesevnen ved at gå foran og forholde sig afslappet ved at erkende egne fejl (Allen et al. 2010:193), - en adfærd, der fremmer mentaliseringen.

Opsamlende på arbejdet i FL-processer med De fire sigtepunkter

Alle interventionerne med fokus på sigtepunkterne er mentaliseringsfremmende ved aktivt at understøtte at ledere og medarbejdere bliver gode *"til at betragte samspil og oplevelsen af sig selv, fra flere perspektiver"* (Allen et al. 2010:193). Det er vigtigt at tilføje, at det ikke kun er oplevelsen af sig selv (i forholdet), men også af den givne opgave (indholdet), der skal betragtes fra flere perspektiver. I mange organisationer er det nyt at løfte sig på over egen samarbejdspraksis for, fra et metaperspektiv, at undersøge og vurdere kvaliteten af det, der foregår. Flere giver udtryk for, at det opleves som at tage store skridt i den rigtige - samskabende - retning nu og her.

Det primære output af processerne er at lederen bliver i stand til at levere solide svar på svære strategiske og forandrings spørgsmål. Men samtidig oplever vi i praksis et centralt spin off: Der opstår stærke forbindelser horisontalt og vertikalt, i kraft af indsigten i de andres perspektiver. En mere sammenhængende mening træder frem og fylder meningshuller ud, så uvidenhed, der producerer modstand, skepsis, vrede og udmattelse, mindskes. De stærke forbindelser bygger også på en (ny) erfaring af at de andre (lederen, kolleger og medarbejdere) oprigtigt lytter og forholder sig til ens perspektiv i fokuserede dialoger. En erfaring, som er stærkt tillidsskabende.

Erfaringen er at en frisættende ledelsespraksis med fokus på udvikling af hovedopgaven (bedre præstationerne, mere effektivitet o.lign.) samtidig tager højde for - og stimulerer den enkelte medarbejders behov for mening og tillid.

Mentaliseringsteori beskriver, hvordan evnen til at samskabe kloge svar, der fremmer præstationerne, samtidig fremmer oplevelsen af mening og tillid. Pointen er, at disse forhold hænger tæt sammen.

En central pointe i arbejdet med Frisættende Ledelse er yderligere, at det godt kan lade sig gøre at arbejde med at fremme oplevelsen af mening og tillid i et arbejdet, der fokuserer på hovedopgaven. Dermed gør vi op med den forståelse, vi ofte møder i praksis og teori: At arbejdet med at skabe mening og tillid, må fokusere på følelserne og de psykologiske fænomener som det primære, som det eksempelvis fremgår af Hard & Hvilsø: *"Målet i moderne virksomheder må blandt andet være at kunne vise sin menneskelighed og sin evne til at skabe disciplinerende meningsfællesskaber omkring mål og projekter og placerer følelserne og håndteringen af dem som kernen i samarbejdet, udvikling og engagement..."* (2013).

Frisættende ledelsespraksis viser at man, med god effekt, kan arbejde med begge dimensioner ved at sætte fokus på opgaven, som det primære, ikke følelserne.

DEL 3: Kan medarbejdere medproducere ledelse?

For mange ledere og medarbejdere kræver det træning at træde ind i de nye positioner og udfylde dem uden at miste autenticitet og integritet. Ud over De fire sigt punkter, der træner bevægelsen i processerne, har vi efterhånden opbygget et solidt repertoire af ledertræning, der - før og efter processerne - styrker og støtter lederens bevægelse ind i sin nye position. Paradoksalt nok kan vi konstatere, at vi har haft en tendens til at vægte ledelsesperspektivet – *Hvad betyder det for lederen? Hvordan træne lederen?* osv. Paradoksalt, fordi tænkningen netop bygger på antagelsen om ledere og medarbejdere som gensidig afhængige. Derfor er det nødvendigt at fokusere på, hvordan medarbejdernes positionskifte understøttes. Dette diskuteres ud fra fire kritiske spørgsmål i del 3. Afslutningsvist perspektiveres til andre ledelsespraksisser, for at fremhæve hvordan de kan eller ikke kan, sameksistere med Frisættende Ledelse.

Står FL-processer, der handler om at øge produktiviteten og effektivisere i modsætning til medarbejderens personlige behov for at føle sig kompetent og for oplevelsen af mening?

Det korte svar er: Nej. FL-processerne skaber grobund for kloge ledelsesbeslutninger, hvilket gør det muligt at leve op til stigende krav på nye, effektive og innovative måder, samtidig med at medarbejdernes oplevelse af mening og klare krav forbedres.

Fx Når en leder, der skal indføre resultatbaseret styring, integrerer medarbejderne, for at få kvalificeret rammer og metode for indføringen. Det fører til, at metoden og dokumentationskravene bliver mere præcise og realistiske ift. medarbejdernes praksis. Når lederen træffer de endelige valg ift. rammer og metode og begrunder til- og fravalg overfor medarbejderne, giver det dem mulighed for at skabe mening i beslutninger, der evt. går imod deres holdninger. Det styrker medarbejderens oplevelse af mening og realistiske krav. Oplevelsen af realistiske krav øger forudsætningerne for at lykkes, og dermed føle sig kompetent. Oplevelsen af kompetence og mening i arbejdet er centrale for motivationen og derfor også for præstationerne, der endeligt styrker trivsel (Ryan og Deci, 2010; Tønnesvang & Ovesen, 2012).

Medarbejdernes interesse i at medproducere kloge beslutninger er således ikke kun mhp. det fælles tredje: Forbedring af hovedopgaven, men også mhp. at styrke egen oplevelse af kompetence og trivsel.

Forudsigeligheden øges samtidig, idet medarbejderne gennem de integrerende processer, får kendskab til de tiltag, der udvikles på ledelsesniveau. Vi ved at oplevelsen af mening, forudsigelighed, klare krav, og det at få medindflydelse gennem integrerende processer, med den anerkendelse af ens kompetence, der ligger i at blive integreret - alle er forhold, der er trivselsfremmende (Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen (2008).

Medarbejderne har derfor en interesse i FL-processerne, fordi de fremmer trivsel. I en frisættende ledelsesramme, er det vigtigt at holde sig for øje, at den styrkede trivsel, der opstår qua FL-processerne, betragtes som en sidegevinst, men er ikke formålet i sig selv - jævnfør grundantagelsen: Fra involvering til integration. Et af problemerne ved at involvere med fokus på trivsel er, at man risikerer at tabe hovedopgaven af syne for en stund, så svarene skaber god trivsel, men dårlig løsning af hovedopgaven.

Hvis driveren for medarbejderne er at kvalificere ledelsens beslutninger, fordi det øger medarbejdernes præstationer og dermed trivsel, rejser det spørgsmålet: Er det så også interessant for dem, der ikke brænder for at præstere i arbejdet? Måske afhænger det af medarbejderens motivation for at gå på arbejdet.

For medarbejdere, der er motiveret af en "egeninteresse", fordi de fx godt lide kan arbejdet, og oplever, at de gør en væsentlig forskel (Ryan & Deci, 2010) er det indlysende, at det er interessant, for dem at blive



integreret. Men for medarbejdere, der fx kun arbejder for at få penge til at leve for, ændres motivationen, fordi arbejdet udelukkende er et middel til at nå et mål (Ryan & Deci, 2010). Er det så interessant for dem at styrke løsningen af hovedopgaven? Det påstår vi det er, i hvert fald i det omfang det påvirker medarbejderens daglige opgaveløsning. Som kassedame i et supermarked, er det stadig betydningsfuldt for dig, om kunderne skælder ud eller er tilfredse, fordi de samme grundlæggende behov for oplevelse af kompetence og trivsel gør sig gældende. Derfor er ledelseskvaliteten og det samarbejde, der skabes på tværs af funktioner, betydningsfuld uanset motivationen for at arbejde.

Dét, der er vigtigt at være skarp på som ledere, er at vurdere, hvorvidt en given medarbejder reelt sidder inde med relevant viden, der kan kvalificere den ledelsesmæssige udfordring, som man vil integrere medarbejderne i. Man skal kun integreres i en udfordring, hvor ens viden og erfaring er relevant og hvor der er mulighed for at forandre.

Hvordan håndtere det ubehag/angst medarbejdere kan opleve, ved at blive inviteret ind i ledelsesmæssige overvejelser, som de normalt ikke har ansvar for at producere svar på?

Med den nye medarbejderposition følger også nye forventninger. Fra kun at have ansvaret for sit eget opgavefelt, stilles der også krav om at man forpligter sig på at forholde sig til organisationen som et hele og samskabe nye svar på komplekse udfordringer.

For nogle medarbejdere virker det i første omgang uforståeligt, hvorfor de rejser spørgsmålet: *Hvis vi skal lave ledelsens arbejde, laver de så vores?* Spørgsmålet kunne udspringe af en modstand mod det nye og ukendte. Men det hænger sammen med en klassisk forståelse af rollerne: ledelse for ledere, driftsopgaver for medarbejder. Når medarbejderne prøver frisættende ledelsespraksis, står det ofte tydeligt for de fleste, at det er en ny form for ledelsesudvikling og at der ikke er tale om at bytte opgaver.

Alligevel kan det at blive integreret godt virke ligegyldigt for nogle medarbejdere og det kan f.eks. blive formuleret som: *"Du må bestemme leder, jeg har tillid til dig, og lad mig så komme tilbage til mit arbejde"*.

Hvis det forholder sig sådan, vil det være nødvendigt at få fjernet den misforståelse, der kunne være i forhold til: *"For hvis skyld gør vi det her?"*. De steder, hvor medarbejderne er af den opfattelse, at Frisættende Ledelse kun handler om, at de skal integreres for at arbejde med ledelse på en ny måde har overset hovedpointen – nemlig at vi praktiserer Frisættende Ledelse, for at styrke organisationens løsning af hovedopgaven.

Med den nye medarbejderposition, ville det være naturligt at føle sig inkompetent og bekymre sig over, om de svar man kommer med, er kloge nok til at få betydning. I praksis fylder denne oplevelse ikke meget. Den kan selvfølgelig være usagt, men en hypotese er, at lederens omhyggelige forberedelse netop danner grundlag for meningsfuld integration. I forberedelsen har ledere til en start brug for tæt konsultantsparring, netop for at stille opgaverne, så det bliver meningsfuldt og muligt for medarbejderne at forbinde deres specifikke fagviden og erfaring med den aktuelle ledelsesudfordring. Endelig er interventionerne med sigt punkterne også en mulighed for at træde ind og hjælpe medarbejdere med at bringe deres viden i spil, typisk gennem undersøgende spørgsmål.

En anden væsentlig pointe, der tager brodden af ansvaret, er ledelsesretten (altid) og beslutningsretten (ofte) er placeret hos lederen.

Når man som medarbejder har erfaring med involvering kan det at blive integreret være svært at skille fra tidligere praksis. Dette afføder hos flere en - forståelig - skepsis ift. om dette nu er endnu en skueproces og hvorvidt lederen reelt oplever sig afhængig af deres bidrag. Som led i en FL-proces med De fire sigt punkter



som ramme, får medarbejderne mulighed for at tilkendegive deres skepsis, hvorpå lederen får mulighed for at forbinde sig til denne skepsis. Derefter ville fokus typisk gå på at undersøge, hvad der kan hjælpe medarbejderne tilbage på sporet. Svaret er ofte, at det afhænger af effekten efter processen, hvilket understreger hvorfor lederens begrundede beslutninger for til- og fravalg er essentielle for tilliden, ejerskabet og ikke mindst troen på at lederen oplever sig afhængig af medarbejderne.

En interessant iagttagelse har været, at medarbejdere, der enten af dem selv/kolleger/leder opleves som "de stille, der ikke rigtig byder så meget ind" får mulighed for at komme meget mere på banen og gøre det. Vores hypotese er, at den klare kontekst, der skaber et tydeligt fokus på det fælles tredje, frem for relationen, understøtter et dialogisk rum (Madsen, 2002).

Samtidig foreskriver en klar kontekst præcise guidelines for ønsket adfærd, og gør det dermed tydeligt og trygt for de medarbejdere, der ellers plejer at holde sig tilbage, med begrundelser som: "*Jeg gider ikke kæmpe om taleretten*". Som en leder stolt sagde: "*Jeg har aldrig hørt Søren sige så meget til møderne. Jeg vidste ikke, at han havde så meget fagviden på det felt. Jeg troede nok at det var pga. hans ADHD, at han ikke deltog i rundborde diskussionerne*". Medarbejdere og ledere tilkendegiver ofte en tydelig forskel ved at alle medarbejdere er meget mere på banen end de er vant til.

Hvordan kan medarbejderne, uden samme fordybelses- og forståelsesniveau som lederen, få de nødvendige forudsætninger for at medproducere god ledelse?

Som beskrevet ovenfor, kan det godt for nogle medarbejdere tage lidt tid at forstå, hvad de tre grundprincipper i Frisættende Ledelse betyder i praksis. For både ledere og medarbejdere kræver positionsskiftet træning, men lederne har et forspring, ved at have brugt tid på forberedelsen og måske fået sparring i forberedelsen fra en konsulent.

Samtidig med, at det er afgørende at medarbejdere kan orientere sig præcist i processen, er det vigtigt at huske på at medarbejdere og ledere ikke skal forstå det samme, qua deres forskellige primære fokus (Schein, 1998). Hvis alle medarbejdere skal bruge sammen mængde forberedelsestid bliver afviklingen af en FL-proces enormt ressourcekrævende. Det handler primært om at lederen skal være god til at sætte en ramme, der er tydelig og tilpas meningsfuld for medarbejderne at træde ind i. Når lederne gør det, er det motiverende og meningsfyldt at medproducere god ledelse.

Det er ikke en forudsætning at medarbejderne har den samme indsigt som lederne, men de skal have forstået grundprincipperne i Frisættende Ledelse, så det står klart for dem at formålet er samskabelse, der muliggør høje præstationer.

Hvordan kan man som medarbejder yde relevant indflydelse, hvis man mener at lederen sætter en forkert/irrelevant ramme for FL-processerne?

FL-processerne forberedes og styres af lederen. Det betyder at lederen i planlægningen af procesdesignet efter bedste evne vurderer, hvad der skal til, for at få det bedste output af processerne. For medarbejderne er rammen og opgaven derfor helt ny, når processen sættes i gang og det kan give anledning til spørgsmål, der går på rammen.

Hvis medarbejderne oplever en uklar rammesætning fx i forhold til, hvad der er til diskussion og hvad, der ikke er, vil en naturlig reaktion være, at nogle medarbejdere stiller spørgsmål til selve den ramme, de er inviteret ind i. Her er det vigtigt, at lederen rummer den frustration og tvivl, der måttet være og inviterer medarbejderne ind til at være medskabende i at skabe klarhed over uklarheden. Ved på denne måde at

stille spørgsmål til det vilkårsrum lederen inviterer dem ind i, tager medarbejderen medansvar for den rammesætning, der gælder for det handlerum, som medarbejderen har.

Når medarbejderne er uenige i rammen, giver det en anden udfordring, fordi der i afviklingen af processerne ikke lægges op til at hele rammen er til diskussion. Således kan det være demotiverende, på trods af alle de fine intentioner, hvis man som medarbejder oplever, at lederen gang på gang sætter en forkert ramme. Hvis der fx er enighed om, at der er brug for at forbedre samarbejdet på tværs af afdelinger, men lederen, i medarbejdernes øjne, griber det forkert an. I praksis vil den slags vurderinger kunne få plads i en afsluttende intervention, hvor medarbejderne har mulighed for at komme med input til rammer, ift. til en efterfølgende proces.

I form og metode har det indtil nu udelukkende været ledere, der forberedte og havde ansvar for afviklingen af processerne. Hvorvidt det er muligt at trække (måske udvalgte) medarbejdere ind i det ledelsesrum, hvor forberedelsen foregår, står uafprøvet hen. Men det kunne være et muligt svar på den udfordring det er, når medarbejderne mener, at lederen sætter en forkert, irrelevant eller ineffektiv ramme for de samskabende processer - såfremt lederen vurderer at det er relevant.

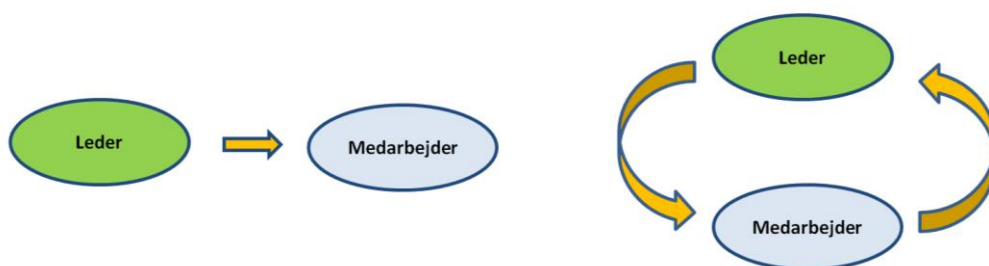
Og hvad så hvis alle medarbejdere mener, at det er relevant, men lederen ikke gør? Der vil være situationer, hvor en frisættende ledelsespraksis ikke er svaret, fx hvis lederen nærer en dybt, urokelig mistilid til sine medarbejdere og har meget en ringe mentaliseringssevne. Frisættende Ledelse er ikke et tryllepulver, men en virksom metode til at hjælpe organisationer - med minimum jævnt fungerende ledere - med at skabe gode præstationer.

Kan Frisættende Ledelse sameksistere med anden ledelsespraksis?

Frisættende Ledelse tilbyder en ny forståelse af, hvordan man kan lykkes i arbejdet med strategier og forandringer. Frisættende Ledelse kan - og bliver ofte i praksis - flettet sammen med andre ledelsesteorier til en teoretisk integrativ praksis. Men skal dette lykkes succesfuldt, er det vigtigt at have et skarpt blik for forhold, der *ikke* kan sameksistere. I følgende laves nedslag på de udvalgte relevante forhold.

Alene ved titlen, oplever vi - desværre - af og til at Frisættende Ledelse forveksles med frisættelse af medarbejderne. Det skulle gerne stå tydeligt på nuværende tidspunkt, at dette ikke er tilfældet. Som nævnt ligger ledelses- og beslutningsretten hos lederen. Dersom der opstår uenighed om, hvad der er rigtig og forkert, er det lederen, der bestemmer. At sætte medarbejderne fri for ledelse, ville være at skubbe ledelsesretten og dermed ansvaret over til medarbejderne. Det oplever vi ofte forekommer i praksis under dække af begreber som uddelegering (Blanchard & Hersey, 1996) og selvledelse (Kürstein, 2010). I bestræbelsen på at skabe plads til selvstændighed og frihed forskubbes ansvaret. Det skaber uklare krav og rammer for arbejdet, hvilket mindsker præstationer og trivsel. Skal man undgå at forskubbe ledelsesretten og ansvaret, kræver det to ting: Lederen skal (formå at) sætte en helt klar ramme, indenfor hvilken medarbejderen får uddelegeret ledelsesret og ansvar. Og så skal der sikres et tilbageløb, så lederen får mulighed for at forbinde den viden, der udvikles i "det selvledede område", med resten af livet i organisationen. Det giver også lederen mulighed for at justere rammen for uddelegering og selvledelse. Den grundlæggende forskel, der er værd at holde sig for øje er at i uddelegering og selvledelse, har medarbejderne medansvar for hovedopgaven. Det har de altid haft, da evnen til at løse hovedopgaven godt, er den ansattes "eksistensberettigelse". Forskellen i Frisættende Ledelse ligger i, at medarbejderne ikke kun har ansvar for udførelsen af deres daglige faglige driftspraksis, men også for at forbinde sig

forpligtende til ledelsesperspektivet, for at skabe bedre rammer for opgaveløsningen. Forandringen er at gå fra at se ledelse som en envejsbevægelse til en gensidig bevægelse (præget af tilbageløb).



Figur 6: En klassisk "lineær" forståelse af ledelse og en frisættende ledelsespraksis med gensidig afhængighed.

Hvis den tydelige ramme og tilbageløbet er på plads for uddelegering af ansvar for diverse driftsområder, sameksisterer denne fint med en frisættende ledelsespraksis.

I forvekslingen af om det er potentialer eller medarbejdere, der sættes fri, kan Frisættende Ledelse fejlagtigt sammenlignes med en form for kollektiv ledelse, hvor alle medarbejdere er frisat til at lede. Dette er paradoksalt, da det for organisationer med en kollektiv ledelsespraksis kan være særlig vanskeligt at bevæge sig ind i de nye positioner. Selvom medarbejderne er vant til at forholde sig til ledelsesmæssige udfordringer, og så at sige er foran på point ift. medarbejdere, der aldrig før har været inviteret ind i ledelsesrummet, er placering af beslutningsretten akilleshælen. Hvis lederen reelt ikke har autoritet til at beslutte, er det ikke muligt at bedrive Frisættende Ledelse.

Frisættende Ledelse er vores bud på, hvordan man i offentlige og private virksomheder kan styrke den faglige kompetence, oplevelsen af tillid og mening i arbejdet og, evt. som led i en tillidsdagsorden, afbureaukratiserer med det formål et skabe gode resultater.

Det rejser et nye spørgsmål, vi endnu ikke har været omkring:

- Hvad forudsætter det af ledelsesmiljøer vertikalt, hvis større organisationer og forvaltninger skal praktisere Frisættende Ledelse?
- Hvad betyder denne form for styringstænkning i et politisk system?
- Er der en særlig praksis for Frisættende Ledelse i hverdagen?
- Hvordan kan man videreudvikle træningen af medarbejdernes positionsskifte?

Litteraturliste:

Allen, J.G., Fonagy, P. & Betaman, A.W., (2010) *Mentalisering I klinisk praksis*. København: Hans Reitzels Forlag

Blanchard, K. & Hersey, P. (1996) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall College Div.

Burson-Marsteller (2010) Communicating Change. Fra nettet d. 2014.11.10: <http://burson-marsteller.eu/wp-content/uploads/2010/10/Change-Survey-B-M-EMEA.pdf>

Dall, M.O., Bohni, T.K. & Iversen, F. (2011) *Frisættende ledelse. Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*. København: Frydenlund

Hard, S. & Hvilshøj, H. (2013) *Ledelse mellem hjernen og hjernen*. København: Hans Reitzels Forlag

Hasle, P., Toft, E., & Olesen, K. (2010) *Ledelse med social kapital*. København: Lindhard og Ringhof Forlag A/S

Jaffee, D. (2001) *Organization theory. Tension and change*. McGraw-Hill.

Lynge, B (2015)(in print) *Sind i sigte*. København: Psykologisk forlag.

Kürstein, S. (2010) *Selvedelse og fællesskaber*. København: Dansk psykologisk forlag

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2003, org. 1997) Fair Process: Managing in Knowledge Economy. *Best of Harvard Business Review*, pp. 127-136.

Madsen, B. (2002) Kommunikationstrekanten. Fra Løw & Sveijgaard. Psykologiske grundtemaer. *Kvan*

Majgaard, K. (2010/2011) Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmasplet. *Økonomistyring & Informatik* – 26. årgang, pp. 521-555

Majgaard (2013). Fra oplæg for "Det fælles LFS-leder/TR møde på specialområdet" D. 12. marts 2013. Se slides fra nettet 2014.11.15 - <https://www.lfs.dk/8223>

Ryan & Deci (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78

Ryden & Walldoft

Schein, E.H. (1998) Tre ledelseskulturer. Nøglen til organisationsmæssig læring. *Ledelse i dag*, nr. 32.

Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P. & Kristensen, T. S. (2008) *Virksomhedens sociale kapital*. Hvidbog. Arbejds miljørådet/NFA

Tønnesvang & Ovesen (red.) (2012): *Psykologisk ilt*. Aarhus: Klim