



# CLOUs FORSKNINGS- KATALOG

Aktuelle & potentielle  
forskningstemaer

**Ref.:**

**Betina W. Rennison, ph.d.**

Docent & Centerleder

VIA Ledelse og Organisationsudvikling

Center for forskning og udvikling

VIA Efter-og Videreuddannelse

[bewr@via.dk](mailto:bewr@via.dk) - VIA tlf. 875-52994

VIA University College



**CLOU - RESEARCH-IN-THE-MAKING**  
VIA Ledelse & Organisationsudvikling  
Center for forskning & udvikling

## OVERSIGT OVER PROGRAMMER & PROJEKTER

---

Formålet med dette katalog er at præsentere de aktuelle og potentielle forskningsindsatser som Center for Ledelse og Organisationsudvikling (CLOU) vil arbejde med nu og fremover. Ikke alle projekter er endnu sat i søen og flere kan komme til, men kataloget repræsenterer de tematikker, der pt. værdsættes og vægtes.

Her indledningsvist en oversigt over henholdsvis **forskningsprogrammer**, dvs. de strategisk-konsoliderede indsatser, som gennem en årrække har kendetegnet CLOUS forskningsfaglighed og som vi fortsat forfiner og videreudvikler. Og de **forskningsprojekter** som vi dels pt. arbejder med, dels sigter mod at opdyrke i den nærmeste fremtid med henblik på åbent at udforske og skabe anvendelig viden om forskelligartede organisatoriske og ledelsesmæssige tematikker.

---

### FORSKNINGSPROGRAMMER:

- 1: ORGANISERING & LEDELSE AF FREMTIDENS VELFÆRD
- 2: STYRING & LEDELSE AF PROFESSIONEL PRAKSIS
- 3: LEDELSE I SKOLE OG DAGTILBUD – ORGANISERING & LÆRING

### FORSKNINGSPROJEKTER:

- 1: LEDELSE-I-PRAKSIS
- 2: DET FAGLIGE LEDERSKAB
- 3: DET PERSONLIGE LEDERSKAB
- 4: MELLEMLEDELSE
- 5: LEDELSE AF LEDELSE
- 6: LEDELSE AF POLYFONI & PARADOKSER
- 7: LEDELSE AF IMPLEMENTERINGSPROCESSER
- 8: LEDELSE I DET UFORUDSIGELIGE
- 9: INNOVATIONSLEDELSE & ENTREPRENEUSHIP
- 10: ET SANSENDE LEDERSKAB
- 11: LEDELSE AF DIVERSITET
- 12: KOLLEKTIVITETENS BETINGELSER
- 13: MAGT & LEDELSE
- 14: PERSONALELEDELSENS REVITALISERING
15. LEDELSE AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ

# FORSKNINGSPROGRAMMER

## 1: ORGANISERING & LEDELSE AF FREMTIDENS VELFÆRD

---

Programleder: Lena Kjeldsen, ph.d., adjunkt (lkje@via.dk)

Produktionen af fremtidens velfærd kræver nytænkning. Dels fordi de økonomiske ressourcer, der i fremtiden er til rådighed til velfærdsproduktionen, ikke står mål med efterspørgslen og dels fordi der efterspørges en anden kvalitet i velfærdsproduktionen, som den offentlige sektor ikke nødvendigvis kan honorere alene. Borgere, civilsamfundsmæssige organisationer, foreninger og private virksomheder skal derfor tænkes ind i velfærdsproduktionen. Dette gennem diverse former for samskabelse, medborgerskabelse og social innovation. Den klassiske opdeling mellem stat, marked og civilsamfund er udfordret, og nye former for samarbejde på tværs ser dagens lys.

Forskningsprogrammet ser på, hvilke udfordringer den ny velfærdsproduktion stiller organisationer og ledelse overfor. Her særligt på to tematikker. Dels ses på hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer der ligger i, at ideerne om ny velfærd ofte formuleres på et politisk niveau eller i toppen af det forvaltningsmæssige hierarki og på den måde nemt kommer til at lyde hult og langt væk for de medarbejdere, som rent faktisk skal få de nye visioner til at lykkes i mødet med borgeren. Og dels ses der på hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der ligger i, at kommunale og regionale aktører skal indgå i mere eller mindre ligeværdige samskabelsesprocesser med borgere, virksomheder og civilsamfundsmæssige aktører, når de typisk er forpligtet på bestemte politikker og strategier, som er formuleret i egen organisation.

Programmet søger at belyse tre dimensioner.

1) En *ledelsesdimension*, hvor centrale forskningsspørgsmål kan være: Hvilken rolle spiller ledelse for fremtidens velfærdsinstitutioner og -praksisser? Hvilke nye lederroller må skabes? Hvordan kan ledere legitimt navigere i krydsfeltet mellem påbud om besparelser og visioner om medborgerskab? Hvad er New Public Governance? Hvilken rolle spiller styringsnetværk for muligheden af samsskabelse? Hvad er metastyring?

2) En *borgerdimension*, hvor centrale forskningsspørgsmål kan være: Hvordan undgås individualisering og uigennemsigthed, når velfærd overgår fra at være et spørgsmål om universelle ydelser til at blive et spørgsmål om samskabelse? Hvad betyder ressource-tænkningen for samfundets svageste, og hvordan sikres retfærdighed på disse nye vilkår? Hvordan kan borgere myndiggøres uden tvang? Hvordan kan man positivt engagere borgere i samskabelse af velfærd? Hvem "ejer" samskabt velfærd? Hvad er de demokratiske potentialer og udfordringer i medborgerskab?

3) En *samarbejdsdimension*, hvor centrale forskningsspørgsmål kan være: Hvordan ser medborgerskab og samskabelse ud, når det lykkes? Hvilken type af værdi skaber samskabelse (kulturel, social, symbolsk, økonomisk, demokratisk), og hvordan kan dette vurderes?

Hvilke nye typer af modeller for samarbejde mellem det offentlige, private og civile kan skabes? Er disse nye netværksdannelser ny vin på gamle flasker (eksisterende magtstrukturer), eller er der faktisk tale om fundamentale restruktureringer af hele netværksdannelsen? Kan der opnås synergieffekter ved at koordinere velfærdsinnovation på tværs af regioner og kommuner?

Programmets forskning er praksisrettet og henvender sig bredt til alle velfærdsprofessioner, samt til alle de organisatoriske systemer, der bærer den nye velfærd, fra centraladministrationer til lokale styringsenheder. Forskningen under dette program har derfor relevans for offentlige ledere, medarbejdere og andre aktører, der samarbejder med offentlige institutioner og organisationer.

**Nøgleord:** *Samskabelse. Medborgerskabelse. Netværksstyring. Metastyring. New Public Governance. Netværk. Offentlig Privat samarbejde. Ny velfærd. Social innovation.*

Udgivelser:

- Ulrich, J. & Kjeldsen, L. (2016): *Samskabelsesparathed i Ringkøbing-Skjern Kommune*, CLOUs skriftserie art 2016-005. VIA University College.
- Bonde, C. H. (2016): *Offentligt-Privat Samarbejde om klimatilpasning*. CLOUs skriftserie art 2016-003. VIA University College.
- Ulrich, J. (2016): *Samskabelse – en typologi*. CLOUs skriftserie art 2016-001. VIA University College.
- Nielsen-Byskov, R., Gemal H. C. & Ulrich, J. (2015): *Billeder af Ny Velfærd – fra visioner til praksis*, Aarhus: Systime.

## 2: STYRING & LEDELSE AF PROFESSIONEL PRAKSIS

---

Programleder: Steen Juul Hansen, ph.d., docent, sjh@via.dk

Genstandsfeltet for dette forskningsprogram er samspillet mellem den formelle styring og ledelse af de velfærdsprofessionelle, velfærdsprofessionerne som profession og den velfærdsprofessionelles praksis. Den velfærdsprofessionelle udøver sin praksis i et komplekst felt, hvor der er mange aktører og interesser i spil. Statslig styring interagerer med fagforeningsmæssige interesser og med styringen og ledelsen på det kommunale og institutionelle niveau.

Forskning peger på, at velfærdsprofessionelle som udgangspunkt er velmotiverede og selvkørende. Denne motivation er dog afhængig af, hvordan de styres og ledes. Forskning og erfaring peger endvidere på, at implementering af nye reformer, ny faglighed eller politiske beslutninger i den professionelle praksis tager tid. Der er ikke forsket meget i hvilken betydning professionsideologi, kultur, og ledelsesform har for gennemslagskraften af udefrakommende krav om ændringer i den professionelle praksis.

Programmets genstandsfelt er samspillet mellem professionel praksis og institutionel kontekst. Målet er at skabe viden om hvordan vi kan styre og lede en velfærdsprofessionel og dennes opgavevaretagelse på en måde, der tager højde for den professionelles ideologi, viden, motivation og samtidig også sikrer den ønskede udvikling i den offentlige sektor. Programmet er i relation hertil optaget af spørgsmål som fx: Hvordan bevare og lede de professionelles autonomi? Hvilke koordinations- og kontrolbeføjelser kan ledelsen have uden at blande sig for kraftigt i fagkollektivets selvregulering? Hvordan kan vi styrke de fagprofessionelle og mobilisere deres viden, kompetence og ideer uden at det fører til genindførelse af professionsvældet? Hvordan kan vi revitalisere de velfærdsprofessionelle og gentænke professionen i lyset af NPMs detronisering (fagmand som teknokrat) og NPGs demokratisering (lægmand som ekspert)?

Forskningsprogrammet har med sit fokus på styring og ledelse af velfærdsprofessionelle i et udviklingsperspektiv relevans for VIAs uddannelser. Programmet har endvidere relevans for de offentlige aftagermiljøer, fordi styring og ledelse af de velfærdsprofessionelle er helt centrale emner for den offentlige sektor.

Nøgleord: *Styring og ledelse. Implementering. Motivation. Velfærdsprofessioner. Reform.*

#### Udgivelser:

- Hansen, S. J. (red.) (2016): *Professionelle i velfærdsstaten*, 3. udg., København: Hans Reitzels Forlag.
- Lund, J. H., Hansen, Steen J. & Madsen, P. H. (2016): *Skolens omsætning af eksternt pres - ledelsesperspektiver på viden i skolens formelle suborganisatoriske fora*. CLOUs skriftserie art 2016-002. VIA University College.
- Adamsen, J. (2016): "Mål uden mæle", *Studier i læreruddannelse og -profession*. <https://tids-skrift.dk/index.php/SLP>.
- Døssing, A. (2016): Bidrag med ekspertviden til OECD projektet "Nurses in advanced roles in primary care: policy levers for implementation". Bl.a. publiceret i *The European Journal of public health* (02.08.16) "Task shifting from physicians to nurses in primary care in 39 countries: a cross-country comparative study", ved Claudia B. Maier og Linda H. Aiken, Department of Healthcare Management. Technische Universität Berlin.
- Lund, J. H., S. J. Hansen & P. H. Madsen (2016): "Implementeringsfaglighed - et nyt aspekt i lærerprofessionens faglighed?" I: L. L. Frederiksen og K. M. Hedegaard (red.) *Veje til professionel udvikling - i læreruddannelse og lærerarbejde*". Århus: KLIM.
- Hansen, S..J. (2015): "Styring af det professionelle arbejde med børn og unge", I: M. Hougaard og L.R. Højbjerg (red.) *Socialt arbejde med børn, unge og familier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, S. J. (2014): "Styringsrationaler og demokratisk legitimitet". I: M.B. Johansen og S.G. Olesen (red.) *Professioner under pres*. Århus: VIASystem.

### 3: LEDELSE I SKOLER OG DAGTILBUD – ORGANISERING & LÆRING

---

Programleder: Frode Boye Andersen, ph.d., lektor, fba@via.dk

Skoler og dagtilbud er ganske forskelligartede organisationer, men har også som pædagogiske institutioner en række karakteristiske fællestræk i den samfundsmæssige kerneopgave, i den politiske styring, i de professionelles afgørende betydning og i de ledelsesmæssige udfordringer. Endvidere kan disse organisationer ikke afgrænse den samfundsmæssige opgave til eget perspektiv men må hver især indtænke opgaveforståelsen i et børneperspektiv fra 0-18 år.

I en kontekst af reform er ledelse på skoleområdet udfordret på at lede i komplekse organisatoriske processer og på nye betingelser, der forstærker betydningen af det relationelle perspektiv i ledelsesopgaverne. Samtidig er der skruet op for forventningerne til skoleledelse i forhold til kerneydelsen.

I summarisk form er ledelsesopgaven at indløse en omverdens forventninger til reform af skolen og dens arbejde med børnenes læring gennem en forstærket professionalisering – en faglig og organisatorisk proces, der er indgribende i vante forståelser og arbejds måder – og i øvrigt sammenfaldende med nye arbejdstidsbestemmelser for skolen.

Ledelse på dagtilbudsområdet er ligeledes udfordret på pædagogisk ledelse i en sammenhæng med øgede forventninger til en professionalisering af den pædagogiske praksis. Dette betyder aktuelt at de organisatoriske dagsordner sætter sig stærkere igennem på institutionsområdet og i mange tilfælde at institutioner organisatorisk samles i større enhedsfællesskaber.

Ledelsesopgaverne træder forskelligt frem på de forskellige organisatoriske niveauer, fra ledelse af den pædagogiske udvikling og opgaveløsning i den enkelte institution til ledelse af de pædagogiske ledere i institutionsfællesskaberne – og ofte med inddragelse af tværgående indsatser i form af ressourcepersoner, satsningsområder og anden faglig systematik, der både støtter og udfordrer den etablerede praksis.

*Nøgleord: Skoleledelse på nye betingelser. Pædagogisk faglig ledelse. Ledelse gennem ressourcepersoner. Organisatorisk læringsledelse. Forankring af udviklingsprocesser. Ledelse tæt-på. Ledelse af professionelle.*

Udgivelser:

- Andersen, F. B. (red.) (2016): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. Århus: Klim.
- Ryberg, B., Andersen, F. B., Willert, S. & Digmann, A. (2015): *Ledelse mellem ledelse: Mellemlidelse i organisationer* Århus: Systime.
- Andersen, F. B. (2014): "Ledelse af vejledning." I: Bro, Boelt & Jørgensen (red.) *Vejledning - teori og praksis*. Århus: KVaN.
- Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): *Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse*. Århus: ViaSystime.

## FORSKNINGSPROJEKTER

### 1: LEDELSE-I-PRAKSIS – en ledelsens antropologi

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

Som led i en generel 'practical turn' inden for organisationsstudier, hvor fokus er på hvordan organisatoriske fænomener udspiller sig i praksis inden for en bestemt kontekst, er det interessant at observere ledelse-i-praksis. At anlægge et mikro-orienteret og antropologisk blik på hvordan konkrete ledere praktiserer ledelse. Ledelse fanges ikke kun ind af teoretiske begreber, normative 'how-to-do' koncepter, af diskursive afdækninger af hvordan der tales om ledelse, eller af interviewbaserede 'snapshot' studier, hvor lederen blot efterrationaliserer om sin ledelse inden for en af forskeren allerede fastsat ramme. Ledelse må i højere grad begribes i dens levede praksis. I det lokale nu, hvor ledelse bliver til.

Tidligere i ledelseshistorien har der været klare rollebeskrivelser af hvad god ledelse er – og den enkelte kunne således blot iklæde sig den prædefinerede ledelsesrolle. I dag er forventningerne til den gode leder, at den gode leder selv finder ud af, hvad god ledelse er – at vedkommende selekterer i og reflekterer over feltets utallige ledelsesdefinitioner og koncepter – og finder sin unikke måde at lede på. Det er derfor interessant at observere hvordan det sker. Hvad er ledelse for den, der udøver den? Hvordan skabes ledelse i en konkret leders hverdag? Sigtet i dette Mintzberg-inspirerede studie (jf. professor Henry Mintzbergs klassiske observationsstudie af lederadfærd fra 1974) er at udforske ledelsespraksis ved at gå 'i praktik som leder', skygge og observere, hvad ledere (på forskellige niveauer, i forskellige brancher/sektorer) rent faktisk gør, når de leder.

En positiv sideeffekt af et sådant forskningsprojekt er at skabe en større indsigt for forskere/undervisere i hvad der reelt sker i praksis – i hverdagens lederskab. En sådan indsigt er alfa og omega for designet af efterfølgende undervisningsforløb, konsulentopgaver og forskningsindsatser, så de sikres bedre matchning med og en større brugbarhed for praksis.

Nøgleord: *Lederadfærd. Praksisanalyse. Antropologisk metode.*

### 2: DET FAGLIGE LEDERSKAB

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

Lige siden vi begyndte at italesætte ledelse som sin egen profession og således gjorde op med primus inter pares figuren (lederen som den fremmeste blandt ligemænd) har diskussionen gået frem og tilbage i relation til hvor meget fag-faglighed en lederfaglighed skal rumme. Kan lederen 'nøjes med' at agere professionel *administrator*, der ikke behøver eksakt fag- eller professionskundskab, men skal evne at sikre rette rammer, tilstrækkelige

ressourcer og efterlevelse af retningslinjer? Eller skal lederen bibeholde sin historiske traditionelle rolle som *fagligt fyrtårn*, eksperten, der selv går ind i driftsarbejdet og som de fagprofessionelle kan spørge til råds? Skal lederen alternativt indtage rollen som *faglig navigatør*, der holder sig fagligt opdateret, har overblik over det faglige felt og dens tendenser og sikrer løbende udvikling af kvalitet og effektivitet, mens den konkrete drift bedst varetages af de fagprofessionelle? Eller med evidensbevægelsen in mente, så kan lederen vel ikke blande sig uden om medarbejdernes faglighed, men må genopfinde den faglige dialog på et videnskabeligt grundlag og således udfordrer medarbejdernes metodefrihed, kræve argumentation for sammenhænge og evidens – for derved at sikre dokumentation for at bestemte indsatser giver bestemte resultater. Er det med andre ord rollen som *faglig dokumentarist*, at lederen bør spille?

Afvejningen og relevansen af alle disse potentielle idealtyper er naturligvis kontekstafhængig, men de rejser nogle generelle spørgsmål, som det er relevant at afsøge. Hertil kommer spørgsmålet om hvordan lederfagligheden forandres når professionsfagligheden ændres: Bliver der behov for mere generalistledelse til facilitering af en større tvær- og flerfaglighed – eller mere specialistledelse til sikring af fag-faglig kvalitet i konkrete sager? Kort sagt: Hvor meget professionsfaglighed skal professionel ledelse rumme? I dette forskningsprojekt går vi det faglige lederskab efter i sømmene og belyser hvordan dette lederskab på forskellig vis træder i karakter i nutidens og fremtidens offentlige og private organisationer.

Nøgleord: *Faglig ledelse. Professionel ledelse. Professionsfaglighed. Faggrænser.*

### 3: DET PERSONLIGE LEDERSKAB

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

Det personlige lederskab er blevet en nødvendig del af ledelse. Der findes ingen færdige opskrifter på, hvordan ledelse lykkes. Det er op til den enkelte leder at finde sin egen. I dag tildeles ledelse ikke automatisk ud fra en formel placering i et stillingshierarki eller ud fra et fagligt medlemskab af en given profession - sådan som vi historisk har haft for vane at gøre. Det velkendte formelle og faglige lederskab suppleres af idealet om det personlige lederskab, hvor lederen træder i karakter som leder ved i den givne situation at vælge, skabe og lede sig selv til ledelse. Og ikke mindst lægge denne selvskabelse an på fortsat evaluering 'fra oven' (egen leder), 'fra nedenu' (medarbejdere/brugere/kunder), 'fra siden' (andre ledere og berørte interessenter) og selvsagt 'fra sig selv' gennem en kontinuerlig selvrefleksion og selvudvikling. Lederen må til stadighed arbejde med sig selv og sit eget lederskab. Dét er en grundbetingelse for moderne ledelse.

Dette forskningsprojekt tager tæten på det personlige lederskab. Med udgangspunkt i de erfaringer vi gennem flere år har indsamlet på fagmodulene Det personlige lederskab (diplomuddannelsen i ledelse) og fagmodulene Lederens personlige udvikling (Diplomuddannelsen i projektledelse) udforsker vi hvordan begrebet teoretiseres og praktiseres på forskellig vis. Projektet opererer på tre dimensioner;



- *Teoretisk dimension*: Hvordan tager konceptet 'det personlige lederskab' teoretisk form; hvilke forskelligartede teoretiske tilgange opererer på feltet? Sigtet er at opstille en *teoretisk typologi*, der skaber overblik over konceptets vidtforregnede definitioner, løfter perspektivet for forståelsen af det personlige lederskab og potentielt øger den enkeltes reflektive kapacitet og handlingskraft på området.
- *Praktisk dimension*: Hvordan praktiseres det personlige lederskab; hvilke erfaringer har konkrete ledere (herunder de diplomstuderende) gjort sig med udøvelsen heraf? Sigtet er at udarbejde et *erfaringskatalog* til videre inspiration for det praktiske personlige arbejde.
- *Undervisningsdimension*: Hvordan undervises der i det personlige lederskab; dels ift. at det er et tema, hvor der gøres tæt på den enkeltes person; dels ift. en differentieret studentergruppe, der består af forskelligartede personer med forskelligartede erfaringer med det at bedrive ledelse. Sigtet er her at udarbejde en *undervisermanual* med eksempler og anbefalinger til at skabe en forbedret undervisningsindsats.

Med udarbejdelsen af teoritypologi, erfaringskatalog og undervisningsmanual er ambitionen at bibringe ny viden om det personlige lederskab og som en sidegevinst samtidig øge indsigten i og mulighederne for at tilpasse den undervisningspraksis, som modulerne Det personlige lederskab og Ledelse af personlig udvikling indgår i.

Nøgleord: *Personligt lederskab. Person. Identitet. Refleksion. Relation. Lederkommunikation. Ledelsesetik. Værdier.*

#### 4: MELLEMLEDELSE – en krumtap i moderne organisationer

---

Projektleder: Frode Boye Andersen, ph.d. og lektor, fba@via.dk

Mellemlidelse er i stigende grad en central ledelsesfunktion. Den forbinder sig opad til det organisatoriske ledelsesniveau og nedad går den tæt på kerneydelsen, som den leveres af medarbejderne. En sådan mellemlidelse er efterspurgt i moderne organisationer, hvor kompleksitet og uforudsigelighed er med til at skabe afstand mellem det strategiske og det udførende lag i organisationen.

Med mellemlidelse som sigtelinje dækker dette forskningsprojekt to aktuelle aspekter af mellemlidelsesfiguren; dels en mere traditionel, hierarkisk forståelse af mellemlidelse som ledelse af selvstændige enheder på styringskædens forskellige niveauer, dels en mere processuel og relationel forståelse af mellemlidelse som et organisationsinternt fænomen. Mellemlidelse i begge betydninger vil i vid udstrækning både skulle lede den sædvanlige driftsopgave og i særlig grad skulle bære de stadig mere udbredte forventninger om forandringsprocesser igennem. Mellemlidelse synes på denne måde at blive gjort til krumtap for ledelse i moderne organisationer.

Mellemlidelse mellem niveauer bliver i projektet klangbund for undersøgelser af den organisationsinterne mellemlidelse som vi kender som 'organisationsinterne toere' (sous-chef, viceledere, afdelingsledere mv.) - men også i stigende grad som kollegiale ledere uden formelle ledelsesbeføjelser (teamledere, projektledere, koordinatorer, vejledere mv.). Det er karakteristisk for de organisationsinterne toere, at de selv bliver ledet i den samme kontekst hvori de leder, at de ofte er internt rekrutteret - og at de skal realisere deres mellemlidelse i organisatoriske mellemrum hvor der hyppigt er dobbeltrettede forventninger. Mellemlidelse bliver derfor i særlig grad udfordret på at kunne agere på mellemhånd.

Alt i alt er mellemlidelse under forandring - væk fra 'værkførerens' ret entydige og driftsorienterede ledelsesrum og hen imod et mellem-ledelses-rum, der er befolket af selvledende aktører med selvstændige ideer og modsatrettede forventninger til hvad mellemledelse kan og skal. I dette urolige farvand skal mellemlidelse navigerer uden at lade sig opsluge af det strategiske niveaus ambitiøse mål på den ene side eller af kerneydelsens påtrængende aktualitet og handletvang på den anden side. Det stiller krav om et metaperspektiv på organisationens opgaver og relationer, men mest af alt kalder det på 'Ledelse Mellem Ledelse' og på kompetencer til at håndtere de dilemmaer, konflikter og sårbarheder der opstår mellem niveauer, fagligheder mv. Projektet undersøger (blandt andet) hvordan mellem-ledelses-rum etableres - og hvordan mellemlidelse interagerer på måder der hhv. åbner og lukker for konstruktive arbejdsfællesskaber.

En væsentlig sideeffekt af projektet er at indhente og skabe ny viden i forbindelse med EVUs mellemlidelseuddannelse 'Den handlekraftige leder', som er målrettet nuværende og kommende mellemlidere i private virksomheder.

*Nøgleord: Mellemlidelse. Organisatoriske mellemrum. Ledelseskonstellationer. Relationelle processer i asymmetri. (Inter)Kollegial ledelse. Meningsskabelse.*

Udgivelser:

- Ryberg, B., Andersen, F. B., Willert, S. & Digmann, A. (2015): *Ledelse mellem ledelse: Mellemlidelse i organisationer* Århus: Systime.

## 5: LEDELSE AF LEDELSE - anden ordens ledelse i organisationer

---

Projektleder: Frode Boye Andersen, ph.d. og lektor, fba@via.dk

Ledelse er på mange måder vendt på hovedet i moderne organisatoriske processer. Ledelse sidder ikke bare i lederen, og organisatoriske processer kan nogle gange se ud til at lede deres eget liv. Moderne organisationers vilkår er kendetegnet af stor kompleksitet i opgaveløsningen og tilsvarende af en begrænset styrbarhed og en høj deltagerafhængighed, og det bliver derfor væsentligt at forstå hvordan disse organisationer fungerer: Organisationer bliver i deres funktionsmåde mere afhængige af at medarbejderne i de organisatoriske processer leder opgaveløsningen dygtigt på organisationens vegne. Og lederne

i disse organiseringer bliver udfordret på at lede denne 'ledelse af opgaveløsningen', der findes bredt ud i organisationen. Mange ledere kender denne udfordring allerede fra deres organisatoriske praksis, mens ledelsesteorien synes at være bagud på begreberne: Hvordan bliver ledelse til anden ordens ledelse?

CLOU har i de seneste år forfulgt dette spørgsmål gennem sin forskning. I aktionsforskningsprojektet 'Ledelse af ledelse' (udgivet i bogen af samme navn) udviklede en gruppe ledelsesteam deres ledelse i retning af 'anden ordens ledelse'. Gennem projektet arbejdede disse ledelsesteam med at flytte deres ledelsestænkning så den højere grad kom til at handle om hvordan man leder således at medarbejderne kan lede deres egen opgaveløsning. Og således at det udnytter de gode initiativer, der allerede findes hos medarbejderne. En sådan ledelse af anden orden gør ikke ledelse mindre væsentlig, snarere tværtimod: Ledelse har en anderledes stor betydning, og måske skal en ledelse endda være skarpere i sit ærinde i dette perspektiv.

I forlængelse af aktionsforskningsprojektet 'Ledelse af ledelse' har CLOU sammen med en række forfattere været optaget af at udfolde anden ordens ledelse som begreb ind i aktuelle organisatoriske sammenhænge. Resultatet er blevet bogen 'Ledelse af ledelse: anden ordens ledelse i organisationer'. Centralt i bogen er følgende spørgsmål: Hvorfor bliver det aktuelt med en ledelse af anden orden, og hvordan træder den frem i forskellige kontekster? Hvilke grænser for ledelse sætter anden ordens ledelse som optik? Hvordan forpligter ledelse af anden orden sig over for dem der skal ledes? Hvordan leder ledelse sig selv? Ledelse af ledelse - anden ordens ledelse - er i bogen et anderledes iagttagelsespunkt for tidssvarende ledelse: Anden ordens ledelse giver paradoksalt på én og samme tid både mindre tyngde og mere tyngde til ledelse. Udfoldelse af dette paradoks viser sig givtigt for alle, der beskæftiger sig med ledelse i moderne organisationer. Og er således også fortsat et tema til yderligere granskning for forskningen i CLOU.

Nøgleord: *Ledelse. Anden orden. Selvledelse. Medledelse.*

Udgivelser:

- Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): *Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse*. Århus: ViaSysteme.
- Andersen, F. B. (red) (2014): *Ledelse af ledelse: anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: ViaSysteme.
- Rennison, B.W. (2014): "De fire lederskaber." I: F.B. Andersen (red) *Ledelse af ledelse: anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: ViaSysteme.

## 6: LEDELSE AF POLYFONI & PARADOKS

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

En afgørende udfordring for ledelse nu og fremover er at mestre samtidigheden af forskelligeartede forventninger og rationaler, der følger af en stadig stigende kompleksitet i opgavevaretagelsen. Det være sig modsatrettede rationaler som; kontrol/tillid, udvikling/drift, faglig kvalitet/økonomisk rentabilitet, stabilitet/forandring, nærhed/distance, standardisering/individualisering etc. Eller divergerende 'koder' som; politik, økonomi, jura, sundhed, pædagogik, miljø, videnskab, intimitet, omsorg etc., der alle trænger sig på og i dagligdagen støder sammen, enten i form af voldsomme konflikter, diverse kreative misforståelser eller tilforladeligt fagligt hyggehad. Al den kompleksitet kan lederen frustreres over eller gøre sig til offer for. Utallige er de gange, hvor der henvises til lederes placering i urimelige og handlingslammende 'krydspres' mellem uforenelige krav. Polyfoni-metaforen er i modsætning til krydspres-metaforen anderledes optimistisk – den tror på den enkelte leders evne til aktivt at kunne mestre kompleksiteten. Nuvel, det er vanvittig vanskelig at agere i spændingsfeltet mellem konkurrerende hensyn, men det er samtidig også det, der gør ledelse så vanvittig spændende.

Forskningsprojektet afsøger dette polyfone vilkår både teoretisk og empirisk. Vi sigter mod at belyse følgende udfordrende problematikker: Hvordan ledes der i spændingsfeltet mellem forskelligeartede, ofte modstridende rationaler og hensyn, der alle påkalder sig en legitim stemme? Hvordan håndteres sammenstødene mellem rationalerne? Hvordan mestres de paradokser det skaber? Hvordan håndtere den tilsyneladende umulighed, der ligger i, at det, man vil lede, og det, man vil påvirke, ofte orienterer sig efter andre 'koder' end de(n), man selv leder fra? Hvordan ændre forudantagelser og umiddelbare præferencer for givne rationaler og således udfordre de favorit-hensyn og det værdihierarki, der er i samfundet, organisationen, afdelingen – hos andre og en selv? Hvordan undgå at 'hensynet til alle hensyn' resulterer i overstimulation og handlingslammelse? Hvordan skærmes lederen for kompleksiteten uden at flygte fra den?

Målet med forskningsprojektet er blandt andet at udvikle et organisationskoncept (strategier, modeller og dialogdesign) til at reflektere og håndtere flerstemmighed og paradokser i organisations- og ledelsespraksisser i såvel private som offentlige virksomheder.

*Nøgleord: Komplexitet. Multiversitet. Polyfoni. Flerfaglighed. Paradoks. Magt som kommunikativt medie. Kommunikationsstrategisk lederskab. Etisk lederskab.*

Udgivelser:

- Rennison, B.W. (2014): "Polyfont lederskab – fra monofoniens kontrol til polyfoniens coping. I: *Sprækker for fornyelse*, K. Majgaard (red.), København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

## 7: LEDELSE AF IMPLEMENTERINGSPROCESSER

---

Projektleder: Steen Juul Hansen, ph.d., docent, sjh@via.dk

Dette projekt er optaget af, hvordan organisationer bliver bedre til at håndtere implementeringen af de tiltag, de sætter i værk. Når nye udviklings- og forandringstiltag eller nye metoder udformes eller optages forventes implementeringen ofte at ske mere eller mindre ad sig selv. Dette sker som bekendt sjældent; ofte falder man hurtigt tilbage i vante rutiner, eller der opstår en række varianter af tiltaget, som er afstemt efter medarbejdere eller afdelingers kulturer og temperamenter. Der sker lokale translationer af de såkaldte globale institutionelle standarder. Sådan må det nødvendigvis være, men hvordan sker denne proces og hvad er konsekvenserne?

Hvad er praksis ude i organisationerne? Hvilke implementeringsmodeller og ændringsstrategier opereres der med? Hvilke forskelligartede roller spiller lederne i implementerings- og forandringsprocessen? Hvordan tager lederen ansvar for at sikre de nødvendige kompetencer og organisatoriske tiltag, der muliggør forandringen og får implementeringsprocessen til at glide? Hvordan udbredes ejerskabet, motivationen og den fælles commitment overfor nye tiltag? Hvordan ydes der plads til evt. modstand?

Kan vi udarbejde en generisk implementeringsmodel, der har blik for alle de organisatoriske bevægelser og benspænd, så vi derved kan sikre en mere vellykket implementering af det nye?

Dette vil være nogle af de centrale spørgsmål som vi i aktuelle forskningsprojekt søger svar på via teoretiske studier såvel som empiriske case analyser i offentlige og private virksomheder.

Nøgleord: *Implementering. Forandring. Reform. Værdikæde. Proces. Kultur.*

## 8: LEDELSE I DET UFORUDSIGELIGE – porøsitet & potentialitet

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

”Det er svært at spå – især om fremtiden” – dette velkendte citat kender vi til hudløshed, men det er en ganske rammende beskrivelse af virkeligheden for nutidens organisationer. Komplexitet, turbulens og evig forandring gør det umuligt at forudsige ret meget. Helt konkret så aner vi dybest set ikke, hvilken organisation vi har i morgen, hvilke opgaver vi skal løse og hvem, der bedst udfører dem. Det er et ledelsesvilkår i dag at håndtere *den porøse organisation*, hvor enheden, markedet, opgaven og personalet kontinuerligt forandres og forskydes.

I en porøs organisation præget af en forudsigelig uforudsigelighed kan vi ikke på vanlig vis søge at forudsige fremtiden, lægge strategier for den og opsætte faste fremtidsfore-

stillinger, der guider aktuelle beslutninger og handlinger. I dag overmandes vi af en konstant usikkerhed over, om de fremtidsscenerier vi skaber, holder vand. De kan hurtigt blive forlegne og ude af trit. Så hvis der lægges en strategi for fremtiden må den nødvendigvis være emergent og hele tiden omskabes i lyset af en fremtid, som konstant forandres. 'Strategy' erstattes af 'strategizing', 'management' af 'managing' eller måske rettere 'managination': Ledelse af foranderlige forestillede fremtider, skabt og genskabt i horisonten af endnu ikke realiserede (u)muligheder. Her ledes der ikke på det aktuelle, det allerede givne eller forudsagte, men på det potentielle, det der kunne blive til. Lederskabet må hele tiden være potent over for en anderledes fremtid og hvad den mon nu byder på.

Hvordan bliver man det? Dét har dette projekt sat sig for at blive klogere på. Gennem teoretiske studier og empiriske undersøgelser i konkrete organisationer indhenter vi viden om og erfaringer med det at lede og agere i uforudsigelighed. Vi er bl.a. optaget af følgende udfordrende problematikker: Hvordan leder man på det, man endnu ikke ved, hvordan vil blive til – og som hele tiden kan transformeres til noget andet? Hvordan skabe og lede endnu ukendte muligheder og urealiserede potentialer i organisationen og hos medarbejderne? Hvordan kan vi lægge specifikke strategier for organisationen og samtidig styrke dens evne til hurtigt at omstille sig til en udvikling, man ikke kan forudse? Hvordan styrke organisationens evne til at risikere og genopdage sig selv i lyset af (u)mulige alternativer? Hvordan lærer vi at være i 'the now' fremfor 'the know'? Hvordan styrker vi modet til ikke at vide? Hvordan bruger vi tvivlen som ledelsesredskab? Ser skråsikkerhed som svaghed – usikkerhed som styrke? Hvordan erstatte management med 'managination'; en indlevende forestillingskraft, der kreativt fantaserer om det endnu ikke set, tænkte, gjorde – det altid mulige alternativ? Hvordan tage ledelsesmæssigt ansvar for den utryghed uforudsigeligheden skaber? Hvordan genskabe sikkerhed i organisationen, når fremtiden ikke kan være andet end usikker? Alt sammen er de spørgsmål til invitation for nærværende projekts teoretiske og empiriske studier.

*Nøgleord: Emergens. Porøsitet. Usikkerhed. Tvivl. Komplekse interaktioner. Dynamisk stabilitet. Forandringsledelse. Potentialitet. Improvisation. Kreativitet. Fantasi. Managination.*

## 9: INNOVATIONSLEDELSE & ENTREPRENEUSHIP

---

Projektleder: Michael Breum Ramsgaard, lektor og innovatør, mibj@via.dk

Dette projekt udforsker generelt, hvordan man leder innovation og udviser et entreprenurielt lederskab i organisationer. I overskriftsform er projektet optaget af følgende tematikker;

- Entreprenørskab og lederskabelse
- Det personlige lederskab i nystartede virksomheder
- Nascent entrepreneurship; hvordan spiller ledelse ind i de helt tidlige faser af virksomhedsetablering?
- Entrepreneurial leadership – er der særlige former for ledelse, som kan kaldes entreprenurielle?

- Entrepreneurial identity – hvilke processer understøtter dannelse af en professionel entrepreneurial identitet i etableringen af en virksomhed?
- Innovation i fødevarevirksomheder – hvordan driver store aktører innovationsprocesser? Hvilke former for ledelse understøtter innovationsprocesser i fødevarevirksomheder?
- Sammenhængen mellem entreprenørskab og innovation i virksomheder og forståelsen blandt ledelsen – har de alle samme opfattelse af innovation? Hvordan kan den evt. kvalificeres (med VIA UC som medspiller?)
- Lean Launchpad – inspireret af Steve Blank (Stanford University) – hvordan kan modeller/metoder herfra inspirere forløb for danske virksomheder.

Konkret iværksættes et forskningsprojekt, der undersøger processerne omkring det at lære innovationsledelse og entrepreneurialt lederskab i små fødevarevirksomheder i de tidlige stadier af virksomhedens liv. Undersøgelsen bygger på den voksende mængde af forskningslitteratur omkring entrepreneurial ledelse, der især beskæftiger sig med ledelse i nyetablerede virksomheder, men overser betydningen af entrepreneurialt lederskab i de allertidligste spirende faser. Projektet undersøger de faktorer, der kan ses som konstituerende processer for at lære at være og handle som leder, når dette foregår i en entrepreneurial kontekst. Har virksomhedens ejere med andre ord travlt med at være ledere eller med at være iværksættere?

Et andet projekt under temaet afdækker, hvilke former for ledelse, der er i spil, når iværksættervirksomheder etablerer og vokser virksomheder i fødevareindustrien i forbindelse med mega-events som festivals inden for musik og mad. Projektet har til hensigt at undersøge, hvordan disse mega-events er med til eksponentielt at etablere rammer for vækst og udvikling, som alternativt ville skulle udvikles over mange år.

Nøgleord: *Innovationsledelse. Entrepreneurship. Entrepreneurial leadership. Identity.*

Udgivelser:

- Ramsgaard, M. B., & Christensen, M. E. (2016): Interplay of entrepreneurial learning forms: A case study of experiential learning settings. *Innovations in Education and Teaching International*, 1-10.
- Ramsgaard, M. B. & Warren, L. (2015): Learning Entrepreneurial Leadership among Nascent Food Entrepreneurs in Denmark and New Zealand. Conferencepaper 2 Dec 2015 ANZAM.

## 10: ET SANSENDE LEDERSKAB

---

Projektleder: Torben Olsen, lektor, torb@via.dk

Centralt for dette projekt er eksplorativt at undersøge, hvordan lederes evne til at sanse; til at opfange og fornemme mennesker og situationer, gør en forskel for leder-medarbejderrelationen og den organisatoriske handlekraft.

Hvordan gør ledere brug af de sanser, følelser, energier, stemninger og sociale intensiteter, der fornemmes og mærkes under en given begivenhed; i nærværet når ting sker og mennesker mødes? Hvad sker der, når lederen åbner alle sanser; lytter og dufter til, føler, ser og 'smager' på og kropsligt mærker efter? Hvordan opfattes og anvendes sanser generelt i ledelse? I hvilke situationer har det særlig betydning? Hvilken forskel gør det at sanse, at mærke den anden og det der sker – måske før det sker?

Alt i alt: Hvilken kraft og konsekvens har et sansende lederskab? Det er projektets nysgerrighedsdriver. Projektet er i sin spæde snart, hvor teorier besøges og muligheder udforskes.

**Nøgleord:** Krop. Sanser. Koordineret afsæt og fremdrift. Intimteknologi. Bæredygtighed. Etikker. Selvskabelse. Sandhedens øjeblik. Refleksion-i-handling. Fænomenologi. Forandringsledelse. Dialogisk kapacitet. Forgreningspunkt.

## 11: LEDELSE AF DIVERSITET – åbenhed for andethed

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

Selvom vi gennem flere år har dyrket individualiteten og mantraet om at 'folk er forskellige', så ynder vi at sætte faste skabeloner for hinanden; 'den gode leder', den gode medarbejder', 'den gode borger', 'den gode forældre', 'den gode elev' etc. Skabelonen viser retning men giver også ensretning. Den inkluderer, men den ekskluderer også. Derfor: Blikket for mangfoldighed må styrkes. Klonernes tid må være forbi. Både for retfærdighedens og forretningens skyld. For at udbrede dette budskab har vi over årene set hvordan ligestillingspolitik (rettighedstankegang) er blevet til mangfoldighedspolitik (ressourcetankegang) – i fremtiden ser vi måske endnu et skifte til queerpolitik (potentialitetstankegang): Eksisterende klassificeringer og identitetskategorier udfordres til fordel for det queerske; det afvigende, det skæve, det der er på tværs og grænseoverskridende. Virkeligheden kan ikke opdeles i enkle modsætningspar med særlige præferencer for den ene side af forskellen (mand/kvinde, mørk/lys, gammel/ung, sund/ikke-sund, stærk/svag etc.), men må forstås som et langt mere gradueret spektrum af forskelle. Den fiksering af identitet, der sker, må udsættes for kritisk stillingtagen ved at åbne for det potentielt andet. Vi er og skal være "lost in identity", så ingen bliver fastholdt i en stereotyp som i en spændetrøje, der på forhånd er alt for lille. Dét er det normative standpunkt som dette forskningsprojekt funderes i.



Projektet kaster et dyberegående analytisk blik på begrebet mangfoldighed og opererer med et bredt mangfoldighedsbegreb, der ikke blot fokuserer på de klassiske 'big six' kategorier (alder, køn, etnicitet, race, seksuel orientering, handicap), men kaster et udforskende blik på forskelligartede diversitetsdimensioner; interne, eksterne, organisatoriske og personlige. At håndtere og lede 'den unikke individualitet' med dens mangfoldighed af forskelligheder og relatere den til virksomhedens behov er udfordringen i denne, hvad vi kan kalde, revitaliserede version af Diversity Management.

Relevant bliver her at søge svar på generelle spørgsmål som: Hvordan sikre en større mangfoldighed; et mere nuanceret syn på medmennesket? Hvordan overskrides forenklede stereotyper? Hvordan tilpasser vi vores arbejdspladser, så de kan rumme en større diversitet? Hvilken forskel gør det at sætte fokus på forskelle? Hvordan håndtere en differentieret ledelsesform, der leder med respekt for folks forskellighed? Hvordan sætte grænsen mellem diversitet og homogenitet, mellem forskellighed og ensartethed, mellem individ og kollektiv?

Nærværende projekt søger svar på disse udfordringer via teoretiske studier og empiriske analyser i offentlige såvel som private virksomheder.

Nøgleord: *Mangfoldighed. Diversitet. Homogenitet. Identitet. Diversity Management.*

## 12: KOLLEKTIVITETENS BETINGELSER

---

Projektleder: Brian Benjamin Hansen, ph.d, adjunkt, brbh@via.dk

Det er næsten umuligt at forestille sig kollektiver, som ikke på en eller anden måde er initieret af det individuelle, eller som er organiseret omkring en leder. Ikke desto mindre er det udgangspunktet for dette projekt, at det er en nutidig opgave at begrebsliggøre en kollektivitet, som går hinsides forståelsen af det kollektive som en samling eller ydre organisering af individer. Ideen er således at efterspørge en "kollektiv fornuft", som er skabt kollektivt, og som vedligeholdes kollektivt. Hvilken karakter har en sådan fornuft? Hvornår og under hvilke betingelser opstår den? Og hvad kan den bruges til?

Teoretiseringen af en kollektiv fornuft er potentielt base for en lang række praktiske anvendelser på mange forskellige niveauer – det være sig fra gruppearbejde på uddannelser og videnskabelige kollektiver, over kollektive arbejdsformer på arbejdspladser, til kollektive bevægelser og løsningen af politiske udfordringer.

Teoretisk er projektet inspireret af nyere lacaniansk politisk filosofi.

Nøgleord: *Kollektivitet. Kollektiv arbejdsform. Lacan.*

## 13: MAGT & LEDELSE

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

”Den største fristelse på jorden er ikke penge eller kærlighed. Den største fristelse på jorden er MAGT” (Thomas Jefferson). Dette forskningsprojekt udforsker dette på én gang så fristende og fascinerende, springfarlige og tabubelagte – men ikke mindst præsente og nødvendige fænomen. I et samfund med tiltagende kompleksitet, hvor det bliver stadig sværere for individer at afstemme deres adfærd efter hinanden, har magten sin berettigelse. Der skal reduceres kompleksitet, reguleres kontingens og fikseres forventninger så handling muliggøres. Det er præcis ledelsesmagts funktion: Ledelse indebærer at nogle personer strukturerer og sætter særlige mulighedsbetingelser for andre personers tanke- og handlerum. Interessant er at betragte hvordan denne strukturering foregår på forskellig vis. Gennem analyser i konkrete organisationer vil projektet således undersøge, hvordan magt og ledelse udfolder sig langs tre magtdimensioner;

- 1) *Autoritetsdimensionen* (suveræn magt; magt-over), hvor ledelsesmagten (ifa. ’management’) handler om autoritet, ansvar og accountability. Ledere tildeles autoritet over andre; de har retten til at hyre og fyre, at give ordrer, gennemtvinge regler, fastsætte værdier, skabe klarhed, trække grænser. Og de har et forpligtende ansvar i forhold til at opnå mål, træffe beslutninger og sikre en bestemt opgaveudførelse, som de i sidste ende skal stå til regnskab for. Hvordan udøves en sådan autoritetsudøvelse på legitim vis i nutidens organisationer? Hvilke direkte/indirekte/bevidsthedskontrollerende og strukturelle magtprocesser er på spil? Hvordan opnår den respektive leder autoritet oppefra, nedefra, udefra og fra siden? Hvilke erfaringer har konkrete ledere gjort sig?
- 2) *Relationsdimensionen* (samspilsmagt; magt-med), hvor ledelsesmagten (ifa. ’leadership’) er relationel; magt opstår og udvikles i det sociale samspil mellem aktører; skabt i relationer af forskellige, men ligeværdige partnere. Magt er ikke en strukturel eller personbåren ressource, men et kollektivt fælleseje, en indflydelsesmulighed for alle til at forene respektive præferencer og værdier, til at minimere konflikt og fremme kompromis og konsensus. Magt er ikke et restriktivt autoritetsfænomen, men et produktivt distribueret fænomen, der overtaler folk gennem dialog og samarbejde til frivilligt at gøre noget i en given sammenhæng; for et særligt praksisfællesskab. Hvordan praktiseres en sådan medledende magt funderet på delegering, dialogisering, frivillig selv-begrænsning og kollektiv forpligtethed? Hvilke erfaringer gøres der rundt omkring i organisationerne? Med hvilke konsekvenser?
- 3) *Autonomidimensionen* (subjektiveringsmagt; magt-til), hvor ledelsesmagten (ifa. ’self-management’) handler om at opdyrke kapaciteter i de ledte, så de kan lede sig selv. Magten er performativ, den sigter mod at skabe noget; nemlig forøgede egenskaber, styrke, præstationsevne og refleksion hos de magtede. De egenskaber skaber nye muligheder, et overskud, som ikke er fuldt ud kontrollerbart. Ledelsesmagten bygger altså på en anerkendelse af, at magts udøvere ikke udgør nogen ophøjet kilde til magts virkninger, men faktisk er afhængige af, at de magtede selv tager magten og forvalter den frihed, de gives, på forskellig, men behørig vis. Ingen magt uden frihed. Magten virker ikke *mod* individet, men *gennem* det. Dette velkendte selvledelsesregime kræver fortsat granskning. Så: Hvordan ledes selvledte i konkrete organisationer? Hvor

sættes grænsen mellem frihed og føjelighed? Hvordan forenes frihed og forretning? Hvordan formår de magtede at agere i det samtidige friheds- og usikkerhedsrum; hvordan undgå at magtens frihed bliver til afmagt? Hvori består muligheden for modmagt, når magt tager skikkelse af frihed?

Projektet søger ad disse forskellige dimensioner at belyse hvordan magt og ledelse dukker op i konkrete organisatoriske sammenhænge og hvilke forskelligartede konsekvenser det har. Projektet lader sig her lede af credoet om, at magt ikke i sig selv er hverken negativ eller positiv, men det kan *måden* hvorpå magten anvendes være.

Nøgleord: *Magt. Autoritet. Relationer. Autonomi. Medledelse. Selvledelse. Modmagt. Governmentality. Empowerment.*

## 14: PERSONALELEDELSENS REVITALISERING

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

De hidtil komme il faut tilgange til moderne personaleledelse; coaching, anerkendelse, 'appreciative inquiry', selvledelse, selvudvikling – har mødt massiv kritik på det seneste (internationalt via Critical Management Studies og herhjemme bl.a. i bestsellerbogen 'Stå fast' af S. Brinkmann (2015), af A. Raastrup Kristensen 'Det grænseløse arbejdsliv' (2011) samt N. Åkerstrøm Andersen & A. Born i bogen 'Kærlighed og omstilling' (2001). Disse kritiske røster om 'det grænseløse arbejdsliv', om 'udviklings-tvang', 'terapeutificering' og 'godhedsindustriens' reelle undertrykkende og stress-fremkaldende konsekvenser – kan der fortsat forskes i og skabes vigtige indsigter omkring. Mindst ligeså relevant er det dog at stille spørgsmålet: Men hvad gør vi så?

Som forskere skal vi ikke blot stille os kritiske over for praksis og pege fingre, men må også kunne pege på alternativer. Så: Hvad er god personaleledelse, når diverse empowerment-tiltag, gode intentioner til trods, viser sig ikke at holde stik og skaber flere ulemper end fordele? Hvordan opdæmme for selvledelsens skyggesider uden kategoriske modløsninger a la; grænseløshed = så sæt grænser!, usikkerhed = så skab klare rammer!, uforudsigelighed = så planlæg mere!, uendelige kvalitetskrav = så definer kvalitetskrav! Hvordan undgå denne dikotomiernes forbandelse? Hvordan skabe en personaleledelse, der medierer mellem klassiske kontrolforanstaltninger/kravsspecifikationer og moderne frisættende invitationer og selvansvarliggørelse? Er tillidsreformen svaret? Eller er det blot endnu en ny 'magtteknologi'?

Personaleledelse lader til at stå i et vadested – og det interessante er at udforske, hvor denne vel nok væsentligste del af ledelse bevæger sig hen, såvel som teoriområde som praksisfelt. Dét er sigtet i nærværende forskningsprojekt.

Nøgleord: *Personaleledelse. Selvledelse. Ansvar. Tillid.*

## 15: LEDELSE AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ

---

Projektleder: Betina W. Rennison, ph.d, docent, centerleder, bewr@via.dk

CLOU ønsker at opdyrke en større faglig viden på feltet for psykisk arbejdsmiljø. Rigtig mange organisationer har de senere år været optaget af optimeringsindsatser og sikring af effektiv drift, hvilke til tider har betydet rovdrift på personalet. Hertil kommer kontinuerlige organisationsforandringer, et ofte grænseløst arbejde med fleksible arbejdstider, virtuelle samarbejdsformer, øget overvågning af medarbejdere, indførelse af ny teknologi samt stigende forventningspres fra borgere/brugere/kunder. Alt sammen med konsekvens for det psykosociale arbejdsmiljø.

Interessant er derfor at anrette et forskningsforankret blik på, hvordan der ledelsesmæssigt tages hånd om dette. Ledelse handler som bekendt om at skabe resultater gennem andre mennesker, og hvis disse skal kunne yde optimalt og samtidig trives derved, skal de behandles ordentligt. Så: Hvordan plejes personalet? Hvordan begejstres og engageres medarbejderne i dagligdagens drift og ekstraordinære indsatser? Hvordan sikres på én gang et godt psykisk arbejdsmiljø og en høj produktivitet og kvalitet i opgavevaretagelsen? Hvordan indvirker forskellige ledelses- og styringsformer på arbejdsmiljøet? Hvordan kan arbejdsmiljøet integreres som et strategisk element i virksomhedens ledelse og daglige drift? Hvilke virkemidler tages i brug på arbejdspladserne for at sikre et ordentligt psykisk arbejdsmiljø? Hvad virker, hvordan virker det og hvordan får man det til at blive ved med at virke?

Der er behov for mere viden om sådanne problematikker, hvorfor CLOU initierer en opsøgende udforskning heraf.

## AFRUNDING

---

Hermed afsluttes forskningskataloget. Vi er kommet vidt omkring. Og vi håber, at nogle af de skitserede projekter har vakt din/jeres interesse.

Vi kommer gerne på besøg til en videre snak om, hvordan projekterne kan tage form og gøre forskel i din/jeres organisation – og/eller til en snak om hvilke alternative udfordringer og projektideer, der optager jer lige nu og som CLOU kan være behjælpelig med at belyse, udfolde og løse.

---

Med venlig hilsen

Betina W. Rennison  
Docent & Centerleder



CLOU - RESEARCH-IN-THE-MAKING  
VIA Ledelse & Organisationsudvikling  
Center for forskning & udvikling