

At lykkes i fællesskabet

Aktionsforskning som ramme for udvikling af samskabende ledelse

Søren Frimann

PhD in organizational communication, Associate Professor in leadership, organizational learning, and action research, Aalborg University, Denmark. His research covers action research, leadership development, organizational learning, and organizational discourses. He is coordinator of the M.A. program in Leadership and Organizational Psychology and teaches at several master programs.

Lone Hersted

Associate Professor, PhD at Aalborg University, Denmark. Her research covers sustainable leadership, relational leading, leadership development, organizational learning, action research and co-creation. Lone is the head of the research group Processes and Learning in Organizations (POLO) and coordinator of the M.A. program in Process Leadership and Organizational Change (PROF).

Anne Søbye

is internal consultant at Området for Kommunikation og Specialpædagogik, Speciaalsektoren, Region Nordjylland in Denmark. She studied at the M.A. program in Process Leadership and Organizational Change (PROF) at Aalborg University. Anne is an experienced educator, process facilitator and coach, and she has had the responsibility as a project manager of the described action research project.

Leder: Jeg lykkes bedre med noget, hvis jeg gør det sammen med nogen, fremfor at gøre det selv. [...] Jeg er afhængig af at lykkes i et fællesskab.

Abstract

Developing Co-creative Leadership

As an alternative to hierarchical top-down management, leadership that encourages co-creation, participation and dialogue has become important because organizations nowadays need continuously to navigate and solve complex problems to thrive under rapid changing conditions and contexts. However, it is not an easy task to develop co-creative leadership. In this article, we initially explain the emergence of co-creation as a dialogical, collaborative and practice based approach to leadership. We then explain how action research based on dialogue and democratic participation can be a framework to develop co-creative leadership. The article is based on qualitative research material from a 4-year action research project in a public institution for people with special needs. The development of co-creative leadership through action research is illustrated through case material where a group of managers are engaged in developing co-creative and dialogically based ways of leading in their own department in collaboration with employees and colleagues from other departments in the institution

Keywords: Action Research, co-creation, leadership development, dialogue, organizational learning

Samskabende ledelse

Samskabende ledelse udgør en ny forståelse af ledelse, som er vundet frem de senere år. Samtidig ligger denne ny position i forlængelse af ledelsesforskningen, som konstant har udviklet nye tilgange til ledelse siden industrialiseringen. Ledelsesforskerne har endnu ikke kunnet blive enige om en universel definition på ledelse, fordi ledelsesbegrebet er dynamisk, kontekstuel og historisk betinget, dvs. forståelsen af ledelse er i konstant bevægelse (Yukl og Gardner 2020; Northouse 2021). Selvom Stogdill (1974, 259) i et metastudie konkluderede, at der er lige så mange definitioner af ledelse, som der er ledelsesforskere, har vores syn på ledelse ændret sig siden starten af 1900-tallet, hvor en heroisk og paternalistisk tilgang til

ledelse var fremherskende. Denne tilgang var forankret i en Fordistisk og Tayloristisk drøm om at basere ledelse, arbejde og organisering på ingeniør- og naturvidenskab ud fra et teknisk-rationelt paradigme. Ledelseskompetence blev forstået som iboende, personlige 'heroiske' egenskaber. Ledelsesopgaven bestod primært i at organisere, befale, koordinere, kontrollere og måle (Fayol 1916). Senere effektiverings- og styringsparadigmer som New Public Management (NPM) og præstationsledelse i form af KPI (Key Performance Indicators) ses i forlængelse heraf.

Ledelse er i dag blevet så krævende på grund af øget kompleksitet og forandringshastighed i organisationer og deres omverden, at ingen enkeltperson kan overkomme eller overskue ledelsesopgaverne. I de senere år er et post-heroisk ledelsesideal emergeret, hvor ledelse forstås som fælles dialogisk aktivitet i erkendelsen af, at organisationer består af mennesker, der hverken er mekaniske eller opfører sig som maskiner. Nye forståelser af ledelse fokuserer i højere grad på "*processer af at muliggøre individuelle og kollektive indsatser for at nå et fælles mål*" (Yukl 2021, 23). Herved flyttes fokus fra lederens personlighed, NPM og KPI til at handle om et fælles samarbejde mellem ledere og medarbejdere, dvs. ledelse forstået som noget relationelt, hvor mening, læring og forandring konstrueres gennem dialogiske processer. En sådan forståelse ligger i forlængelse af følgende definition: "*Ledelse er en dynamisk, interaktiv indflydelsesproces med et mål om at lede hinanden til at opnå en gruppes eller organisations mål eller løbende i en proces mellem ledere, medarbejdere og situationen*" (Hildebrandt et al. 2015, 383). Denne definition baseres på et humanistisk grundlag, hvor den gensidige relation, processen og dialogen er forudsætninger for at nå et fælles mål. Udvikling af ledelseforståelsen kan ses som tæt forbundet med, at samskabelse er kommet på dagsordenen: I private virksomheder anvendes begrebet co-creation i forbindelse med at inddrage brugere og andre interessenter i skabelsen af nye designs, produkter og serviceydelser, som derved bliver målrettet forbrugerne (Vorberg et al. 2015, Elg et al. 2012). I den offentlige sektor er der opstået en tilsvarende udvikling under betegnelsen co-production, hvor idealet er, at borgere, frivillige, private og offentlige aktører arbejder sammen omkring udviklingen og skabelsen af velfærd og serviceydelser (Ostrom 1996). Baggrunden for udviklingen af et nyt samskabelsesparadigme i den offentlige sek-

tor skal bl.a. søges i, at 30 år med New Public Management har ført til, at opgaver er blevet fragmenteret og man har mistet blikket for de komplekse helheder, en problemstilling indgår i. Desuden det været svært at løse komplekse problemer på tværs af siloer i organisationen. KPI'er har desuden lagt øget pres på de ansatte og mange steder ført til demotivation (Torfing 2013). I kølvandet heraf er New Public Governance (NPG) (Politt et al. 2011) opstået som et nyt bud på, hvordan opgaver kan løses gennem samskabelse med udgangspunkt i borgerens situation og behov (Torfing 2013). Samskabelse fordrer en ændring i forståelsen af ledelse i retning af ovenstående definition af Hildebrandt et al. 2015, hvor ledelse baseres på samarbejde, tillid og helhedsorientering. Ledelse handler altså her om at facilitere et velfungerende samarbejde og konstrueres konstant gennem interaktion imellem mennesker i relation til konteksten, situationen og opgaven. I en dansk sammenhæng anvendes ordet 'samskabelse' som betegnelse for både co-creation og co-production. Denne artikel bygger på en forståelse af samskabende ledelse som en praksis, hvor man arbejder med meningskabelse og udvikling af nye løsninger gennem dialogiske processer, hvor relevante aktører har mulighed for at bidrage med holdninger, perspektiver og kompetencer. Artiklens centrale pointe er, at aktionsforskning er oplagt som tilgang til at arbejde med udvikling af samskabende ledelse, da aktionsforskning er baseret på at skabe udvikling i dialogisk baserede fællesskaber på baggrund af fortløbende prøvehandling i den organisatoriske dagligdag.

Samskabende ledelse kræver rammer for læring og erfaringsdannelse

Samskabende ledelse forstås ofte som ledelse af medarbejdere, der skal føre til mere samskabelse med involvering af borgere, eksempelvis patienter, pårørende, frivillige og private aktører (Tortzen 2019). Forskningen i samskabende ledelse fokuserer overvejende på netværkssamarbejde og metastyring (Torfing et al. 2012). I nogle sammenhænge inddrages begreber som 'relationel koordinering' (Gittell 2016), der omfatter ledelse og samarbejde gennem tværfaglige og tværsektorale netværk omkring konkrete borgerrettede indsatser, hvor borgeren i varierende grad involveres som medbestemmende aktør. Intentionerne er gode nok, men at bevæge sig fra at være en overvejende administrativ leder til at blive en leder, der

kan facilitere og praktisere samskabelse, er imidlertid ikke nogen enkel bedrift, og det sker ikke af sig selv. At kunne igangsætte og facilitere vellykkede samskabelsesprocesser kræver derfor kompetenceudvikling og træning. Det er vores erfaring, at ledere har behov for en ramme, hvor de kan øve sig og afprøve forskellige former for samskabende handlinger i et overskueligt omfang. Vi argumenterer for, at man gennem aktionsforskning kan rammesætte og facilitere læreprocesser, hvor lederne har mulighed for at gøre sig erfaringer med at foretage samskabende prøvehandling i egen organisation. Vi har erfaret, at aktionsforskning kan være en gunstig ramme for læreprocesser af denne type, hvor lederne gradvist får udviklet kompetencer til at kunne arbejde mere samskabende i mindre eller større skala, da aktionsforskning tilbyder en struktur, der understøtter dialog, prøvehandling, refleksion og læring i fællesskab.

Aktionsforskning som læringsrum for samskabelse

Den følgende case belyser, hvordan der indenfor rammen af aktionsforskning kan skabes rum for fælles refleksivitet, erfaringsdannelse med nye prøvehandling og nye erkendelser i relation til udvikling af en samskabende ledelsespraksis. Casen stammer fra et fireårigt aktionsforskningsprojekt i Området for Kommunikation og Specialpædagogik, Specialsektoren, Region Nordjylland i samarbejde med Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet. Casen omhandler en gruppe offentlige lederes refleksion over egen ledelsespraksis og begyndende udøvelse af mere samskabende ledelse i relation til deres medarbejdere.

Intentionen med aktionsforskningsprojektet var at skabe rammerne for, at ledelse og medarbejdere kontinuerligt kunne udvikle ny viden på baggrund af refleksioner, prøvehandling og dialoger om deres praksis med sigte på at skabe de bedste betingelser for borgerne, som var bosiddende på eller tilknyttet institutionen (Frimann et al. 2018; 2019; 2020).

Som alle andre organisationer i den offentlige sektor i Danmark er institutionen politisk styret og bærer præg af de seneste tre årtiers styringslogikker, hvor NPM har været det dominerende styringsparadigme. Dette giver sig blandt andet udslag i ufravigelige krav om anvendelse af KPI'er og særlige dokumentationskrav. Aktionsforskningsprojektet, som byggede på dialogiske og indtra-

gende processer, havde imidlertid rødder i et andet paradigme, da det var baseret på socialkonstruktionistisk tænkning (Gergen og Gergen 2015; McNamee og Hosking 2013, Hersted og McNamee 2021), her i blandt John Shotters begreb, "withness-thinking", i modsætning til "aboutness-thinking" (Shotter 2005, 2010). I denne tilgang til skabelse af læring, viden og forandring sættes det relationelle i front, og der lægges særlig vægt på aktiv involvering af multiple stemmer og anerkendelse af forskellige vidensformer. Bestræbelsen var således at praktisere og skabe rammerne for en grundlæggende samskabende tilgang til vidensudvikling, kompetenceudvikling og organisationsudvikling. Det interessante i denne sammenhæng er, at selvom projektet ikke direkte havde fokus på samskabelse, kunne vi ikke desto mindre iagttage, at flere af de deltagende mellemledere begyndte at eksperimentere med mere samskabende ledelsesformer i relation til deres medarbejdere i takt med, at de gradvist blev mere fortrolige med aktionsforskning som tilgang til skabelsen af organisatorisk læring (Frimann et al. 2018; 2019; 2020). På baggrund af erfaringerne fra projektet er det vores tese, at aktionsforskning kan bidrage til udviklingen af mere samskabende ledelse i praksis. I de følgende afsnit forklares, hvordan vi har arbejdet med aktionsforskning, hvilket illustreres med eksempler fra projektets empiri.

Aktionsforskningsprojektet i praksis

Aktionsforskningsprojektet bestod af tre delprojekter i organisationen fordelt over en fireårig periode. Der blev arbejdet med en samskabende tilgang til vidensudvikling, hvor organisationens medlemmer i mindre grupper selv definerede og arbejdede ud fra organisatoriske udviklingsønsker. De afprøvede kontinuerligt nye tiltag og udviklede ny viden gennem dialogiske processer faciliteret af artiklens forfattere. Projektet fokuserede på:

- At styrke videnssamarbejdet på tværs af professioner, afdelinger og matrikler samt i samarbejdet med borgerne, pårørende og eksterne samarbejdspartnere
- At skabe arenaer for læring baseret på samarbejde og interaktion
- At skabe af læringsrum med plads til dialog, multiple stemmer samt forskellige videns- og praksisformer
- At arbejde aktivt eksperimenterende med prøvehandlinger

Projektets design bestod af en række aktionsforsknings-sessioner baseret på dialog med reflekterende teams i mindre læringsgrupper samt en række workshops omhandlende faglige tematikker og tilgange til dialogiske processer. Her blev der bl.a. arbejdet med forskellige forståelser af ledelse og forandringsledelse, Karl Tomms (1988) spørgsmålstyper og John Shotters (2005; 2010) begreb "witness-thinking". Det første delprojekt omfattede 22 medarbejdere, det næste 9 afdelingsledere samt 1 chef og det tredje 20 medarbejdere og 5 afdelingsledere, dvs. ca. 60 deltagere i alt. Dokumentationen består af kvalitative data: lydoptagelser af alle aktionsforsknings-sessioner, fotos, plancher og feltnoter. Udvalgte dele af de mange lydoptagelser er transskriberet og analyseret.

Afdelingslederne arbejdede bl.a. med følgende udviklingsønsker, de selv havde defineret:

- *Hvordan kan jeg støtte og muliggøre et tværfagligt samarbejde?*
- *Hvordan kan jeg understøtte brobygning mellem viden og praksis i min afdeling?*
- *Hvordan kan jeg inddrage og involvere medarbejderne i det strategiske udviklingsarbejde?*

I det følgende vises uddrag fra cases i projektet. De illustrerer, hvordan lederne indenfor rammen af aktionsforskning er i gang med at konstruere nye forståelser af deres ledelsesrolle og udvikle en mere samskabende ledelsesstil.

Vejen mod en post-heroisk, samskabende ledelsesstil

Afdelingslederen kaldet John er ansat som leder af et botilbud for borgere med døvblindhed. John har sammen med sine ledelseskolleger været medforsker i projektet, hvor han var optaget af, hvordan han, på trods af de traditionelle organisatoriske strukturer, kunne understøtte og facilitere tværsektoriel samskabelse af nye borgerrettede tiltag blandt medarbejderne.

I projektets første dialogsession formulerede John sit udviklingsønske således: *Jeg ønsker at skabe et set-up, der sætter rammerne for medarbejderne, som støtter og muliggør et tværfagligt samarbejde.* John blev i løbet af processen optaget af, hvordan han med inspiration og støtte fra sine ledelseskolleger kunne udvikle en mere samskabende ledelsespraksis. Med intentionen om at involvere og inddrage med-

arbejderne gennemførte John som sin første prøvehandling et fremtidsværksted (Jungk og Müllert 1984) på tværs af to afdelinger, der tidligere havde haft vanskeligheder ved at arbejde sammen pga. organisatoriske skel. Fremtidsværkstedet resulterede i konkrete tiltag og et forbedret samarbejde mellem afdelingerne. Efterfølgende eksperimenterede John med at understøtte og give rum for samskabelse mellem medarbejderne. Eksempelvis faciliterede han dialogiske processer med reflekterende teams, der muliggjorde samskabelse af mening og igangsættelse af nye konkrete tiltag. I de reflekterende teams fik medarbejderne mulighed for at udvikle, koordinere og evaluere deres indsatser i relation til den enkelte borger.

Næste eksempel stammer fra en dialog, hvor afdelingslederne evaluerede arbejdet med udvikling og etablering af samskabende læringsrum gennem prøvehandling. Eksemplet viser, hvordan John konstruerer sin forståelse af begreber som samarbejde, samskabelse og koordinering.

John havde gennem arbejdet med nye prøvehandling i aktionsforskningsprojektet erfaret, at dialogiske læringsrum kunne understøtte medarbejdernes muligheder for ikke kun at samarbejde, men også at skabe noget nyt sammen.

John: [...] for mig så er der forskel på samarbejde og samskabelse. [...] Når vi ikke bare samarbejder om at koordinere nogle ting, men at vi sådan set er med til at skabe noget nyt ved det samarbejde. [...]

I løbet af projektet vandt begrebet samskabelse mere og mere indpas i ledelsesgruppens dialoger. På baggrund af erfaringer med prøvehandling og de efterfølgende evalueringer og fælles refleksioner, begyndte lederne at konkretisere deres forståelse af begrebet samskabelse og drøftede, hvordan de kunne understøtte samskabelse med og blandt medarbejderne i praksis.

Næste uddrag fra en dialogsession illustrerer, hvordan ledelsesgruppen konkretiserer og skaber mening i relation til initiativer og handlinger, der ville kunne understøtte samskabelse i organisationen. I dialogen inspirerer lederne hinanden, når de taler om, hvordan de helt konkret skal agere for at understøtte fællesskabet og samskabelsen med og blandt medarbejderne. Samtidig er de i færd med at gentænke deres ledelsesrolle og ledelsesopgaver.

Marie er ansat som afdelingsleder i et dagtilbud for borgere med døvblindhed. I projektet har hun arbejdet med et ønske om at nedbringe sygefraværet i afdelingen sammen med medarbejdere. Hun har igennem en række prøvehandlinger, eksempelvis facilitering af en temadag med fokus på både fravær, trivsel og nærvær, erfaret betydningen af samskabende dialogiske processer. Under evaluering af prøvehandlingerne forklarede Marie, hvordan hun er i gang med at udvikle sin ledelsespraksis:

Marie: Jeg synes også, det handler om at få flere perspektiver med. Man kan godt som leder komme og præsentere en given opgave [...] men hvis man får medarbejderperspektivet med, så ser man det i en større helhed [...] Og der bliver en højere grad af forståelse for den opgaveproces og samskabelse, hvis der er inddragelse i det [...] Det er også noget med at lytte. Der er forskel på at høre nogle bud på noget og så virkelig at lytte. Der er noget investering i det. Det her med at være nysgerrig og undersøgende på de budskaber, der bliver udtrykt i en proces [...] Ja, jeg synes faktisk, at jeg skal trække mig lidt mere, end jeg gør ellers. Det der med at sætte mig selv på hold [...] Jeg skal være opmærksom på, som leder, at gøre mindre, læne mig lidt længere tilbage [...]

Henrik, en leder i et skoletilbud for borgere med henholdsvis døvblindhed og høretab, har som en del af sit udviklingsønske udtrykt et mål om en højere grad af koordinering af samarbejdet omkring borgeren.

Henrik: Alt er relation, det helt store netværk omkring borgeren. Det er det, vi skaber sammen. Vi skaber det bedste perspektiv [...] Der er det jo min opgave at få alle de her instanser til at spille sammen.

Henrik beskriver, hvordan han i projektet oplever udviklingen af sin egen ledelsesstil, hvor opgaven for ham i højere grad bliver at facilitere dialogiske processer, der gør det muligt for medarbejderne at nå fælles mål i samarbejde med borgeren. Han er i højere grad begyndt at se sig selv som en facilitator, som skal understøtte samspil og dialog.

Henrik: [...] *en leder i dag er mere en faciliterende figur, som koordinerer, mere end at det er et alvidende objekt, der sidder på et kontor, og hvor man altid kan komme og få sparring omkring alt mellem himmel og jord [...]*

At sætte et samspil op og være med til at facilitere samspillene. Det er meget mere en lederopgave i dag. [...] At vi investerer tid og ressourcer til personalet, således at de har muligheden for at kunne mødes, og at deres tanker kan udvikle sig, at man udviser tillid til dem.

John supplerer: *Hvis jeg skulle give et råd, så skulle det være at turde slippe kontrollen nogle gange. [...] Og så være anerkendende og sige, at man har medarbejdere, der er klogere på områder, end man selv er. [...] Jamen, jeg tænker, der skal være en risikovillighed.*

Marie tilføjer: *Vi skal sommetider bare være støttefoden, og så lade dem arbejde sig igennem processerne selv.*

Eksemplerne illustrerer, hvordan lederne, indenfor rammen af aktionsforskning og det fortløbende systematiske arbejde med prøvehandlinger og efterfølgende refleksion og evaluering i det reflekterende team, reflekterer over deres erfaringer med at praktisere en mere samskabende ledelsesstil. I dialogsessionerne fik de mulighed for at koble sig til hinanden og blev inspireret af hinandens ytringer. Der emergerede et resonant og relationelt-responsivt forhold imellem dem, et forhold, som netop blev muliggjort af aktionsforskningen som ramme.

Diskussion

Aktionsforskningsprojektet blev initieret ud fra intentionen om at praktisere og udvikle en tilgang til organisatorisk udvikling og læring baseret på fællesskab og dialog. Vi så i eksemplet ovenfor, at lederne begyndte at gentænke deres forståelser af ledelsesrollen og ledelsesopgaven i forhold til at være mere samskabende. Der kan argumenteres for, at der sker triple-loop læring (Snell og Chak 1998) når lederne gennem dialog og refleksion over egen praksis udfordrer sig selv og hinanden på deres grundlæggende antagelser om

ledelse og sammen skaber nye forståelser af ledelse. I første omgang havde lederne i projektet primært fokus på samskabelse i relation til medarbejderne. Næste udviklingspunkt i processen kunne være at fokusere mere indgående på samskabelse i den direkte kontakt med borgerne og deres pårørende. Det bør dog nævnes, at der på medarbejdersiden, i løbet af projektperioden, er blevet arbejdet indgående med samskabelse i direkte kontakt med borgerne og deres pårørende, men at artikelformatets begrænsede omfang ikke tillader en uddybning her.

Konklusion

Med aktionsforskning som ramme har projektet givet lederne et lærings- og udviklingsrum, hvor de sammen har udviklet nye dialogiske kompetencer og eksperimenteret med samskabende ledelsespraksis. Ledelsesgruppen har igennem deres reflektive dialoger med hinanden fået nuanceret og skabt mening i relation til begrebet samskabelse. Den gensidige inspiration deltagerne imellem har understøttet udviklingen af en samskabende tilgang til ledelse, og ligeledes har arbejdet med konkrete prøvehandlinger blandt ledere og medarbejdere bidraget til samskabelse på borger, afdelings- og organisationsniveau. På baggrund af de gode projekterfaringer ser vi aktionsforskning som en velegnet tilgang til dialogisk og praksisbaseret udvikling af kompetencer indenfor samskabende ledelse.

Referencer

- Argyris, Chris, and Donald Schon. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Fayol, Henry. 1916. *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Frimann, Søren, Lone Hersted, Anne Søbye og Sidsel Bach. 2018. "Skabelsen af en vidensorganisation." *Forskning og Forandring*, no. 1 (2): 25-47. <https://doi.org/10.23865/fof.v1.1219>
- Frimann, Søren, Lone Hersted og Anne Søbye. 2019. "Action research in the perspective of becoming: The significance of reflexive dialogue". In *Action Research in a Relational Perspective: dialogue, reflexivity, power and ethics*, edited by Lone Hersted,

- Ottar Ness and Søren Frimann, 34-51. London og New York: Routledge.
- Frimann, Søren, Lone Hersted og Anne Søbye. 2020. "Viden i bevægelse: Samskabelse af organisatorisk læring og udvikling". I *Aktionsforskning i et læringsperspektiv*, redigeret af Søren Frimann, Julie B. Jensen og Micki Sunesen, 147-161. København: Hans Reitzels Forlag.
- Gergen, Kenneth J., and Mary M. Gergen. 2015. "Social Construction and Research as Action". In: *The Sage Handbook of Action Research*. 3rd edition, edited by Hilary Bradbury, 401-408. London: Sage Publications Ltd.
- Gittell, Jody H. 2016. *Relationers betydning for høj effektivitet: Styrken ved relationel koordinering*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hildebrandt, Steen, Søren Brandi, Jesper Poulsen, Kasper Wittrup og Vicki J. Isaksen. 2015. *Ledelse - hele historien*. Aarhus: Systime.
- Jungk, Robert, and Norbert R. Müllert. 1984. *Håndbog i fremtidsværksteder*. København: Politisk Revy.
- McNamee, Sheila, and Dian M. Hosking. 2013. *Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach*. New York: Routledge.
- Northouse, Peter G. 2021. *Leadership – Theory and Practice*. 9. Ed. London: Sage Publications.
- Shotter, John. 2005. "Inside Processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking." *International Journal of Action Research*, no. 1 (1): 157-189.
- Shotter, John. 2010. "Situated Dialogic Action Research: Disclosing 'Beginnings' for Innovative Change in Organizations." *Organizational Research Methods*, no. 13 (2): 268-285. <https://doi.org/10.1177/1094428109340347>
- Snell, Robin S., and Almaz M. Chak. 1998. "The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom?" *Management Learning*, no. 29 (3): 337-364. <https://doi.org/10.1177/1350507698293005>
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Tomm, Karl. 1988. "Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions?" *Family Process*, 27: 1-15.
- Torfin, Jacob, Guy B. Peters, Jon Pierre and Eva Sørensen. 2012. "New roles and role dilemmas in interactive governance". In

- Interactive governance – Advancing the paradigm*, edited by Jacob Torfing, Guy B. Peters, Jon Pierre and Eva Sørensen, 145-165. Oxford: Oxford University Press.
- Tortzen, Anne. 2019. *Samskabelse af velfærd: Muligheder og faldgruber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Yukl, Gary, and William L. Gardner. 2020. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

Note

- 1 [...] betyder, at en passage er udeladt.