

**KOLLABORATION REFERERER  
TIL EN ARBEJDSSTRUKTUR,  
HVOR SAMARBEJDSPARTERNE  
ER GENSIDIGT AFHÆNGIGE AF  
HINANDEN I LØSNINGEN AF EN  
FÆLLES OPGAVE.**



# 01 Kollaborativt lederskab



## NICOLAJ SUHR JENSEN

Cand.mag. Læring og forandringsprocesser  
Ledelses- og organisationskonsulent  
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2014 ©

Kollaborativ ledelse sætter fokus på lederens rolle som leder, hvor ledelse og det at lede særligt centrerer sig omkring ord som inddragelse og ansvarlighed. Inddragelse med øje for at virksomhederne behøver medarbejdernes inddragelse for ikke at komme til en for snæver konklusion og ansvarlighed i forhold til at stå ved sine beslutninger og mål, men også at kræve ansvarlighed gennem deltagelse. Alt sammen for at underbygge et nyt fokus på succes, hvor fokus er på fælleskab, funderet på samarbejde og kompromis. Verden er kompleks og bør ikke tilgås for snævert.

Denne artikel om den kollaborative leder viser, hvorledes netop kollaborativ ledelse kan bedrives og giver konkrete værktøjer og illustrationer herpå.

## DANSK MØDEKULTUR OG DE LANGHÅREDE HIPPIER

Kollaboration omhandler samarbejde og det at udføre noget sammen. Kollaboration refererer til en arbejdsstruktur, hvor samarbejdspartnerne er gensidigt afhængige

af hinanden i løsningen af en fælles opgave. Centralt for kollaborative processer er, at de individuelle kompetencer anskueliggøres gennem vidensdeling, hvor igennem parterne bidrager kollektivt til løsning af opgaven. Kollaboration stiller således krav til samarbejdsstrukturen, idet parterne skal indgå i et tæt og indbyrdes afhængigt samarbejde for at kunne lykkes. Af den grund ses kollaborative samarbejdsprocesser særligt at fremkomme i sammenhæng med afholdelse af møder ude i de enkelte virksomheder.

Ud fra en sådan definition af hvad kollaboration omhandler, og med referencer til den såkaldte demokratiske danske mødekultur (Ib Ravn<sup>1</sup>), kan man få den forståelse, at kollaborativ ledelse og dansk mødekultur fint går i spænd. Men som vi skal se i nedenstående, er det ikke den gængse opfattelse.

Ib Ravn mener, at den danske mødekultur i et lidt humoristisk perspektiv kan ses som et resultat af 60'ernes og

70'ernes opgør med en mere autoritær mødekultur og at de personer, der gjorde opgør herimod, langhårede hippier som de lidt karikeret benævnes, nu er blevet ledere og sætter en del af dagsordenen i den danske mødekultur. Det har skabt en mere ligemandsorienteret mødekultur i Danmark, end hvad man ser i andre lande. Ib Ravn ser ikke udelukkende dette som en gode. Han ser helst et opgør med den informationskultur, som møderne er tunget af, og som Ravn mener, bør nedbringes kraftigt.

Ib Ravns udtalelser stammer fra radioprogramet "Netværket" på DR's P1, i relation til udsendelsen; "Mødekultur". I denne udsendelse får mødekulturen i Danmark en lidt hård medfart, og der sendes en klar opfordring til det danske arbejdsmarked og især deres ledere om at få strammet op og sat kurs mod mere meningsorienterede møder, hvor informationen er rettet mod og relevant for de, der deltager. Endvidere henvises der til en undersøgelse, der underbygger, at vi særligt husker kaffe, frugt og vand til vores møder, men vi ser ikke forplejning som vigtigt. Derimod finder vi det vigtigt at møde velforberedt samt at kunne drage tydelige konklusioner og beslutninger ud af mødet, men det er vi derimod særdeles dårlige til. Man kunne så spørge, om det er denne form for ustrukturerede hyggemøder, eller med forfatter og oberst Lars Møllers ord "*ikke produktive men procesorienterede møder, hvor man kommer vidt omkring*", som kollaborativ ledelse søger at fremme? Nej, bestemt ikke. Og som en modstil-

ling hertil er det heller ikke møder, strukturerede ud fra ordene; *short, sharp and to the point*, der skal fremme kollaborativ ledelse, som oberst Lars Møller videre præciserer som god mødekultur. Hvad er det så, kollaborativ ledelse går ud på? Det skal vi nu se nærmere på.

## KOLLABORATIV LEDELSE

Kollaborativ ledelse er nok bedst beskrevet som en form for proces, snarere end af, hvad ledere gør. Kollaborativt lederskab kan anvendes i næsten alle tænkelige situationer, men som jeg også skal understrege senere, vil kollaborativt lederskab særligt være anvendeligt i situationer, hvor ingen personer er særligt ansvarlige eller, hvor der er så komplekse spørgsmål eller problemer, at ingen person eller enhed har enten information eller magt til at ændre dem. Dette er dog ikke ensbetydende med, at ingen har ansvar, men snarere at de involverede, interessenterne, deler ansvaret for processen, idet den er nødvendig for at nå frem til en så vellykket løsning, som muligt. Morten T. Hansen, professor ved University of California, fremhæver særligt tre centrale adfærdspunkter i bevægelsen mod en mere kollaborativ ledelsesstil: Omdefinering af succes (dvs. hvad skal succes indebære i en fremtidig kontekst), inddragelse af andre (dvs. et større fokus på det relationelle aspekt) og at være ansvarlig (dvs. at ledelsen samt hele organisationen påtager sig ansvar for den fremtidige forretning) (Hansen: 147). De tre adfærdspunkter er beskrevet i kasserne på næste side.

ADFÆRDSPUNKTER	BETYDNING
Omdefinering af succes: Fra snævre dagsordener til større mål	Kollaborative ledere omdefinierer succes og fokus på mål, der er større end deres egne snævre dagsordener. De søger fælles fodslag, kigger efter pragmatiske løsninger og kompromisser.
Inddragelse af andre: Fra autokratisk til rummelig beslutningsproces	Kollaborative ledere inddrager andre i beslutningsprocessen og udviser et åbent sind i forhold til alternativer, divergerende synspunkter, dialog og samarbejde med andre.
Være ansvarlig: Fra bebrejdelse til ansvarlighed	Kollaborative ledere holder sig selv ansvarlige og kræver ansvarlighed fra andre.

Hansen:148 - egen oversættelse

Det er således ikke lederens opgave at beslutte, hvad de skal gøre og derefter fortælle gruppen dette. Snarere finder gruppen problemet, beslutter hvad de skal gøre og regner med, at lederen herefter hjælper gruppen med at fokusere deres indsats. Lederen bør heller ikke starte med sine egne mål som rammesættende og styre gruppen i den retning. Kollaborativt lederskab betyder, at processen i beslutningsprocessen virkelig er kollaborativ og dermed intet fast slutpunkt har fra begyndelsen. Slutresultatet er udarbejdet blandt alle deltagere.

Og sidst, med ansvarligheden i fokus, kan en udtalelse af Carlos Ghosn, som overtog Nissan i 1999, da selskabet var på randen af en katastrofe, anvendes: *"Da Ghosn landede i Japan og reviderede selskabet, fandt han en kultur i et tomrum af ansvarlighed: » Hvis virksomheden klarede sig dårligt, var det altid en andens skyld. Salg blev beskyldt, produktionen blev beskyldt, produktplanlægningen beskyldte ingeniørerne og teknikerne beskyldte Finans. Tokyo beskyldte Europa, og Europa beskyldte Tokyo"* (Hansen: 158 – egen oversættelse).

For at bryde med denne negative kultur tog Ghosn ansvar. Han erklærede, at han ville træde tilbage, hvis de ikke opnåede de forpligtelser, firmaet satte sig (Hansen: 158). Dermed efterlevede Ghosn det, som Morten Hansen senere omtaler som tredje kendetegn for en kollaborativ leder, nemlig at lederen holder sig selv ansvarlig samt kræver ansvarlighed fra andre.

Sidst kan David Straus<sup>2</sup> fem principper for en succesfuld vej-viser til god kollaboration nævnes:

- inddrag de relevante interessenter
- opbyg konsensus fase for fase
- sesign et proceskort
- udpeg en procesfacilitator
- udnyt power af gruppens hukommelse

### Princip I: Inddrag de relevante interessenter

Straus omtaler, at en af de største fejltagelser, folk gør, i forsøget på at arbejde kollaborativt er, når de kommer til at udelukke interessegrupper/personer. Derfor bør du som kollaborativ leder afgøre og have forståelse for, hvem interessenterne er, og hvordan man kan inddrage dem. Straus giver selv følgende eksempel på en interessant: *"En interessant er ganske enkelt nogen, der har en andel i en given situation. (...) En interessantgruppe måtte fx være de ansatte i en bestemt afdeling eller boligefjere i et bestemt kvarter. Der er fire typer af aktører: Dem med den formelle magt til at træffe en beslutning, de, med magt til at blokere en beslutning, de, der berøres af en afgørelse og dem med relevant information eller ekspertise"* (Straus: 41 – egen oversættelse).

### Princip II: Opbyg konsensus fase for fase

Dette princip omhandler konsensus og er, når alle er enige om at støtte en beslutning. Dette skal understøtte den ofte

svære beslutningsproces og kan hjælpe med at fastholde de involverede i en løbende beslutningsgodkendelse, som man eventuelt kan vende tilbage til og få opbakning af.

Det bør her nævnes, at konsensus i en kollaborativ sammenhæng tilgås forskelligt. Fx beskriver Straus, at konsensus er en nødvendighed for den kollaborative beslutningsproces, begrundet ud fra at alle bør kunne bakke op om vedtagne beslutninger (Straus: 59-61). Dette gøres ligeledes som en sikkerhed for eventuelle fremtidige uoverensstemmelser. Derimod findes en noget modsætningsfyldt holdning til konsensus i bogen *The Collaboration Imperative* (Ricci & Wiese: 26), hvor konsensus ses som fjenden til kollaboration. Ricci og Wiese udtrykker det således: *”Lad os være klar - kollaboration handler ikke om at opnå konsensus. Faktisk er konsensus fjende til kollaboration”* (Ricci & Wiese: 26 – egen oversættelse).

Men hvorledes bør man da forholde sig til kollaborative processer og konsensus? Straus' holdning til konsensus behøver ikke at være så radikalt anderledes funderet end Ricci og Wiese's holdning hertil. Straus beskriver eksempelvis, at konsensus ikke omhandler total enighed men nærmere en form for "at købe sig ind i en forhandling", altså en forhandlingssituation, hvor deltagerne forhandler sig frem til en konsensus, som alle kan godtage trods forskellige holdninger, overbevisninger m.m. Debatten om konsensus bør således ikke fremme en form for handlingslammelse, men nærmere opfordre til, at deltagerne tager konsensusdebatten seriøst og tager sig den fornødne tid til at få forhandlet og afstemt forventninger m.m. Slutteligt kan udtrykket *at sluge kamelen*<sup>3</sup> eksempelvis indføres som en humoristisk italesættelse af, hvad konsensusdebatten omhandler. Det vil sige, at konsensus fx omhandler imødekommenhed, samstemmighed og tilslutning frem for som ordbogen også beskriver konsensus, at *”gå med til noget, der egentlig strider imod ens idealer og ønsker”* (Ordnet.dk).

### Princip III: Design et proceskort

Princip III omhandler den nervøsit, folk kan have over for meget usikkerhed. Før de accepterer at kollaborere, kan

der opstå et behov for at se ideerne for processen og blive så informeret som muligt herom. I et kollaborativt arbejde, hvor målet er ukendt, kan man af gode grunde ikke vide, hvad der kommer dvs. kende produktet, være bevidst om hvad rammerne er dvs. rammerne for arbejdet.

### Princip IV: Udpeg en procesfacilitator

Det fjerde princip omhandler mødelederens svære balance om ikke at sætte dagsordenen så stramt, at mødets udfald nærmest er klart. Lederen bør påtage sig en facilitatorrolle og ikke lede som leder. Afhængig af emne og indhold bør lederen vurdere i hvor høj grad ledelses- og facilitatorrollen vil være frugtbar og ønskværdig.

### Princip V: Udnyt power af gruppens hukommelse

Femte og sidste princip omhandler den ofte tunge informationskultur som møder kan være tynget af. En løsning kan være at igangsætte forskellige måder at samle mødeindholdet sammen på gennem møderne, uden at mødedeltagerne aktivt skal bryde hovedet hermed og dermed hæmme den kollaborative proces.<sup>4</sup>

### HAR DU EN KOLLABORATIV LEDELSESSTIL?

Som et lille forsøg kan du via testen side 10 afprøve, hvilken kollaborativ lederstil, du besidder. Tag en kort, subjektiv meningsmåling ved at vælge en person, der kan hjælpe dig. Det kan være dig selv, din chef, din underordnede eller en helt anden. Bed personen vurdere dig i henhold til din adfærd og karakteristika. Indtast et nummer fra 1 (slet ikke) til 7 (i vid udstrækning), der bedst beskriver dig. Analyser herefter dine scores i tabellen.

Indtil nu har artiklen primært beskæftiget sig med kollaboration i henhold til kollaborativ ledelse. Men kollaboration og ledelse går ikke per automatik hånd i hånd, når de kollaborative perspektiver og arbejdsformer udfoldes i bøger og artikler. Af den årsag findes det nødvendigt at beskrive begrebet kollaboration mere indgående, således begrebet kan foldes helt ud.

### KOLLABORATION EN DEFINITION<sup>5</sup>

Der tales om kollaboration inden for mange forskellige kontekster, især i relation til IT (Bang og Dalsgaard) og

ADFÆRD	SURVEY SPØRGSMÅL	INDTAST 1-7
Omdefinering af succes: Fra snævre dagsordener til større mål	1. Sætter egne mål som sekundære og virksomhedens overordnede mål som primære.	
	2. Er optaget af egen dagsorden med udelukkelse af større mål for virksomheden (Score 1-7, hvorefter 8 trækkes fra scoren, og tages ind).*	Indtast 8 - din score =
	3. Når vedkommende konfronteres med en situation, hvor folk er uenige, er vedkommende i stand til at få folk til at se på det større billede.	
	4. Er god til at finde fælles grund blandt mennesker, der har forskellige mål og dagsordener.	
	A: Total score af svarene (sum 1 til 4):	
Inddragelse af andre: Fra autokratisk til rummelig beslutningsproces	5. Har empati med mennesker, der har forskellige synspunkter.	
	6. Opfordrer til en åben diskussion og debat af emner tidligt i processen.	
	7. Tager ofte beslutninger alene eller underkender holdets beslutninger (Score 1-7, hvorefter 8 trækkes fra scoren, og tages ind).*	Indtast 8 - din score =
	8. Tænker "hvordan kan jeg involvere mennesker?" i modsætning til "jeg vil fortælle folk, hvad de skal gøre."	
	B: Total score af svarene (sum 5 til 8):	
At være ansvarlig: Fra bebrejdelse til ansvarlighed	9. Tager ansvar for en fejl.	
	10. Ofte anvendes sprog som "jeg er ansvarlig."	
	11. Kræver ansvarlighed af andre.	
	12. Sikrer at andre tager ansvar for deres handlinger.	
	C: Total score af svarene (sum 9 til 12):	
	Total score (summen A + B + C):	

\* Hvis din score er 5, så ser regnestykket ud som følgende:  $8-5 = 3$ . Indtast 3 i kolonnen til højre.

	LAVESTE	NÆSTLAVESTE	MEDIUM	NÆSTHØJESTE	HØJESTE
1. Omdefiner succes	4-16	17-19	20	21-23	24-28
2. Inddrage andre	4-13	14-17	18	19-22	23-28
3. Ansvarlighed	4-17	18-19	20	21-23	24-28
Samlet score	12-49	50-57	58	59-64	65-84
Implikation:	Ikke en kollaborativ ledelsesstil	En forholdsvis lav kollaborativ ledelsesstil	En beskedent kollaborativ ledelsesstil	En temmelig god kollaborativ ledelsesstil	En fremragende kollaborativ ledelsesstil

(Hansen: 148-149 – Egen oversættelse)

socialforsorgen (Bronstein; Reason; Lawson). Rent semantisk vil en afklaring af betydningen af ordet "kollaboration" være en nødvendighed. På dansk betyder kollaboration egentlig "at samarbejde med en fjende" (Politikens Nudansk Ordbog, Fremmedordbog: 318-319), men det er ikke den forståelse af ordet, der tages i anvendelse i denne sammenhæng. For at kunne forstå hvad kollaboration indebærer, giver det i denne sammenhæng mening først at skelne mellem kollaboration og "kooperation" (et begreb jeg senere vil vende tilbage til i afsnittet: Kooperation en definition). Begge udtryk er oprindeligt engelske, og rent sprogligt opstår der et problem ved oversættelse til dansk, da der kun findes ét ord for "collaboration" og "cooperation", nemlig samarbejde. Slår man "at samarbejde" op i en dansk-engelsk ordbog, kan følgende skelnen dog anskueliggøre forskellen mellem de to begreber: "cooperate" oversættes blandt andet med "at hjælpe hinanden med", hvorimod "collaborate" oversættes med "at udføre noget sammen" (Gyldendals Røde Ordbøger). Derfor giver det mening også at tale om kollaboration og Kooperation på dansk i stedet for blot "samarbejde". Først skal vi se nærmere på begrebet kollaboration.

I et kollaborativt samarbejde arbejder man mere synkront (fælles) og afhængigt af hinanden, da denne samarbejdsform med fokus på processen lægger op til udvikling af nye produkter (Bang og Dalsgaard: 2-3). Bang og Dalsgaard sammenligner kollaboration med en holdsport som fodbold eller håndbold (Bang og Dalsgaard: 4) og præciserer, at "opgaverne i et kollaborativt arbejde er vævet ind i hinanden" (Bang og Dalsgaard: 2).

Går vi nærmere ind på begrebsliggørelsen af kollaboration, er Lawsons definition af kollaboration som følger: "Kollaboration er tydelig, når afhængige, autonome interessenter med deres respektive kompetencedomæner mobiliserer ressourcer, og begge harmoniserer og synkroniserer deres operationer for at løse fælles problemer, imødekomme fælles behov, kapitalisere på vigtige muligheder og få værdsatte fordele." (Lawson: 227- egen oversættelse).

Senere tilføjes følgende aspekt til definitionen: "De [inte-

ressenter, red.] kollaborerer, fordi ingen enkelt interessent kan nå sine missioner og mål, forbedre resultaterne og realisere ønskede fordele uden bidrag fra de øvrige interessenter" (Claiborne og Lawson: 94 – egen oversættelse).

Kollaboration står således tydeligt frem som en samarbejdsorienteret arbejdsform, hvor udbyttet søges opkvalificeret via summen af interessenternes indsats. Trods at kollaboration i ovenstående er blevet defineret og koblet sammen med ledelse, kan det kollaborative indspark i en organisatorisk hverdag tænkes en anelse uoverskueligt og uafklaret og have gavn af en "how to do step by step"-beskrivelse, hvilket følgende afsnit søger at imødekomme.

### **KOLLABORATION SOM LEDELSESVÆRKTØJ <sup>6</sup>**

Hal Lawson opstiller i sin før citerede artikel: *The logic of collaboration in education and the human services*, adskillige elementer, som en leder kan orientere sig om og forholde sig til i ønsket om at blive mere kollaborativ i sin ledelsestilgang og -stil. Det er beskrevet ud fra, hvad interessenterne bør opfylde af aktiviteter, som kriterier for at et kollaborativt samarbejde kan eksistere. I nedenstående er elementerne, som Lawson omtaler, sammenkrevet under enkelte af hans afsnitsinddelinger<sup>7</sup>:

#### **Målbevidsthed stammer fra konsensus og er funderet i gensidig afhængighed**

Det er helt essentielt for kollaboration, at der udvikles enighed om formålet, hvilket gøres muligt gennem at opnå konsensus (Lawson: 229). Dette er afhængigt af en bevidsthed om gensidig afhængighed, som den kollaborative leder bør klarlægge. Når klarhed foreligger om denne indbyrdes afhængighed vil konsensussøgende processer og strukturer lettes.

#### **Fremme nye identiteter, regler og roller**

I et kollaborativt samarbejde er der en konstant balance og spænding mellem selvstændighed og gensidig afhængighed, dvs. mellem individuelle og fælles interesser, imellem individuelle og fælles ansvarsområder, og mellem de individuelle identiteter og den fælles identitet (Lawson: 230-231). Det er vigtigt at identificere de delte interesser

og ansvar (Claiborne og Lawson: 94), og man forhandler således et nyt system af sociale relationer i det kollaborative samarbejde (Lawson: 233). Alt dette kan resultere i psykologiske, kulturelle, sociale, politiske og økonomiske forskydninger, hvilket Lawson påpeger blot er udtryk for institutionel udvikling og forandring. I artiklens sammenhæng underbygger dette således behovet for tydelige kollaborative ledelsesfærdigheder, når kollaborative samarbejdsrelationer skal fungere.

### **Udvikle et fælles sprog, viden, normer og kompetencer**

Da kollaboration kan medføre et paradigmeskift, følger der nogle epistemologiske fordringer med et kollaborativt samarbejde. Man forlader sin egen ramme og bevæger sig ind i sine samarbejdskollegers paradigmer. Man må derfor forhandle og nå til enighed om, hvad for eksempel viden er, hvilken viden der skal deles, og hvordan der dannes ny viden (Lawson: 233; Reason: 83). Ydermere implicerer kollaborativt samarbejde udviklingen af en fælles diskurs; et fælles sprog. Denne diskurs vil afspejle magtforhold, værdier og interessenternes viden, og sproget kan være inkluderende eller ekskluderende (Lawson: 233; Straus: 27-28).

### **Udvikle lige relationer**

Kollaboration kan være vanskeligt at udvikle blandt interessenter, der nyder forskellige niveauer af magt, autoritet, ressourcer og legitimitet. Dette skal derfor ikke forstås som ligestilling, da man typisk ikke samarbejder med overordnede eller underordnede, hvilket Lawson begrundes med, at man nærmere adlyder eller befaler overordnede. Ikke desto mindre er det vigtigt, at interessenterne på tværs af uligheder kan udvikle lige relationer, der er baserede på evnerne til forhandling og til at nå konsensus. Dette sker også ud fra bevidstheden om gensidig afhængighed (Lawson: 230).

### **Engagere den rette sammensætning af interessenter**

Med udgangspunkt i hensigten med kollaborativt samarbejde er det vigtigt, at de interessenter, der skal indgå, vælges ud fra en vurdering af deres evner, ressourcer, legitimitet og erfaring med kollaborativt samarbejde.

Samarbejde blandt interessenter, der er vant til at arbejde sammen lokalt i en homogen gruppe, vil være lettere at skabe, drive og vedligeholde end samarbejde mellem heterogene interessenter, der er hindret i afstand og tid. Ydermere er der større chance for, at interessenter med positive erfaringer inden for kollaboration kan lykkes (Lawson: 229).

### **Forhandle forskelligheder og konfliktløsning**

Konflikt er en grundlæggende del af kollaboration og opstår både på baggrund af interessenternes forskellige interesser og udefrakommende påvirkninger. Hvis disse konflikter bliver håndteret korrekt, kan de dog give anledning til læring, udvikling og innovation, og de kan samtidig lægge grund for social tillid (Lawson: 231-232; Claiborne og Lawson: 96-98).

### **Udvikling af tillidsfulde relationer og normer samt gensidig forståelse af risici**

Der findes flere former for risici i et kollaborativt samarbejde, herunder strategiske risici og risici forbundet med udbredelse af viden. Derfor fordrer kollaboration tillid – både affektiv, kognitiv og social tillid. Samarbejdsparterne må stole på hinandens motiver, kompetencer og pålidelighed, og de må stole på, at der både bliver givet og taget i denne form for samarbejde (Lawson: 232; Claiborne og Lawson: 98).

### **Parathed til samarbejdsomlægning**

Et kollaborativt samarbejde fordrer både horisontale såvel som vertikale ændringer. Den horisontale justering kan betyde, at nøglepersoner vil optræde som mæglere på tværs af grænser (Lawson: 231, 234; Claiborne og Lawson: 98), og vertikalt betyder det, at mellem- og topledere også skal tilpasses passende styresystemer og regler, og at der skal oprettes effektive kommunikationssystemer (Lawson: 234). Slutteligt bør det nævnes, at bliver transaktionsomkostninger<sup>8</sup> vurderet og vægtet for tydeligt, bør kollaboration ikke forfølges (Lawson: 235).

### **Dele ressourcer**

Det er vigtigt, at interessenterne deler sine ressourcer.

Ressourcer er mange ting, og de centrerer sig ikke blot om penge. Også deltagerne, faciliteter og tid er ressourceelementer. Endvidere kan der i et kollaborativt samarbejde mellem fagfolk opstå et behov for forandringer i informationssystemer, hvorfor den rette infrastruktur og ledelse er krævet (Lawson: 231).

### Tag hensyn til kontekstens fremtrædende særtræk

Kollaboration afhænger af konteksten og er dermed afhængig af de muligheder og begrænsninger, både omgivelserne og interessenterne byder (Lawson: 233). Det være sig diskurser, viden, problemer, behov og muligheder, der er indlejret i det kollaborative samarbejde. Med andre ord er et kollaborativt samarbejde en kompleks enhed med utallige komponenter.

Ovenstående punkter er tænkt som et arbejdsredskab, som den kollaborative leder kan orientere sig om for at evaluere og afklare eventuelle mulige arbejds punkter, der kan understøtte en øget kollaborativ ledelsesindsats. Udvalgt eventuelt et samarbejde i din organisation, hvor du ser interessenterne arbejde med komplekse problemstillinger, som ingen alene kan finde løsning på. Gennemgå da ovenstående punkter og udvalgt områder, du kan arbejde med, der kan understøtte det kollaborative samarbejde.

Slutteligt har Claiborne og Lawson udviklet et evalueringsværktøj i relation til det kollaborative samarbejde, hvor de blandt andet har defineret otte punkter, der viser de resultater, man bør kunne se ved succesfuld implementering af kollaboration (Claiborne og Lawson: 99).

Disse otte punkter er:

- interessenternes missionserklæring reflekterer en fælles vision
- ny organisationsstruktur med klart definerede roller og effektiv kommunikation mellem interessenter og forbrugere, der fokuserer på essentiel information/ressourcer
- innovation omkring proces og produkt fore-

kommer

- interessenter deler ansvar, risiko, transaktionsudgifter og ansvarlighed for resultaterne
- interventionslogik er på plads (mål, formål og resultater fremgår)
- institutionalisering af aktiviteter er i gang (relevante standard driftsprocedurer er udviklede)
- repræsenteret ledelse, hvor *"en stemme"* handler for kollektivet, idet redskaber for målopnåelse og kontrol er gensidigt delt
- der foregår organisatorisk læring og kreativitet

Som det noteres, er denne model meget pragmatisk, og med udgangspunkt i denne kan man både *forstå* begrebet kollaboration og *bruge* kollaboration som et interventionsværktøj.

Den kritiske læser kunne afsluttende til dette afsnit spørge, om vi ikke alle allerede kollaborerer i større grad, end hvad vi er bevidste om? Eksempelvis når man skriver på et diskussionsforum eller tilføjer sine kommentar til Wikipedia? Sender en gruppemail eller er vært for en conference? Er det så ikke en kollaborativ proces? (Ricci & Wiese: 25). Jo, mange samarbejdsrelationer i organisationer fungerer allerede som kollaborative samarbejdsfællesskaber. Artiklens budskab er ikke at præsentere en hidtil uset samarbejdsform.

Artiklens budskab er derimod et spørgsmål om, hvorvidt kollaborativt samarbejde, der kræver en kollaborativ ledelse, ikke er nødvendig i en stadig mere kompleks organisationskultur og verden? Og bør vi således ikke orientere os mere om arbejdsformens fordele og udfordringer? Derfor bliver det også særdeles vigtigt at fremhæve hvilke udfordringer, et kollaborativt samarbejde samt den kollaborative ledelsesstil kan rumme af problemstillinger, hvilket næste afsnit skal omhandle.



## KOLLABORATIVE UDFORDRINGER I ET KOOPERATIVT PERSPEKTIV

Til trods for de fordele, der er nævnt ved kollaboration, er kollaboration - ifølge Lawson - en langsommelig og kostelig affære. I et kollaborativt samarbejde når man op på et højere bevidstheds- og læringsniveau (Bang og Dalsgaard: 9), og der er mange transaktionsomkostninger forbundet med at implementere en ny samarbejdsform. Det kan blandt andet være udgifter til undervisning, træning og møder, samt mere psykologiske udgifter, såsom modstand mod forandringen (Lawson: 234; Claiborne og Lawson: 101). Derfor bør man kun forfølge denne form for samarbejde, hvis der ikke er andre løsninger på problemet (Lawson: 235; Claiborne og Lawson: 101). Der er nogle situationer, Lawson fremhæver, der kræver kollaboration:

- når det handler om noget nyt, komplekst, usikkert og tvetydigt
- når social fragmentering kræver fælles handlen
- når lineære, asynkrone problemløsninger er ineffektive
- når det er nødvendigt at implementere synkroniseret problemløsning på samme tid på flere fronter (Lawson: 235 – egen oversættelse)

Et interessant forsøg om gruppedynamik sætter de kollaborative problemstillinger i perspektiv. En gruppe personer blev bedt om at trække i et reb så hårdt de kunne, først alene og efterfølgende i en gruppe. Forsøget viste, at personerne alene trak noget mere end i en gruppe på to. Det blev markant dårligere, når gruppen voksede til tre personer, og det blev endnu dårligere, da gruppen endte på seks. Det førte forskerne frem til konklusionen, at folk har tendens til at bidrage mindre i en gruppe end på egen hånd (Hansen: 157).

Nu er de fleste møder ikke udelukkende præget af fysiske magtdemonstrationer, trods at der til tider kan forekomme mere eller mindre hensigtsmæssige magtdemonstrationer rent videnskabsmæssigt. Men ikke desto mindre findes eksemplet interessant som en påmindelse om, at

den kollaborative leder som såvel den kollaborative bevidste organisation bør gøre sig overvejelser over elementer såsom vurderet effekt, værdi og rammer for det eventuelt kommende eller igangværende samarbejde.

## KOLLABORATION ELLER KOOPERATION?

Som omtalt i tidligere afsnit har kollaborativt samarbejde en modpol; nemlig kooperativt samarbejde. Kooperativt samarbejde kan være understøttende for de udfordringer, som det kollaborative samarbejde er blevet mødt med. Vi skal nu komme nærmere ind på det kooperative begreb.

### Kooperation - en definition <sup>5</sup>

I modsætning til kollaboration omhandler Kooperation, som tidligere nævnt, det at *"hjælpe hinanden med"*. I et kooperativt samarbejde inddeles opgaven i uafhængige opgaver, hvilket betyder, at der i Kooperation er tale om en uafhængig, asynkron (adskilt) opgaveløsning, hvor arbejdsopgaverne er tydeligt afgrænsede, hvorved denne samarbejdsform egner sig bedst til udformning af et kendt produkt (Bang og Dalsgaard: 2). Kooperation er således funderet i en arbejdsform, der bygger på forskellige og uafhængige målsætninger. I store træk har den kooperative samarbejdsform ligheder med samlebåndsarbejde, idet produktet er kendt i forvejen, og arbejdsopgaven opdeles i tydeligt afgrænsede mindre delopgaver. Disse delopgaver løser deltagerne uafhængigt af - og adskilt fra - hinanden (Bang og Dalsgaard: 25). Den enkelte deltager behøver således hverken at kende til slutproduktet eller vide, hvad de andre deltagere beskæftiger sig med, idet det kun er slutresultatet af delopgaverne, der deles (Bang og Dalsgaard: 2). Alt i alt egner den kooperative samarbejdsform sig bedst til udformning af et kendt produkt.

Dermed gøres det klart, at kollaboration ikke er Kooperation overlegent, og samarbejdsformerne heller ikke er gensidigt udelukkende. Man kan nærmere se de forskellige arbejdsprocesser som punkter på et kontinuum, der går fra individuelt arbejde over kooperativt samarbejde til kollaborativt samarbejde (Bang og Dalsgaard: 5). Det, der er essentielt, er, at samarbejdsformen skal passe til opgaven. Ønsker man derfor et kollaborativt samarbejde

ledet gennem en kollaborativ ledelsesstil, så kan punkterne og evalueringen fra afsnittet *Kollaboration som et ledelsesværktøj*, være et godt afklaringsværktøj at arbejde med. Ønsker man derimod en hurtig, adskilt proces, kan Kooperation være at fortrække. Dog bør det bemærkes, at det kan blive en kostelig affære at igangsætte en kooperativ arbejdsproces på et for informationsfattigt grundlag, idet de forskellige parter får fri fortolkningsret til opgaven, eller bliver tvunget til samme. Derfor kan det ende ud med meget forskellige delkomponenter til en fælles enhed. Kooperativt samarbejde bør derfor sikres af en leder, der orienterer og sikrer sig, at det kooperative samarbejde er afklaret, og at der er en fælles forståelse, af det kendte produkt, dvs. til outputtet. Dette kan eventuelt ledes gennem kollaborativt lederskab.

Vælg derfor samarbejdsform ud fra rammefaktorer, såsom; tid til opgaven, økonomi til opgaven, opgavens kompleksitet, mulige interesser til opgaven, forventninger til outputtet og forventninger til opgavens fremtidige refleksionsmuligheder.

Hvad artiklen her søger at præcisere og få frem i lyset kan således fint gå i spænd med Ib Ravns kritiske syn på dansk mødekultur, som blev omtalt i indledningen. For når vi opholdes til møder, i samarbejdsfællesskaber og lignende, i timer med snak og hyggelige initiativer, er det bestemt ikke udtryk for kollaborativt samarbejde eller kollaborativ ledelse. Det kan i mange tilfælde føre til oplevelser af tidsspild.

Lad mig slå helt fast, at målet med denne artikel ikke er at gå til angreb på betegnelserne; hyggemøder, kaffemøder, frokostmøder m.m., da de skal være velkomne, hvis blot alle implicerede ønsker at deltage i sådanne møder. Problemet bliver, hvis man søger at kombinere et vigtigt møde med en kompleks opgave, rammesat af hyggelige samtaler og en god frokost.

Brug eksempelvis fokuspunkterne fra afsnittet *Kollaboration som ledelsesværktøj* til at hjælpe dig og din organisation med at få klarhed og forventningsafstemt opgaven

således, at I mødes med et fælles udgangspunkt for at løse opgaven.

## **HVOR GÅR GRÆNSEN FOR DEN KOLLABORATIVE IND-FØRSEL?**

Følgende øvelse kan sætte fokus på dine medarbejders kollaborative problemløsningsstrategi, medarbejders kollaborative arbejdsmuligheder som såvel din egen kollaborative ledelsesstil.

Forestil dig følgende: I morgen sender du en mail rundt til eksempelvis afdelingen, dine medarbejdere eller de personer, du ser øvelsen relaterer sig til. Hvad du skriver i mailen er følgende:

### **TIL RELEVANTE MEDARBEJDERE**

**TIL NÆSTE MØDE VIL JEG BEDE HVER ENKELT AT FORBEREDE SIG PÅ FØLGENDE: I SKAL FORTÆLLE OM EN ARBEJDSMÆSSIG PROBLEMSTILLING, I HAR HAFT OG LØST INDEN FOR DEN SIDSTE PERIODE. LIGELEDES SKAL I FORTÆLLE, HVORLEDES I LØSTE PROBLEMSTILLINGEN. FORTÆLLINGEN SKAL BLOT HAVE EN VARIGHED AF CA. 2-4 MIN.**

**JEG SER FREM TIL MØDET, HVOR OPGAVEN VIL BLIVE BEGRUNDET OG BEHANDLET.**

**MED VENLIG HILSEN JERES LEDER AF OM-RÅDE SYD.**

Medarbejderne vil nu forberede sig på at skulle fortælle en sådan historie, og hvad de ofte kommer frem med er en individuel fortælling om, hvordan de løste problemstillingen. Trods at opgaven nu kunne være løst jf. ovenstående opgave fra chefen, så er den det ikke helt. For hvad opgaven i virkeligheden er ude efter er at undersøge den enkeltes kollaborative fokus i forskellige situationer; i dette tilfælde i relation til en problematik. Øvelsen stammer fra restau-

rant kæden Roys, hvor det rigtige svar er, "at du ikke forsøger at løse problemet på egen hånd, men at du bad om hjælp og meddelte situationen for andre" (Hansen: 108).

Et andet eksempel på en lignende øvelse stammer fra Southwest Airlines, hvor de igennem længere tid har arbejdet med at finde ansøgere med god team attitude. Deres metode er at få jobansøgerne til kort at fortælle om sig selv foran resten af ansøgergruppen, hvorved mange hurtigt begynder at overveje deres præstation, hvad der skal siges m.m. Men det er ikke det, Southwest Airlines fokuserer på. I stedet er opgaven for Southwest personalekonsulenter at observere, hvordan deltagerne lytter, jubler og klapper i relation til præsentationen. Dvs. personalekonsulenterne kigger på, hvordan deltagerne er opmærksomme på andres fortælling, støtter denne under og efter, frem for at være begravet i egne overvejelser om eget oplæg. De ansøgere som går hjem, er dem, der var individuelt orienteret (Hansen: 108).

Trods det interessante i ovenstående eksempel må det understreges kraftigt at føler medarbejderne sig ført bag lyset, snydt eller uretfærdigt behandlet, kan det få store konsekvenser. Professor Amy Edmondson fra Harvard Business School understreger vigtigheden af psykologisk sikkerhed. Det vil sige, at det er sikkert at udtrykke meninger, og at folk føler sig trygge til at turde tale uden frygt for repressalier (Hansen: 155). Kollaborative ledere bliver nødt til at sikre denne sikkerhed.

De to ovenstående eksempler har, som nævnt, nogle interessante vinkler på vores adfærd og orientering i gruppesammenhænge. Men spørgsmålet er, om det er fair, og om det i virkeligheden giver mening at lave en sådan øvelse, hvis konklusionen kan blive exit for den enkelte?

Til at eksemplificere hvad her menes, kan en udsendelse fra Magasinet Penge fra DR anvendes. Udsendelsen hedder *Kampen om arbejdet* og omhandler, hvorledes danske arbejdspladser bliver bedre til at konkurrere med udlandet på eksempelvis lønnen til den enkelte medarbejder og dennes kompetencer.

I udsendelsen hører vi om to danske virksomheder, Royal Unibrew (FAXE) og produktionsvirksomheden DNP. Begge virksomheder kæmper for at få det, de kalder *Medarbejdere i verdensklasse*. Konceptet medarbejdere i verdensklasse er udviklet mellem Royal Unibrew og fem andre sjællandske virksomheder og centrerer sig om følgende tre fokuspunkter:

- (I) at den enkelte medarbejder ikke kun har en funktion, men kan udføre flere funktioner
- (II) at den enkelte medarbejder kan lede sig selv således, at der fx spares mellemledertid
- (III) har gode ideer til forbedringer af produktionen

Og netop disse fokuspunkter, som er skabende for medarbejdere i verdensklasse, kan tydeliggøre ovenstående problemstilling. Der kan være adskillige gode grunde til, at de tre ovenstående fokuspunkter kan være en god ide at udvikle hos den enkelte medarbejder i virksomheden, men hvordan det gøres bør være nærmest lige så centralt. I udsendelsen møder vi Helle, som har været tilknyttet firmaet DNP siden 1990. På nuværende tidspunkt i DNP skal medarbejderne leve op til de tre ovenstående fokuspunkter, og de bliver således vurderet herudfra. Det tydeliggøres, at medarbejderne i DNP tidligere havde en mellemleder, de kunne gå til og få tjekket, om en given enhed nu var i god nok stand. Dette varetager den enkelte medarbejder nu selv, altså ovenstående punkt II. Endvidere lægges der stor vægt på, at medarbejderne forstår store dele af produktionen og således kan sætte sig ind i, hvilken betydning og eventuelt konsekvens en given ting måtte have for hele processen.

Det tydeliggøres, da Helle fremviser, hvad hun arbejdede med i 1990, og at hun på daværende tidspunkt ikke havde indsigt i, hvad hendes arbejde havde at betydnings m.m. i resten af processen, altså ovenstående punkt I og III og i udstrakt grad udtryk for kooperativt samarbejde. Trods at 24 år må siges at være en god portion tid at kunne udvikle sig i, så omtales tidsperspektivet for, hvor længe den enkelte medarbejder har fået til at omstille sig til det

nye, ikke.

Derimod svarer COO Niels Hermansen til spørgsmålet, om det ikke blot er udtryk for, at hvis medarbejderne ikke spiller med, så er det ud: *“Sådan er udviklingen jo”* (Hermansen <sup>10</sup>). Dette begrundes således spørgsmålet om, hvornår man som medarbejder skal kunne det nye? Et tænkt eksempel kunne fx være, at Helle, som nævnes ovenfor, tidligere har været en yderst dygtig medarbejder grundet hendes evne til at arbejde hurtigt i produktionen, og nu er konteksten en anden; hurtig i produktionen er godt, men lever Helle ikke op til de tre ovenstående fokuspunkter, så kender hun givetvis fremtiden, så er det ud.

Pointen er således at stille spørgsmålstejn ved, om forandringen i virksomheden har givet tilstrækkelig tid og rum for den enkelte medarbejder til at finde sin vej såvel kompetence og udviklingsmæssigt. De tidligere nævnte eksempler fra Roys og Southwest Airlines, hvor ansøgerne fravælges uden at vide på hvilket grundlag, kan der stilles spørgsmålstejn ved, om den enkelte ansøger er blevet fair behandlet? Jf. det tidligere eksempel med den konstruerede mail, kunne der stilles følgende spørgsmål: Vil de medarbejdere, der pligtopfyldende løser den stillede opgave ud fra et individorienteret udgangspunkt med dem selv i fokus, føle sig fair behandlet, hvis lederen efter at medarbejderen har fremlagt udtaler; *Det var så lige præcist det, vi ikke vil have; en individorienteret og selvhøjtidelig medarbejder. Nej, skulle du have løst opgaven korrekt og efter vores firmas fremadrettede standarder, så skulle du have løst opgaven ved at fokusere på, hvilke af dine kollegaer, relationer mfl. som muliggjorde, at du kunne lykkes, som du gjorde, og hvordan de har hjulpet dig.*

Bliver medarbejderen mødt på denne måde, må det tænkes, at Amy Edmondsons anbefalinger om psykologisk sikkerhed, hvor det er sikkert at udtrykke meninger, at folk føler sig trygge til at turde tale uden frygt for represalier, kan lide et knæk. Derfor bør alle ledere, virksomheder osv., der finder ideen om kollaborativ ledelse interessant og ønsker at føre hele eller dele af ledelsesstilen ud i virkeligheden, gøre sig store overvejelser om, hvornår virksomheden skal kunne se effekt heraf, hvornår medar-

bejderne skal kunne vurderes på deres evne til at kunne kollaborere, samt hvilke handlinger virksomheden vil gøre for at sikre, at medarbejderne får de fornødne kompetencer og tid til udvikling heraf.

## TAG ANSVAR FOR DEN KOLLABORATIVE PROCES

Hypotetisk case:

Bob, leder af en bilforhandler, har samlet sit salgsteam for at diskutere et presserende problem; nedgang i salget af stationcars over de sidste to måneder. Bob lægger ud med, at han mener at kende årsagen til problemet, og at løsningen er at sænke prisen på bilerne, og at de skal begynde i næste uge. Bob konkretiserer videre, at nedsættelsen vil være ca. 10.000 kroner pr. bil, og det vil naturligvis skære i medarbejderes provision. Han afslutter med, at det derfor er vigtigt, at medarbejderne støtter op om denne beslutning.

Inden du læser videre, spørg da dig selv om ovenstående eksempel med Bob er udtryk for en kollaborativ ledelsestil?

Hvis dit svar er nej, deler du holdning med artiklens forfatter.

Eksemplet er som nævnt hypotetisk og stammer fra den før citeret bog: *How to Make Collaboration Work* (Straus: 58). Men eksemplet illustrerer tydeligt en sidste pointe, som artiklen her søger at bringe, nemlig kollaborativ ledelse eller ej.

Et umiddelbart problem med Bobs tilgang er, at Bob allerede synes at have truffet en beslutning, og dermed har han sat sig selv i en win-lose situation. Altså at enten er medarbejderne med ham, eller også er de imod ham. Derfor bør man som leder gøre sig meget klart, hvad man ønsker ud fra en grundig overvejelse over mulighedsrummet for problemløsningen.

Som eksempel kan følgende seks emner gennemgås af lederen før et møde, for at lederen bliver mere klar på, hvilke rammer han/hun ønsker at sætte for mødet og de mulige beslutninger:

- fase 1. Perception. Er der et problem? Hvordan har du det med det? Er det legitimt at diskutere problemet åbent?
- fase 2. Definition: Hvad er problemet? Hvad er dets grænser eller begrænsninger?
- fase 3. Analyse: Hvorfor eksisterer problemet? Hvad er dets årsager?
- fase 4. Generering af alternativer: Hvilke mulige løsninger er der på problemet?
- fase 5. Evaluering: Hvilke kriterier skal en god løsning omhandle? Hvilke alternativer er bedre eller mere acceptable end andre?
- fase 6. Beslutningsprocesser: Hvilken løsning kan vi blive enige om? Hvilket alternativ kan vi forpligte os til at gennemføre? (Straus: 61-62)

Hvorledes Bob og hans virksomhed kunne have gavn af en kollaborativ samarbejdsproces i det givende eksempel må stå hen i det uvisse. Fx kunne Bob vurdere, at organisationen grundet forskellige årsager ikke vurderes at kunne håndtere en kollaborativ samarbejdsproces. Dette kunne eksempelvis skyldes dårlig kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne samt medarbejder og medarbejder imellem eller, at virksomheden ikke hidtil har involveret medarbejderne i løsning af virksomhedens problemstillinger. Det kunne også skyldes, at virksomheden vurderer at behøve mere viden og tid før en kollaborativ samarbejdsproces vurderes at være hensigtsmæssig. Og netop i relation til en sådan problemstilling kan den tidligere omtalte udsendelse fra Magasinet Penge DR; *Kampen om arbejdet*, bruges som eksempel.

I udsendelsen beskrives det, at firmaet DNP bruger 40 timer pr. medarbejder om året på at kompetenceudvikle medarbejderne. Denne investering i firmaets medarbejdere begrundes ud fra, at medarbejderne behøver viden og indsigt for at kunne komme til en forståelse af, hvad firmaet får behov for fremadrettet i relation til deres medarbejdere; altså de tidligere omtalte fokuspunkter. Men det må være en selvfølge, at firmaet ikke kan forvente,

at medarbejderne fra den ene dag til den anden kan vurderes ud fra de nævnte fokuspunkter. Firmaet må tænkes at have afsat tid til at medarbejderne løbende kompetenceudvikles og dermed løbende udvikles i retning af fokuspunkter og dermed de fremtidige virksomhedskrav, fokuspunkterne.

At ledelse også kan handle om at træffe hurtige beslutninger, hvor man ikke når den store debat inden beslutningen tages, er vel blot en realitet. Men at disse hastebeslutninger understøttes af utallige kollaborative diskussionsprocesser, der har opkvalificeret netop hastebeslutninger, det er vel blot ønskværdigt. Kollaboration handler om at turde åbne for perspektiver i vished om, at perspektiverne ikke gør sagen eller sågar verden mere kompleks, det var den nemlig allerede inden, vi var bare ikke bevidste herom. Nej, kollaboration hæmmer ikke beslutningstagning. Kollaboration opkvalificerer blot beslutningerne således, disse ikke træffes på et for spinkelt grundlag.

God arbejdslyst og husk, at kollaboration ikke er en nem arbejdsmetode. Den skal læres og udvikles over tid.

## NOTER

1: Lektor ved Aarhus Universitet

2: David Straus, Founder, former CEO and President, current Board Member Cambridge, MA

3: Betydning: "Acceptere eller gå med til noget der egentlig strider imod ens idealer og ønsker (og varieret form). Der er adskillige kameler, der skal sluges og mange hellige køer, der skal slagtes, hvis vi skal til bunds i spareproblemerne" (<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kamel>). Det bør understreges, at ideen om at sluge kamelen i denne sammenhæng særligt relaterer dig til ord som accept, kompromis, samstemmighed og tilslutning, ord som jf. fremmedordbogen også beskriver ordet konsensus (Fremmedordbogen: 330).

4: Forslag der strækker sig udover tanken om den blotte tilstedeværelse af en referent, kan være en ekstra mødedeltager, der har til opgave kun at samle mødets indhold. Alternativt kan man optage mødet på video, eller lyd. I artiklen: Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk

tænkning , gives i relation hertil, yderligere perspektiver på hvorledes denne dokumentationstankegang kan imødekommes og begrundes. Se fx embedded og extended mind teori i artiklen.

5: Bidragsyder til afsnittet: Lisbeth Kjeldgaard Larsen, konsulent inden for organisationsudvikling, projektledelse og procesoptimering

6: Bidragsyder til afsnittet: Lisbeth Kjeldgaard Larsen, konsulent inden for organisationsudvikling, projektledelse og procesoptimering

7: Dele af elementerne Lawson behandler i artiklen behandles andetsteds i denne artikel. De omtalte afsnit er således skrevet ud i artiklens sammenhæng.

8: "Omkostning, som er forbundet med overførsel af ejerskab, herunder ved organisering, tilpasning og regulering af ydelser på markedet" (Denstordanske.dk).

9: Bidragsyder til afsnittet: Lisbeth Kjeldgaard Larsen, konsulent inden for organisationsudvikling, projektledelse og procesoptimering

10: Det må kraftigt understreges, at DNP ikke anses for at være det dårlige eksempel på kollaborativ ledelse eller dårlig ledelse generelt. Derimod tydeliggøres DNP senere i artiklen her, at være nærmere det gode eksempel på kollaborativ ledelse og god ledelse grundet forståelsen for, bevidstheden om og planlægningen af, den enkelte medarbejders kompetenceudvikling og tid hertil.

## LITTERATUR:

### Artikler og Bøger

Bang, J. og Dalsgaard, C. (2005): Samarbejde – Kooperation eller Kollaboration?. Tidsskrift for universiteternes efter- og videreuddannelse, 2. årgang, nr. 5.

Bronstein, L.R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. National Association of Social Workers.

Claiborne, N. og Lawson, H. A. (2005): An intervention Framework for Collaboration. Families in Society, vol. 86, nr. 1, s. 93-103.

Hansen, Morten T. (2009): Collaboration - How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results, Harvard Business Press.

Lawson, H.A. (2004): The logic of collaboration in education and the human services. Journal of Interprofessional Care, vol. 18, nr. 3, august.

Reason, P. (1999): General Medical and Complementary Practitioners Working Together. The Epistemological Demands of Collaboration. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, Nr. 1, s. 71 ff.

Ricci, Ron. & Wiese, Carl. (2011): The Collaboration Imperative - Executive

Strategies for Unlocking Your Organization's True Potential, Cisco Systems, Inc.

Suhr, Nicolaj (2013): Hvad neuroplasticitet bibringer organisatorisk tænkning, Detpostmodernelederliv.dk - <http://www.detpostmodernelederliv.dk/tidsskrift/detpostmodernelederliv-vol-3-august-2013/hvad-neuroplasticitet-bibringer-organisatorisk-taenkning/>

Straus, David. (2002): How to Make Collaboration Work – Powerful Ways to Build Consensus Solve Problems, and Make Decisions, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

### Ordbøger

Gyldendals Røde Ordbøger. Dansk-engelsk ordbog. (1995 - 2002). 10. udgave.

Gyldendals Røde Ordbøger. Fremmed ordbog. (1999).

Politikens Nudansk Ordbog med etymologi.

### Link

DR – Magasinet Penge (2012): Kampen om arbejdet, - <http://www.dr.dk/DR1/penge/2012/03/28193804.htm>