

## Kommende artikler

Få et indblik i nogle af de artikler, som udkommer i de næste numre af *Samfundslederskab i Skandinavien*.

### **Militær ledelse: Kunst, håndværk eller videnskab?**

Er militær ledelse en kunst? Et håndværk? Eller en videnskab? Med afsæt i en analyse af begrebet militær ledelse viser artiklen, hvordan arbejdet med metaforer har en helt central organisatorisk funktion og kan udgøre et væsentligt redskab til udvikling af organisationer og professioner. Artiklen præsenterer dels en teoretisk udfoldelse af og refleksion over, hvad vi kan få blik for, hvis vi betragter metaforer som et perspektiv. Dels undersøger artiklen konkret, hvordan tre forskellige metaforiske forståelser af militær ledelse – som henholdsvis en kunst, et håndværk eller en videnskab – har afgørende betydning for, hvordan den militære organisation vurderer, organiserer og udvikler sine militære ledere. På baggrund af den undersøgelse foreslås det, at metaforarbejde ikke alene er relevant for officerprofessionen som en måde at understøtte professionens vedvarende selvrefleksion og udvikling, men at metaforarbejde også kan være relevant i udviklingen af andre professioner.

### **Er det nødvendigt at sige op – for at lytte til borgerne?**

Denne artikel kan læses i forlængelse af en samskabelsescase, der blev bragt i SIS i 2018. I eksemplet havde to pædagoger valgt at sige deres kommunale job op, for at få lov til at lytte til borgernes ønsker og behov. Efterfølgende ønskede kommunen at lære af de eksterne erfaringer med at samskabe med borgere. I denne artikel dokumenterer jeg, hvordan en kommunal institution forsøger at inddrage borgernes ønsker i arbejdet, og hvorfor det er så vanskeligt, at det mere eller mindre er dømt til at mislykkes. Spørgsmålet er, om samskabelsesdagsordenen bare er endnu et smart slagord, der måske allerede er på vej mod glemslen, eller om der et eller andet sted findes en vilje til reelt at inddrage borgerne i udviklingen af velfærdsydelserne? For de organisationer, der reelt vil samskabe, slutter artiklen med en række anbefalinger til dét arbejde.

### **Ledelse af fællesskabelse**

Velfærdsproblemer adresseres i stigende grad på tværs af sektorer ud fra ideen om, at nye løsninger skal samskabes i fællesskab med de mennesker, hvis liv de berører og gennem aktivering af eksisterende ressourcer i civilsamfundet. I artiklen undersøger forfatterne, hvordan et lokalt fællesskab konstitueres med afsæt i en case, hvor en gruppe borgere og en offentlig koordinator afprøver en digital platform som en måde at understøtte borgernes fællesskab. Analysen tager afsæt i social praksisteori og en relationel ontologi for derved flytte fokus til en procesorienteret forståelse af fællesskabelse, i hvilken det 'fælles' kan ses som et fænomen, der kontinuerligt skabes og genskabes. Analysen peger på fællesskabelse som en proces, der konstitueres gennem sammenfletningen af handlinger, erfaringer og forestillinger i interaktion med spatiale, temporale og materielle elementer. Artiklen slutter med en diskussion af artiklens pointer i relation til offentlige aktører.

### **Plastik fantastisk: Muligheder og problemstillinger ved cirkulær økonomi indenfor plastindustrien**

Med plast som case beskæftiger denne artikel sig med, hvordan vores økonomi kan transformeres til en bæredygtig økonomi. Casen handler specifikt om indsamling og genanvendelse af plastik og blev undersøgt som en del af projektet Ren Kystlinje. Det er artiklens hensigt at diskutere mulige strategier for plastaffaldshåndtering. Argumentet er, at bæredygtighedsstrategier indenfor plastområdet baserer sig på ideerne om "Delt Værdi", som er en forholdsvis ny teori indenfor CSR-området, samt cirkulær økonomi (CØ), som handler om affaldshåndtering og genanvendelse. Denne artikel undersøger betingelserne for, at "Delt Værdi" og cirkulær økonomi kan fungere indenfor plastområdet. Mulighederne og begrænsningerne ved Delt Værdi og CØ påvises og diskuteres. Som et sidste element i artiklen diskuteres alternative løsningsmuligheder.

### **Organisering på tværs af organisatoriske grænser**

Værdiskabelse sker i stigende grad på tværs af organisatoriske grænser og skaber dermed grundlag for gentænkning og innovation af eksisterende forretningsmodeller. Der eksisterer derfor et behov for at gøre op med det traditionelle fokus på enkeltstående forretningsmodeller i isolerede organisationer. I denne artikel introduceres en distinktion mellem intra- og inter-organisatoriske forretningsmodeller. Ved at bygge bro mellem forskellige teoretiske dimensioner af inter-organisatorisk samarbejde og forretningsmodellitteratur diskuteres, hvorledes forretningsmodelinnovation kan være en tilgang til at skabe organisering på tværs af organisatoriske grænser. Dette eksemplificeres gennem en case, der følger inter-organisatorisk samarbejde omkring forretningsmodeludvikling og etablering af en kollaborativ forretningsmodel på Aalborg Havn.

## **Ledelse af innovation i den offentlige sektor: Kommunal affaldshåndtering som en del af noget større**

Den offentlige sektor står over for mange og store udfordringer i det 21. århundrede, og der kan argumenteres for at innovation skal være en del af svaret på disse udfordringer. I denne artikel fremdrages den eksisterende litteraturs forskellige bud på, hvordan innovation kan initieres og ledes i den offentlige sektor. Artiklen indeholder også en case om en ny og innovativ tilgang til kommunal affaldshåndtering. Sammenholdes de grundlæggende teoretiske perspektiver fra litteraturen med casen, så viser analysen, at den konkrete innovationsproces mest hensigtsmæssigt kan ses som værende en del af et større og komplekst system, hvori mange aktører, delelementer og delprocesser har været relevante og spillet en rolle. Dette bliver diskuteret yderligere i slutningen af artiklen sammen med nogle de væsentlige heraf afledte konsekvenser for ledelse af innovation i den offentlige sektor.

## **Tildelingsmodeller og effektbaserede styringsprincipper i den offentlige sektor**

I de senere år er fokus øget både på den effekt, der opnås af de offentlige indsatser, og på de ressourcer, der medgår. Det nødvendiggør ændringer i den økonomiske styring og i den måde, ressourcetildelingsmodellerne fungerer på. I artiklen sættes fokus på budgettildelingsmodellens rolle i konstruktionen af ledelsesrummet. Der argumenteres for, at der skal tildeles bevillinger og budgetter til forløb fremfor til enkelttydelser, og det diskuteres, hvad omkostningseffektivitet samt horisontal og vertikal lighed indebærer, samt hvordan disse hensyn afspejles i en tildelingsmodel. Herudover indkredses det, hvad der kan forstås ved effektbaseret økonomistyring, og det skitseres, hvad perspektiverne for at anvende direkte effektbaseret styring, der indebærer effektafhængige bevillinger, er.

Husk, at du kan abonnere på *Samfundslederskab i Skandinavien* ved at sende en mail til [SiS@cbs.dk](mailto:SiS@cbs.dk) eller [registrere dig på tidsskriftets hjemmeside](#). Abonnementet er gratis.