

Den offentlige driftsorganisation

– et bud på en ny strukturmodel

Søren Vøxted

Abstract

Artiklen har til formål at opstille et bud på hvordan den offentlige driftsorganisation tager sig ud i konsekvens af forandringer. Decentralisering af ansvar og kompetence fra centralt niveau til de enkelte offentlige afsnit og institutioner, har ændret tidligere tiders bureaukratiske styringsmodel med dens klare rollefordelinger til en mere fleksibel struktur. Det er artiklens formål at opstille en model for, hvordan denne driftsorganisation ser ud strukturelt. Her udgør det artiklens tese, at der er skabt en driftsorganisation uden klare og markante positioner. Mest tydeligt kommer dette til udtryk ved driftsledelse, der er et anliggende for flere instanser (systemer) i organisationen samtidigt. Dermed er det en organisation med mange ledere i praksis. Mens andre dele, fx. de nye professionelle ledere, er en position og et system bundet op på navngivne enkeltpersoner. Et andet markant nyt træk ved modellen er stabens rolle som en integreret del af driftsorganisationen.

De mange og mangeartede forandringer der præger den offentlige sektor aktuelt, påvirker de enkelte offentlige forvaltninger og institutioner på flere måder. Ligesom de på forskellig vis præger de ansatte der befolker de offentlige arbejdspladser. Ændringerne har ført de offentlige arbejdspladser ud i konkurrence med andre offentlige enheder og private aktører (se bl.a. Pedersen, 2004; Ejersbo & Greve, 2006; Klausen, 2001; Andersen, 2003). Der er skabt et øget fokus på ledelse og lederudvikling i den offentlige sektor (se bl.a. Personalestyrelsen, 2007¹; Søderberg, 2008; Sørensen, 2008). Kravet om at leve op til kvalitetsstandarder og andre ledelsesteknologier har haft konsekvenser for alle dele af sektoren; ikke mindst de udøvende institutioner (se bl.a. Pedersen, 2004; Pedersen, greve & Højlund (red.), 2008; Jespersen, 2005; Hagedorn-Rasmussen, Højland og Pedersen, 2006; Madsen & Tetzschner, (red.), 2003). Endelig har den offentlige sektor over de senere år været igennem en række store reformer, der på mange måder har påvirket de enkelte institutioner og deres ansatte. Der kan som eksempler henvises til kommunalreformen, politireformen og fusioner indenfor uddannelsessystemet.

Spørgsmålet er hvad alle disse ændringer har betydet for strukturen i den offentlige driftsorganisation?

Strukturen i offentlige organisationer er temaet for denne artikel. Fokus er specifikt rettet imod strukturen i de offentlige driftsorganisationer (institutioner, skoler, afsnit, afdelinger osv.). Det er artiklens formål at præsentere en model for, hvordan den offentlige driftsorganisation ser ud aktuelt.

Der er til dette formål den tilføjelse, at det offentlige er en bred sektor, der rummer endog meget forskellige organisationer. Den model artiklen præsenterer vil i konsekvens af dette ikke være aktuel for alle typer af offentlige driftsorganisationer. Det er en model hvis relevans først og fremmest sigter imod det felt der bredt betegnes »velfærdsorganisationer«, hvilket henviser til institutioner indenfor social- og sundhedsområdet, beskæftigelsessektoren, skole- og uddannelsessektoren, dag- og døgninstitutioner, pleje- og omsorg osv. Det er en strukturmodel som antagelig også vil kunne findes indenfor dele af det tekniske og det administrative område. Mens den fremstår uaktuel indenfor andre felter. Det gælder vel især aktionsorienterede organisationer indenfor fx politi, militære enheder og visse typer af indsatsfunktioner ved kritiske situationer som ulykker.

Teori om struktur

I organisationsteorien defineres struktur som organisationens arkitektur. Det er organisationens opbygning med angivelse af funktionsenheder, ledelsespositioner og forbindelseslinjer (se fx Gorge & Jones, 2003; Child, 2005; Buchanan & Huczynski, 2004). I denne litteratur skelnes der mellem den formelle struktur og den uformelle struktur. Den formelle struktur er den opdeling af virksomheden i afsnit og lag som ledelsen har besluttet og signaleret, mens den uformelle struktur er de positioner, opgavefordelinger og kommunikationslinjer der udfoldede sig i praksis. Det er til denne diskussion vigtigt at understrege, at den uformelle struktur ikke nødvendigvis er dysfunktionel og i modsætning til den formelle struktur (se fx Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den uformelle struktur vil ofte indgå i et konstruktivt samspil med den formelle struktur. Hvilket i høj grad er tilfældet ved den strukturmodel der præsenteres i nærværende artikel.

Den strukturmodel den moderne stat tager afsæt i er Max Webers bureaukrati (1947). Som modpol til sin samtids organisationer (omkring år 1900), og i overensstemmelse med kravene fra et moderne samfunds gennembrud opstiller Weber en række principper, der bør kendetegne statsforvaltningen. De bærende elementer i modellen er hierarkiet med dets klare angivelser af bemyndigelse og kommunikationslinjer, funktionsspecialisering og ønsket om kompetente og ensartede afgørelser der bygger på et retstatsligt grundlag.

Allerede Max Weber selv påpegede bureaukratiets svagheder og mangler. Det udgør et jernbur, der i en række sammenhænge hæmmer organisationers udfoldelsesmuligheder og fremmedgør de individer, der er organisationens menneskelige ressourcer. Af samme årsag har strukturteori i organisationsteorien haft som et væsentligt formål at udvikle løsninger, der imødegik bureaukratiets dysfunktionelle træk. Dette gælder både i den private sektor og i offentlige organisationer. Men fortsat udgjorde Webers idealmodel et omdrejningspunkt for både teoriudvikling og nye løsninger i praksis. Som et eksempel på teoriudvikling kan anføres Henry Mintzbergs »fagbureaukrati« (Mintzberg, 1982), mens arbejdet med struktur i praksisfeltet i den offentlige sektor som en meget dominerende aktivitet i især 1970'erne er godt illustreret hos Røvik (1998) med den norske statsforvaltning

som eksempel. At en tilsvarende stor opmærksomhed på struktur også fandt sted i Danmark ses bl.a. hos Asmund Born og Niels Åkerstrøm Andersen (2001).

Det at bureaukratiet udgør det paradigmatisk afsæt for diskussion af struktur er imidlertid ikke længere en selvfølgelighed. De diskussioner der foregår i forlængelse af aktuelle forandringer, også indenfor den offentlige sektor, inkluderer et egentligt opgør med netop bureaukratiet som det bærende princip for struktur. Der kan peges på to retninger i denne teoriudvikling.

I dele af organisationsteorien nedtones eller er strukturperspektivet helt fraværende (se fx Andersen, 2006; Burell, 1988; Hatch, 2005; Gergen, 1992). Argumentet i disse bidrag er, at de bånd og rammer strukturen lægger ned over organisationen hæmmer eller er decideret irrelevante for organisationens udfoldelsesmuligheder, hvorfor fokus bør rettes imod aktørernes ageren, holdninger og evner. Dette gælder også dele af litteraturen om den danske offentlige sektor, hvor det anføres, at decentraliseringen af ansvar og kompetence gør, at fokus i stedet for strukturmodeller bør rettes imod kommunikation, læring, motivation og kultur (fx Andersen, 2008; Jæger & Sørensen, (red.), 2003; Thylefors, 2007; Pedersen, 2008; Torfing og Sørensen, 2005). Allan Christensen ridser denne position op på følgende måde:

I udviklingsforløbet fra en mere traditionel tilstand hen imod det, der har fået betegnelsen den lærende organisation, lægges der mindre vægt på økonomi, finansiering og organisationsstrukturen som styringsgrundlag. Fokus flyttes til de mange organisatoriske processer, hvor ressourcer indsamles, opbygges og anvendes til en forbedring af nutidig og fremtidig målopnåelse. Der er behov for et minimalt strukturgrundlag, der kan fungere som kernen i koordineringen og integrationen af de omtalte organisatoriske processer (Christensen, 1997:13).

Den anden retning er at pege på strukturmodeller forskellig fra bureaukratiet. Her har ikke mindst netværksteorien været en væsentlig inspirationskilde (se fx Andersen, 2006; Scott, 2005). På et praksisnært plan har ikke mindst kommunalreformen og de forandringer den har afstedkommet, gjort det aktuelt igen at diskutere strukturmodeller i den offentlige sektor. Eksempler på sådanne »nye« strukturmodeller er »områdeledelse« (Møller, 2007; Smidt, Malmgren & Ipsen, 2004) og »koncernmodeller« i den offentlige sektor (fx Klausen, 2010). I disse modeller fastholdes hierarkiet, men i en langt mere løs form end tidligere tiders sammenhængende offentlige sektor fra top til bund. Disse nye strukturmodeller er trods deres angivelser af hierarki derfor forskellige fra Max Webers oprindelige teori og idealmode.

Dermed er de to retninger ikke nødvendigvis i modsætning til hinanden. Hvilket også ligger i det ovennævnte citat af Allan Christensen. Selvom fokus for en ledelsesmæssig indsats har forrykket sig fra strukturløsninger, har den offentlige driftsorganisation forsat en struktur.

Den klassiske offentlige strukturmodel

Organisationsstrukturen i den offentlige sektor er som angivet i teoriafsnittet tæt forbundet med Max Webers bureaukratimodel. Modellen er, jf. figur 1, baseret på et hierarki, hvor hvert lag og funktion har klart formulerede og afgrænsede roller og beføjelser. Topleledelsen fastlægger de overordnede mål og beslutninger. Ligesom der er en arbejdsdeling ved driftsledelse mellem topleledelsen og driftsledere, hvor topleledelsen udarbejder styringsredskaber med en høj detaljeringsgrad. Mens driftslederne administrerer disse styringsredskaber. Dermed udøver topleledelsen en direkte form for ledelse af de ansatte placeret i driftsorganisationen. Endelig ligger størstedelen af personaleansvaret og ansvar for udvikling af organisationen hos topleledelsen og dens stabsmedarbejdere.

Driftsledelsen har ansvaret for formidling, implementering og kontrol af topledelsens ordrer.

De ansatte har alene eller helt overvejende til opgave at udføre arbejdet. De vil dog have opgaver med planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde afledt af, at de er faglærte eller professionsansatte. Hvilket der er tradition for hos disse kategorier af ansatte.

Endelig er der stabsfunktionerne, der udgør en serviceorganisation for linjeorganisationen og alene med kontakt til de forskellige lag af ledere. Stabens opgave er at forsyne ledere på alle niveauer med viden og værktøjer til den konkrete styringsopgave. Samt varetager staben administrative opgaver.

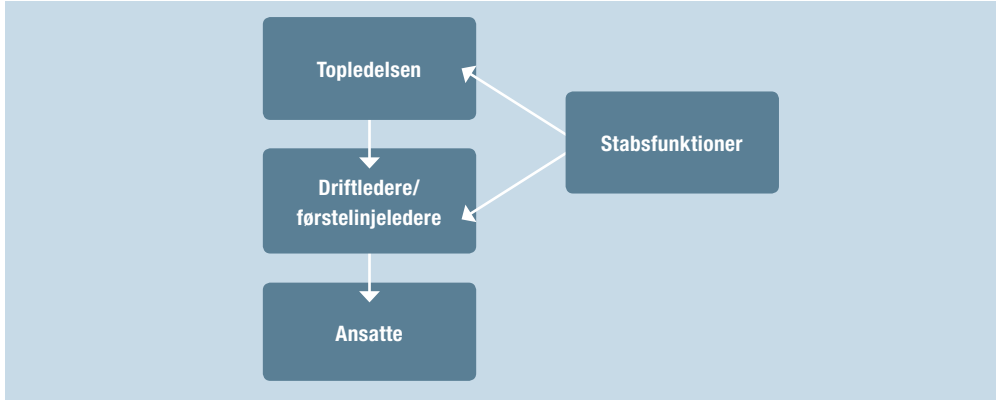
De undersøgelser der er foretaget af styring og ledelse i offentlige driftsorganisationer viser med alt tydelighed, at den offentlige sektor ikke følger ovenstående model (se fx Arlbjörn m.fl., 2009; Bendix m.fl., 2008; Digmann, 2004; Digmann & Mårup (red.), 2006; Jespersen, 2005; Klausen, 2006; Lane, 2000; Sløk & Villadsen (red.), 2008; Voxted, 2005). Den struktur der kendetegner den danske offentlige sektor, udgør en langt mere kompleks og løst struktureret model end den ovennævnte.

En ny model for offentlig selvledelse

For kort at vende tilbage til artiklens formål, er det at opstille et bud på en strukturmodel i den offentlige driftsorganisation.

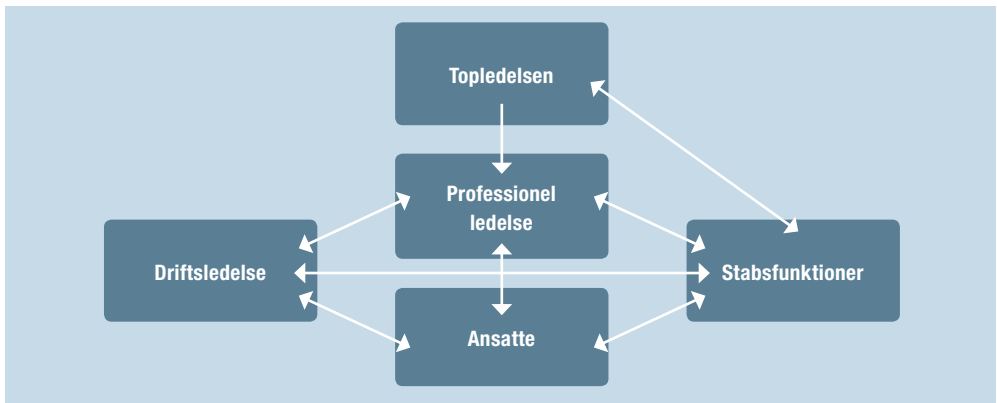
Ansvaret for udformning af visioner, mål og rammer er fortsat topledelsens (inklusive den politiske ledelse), hvorimod topledelsens styring er gået fra en den klassiske models direkte styring til indirekte styring, gennem udformning af målbare standarder og styringsværktøjer (se fx Bentsen m.fl. (red.), 1999; Klausen, 2001; Pedersen (red.), 2004). Det er vigtigt at have for øje ved denne arbejdsdeling med driftsorganisationen, at indirekte styring kan efterlade snævre grænser for, hvilke løsninger driftsorganisationen kan antage (se fx Andersen, Bjørnholt m.fl. (red.), 2008; Ejler m.fl. (red.), 2008; Hjort & Schmidt, 2008; Knudsen m.fl., 2009; Madsen m.fl., 2009; Pade m.fl., 2008).

Figur 1



Overfor denne klassiske strukturmodel, opstiller jeg nedenstående model i figur 2, der udgør et bud på den offentlige driftsorganisation aktuelt:

Figur 2



Implementeringen af det offentlige styringsregime i driftsorganisationen finder sted i et samspil mellem fire systemer. Det er dette samspil, der konstituerer den strukturmodel, der er artiklens formål og tese. Med »systemer« henvises der til, at det ikke nødvendigvis er bestemte personer eller afgrænsede funktioner knyttet til de fire felter, der udgør systemerne i driftsorganisationen. En bestemt person (rolle) kan have opgaver og ansvar på tværs af de fire systemer. Ligesom opgaverne indenfor de enkelte systemer kan varetages af flere medarbejdere samtidig. Modellens systemer skal derfor ses som funktionsområder i organisationen.

De professionelle ledere er de formelt øverst ansvarlige ledere i driftsorganisationen og topledelsens nærmeste samarbejdspartnere. Den professionelle ledelse er det system, der i størst omfang består af faste og afgrænsede roller i form af personer ansat som ledere med tilknyttede specifikke forventninger. Når dette system i artiklen begrebsliggøres »professionel ledelse« er det netop pga. de faste roller og ansvars- og arbejdsopgaver forskellig fra driftsledelse. Systemets vigtigste opgave er personaleledelse, strategisk tænkning og at udvikle organisationen herunder

motivere/facilitere de ansatte i overensstemmelse med topledelsens planer, mål og visioner (Klausen, 2001 & 2004; Voxted, 2007). Dermed lægges i de aktuelle bestræbelser på udvikling af den offentlige sektor op til, at dette ledelsesniveau professionaliseres. Dette i kraft af at lederne i dette system har en egentlig ledelsesfaglighed forskellig fra de ansattes faglighed.

Et system af professionelle ledere i driftsorganisationen indgår ikke i den klassiske model. De arbejdsopgaver der knyttede sig til dette system lå tidligere på et højere niveau i organisationen. Eller var helt fraværende; eksempelvis var der ikke tidligere et tilsvarende behov for forandringsledelse. Når dette system er opstået i den aktuelle driftsorganisation, er det en konsekvens af de forandringer, den offentlige sektor er underlagt. Udviklingen har medført, at arbejdet i de enkelte enheder bliver stadig mere specialiseret, og kræver derfor særlig viden. Dermed har den enkelte leder i driftsorganisationen ikke tidligere tiders indsigt i og overblik over egen organisation. Hvorfor ledelse mere handler om at motivere ansatte til brug af deres viden, frem for selv at planlægge, tilrettelægge og kontrollere det daglige arbejde. Ledelse inkluderer også krav om at kunne afveje aktivitet og resourceforbrug mellem driftsopgaver og de løbende omstillinger. Den professionelle leder bliver dermed den i driftsorganisationen, der skal stå i spidsen for forandringer, og håndtere den modstand der ofte opstår blandt organisationens medlemmer. Hvilket stiller krav til ny viden om forandringsprocesser og brug af ledelsesteknologier² forskellig fra den klassiske lederrolles driftsorienterede opgaver.

De *ansattes* primære opgave er arbejdets udførelse. I modellen er de produktionsmedarbejdere, hvilket vil sige pædagoger, sygeplejersker, undervisere, social- og sundhedshjælpere osv. Men samtidig udøver de ansatte opgaver forbundet med driftsledelse; både af eget og kollegaers arbejde. Den offentlige sektor har helt overvejende ansatte med professionsbaggrund eller faglærte. For disse gruppers vedkommende er det en naturlig del af hverdagen at tage del i planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde (fx Dahler-Larsen, 2010; Jespersen, 2005; Mintzberg, 1982; Standing, 2009). Det nye ligger i, at disse grupper tillægges tværgående koordineringsopgaver, hvilket er et tema der berøres senere i artiklen. Ligesom de ansatte i de offentlige organisationer inviteres til at bidrage til implementering af forandringer (se fx Digmann & Mårup (red.), 2006; Madsen & Tetzschner (red.), 2003; Kristensen & Voxted, 2009). Det skal understreges, at det forhold at ansatte som en del af deres ansvarsopgaver bidrager til tværgående koordinering og varetager administrative funktioner der tidligere var placeret hos stabsmedarbejdere, ikke nødvendigvis ses som noget positivt blandt alle ansatte (Pade m.fl., 2008; Voxted, 2004, 2008 & 2010). Ikke mindst hos en række professionsansatte anses denne type af opgaver for uønskede og bør placeres hos eksempelvis HK personale og hos mellemledere. Men de samme kilder understreger, at disse opgaver nu og fremover vil blive placeret blandt ansatte på operatørniveau.

Staben (som tæller flere enheder med forskellig placering) har en dobbeltrolle i modellen. De er fortsat og i lighed med den klassiske struktur (top)ledelsens eksperter og assistenter. I den rolle er det stabsfunktionerne, der udarbejder de

nye systemer til brug ved indirekte styring og som udformer kvalitetsstandarder, udarbejder måleværktøjer og planlægger implementering af nye teknologier i samarbejde med driftsorganisationen og topledelsen.

Den »nye« rolle består i, at de udøver driftsledelse i praksis ved at være i direkte kontakt med ansatte i driftsorganisationen. Dermed udgør stabsfunktioner i den offentlige sektor en integreret del af linjeorganisationen (Voxted, 2004; Kristensen & Voxted, 2008; Voxted, 2010). I de anførte kilder, hvoraf nogle bygger på observationsstudier, går det igen, at staben er til stede og er aktive i den offentlige driftsorganisation. Der kan til denne diskussion også peges på det udbredte argument i den offentlige debat, at stab/embedsmænd udøver stor indflydelse på beslutninger; der kan som anekdotisk viden henvises til den negative klang i ordet »DJØFisering«. Men hvordan stabsmedarbejderne indgår i praksis og i hverdagen i offentlige driftsorganisationer, er et hidtil underbelyst felt. Det at staben mere direkte indgår i driftsorganisationen er et tema, som kun er berørt i beskednen grad i forskning.

Driftsledelse er (detail)planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af arbejdsopgaverne samt faglig ledelse. Hvor disse opgaver i den klassiske model var sammenfattet i egentlige lederroller, er det en funktion, der er langt mere løst struktureret og i denne model i stort omfang besat af funktioner og roller (ansatte) fra de øvrige systemer.

Driftsledelse er delvis placeret hos de ansatte selv, ofte via etablering af selvstyre grupper, hvor de ansatte selv bidrager til driftsledelse (Petersen & Jordanen, 2008; Storch & Søholm (red.), 2008; Weidemann, 2005; Voxted, 2008). Det nye i min model er, at de ansatte varetager opgaver af mere tværgående karakter, der tidligere var placeret hos formelle arbejdsledere.

De nye professionelle ledere har i flere offentlige organisationer fortsat driftsansvar og -opgaver. Denne dobbeltrolle er beskrevet i en række arbejder, hvoraf dele af ledelseslitteraturen anvender betegnelsen »hybridleder« (Bendix m.fl., 2008; Berg m.fl., 2010; Jespersen, 2005; Sehested, 2003³; Voxted, 2004).

Som en markant forskel fra det klassiske styringsideal ses det, at stabsfunktioner udøver direkte driftsledelse overfor de ansatte udenom de formelle ledere. Når staben indgår i driftsorganisationen, jf. foregående afsnit, er det især med det formål at bidrage til koordinering, kontrol og driftsstyring. Samt udgør staben eksperter, der med baggrund i denne rolle udøver faglig ledelse.

Endelig er der i den offentlige sektor fortsat, eller nyetablerede, deciderede jobfunktioner som driftsledere. Tidligere tiders driftsledere eksisterer fortsat i dele af den offentlige sektor. Mens et eksempel på en ny kategori af driftsledere er afledt ved etablering af områdeledelse. Den professionelle leder er områdelederen for de flere fysisk adskilte institutioner. Mens driftslederen er den »stedfortræder«, »souschef«

eller person med lignende titel der fungerer som ledere på de enkelte institutioner og i hverdagen.

Opsamlende er det artiklens tese, at der er skabt en driftsorganisation uden klare og markante positioner. Mest tydeligt kommer dette til udtryk ved driftsledelse, der er et anliggende for flere instanser (systemer) i organisationen samtidigt. Dermed er det en organisation med mange ledere i praksis. Mens andre dele, de professionelle ledere, er en position og et system bundet op på navngivne enkeltpersoner. Et andet markant nyt træk ved modellen er stabens rolle som en integreret del af driftsorganisationen.

Diskussion og perspektivering

Der er i artiklen skitseret en model, der har til formål at angive den offentlige driftsorganisation, som den tager sig ud aktuelt i (en række) offentlige organisationer. Når den offentlige sektor har forkastet den bureaukratiske model, skyldes det især krav til at håndtere forandringer, samt at de oprindelige bud på styring, i form af direkte styring og centralisering af beslutningskompetencen hos formelle ledere også ved driftsledelse, ikke er særlig hensigtsmæssige hverken økonomisk eller med henblik på at opnå høj effektivitet. Offentlige organisationer er for komplekse, direkte styring er ressourcekrævende og modstand mod denne type af styring i det nuværende senmoderne samfund vil være så udbredt, at den klassiske model ikke kan løfte opgaven.

Derfor også en offentlig sektor, hvor ansvar og kompetence decentraliseres, og hvor der sker et skifte, fra direkte styring til indirekte styring. Den indirekte styring finder dog sted indenfor rammerne af veldefinerede mål, herunder også proces mål, og med opfølgning og kontrol på konkrete målepunkter. Detaljeringsgraden er dermed af en sådan karakter, at driftsorganisationens råderum er relativt indsnævret. Opgaven for driftsledelse bliver derfor selvstændigt at tænke og handle i overensstemmelse med politikkerne og topledelsens mål og intentioner (Lind & Voxted, 2010).

I forlængelse er de initiativer og aktiviteter der listes op i artiklen ikke nye. Det er langt hen af vejen »bare« en sammenfatning af forskning der ser på ledelses- og styringsprincipper i offentlige driftsorganisationer (se bl.a. Arlbjørn m.fl., 2009; Bendix m.fl., 2008; Digmann, 2004; Digmann & Mårup (red.), 2006; Jespersen, 2005; Klausen, 2006; Sløk & Villadsen (red.), 2008; Voxted, 2005). Det nye ligger i at artiklen sammenfatter disse resultater og sætter dem ind i en sammenhæng bestående af en strukturmodel, der kan danne genstand for diskussion og videre forskning.

Den væsentligste konklusion er derfor, at modellen efterlader et behov for større og sammenhængende empiriske undersøgelser, der kan belyse hvordan opgavefordeling finder sted i samspillet mellem de fire »systemer« og deres respektive funktioner og medarbejderkategorier⁴ i den offentlige driftsorganisation. Samt belyser de rolleskift i opgaver, som der lægges op til med modellen. Det skal tilfø-

jes, at der eksisterer forskning, der gør, at der på nogle områder ville kunne opnås større dybde end hvad der præsenteres i artiklen. Men der savnes det jeg anser for at være det mest væsentlige bidrag: en større empirisk undersøgelse der afdækker, hvem der har ledelsesopgaverne i praksis, og som et videre spørgsmål der rækker ud over struktur: hvordan disse ledelsesopgaver varetages.

Hertil kommer spørgsmålet om hvilke dele af den offentlige sektor, hvor modellen er relevant. I artiklens indledning er jeg inde på, at det sandsynligvis kun er dele af det store kompleks, der udgør en offentlig sektor, hvor den vil kunne genkendes. Hvorfor empiriske undersøgelser ikke kun vil have til formål at beskrive modellen, men også at identificere dens udbredelse.

Summary

The objective of the article is to offer a solution to what an operating organisation in the public sector will look like in the wake of changes. Decentralisation of responsibility and authority from central level to specific public sections and institutions has turned the previous bureaucratic management model with its clear distribution of roles into a more flexible structure. The objective of this article is to propose a model of the structure of such an operating organisation, and it is argued that the outcome is an operating organisation with no clear and distinctive positions. This is most pronounced for operations management shared by several instances (systems) in the organisation simultaneously. In practice, this means one organisation with many managers, while others, such as those with new professional managers, have a position and system that depend on named individuals. Another pronounced feature of the model is the role of the staff as an integral part of the operating organisation.

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm (2008); *Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer*, i Sløk, Camilla & Villadsen, Kasper; *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*, Hans Reitzels Forlag, København
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund, (2001); *Kærlighed og omstilling*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København
- Andersen, Vibeke Norman (2006); *Netværksstyring og den postmoderne forvaltning*, Politologiske Skrifter, No. 15/2006, Syddansk Universitet, Odense
- Andersen, Peter Ø., Hjort, Katrin & Schmidt, Lene S. K. (2008); *Dokumentation og evaluering mellem forvaltning og pædagogik*, Afdeling for Pædagogik, Institut for Medier, Erkendelse og Formidling, Det humanistiske Fakultet, Københavns Universitet, København
- Arlbjørn, Jan m.fl., (2009); *LEAN uden grænser?*, *Academica*, Århus
- Bendix, Henrik m.fl., (2008); *Hospitalsledelse: Organisatorisk fænomen og faglig disciplin*, Børsen Offentlig ledelse, København
- Bentsen, Eva Z. m.fl. (red.) (1999); *Når styringsambitioner møder praksis*, Copenhagen Business School Press, Frederiksberg
- Berg, Laila N., Byrkjeflot, Haldor & Kvåle, Gro (2010); *Hybridledelse i syghus – en gennemgang av litteraturen*, i *Nordiske Organisations Studier*, no. 3-2010, s. 30-49
- Buchanan, David & Huczynski, Andrzej (2010); *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, England
- Burell, Gibson (1988); *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*, in *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, pp. 221-235
- Child, John (2005); *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell, Oxford
- Christensen, Allan (1997); *Den organisatoriske lærings dynamik – diskussion af betydende teoretiske elementer*, i Christensen, Allan (red.) (1997); *Den lærende organisations begreber og praksis*. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg
- Dahler-Larsen, Peter (2010); *Den rituelle refleksion – om evaluering i organisationer*, Odense Universitetsforlag, Odense
- Digmann, Anne-Mette, (2004); *Ledelse med vilje*, Børsens Forlag, 2004
- Digmann, Anne-Mette & Mårup, Tom, (2006); *Ledelse med udsigt*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København

- Ejler, Nicolaj m.fl. (red.), (2008); *Når måling giver mening*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- George, Jennifer & Jones, Gareth (2006); *Contemporary Management*, McGraw-Hill International, Boston
- Gergen, Kenneth (1992); *Organization Theory in the Postmodern Era*, in Reed, Michael & Hughes, Michael (ed.); *Rethinking Organization – New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage Publications, London
- Greve, Carsten & Ejersbo, Niels (red.), (2005); *Modernisering af den offentlige sektor*, Børsens Forlag, København
- Hagedorn-Rasmussen, Peter, Højland, Jeppe & Pedersen, John Storm (2006); *Strukturreformens konsekvenser for ledere og medarbejdere*, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8. Årgang, no. 4, s. 10-27
- Hatch, Mary Jo (2005); *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford
- Jacobsen, Dag I. & Thorvik, Jan (2008); *Hvordan organisationer fungerer*, Hans Reitzels Forlag, København
- Jespersen, Peter K., (2005); *Mellem profession og management*, Handelshøjskolens Forlag, Frederiksberg
- Jæger, Birgit & Sørensen, Eva (red.), (2003); *Roller der rykker: politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist & Økonomforbundets Forlag, København
- Klausen, Kurt Klaudi, (2001); *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*, Børsen Offentlig ledelse, København
- Klausen, Kurt Klaudi, (2006); *Institutionsledelse – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*, Børsen Offentlig ledelse, København
- Klausen, Kurt Klaudi (2010); *Koncernledelse i det offentlige, nu også i kommunerne?*, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, no. 2/2010
- Knudsen, Herman, Busch, Ole & Lind, Jens (2009); *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet*, Skriftserien, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, no. 2009-9, Aalborg Universitet, Aalborg
- Kristensen, Catharina Juul & Voxted, Søren (2009); *Innovation: Brugere og medarbejdere*, Hans Reitzels Forlag, København
- Kristensen, Catharina Juul & Voxted, Søren (2008); *Vellykket aktivering for ledige i matchgruppe 4 – De ni cases*, Beskæftigelsesregionen for Hovedstaden og Sjælland, Roskilde
- Lane, Jan-Erik (2000); *the Public Sector*, Sage, London
- Lind, Jens & Voxted, Søren (2010); *New principles of management in modern organizations*, paper, IIRA European Congress, Copenhagen, July 2010
- Madsen, Svend O. & Tetzschner, Helge (red.), (2003); *Fra organisation til organisering*, Børsens Forlag, 2003
- Madsen, Mona, Nielsen, Jørn & Meier, Ninna (2009); *New public middle-management: Ledelse under umulige forhold?*, Paper, konference, Det Danske Ledelsesakademi, Syddansk Universitet, Odense, 7. & 8. december
- Mintzberg, Henry (1983); *Structure in fives*, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs
- Møller, Jørn K. (2007); *Ledelse af dagtilbud under forandring – fra professionsstyre til professionel ledelse*, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, no. 4/2007
- Pade, Susanne m.fl., (2008); *Registrering og dokumentation i hjemmeplejen – indtryk fra syv kommuner*, Fag og Arbejde (FOA), København
- Pedersen, Dorthe (2008); *Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik*, i Pedersen, Dorthe, Greve, Karsten & Højlund, Holger (red.); *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, Børsen Offentligt, København
- Pedersen, Dorthe (red.), (2004); *Offentlig ledelse i managementstaten*, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Pedersen, Dorthe, Greve, Karsten & Højlund, Holger (red.), (2008); *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, Børsen Offentligt, København
- Personalestyrelsen (2007); *Bedre velfærd og større arbejdsglæde*, Personalestyrelsen, København
- Petersen, Mai-Britt H. & Jordansen, Birgit (2008); *Selvstyrende teams: ledelse og organisation*, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Røvik, Kjell Arne (1998); *Moderne organisasjoner –Trender i organisationstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken
- Scott, Richard, (2007); *Organizations and Organizing*, Pearson/Prentice Hall
- Sehested, Karina, (2003); *Kommende ledere mellem profession og management*, i Jæger, Birgit & Sørensen, Eva (red.); *Roller der rykker: politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist & Økonomforbundets Forlag, København
- Sløk, Camilla & Villadsen, Kasper (red.), (2008); *Velfærdsledelse – I den selvstyrende velfærdsstat*, Hans Reitzels Forlag, København

- Smidt, Søren, Malmgren, Marianne & Ipsen, Sanne (2004); *På vej mod en ny institutionsstruktur?*, CASA, København
- Storch, Jacob & Søholm, Thorkil M. (red.), (2008); *Teambaserede organisationer i praksis*, Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag
- Standing, Guy (2009); *Work after globalisation*, Edwar Elgard Pub.,
- Søderberg, Anne-Marie (2008); Kommunal fusionsledelse – strategisk ledelse og kommunikation i spændingsfeltet mellem det private og det offentlige, i Pedersen, Dorthe, Greve, Karsten & Højlund, Holger (red.); *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, Børsen Offentligt, København
- Sørensen, Eva (2008); Institutionsledere mellem politik og administration, i Torfing, Jacob (red.); *Ledelse efter kommunalreformen*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2005); *Netværksstyring, fra Government til Governance*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg
- Thylefors, Ingela (2007); *Lederskab i velfærdsorganisationer*, Hans Reitzels Forlag, København
- Voxted, Søren (2010); *Førstelinjledere i den offentlige sektor -værkfører eller professionelle ledere?*, paper, Det Danske Ledelsesakademi, December 2010, Aalborg Universitet
- Voxted, Søren (2008); Gruppeorganiseret arbejde – en oversigt, i Nielsen, Kjeld m.fl. (red.); *Virksomhedens personalearbejde*, Aalborg: Aalborg Universitets Forlag
- Voxted, Søren, (2007); *Den nye mellemleder*, Hans Reitzels Forlag, København
- Voxted, Søren (2004); *Arbejdslederrollen under forandring*, LEO, Aalborg Universitet & KLEO, UC København, Aalborg & København
- Weber, Max (1947); *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York, (version fra 1994)
- Wiedemann, Finn (2005); Teamsamarbejde i folkeskolen, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7. Årgang, nr. 1, s. 73-87

Noter

1. Se også http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/Udkast_29-6m.pdf
2. Med ledelsesteknologier henvises der til systemer eller værktøjer som selvstyrende grupper, værdibaseret ledelse, LEAN osv.
3. Sehested anvender ikke begrebet »hybridleder«, men argumentere i artiklen for en tilsvarende lederrolle
4. Inklusiv ledere