**Ansatte der er ledere uden en titel af leder:**

**Et bidrag til konceptualisering af et delvis udefineret ledelseslag i nutidige organisationer**

*Søren Voxted*

*Department of Business and Management, University of Southern Denmark*

*voxted@sdu.dk*

***Keywords: nøgleansatte, delt ledelse, distribution af ledelse, lederfunktioner, uformel ledelse***

*Formålet med paper er at definere og konceptualisere laget af ansatte placeret imellem de formelle ledere og ansatte på operatørniveau. Det er det lag ansatte i organisationer, der i praksis udøver ledelse overfor kollegaer på tilsvarende niveau. Jeg betegner disse ansatte i teksten som ”ansatte uden titel af leder”.*

*I paper vil der blive argumenteret for, der på arbejdsmarkedet er et lag af ansatte der udøver supervision rettet imod deres kollegaer uden at besidde en formel titel af leder. Men det er noget upræcist hvilke opgaver og hvilken rolle disse ansatte besidder, deres relationer til både den formelle ledelse og til de kollegaer de udøver ledelse overfor, og hvad der er begrundelsen for et øjensynligt stigende antal ansatte, der er ledere uden en titel af leder.*

*For at besvare disse spørgsmål, er der behov for en konceptualisering af det omtalte lag af ansatte der leder kollegaer uden selv at være ledere. Papers konklusion er, at en sådan konceptualisering er hensigtsmæssig både for videre forskning og som en tilgang til organisationsudvikling.*

I en artikel publiceret i *Journal of Management Studies* fra 1999 af Christopher Gray er overskriften: ’*We are all managers now’; ’We always were’: On the Development and Demise of Management* (Grey, 1999:561). Denne overskrift fremhæver den udvikling på arbejdsmarkedet, at beslutninger der knytter sig til planlægning, organisering og kontrol af arbejdet i stigende grad delegeres til de ansatte. Det faktum at ansatte praktiserer ledelse af eget og kollegaers arbejde, er temaet for dette paper.

Igennem flere årti har der været publiceret tekster, der belyser fordelene ved delegering af ledelsesmæssige opgaver og ansvar til ansatte på operatørplan. I et introducerende kapitel i Craig L. Pearce og Jay A. Congers antologi *Shared Leadership* (Pearce & Conger, 2003: 4-5) lister forfatterne i alt 18 koncepter og teoretiske bidrag op, der på forskellige måder beskæftiger sig med delegering af ledelsesopgaver til de ansatte. Flere af disse 18 bidrag er af ældre dato, hvilket viser, at diskussioner om distribution af ledelse har været et tema i organisationsteori og ledelseslitteraturen over en længere periode. På samme tid hvor Sceintific Management var det dominerende ideal, argumenterede Mary Parker Follett (1924) for, at ledelsesopgaver skulle delegeres til ansatte på fabriksgulvet. I paradigmeskiftet fra en mekanisk organisation til det organiske organisationsideal var et centralt argument de fordele, der opstod i kraft af at de ansatte fik større indflydelse på eget arbejde (e. g. Burns & Stalker, 1961; Drucker, 1954). Der kan også henvises til Douglas McGregor’s *Theory X and Theory Y of Management* (McGregor, 1960), hvor det i normativ henseende ideal Theory Y inkluderer distribution af ledelsesansvar til de ansatte.

Men der ses et stigende fokus på forskning, der omhandler distribution af ledelse over de seneste årtier (Seers et al., 2003). Denne udvikling har fundet sted med termer som fx ‘transformativ ledelse’ (Cadwell et al. 2012; Cooper 2009; Shields, 2018), ’delt lederskab’ (Carson et al., 2007; Döös & Wilhelmson, 2021; Mieroop et al., 2020; Pearce & Conger (eds.) 2003; Pearce et al. 2008; Shields, 2020; Sweeney et al., 2019; Ulhøi & Müller, 2014), ’relationel koordinering’ (Bolton et al., 2019; Gittell, 2009 & 2016), ’instruerende ledelse’ (Hallinger, 2018; Kwan, 2020; York-Barr & Duke 2004), ’uformel ledelse’ (Hunt 2012; Marion et al., 2016; Pescosolido 2001; Pielstrick 2000) eller ’distribueret ledelse’ (Crevani et al., 2010; Fitzgerald et al. 2013; Lumby, 2019; Smart 2005).

Der er flere typer af opgaver, der kan distribueres til ansatte, som efterfølgende udøver ledelse i praksis uden en formel ledertitel. Ligesom ansatte der tager vare på ledelsesopgaver, ikke udgør en homogen gruppe. Blandt disse ansatte er der både formelle og uformelle roller, og der kan refereres til både den autonomi den enkelte ansatte besidder overfor dem, der udøver ledelsesopgaver overfor kollegaer.

I paper fokuseres der på de ansatte, der udøver ledelse overfor kollegaer på tilsvarende niveau, og hvor disse ledelsesopgaver er delegeret fra de formelle ledere. Formålet med paper er dermed at identificere og konceptualisere netop dette lag i organisationer. Disse vil blive omtalt som ledere uden en titel af leder.

I forlængelse af denne konceptualisering vil jeg diskutere relevansen af at trække dette specifikke lag af ansatte frem, og udfolde hvilken betydning de har ved delegering af ledelsesopgaver.

Formål med paper

Formålet med dette paper er som det første at bidrage til at konceptualisere laget af ansatte i organisationer, der fra en position imellem de formelle ledere og ansatte på operatørplan, har opgaver forbundet med styring og kontrol af formelt set kollegaers arbejde. Det er det lag af ansatte, der betegnes ledere uden en titel af leder.

Allerede i indledning argumenteres der for, at der gennem mange år har været ansatte, der bidrager til ledelse af både eget og kollegaers arbejde. Ligesom denne aktivitet har været genstand for forskning og konceptualisering. Dette gælder også det specifikke lag af ansatte, der søges konceptualiseret i dette paper. At der er ansatte uden formel titel af leder der udøver ledelse overfor kollegaer, er i både forskning og den anvendelsesorienterede litteratur rigt udfoldet i begreberne ’projektledelse’ og ’projektleder’ (Andersen, 2010; Eskerod & Jepsen, 2013; Jeferson et al., 2020; Oldenburgh jr., 2014; Turner & Müller, 2005), og i litteraturen om teamorganisering i beskrivelser om rollen som ’teamkoordinator’ (e. g. Langfred, 2000; Manz & Sims jr., 1987; Ramon et al., 2019; Voxted, 2005). Men der er ikke en dominerende betegnelse, der samler og afgrænser disse ansatte. Dette på trods af at der på tværs af forskellige funktioner hos disse ansatte eksisterer nogle fællestræk, som det kan have betydning at identificere både for praksis og for videre forskning.

Dette leder direkte over i det andet og afledte formål med paper: en argumentation for hvorfor det er hensigtsmæssigt med en sådan konceptualisering. Jeg peger i paper på fem delvis sammenfaldende argumenter for, hvorfor en sådan konceptualisering kan være formålstjenlig for både forskning og praksis:

* Hvor udbredt er laget af ‘ledere uden en titel af leder’?
* Hvad er disse ansatte relationer til hhv. den formelle ledelse og deres kollegaer?
* Hvem udpeger ledere uden en titel af leder, og i forlængelse, har det betydning når de udpeges eller ansættes af den formelle ledelse?
* Stiller dette organisatoriske lag imellem den formelle ledelse og ansatte på operatørniveau særlige krav til kompetencer?
* Udgør laget af ledere uden titel et nyt organisatorisk lag imellem de formelle ledere og ansatte på operatørniveau?

De fem argumenter er hver især så omfattende, at de kunne danne afsæt for selvstændige bidrag. Formålet i dette paper er derfor ikke at besvare de respektive spørgsmål, men at argumentere for relevansen af disse. Det udgør dermed også en samlet argumentation for, hvorfor det er formålstjenligt med en konceptualisering af ledere uden titel af leder som en samlet kategori af ansatte.

Det efterfølgende afsnit er i overensstemmelse med det primære formål at afgrænse og konceptualisere den samlede gruppe af ansatte, der udgør ledere uden en titel af leder. Dette gøres ud fra følgende fire kriterier:

1. Det er en specifik rolle,
2. hvor denne rolleindehaver udøver ledelse overfor kollegaer,
3. fra en synlig og formel position,
4. der er forskellig fra den formelle lederrolle.

Fjerde afsnit i paper argumenterer for det formålstjenlige og perspektiverne i en sådan konceptualisering gennem at pege på de fem argumenter, som er præsenteret tidligere i dette afsnit.

Paper afsluttes med en opsamling der peger på perspektiver for et videre arbejde med begrebet både med hensyn til forskning, og hvilket implikationer en konceptualisering af ansatte, der er ledere uden en titel af formel leder har for udvikling af praksis i både private og offentlige organisationer.

Definition af ansatte der er ledere uden titel af leder

Det første formål med paper er at afgrænse og definere laget af ledere uden titel af leder. Dette gøres ved at udlede og præcisere, hvad der adskiller og kendetegner dette lag af ansatte med et afsæt i de mange akademiske begreber og betegnelser, der henviser til ansatte, der har arbejdsopgaver, der kan forbindes med ledelse.

Det første led i en definition af ledere uden titel af leder er, at der henvises til en specifik rolle i organisationen. I ledelsesforskning aktuelt er et centralt tema et paradigmeskifte fra heroisk til post-heroisk ledelse (e. g. Bilal et al., 2019; Crevani et al., 2010; Fletcher, 2004). Med dette argumenteres der for, at ledelse skal anskues som processer, der varetages på tværs af organisationen frem for at være opgaver, der alene varetages af en rolleindehaver: lederen (den heroiske leder). Med dette skifte går ledelse fra at være en relation leder/følger, hvor ledere og ansatte er placeret i hierarkiske positioner, til at være en aktivitet, der kan identificeres hos principielt set alle organisationens aktører. Af samme årsag ses en argumentation for post-heroisk ledelse også i bidrag, der omhandler eksempelvis Shared leadership (Bilal et al, 2019; Fletcher & Käufer, 2003) og distribueret ledelse (Clifton, 2017; Groon, 2008).

Det er til denne diskussion vigtigt at præcisere, at i de fleste bidrag fremstilles post-heroisk ikke som en afvikling af de formelle ledere. Tvært imod peges der på, at de formelle ledere indtager nye opgaver og roller, hvor ledelse finder sted i et samspil, der omfatter både de formelle ledere, og ansatte hvoraf flere påtager sig eller får distribueret ledelsesopgaver (e. g. Gronn, 2002; Holm & Fairhurst; Lumby, 2019; Ryömä, 2020).

Men hvor flertallet af de refererede bidrag afgrænser lederrollen eller den heroiske leder som en figur, er der ikke en tilsvarende figur, der sammenfatter de ansatte, der varetager ledelsesopgaver. I de fleste bidrag omtales delegering og distribution af ledelse til ansatte som sådan. I det omfang der omtales en rolle blandt disse ansatte, er den typisk specifikt knyttet til opgaven fx team-koordinator (Andersen, 2010; Eskerod & Jepsen, 2013; Jeferson et al., 2020; Oldenburgh jr., 2014; Turner & Müller, 2005) eller projektleder (Langfred, 2000; Manz & Sims jr., 1987; Ramon et al., 2019; Voxted, 2005). Det begreb der kommer tættest en samlet betegnelse for en rolle er uformelle ledere. Dette begreb vender jeg tilbage til i afsnittet.

Opsamlende er det lag der identificeres i dette paper en kategori af ansatte. Ledere uden titel af leder henviser til en specifik rolle.

Det der kendetegner denne rolle, og som udgør det andet element i en definition, er, at de varetager opgaver forbundet med ledelse overfor deres kollegaer. Argumentationen bag post-heroisk ledelse, distribueret ledelse, delt ledelse etc. er, at den stigende kompleksitet i moderne organisationer gør, at det typisk er de ansatte, der har den påkrævede viden og tilstrækkeligt hurtigt kan tage de nødvendige beslutninger. Det er også budskabet i det citat, jeg indleder paper med: ”We are all managers now”. Det signaleres hermed at opgaver forbundet med ledelse delegeres til de ansatte som sådan, og dermed principielt alle ansatte. I rækken af begreber der rammesætter denne udvikling, indgår også ’autonomi’ (Burchart et al, 2017; Woodman & Dewett, 2004), ’empowerment’ (Ivanova & von Scheue, 2019; Laschinger et al., 2004), ’self-organizing’ (Plowmann, 2007) og selvledelse’ (Stewart et al., 2011). Disse begreber henviser til, at det påhviler alle ansatte at tager beslutninger forbundet med planlægning, tilrettelæggelse og kontrol af eget arbejde. Hvilket de facto er opgaver, der kan forbindes med ledelse. I hvilket omfang dette er en nyskabelse som følge af udviklingen på arbejdsmarkedet, eller det nye bunder i, at traditionelle arbejdsopgaver nu bliver forbundet med ledelse, er et tema der kan diskuteres. Et af de begreber der anvendes om ansatte der planlægger og tilrettelægger eget arbejde, er ’klasserumsledelse’ (Barth, 2001; Frost & Durrant, 2003; Szeto & Cheng, 2018; York-Barr & Duke, 2004). Klasserumsledelse henviser til, at læreren / underviser selvstændigt er ansvarlig for børn eller studerendes deltagelse i og udbytte af undervisning. Dette begreb skrives i de refererede kilder ind i en ledelsesdiskurs. Der kan omvendt argumenteres for, at klasserumsledelse beskriver en traditionel pædagogisk og didaktisk opgave, som ikke umiddelbart omhandler ledelse.

Dette ændrer imidlertid ikke ved, at autonomi, empowerment, selvledelse osv. også adresserer en udvikling, hvor opgaver der tidligere var forbundet med og udført af den ’heroiske’ leder, aktuelt distribueres til, eller deles med, ansatte på operatørniveau. Det de oplistede begreber efterlader er spørgsmålet, hvorvidt opgaverne er distribueret til og varetages af de enkelte medarbejdere, eller om de er distribueret til eller delt med medarbejderne som sådan. Hvor det sidste er tilfældet, at opgaverne er distribueret til de ansatte som sådan, er det ligeledes uklart, i hvilket omfang opgaverne er distribueret til bestemte ansatte, der efterfølgende varetager opgaverne overfor deres kollegaer. Et eksempel er ’autonomi’, hvor der er akademiske bidrag, der belyser den enkeltes autonomi i arbejdsgruppen (Langfred, 2000; Mastekaasa, 2011). Mens andre bidrag belyser autonomi på team niveau (Davaro, 2006; Langfred, 2000).

Det indgår derfor i definitionen af ledere uden en titel af leder, at det henviser til ledelse af kollegaers arbejde. Begrebet rækker dermed ud over alene at se på ansattes bidrag til ledelse af eget arbejde.

Tidligere i afsnittet blev det nævnt, at distinktionen formel og uformel ledere og ledelse måske er det begrebsapparat, der kommer tætteste på en beskrivelse den gruppe af ansatte, der defineres i dette paper. Underforstået at ledere uden en titel af leder kan kategoriseres som uformelle ledere. I en artikel af Dorien Van De Mieroop, Jonathan Cliffort og Arvil Verhelst (2020:493) defineres hhv. de uformelle og formelle ledelse som:

*Key to distinction between formal and informal leaders is that informal leaders do not have formal organizational authority or power with which to influence followers, whereas formal leadership is a position-based form of leadership in which leaders enact legitimate authority to influence their subordinates to do things.*

Det der i litteraturen adskiller formelle fra uformelle ledere er, at de formelle ledere har en titel og en bestemt og synlig placering i hierarkiet. Dette modsat den uformelle leder, som ikke er tilsvarende skarpt defineret som den formelle leder. Det er ikke kun med reference til ovenstående citat. Denne uklarhed ses også i øvrige akademiske bidrag (Hunt 2012; Marion et al., 2016). Det der sammenfatter begrebet om uformelle ledere i den akademiske litteratur, er, at de har opgaver forbundet med ledelse overfor kollegaer på tilsvarende niveau. Men dette kan også antage flere varianter. Uformel ledelse og ledere anvendes eksempelvis om de ansatte, der af den formelle ledelse får delegeret eller distribueret opgaver, som de efterfølgende skal varetage overfor kollegaer (Oldenbourgh jr., 2014; Pearce & Conger, 2003; Zang et al., 2012). Ligesom der i litteratur er henvisning til uformelle ledere, eksempelvis teamkoordinatorer, hvor det er kollegaerne, der har valgt deres uformelle leder (Hunt, 2012; Pielstick, 2000; Seers et al., 2003; Sun et al., 2013). Det dækker forskelle med hensyn til, hvorvidt den uformelle leder er ansat af ledelsen eller udpeget af kollegaer. Men i begge tilfælde er den uformelle leder i en synlig position, hvor de er udpeget eller valgt til at varetage opgaver overfor kollegaer.

Dette er imidlertid heller ikke en udtømmende definition af uformel ledelse. Den uformelle leder i eksempelvis en gruppe kan være en person, der placerer sig selv i rollen som uformel leder, og hvor denne rolle accepteres af kollegaerne (e. g. Pescosolido, 2001). Der kan også henvises til studier, som viser, at uformelle ledere kan værre ansattes repræsentanter overfor den formelle ledelse (Barth, 2001; Sørensen et al., 2012). Hos Zhang et al. (2012) peger de på, at der kan være flere nøgleansatte i teams, hvilket gør det svært at fastslå, i hvilket omfang de er uformelle ledere i betydningen, at de udøver ledelse overfor kollegaer. I flere artikler peges der på, at uformel ledelse finder sted både indenfor og udenfor den formelle organisation (Oldenbourgh jr., 2014; Ryömä, 2020; Smart, 2005; Wheelan & Johnston, 1996).

Gennemgangen her udfolder, at uformel ledelse er en bred kategori, der strækker sig fra en aktivitet i det skjulte, til en synlig og i endog formel position overfor kollegaer. Dette er et spænd, der også ses i andre bidrag. Der kan henvises til teori om distribueret ledelse. I en ofte citeret artikel *Distributed leadership as a unit of analysis* lister Peter Gronn (2002:429) tre former for distribueret ledelse op, som dækker over en forskydning fra individets bidrag til eget arbejde til at varetage ledelse overfor kollegaer: *i) spontaneous collaboration*, *ii) Intuitive working relations, and iii) institutionalised practices,* hvor det sidste dækker over, at distribueret ledelse placeres i formelle strukturer og designs. En sammenlignelig opdeling ses i et bidrag om delt ledelse af Fletcher og Käufer (2003).

Der er derfor behov for den yderligere afgrænsning i forhold til uformel ledelse, at ledere uden en titel af leder er i en position, der er kendt og accepteret af både kollegaer og organisations ledelse. Dermed indgår det i en definition, at ledere uden titel af leders rolle overfor kollegaer er indlejret i den formelle organisation.

Der er flere bidrag, der peger på, at de uformelle ledere er udslagsgivende for organisationens performance, de er kulturbærere, de står i spidsen for forandringer, og de er dem der varetager den drift og faglige supervision (Morgeson, 2005; Pescosolido, 2001; Smart, 2005; Zang et al., 2012, Wheelan & Johnston, 1996). Dette leder frem til det sidste bidrag i en definition, som er hvad der adskiller ledere uden titel af leder fra de formelle ledere. Dette er især relevant for de medarbejdere, der ansættes i rollen som leder uden en titel af leder af den formelle ledelse.

Selvfølgelig indgår det implicit af betegnelsen ”ledere uden titel af leder”, at de ikke er formelle ledere. Når det alligevel præciseres i en definition, skyldes det, at der ikke eksisterer klare definitioner af ledelse og leder. I Gary Yukl’s bog *Leadership in Organizations* (Yukl, 2019:22-23) oplistes der en række definitioner, som han sammenfatter med:

*Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization. The numerous definitions of leadership appear to have little else in common.*

Denne sammenfatning vil også kunne rumme laget af ledere uden en titel af leder. De udøver indflydelse overfor deres kollegaer gennem metoder, som korresponderer med ledelsesteori (fx Andersen (ed.), 2016; Pielstick, 2000; Pescosolido, 2001).

Når de alligevel ikke er ledere, skyldes det to forhold. For det første er ledere uden en titel af leder med den definition der opstilles i en formel rolle. Men det er en formel rolle, hvor det formelt tilkendegives, at de ikke er ledere. Dette sender et signal til både dem selv, deres kollegaer og øvrige ledere om, at de udøver deres indflydelse fra en position forskellig fra at være en formel leder.

Den anden forskel er den måde de udøver indflydelse på andre mennesker (ansatte). En række definitioner peger på, at rollen som leder er forbundet med personaleansvar. Der kan med henvisning til Yukls sammenfatning henvises til, at både de formelle ledere og ledere uden titel af leder udøver indflydelse overfor ansatte / kollegaer, men de gør det med forskellige midler og metoder (Andersen (ed.), 2019; Pielstick, 2000; Wadel, 2019). Her udgør hvorvidt der er et formelt personaleansvar forbundet med rollen en forskel.

Dette leder frem til følgende definition af ledere uden titel af leder: Det er en specifik rolle, hvor denne rolleindehaver udøver ledelse overfor kollegaer, fra en synlig og formel position, der er forskellig fra den formelle lederrolle.

Hvorfor en konceptualisering af ledere uden en titel af leder?

Det andet formål med paper er at argumentere for relevansen af en samlet betegnelse for laget af ledere uden en titel af leder. Dette gøres ved at opstille og argumentere for relevansen af i alt fem spørgsmål, hvor der for nuværende ikke er større viden hverken forskningsmæssigt, eller i forhold til de udfordringer spørgsmålene adresserer for praksis i organisationer.

Formålet med gennemgangen er hverken at besvare dem, eller at opliste hvad der er af eksisterende viden indenfor de respektive spørgsmål. Formålet er alene at pege på, hvorfor de fem spørgsmål er relevante. Dermed udgør spørgsmålene en argumentation for, hvorfor det er hensigtsmæssigt med en definition, der sammenfatter laget af ledere uden en titel af leder i et fælles og afgrænsede begreb.

*Hvor udbredt er laget af ledere uden en titel af leder?*

Det første spørgsmål er, hvor omfattende gruppen af ledere uden en titel af leder er? Der er ikke data, der direkte kan besvare dette spørgsmål. Et svar hænger naturligvis også tæt sammen med, hvordan dette lag af ansatte defineres. Men der er dog data, der kan indikere, at ledere uden en titel af leder både er en udbredt gruppe, der er voksende i antal, og afledt heraf har en stigende betydning på arbejdsmarkedet.

Jeg har allerede anført, at det er en samlet definition og kategorisering af dette lag af ansatte, der er det nye med dette paper. Der er i dag forskning, der beskriver disse ansattes vilkår og udfordringer. Men det er som specifikke jobfunktioner og ikke som en samlet kategori. I definitionen af ledere uden en titel af leder peges der på, at der er et stort men ikke fuldstændigt sammenfald med den forskning, der omfatter uformelle ledere. Projektledere og teamkoordinatorer er jobkategorier, der korresponderer med definitionen på ledere uden en titel af leder. Der kan i forlængelse også peges på andre jobfunktioner, som udøver ledelse overfor deres kollegaer, fx faglige vejledere (Cordero et al., 2002; Spillane, 2006), visse konsulentfunktioner (Brimlecombe et al., 2019; Holmemo et al., 2018), sygeplejekoordinatorer (Kessler et al., 2017; Monas et al., 2017) eller kvalitetskoordinatorer (Muster et al., 1990; New & New, 1989).

Disse eksempler viser, at der er flere og udbredte grupper på arbejdsmarkedet, som indtager roller, hvor de har ledelsesmæssige opgaver overfor deres kollegaer. Flere af de refererede bidrag i paper udfolder ligeledes, at disse ansatte har afgørende indflydelse på organisationens resultater og funktionsevne. Men der savnes undersøgelser, der sammenfatter gruppen af ledere uden en titel af leder med hensyn til deres omfang, opgaver og betydning for organisationer.

Det eneste eksempel jeg har kunne finde, er en undersøgelse udarbejdet af Gallup for det danske LO. Undersøgelsen har som population ansatte indenfor LO’s overenskomstområde, der opfatter sig selv som ledere (LO, 2011; Lind & Voxted, 2012). Af denne undersøgelse fremgik det, at 56 pct. af respondenterne ikke havde personaleansvar. De kan derfor ikke betegnes som formelle ledere jf. den definition, der indgår i dette paper. Af denne årsag indikerer undersøgelsen, at der er et betydeligt lag af ansatte på arbejdsmarkedet, hvor de befinder sig i en position, hvor de udøver ledelse, men ikke er ansat som ledere.

*Hvilke relationer har ledere uden en titel af leder til hhv. den formelle ledelse og deres kollegaer?*

I en dansksproget antologi redigeret af Frode Boye Andersen (2017) er der flere bidrag, der beskæftiger sig med hvilke relationer ledere uden en titel af leder har til især kollegaer. I antologiens introducerende kapitel argumenterer Andersen (2017), at disse ansatte har deres autoritet overfor kollegaer fra anden side end de formelle ledere. Det er i kraft af deres personlighed, deres evne til at kommunikere, deres viden fagligt, deres organisatoriske overblik osv. Dette placerer ledere uden en titel af leder i en særegen position i forhold til kollegaer. Dette forhold anvender Carl Wadel (2019) til at introducere begrebet ’kollegaledelse’ netop med henvisning til, at disse ansatte særlige og selvstændige position i arbejdsfællesskabet.

En række bidrag udfolder, at dette lag udøver stor og positiv indflydelse på organisationen gennem denne særegen rolle og i kraft af, at de er tæt på praksis (fx Döös & Wilhelmson, 2021; Pescosolido, 2001; Pielstick, 2000). Omvendt er der også bidrag, der beskriver udfordringer i relationen til kollegaer. Der er ansatte, som afstår fra at udøve rollen overfor kollegaer, da de finder det at være kollega er uforeneligt med at udøve en form for magt overfor dem, ligesom de frygter at kollegaerne holder dem ansvarlig for den formelle ledelses beslutninger (Lumby, 2019; Rasmussen, 2017; Voxted, 2019).

Hvorvidt dette lags ledende rolle accepteres, og i hvilket omfang de har adgang til at prægede kollegaernes handlinger, kan også handle om, hvilke opgaver de varetager forbundet med ledelse. I forlængelse af dette er der i litteraturen et skel imellem organisatoriske ledere uden en titel af leder, som er involveret i planlægning og tilrettelæggelse af det daglige arbejde. Mens en anden gruppe udøver professionel supervision overfor kollegaer eller på anden måde besidder rollen i kraft af ekspertviden (Manz & Sims jr., 1987; Morgeson, 2005; Sun et al., 2013; York-Barr & Duke, 2004). Dette udgør to forskellige roller, hvor det fremstår relevant i videre forskning at undersøge, om denne forskellighed også viser sig gennem forskellige relationer til både kollegaer og til de formelle ledere.

Mens der er en del undersøgelser, der belyser relationer og samspil imellem ledere uden en titel af leder og kollegaer, er der få bidrag, der belyser relationer imellem ledere uden en titel af leder og deres formelle ledere. Der er en del forskning, der belyser ledelse af den uformelle organisation som sådan (fx Gibbons & Kaplan, 2015; McGahan, 2012). Ligesom der er enkelte bidrag der ser på samspil imellem fx de formelle leder og team koordinatorer (e. g. Andersen, (ed.), 2016; Nørgaard-Dahl, 1999; Voxted, 2011). Men det er ikke et felt, der er videre belyst i forskning, hvorfor det kunne være et relevant tema både for forskning og i lederuddannelser at sætte fokus på, om ledelse af dette lag stiller særlige krav og tilgang.

Der er i forlængelse flere bidrag, hvor der argumenteres for yderligere forskning på mikroniveau, der udfolder hvordan arbejdsopgaver og relationer udfolder sig i praksis (Fletcher & Käufer, 2003; Gazizulina et al., 2017; Warhurst, 2012; Zaccaro et al., 2001). I forlængelse er det i min optik en særlig situation, i det omfang at ledere uden titel af leder er formelt udpeget af den formelle ledelse til at udøve deres funktion overfor kollegaer. Derfor er det udskilt som et selvstændigt tema.

*Hvem udpeger ledere uden titel af leder?*

Tidligere i paper er det angivet, at ledere uden titel af leder både kan udpeges af den formelle ledelse, eventuelt ligefrem ansættes i denne rolle. Eller de kan vælges eller udpeges af deres kollegaer, men med den formelle ledelses accept. Til dette er spørgsmålet, hvad der er den dominerende løsning aktuelt. Er det almindeligt, at i forlængelse af distribution af ledelsesopgaver, er det de ansatte selv, der organiserer opgaven, herunder finder frem til den eller de kollegaer, der i praksis påtager sig opgaven? Eller er ledere uden titel af leder ansatte, der i stort og stigende omfang udpeges af den formelle ledelse?

Til denne diskussion har jeg to eksempler fra min egen forskning, som peget i retning af, at de formelle ledere i stigende grad udpeger eller ansætter ledere uden en titel af leder. Det første eksempel er fra en undersøgelse blandt produktionsteams i 25 danske produktionsvirksomheder. Her er et af resultaterne, at det primært er den formelle ledelse, der udpeger team koordinatorer, hvilket er forskelligt fra tidligere (Voxted, 2017). Det andet eksempel er blandt teams i folkeskolen. Her fortæller både ledere og ansatte, at den formelle ledelse har langt større indflydelse på, hvem der er koordinatorer i de respektive teams (Voxted, 2019).

Spørgsmålet er naturligvis, om mine enkeltstående resultater er udtryk for en generel trend. Det taler for en sådan udvikling, at det er et af de formelle ledelsers svar på den stigende kompleksitet, organisationer står overfor. Det er af strategisk betydning, at de medarbejdere der koordinerer det daglige arbejde tæt på praksis, har de nødvendige kvalifikationer og en indstilling til arbejdet, der korresponderer med ledelsens intentioner, hvorfor ledelser vælger at intervenere direkte i valget af nøgleansatte inklusive ledere uden en titel af leder (fx Cox et al., 2003; Hunt, 2012; Lovelance et al., 2007; Mehra et al., 2006).

Dette rejser så et yderligere spørgsmål, som det er af betydning at få belyst: om denne formelle rolle har konsekvenser for de relationer, ledere uden titel af leder har til dem, de udøver opgaven overfor, og som formelt set er deres kollegaer. Der er data der peger på, at det påvirker relationen til kollegaerne, når den ansatte er udpeget af den formelle ledelse (Rasmussen, 2017; Voxted, forth).

*Stiller det at være leder uden titel af leder særlige krav til kompetencer?*

Det næste spørgsmål er hvorvidt de funktioner, der er forbundet med at være leder uden en titel af leder, stiller særlige krav til kompetencer. Til dette er der bidrag, der argumenterer for, at det er en funktion der forudsætter særlige kompetencer (fx Conger & Pearce, 2003; Druskat & Wheeler, 2003; Eskerod & Jepsen, 2013; Manz & Sims jr., 1987). Bidragene peger på, at i flere tilfælde er der særlig faglig viden forbundet med rollen at udøve ledelse overfor kollegaer. Men de kompetencer der beskrives som de vigtigste for dette lag af ansatte, er de relationelle kompetencer, kompetencer i overensstemmelse med at udøve ledelse i praksis og at de ansatte har en bevidsthed om den rolle, de udfylder overfor deres kollegaer (Bailey et al., 2001; Evens et al., 1997; Day et al., 2004; Sun et al., 2013). Til at uddybe dette aspekt, vil jeg referere to yderligere bidrag. Det ene bidrag omhandler efteruddannelse af faglige vejledere i den danske folkeskole (Bilde & Nielsen, 2016). En gennemgang af udbud af kurser til faglige vejledere mere retter disse sig imod kommunikation og processen med at vejlede frem for faglige og didaktiske emner. Det andet bidrag er af Pielstick (2000) der udfolder, at formelle ledere vægter eksakte kompetencer højst, mens uformelle ledere lægger vægt på bløde færdigheder. Samtidig udfolder han en tendens i retning af, at de uformelle ledere tættere på den daglige praksis udøver større indflydelse på enhedens ansatte.

Selvom der er en del bidrag der belyser, hvilke kompetencer der efterspørges blandt ansatte der udøver ledelse overfor kollegaer, er det et spørgsmål, hvor der er yderligere behov både for forskningsmæssig viden og viden til brug for efteruddannelse af de ansatte, der bestrider disse jobfunktioner.

*Udgør laget af ledere uden titel et nyt organisatorisk lag imellem de formelle ledere og ansatte på operatørniveau?*

Gennemgangen her efterlader det delvis opsamlende spørgsmål til videre forskning, om laget af ledere uden en titel af leder, udgør en selvstændig kategori på arbejdsmarkedet, i en position imellem ansatte på operatørniveau og de formelle ledere.

Flere af de referencer der er henvises til gennem paper, underbygger at der er eller er ved at opstå en sådan selvstændig gruppe af ansatte forskellig fra både operatører og formelle ledere. Det er en rolle, der stiller særlige krav til kompetencer, der er data der peger på, at det er et lag af ansatte, der er i vækst, deres relationer til både kollegaer og ledelse er særegne, og det ikke mindst i det omfang, de udpeges eller ligefrem ansættes til opgaven af den formelle ledelse. Disse argumenter peger frem imod, at det har karakter af en selvstændig position.

Omvendt ligger det også i funktionen, hvad der ligeledes er bidrag der understreger, at de er kollegaer til dem, de udøver ledelse overfor. Tilmed er det ofte i en arbejdsfunktion, hvor de kun en del af tiden udøver ledelse, mens de i den øvrige til har opgaver og en placering i organisationen tilsvarende deres kollegaer (fx Andersen, 2019). Det understreges også, at de ikke er formelle ledere. Dette peger i retning af, at de er ansatte.

Alt i alt efterlader disse overvejelser en situation, hvor spørgsmålet om det er en selvstændig kategori fremstår relevant.

Summary

Formålet med dette paper er at konceptualisere de medarbejdere, der i praksis udøver ledelse overfor kollegaer. Det er ansatte der a) med udgangspunkt i en specifik rolle, a) udøver ledelse overfor kollegaer, c) fra en synlig og formel position, d) der er forskellig fra den formelle lederrolle. I paper sammenfattes denne figur i ’ledere uden en titel af leder’.

Dette er et lag af ansatte på arbejdsmarkedet, som allerede er genstand for forskning. Disse ansatte indgår i bidrag der omhandler ’uformel ledelse’, ’nøglemedarbejdere’ eller ’delt ledelse’. Det er medarbejdere, som indgår i teorier om ’distribueret ledelse’, ’transformativ ledelse’, ’instruerende ledelse’ eller ’relationel koordinering’. Der er både forskningsbidrag og anvendelsesorienteret litteratur, der direkte omhandler den gruppe af ansatte, der defineres i paper fx ’projektledere’ eller ’team koordinatorer’. Der er i litteraturen endog begreber tæt på ’ledere uden en titel af leder’: ’formally appointed non-leaders’ (Pearce & Conger, 2003) eller ’practitioner leadership’ (Penlington & Holmstrom, 2013).

Alle disse teorier og bidrag kan medvirke til at identificere og forklare den kategori på arbejdsmarkedet, der konceptualiseres i paper. Men der er ingen af disse teorier og begreber, heller ikke ’formally appointed non-leaders’ eller ’practitioner leadership’, der er identisk med den definition, der rammesætter ledere uden en titel af leder. De omfatter enten grupper af ansatte, der falder uden for definitionen (fx uformelle ledere) eller de rummer ikke hele spektret af ledere uden titel af ledere (fx projektledere). I forlængelse er det jeg argumenterer for behovet for en sådan på samme tid samlende og eksklusiv kategorisering af laget af ledere uden titel af en leder. Denne argumentation udgør det andet formål med paper.

I anden del af paper peger jeg på en række forhold, der underbygger det hensigtsmæssige i at undersøge ledere uden en titel af leder som et samlet segment i organisationer. Der præsenteres ikke data, som udfoldet besvarer dette spørgsmål. Men de indikationer der henvises til, udgør argumenter for yderligere forskning, med afsæt i en sammenfattende konceptualisering.

Den første af disse begrundelser er antagelsen om, at laget af ledere uden en titel af leder er stort og stigende. Det besvares og bekræftes indirekte med reference til flere bidrag. Men ikke særligt præcist grundet fraværet af en definition der sammenfatter dette lag. Der er begrundelsen for, at jeg ser et formål med at få præciseret gruppens omfang og udvikling, til at underbygge relevansen af de øvrige elementer, der trækkes frem som begrundelser.

Den første af disse begrundelser er hvilke relationer, dette lag af ansatte har til på den ene side de formelle ledere. På den anden side de ansatte de udøver ledelse overfor, der formelt set er på samme niveau i organisationen. Dette er ligeledes et spørgsmål, som berøres i flere af bidragene med henvisninger til, at denne rolle afstedkommer særlige relationer forskellig fra den klassiske ledelsesteoris leder-følger relation (se Hollander, 2009; Yukl, 2019). Eksempelvis finder de ansatte selv, at de befinder sig i en rolle, hvor det i en række situationer kan være vanskeligt at balancere imellem ledelsens forventninger og forholdet til kollegaer. Dette er et felt, hvor jeg ser et stort behov for yderligere forskning. Dette især der hvor ledere uden en titel af leder udpeges af eller decideret ansættes i deres funktion af den formelle ledelse.

Dette leder frem til næste spørgsmål og begrundelse der tages op for at se på ledere uden en titel af leder som en samlet gruppe: om denne position i organisationen stiller krav til særlige kompetencer. Det peger en række bidrag på, er tilfældet. Ligesom de kompetencer der peges på, er relationelle kompetencer og kompetencer forbundet med koordination og i mindre grad faglige færdigheder. Der kan også henvises til, at der i flere lande er opbygget en uddannelsesindustri, som tilbyder kurser og formelle diplom- og masterprogrammer til eksempelvis projektledere og team-koordinatorer. Dette udgør et væsentligt argument for en konceptualisering i forhold til udvikling af praksis i organisationer.

Endelig sammenfattes det i det sidste spørgsmål der opstilles, om laget af ledere uden en titel af leder udgør et nyt organisatorisk lag, placeret imellem de formelle ledere og ansatte op operatørniveau. Der kan med baggrund i den litteratur, der refereres til gennem paper, peges på argumenter, der både understøtter og peger væk fra denne tese. Langt hen ad vejen handler dette spørgsmål også om, hvordan de ansatte der er ledere uden en titel af leder, selv ser og tilgår deres rolle, og hvordan både kollegaer og de formelle ledere opfatter rollen. Til denne diskussion vil jeg gerne trække de bidrag frem der argumenterer, at uformelle ledere har stor indflydelse på arbejdsgruppens performance, og at de uformelle ledere tillægger andre kompetencer værdi i sammenligning med de formelle ledere (Pielstick, 2000). Dette er data der ikke kun har forskningsmæssig relevant, men også væsentligt for den måde der arbejdes med personaleudvikling og efteruddannelse i private og offentlige organisationer.

**Litteratur**

Andersen, E. (2010): Do project managers have different perspectives on project management?, *Journal of Project Management, Vol. 36, Issue 2, pp. 49-61.*

Andersen, F. B. (2019: Ledelse gennem koordinatorer, konsulenter, kollegiale vejledere, projektansvarlige og andre organisatoriske mellemmænd, in *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, F. B. (ed.) (2019): *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, F. B. (red.) (2016): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner,* Aarhus: Klim.

Bailey, T. et al. (2001): The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries, *Industrial and Labor Relation Review, Vol. 54, No. 2a, pp. 525-543.*

Barth, R. (2001): Teachers Leader, *Phi Delta Kappen, February 2001, pp. 443-449.*

Bilal, A. R. et al. (2019): Bolton, R. et al. (2021): Does shared leadership fosters taking change behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes, *International Journal of Public Leadership, Vol. 15, No. 3, pp. 137-154.*

Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review, *The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 57, Issue 3, pp. 1-33.*

Brimlecombe et al. (2019): The nurse consultant in mental health service: A national mixed methods study of an advanced practice role, *Psychic and Mental Health Nursing, Vol. 26, Issue 5-6, pp. 117-130.*

Burchart, A., M.P. Knudsen & H.A. Søndergaard (2017); The role of employee autonomy for open innovation performance, *Business Process Management Journal, Vol. 23, No. 6, pp. 1245-1269.*

Burns, T. & G. M. Stalker (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.

Caldwell, C. et al. (2012): Transformative Leardership: Achieving Unparalleled Excellence, *Journal of Business Ethics, Vol. 109, Issue 2, pp. 175-187.*

Carson, J. B. et al. (2007): Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance, *Academy of Management, Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234.*

Clifton, J. (2017): Taking the (Heroic) Leader Out of Leadership. The In Situ Practice of Distributed Leadership in Decision – Making Talk, in Ille, C. & S. Schnurr (ed.): *Challenging Leadership Stereotypes Through Descurse: Power, Management and Gender,* Heidelberg: Springer.

Conger, J. A. & C. Pearce (2003): A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Cooper, C. W. (2009): Performing Cultural Work in Demographically Chaning School: Implications for Expanding Transformative Leadership Framework, *Educational Administration Quarterly, Vol. 45, Issue 5, pp. 694-724.*

Corderu, R. et al. (2002): *The technical supervisor as captain and catalyst*, paper, IEEE International Engineering Management Conference, 18-20. August, Cambridge.

Cox, J. F. et al. (2003): Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovative Process, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of* **Litteratur**

Andersen, E. (2010): Do project managers have different perspectives on project management?, *Journal of Project Management, Vol. 36, Issue 2, pp. 49-61.*

Andersen, F. B. (2019: Ledelse gennem koordinatorer, konsulenter, kollegiale vejledere, projektansvarlige og andre organisatoriske mellemmænd, in *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, F. B. (ed.) (2019): *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Bailey, T. et al. (2001): The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries, *Industrial and Labor Relation Review, Vol. 54, No. 2a, pp. 525-543.*

Barth, R. (2001): Teachers Leader, *Phi Delta Kappen, February 2001, pp. 443-449.*

Bilal, A. R. et al. (2019): Bolton, R. et al. (2021): Does shared leadership fosters taking change behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes, *International Journal of Public Leadership, Vol. 15, No. 3, pp. 137-154.*

Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review, *The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 57, Issue 3, pp. 1-33.*

Brimlecombe et al. (2019): The nurse consultant in mental health service: A national mixed methods study of an advanced practice role, *Psychic and Mental Health Nursing, Vol. 26, Issue 5-6, pp. 117-130.*

Burchart, A., M.P. Knudsen & H.A. Søndergaard (2017); The role of employee autonomy for open innovation performance, *Business Process Management Journal, Vol. 23, No. 6, pp. 1245-1269.*

Burns, T. & G. M. Stalker (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.

Caldwell, C. et al. (2012): Transformative Leardership: Achieving Unparalleled Excellence, *Journal of Business Ethics, Vol. 109, Issue 2, pp. 175-187.*

Carson, J. B. et al. (2007): Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance, *Academy of Management, Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234.*

Clifton, J. (2017): Taking the (Heroic) Leader Out of Leadership. The In Situ Practice of Distributed Leadership in Decision – Making Talk, in Ille, C. & S. Schnurr (ed.): *Challenging Leadership Stereotypes Through Descurse: Power, Management and Gender,* Heidelberg: Springer.

Conger, J. A. & C. Pearce (2003): A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Cooper, C. W. (2009): Performing Cultural Work in Demographically Chaning School: Implications for Expanding Transformative Leadership Framework, *Educational Administration Quarterly, Vol. 45, Issue 5, pp. 694-724.*

Corderu, R. et al. (2002): *The technical supervisor as captain and catalyst*, paper, IEEE International Engineering Management Conference, 18-20. August, Cambridge.

Cox, J. F. et al. (2003): Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovative Process, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Crevani, L. et al. (2010): Leadership, not leaders: on the study of leadership as practice and interactions, *Scandinavian Journal of Management, Vol. 21, Issue 1, pp. 77-86.*

Day, D. et al. (2004): Leadership capacity in teams, *the Leadership Quarterly, vol. 15, Issue 6, pp. 857-880.*

Devaro, J. (2006): Teams, Autonomy, and Financial Performance, *Industrial Relations, Vol. 45, Issue 2, pp. 217-269.*

Döös, M. & L. Wilhelmson (2021): Fifty-five years of managerial shared leadership research: a review of an empirical field, *Leadership, Vol. 17, Issue 6, pp. 715-746.*

Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Druskat, V. O. & J. V. Wheeler (2003): Managing from the Boundary: the Effective Leadership of Self-managing Work Teams, *Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 4, pp. 435-457.*

Eskerod, P. & A. L. Jepsen (2013): *Project Stakeholder Management,* Abingdon: Gower Publishing Ltd

Evans, M. et al. (1997): Self-Managing Work Teams: The Team Members Perspective, *Total Quality Management, Vol. 8, Issue 2 & 3, pp. 60-66.*

Fitzgerald, L. et al. (2013): Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare, *the Leadership Quarterly, vol. 24, No. 1, pp. 227-239.*

Fletcher, J. K. (2004): The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, *The Leadership Quarterly, Vol. 15, Issue 5, pp. 647-661.*

Fletcher, J. K. & K. Käufer (2003): Shared Leadership – Paradox and Possibility, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Follett, M. P. (1924): *Creative experience,* New York: Longmans Green.

Frost, D. & J. Durrant (2003): Teachers Leadership: Rationale, strategy and impact, *School Leadership & Management, Vol. 23, Issue 2, pp. 173-186.*

Gazizulina, A. et al. (2017): The Reason for the Increase in Self-Organization in Companies, *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering, Vol 24, No. 6, article 1740001.*

Gibbons, R. & R. S. Kaplan (2915): Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review, Vol. 105, No. 5, pp. 447-451.*

Gitell, J. (2016): *Transforming Relationships for High Performance: The Power of Rational Coordination,* Stanford: Stanford Business Books, Stanford University Press.

Gittell, J. (2009): *High performance healths care – using the power of relationship to achieve quality, efficiency and resilience,* New York: McGraw-Hill.

Grey, C. (1999): ’We are all managers now’; ’We allways were’: On the Development and Demise of Management, *Journal of Management Studies, Vol. 36, issue 5, s. 561-585*

Gronn, P. (2002): Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly, Vol. 13 (2002), pp. 423-451.*

Gronn, P. (2008): The future of distributed leadership, *Journal of Educational Administration, Vol. 46, No. 2, pp. 141-158.*

Hallinger, P. (2018): Principal Instructional Leadership: From Prescription to Theory to Practice, in G. Hall et al. (ed.), *The Wiley Handbook of Teaching and Learning,* New York: John Wiley and Sons.

Hollander, E. P. (2009): *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship,* New York: Routledge.

Holm, F. & G. T. Fairhust (2018): Configuring shared and hierarchical leadership througt authoring, *Human Relations, Vol. 71, Issue 5, pp. 692-721.*

Holmemo, M. et al. (2018): Making it stick on borrowed time: the role of internal consultants in public sector lean transformation, *The TQM Journal, Vol. 30, No. 3, pp 217-231.*

Hunt, C. S. (2012): *Formal Leaders Perceptions of Informal Leaders in their Workgroups,* Ph.D. Thesis, Mount Pleasant, Central Michigan University.

Ivanova, M. & C. von Scheue (2019): Power through empowerment? The managerial discourse of employee empowerment, *Organization,* *June 2019, 1-20.*

Jeferson, C. A. et al. (2020): The project manager core competences to project success, *International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 13, No. 2, pp. 277-292.*

Kessler, I. et al. (2017): Human resource management innovation in health care: the institutionalisation of new support role, *Human Resource Management Journal, Vol. 27, Issue 2, pp. 228-245.*

Kwan, P. (2020): Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of institutional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcome, *Educational Administration Quarterly, Vol. 56, Issue 2, pp. 321-349.*

Langfred, C. W. (2000): The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 563-585.*

Laschinger, H. K. S. et al. (2004): A Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, issue 4, pp. 527-545.*

Lind, J. & S. Voxted (2012): Too few Indians and too many chiefs: Is this one reason for declining trade union membership in Denmark? *Nordic Journal of working life Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 35-49*

LO (2011): *Projekt lederinitiativer – Analyse 1,* København: LO.

Lovelace, K. J. et al. (2007): Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, *Human Resource Management Review, Vol. 17, issue 4, pp. 374-387.*

Lumby, J. (1019): Distributed leadership and bureaucracy, *Educational Management, Administration and Leadership, Vol. 47, issue 1, pp. 5-19.*

MaGahan, A. (2012): Challanges of the Informal Economy from the Field of Management, *Academy of Management Perspectives, Vol. 26, No. 3, pp. 12-21.*

Manz, C. & H. P. Sims jr. (1987): Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, *Administrative Science Quartely, Vol. 32, No. 1, pp. 106-128.*

Mehra, A. et al. (2006): Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance, *The Leadership Quarterly, Vol. 17, Issue 3, pp. 232-245.*

Marion, R. et al. (2016); Informal leadership, interaction, cligues, and productive capacity in organizations: A collectivist analysis, *The Leadership Quarterly, Vol. 27, Issue 2, pp. 242-260*

Mastekaasa, A. (2011): How important is autonomy to professional workers? *Profession and Professionalism, Vil. 1, No. 1, pp. 35-51.*

McGregor, D. (1960): *The Human side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Monas, L. et al. (2017): The oncology nurse coordinator: role perceptions of staff members and nurse coordinators, *Israel Journal of Health Policy Research, Vol. 6, article 66, 11 pages.*

Morgeson, F. P. (2005): The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events, *Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 3, pp. 497-508.*

Musters, F. K. et al. (1990): Role development: the nursing quality assurance coordinator, *Journal of Nursing Quality Assurance, Vol. 4, Issue 2, pp. 51-62.*

New, N. A. & J. R. New (1989): Quality Assurance that’s Works, *Nursing Management, Vol. 20, Issue 6, pp. 21-25.*

Nørgaard-Dahl, P. (1999): Medarbejderinvolvering i ord og gerninger – en kritisk diskursanalyse, *Dansk Sociologi, Vol. 10, no. 3, pp. 47-67.*

Oldenburgh jr., P. (2014): *The Personality Traits of Formal and Informal Leaders: A Quantitative Study,* Ph.D. Thesis, School of Advanced Studies, University of Phoenix.

Pearce, C. & J. A. Conger (2003): All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Pearce, C. & J. A. Conger (ed.) (2003): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Pearce, C. L. et al. (2008): Shared Leadership Theory, *The Leadership Quarterly, Vol. 19, Issue 5, pp. 622-628.*

Penlington, C. & K. Holmstrom (2013): Practitioner leadership: a missing link in leadership theory, *The International Journal of Leadership in Public Service, Vol. 9, No. 1-2, pp. 32-46.*

Pescosolido, A. (2001): Informal Leaders and the Development of Group Efficaly, *Small Group Research, Vol. 32, No. 1, pp. 75-93.*

Pielstick, C. D. (2000): Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis, *The Journal of Leadership Studies, Vol. 7, No. 3, pp. 99-114.*

Plowman, D. A. et al. (2007): The role of leadership in emergent self-organization, *The Leadership Quarterly, Vol. 18, Issue 4, pp. 341-356.*

Rasmussen, K. B. (2017): *Arbejdsidentitet og identitetsarbejde – et case-studie blandt produktionsmedarbejdere på Danfoss med særlig fokus på teamkoordinatorrollen,* Ph.D. afhandling, Institut for Sprog og Kommunikation, Slagelse: Syddansk Universitet.

Ryömä, A. (2020): The interplay of heroic and post-heroic leadership, exploring tensions in leadership manifestations in the oscillations between onstage and offstage contexts, *Scandinavian Journal of Management, Vol. 36 (2020), pp. 1-15.*

Seers, A. et al. (2003): Can Team Members Share Leadership? in *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Shilds, C. (2018): *Transformative Leadership in Education,* New York: Routledge

Shilds, C. (2020): *Becoming a Transformative Leader: A Guide Creating Equitable Schools,* New York: Routledge

Smart, M. (2005): *The Role of informal Leaders in Organizations: The Hidden Organizational Asset,* Ph.D. Thesis, Idaho, University of Idaho.

Spillane, J. P. (2006): *Distributed leadership,* San Francisco: Jossey-Bass.

Steward, G. L. et al. (2011): Self-leadership: A Multilevel Review, *Journal of Management, Vol. 37, Issue 1, pp. 185-222.*

Sun, M. et al. (2013): How External Institutions Penetrate Schools Through Formal and Informal Leaders, *Educational Administration Quarterly, Vol. 49, Issue 4, pp. 610-644.*

Sweeney, A. et al. (2019): Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes, *International Journal of Management Review, Vol. 21, Issue 1, pp. 115-136.*

Szeto, E. & A. Y. N. Cheng (2018): Principal-Teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers’ perspectives, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, Vol. 21, Iss. 3, pp. 363-379.*

Sørensen, O. et al. (2012): *Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Mening, indflydelse og samarbejde,* København: TeamNord 2012:525.

Turner, J. R. & R. Müller (2005): The Project Managers Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal, Vol. 36, Issue 2, pp. 49-61.*

Ulhoi, J. P. & S. Müller (2014): Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis, *International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, issue 2, pp. 66-87.*

Van de Mieroop, D. et al. (2020): Investigating the interplay between formal and informal leaders in shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study, *Human Relations, Vol. 73, Issue 4, pp. 490-515.*

Voxted, S. (forth): *Faglig ledelse i folkeskolen,* Odense, Syddansk Universitetsforlag.

Voxted, S. (2019): Teams der understøtter læring – ledere der understøtter læringsteams, rapport, *Lærerkommissionens forskningspublikation,* Lærerkommissionen, København, 16. december 2019.

Voxted, S. (2017): *Contemporary teams in the Danish manufacturing sector: Where have all the Scandinavian teams gone?* Paper, IWOT 21, 7-8. September, Trondheim

Voxted, S. (2011): Traditional and non-traditional employees in production teams, *Team Performance Management, Vol. 17, No. 5-6, pp. 299-310.*

Voxted, S. (2005): Hvem styrer selvstyrende grupper? *Tidsskrift for Arbejdsliv, Vol. 7, no. 1, pp. 9-26.*

Wadel, C. C. (2019): Kollegaledelse – og ledelse af medarbejdere, som skal lede kolleger, in *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Warhurst, R. (2012): Hard times for HRD, lean times for learning? – workplace parcipatory practices as enablers of learning, *European Journal of Training and Development, Vol. 37, No. 6, pp. 508-526.*

Wheelan, S. & F. Johnston (1996): The Role of Informal Member Leadership in a System Containing Formal Leaders, *Small Group Research, Vol. 27, No. 1, pp. 33-55.*

Woodman, R. & Dewett, T. (2004); Organizationally Relevant Journeys in Individual Change, in Poole,

York-Barr, J. & K. Duke (2004): What do we know about Teachers Leadership? Findings from two decades of Scholarship, *Review of Educational Research, Vol. 74, No. 3, pp. 255-316.*

Yukl, G. (2019): *Leadership in Organizations*, New York: Pearson / Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. et al. (2001): Team Leadership, *The Leadership Quarterly, vol. 12, (2001), pp. 451-483.*

Zhang, Z. et al. (2012): A multilevel investigation of leader-member exchange, and individual and team performance, *Personal Psychology, Vol. 65, Issue 1, pp. 49-78.*

*Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Crevani, L. et al. (2010): Leadership, not leaders: on the study of leadership as practice and interactions, *Scandinavian Journal of Management, Vol. 21, Issue 1, pp. 77-86.*

Day, D. et al. (2004): Leadership capacity in teams, *the Leadership Quarterly, vol. 15, Issue 6, pp. 857-880.*

Devaro, J. (2006): Teams, Autonomy, and Financial Performance, *Industrial Relations, Vol. 45, Issue 2, pp. 217-269.*

Döös, M. & L. Wilhelmson (2021): Fifty-five years of managerial shared leadership research: a review of an empirical field, *Leadership, Vol. 17, Issue 6, pp. 715-746.*

Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Druskat, V. O. & J. V. Wheeler (2003): Managing from the Boundary: the Effective Leadership of Self-managing Work Teams, *Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 4, pp. 435-457.*

Eskerod, P. & A. L. Jepsen (2013): *Project Stakeholder Management,* Abingdon: Gower Publishing Ltd

Evans, M. et al. (1997): Self-Managing Work Teams: The Team Members Perspective, *Total Quality Management, Vol. 8, Issue 2 & 3, pp. 60-66.*

Fitzgerald, L. et al. (2013): Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare, *the Leadership Quarterly, vol. 24, No. 1, pp. 227-239.*

Fletcher, J. K. (2004): The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, *The Leadership Quarterly, Vol. 15, Issue 5, pp. 647-661.*

Fletcher, J. K. & K. Käufer (2003): Shared Leadership – Paradox and Possibility, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Follett, M. P. (1924): *Creative experience,* New York: Longmans Green.

Frost, D. & J. Durrant (2003): Teachers Leadership: Rationale, strategy and impact, *School Leadership & Management, Vol. 23, Issue 2, pp. 173-186.*

Gazizulina, A. et al. (2017): The Reason for the Increase in Self-Organization in Companies, *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering, Vol 24, No. 6, article 1740001.*

Gibbons, R. & R. S. Kaplan (2915): Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review, Vol. 105, No. 5, pp. 447-451.*

Gitell, J. (2016): *Transforming Relationships for High Performance: The Power of Rational Coordination,* Stanford: Stanford Business Books, Stanford University Press.

Gittell, J. (2009): *High performance healths care – using the power of relationship to achieve quality, efficiency and resilience,* New York: McGraw-Hill.

Grey, C. (1999): ’We are all managers now’; ’We allways were’: On the Development and Demise of Management, *Journal of Management Studies, Vol. 36, issue 5, s. 561-585*

Gronn, P. (2002): Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly, Vol. 13 (2002), pp. 423-451.*

Gronn, P. (2008): The future of distributed leadership, *Journal of Educational Administration, Vol. 46, No. 2, pp. 141-158.*

Hallinger, P. (2018): Principal Instructional Leadership: From Prescription to Theory to Practice, in G. Hall et al. (ed.), *The Wiley Handbook of Teaching and Learning,* New York: John Wiley and Sons.

Hollander, E. P. (2009): *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship,* New York: Routledge.

Holm, F. & G. T. Fairhust (2018): Configuring shared and hierarchical leadership througt authoring, *Human Relations, Vol. 71, Issue 5, pp. 692-721.*

Holmemo, M. et al. (2018): Making it stick on borrowed time: the role of internal consultants in public sector lean transformation, *The TQM Journal, Vol. 30, No. 3, pp 217-231.*

Hunt, C. S. (2012): *Formal Leaders Perceptions of Informal Leaders in their Workgroups,* Ph.D. Thesis, Mount Pleasant, Central Michigan University.

Ivanova, M. & C. von Scheue (2019): Power through empowerment? The managerial discourse of employee empowerment, *Organization,* *June 2019, 1-20.*

Jeferson, C. A. et al. (2020): The project manager core competences to project success, *International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 13, No. 2, pp. 277-292.*

Kessler, I. et al. (2017): Human resource management innovation in health care: the institutionalisation of new support role, *Human Resource Management Journal, Vol. 27, Issue 2, pp. 228-245.*

Kwan, P. (2020): Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of institutional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcome, *Educational Administration Quarterly, Vol. 56, Issue 2, pp. 321-349.*

Langfred, C. W. (2000): The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 563-585.*

Laschinger, H. K. S. et al. (2004): A Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction, *Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, issue 4, pp. 527-545.*

Lind, J. & S. Voxted (2012): Too few Indians and too many chiefs: Is this one reason for declining trade union membership in Denmark? *Nordic Journal of working life Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 35-49*

LO (2011): *Projekt lederinitiativer – Analyse 1,* København: LO.

Lovelace, K. J. et al. (2007): Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, *Human Resource Management Review, Vol. 17, issue 4, pp. 374-387.*

Lumby, J. (1019): Distributed leadership and bureaucracy, *Educational Management, Administration and Leadership, Vol. 47, issue 1, pp. 5-19.*

MaGahan, A. (2012): Challanges of the Informal Economy from the Field of Management, *Academy of Management Perspectives, Vol. 26, No. 3, pp. 12-21.*

Manz, C. & H. P. Sims jr. (1987): Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, *Administrative Science Quartely, Vol. 32, No. 1, pp. 106-128.*

Mehra, A. et al. (2006): Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance, *The Leadership Quarterly, Vol. 17, Issue 3, pp. 232-245.*

Marion, R. et al. (2016); Informal leadership, interaction, cligues, and productive capacity in organizations: A collectivist analysis, *The Leadership Quarterly, Vol. 27, Issue 2, pp. 242-260*

Mastekaasa, A. (2011): How important is autonomy to professional workers? *Profession and Professionalism, Vil. 1, No. 1, pp. 35-51.*

McGregor, D. (1960): *The Human side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Monas, L. et al. (2017): The oncology nurse coordinator: role perceptions of staff members and nurse coordinators, *Israel Journal of Health Policy Research, Vol. 6, article 66, 11 pages.*

Morgeson, F. P. (2005): The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events, *Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 3, pp. 497-508.*

Musters, F. K. et al. (1990): Role development: the nursing quality assurance coordinator, *Journal of Nursing Quality Assurance, Vol. 4, Issue 2, pp. 51-62.*

New, N. A. & J. R. New (1989): Quality Assurance that’s Works, *Nursing Management, Vol. 20, Issue 6, pp. 21-25.*

Oldenburgh jr., P. (2014): *The Personality Traits of Formal and Informal Leaders: A Quantitative Study,* Ph.D. Thesis, School of Advanced Studies, University of Phoenix.

Pearce, C. & J. A. Conger (2003): All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership, in Pearce, J.A. & J. A. Conger (ed.): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Pearce, C. & J. A. Conger (ed.) (2003): *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Pearce, C. L. et al. (2008): Shared Leadership Theory, *The Leadership Quarterly, Vol. 19, Issue 5, pp. 622-628.*

Penlington, C. & K. Holmstrom (2013): Practitioner leadership: a missing link in leadership theory, *The International Journal of Leadership in Public Service, Vol. 9, No. 1-2, pp. 32-46.*

Pescosolido, A. (2001): Informal Leaders and the Development of Group Efficaly, *Small Group Research, Vol. 32, No. 1, pp. 75-93.*

Pielstick, C. D. (2000): Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis, *The Journal of Leadership Studies, Vol. 7, No. 3, pp. 99-114.*

Plowman, D. A. et al. (2007): The role of leadership in emergent self-organization, *The Leadership Quarterly, Vol. 18, Issue 4, pp. 341-356.*

Rasmussen, K. B. (2017): *Arbejdsidentitet og identitetsarbejde – et case-studie blandt produktionsmedarbejdere på Danfoss med særlig fokus på teamkoordinatorrollen,* Ph.D. afhandling, Institut for Sprog og Kommunikation, Slagelse: Syddansk Universitet.

Ryömä, A. (2020): The interplay of heroic and post-heroic leadership, exploring tensions in leadership manifestations in the oscillations between onstage and offstage contexts, *Scandinavian Journal of Management, Vol. 36 (2020), pp. 1-15.*

Seers, A. et al. (2003): Can Team Members Share Leadership? in *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership,* Tousand Oaks: SAGE Publications.

Shilds, C. (2018): *Transformative Leadership in Education,* New York: Routledge

Shilds, C. (2020): *Becoming a Transformative Leader: A Guide Creating Equitable Schools,* New York: Routledge

Smart, M. (2005): *The Role of informal Leaders in Organizations: The Hidden Organizational Asset,* Ph.D. Thesis, Idaho, University of Idaho.

Spillane, J. P. (2006): *Distributed leadership,* San Francisco: Jossey-Bass.

Steward, G. L. et al. (2011): Self-leadership: A Multilevel Review, *Journal of Management, Vol. 37, Issue 1, pp. 185-222.*

Sun, M. et al. (2013): How External Institutions Penetrate Schools Through Formal and Informal Leaders, *Educational Administration Quarterly, Vol. 49, Issue 4, pp. 610-644.*

Sweeney, A. et al. (2019): Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes, *International Journal of Management Review, Vol. 21, Issue 1, pp. 115-136.*

Szeto, E. & A. Y. N. Cheng (2018): Principal-Teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers’ perspectives, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, Vol. 21, Iss. 3, pp. 363-379.*

Sørensen, O. et al. (2012): *Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Mening, indflydelse og samarbejde,* København: TeamNord 2012:525.

Turner, J. R. & R. Müller (2005): The Project Managers Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal, Vol. 36, Issue 2, pp. 49-61.*

Ulhoi, J. P. & S. Müller (2014): Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis, *International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, issue 2, pp. 66-87.*

Van de Mieroop, D. et al. (2020): Investigating the interplay between formal and informal leaders in shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study, *Human Relations, Vol. 73, Issue 4, pp. 490-515.*

Voxted, S. (forth): *Faglig ledelse i folkeskolen,* Odense, Syddansk Universitetsforlag.

Voxted, S. (2019): Teams der understøtter læring – ledere der understøtter læringsteams, rapport, *Lærerkommissionens forskningspublikation,* Lærerkommissionen, København, 16. december 2019.

Voxted, S. (2017): *Contemporary teams in the Danish manufacturing sector: Where have all the Scandinavian teams gone?* Paper, IWOT 21, 7-8. September, Trondheim

Voxted, S. (2005): Hvem styrer selvstyrende grupper? *Tidsskrift for Arbejdsliv, Vol. 7, no. 1, pp. 9-26.*

Wadel, C. C. (2019): Kollegaledelse – og ledelse af medarbejdere, som skal lede kolleger, in *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner,* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Warhurst, R. (2012): Hard times for HRD, lean times for learning? – workplace parcipatory practices as enablers of learning, *European Journal of Training and Development, Vol. 37, No. 6, pp. 508-526.*

Wheelan, S. & F. Johnston (1996): The Role of Informal Member Leadership in a System Containing Formal Leaders, *Small Group Research, Vol. 27, No. 1, pp. 33-55.*

Woodman, R. & Dewett, T. (2004); Organizationally Relevant Journeys in Individual Change, in Poole,

York-Barr, J. & K. Duke (2004): What do we know about Teachers Leadership? Findings from two decades of Scholarship, *Review of Educational Research, Vol. 74, No. 3, pp. 255-316.*

Yukl, G. (2019): *Leadership in Organizations*, New York: Pearson / Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. et al. (2001): Team Leadership, *The Leadership Quarterly, vol. 12, (2001), pp. 451-483.*

Zhang, Z. et al. (2012): A multilevel investigation of leader-member exchange, and individual and team performance, *Personal Psychology, Vol. 65, Issue 1, pp. 49-78.*