

# Frihed til frisættelse. Start rejsen med et spørgsmål

*MacMann Berg*

*En mere bæredygtig verden – gennem bedre ledelse*

# Frihed til frisættelse. Start rejsen med et spørgsmål

Siden den spæde begyndelse i 2011 hvor Mads Ole Dall, Frank Iversen og jeg udkom med bogen *'Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser'* har frisættende ledelse og frisættelse fået stadig mere vind i sejlene i debatten om offentlig ledelse. Frisættelse betragtes af mange som et af svarene på gentænkningen af velfærden, de offentlige institutioner og disses samspil med borgere og civilsamfundet. Logikken lyder som følger: skal vi formå at forny måden, hvorpå vi skaber velfærd og forbinder os til borgerne, må vi nødvendigvis også forny tænkning, (ledelses)praksis og organiseringen af de offentlige institutioner.

Af Timo Klindt Bohni

Frisættelse er imidlertid ikke et magisk ord, som i sig selv forandrer noget som helst. Som med enhver anden seriøs strategi, skal der arbejdes benhårdt i både struktur-, kultur- og kompetencesporet. Det er ganske enkelt ikke muligt at skabe fornyelse på organisationens yderside (mødet med borgere og civilsamfund), hvis organisationens inderside forbliver uforandret.

Begrebet frisættelse har en forlokkende klang, men det har ikke meget mening uden en nærmere retningsbestemmelse. I den forbindelse bliver mange optaget af *hvem*, der sættes fri. I bogen fra 2011 er vi imidlertid mere optaget af at bestemme, *hvad* der sættes fri. Mens hvem-spørgsmålet handler om at genforhandle beføjelser og magtfordelingen, er hvad-spørgsmålet orienteret mod at frisætte den uforløste idérigdom, handlekraft og motivation, som bindes i forstokkede ledelsespraksisser og silodannelser. Det handler altså ikke om at lede mindre, men om at lede på en måde så det potentiale, man ønsker at fremelske hos borgere og civilsamfund, også fremkaldes i mødet mellem ledere og medarbejdere på organisationens inderside. Hvis mødet mellem borgere og institutioner skal være mere ressourceorienteret, relationelt og samskabende, må I derfor i gang med finde ud af, hvordan ledere og

MacMann Berg

---

**FRIHED TIL FRISÆTTELSE.  
START REJSEN MED ET  
SPØRGSMÅL**

Timo Klindt Bohni  
Oktober 2024

medarbejdere kan forbinde sig mere ressourceorienteret, relationelt og samskabende.

Det handler om, at medarbejderen i virkeligheden føler sig medansvarlig for at ideudvikle, og tager aktiv del i at opfinde nye processer samt følge dem til dørs. De skal mærke vigtigheden i deres rolle som aktør i organisationens udvikling af velfærd.

Denne fornyelse af forbindelserne på organisationens inderside kan og vil ofte indebære regelsanering, større decentralt handlerum, bottom up strategiudvikling, medledelse osv., og mens disse strukturelle greb er vældig synlige og fra tid til anden spektakulære – nu må medarbejderne selv bestemme, hvilken chef de vil referere til etc.– så er det værd at huske, at de blot er midler. Det centrale er nemlig ikke rammerne, systemerne og procedurerne, men den grundlæggende omforståelse af forholdet mellem borger og institution, henholdsvis forholdet mellem leder og medarbejder. Den frisættelsesbaserede velfærd må således nødvendigvis kalde på et kritisk gennemsyn af dybt forankrede forestillinger om at vide bedre, udøve myndighed, opsyn, tilsyn og kontrol, tage over, beslutte, regulere, sikre, tildele, delegere osv. Ikke dermed sagt at enhver myndighedsopgave eller ledelsespraksis skal skylles ud med badevandet, men vi skylder os selv at overveje om de skaber den værdi, vi tror de skaber. Det lyder måske uoverskueligt, men det kan starte i det små, ja faktisk med noget så enkelt som et spørgsmål, vi ikke plejer at stille:

- **Hvis du blev sat helt fri til at tjene kerneopgaven (frem for din chef), hvilke opgaver ville du så gøre mere eller mindre af?**
- **Hvilke forestillinger og antagelser om borgerne ville vi have i en verden, hvor alle vores visioner for ny velfærd kunne realiseres?**
- **Hvordan skulle forandringen henimod ny velfærd ledes, hvis medarbejderne skal knuselske den?**

Måske I allerede har stillet disse spørgsmål, hvis ja, så find selv på andre. Det er nemlig ikke afgørende, hvilke spørgsmål I stiller, men *at* I begynder at stille spørgsmål, som udfordrer og udvikler relationerne – både dem på yderside og dem på indersiden.

*MacMann Berg*

---

**FRIHED TIL FRISÆTTELSE.  
START REJSEN MED ET  
SPØRGSMÅL**

Timo Klindt Bohni  
Oktober 2024