

Nye perspektiver om Fremtidens offentlige lederskab – Om de første resultater af SLIP-programmet

Af Preben Melander*

Denne artikel har til formål at give et indblik i de første resultater af det såkaldte SLIP-program. »SLIP« står for Strategic Leadership Research in Public Sector. Programmet er nu halvvejs igennem, og der foreligger nu nogle interessante observationer om både teoretiske og praktiske ledelsesudfordringer, som skaber debat om fremtidens ledelsesrum. Denne »Midtvejsrapport« må selvfølgelig tages med et vist forbehold, fordi analysearbejdet ikke er afsluttet. Det er dog vigtigt, at disse empiriske studier tæt på virkeligheden løbende kan følges af de mange aktører, som har interesse i at genopfinde og forny fremtidens lederskab. Programmets mission er relevant, ikke kun for den offentlige sektor, men for hele samfundet.

A. Indledning

1. Programmets baggrund

SLIP er et omfattende strategisk forskningsprogram, som blev startet op i 2010 på initiativ af Folketinget og Finansministeriet. Programmet tog afsæt i den politiske ledelsesdebat, som opstod som led i Kvalitetsreformens politiske initiativer og debat. Programmet er nu halvvejs igennem, og giver allerede anledning til fornyet intens debat om, hvordan lederskab og lederkompetencer vil se ud i fremtiden.

Opstart

2. Uddrag af Finansministeriets opslag

Formål og prioriterede områder i forskningsprogrammet

Det i oktober 2009 udsendte opslag om programmets formål og indhold havde følgende ordlyd:

Opslaget

* Preben Melander er professor og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School. Han er forskningsansvarlig leder af SLIP-programmet.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Ledelse er en afgørende forudsætning for kvalitet og udvikling af den offentlige sektor. Det gælder medarbejdernes motivation og kompetenceudvikling, kvalitetsudvikling af den offentlige service og borgernes tilfredshed med den service, de modtager.

Programmets formål

Forskningsprogrammet skal dække vilkår for ledelse i den offentlige sektor, de konkrete udfordringer og problemer, lederne møder i deres dagligdag, og hvilke kompetencer offentlige ledere har brug for nu og i fremtiden.

Med udgangspunkt i de konkrete ledelsesudfordringer i den offentlige sektor og inspiration fra den private sektor og den offentlige sektor i udlandet, gives bud på, hvordan fremtidens lederskab i den offentlige sektor skal se ud.

Forskningsprogrammets indsatsområder

Programmet har fire strategiske indsatsområder, som ansøgningerne vil blive vurderet i forhold til.

Konkret betyder det, at ansøgninger til forskningsprogrammet skal berøre alle fire temaområder for at komme i betragtning til støtte. De fire indsatsområder er:

4 indsatsområder

- Fremtidens medarbejdere og arbejdspladser – hvilken type ledelse bliver efterspurgt?
- Fremtidens organisationer og organisationsformer – hvilke nye krav stiller det til lederne?
- Effektiv kompetenceudvikling – hvordan efteruddanner vi bedst vores ledere?
- Fremtidens styringsformer – hvilken betydning har det for lederrollen?

Medarbejdere

Fremtidens medarbejdere – hvilken type ledelse bliver efterspurgt?

Medarbejderne stiller nye krav til deres arbejde. De unge medarbejdere er mere forandringsvillige, men ofte også mindre loyale overfor deres arbejdsplads og skifter hurtigere job. For at fastholde ældre medarbejdere er der brug for øget fleksibilitet i form af seniorordninger, fleksjob mv. Samtidig forandrer arbejdspladserne sig hastigt i disse år. Både den konkrete indretning og i stort omfang også opfattelsen af en arbejdsplads. Mange medarbejdere har hjemmearbejdspladser. Og i forlængelse heraf ændrer opfattelsen af, hvornår man er på arbejde og hvornår man har fri sig også. Ny teknologi stiller nye krav til med-

arbejderne, men åbner også for en række nye muligheder, hvor brug af teknologi kan forbedre arbejdsmiljø, overflødiggøre nedslidende opgaver osv. Hvilke ledelseskompetencer skal lederen have for at håndtere disse nye og anderledes krav?

Fremtidens organisationer og organisationsformer – hvilke nye krav stiller det til lederne?

Lederens rum til at lede afhænger i vidt omfang af organisationens udformning. Hvilke nye organisationsformer er på vej i den offentlige sektor? Og hvilken betydning har de nye organisationsformer for ledelsesvilkår og lederens mulighed for at lede? Også relationerne mellem organisationer ændrer sig. Hvordan påvirker nye organisationsformer som netværksorganisering på tværs af organisationsgrænser ledelsesopgaven?

**Organisations-
former**

Fremtidens kompetenceudvikling – hvordan efteruddanner vi bedst vores ledere?

Når der efterspørges bedre ledelse, er kompetenceudvikling ofte det typiske svar. Hos rigtig mange offentlige myndigheder igangsætter man i disse år lederudviklingsforløb i form af lederkurser, netværk, mentorforløb, coaching m.m. Og i trepartsaftalen er der afsat midler til lederuddannelse på diplom- og masterniveau. Der investeres således mange ressourcer i lederudvikling i disse år. Men hvilken effekt har de forskellige typer af kompetenceudvikling på lederens adfærd i egen organisation? Hvordan sikrer man, at de nye tillærte kompetencer sættes i spil på en konstruktiv måde i organisationen? Og er der andre og mere effektive veje til kompetenceudvikling end de veje, som betrædes i dag?

**Kompetence-
udvikling**

Fremtidens styringsformer – hvilken betydning har det for lederrollen?

Udviklingen går fra procesregulering og inputstyring til mål- og rammestyring og effektmål. Det ændrer fundamentalt på vilkår for ledelse i den offentlige sektor. Det stiller nye krav til lederne om at dokumentere effekten af det arbejde, som udføres, og prioritere de ressourcer, der bruges til at udføre det. Og det stiller krav om, at lederen kan opstille retning, men samtidig give frihed til at nå de fastsatte mål. New Public Management har længe været det styrende tanke-sæt. Er det stadig tilstrækkeligt? Hvilke indsigter fra New Public Management skal videreføres, og hvilke skal videreudvikles? Har vi brug for at formulere et nyt tanke-sæt om styring og ledelse i den offentlige sektor?

Styringsformer

3. Særlige strategiske aspekter

Samarbejde mellem forskningsverdenen og offentlige myndigheder.

Samarbejdsrelationer

Der skal skabes bedre muligheder for dialog mellem ledelsespraktikere og ledelsesforskere. Det er ofte i mødet mellem teori og praksis, at den mest interessante og værdifulde viden skabes. Det er derfor af afgørende betydning, at ansøgninger udarbejdes i et samarbejde mellem én eller flere forskningsinstitutioner og en eller flere offentlige myndigheder. Forskningsprogrammet skal således give ledere fra den offentlige sektor og ledelsesforskere fra universiteterne mulighed for sammen at analysere og give svar på de udfordringer, som offentlige ledere står overfor nu og i fremtiden og dermed medvirke til at udvikle ledelsen i den offentlige sektor.

Tværfaglighed

Tværfaglighed

Der lægges vægt på, at de støttede forskningsaktiviteter – hvor det er relevant – gennemføres i tværfagligt samspil mellem forskellige forskningsområder.

Formidling

Formidling

Forskningsprojekterne i programmet skal have relevans for både ledere i den offentlige sektor og forskerverdenen og vil også kunne indgå i efteruddannelsesforløb for lederne i den offentlige sektor. Det er således et selvstændigt formål, at projekterne formidles bredt og bidrager til dialog om fremtidens lederskab i den offentlige sektor.

4. Bevillingsstørrelser mv.

Generelt om virkemidler – herunder bevillingsstørrelser og medfinansiering

Der forudsættes medfinansiering fra de deltagende parter. Medfinansieringen kan erlægges i form af kontante bidrag eller »in kind«, dvs. ved at stille faciliteter, personale m.v. til rådighed. Alle aktiviteterne kan søges med forventet start 1. februar 2010.

5. Vurderingskriterier

Alle ansøgninger vurderes ud fra Det Strategiske Forskningsråds kvalitetsbegreb. I begrebet indgår følgende tre kriterier: Forskningens relevans, forskningen potentielle effekt og forskningshøjden. De tre vurderingskriterier er beskrevet i Det Strategiske Forskningsråds notat »Strategiske forskning – Principper og virkemidler« af 28. november 2008. Ved bedømmelsen af ansøgningerne indgår endvidere følgende vurderingskriterier:

Kriterier for forskningsprogrammet

- Kriterium 1: Ansøgninger til forskningsprogrammet skal berøre alle fire temaområder for at komme i betragtning til støtte.
- Kriterium 2: Projektet skal have forskningsmæssig og praktisk relevans for medarbejdere og ledelse i den offentlige sektor.
- Kriterium 3: Projektet skal være et samarbejdsprojekt mellem én eller flere forskningsinstitutioner og én eller flere offentlige myndigheder.
- Kriterium 4: Størrelsen af projektdeltagernes medfinansiering.
- Kriterium 5: Projektet skal munde ud i produkter, som kan formidles bredt, men også i produkter, som kan publiceres i videnskabelige tidsskrifter.
- Kriterium 6: Projektet skal midt i forløbet udarbejde en status på projektets fremdrift til styregruppen.

Succeskriterier

Kriterium 1: Ansøgninger til forskningsprogrammet skal berøre alle fire temaområder (se afsnit 2) for at komme i betragtning til støtte. Det er væsentligt, at de gennemførte forskningsprojekter i programmet har berøring med alle fire temaområder i programmet.

Kriterium 2: Projektet skal have forskningsmæssig og praktisk relevans for medarbejdere og ledelse i den offentlige sektor. Med dette kriterium menes, at produktet af den konkrete forskning – den nye viden, som skabes – skal have umiddelbar relevans for medarbejdere og ledere i den offentlige sektor. Ansøgninger skal således i højere grad have karakter af anvendt forskning end af grundforskning indenfor de respektive genstandsfelter.

Kriterium 3: Projektet skal være et samarbejdsprojekt mellem én eller flere forskningsinstitutioner og én eller flere offentlige myndigheder. Med dette kriterium menes, at det er en forudsætning, at såvel forskningsinstitutioner som offentlige myndigheder deltager i forskningsprojekterne for at sikre samspillet mellem forskning og praksis. Der fastlægges dog ikke nærmere kriterier for samarbejdsformer mellem offentlige myndigheder og forskningsinstitutioner.

Kriterium 4: Projektdeltagerne skal selv være med til at finansiere de samlede projektudgifter. Det fastsættes dog ikke noget specifikt krav om omfanget af medfinansiering, men det understreges at formålet med krav om medfinansiering er at sikre ejerskab til forskningsprogrammet fra deltagerne i projektet. Projektudgifter inkluderer medarbejderressourcer.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Kriterium 5: Projektet skal føre til resultater, som kan formidles bredt, men også resultater, som kan publiceres i videnskabelige tidskrifter. Med dette kriterium menes, at de afsluttende resultater af forskningen skal omfatte både videnskabelige publikationer og publikationer, som kan formidles bredt og være umiddelbart anvendeligt for offentlige ledere og medarbejdere samt den brede befolkning – det kunne fx være virtuelle produkter og konferencer/møder med relevante brugere.

Kriterium 6: Der skal midt i forløbet udarbejdes en status på projektets fremdrift til styregruppen. Baggrunden for dette kriterium er et ønske om at kunne kommunikere om projektets resultater også i løbet af projektperioden. Der skal derfor udarbejdes en midtvejsstatus, som vil blive brugt i kommunikationen om programmet.

3. Det videre forløb af SLIP

Programmet blev udbudt i konkurrence mellem universiteterne. Bevillingen på Finansloven lød på 10 mio. kroner, og programmet skulle gennemføres i løbet af 2010 til 2014.

Programforløb

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) bød på udbuddet og vandt konkurrencen. FM-bevillingen blev i ansøgningen suppleret med yderligere 8 mio. kr. fra en række partnere og sponsorer (ministrier, interesseorganisationer, professionshøjskoler m.fl.) samt medfinansiering på 2 mio. kroner fra CBS. Forskningsprocessen startede op i februar 2010.

Programmets kerne – SLIP version 1.0 – omfatter 6 delprojekter samt et »paraplyprojekt«, der som overbygning skal indkredse, perspektivere og udfordre fremtidens lederskabsdesign og lederudviklingsdebat. Programmets formål er at skabe et inciterende og involverende videngrundlag, som tager afsæt i producenternes oplevede virkelighed og den daglige ledelsespraksis tæt på medarbejderne og borgerne.

Allerede i dag er SLIP i gang med version 2.0, som omfatter yderligere 8 delprojekter om bl.a. følgende temaer: Interaktiv lederdannelse tæt på praksis, de skjulte innovationskræfter, flerdimensionelle ledelsesgrundlag, medledelsesstrategier, distancelederskab, grænseoverskridende eksperimentarier, intelligent produktionslederskab etc. Og ud fra denne relevante erfaringsviden forbereder vi nu SLIP version 3.0, som bl.a. vil udfordre fremtidens flerdimensionelle produktionsudvikling, det samfundsøkonomiske spild ved overdrevet bureaukrati,

lederskabets etiske og sociale ansvarlighed, lederskab i tværkulturelle netværk etc.

4. Oversigt over artiklens indhold

I det følgende vil vi først tolke, perspektivere og konkretisere SLIP-programmets problemfelt, indhold, formål og metodologi (afsnit B). Dernæst vil vi diskutere og klarlægge de teoribaserede udfordringer til delprojekternes empiriske indhold (afsnit C). Derpå følger en oversigt over de 6 første delprojekters indhold, bidrag, pointer og perspektiver (afsnit D). Herudfra forsøger vi tentativt at illustrere programmets bidrag til fremtidens lederskab (»paraplyprojektet«) i form af fremtidsscenerier, sociale udfordringer og behov for radikale forandringer (afsnit E). Til sidst vil vi ud fra de 6 kerneprojekters forløb perspektivere nogle af de visioner, som forskergruppen ser som SLIP-programmets videreførelse og videreudvikling efter afslutning af SLIP-version 1.0 (afsnit E).

Oversigt

B. SLIP-programmets problemfelt, indhold og formål

1. Supplerende perspektivering og konkretisering af programmets forskningsfelt

Ud fra opslagets mission skal SLIP-programmet og dets 6 kerneprojekter hver især levere et analytisk og videnskabeligt dokumenteret bidrag, der har basis i opslagets 4 aspekter og krav/vilkår for fremtidens lederskab, som indgår som indsatsområder i FM's opslag til programmet. De 4 hovedaspekter og indsatsområder er følgende:

- 1) Medarbejdere og arbejdspladser
- 2) Organisationer og organisationsformer
- 3) Styreformer
- 4) Kompetenceudvikling og lederuddannelse

Perspektivering

De nævnte 4 aspekter vil hver især stille krav til fremtidens lederskab, herunder især hvad angår ledertyper, lederroller og lederegenskaber. SLIP's 6 kerneprojekter samt deres samlede perspektivering i paraplyprojektet er tilsammen rettet mod at give teoretisk og empirisk dokumenterede svar på opslagets hovedspørgsmål. Problemfeltet er siden opslaget yderligere blevet tolket, udvidet og suppleret med en række relevante aktuelle aspekter i lederskabsdebatten. Disse aspekter fremgik af ansøgningen fra december 2009, CVL's programhåndbog

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

fra foråret 2010, samt en række møder i programmets tværoffentlige styregruppe.

Opslagets analytiske situationsbetingede organisationsperspektiv blev i ansøgningen af 8. dec. 2009 suppleret med følgende perspektivering:

Lederskab som social ressource

»Udbuddets ledespørgsmål peger overvejende på lederskabet som et produkt af eller tilpasning til ydre vilkår – lederskabet som en afhængig variabel. Vi mener, at dette ledelsesperspektiv er for snævert som styrende for en fremtidsorienteret lederskabsudvikling. Omfattende ledelsesforskning – herunder CVL's mange studier af ledelsesteknologiers betydning og effekt – peger på, at ledelsestænkning er en af de mest indflydelsesrige faktorer til at påvirke forskellige sider af virksomheders og samfundets sociale udvikling, strategiske positionering, arbejdskultur, selvopfattelse, organisatoriske kompetencer og arbejdsmiljø, dvs. alle de faktorer, der skaber værdi og fremmer forandring i samfundet.

Perspektivet er her, at ledelsesprocesser skaber og genskaber relationer og samspil mellem mennesker, som konstituerer den virkelighed, som samfund og organisationer består af (Giddens). Derfor søger vi med programmet og dets delprojekter at indfange og belyse de mulighedsrum og vilkår, hvorunder fremtidens lederskab og dets ideologier kan mobiliseres, for dermed at producere forbedrede forhold for så vidt angår medarbejdere, arbejdspladser, sociale samspil, styreform, kompetencer etc.«

Dette tolkes yderligere i programmets håndbog som følger (se nærmere på hjemmesiden »slip.cbs.dk«):

Lederskab fra neden

»I ansøgningen argumenteres således for, at ledelse og lederskab udover at være et svar på ændrede samfundsvilkår også kan være en selvstændig determinant – dvs. med lederne som selvstændige aktører – for skabelsen af fremtidens sociale værdiskabelse og udvikling. Lederskab er således både samfundsskabt og situationsbetinget, men også produceret i den lokale, sociale kontekst, hvor problemerne brænder på, udfordringerne opleves og besvares af mennesker, der oplever, tænker, føler, taler, lærer og handler«. Lederskab skabes måske især fra neden, hvis de rette betingelser er til stede. Det er vilkårene herfor, samt mulighederne for at støtte disse lokale responsive processer, der bliver programmets store udfordring. Heri ligger et brud på konventionel styringstankegang«.

Programmets formål, succeskriterier, formidling og oplæg til perspektivering i »paraplyen« blev i løbet af 2010 yderligere konkretiseret som følger:

Idé- og debat-skaber

»– At programmets samlede belysning af ledelsesfeltets helhed, herunder koblingen mellem ledelse og styring og de aktuelle trends indenfor feltets paradigmer udgør væsentlige vilkår for den offentlige topleders navigation på feltet (den sammenhængende beskrivelse af »den store historie«)

- At programmet skal være både kritisk og konstruktivt, dvs. give svar på håndteringen af de i praksis oplevede ledelsesmæssige udfordringer (dilemmaer, kompleksitet, distance, fragmentering etc.), uden at disse problemer derved gøres til uoverstigelige barrierer for lederskabets udfoldelse
- At programmet snarere skal udstikke pejlemærker og ideer, der inviterer til åben refleksion og dialog mere end at give færdige enkle løsninger, metoder og instrumenter, der vil kunne medvirke til at indramme lederens tankesæt og refleksionsevne
- At programmets anviste lederskabsrum i sit strategiske perspektiv skal være mere åbent og inddrage alle relevante interessenter, som har afgørende betydning for »helheden« (f.eks. de fagprofessionelle, borgerne, brugerne, interesseorganisationerne)«

2. Nogle specielle egenskaber ved SLIP-programmets mission og problemfokus

Vi kan supplere ovennævnte beskrivelse af programmets forskningsfelter ved at påpege 4 fokuspunkter:

Særlig mission

a. Behovet for et mere meningsfyldt samspil mellem niveauerne i styringskæden

SLIP's første mission vil være at fokusere på værdien af det lokale produktive samspil mellem politikere, producenter og publikum under samtidig refleksiv tolkning og efterlevelse af de fra centralt hold udstukne regler og rammer. Derfor sætter SLIP fokus på distancen, relationerne og samspillet mellem ledelsesniveauerne, som anses for at være den største udfordring for fremtidens offentlige lederskab.

Samspil mellem niveauer

b. Udvikling af den lokale produktive styringspraksis

SLIP vil som sin anden mission tage afsæt i den offentlige sektors særlige produktionsvilkår. Den offentlige sektors produktivitet, effektivitet og ressourceudnyttelse er ofte påpeget som hovedproblemet i den offentlige sektors ledelse. Men problemet anskues ofte ensidigt ud fra et økonomisk makroperspektiv og ikke som et organisatorisk, socialt og menneskerelateret problem tæt på praksis. SLIP vil derfor sætte fokus på den lokale styringspraksis i de fagprofessionelle arbejdsmiljøer. Dette indebærer praksisnære studier af værdien af de anvendte ledelsesteknologier og strategiformer, samt på forankringen på den lokale interaktion mellem ledere og medarbejdere, det tværgående samspil mellem fagspecialister, de åbne og grænseoverskridende innovationsprocesser, uddannelsesindsatser og kompetenceudviklingsforsøg.

Fokus på produktion

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Fokus på kompleksitet	<p><i>c. Lederskabets udfoldelse i et fremtidigt globaliseret, mangfoldigt og komplekst samfund</i></p> <p>En tredje mission for SLIP vil være at tage afsæt i samfundets ændrede vilkår for lederskab og styring, som bl.a. skyldes globaliseringens sociale og økonomiske udfordringer, viden- og oplevelsesøkonomiens ændrede sociale betingelser, den demografiske udvikling, samfundets nedarvede værdier og gener (demokratiets historik, individualismen, fællesskabet, autoritetsopfattelserne etc.), de politiske idealer og strukturer etc. Der er hermed rejst en bred flerdimensionel samfundsfaglig problematik, som <i>ikke</i> lader sig afgrænse til på forhånd opstillede hypoteser, som forskning af fortidens praksis blot skal verificere eller forkaste. SLIP skal give svar på lederskabets design i et fremtidigt samfund, som vi endnu knapt kender konturerne af. En sådan forskning kan ikke alene baseres på fakta, evidens, og situationsanalyse. Den må suppleres med kritisk perspektivisme, kreative fremtidsscenerier og grænseoverskridende refleksioner. SLIP åbner således op for en ledelsesdiskurs, som har uendelige og grænseoverskridende dimensioner.</p>
Skabelse af social kapital	<p><i>d. Lederskabets værdi for skabelsen af refleksion, involvering og entusiasme</i></p> <p>En fjerde mission for SLIP og fremtidens lederskab bliver på alle niveauer at mobilisere, udvikle og styrke den offentlige sektors sociale identitet, aktørernes organisatoriske kompetencer, de sociale relationer, samt den producerede sociale kapital, som f.eks. kan mobiliseres gennem nye lokale, demokratiske tillidsrelationer, eksperimentelle videndelingsfora og involverende tværgående samspilsformer. Alle disse sociale tiltag, forsøg og processer har alt i alt til formål at øge aktørernes risikoappetit, responsivitet og robusthed under ydre vilkår og givne styringspres med henblik på at kunne håndtere fremtidens grænseoverskridende kompleksitet og skiftende dilemmaer.</p>
Nye former for dialog	<p>Et vigtigt aspekt i disse opsøgende dialogformer bliver mobiliseringen af skjulte innovationskræfter, afhjælpningen af styringens ensidige instrumentalitet og præstationsjagt og sikringen af robuste faglige kompetencer til fordel for at udvikle mere inciterende, intense og intime ledelsesrum og relationelle ledelsesformer. Bag de fleste managementteknologier og styringstiltag på distancen ligger ofte politiske forestillinger og motiver om systemering, ensretning, legitimering, standardisering, målnedbrydning og objektive evidensbaserede måle- og evalueringskriterier (scientific management). Grænserne for relevansen, troværdigheden og effekten af disse enstrengede styringsind-</p>

satser må belyses, konsekvensvurderes og perspektiveres gennem SLIP's praksisnære empiriske studier.

3. Programmets teoretiske og metodemæssige særpræg

Med SLIP's forskellige alternative syn på lederskab, styring og produktion/værdiskabelse er det vigtigt at forholde sig til programmets videnskabelige metodologi, hvad angår realisme, relevans og evidens. Det konventionelle syn på styring og ledelse er ofte *rationelt, instrumentelt og funktionelt* og ser derfor på styringens effekt vurderet op mod en række objektive fastlagte ofte økonomiske mål. F.eks. er et ledelses- eller styringssystem godt, hvis der ud fra de opstillede rationelle mål- og effektkriterier er evidens for, at styringsindsatsen opfylder de opstillede ideelle kriterier. F.eks. er et kvalitetsstyringssystem på sundhedsområdet godt, hvis de valgte objektive faglige metode- og kvalitetsindikatorer for behandling af sygdom X ved flere gentagne efterprøvningsviser sig at være stabile og fagligt videnskabeligt dokumenterbare, dvs. de er klinisk relevante og sande måle- og styringskriterier for lægernes behandlingspraksis. Evidens vedrører i så fald alene på den klinisk faglige kvalitet, og ser ikke på andre kvalitetskriterier. Faglige evidenskriterier er selvfølgelig også betinget af om studier af den udførte praksis sidenhen objektivt kan dokumenteres, at kvalitetssystemernes relevans af de udløste målinger for kvalitet senere løbende viser sig at holde stik. Det er ikke en test, som er særlig udbredt i praksis. Som regel sættes tælleregimer i gang, uden at der er nogen, der bekymrer sig om deres evidens og relevans. De ender ofte som ritualer, som ingen kan huske, hvorfor de udføres, og hvilken viden de egentlig skal bidrage med. Det er klart, at det her beskrevne eksempel på styring og ledelse er et specialtilfælde, fordi det bygger på naturvidenskabelig klinisk objektivitet og metodik. Denne objektive rationalitet gælder kun for meget få typer af offentlig produktion, styring og ledelse. Hvis vi udbreder kvalitetsstyringsindsatsen til et helt fagfelt, f.eks. hjertekirurgi, og inddrager patienternes kvalitetsoplevelse, tillid til behandlersystemet, livskvalitet før og efter operationen etc., er kvalitetsstyringens målekriterier langt fra så skræmsikre, objektive og neutrale som før. Nu bliver der tale om subjektivt oplevede forløb, socialt konstruerede virkeligheder, individuelle og følelsesladede skiftende observationer etc. Dette udfordrer naturligvis styrings- og ledelsesforskningens videnskabelige metodegrundlag og målesystemernes relevans.

Fra evidens til emergens

Når det handler om bæredygtigt lederskab i et udsnit af et fremtidigt samfund, er evidenskravet meget komplekst og næsten illusorisk. For

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

hvem kan måle efter, om forskningens analyser og resultater giver en sanddru billede af virkeligheden?

Realistisk og troværdig problembeskrivelse

Evidens bliver her et spørgsmål om empirisk, autentisk, troværdigt, kvalitativt og explorativt at opsøge, dokumentere og tolke ledelsesfeltets sociale problemfelter, dilemmaer og tendenser, og derudfra reflektivt oversætte og omforme dem til fremtidens bæredygtige ledelsesværdier, ledelsesindeer og ledelsespraksisser. Det er i denne dialog- og oversættelsesproces, at programmet vil inddrage, forholde sig til og udnytte essensen af den åbne og mangfoldige ledelsesdiskurs, som løbende finder sted dels på det internationale teoretiske lederskabsfelt, dels i den samfundsmæssige ledelsesdebat, dels i de relevante lokale værdiskabende ledelsesmiljøer. Ledelses- og styringsindsatsens evidens bliver her snarere et spørgsmål om indsigt, forståelse, tolkning, dømmekraft, autenticitet etc. Altså et spørgsmål om vi i ledelsesdiskursen kan producere involvering, udsyn, overblik, argumentation, gennemsigtighed, tværfaglighed, faglig seriøsitet etc. SLIP har som en vigtig vision at erstatte effekt med affekt og evidens med emergens.

4. Programmets opsøgende, oplevede og pragmatiske relevans

Programmets lederskabsforskning skal være fremtidsorienteret, kritisk konstruktivistisk, værdiskabende, hypoteseproducerende og praktisk innovativ og i mindre grad være hypotesebekræftende og konkret løsningsorienteret alene baseret på dokumentation af »the state of the art«. Dertil er ledelsesfeltet for mangfoldigt, flerstemmigt og dynamisk. F.eks. skal studiet af effekter af diplomuddannelse i ledelse (jf. nedenfor projekt 4) føre frem til hypoteser og udfordringer, der kan give inspiration for udformningen af fremtidens refleksive lederdannelse og -pædagogik (oplæg til delprojekt 2).

Pragmatisk relevans

SLIP vil således – i modsætning til de fleste gængse studier af den offentlige sektors forvaltning, styring og ledelse – være empirisk funderet i praksis og skal tage afsæt i den oplevede virkelighed, som hersker der, hvor den komplekse faglige produktion og værdiskabelse finder sted. Programmet ser ledelse og styring gennem de lokale ledere og medarbejderes briller. Det bygger således ikke på det billede af den offentlige sektors virkelighed, som den opleves på centralt hold i toppen af det politiske og forvaltningsmæssige hierarki. Det er derfor sandsynligt, at den socialt konstruerede sandhed, som SLIP beskriver og tager afsæt i, ikke kan genkendes i hierarkiets top, fordi distancen

mellem politik og produktion i vort specialiserede samfund er stor, og fordi ledelsesrelationerne er yderst fragmenterede.

Det er en gammel sandhed, at forvaltningssystemets normer og rationaler aftager i intensitet, betydning og realisme, jo længere man kommer fra Slotsholmen og ned i hierarkiet. Men den omvendte kommunikationsbrist fra bund til top gælder også, derved at billedet af forvaltningspolitikken lokalt oplevede konsekvenser bliver mere uklart, forenklet og idealiseret og mindre nuanceret og frodigt, jo mere man fjerner sig fra produktionens realiteter og det her herskende virvar af regler, realiteter, rationaler og ritualer. Dette distanceproblem udgør i vor optik den største udfordring for løsningen af fremtidens lederskabsproblemer. Distanceproblemet kan kun løses gennem opsøgende og kritisk konstruktiv dialog baseret på lydhørhed, tolerance og konfrontation af modstridende hensyn og interesser på de forskellige niveauer. Det er her det opsøgende og eksperimentelle kommer ind som noget væsentligt i ledelsesprocessen.

Distance- problemet

5. Programmets kritiske, pædagogiske og virtuelle perspektiv

Af andre karakteristika ved SLIP's forskning skal nævnes følgende:

- At SLIP ser ledelse og styring i et mere kritisk perspektiv end forvaltningsteorien, som ser ledelse som en rationel og lineær målopfyldelsesproces. SLIP inddrager i ledelsesdiskursen en række kvalitative sociale og psykologiske aspekter omkring organisationers magtanvendelse, meningsværdi, etiske faglige hensyn, sprogforskelle, organisationers forskellige styringsrationaler, fleksibilitetskrav, innovationsmotiver, instrumentalitet etc.
- At SLIP inddrager menneskers evne til erkendelse, læring, transformation og handlingsimprovisation som konsekvens af de vilkår, som hersker i den sociale kontekst
- At SLIP ser fremtidens lederskab som en konsekvens af en kreativ virtuel opsøgning af et fremtidigt magisk ledelsesrum, som altid er ukendt og delvis skjult for de involverede aktører. Dette indebærer, at lederskabets design i høj grad bygger på menneskers intuition, sociale fantasi, affekt og evne til at kombinere og tolke svage signaler, uklare tendenser, fragmenterede stumper af fiktion og fakta, opsøgning af sprækker og åbninger i det sociale rum etc.
- At SLIP til illustration af fremtidens emergente ledelsesrum inddrager en række nye sociale værdibegreber, som ofte vil være fremmede i forvaltningskulturen. Dette gælder værdier som auten-

Kritisk problem- erkendelse

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

ticitet, bæredygtighed, refleksivitet, responsivitet, transformativitet, gensidig anerkendelse, transparens etc.

Heri ligger den centrale udfordring for programmets formidling. Hvordan kan vi gennem dokumentation, vurdering og diskussion af den eksisterende ledelsesvirkelighed illustrere de trends, tendenser, spor og sprækker, som vil præge debatten om fremtidens lederskab? Dette kræver kritisk refleksion, oversættelse, fremskrivning, fortællekunst og perspektivering. Forskningen kan producere en masse relevant og værdifuld viden, som anerkendes i det lukkede lokale univers. Men hvad kan det betyde i praksis, hvis denne viden ikke opfanges og anvendes af de ansvarlige beslutningstagere og producenter?

6. Sammenfatning af programmets videnskabelige tilgang

Originalitet og refleksivitet

SLIP's forskningskvalitet vil afhænge af, at projekternes videnbidrag er i stand til på empirisk dokumenteret, upartisk, sandhedsbaseret og kritisk konstruktiv vis at udstikke og forklare væsentlige udfordringer, perspektiver og ideer, som fremtidens ledere og medarbejdere vil blive konfronteret med, og som de ud fra deres praksis finder menings- og værdifulde i så høj grad, at de vil bruge denne viden til egen refleksion og handling. Man kan sige, at programmets forskningskvalitet udover at være original og meningsfuld også er praksisnær og pragmatisk. Denne pragmatisme kan yderligere styrkes gennem eksperimentel forskning og prototypeforsøg. Dette opsøgende forsøgsvis aspekt indgår i flere af delprojekterne.

Forskningsresultaternes pragmatiske værdi bliver her et spørgsmål om dokumentationens empiriske fundering, observationernes refleksions-, udsagns- og perspektiveringskraft og resultaternes originalitet som ledetråd for kvalitativt og illustrativt at kunne udstikke nogle sandsynlige basale trends for fremtidens lederskabsudvikling. Disse trends vil i høj grad være baseret på en subjektiv erkendelse, kritisk tolkning og diskursiv og dialektisk vurdering og vil være underkastet virkelighedens kompleksitet, uklarhed og dilemmaer. Forskningen må derfor evne at kunne udfordre og inddrage alternative syn på lederadfærd, ledelsesrum og lederkompetencer, der giver anledning til refleksion og afprøvning, og som kan forholde sig konstruktivt kritisk til herskende trends i ledelses- og styringstænkningen.

Autenticitet og dialogskabelse

Programmets fremtidsforskning må sammenlignet med den klassiske forvaltningsforskning i sin optik nødvendigvis være mere opsøgende og aktionistisk end den vil være analytisk og systemisk. Den vil ikke

ukritisk kunne basere sig på eksisterende universelle internationale trends i forvaltningsdebatten, jf. New Public Governance, netværksmodeller og digitaliseringens rationelle effekter, fordi ledelsesforskningen tager empirisk afsæt i nærhedsstudier af lokalt oplevede ledelsesproblemer og styringspraksisser og sætter fokus på alternative tidligere uudforskede, men oplevede sociale aspekter, udfordringer og konsekvenser. Diskursen om fremtidens lederskabsrum vil tage kritisk konstruktivt afsæt i forvaltningsteoriens dogmer, dyder og debatter på samfundsplanet, men vil i mindre grad forholde sig kritisk konstruktivt til den af styringsindsatsen skabte virkelighed og de her oplevede problemer på produktionsniveauet. F.eks. konstaterer en del af forvaltningsforskningen objektivt og reflektivt, at der er et tiltagende problem med fragmenteringen, specialiseringen og standardiseringen i den bureaukratiske styring, men har kun uklare svar på, hvordan dette kan imødegås. Men her sætter lederskabsforskningen empirisk og interaktionistisk ind på at illustrere, vurdere og problematisere de politiske, sociale, produktive og økonomiske konsekvenser af forvaltningens styringstiltag tæt på borgerne og medarbejderne.

Den herskende generelle lederskabsdebat i samfundet er i høj grad præget af alternative syn på lederskabets opgaver: Dvs. en udvikling startende fra forvaltningens formelle positioner og resultatorientering over mod en øget fokus på mening, anerkendelse, motivation, engagement, affekt, relationsskabelse og værdifællesskab. Det er vigtigt, at programmets delprojekter reflektivt og originalt forholder sig til disse nye syn på lederskab og vurderer konsekvenserne heraf for ledelsespraksis, ledelsesudvikling, lederskabsdesign etc. Ud fra den optik har programmet netop valgt en explorativ, aktionistisk, involverende, eksperimenterende, adfærdsorienteret og kritisk realistisk, men også konstruktiv og pragmatisk tilgang til ledelsesfeltet. De empiriske observationer og studerede samspil tæt på aktørerne vil i høj grad være styrende for forskningsprocessen og skabende for videnbidragenes oversættelse til konkret ledelsespraksis i den sideløbende forskningsformidling.

**Ledelses-
diskursens
mangfoldighed**

C. En generel referenceramme for oplæg til SLIP-programmets 6 kerneprojekter

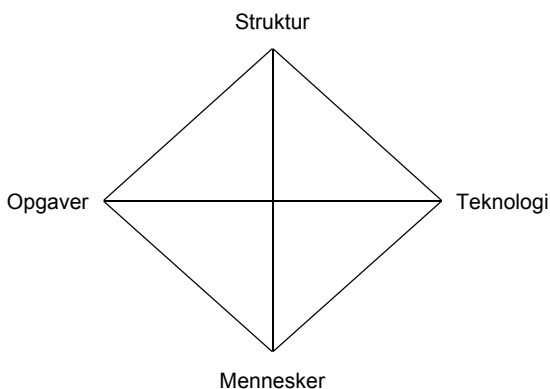
1. En uddybning af de perspektiver, der udfordrer lederskabets udvikling i den offentlige sektor

a. En generel begrebsmodel som dialoggrundlag

De samvirkende udviklings- faktorer

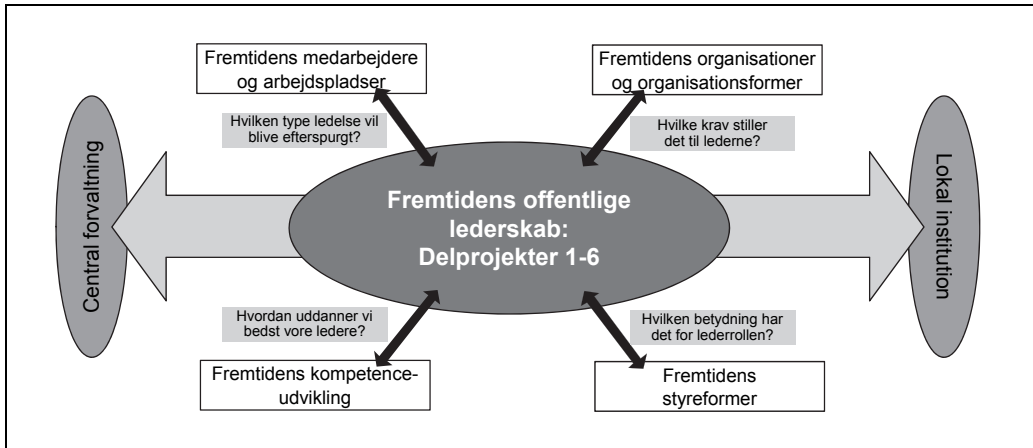
Ethvert design af fremtidens lederskab – hvad enten det gælder samfundet som helhed, den offentlige sektor i særdeleshed eller den enkelte organisation som specialtilfælde – må tage afsæt i nogle relevante basale organisatoriske, sociale og menneskelige udviklingsfaktorer. Der findes mange grundmodeller på markedet, som her kan danne inspiration. F.eks. er der Leavitts klassiske organisationsændringsmodel fra 1970'erne, der opregner en række udviklingsfaktorer, der indgår i en gensidig synergi: Opgaver, struktur, teknologi og mennesker.

Modellen nedenfor viser fire indbyrdes afhængige og samvirkende udviklingsvariable og kan bruges til at perspektivere forandringsstrategier og -konsekvenser. Hvis man f.eks. ændrer virksomhedens opgaver, ændrer man samtidigt betingelserne for organisationens struktur, dens styringsteknologier og vilkårene for dens medarbejdere. Modellen er således relevant til at forklare, hvorfor organisationer er unikke hvad angår forandringsvilkår og lederskabsdesign. Lederskabet inkluderer principielt alle 4 variable.



Figur 1: Leavitts-model (1970)

Det er den samme tankegang, som indgår i opslagets generelle beskrivelse af de 4 indsatsområder, som vi i udgangssituationen tænker vil betinge og udfordre fremtidens lederskab.



Figur 2: Den i ansøgningen indeholdte klassifikation af programmets hovedaspekter og indsatsområder

Fremtidens medarbejdere og arbejdspladser kan sidestilles med Leavitts modelens hhv. »mennesker« og »opgaver«.

Fremtidens organisationer og organisationsformer kan sidestilles med hhv. Leavitts »struktur« og »teknologi«.

Fremtidens styreformer kan sidestilles med hhv. Leavitts »teknologi« og »struktur«.

Fremtidens kompetenceudvikling kan sidestilles med egenskaber ved variabelen mennesker i Leavitt.

Ligesom ved den gennem tiden fremførte kritik af Leavitts model er det også her vigtigt at åbne organisationsmodellen op med ændringer i organisationens omgivelser. Således bør udviklingsmodellen udbygges med en række ændrede ydre betingelser såsom nye globale markedsvilkår, økonomiske tendenser, vigtige teknologiudviklingstrends, kulturelle og holdningsmæssige skift etc.

Fremtidens udviklingssynergi

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Set ud fra denne optik vil SLIP-programmets fremtidsstudier tage afsæt i følgende basale udviklingsaspekter, som kan ses som udfordringer for fremtidens lederskab og lederdannelse:

- 1) Hvordan ser fremtidens *arbejdsopgaver og arbejdspladser* ud set i lyset af udviklingen i medarbejdernes behov, forventninger, viden, værdier, motiver, relationer, holdninger og udviklingsvilkår, samt kundernes behov, værdier og livsformer, samt ressourcegrundlagets kapabilitet i form af viden, teknologi, mobilitet, udviklingsdynamik, social kapital etc.?
- 2) Hvordan forventes fremtidens *organisationer og organisationsformer* at se ud hvad angår deres struktur, kultur, størrelse, åbenhed, afgrænsning, fleksibilitet, specialisering, ressourceafhængighed, sammenhængskraft og udviklingsevne?
- 3) Hvordan vil samfundets fremtidige *styreformers* se ud set i lyset af den sociale udvikling, samfundets ændrede normer, sprog og magtstrukturer, de skabte og tilvante institutionelle rutiner etc.
- 4) Hvordan vil fremtidens krav til aktørernes *kompetencer* udvikle sig set i lyset af såvel de ekspanderende fastlåste videnpotentialer i samfundet og organisationer? Kompetencer er et sammensat begreb, der omfatter både de i organisationen samspillende sociale, menneskelige, videnbaserede, erfaringskabte, faglige og teknologiske kapabiliteter som de i aktørerne iboende talenter, evner som socialt skabte færdigheder.

Opslagets systemmodel og dens fortolkning kan ses som et grundlæggende analytisk, men ikke udtømmende udgangspunkt for en perspektivering af fremtidens lederskabsudvikling. Det beror bl.a. på følgende årsager:

- At systemmodellen ikke tager højde for de indbyrdes relationer og den sociale dynamik, der hersker mellem dens 4 aspekter, elementer og deres egenskaber. F.eks. er både samfundet, organisationer og mennesker levende organismer, der med intellekt og følelse tager bestik af omgivelsernes uklarhed, kompleksitet og dynamik. I dette lys er lederskabets design ikke et systemskabt rationelt og struktureret fænomen, men udgør i sig selv et foranderligt, virkelighedsproducerende, mobiliserende og emergerende univers, skabt gennem menneskers erkendelse, refleksioner, kreativitet, affekt, interaktion og handlekraft
- At systemmodellens logik bør anvendes som en åben begrebsmodel, der kan italesætte, inspirere og udfordre lederskabets vilkår,

vanetænkning, vovemod, virtualitet, men den må ikke sætte rammer og barrierer, som kan begrænse lederskabets diskurs og dannelsesproces i samfund og organisationer og dermed sætte rammer for forskningens erkendelse og originalitet

- At systemmodellen i sig selv er en social konstruktion, der er produceret som led i samfundets nedarvede forestillinger om rationalitet, ressourcebegrænsninger, effektivitet, innovation, kompetencer og kapabiliteter. Systemmodellen må derfor ses alene som et relevant udgangspunkt til at forholde sig kritisk konstruktivt til fremtidens lederskab og dets kulturelle, politiske og sociale muligheder og barrierer

Lederskabsudvikling er socialt konstrueret

Da SLIP-programmet er underkastet en række naturlige ressourcemæssige begrænsninger i tid og rum, er det vigtigt, at programmets delprojekter tager afsæt i nogle af de konkrete ledelsesmæssige udfordringer, som hersker i ledelsesdiskursen omkring den offentlige sektors strukturelle udfordringer, forvaltning, management-rationaler og deres konsekvenser for sektorens værdiskabelse.

b. En prioritering af problemfeltet

Vi skal her fremhæve følgende aktuelle problemstillinger, som bør være skelsættende for SLIP's 6 kerneprojekter:

- a) Den offentlige sektor står i et vadeded, hvor man skal finde alternative rationaler og ideer til styringsformer til erstatning af eller supplerende af de eksisterende centralt udstukne forvaltnings- og styreformere. Den ledelsesmæssige udfordring ligger her samfundets erkendelse og forståelse af de såvel positive som negative adfærdsmæssige konsekvenser, som forvaltningspolitikken reguleringsmekanismer – jf. bl.a. New Public Management-æraen – har haft for sektorens produktivitet, ressourceforbrug, strategiske udsyn, responsivitet, sammenhængskraft og innovationsevne
- b) De senere års forvaltningspolitiske debat og internationale teoriudvikling har skabt en række visioner for at styrke den offentlige sektors strategiske udsyn, sammenhængskraft, samarbejdspotentialer, innovationsevne og effektivitet. Disse forvaltningsideer, som ofte går under betegnelsen New Public Governance, samarbejdsdrevet innovation, tillidsbaseret ledelse, intelligente og involverende præstationsmålninger etc., søger at inddrage en række relevante organisatoriske hensyn i management tænkningen til supplerende af New Public Management-ideologien. Der er tale om store visioner og idealer, der stiller nye og ukendte krav til aktørernes

Prioritering og fokusering

New Public Governance stiller nye krav til ledelseskompetencer

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

sociale og ledelsesmæssige kompetencer. Det er her, at lederskabets mobiliseringsevne, bæredygtighed, autenticitetsskabelse og emotionelle energi kommer ind som væsentlige sociale drivkræfter tæt på den faktiske produktions- og styringspraksis

- c) Systemmodellens 4 aspekter/indsatsområder bliver på denne måde udfordret med en lang række ledelsesmæssige udfordringer, som kræver dybdegående empiriske studier af ledelsespraksis og den af aktørerne oplevede virkelighed

Det er SLIP-programmets intention at udfordre fremtidens lederskabsudvikling med et alternativt syn på styring og ledelse, der forholder sig kritisk til den lukkede sociale konstruktion, som forvaltningspolitikken skaber lokalt. En lang række empiriske studier af styringsteknologiers betydning og effekt har vist, at systemer og metoder er rammer, som for at give mening og affekt i praksis må udfyldes, italesættes, oversættes og iscenesættes af de lokale aktører med deres intellekt, intuition, empati og entusiasme. Management-teknologier er derfor hverken gode eller dårlige, kloge eller dumme, relevante eller ubrugelige etc. Det afhænger alene af den sociale kontekst, hvorunder de formidles og iscenesættes. Da styring i offentlige organisationer ofte indføres på distance som universelle ordrer og med uklare og skjulte hensigter, opstår ofte fremmedgørelse, modstand og konflikter. Konsekvenserne heraf vil undertiden være kontraproduktive og være i modstrid med initiativtagernes oprindelige rationelle og funktionelle hensigter. Det er i dette spændingsfelt, at SLIP tager lederskabets fremtidige udfordringer op. Det originale i SLIP er, at vi problematiserer lederskabets konfliktfelter gennem kritisk actionistisk forskning, velvidende at vi derved udfordrer en række etablerede magtstrukturer, dogmer, virkelighedsforestillinger og ideologiske domæner.

2. Et alternativt udspil til SLIP kernens udforskning af fremtidens ledelsesudfordringer

SLIP-programmet opstår ikke i et tomrum af viden, men skriver sig ind i en omfattende forskningstradition. Det er naturligt, at SLIP tager afsæt i de sidste 30 års forskning i lederes og medarbejderes oplevelse af centrale styringsinitiativer, som modspil til deres faglige arbejdspraksis, identitet, etik, værdisyn, jobroller, jobmotivation etc.

Management-teknologier må tage afsæt i den lokale kontekst

Afsæt i 30 års ledelsesforskning

a. Medarbejdere og arbejdspladser

Der er en bred erkendelse af, at de specialiserede og ofte professionsdominerede arbejdspladser udgør kernen i offentlig produktion. Forvaltninger etablerede ofte detaljerede tælle- og evalueringssystemer og konkurrencefremmende markedsmekanismer, som til tider har haft en række utilsigtede effekter for arbejdsdrivelsen, arbejdsmiljøet, motivationen, tilliden og kreativiteten bl.a. som følge af den øgede ledelsesmæssige distance mellem politik og produktion, den affødte fremmedgørelse, samt en række sociale etiske og politiske modsætninger etc. SLIP vil derfor sætte fokus på betydningen af de organisatoriske, sociale og menneskelige effekter af forvaltningens funktionelle strategiformer, systemiske præstationsmålinger, styrede innovationsmodeller og normerede uddannelsesmetoder. Heroverfor udvikles ledelsesideer, der kan mindske distanceproblemet og om muligt begrænse de kontraproduktive effekter af styringen.

**Udfordringer
for delprojek-
terne**

Projekt 1 ser på de lokale lederes rolle og mulige indflydelse på designet af de top-down designede ledelsesteknologier og deres praktiske anvendelse. Projekt 3 ser på den lokale forankring af topledelsens strategiideer og deres spredning, og oversættelse til gavn for og mobilisering af de lokale lederes refleksions- og navigationsevne. Projekt 4 ser på effekten af de officielle lederuddannelser set i lyset af det operationelle styringsrum, som de er designet til. Herunder belyses hvorvidt de faste lederuddannelseskoncepter afspejler bestemte forventede nytteeffekter set i lyset af den debat, som lå bag uddannelsernes design. Projekt 5 ser på de sociale relationer (gensidig anerkendelse, bæredygtig dialog, intuitiv problemerkendelse etc.), som opfølgningen af en afdelings økonomikontrakter skaber mellem de styrende og styrede.

**Konsekvenser af
centrale ledelses-
teknologier**

b. Organisationer og organisationsformer

SLIP studerer her de krævende og ofte kritiske samspilsprocesser, som sættes i værk for at styrke relationerne på tværs af grænsen mellem de lokale fagmiljøer, de specialiserede siloer, de dekomplekse ledelsesniveauer, samt afstanden mellem forvaltning og producenter etc. I disse situationer øges kompleksiteten, dilemmaerne og distancerne, hvilket på flere måder udfordrer og mobiliserer enhedernes evne til kreativt at skabe udsyn, indsigt, dialog, sprogdudvikling, refleksion, improvisation og læring. Stort set alle delprojekter problematiserer fremtidens krav til øget samspil, responsivitet, refleksion og kreativitet på tværs af niveauer og funktioner. Men især projekt 2 og 6 sætter fokus på betydningen af organisatorisk udsyn, refleksion, læring

**Distance, kom-
pleksitet og
fragmentering**

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

og behovet for tværgående relationer på tværs af de kulturelle grænser mellem specialer og niveauer.

Samspil mellem hård og blød styring

c. Styreformer

SLIP's 6 kerneprojekter vil gennem sine studier af de sociale og menneskelige konsekvenser i mødet med de centrale styringssystemer (jf. pkt. a) være i stand til i hovedtræk at perspektivere nye ideer til fremtidens intelligente, involverende og problemnære styreformer og præstationsmålinger, som vil øge værdien af styringen set såvel for de styredes som de styrendes perspektiv. En central problematik er her at kunne balancere, integrere og samproducere »hårde« og »bløde« styringsformer, som anvender forskellige sprog, beskrivelsesformer og arbejdsmetoder. Nogle af disse ideer er allerede under afprøvning i praksis (laboratorier, eksperimentarier, tværgående kreative miljøer etc.) og problematiseres i projekt 1, 2 og 6, bl.a. hvad angår opståede konfliktpotentialer, spredningsproblemer, kommunikations- og sprogforskelle, samt de opståede særlige kompetencekrav.

Fokus på sensitiv intuition, social fantasi og improvisation

d. Kompetenceudvikling

SLIP's 6 kerneprojekter berører alle kompetenceaspekter, idet de påpeger de uklare og pressede situationer, dilemmaer og spændingsfelter, som ledere og medarbejdere ofte befinder sig i mellem systemets normkrav og legitimeringsbehov og produktionens daglige arbejdspraksis og tilpasningskrav med opfyldelse af ukendte brugerbehov, modstridende servicekrav, tiltagende ressourcebegrænsninger, evige systemforandringer og mangelfulde teknologier. Alle projekter demonstrerer et bredt spektrum af komplekse kompetencekrav, som ligger ud over de konventionelle faglige, administrative og sociale færdigheder. Der peges på en række nye kompetencer hos ledere på alle niveauer, hvor der bl.a. efterspørges samarbejdsevne, sensitiv intuition og social fantasi etc. Ofte stilles krav til praksisudvikling og improvisation i pressede konfliktsituationer, som ikke altid afspejles gennem lederuddannelsernes funktionelle opdelinger mellem offentlig/privat, stat/kommune, drift/udvikling, ledere/medarbejdere, lederskab/følgeskab, politikere/forvaltere/producenter, eksperter/brugere etc. Projekt 2 og 4 vurderer og perspektiverer mulighederne for at opfylde fremtidens behov for kompetenceudvikling gennem formelle lederuddannelser, lokale ledelsesudviklingstiltag, eksperimentelle ledelsesforsøg, enten hver for sig eller i samspil.

Set under ét peger SLIP's kerneprojekter på en række områder, huller og sprækker, hvor lederskabet kan styrkes for at mobilisere, udvikle

og forankre den offentlige sektors sammenhængskraft og innovativsevne på tværs af funktioner, specialer, niveauer og sektorer. De særlige udfordringer, der ligger i offentlige organisationers flerstemmighed, målkonflikter, regelfokus, uklarhed, fragmentering og kompleksitet reflekteres og omsættes til kommunikative, sociale og kreative ledelsesvar. En realisering af disse ideer kræver ledelsesmæssig udvikling hos såvel politikere, forvaltere, fagfolk, brugere, interesseorganisationer etc. SLIP's kerneprojekter vil give eksempler og perspektiver på, hvordan fremtidens ledelsesideer kan udmøntes, forankres og få effekt i praksis.

En af de største udfordringer for den fremtidige ledelsesudvikling ligger i den forståelseskluft, kulturforskel og sproglige distance, som findes mellem ledelsesniveauerne og arbejdskulturerne overalt i sektoren. Som eksempel kan nævnes de forskellige syn på rationalitet, etiske og sociale værdier og forandringspotentialer, som eksisterer i centraladministrationen og i de lokale udførende funktioner. Udnyttelse af styringens muligheder fordrer en dialog og gensidig tillid, som i det politiske og medieskabte regime ofte er vanskeligt at mobilisere.

**Mangfoldighed
som mulighed
og ikke som barrierer**

D. En statusoversigt over de enkelte kerneprojekters indhold, bidrag, pointer og perspektiver

Det skal understreges, at denne statusoversigt er udarbejdet på basis af projekternes foreløbige og endnu ikke færdige observationer, analyser, diskurser og konklusioner. Oversigten må derfor ikke tolkes som projekternes endelige bidrag og pointer, idet de endelige konklusioner og perspektiveringer først foreligger, når projekterne er afsluttet om 1 til 1½ år.

Projekt 1: Metalaboratoriet

Projektet udføres af cand.merc. og ph.d.-stipendiat Rasmus Koss Hartmann.

Forskningsvejledere er: Professor Preben Melander, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS, professor Christoph Hienerth, WHU Otto Beisheim School of Management, Koblenz, Tyskland og professor Mads Hermansen, Nordic School of Public Health, Göteborg, Sverige

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Open innovation som ledelses- form

a. Problemfelt

At udvikle en forståelse af, hvorvidt og hvordan styringspraksis og -koncepter kan udvikles decentralt og brugerdrevet som supplement til eller tilpasning af centralt fastsatte koncepter.

b. Udfordringer og idébidrag

Projektet undersøger, hvordan brugerdreven innovation iscenesættes i den offentlige sektor med særlig fokus på udviklingen af styringskoncepter. Forskningen er baseret på både kvalitative casestudier af styringslaboratorier og en kvantitativ analyse af ansøgninger indgivet i forbindelse med Udfordringsretten. Begge fænomener, Styringslaboratorier og Udfordringsretten, repræsenterer originale arbejdsformer, der udfordrer forståelsen for konsekvenserne af, at styringskoncepter og regulering per definition udvikles centralt, men forankres og anvendes lokalt. Dvs. at medarbejdere og institutioner gives mulighed for at bidrage til udviklingen af styringskoncepter. Dette giver anledning til både at undersøge, hvordan styringskoncepter udvikles i samspil med institutioners og fagfolks hverdags(styrings)praksis, hvad der motiverer udviklingen af alternativer, samt at afklare de forudsætninger, der skal foreligge, for at fagfolk kan udvikle egne løsninger eller indgå i samarbejde med andre om udvikling. Som sådan udvider projektet forståelsen af, hvad brugerdreven innovation kan betyde i en offentlig kontekst.

c. Pointer og perspektiver for praksis

Det er i sig selv en pointe, at styring kan udvikles i samarbejde mellem »styrede« og »styrende« organisationer i stedet for i »styrende« organisationer alene. Ligeledes er det en pointe, at brugerdreven innovation i en offentlig kontekst ikke begrænser sig til udviklingen af offentlige serviceydelser sammen med borgere, men også kan tænkes i forhold til udvikling af processer inden for sektoren og dermed handle om samarbejde mellem eksempelvis »styrende« og »styrede«. I forhold til brugerdreven innovation af styringskoncepter er det afgørende, at de deltagende aktører har tilstrækkelig indsigt i både »styringsteknik« og »fagdomæne«, samt er villige til at eksperimentere (både hos »styrende« og »styrede«) med lokal formning af styringspraksisser.

d. Den studerede praksis

Projektet undersøger en række praktiske eksperimenter og forsøg indenfor Børn & Unge i en række kommuner (Odense, Frederikssund,

Ballerup m.fl.) samt processen omkring Udfordringsrettens forsøg på regelforenkling.

Projekt 2: »Fremtidens offentlige lederskab« i samspillet mellem diskurser om ledelse, lederudvikling og ledelsespraksis

Projektet udføres af seniorforsker, ph.d. og cand.mag. Christa Amhøj og lektor, cand.scient.adm., ledelseskonsulent i egen virksomhed Poula Helth. Begge er tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse som videnskabelige medarbejdere, hvor de forsker i værdien af ledelsesudviklingstiltag.

Ingen forskningsvejledere.

a. Problemfelt

Lederuddannelse handler om at styrke såvel lederens som organisationens performance potentialer. Projektet bygger på en række ideer om at skabe refleksion, transformation og handlekraft gennem tværfaglige eksperimenter med ledere, fagrepræsentanter og undervisere. Herigennem skabes perspektiver og visioner på fremtidens performance management, som er med til at designe konturer og mønstre for fremtidens lederskab. Projektet forventes at kunne sige noget om, hvorvidt og hvordan eksperimenter med ledelse kan anvendes som en styringsteknologi, der kan mobilisere og iscenesætte transformerende og intens performance.

Lederuddannelse som performance potentialer

b. Udfordringer og idébaggrund

Performance Management kan forstås som instrumentel styring. Det handler om at minimere in-put og maksimere out-put i organisationer. I den forstand bygger det på en simpel, kausal og lineær styring. Der er et gryende felt af studier (se eksempelvis projekt 4), der viser, at vores lederuddannelser i dag handler om at anspore ledere til at kunne iagttage den simple styring med refleksiv og kritisk kompetence.

Udgangspunktet synes at være, at komplekse, politiske problemstillinger ikke længere kan løses gennem en simpel forståelse af styring. Ledere på lederuddannelse lærer derfor at kunne iagttage og italesætte styringens polyfoni og paradokser gennem et sæt af forskellige teoretiske begrebsdannelser.¹

Lederdannelse tæt på virkelighedens dilemmaer

Pointen er med andre ord, at lederen skal kunne gå fra simpel styring (1. Orden) til refleksiv styring (2. Orden), hvis hun skal gøre sig for-

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

håbninger om at »styre« styringen og styringsteknologierne, før de styrer lederskabet.

Forskere på Performance Management feltet peger på, at vi står på vippen mellem »kontrol og disciplineringsstratomet« og »performance stratomet« (McKenzie 2001, Andersen 2004, Rose 1999). Performance stratomet kan forstås på den måde, at ledere og medarbejdere bliver til gennem *performativiteter* og *performances*. *Performances* forstås i den sammenhæng som territorier af intensitet, der former vores sensible kroppe. *Performativitet* er den måde, vi dokumenterer, kategoriserer og reflektivt italesætter disse flows af intensitet på (McKenzie 2001:177). Der er et gryende felt af studier, der peger på, at »performance stratomet« ikke længere har en transformerende kraft. At performe i forhold til effektivitet er blevet en selvfølge. I den danske ledelsesdebat er det senest kommet til udtryk ved, at selvevalueringsforskere har stået frem med, at evaluerings- og dokumentationsiveren er gået for langt. Vi ved ikke længere, hvad vi evaluerer. Og hvad værre er: Vi ved ikke længere, hvad velfærd egentlig er. Alt i alt rejser der sig i disse år en ny type af spørgsmål til ledelse og lederudvikling, der handler om at udfordre selve udfordringen om, hvordan vi performer og yderligere at udfordre, hvordan vi udfordrer os selv og hinanden. Spørgsmålet kan præciseres på følgende måde:

Fra dokumentation til refleksion og transformance

Hvorvidt og hvordan er det muligt at aktualisere en *transformerende og intens performance management*, der kan finde sprækkerne mellem de flows af intensitet, der former og omformer vores sensible kroppe og vores mange forsøg på at dokumentere, evaluere, kategorisere og reflektivt italesætte disse flygtige og sensible størrelser?

Tager vi lederskabskasketten på, lyder spørgsmålet: Hvordan kan vi skabe et lederskab, der kan respondere på det, der falder *mellem* vores sensible kroppe og vores repræsentationer af disse kroppe og handlinger? Med afsæt i det gryende felt af affektive studier af performance, kan man kalde dette mellemrum for *affekt* (Gregg and Seigworth 2010, Clough and Halley 2007, McKenzie 2001).

c. Pointer og perspektiver for praksis

Projektet forventer at kunne sige noget om:

Hvorvidt og hvordan forskellige eksperimenter med affekt (fx intensitet, energi og stemning) kan skabe de *responderende ledere*, der har

det intense nærvær, der gør, at de kan stå i det potentielle og åbne rum, hvor de kan se, mærke, høre og forfølge de originale og innovative svar på vores velfærdsopgaver – og inspirere andre til at gøre det samme.

Projektets afsæt og tese betyder, at fremtidens lederuddannelser ikke kun kommer til at handle om perspektivisme (at få kendskab til forskellige teorier, hvormed man kan reflektere over praksis i praksis). Lederuddannelse bliver *også* et spørgsmål om – i glimt – at kunne slippe de på forhånd givne kategoriseringer og italesættelser og stille spørgsmål til det at skabe rum til intens og transformativ *udfoldelse*. McKenzie kalder denne form for performance for *perfumance* (McKenzie 2001:203). Det er den performance, der som en duft kan flyde på tværs af de eksisterende performance tilgange og transformere dem til nye originale muligheder her og nu.

Fra performance til perfumance

Projektets afsæt og tese betyder, at eksperimenter med affekter kan være fremtidens »undervisningsmaskine«, som kan finde sted mange steder, *også* uden for de traditionelle uddannelsesinstitutioner.

Eksperimenter med affekt

Projektets afsæt og tese betyder, at eksperimenterne ikke kun skal analyseres i forhold til effekt (hvor mange nye projekter, tiltag og ideer er de med til at generere), men skal snarere analyseres i forhold til *affekt*: Hvorvidt og hvordan aktualiserer de den intensitet, der transformerer det simple og det refleksive lederskab til et intenst, responderende og transformerende lederskab?

Fra simpel styring til transformerende lederskab

d. Den studerede praksis

Projektet følger en lang række lederudviklingsforsøg med deltagelse af ledere, fagfolk, interesseorganisationer, uddannelsesdesignere etc.

Projekt 3: Strategi forankret med mening, motivation og magi

Projektet udføres af cand.scient.pol., ph.d.-stipendiat Søren Obed Madsen.

Forskningsvejledere er: Professor Jan Mouritsen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS og lektor Per Darmer, Institut for Organisation, CBS.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Lederes modtagelse af strategier

a. Problemfelt

At udvikle et framework, der kan bruges til at beskrive, analysere og forstå, hvad ledere gør med centralt formulerede strategier for at få dem til at fungere i deres egne lokale kontekster.

Strategier oversættes for at give mening

b. Udfordringer og idébidrag

Projektet beskriver de refleksioner, holdninger og handlinger, som knytter sig til strategiers oversættelse og forankring, når de skal give mening, legitimitet og effekt i praksis. Projektet problematiserer mange af de vedtagne sandheder om strategi, når det gælder en ensartet forståelse af strategier, strategiens funktion i organisationer, og de centralt placerede aktørers kompetence til at bedømme oversættelserne. Aktørerne mangler ofte rum for at diskutere, hvordan strategien kan oversættes. Derudover kan der stilles spørgsmålstejn ved, hvordan organisationers mange styringsværktøjer, sprog og målbeskrivelser interagerer med hinanden, og om det er muligt for en leder at tage hensyn til dem alle på samme tid. Disse observationer giver anledning til refleksion over strategiarbejdets fremtidige organisering, samspil-former, terminologi, magtanvendelse og effekter.

Oversættelseskompetencer er afgørende

c. Pointer og perspektiver for praksis

Hvis strategier skal have effekt, handler det ikke om at finde de rigtige målekriterier og de andre løsninger, som projektstyringsproget normalt tilbyder. Det handler derimod om at have blik for, hvilke oversættelseskompetencer, som lederne har, hvordan de bedst bringes i spil, og hvilke funktioner strategien vil få i organisationen.

Uden dette blik for, hvordan strategier oversættes, risikerer strategier, som er formuleret centralt og i et abstrakt sprog, at skabe uklarhed, fragmentering og konkurrerende oversættelser.

d. Den studerede praksis

Projektet har fulgt strategiarbejdets forankring i 3 ministerier (Beskæftigelsesministeriet, Integrationsministeriet og Skat). Der er foretaget tekstanalyser, interviews med ledere på alle niveauer samt observationsstudier.

Projekt 4: Effekten af diplomuddannelse i ledelse

Projektet udføres af cand.mag. og ph.d.-stipendiat Elvi Weinreich.

Forskningsvejledere er: Professor Katrin Hjort, SDU og professor Mads Hermansen, Nordic School of Public Health, Göteborg, Sverige

a. Problemfelt

At undersøge, hvordan dimittender oplever og anvender deres erhvervede ledelseskompetencer i deres daglige ledelsespraksis. Projektet er rettet mod forståelse af mellemedernes muligheder for at udfylde den daglige ledelsesrolle set i lyset af virkelighedens kompleksitet, mangfoldighed og styringspres (omlægninger, fusioner, nedskæringer, personaleproblemer, teknologisvigt, barrierer etc.). Giver lederuddannelserne viden, analytiske og reflektive færdigheder og kompetencer, der skaber en solid platform for de komplekse ledelsesmæssige problemstillinger, som ledere og medarbejdere møder i deres praksis?

Lederuddannelser i spil mellem virkelighedens kompleksitet og lederens oplevede mulighedsrum

b. Udfordringer og idébidrag

Trepartsaftalen i 2007 (Trepartsaftalen af 1. juli 2007), der som tidligere omtalt førte til, at alle mellemedere i det offentlige skulle tilbydes diplomuddannelse i ledelse, blev indgået af tre parter, der på visse områder måske nok har samme interesser i uddannelsen, men på den anden side også har forskellige syn på uddannelsens indhold, form, metode etc. Ét er at de tre interessenter udviser forskellige interesser. Noget andet er, hvad der sker, når disse forskellige interesser overføres til Undervisningsministeriets uddannelses curriculum, professionshøjskolerne realisering af uddannelsernes studieordning, de studerendes læring og transformation af læring til praksis og sidst men ikke mindst de praksisskabte forventninger og realisering af rammer for ledelsesrummet. Uddannelser er en kompleks affære, der ikke umiddelbart viser entydig lineær implementering fra den politiske styringsretorik gennem uddannelsens forløb til lederens praksis. Der ses derimod ofte en hel del »rodede mellemrum« (Staubæs 2007, s. 258). Mellemrum, der kræver et bredt analytisk blik for at kunne indfanges. Et forsøg herpå vil være relevant for at blive klogere på, hvad der slår igennem, fra formulerede ønsker over uddannelsen til lederens praksis, men også hvad der på godt og ondt ikke slår igennem. Hvad er det for offentlige ledere, uddannelsen har udklækket? Oplever de sig og opleves de som kompetente til at føre den offentlige sektor ind i en ukendt fremtid.

Lederuddannelser i spil mellem modstridende interessenter, skolernes studiedesign og arbejdspladsens rammer

c. Pointer og perspektiver for praksis

Projekt 4 forventes at komme med et bud på, hvad det er de studerende har lært, og hvordan de anvender det i deres praksis. Samtidigt vil projektet rejse spørgsmålet, om diplomuddannelsen i ledelse i tilstrækkelig grad understøtter ideer om fremtidens reflektive, innovative og transformativ ledelse, eller om uddannelsen kunne have gavn af en revidering, der i højere grad vil tilgodese fremtidens krav til of-

Lederuddannelsernes svar på fremtidens ledelsesrum

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

fentlig ledelse med et stærkere islæt af sociologisk fantasi. Projekt 4 vil i høj grad skabe inspiration og udfordringer til projekt 2's diskurs og eksperimenter.

d. Den skabende praksis

Omfattende studier af praksis

Projektet har søgt svar hos 80 dimittender fra ca. 80 kommuner, om deres oplevelse af egen læring (spørgeskemaundersøgelse)

Har studeret 9 ledere fra 6 kommuner ved 5-6 møder i lederens egen praksis (observationer og interview). Søgt svar hos de 9 ledes organisationer om oplevelsen af god ledelse og lederens kompetencer i praksis (interview af ledernes chefer og medarbejdere) samt belyst diskursen hos centrale initiativtagere til oprettelse og tilblivelse af diplomuddannelsen i ledelse

Projekt 5: Krydspres, profession og anerkendelse på fremtidens arbejdspladser

Projektet udføres af cand.mag. og ph.d.-stipendiat Anders F.B. Jensen.

Forskningsvejledere er: Professor Preben Melander, CVL/CBS, og Morten Raffnsøe-Møller, ph.d., lektor ved Institut for Filosofi og Idehistorie, Aarhus Universitet.

a. Problemfelt

Målstyring kan virke kontra-produktiv

Det er en udbredt og i praksis ofte oplevet problem, at målstyring kan virke kontraproduktiv. Dette socialt skabte billede er dokumenteret i tidligere empirisk styringsforskning blandt lokale ledere og medarbejdere (ex. Borum, Larsen, Melander, Nørreklit, Pedersen etc.). De forventede adfærdseffekter kommer ikke til udfoldelse. Lokalt opleves målstyring instrumentelt. På strategisk niveau opleves det, at der ikke sker det, man sætter incitamenter op for, for at få ting til at ske. Dette er et centralt problem, idet det ledelsesmæssige hovedgreb i styringen producerer sit eget modgreb: Apati, vrangvillighed, ineffektivitet. Det er dette »mysterie«, som projektet undersøger, med henblik på at komme med konstruktive bud på alternative tilgange. Projektets teoretiske udfordring er derfor rettet mod at udvikle en forståelse af, hvorvidt og hvordan målstyringspraksis kan udvikles og forstås, ud fra et anerkendelsesteoretisk perspektiv, dvs. en kollektiv og socialteoretisk ramme (Hegel, Siep, Honneth, Pippin), som udfordrer det samspilsunivers, hvori dialogen om styringssystemets design, tolkning og anvendelse finder sted mellem de styrede og de styrende.

En kritisk dialog mellem styrede og styrende

b. Udfordringer og idébidrag

Målstyring, som det ser ud i dag, er baseret på tanken om det udelukkende interessedrevne menneske,. Men mange handlinger udføres i praksis på grund af indignation eller sympati, for at kunne udføre det rette hverv overfor medmennesker. Samarbejde er således baseret på, at frihed til at udføre sit arbejde værdsættes på en måde, hvor den enkeltes viden, erfaring og personlighed udefra aktiveres, og hvor dette kun kan sættes af kollektiviteten. Andre skal anerkende den enkelte som fri og relevant, ellers er den enkelte det ikke.

Dialogens stærke betingelser

Et teoretisk felt, som arbejder i forlængelse af individet som interesseoptimerende aktør, er den fagfilosofiske anerkendelsesforskning, der åbner op for relationer, der ligger ud over den nytteoptimerende aktørrelation. Projektet bidrager i sin kerne med en ny læsning af, hvordan medarbejdere kan anerkendes i et produktivt samspil med de institutioner, de arbejder i og for, og hvordan borgere tilsvarende anerkendes af de institutioner, som de er afhængige af, og i kernen, som de selv skaber (bl.a. demokratisk). Denne nye læsning danner baggrund for et casestudie af lokale praksisser, målstyringsdialoger og måludviklingsrum. Projektets empiri tager afsæt i observationer og interviews med aktører i en regional psykiatrisk hospitalsorganisation. Her demonstrerer studiets observationer, hvordan målstyringssituationerne og de reaktioner, der opstår heraf, nogle gange er frugtbare, andre gange ikke er det. Studiet giver bidrag til, hvorfor disse reaktioner opstår.

Forståelse af reaktioner

c. Pointer og perspektiver for praksis

Begrundelser for mål og målsætninger, samt gennemsigthed i den praksis, der er for begrundelserne, spiller en stor rolle for praksis. De fagprofessionelle danner mening ud fra en forståelse, der er tæt forbundet med deres faglighed, og hvordan de bedst kan løse deres arbejdsopgaver. Det strategiske ledelsesniveau oplever på samme tid en praktisk blackbox og en ofte efterslæbende ledelsespraksis, der ikke reagerer på nye målstyringstiltag. Samtidig vises det også, hvorfor og hvordan ledelsen og de fagprofessionelle kan tage måludfordringerne op i fællesskab, og dermed skabe nye mål, som både gør den strategiske ledelse mere nuanceret og giver de fagprofessionelle vilkår, de anerkender at arbejde under. Projektet perspektiverer, hvorvidt målstyring kan skabe både mening og handling, der er relateret til den opgave, der er sat. Det forudsætter bl.a., at såvel ledere som medarbejdere i højere grad får mulighed for at udvikle dialogformer og -rum for at kunne skabe måden at udføre opgaven på, for at måle-

Begrundelser for og gennemsigthed i ledelse

Indflydelse på arbejdets og styringens design

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Social dynamik med gensidig accept af magt og frihed

ne kan nås i samspil. Det handler om, at individer – ledere såvel som medarbejdere – skal kunne finde og »se« sig selv i de løsninger, der udføres. Dette fordrer mulighed for en social dynamik, hvor indflydelsen opleves at være reel og accepteret fra begge sider. Forklaringen herpå er, at mennesker har brug for at blive anerkendt som frie mennesker med værdi for organisationen. Nogle sider af denne dynamik skabes eller gøres svær gennem centralt skabte strukturer og dialogrammer, medens andre sider af dynamikken skabes eller gøres svær af de lokale faglige rationaler og strukturer. Anbefalingen for fremtidens styring og ledelse lyder på at skabe et overordnet gensidigt accepteret værdiperspektiv på et fælles accepteret idéplan, som skaber både rammer og dynamik, som kan accepteres af alle aktører. Dette perspektiverer et helt nyt bæredygtigt syn på performance management med udgangspunkt i situationsnære ledelsesrelationer, ledelsesprog og ledelsespraksisser.

d. Den studerede praksis

Projektet studerer styringsprocesser mellem de fagprofessionelle og administratorene på en række klinikker indenfor flere af det psykiatriske hospitals afdelinger i Region Midtjylland. Studiet bygger på direkte observationer og samtaler med de involverede aktører.

Projekt 6: Drivkræfter og barrierer for innovation i sundhedsvæsenet set i et organisationspsykologisk perspektiv

Projektet udføres af cand.psych.aut., ph.d.-stipendiat Karen Ingerslev.

Forskningsvejledere er: Professor Steen Visholm, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, RUC, og cand.psych.aut., ph.d. og lektor Claus Elmholdt, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Claus Elmholdt er desuden Chefkonsulent, partner, leder af Udviklingskonsulenternes Forskningsenhed

a. Problemfelt

Projektets formål er at perspektivere muligheder og udfordringer i hospitalsvæsenet, når medarbejdere og ledere skal skabe værdi, ansvar og ejerskab til processer, der rækker ud over deres eget fagområde. Behovet for tværgående innovation er stort i en sektor, der er præget af høj professionalisering, stærk specialisering, faglig konkurrence, geografisk spredning, social fragmentering og kompleks teknologi. Den deraf følgende dekobling står i skærende modsætning til sygdomsbilledets tværfaglighed og kompleksitet, som skaber behov

Tværgående behandlingsforløb i en fragmenteret specialiseret organisation

for at stille diagnoser, opsøge behandlingsmuligheder og sikre rekreation, optræning og helbreds kontrol på tværs af professions- og organisationsgrænser og andre specialfunktioner. Sikringen af tværgående patientforløb har i mange år været et centralt problem på sundhedsområdet, men stordrift, teknologispring, rationalisering og svage informationssystemer har snarere øget problemerne end gjort dem nemmere at løse. De store investeringer i mega-hospitaler har givet anledning til at tænke nyt, inden de gamle strukturer »fastlåses i beton«. Projektet følger et tværgående udviklingsteam af læger, sygeplejersker m.fl., som topledelsen har bedt om at udvikle og afprøve nye former for organisation, ledelse og samarbejde, som kan realiseres på tværs i og udenfor hospitalet, inden at betonen genetableres. Projektfeltet er således præget af stor emergens og akut tidspres.

b. Udfordringer og idébidrag

Projektet er eksplorativt i sin tilgang til problemfeltet og handler om at forstå de drivkræfter, der får aktørerne til at se muligheder, skabe nære relationer og tage ansvar for løsninger, der rækker ud over deres eget arbejdsfelt. Et sådant helhedssyn ser ud til at næres af relationer og dialog, hvorigennem der kan udvikles forståelse for den fælles opgave, man har, og viden om hinandens arbejdsområder og gensidig respekt. Denne relationelle koordinering, som Gittell (2009) kalder det, skal foregå på tværs af organisatoriske grænser i et komplekst felt, som typisk er præget af fragmentering og gruppætænkning. Konventionelle styringsformer som samarbejdskontrakter mellem sektorerne, innovationstiltag som accelererede patientforløb og kræftpakker og teambaserede samarbejdsforsøg initieret oppefra og udformet i konsultantsprog slår ikke til alene. Sådanne tilgange kan endda øge kompleksiteten og fragmenteringen frem for at styrke relationer og fremme helhedsforståelsen. Drivkræfterne ser ud til at skulle komme fra de fagprofessionelle selv, når de bliver berørt gennem møder med patienter, samarbejdspartnere og kompetente sparringspartnere. Den store udfordring i projektet ligger i at forstå mulige koblinger mellem de fagprofessionelle, som i små eksperimenter udvikler og afprøver innovative ideer på tværs af organisatoriske grænser, og de aktører, der har magt og autoritet til at træffe strukturelle beslutninger på hospitalet og på tværs af sundhedsinstitutionerne, samt udviklingen af det daglige arbejde på hospitalet.

Teambaserede processer omkring design af fremtidens arbejdsplads

Forståelse af aktørers relationer, motiver, involvering etc.

Modsatrettede rationaler og drivkræfter i spil

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Udfordrer gængse syn på innovation, inci- tamentstyring, projektledelse etc.	<i>c. Pointer og perspektiver for praksis</i> Projektet udfordrer på en række punkter gængse syn på strukturbaseret innovation, økonomisk incitamentstænkning, isoleret kassetænkning og samarbejdsbaseret projektledelse. Hermed øges snarere tilbøjeligheden til silotænkning mellem sundhedsinstitutioner og forskellige grupper af specialister, og til fragmentering mellem de kolde og varme hænder i form af stabe og sundhedsprofessionelle.
Grænsekryd- sende praksisser og opgaveforstå- elser	De alternative forståelser af innovation handler her om at mobilisere og mediere grænsekrydende praksisser og udvikle opgaveforståelser, der favner hele sundhedsfeltet, og som skaber en brændende platform for relationsskabelse, refleksion, videndeling og behov for forandring. Denne innovative tilgang supplerer og står i visse tilfælde i modsætning til top-down styring, konsulentstrategier og systematisk kvalitetssikring. Frivilligheden, attraktiviteten, involveringen, grundigheden, kreativiteten, forberedelsen, dialogen, iscenesættelsen etc. bliver her lige så vigtig som selve ideerne, der udvikles.
Distancen mel- lem politik og produktion	Projektet er et feltstudie, som gennem praksisnære observationer vil perspektivere innovationsprocessens kompleksitet og påvise, hvordan aktørerne forsøger refleksivt at forholde sig til og håndtere kompleksiteten gennem åben dialog, aktiv involvering, faglig indlevelse, problemforenkling, patientkontakter etc.
	<i>d. Den studerede praksis</i> Projektet har deltaget i en række innovationsprocesser sammen med et tværfagligt projektteam med henblik på at designe nye tværgående fagrelationer og patientforløb i det nye megahospital i Region Midt.
	E. En foreløbig vurdering af programmets samlede bidrag til lederskabets fremtidige udvikling (paraplyprojektet)
	1. SLIP-programmet som empirisk, praksisnært og fremtidsorienteret forskningsfelt Man kan generelt karakterisere programmets kerne som følger:

De 6 projekter bidrager på hver sin måde, men også samlet til refleksiv og transformativ perspektivering af fremtidens lederskab. Det er intentionen kritisk at belyse konsekvenserne af distanceproblemet mellem politik og produktion ud fra en kritisk konstruktiv illustration og vurdering af de observerbare aspekter, som lokalt præger medarbejdere, arbejdspladser, organisationsformer, styreformer og kompetencekrav. Disse aspekter opleves intersubjektivt gennem de lokale involverede aktørers briller, fornuft, følelser og som konsekvens af deres interaktion. Disse virkelighedsbilleder vil undervejs indgå i programmets overordnede debat og bliver her genstand for supplerende kommentarer fra programmets omgivende interessenter (politikere, forvaltere, interesseorganisationer, borgere etc.) med henblik på at skabe et nuanceret og inciterende billede af ledelsesfeltets kompleksitet og konsekvenserne af flerstemmighed, konfliktfelter, virkelighedsopfattelser og distanceproblemer. Derudfra vil programmets forskergruppe vurdere lederskabets fremtidige muligheder med henblik på konstruktivt, refleksivt, responsivt og transformativt at forstå, håndtere og forholde sig til udfordringerne og dermed at kunne skabe konturerne af fremtidens ledelsesrum.

Studier af kompleksitet og distance tæt på praksis

Lederdiskursens mangfoldighed

Det skal understreges, at projekternes empiriske studier, vurderinger og perspektiveringer ikke er tilendebragt. De nedenfor beskrevne problemer, pointer og perspektiver er kun foreløbige og forventes at blive endnu mere konkrete, praksisnære og tankevækkende ved programmets afslutning.

Programmets udsagnskraft er styrket gennem dets empiriske fokus på ledelsesdiskursens mangfoldighed og grænseløshed i praksis og gennem sine forsøg på at inddrage lokale ledere og medarbejdere i den konstruktive dialog om og opsøgning af fremtidens forestillede ledelsesrum. Det er her, at projekternes dialogbaserede og eksperimentelle arbejdsformer producerer en væsentlig videnressource til refleksion og transformation af fremtidens ledelsesrum. Alle 6 projekter foregår således tæt på den daglige produktion, den oplevede styrings- og udviklingspraksis og tager her afsæt i samspillet mellem producenter, fagprofessionelle, ledere, bureaukrater, politikere, brugere/borgere/klienter etc.

Fleksibilitetsbehovet i produktion og styring

2. Nogle væsentlige universelle perspektiver

Der kan opregnes 4 væsentlige sociale aspekter omkring fremtidens lederskab, som vi mener, bør fremdrages som særligt væsentlige at fokusere på i SLIP's afsluttende rapportering, og som ligger i forlæn-

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

gelse af og uddyber opslaget 4 aspekter omkring medarbejdere, arbejdspladser, organisationsformer, styreformer og kompetenceudvikling:

Styringens standardisering og distance som problem

- a. Der er i samfundet behov for en *øget fleksibilitet i og omkring* den offentlige sektors velfærdsproduktion hvad angår opgaveudførelse og arbejdstilrettelæggelse med deraf følgende konsekvenser for kerneopgavernes instrumentelle, operationelle og tværgående organisations- og styreformer. Dette skyldes bl.a. brugersamfundets individuelle behov, produktionens mangfoldighed og kompleksitet, samt de store variationer i arbejdsmiljøernes faglighed, kompetencer, personaleegenskaber, teknologianvendelse, brugerorientering og operationelle programmerbarhed. Alle disse forhold udfordrer og indrammer på forskellig vis lederskabets og styringsprocessernes lokale design og tilpasning. Der efterspørges derfor en øget fokus og opsøgende nytænkning omkring samspelet mellem velfærdsopgavernes udfordringer (jf. bl.a. de ondartede problemer), medarbejdernes specialisering og udfyldelse af komplekse mulighedsrum, de konkurrerende alternative syn på organisations- og styreformer, som bidrager til at mobilisere og forankre, men også til at forvirre institutioners lokale strategiske udsyn og tilpasningsevne

Behovet for refleksive og responsive kompetencer

Der eksisterer således et misforhold mellem på den ene side opgavernes kompleksitet, processernes rationaler og ressourcernes mængde og egnethed og på den anden side ledelsessystemets evne til at forstå og håndtere denne kompleksitet og uklarhed. Ledelsessystemet reagerer med logisk rationel stringens og rationalitet, men magter ikke at tage højde for de lokale organisatoriske, sociale og menneskelige særpræg, variationer og potentialer, som er en konsekvens af bl.a. aktørernes nedarvede virkelighedssyn, faglige præferencer, sociale ansvarlighed etc. Der er således et behov for et ændret styrings- og ledelsesperspektiv, der tager afsæt i producenterens instrumentelle virkelighed, refleksive mulighedsrum og behov for omverdenens støtte (kompetencer, viden, opbakning, forståelse etc.). Fremtidens lederskab må set i dette produktionsperspektiv udvikle refleksive kompetencer, der kan nytænke og genopfinde det instrumentelle produktionslederskab under det etablerede forvaltningssystemets rammer (1. ordens lederskabelse).

- b. Der må fremover i lederskabets design lægges øget vægt på håndteringen af institutionernes udadrettede *strategiske og organisatoriske mangfoldighed, kompleksitet og foranderlighed*. De naturlige spændingsfelter mellem forskellige politiske, administrative, sociale og faglige interesser stiller i stadig højere grad krav til aktørernes strategiske udsyn og omverdensforståelse. De *refleksive og responsive kompetencer* bliver en afgørende forudsætning for styrkelsen af organisationens sociale mobilitet, bevidsthed og tilpasningsevne til nye brugerbehov, og opgradering af særegne kompetencer, der kan mobilisere nytænkning, læringsevne og forandringskapabilitet.

Af særlige ledelsesmæssige kompetencer på dette niveau skal fremhæves kravene om styrket kritisk refleksion, social dømmekraft, kulturel kreativitet og mod og fantasi til at tænke ud over kendte institutionelle, kulturelle og faglige grænser. Dertil kommer styrkede sociale og menneskelige egenskaber til at vurdere, tage bestik af og håndtere styringsfeltets konflikter og øgede uklarhed, den tiltagende sociale og politiske kompleksitet, samt evne til at tage fat på det grænseoverskridende sociale løsningsrum, der ofte ligger ud over de formelle regler, institutionsgrænser, ressortområder, fagdomæner etc., og som er en betingelse for løsningen af samfundets ondartede problemer. Disse svære sociale problemer og ofte uløselige dilemmaer stiller i fremtiden stigende krav til ledernes refleksionsevne, intuition, fantasi og kreativitet, der rækker langt ud over bureaukратиets, professionens og markedets udstukne lineære driftslogikker, regulerende rammer og indarbejdede normer. Som eksempel kan nævnes politiets innovationsindsats i socialt belastede områder, hvor der satses på sociale arbejdsformer og samspil, der ligger ud over politiets traditionelle kompetencer og institutionsrammer og inddrager andre institutioner og kontaktformer. Det handler her om at »styre« et univers, som ikke er klarlagt endnu og derfor ikke er struktureret og programmerbart. Man kan sige, at lederskab her handler om kritisk at gentænke lederskabets eget nedarvede normerede refleksionsrum, som indrammer ledelsesrummets tankesæt og praksis (2. ordens lederskabelse)

- c. Kravene til ledernes håndtering af *fremtidens åbne sociale og grænseløse refleksionsrum* stiller yderligere krav om varierende, opsøgende og responsive styrings- og erkendelsesformer, der er svære at sætte ind i klare rammer, koncepter og vidensformer. Det er ikke muligt at »styre« menneskers erkendelses- og samspilspro-

Institutionelle rammer som innovationsbarrierer

Nye åbne grænseløse refleksionsrum

Lederskabsudvikling mod en ukendt fremtid

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Grænseløse re- fleksions-, læ- rings- og design- former

cesser, der er præget af stor social uklarhed og dynamik, samt menneskers kreative fantasi og evne til intuitivt at opfange og reagere på usammenhængende løse signaler. Innovativt lederskab kan ikke kun bygge på fakta, analyse, relevans, evidens og fornuft. Viden i komplekse systemer er ikke objektiv, men subjektivt skabt, relationelt formidlet og derfor kontekstafhængig. Der er behov for at se ledelsesfeltets sociale udviklingsrum i et bredere flerstemmigt og grænseløst kompetenceperspektiv, som ikke alene lader sig beskrive, italesætte og udfolde gennem universelle faktabaserede systemer, kritiske refleksioner, innovative strategier og alternative adfærdskodeks. Herigennem vil fremtidens lederskabsudvikling alene lade sig kritisk reflektere, opsøge og gendanne på skuldrene af fortidens nedarvede gener, kloner og mutationer. Man kan ikke udvikle originale ideer og visioner til en ukendt fremtid ved at forankre søgeprocessen i fortidens afrettede institutioner, tankesæt og læringsrum. Lederskabets dannelsesfelt omfatter uendelige dimensioner, såvel teoretiske som praktiske aspekter, faglige som sociale udfordringer, rationelle som empatiske tænkemåder. Da lederskabets lokale udfordringer rækker langt ud over forvaltningspolitikens ofte instrumentelle og funktionalistiske logik, må ledelsespolitik, ledelsesudvikling, lederdannelse og ledelsespraksis følgelig anskues ud fra mere grænseløse sociale og emergende perspektiver, der mobiliseres og tager afsæt i aktørernes sociale intuition og fantasi, deres virtuelle forestillingsrum og det mobile, skjulte og magiske refleksionsrum. Lederskab handler set i dette perspektiv om at mobilisere, frisætte og nyskabe det refleksionsniveau, der kritisk, kreativt og kakofonisk er i stand til at opfinde og designe det ekspanderende, intense og intime ledelsesrum. Et ledelsesrum, der også kan begejstre, inddrage og påvirke det omgivende samfund (3. ordens lederskabelse)

3. Behovet for grænseoverskridende refleksions-, lærings- og designformer

Kritik af for- valtningspolitik- kens rationelle irrationalitet

Ledelsesrummets fremtidige kompleksitet og uforudsigelighed stiller krav om styringsparadigmer, ledelseskoncepter, styringsformer og styringsmetoder, der er mere opsøgende, refleksive, responsive og aktionistiske, end hvad vi i dag normalt forestiller os i forvaltningen. Ledelsesrummets strategiske udfordringer set i lyset af samfundets behov for social autenticitet og bæredygtighed udfordrer rammerne for forvaltningsteoriens konventionelle dyder, nedarvede specialiserede strukturer, stabile instrumentalitet, etiske underskud, tilvante legitimitet, faste programmer og særlige præstationslogik. De evige

skismer mellem virkelighed og fiktion, mellem politik og produktion, mellem livsverden og systemverden, mellem logik og etik, mellem orden og kaos, mellem magt og frihed resulterer i dag og vil i endnu højere grad i fremtiden resultere i opbrud, kontraproduktiv adfærd, sociale problemer og ressource-tab, tiltagende transaktions-, mistillids- og konfliktomkostninger, samt unødigt reduktion af menneskelig livskvalitet og entusiasme. Der er tale om en ukendt verden af utilsigtede og umålelige konsekvenser, som vi i samfundet nok oplever, men som vi har svært ved at måle og synliggøre. Der er derfor ting, som vi ikke taler om, som vi derfor kun tillægger ringe opmærksomhed og alt i alt har svært ved at forholde os til. Der findes nemlig ikke simple løsninger til at håndtere virkelighedens kompleksitet og dilemmaer. Det er her forskningens opgave kommer ind ved at italesætte, perspektivere og forholde sig til disse problemer, som ikke lader sig beskrive og konkretisere i simple modeller og metoder.

Det vil være SLIP-programmets intention at henlede opmærksomheden på dette åbne og ukendte univers og sætte kritisk fokus på nogle af de ledelsesbegrænsninger og ledelsesformer, som forvaltningspolitikens rationalitet, normer og traditioner på en række områder resulterer i, og som ofte imod sin hensigt fører til kontraproduktive konsekvenser og sociale problemer. Midlet hertil er i SLIP-programmet at tage konstruktivt afsæt i den produktionsmæssige virkelighed, de her oplevede konkrete sociale modsætninger og kompleksitetsproblemer, samt aktørernes refleksioner, forestillinger og ideer til fordybelse, afklaring og mulig forandring. På denne måde bidrager SLIP til at se forvaltningslogikken og management-modellerne i et supplerende, konstruktivt og mere bæredygtigt udviklingsperspektiv.

Et af de markante problemer, som SLIP har dokumenteret, er den åbenbare mistillid og meningsløshed, som managementfeltet ofte opleves og karakteriseres ved set ud fra de lokale aktørers optik. Det er en mission for SLIP at sætte fokus på dette skisma. Der ofres i praksis mange ressourcer på både hårde rationelle styringsteknologier, bløde og relationelle ledelsesformer og italesatte strukturelle forbedringer. Men alle disse i sig selv relevante initiativer hænger tilsyneladende ikke sammen i aktørernes daglige forestillingsverden og arbejdsituationer. Der er snarere tale om indsatser, som reelt arbejder imod hinanden i stedet for at indgå i et samspil. Som eksempel kan nævnes topledelsens behov for at styrke organisationens bevidsthed omkring effekten af de iværksatte aktiviteter. Dette sker f.eks. gennem etablering af strategier, kontrakter og effektmålinger. Men praksis viser ofte, at strategiernes udmøntning

Mistillid og meningsløshed i management-systemernes forankring

Hårde og bløde tiltag spiller ikke sammen

Øget fokus på det eksperimentelle og opsøgende i ledelsesfeltet

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

nede i organisationen ikke lever op til målene, fordi der er en forståelseskløft mellem politik og produktion, og dermed mellem strategien og virkeligheden. Hårde og bløde ledelsestiltag er som to modstridende hjernehalvdele, der ikke korresponderer og understøtter hinanden. Heri ligger en meget væsentlig ambition for fremtidens lederskab, nemlig at bringe produktion, styring og lederskab ind i et mere sammenhængende og meningsfuldt univers. SLIP's 6 kerneprojekter dokumenterer på flere punkter gennem sin empiri den i praksis herskende skizofreni og meningsløshed, hvorunder medarbejderne må håndtere organisationsstrukturer og styringsformer, som de ikke har sprog, metoder eller kompetencer til at håndtere og forholde sig til. Den nok vigtigste ambition for SLIP er at bringe disse modstridende universer tættere sammen i et forståelsesorienteret og udviklingsskabende univers.

Flere eksperimentelle tilgange med forskellig programmering

En af de nye visioner, som ligger i SLIP-programmet, er at skabe alternative eksperimentelle refleksions-, lærings-, design- og handlingsrum, hvor de deltagende aktører kan udtrykke deres drømme og behov, diskutere deres ideer og visioner, designe og afprøve nye arbejdsformer i produktion og styring og omsætte ønsker til handling. Eksperimentarier, laboratorier, styringsforsøg, brændende platforme, prototyping etc. er eksempler på forskellige løsninger til at skabe kreative lærings- og designrum, der kan reducere styringsregimets distance, kompleksitets- og risikoproblemer og opsøge og designe fremtidens lederskab til brug for et ukendt og uforudsigeligt fremtidigt samfund.

Eksperimentarier og laboratorier udgør et centralt tema i SLIP's delprojekter, ligegyldigt om perspektivet er at udtænke og designe en ny form for *styringsmæssig instrumentalitet*, *strategisk refleksivitet* eller *grænseløs samfundsrettet transformativitet*.

Paradigmeskift omkring forvaltningens perspektiver

Eksperimentarier og laboratorier kan tage form som f.eks. open innovation og behovsstyrede udviklingsformer, hvor fremtidens styringsystemer designes ud gennem brugernes behovsanalyse, refleksioner og involvering i forsøg. Andre eksperimenter har til formål at skabe nye sociale relationer, grænseoverskridende samspil og refleksive læringsprocesser, som har til formål at og nedbryde institutionelle kulturgrænser mellem ledelsesniveauer, fagprofessioner og forvaltningssiloer.

Arbejdsformerne vil tilsvarende være forskellige gående fra tænketanke, pædagogiske samtaleforløb og videndelingsforsøg til konfliktløsningsprocesser, grænseoverskridende samarbejdsforsøg og radikale demokratibevægelser.

4. Programmets mission og relevans set ud fra behovet for et alternativt paradigmeskifte

Programmet skal ud over at bidrage til nye perspektiver på lederskabets design med baggrund i fremtidens globale postindustrielle samfund også give oplæg og anledning til en fremtidsorienteret alternativ ledelsesdiskurs set ud fra et mere funktionelt og realistisk forvaltningsperspektiv.

Den aktuelle forvaltningspolitik, således som den i Danmark udmøntes fra centralt hold, søger i dag viden og inspiration fra især to rationelle styringsperspektiver:

- a) Det ny-weberianske perspektiv, som holder fast i forvaltningsteoriens klassiske dyder, politologiens baggrund i retssamfundets funktionelle strukturer og værdier, og statens forhandlede orden og legitimitet. Fundamentet for dette perspektiv er grundloven og den parlamentariske styringskæde, som skaber rammen om statens forvaltningsstrukturer
- b) De moderne nyliberalistiske og organisationsøkonomiske management ideer, som tog paradigmatiske form i 1970'erne gennem New Public Management koncepterne og kontrakt- og koncerntyringens modeller. Dette perspektiv er i høj grad inspireret af den rationelle angelsaksiske management-tænkning og 70'ernes nyliberalistiske ideologier. NPM's styringsperspektiv er siden 1990'erne blevet udbygget med de nye strategiske governance-ideer, som ser offentlige organisationer i et mere åbent ressourceperspektiv, hvor netværksrelationer, viden- og produktionssamspil og partnerskaber skaber »value for money«.

SLIP-programmet tager set i lyset af ovennævnte samfunds- og styringssyn et ledelsesfagligt kritisk konstruktivt afsæt i den funktionelle og forestillede rationelle virkelighed, som de forvaltningspolitiske rationaler producerer og reproducerer i den observerbare daglige styringspraksis. SLIP ser det som sin mission at studere og konkretisere de sociale og kontraproduktive konsekvenser heraf i form af fragmentering, kompleksitet og skizofreni, som forvaltningens universelle og centralt initierede normer, strategier og symboler resulterer i ude i de producerende enheder. Intentionen er her ikke at udvikle nye styrings- og forvaltningsformer, men snarere at skabe alternative ledelsesideer, der retter sig mod håndteringen af forvaltningspolitikens kontraproduktive konsekvenser. SLIP ønsker således at skabe viden om, hvad der sker, når samfundets legalitet, de universelle regule-

Ledelsesideer til reparation og supplering af forvaltningens mekanismer

Lederskab i et postmoderne samfund

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

ringsmekanismer, de systemiske management-koncepter og de instrumentelle kontrolteknologier møder producenterne og brugernes livsverden, fagfolkenes autonomi, de eksistentielle og etiske værdier, aktørernes mangfoldige lokale sociale relationer og de etablerede komplekse arbejdspladskulturer. Hvad er det for en virkelighed, som lederskab og styring reelt producerer i dette organisatoriske spændingsfelt af modstridende rationaler og interesser?

Fra tvang og kontrol til mobilisering og frigørelse

SLIP's lederskabsperspektiver tager afsæt i det postmoderne syn på menneskers sociale samspil, organisationers dekobling og kompleksitet, styringens flerstemmighed, rationalernes konfrontation etc. oplevet i forskellige kontekster. Herudfra opbygges en konstruktivistisk baseret forståelse af lederskabets åbne og reelle politiske mulighedsrum hvad angår aktørernes praktiske håndtering af omverdenens, produktionens og forvaltningens modstridende rationaler. Dette fører frem til et alternativt responsivt, autentisk og bæredygtigt lederskabssyn, der bygger på tillidsskabende dialogformer, alternative sprog, affektive læringsprocesser, opsøgende eksperimentarier, virtuelle processer, empatiske relationer, grænseløse udviklingsprocesser etc. SLIP's lederskabssyn bygger her på et flerstemmet mangfoldigt og konflikterende organisationssyn, der giver rum for konstruktiv dialog og konfliktløsning.

Det instrumentelle styringsniveau

SLIP satser således på at give et alternativt konstruktivt modspil til den forventede sociale orden, hvorunder fremtidens lederskab forventes at blive mobiliseret, iscenesat og eksekveret. Set i et forvaltningspolitisk perspektiv sætter SLIP fokus på, hvordan der oppefra fra politisk-administrativt hold kan skabes og mobiliseres åbne lokale mulighedsrum, inspirerende produktive ideer og sociale faciliteter, der kan udfordre og frigøre den nødvendige sociale reflektive energi og kreative skabende ledelseskraft, som i praksis formår nedefra at drive, mediere og styrke sektorens og samfundets nødvendige fælles værdiskabelse og sociale transformation på trods af omgivelsernes modsætninger, irrationalitet og manglende logik.

5. Programmets mission set ud fra et styringspraktisk perspektiv

SLIP-programmets 6 kerneprojekter, der vil blive søgt opsamlet til en helhed i paraplyprojektet, skal give anledning og inspiration til nye perspektiver på den offentlige sektors styring og forvaltning. Programmet perspektiverer og udfordrer såvel den instrumentelle, reflektive som den transformative styring på tværs af organisationer, niveauer og funktioner.

På *det instrumentelle styringsniveau* sættes fokus på såvel udformningen af de basale styringsteknologier som organiseringen af deres praktiske anvendelse til operationelt at håndtere dagens løbende driftsproblemer. Set på dette plan er det vigtigt for producenterne at sikre sig en større indsigt, forståelse og meningsfuldhed omkring styringsteknologiernes praktiske anvendelse og konstruktivt at kunne overskue og forholde sig til teknologiernes organisatoriske begrænsninger. Det er her vigtigt, at SLIP reflektivt producerer en praksisnær viden, der kan sikre overensstemmelse mellem brugernes roller og teknologiernes egenskaber set i lyset af de udstukne styringsopgavers effektivering og deres pragmatiske løsning på fremtidens forventede sociale udfordringer. Styringsteknologiernes design bør ud fra denne optik være langt mere intelligente, fleksible og være udformet til at kunne tilpasses den unikke lokale sociale anvendelsessituation. Dette gælder bl.a. styringsteknologiernes beskrivelsesformer, arbejdsprog, jobtilpasning og overensstemmelse med og anerkendelse af brugernes særegne lokale fagkultur. F.eks. er det i dag et problem, at præstationsystemer anvender økonomisprog og ikke produktionsprog eller fagsprog, der er mere meningsfulde for de fagfolk, der skal bruge systemerne. Dette problemfelt belyses bl.a. af projekterne 3, 4 og 5.

Det innovative ledelsesniveau

På *det innovative strategiske ledelsesniveau* gælder det styringsteknologiernes design set som resultat af omverdenens udfordringer og brugernes oplevede behov. Styringsteknologier designes og iscenesættes ofte fjernt fra brugermiljøet, og teknologiernes udformning kan resultere i sociale og organisationspsykologiske problemer i form af fremmedgjorthed, demotivation, apati og manglende ejerskab. Betingelsen for at løse dette problem er, at brugerne i højere grad inddrages i de lokale designprocesser gennem udnyttelse af deres viden, erfaringer og relationer inden for det problemfelt, som systemet skal løse. Men en sådan form for brugerdreven innovation omkring styringens indhold, form og de tilknyttede arbejdsprocesser stiller særlige krav til medarbejdernes og ledernes kompetencer, hvad angår refleksions-evne, faglige indsigt, organisations- og produktionsviden og evne til at forstå det ofte komplekse samspil mellem teknologiens opbygning og mulighedsrum og anvendelsesprocessens mangfoldighed, dynamik og behov for vidensfleksibilitet. Man kan sige, at vi her flytter styringen op på *et højere refleksions- og abstraktionsniveau*, der stiller særlige kompetencekrav til alle aktører, såvel styringens initiativtagere og opdragsgivere, de tilfornedede teknologidesignere og systemformidlere samt til kravstillerne i brugermiljøet. Samspillet mellem disse forskellige aktørroller er ofte kritisk og stiller ikke kun særlige krav

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

til de kommunikative lederkompetencer, men også til en dybere forståelse for samfundets, organisationers og menneskers særlige sociale virkelighed og samspilsmuligheder.

Modstridende rationaler

På det refleksive niveau vil programmet desuden opsøge og illustrere *betydningen af modstridende rationaler*, som opstår som følge af aktørernes forskellige identiteter, værdisyn, etiske observans, arbejdsprog, interesser etc. Dette kommer f.eks. til udtryk i arbejdet med at forankre topledelsens strategier, som på vejen ned gennem hierarkiet tillægges forskellige meninger, motiver og udsyn hos f.eks. strategiekspertes, konsulenterne, de fagprofessionelle, mellemlederne og ikke mindst hos de udførende medarbejdere (jf. projekt 3). Dette ledelsesproblem kan f.eks. håndteres gennem strategiforenkling, sprogudvikling, anerkendende dialog, designinvolvering samt accept af mangfoldighedens innovationspotentialer.

Det affektive transformative ledelsesniveau

På det *affektive transformative ledelsesniveau* inddrager programmet i sin tilgang også det *skjulte, tavse, ubevidste og empatiske univers* af menneskelige ambitioner, begejstring, drømme, vovemod og vildskab. Her viser programmet, at der udenfor forvaltningens styrede innovations- og effektiviseringsbestrebelse kan opstå skjulte uforudsigelige og ubevidste, men ofte også værdifulde mulighedsrum gennem sammenstødet mellem forskellige universer, kontekster, rationaler, sprog og drivkræfter. Pointen er her, at man ved instinktivt, interaktivt og improviserende at mobilisere alternative og konflikterende indsigter, ideer, identiteter og italesættelser, der ofte vil tilhøre et fremmed og ukendt univers, kan skabe originale sociale innovationer af en tredje orden. Det er dette emergerende, kakofoniske, konstruktivistiske ledelsesrum, som vi hermed har fået blik for, men som vi endnu ikke kan udtænke, hvordan vi kan udfolde. Ofte er mangfoldigheden og kompleksiteten så stor, at rummets muligheder og begrænsninger er svære at italesætte på forhånd. Originale udviklingsresultater skabes f.eks. ofte udenfor det tankeunivers, som udforskningsindsatsen er rettet mod. På dette grænseoverskridende transformative niveau kan produceres nye visioner for fremtidens lederskab, som ligger ud over den strategiske mål-middel logik («Beyond Strategy»-perspektivet og den innovative lærings- og dannelsesoptik). Men det er her vigtigt, at forskningen indikerer og illustrerer, hvorledes resultaterne og affekten af disse grænseløse responsive processer og åbne eksperimenter kan give inspiration og affekt på de andre ledelsesniveauer, f.eks. til gavn for den instrumentelle og innovative ledelses- og styringspraksis. Dette kan f.eks. ske ved at påvise, at nye

Lederskabets tre abstrakti- onsnivauer kan inspirere og ud- fordre hinanden

dialogformer, gensidigt anerkendende relationer, nye affektive sprogformer og alternative læringsformer hentet fra andre arbejdsmiljøer (f.eks. kunstens og forskningens verden) kan berige organisationens værdiskabelse også i den daglige arbejdspraksis gennem opsøgning af nye sociale relationer og eksotiske ledelsesuniverser på vejen mod fremtidens lederskab.

SLIP's forskningsperspektiver, erkendelsesniveauer og alternative vidensgrundlag kan sammenfattes som vist i figur 3. Figuren illustrerer ikke kun, at SLIP arbejder på forskellige abstraktions-, forsknings-, og ledelsesniveauer, men også at programmet tilstræber at oversætte, forklare og konkretisere programmets vidensammenhænge mellem de tre abstraktionsniveauer for praktisk lederadfærd. F.eks. vil vi gennem projekt 4's studier af lederuddannelsernes effekter kunne illustrere de strukturelle uddannelsers begrænsede fokus på dimittendernes sociale og kulturelle fantasi. Tilsvarende kan vi i fortsættelse heraf gennem projekt 2's åbne, virtuelle og affektive samtaleformer påvise relevansen af konflikterende sproguniverser, som kan kompensere for de strukturerede uddannelsers blinde pletter og afgrænsning af ledelsesrummet. Det er for SLIP-programmets videre udvikling en ambition at udforske lederskabet på alle tre abstraktions- og refleksionsniveauer. Vi har i SLIP's version 1.0 kun taget et første spadestik i denne forskningsambition. Den vil blive videreudviklet i SLIP version 2.0, som er i gang. Det er vores vision med SLIP's version 3.0, som er på tegnebrættet yderligere at udforske potentialerne, arbejdsformerne og samspillet mellem de 3 refleksionsniveauer. Den affektive, grænseløse og transformativ ledelsesforskning er godt på vej i den internationale lederskabsdebat. Det er her vores påstand, at den danske lederskabsforskning har særlige potentialer for empirisk at påvise værdifulde og markante resultater qua vores nedarvede åbne, fleksible og mindre autoritære samfunds-, organisations- og ledelseskultur. Lad os håbe, at vi ikke forinden har begravet disse værdier i rigide strukturer, åndløst beton og tankeløse medier.

Alle 3 niveauer vil udfordre lederskabets refleksions-, lærings- og udviklingskompetencer

SLIP-programmets progression fra kerne over grænseoverskridende kritik til radikal perspektivisme

Den danske models særlige potentialer

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

Refleksionsniveauer	Nogle karakteristika	Udfordringer
3. orden Grænseløs transformation af lederskabets refleksion og læring udover kendte samfundsstrukturer	Radikalisme Affekt Kritisk samfundsperspektiv Empati og intellekt Konstruktiv kakofoni Det intense, intime og inciterende læringsrum	Hvordan kan vi sammen udfordre, involvere og inspirere hinandens erkendelse og entusiasme til at opsøge og mediere alternative af-fektive og intense lederskabsforsøg?
2. orden Nytænkning af ledelse og styring indenfor kendte forvaltningsstrukturer	Pragmatisme Samarbejdslogik Netværksoptik Dialog med mening Systemisk motivation	Hvordan kan jeg i samspil med andre aktører udtænke nye meningsfulde og motiverende ledelsesfora og -former (medledelse, ledelsesforsøg etc.)
1. orden Instrumentel tilpasning af rationelle systemløsninger	Realisme Målingers styringsværdi Effekt gennem styring Evidens og transparens	Hvordan kan jeg som leder udtænke, medskabe og forankre basale rationelle styringsprocesser med synlig velfærdseffekt?
0. orden Rutinens og vanens uflektede magt og konsekvens	Absurditet Nulfejlskultur Irrationel rationalitet Magtesløshed Fragmenteret struktur	Hvordan kan jeg formelt som leder selv overleve med styringssystemets absurde præstationskrav og produktionens oplevede kompleksitet?

Figur 3: SLIP-programmets perspektiver på lederskabets abstraktions-, refleksions- og udviklingsniveauer set i et flerårig samfundsperspektiv (kilder: Klaus Majgaard (2012), Betina Rennison (2010), Preben Melander (2012))

F. SLIP's videreførelse i nye versioner

Til slut skal vi afrunde denne statusrapport over SLIP's kerneprojekter (version 1.0) med en perspektivering af fremtidens SLIP-program.

Lederskabsreformationen sætter nye rammer for samfundslederskab

I forbindelse med iværksættelsen af SLIP's 6 kerneprojekter, som er beskrevet i denne artikel, gik vi i gang med at etablere en række supplerende projekter, som skulle tage andre aktuelle lederskabsproblemer op til debat. Denne nye projektgeneration (SLIP version 2.0) omfatter 8 delprojekter, som omhandler en række væsentlige strategiske udviklingsproblemer på grænsen af den offentlige sektor. Man kan sige, at disse projekter repræsenterer et forsøg på at åbne den offentlige sektors udsyn mod det øvrige samfund. Dette perspektiv er særligt relevant i en tid, hvor velfærdssamfundet må søge opbakning, energi og ressourcer udefra, og hvor konkurrencesamfundet ikke kan bæres af den offentlige sektors ressource- og kompetenceudvikling

alene. Civilsamfundet, det private erhvervsliv og den danske kulturproduktion kommer her til at være afgørende støttepiller for samfundets fremtidige vækst, velstand og velfærd.

Det er her en markant kollektiv udfordring for den danske lederskabsmodel, at den formår at reformere sin mission, sine demokratiske værdier og sin samlende kulturbårne identitet i et fremtidigt globaliseret samfund. Derfor skal SLIP bygge på en ledelsesmæssig metavision, nemlig visionen om fremtidens bæredygtige demokratiske samfund i kampen mod det materialistiske og åndløse megaregime. Denne store vision er i første omgang udstillet i bogen »Lederskabsreformationen – Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium« (DJØF's forlag 2012). Bogen skitserer en række af de ledelsesmæssige udfordringer, som det danske samfund står foran, set og udtrykt gennem 70 markante høringsindlæg. Lederskabsreformationen kan ses som et manifest for lederskabets udfordringer og krav til alle ansvarlige medborgeres samfundsejerskab og Involvering. Den berører ikke kun lederskabet indenfor den offentlige sektor. Den skaber også konturerne for fremtidens samfundslederskab, som ikke kan leve med at skulle være indkredset, organiseret og fastlåst i sektorer, niveauer, siloer, professioner og interesserelationer, der som klienter og lobbyister ikke indgår i fællesskabet.

**Version 3.0
inddrager hele
samfundets
lederskab**

En række af SLIP-projekterne i version 2.0 handler om lederskabets strategiske udfordringer: Mobilisering af politiets skjulte innovative drivkræfter i kampen mod den organiserede kriminalitet, forsvarrets ledelsesværdier udfordret i en skiftende politisk verdensorden, lederskabets involvering af følgeskabets kompetencer og energi, topledelsens styringsparadigmer og lederskabsetik i et fragmenteret komplekst samfund, ledelsediskurs, lederdannelse og lederskabsdesign på tværs af sektorer og niveauer, lederskabets skizofreni i kampen om sjælenes fornuft og følelser etc.

Vi kan allerede se konturerne af SLIP version 3.0, hvor fremtidens lederskab i endnu højere grad tvinges til at tage bestik af samfundets politiske fragmentering og ekstremisme, det globale konkurrencepres, kulturlivets materialisering, civilsamfundets frihed og udfoldelse, mediernes politisering og ensretning, styringens tiltagende åndløshed og mangel på etik, det involverende demokratis formulering.

Du kan løbende læse mere om SLIP på vores hjemmeside slip.cbs.dk, der også har henvisninger til andre kilder.

Note

1. I forhold til undervisning i styringsteknologier bliver de eksempelvis undervist i a) at få *overblik* over teoretiske perspektiver på styringsteknologier, b) at kunne iagttage hvordan forskellige teoretiske perspektiver forskyder begrebet »styringsteknologi« og skaber vores organisationer og lederroller på forskellige måder (*konstitueringskraft*) og c) at kunne iagttage, hvilke effekter de forskellige perspektiver har for lederens *handlekraft*.

Supplerende litteratur:

- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om at utveckla företagskulturer*. Malmø; Liber.
- Alvesson, Mats; Spicer, André (forfatter og red.) (2011). *Metaphors we lead by, understanding leadership in the real world*. London; Routledge.
- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund, Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2006). *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm; Atlas.
- Beck, Ulrich (1997). *Risikosamfundet: på vej mod en ny modernitet*. København; Hans Reitzel.
- Beck Jørgensen, Torben; Melander, Preben (1992/1999). *Livet i offentlige organisationer. Institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Beck Jørgensen, Torben; Vrangbæk, Karsten (2004). *Det offentliges styringsunivers. Fra government til governance?* Magtudredningen. Århus; Aarhus Universitetsforlag.
- Beck Jørgensen, Torben (2003). *På sporet af en offentlig identitet. Værdier i stat, amter og kommuner*. Magtudredningen. Århus; Aarhus Universitetsforlag.
- Berg-Sørensen, Anders; Grøn, Caroline Howard; Foss Hansen, Hanne (red.) (2011). *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i offentlig forvaltning*. København; Hans Reitzel.
- Block, Peter (2008). *Community.the structure of belonging*. San Francisco; Berrett-Koehler Publishers.
- Bogason, Peter (2000). *Public policy and local governance. Institutions in Post-modern Society*. Cheltenham; Edward Elgar.
- Boje, David; Gephart, Robert P.; Thatchenky, Tojo Joseph (1996). *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks; Sage.
- Borum, Finn (1999). *Perspektiver på forandringsprocesser i sundheds- og sygehusfeltet*. I Zeuthen Bentsen, Eva m.fl.(1999). *Når styringsambitioner møder praksis, den svære omstilling af sygehus- og sundhedsvæsenet i Danmark og Sverige*. København; Handelshøjskolens Forlag.
- Boud, D., P. Cressey og P. Doherty (2006): *Productive Reflection at Work*. Oxford/New York. Routledge.
- Brunsson, Karin Holmblad (2005). *Ekonomistyring. Om makt och människor*. Lund; Studentlitteratur.
- Brunsson, Nils (1989). *The organization of hypocrisy. Talk. Decision and actions in organizations*. Chichester; John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils; Jacobsson, Bengt (2000). *A world of standards*. Oxford; New York; Oxford University Press.
- Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-making*. Oxford; New York; Oxford University Press.

- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen; Copenhagen Business School Press.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York; Harper & Row.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006 rev.udg). *Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework*. San Francisco; Jossey-Bass.
- Castells, Manuel (2010). *The Rise of the network society*. Oxford; Wiley-Blackwell.
- Christensen, Søren; Daugaard Jensen, Poul Erik (2001). *Kontrol i det stille. Om magt og deltagelse*. København; Samfundslitteratur.
- Chhokar, Jagdeep S.; Brodbeck, Felix C.; House, Robert J. (2007). *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. New York; Lawrence Erlbaum Associates.
- Dryzek, John S. (2000). *Deliberative democracy and beyond, liberals, critics, contestations*. Oxford; Oxford University Press.
- Deleuze, Gilles; Guattari, Felix (1987). *A thousand plateaus. Capitalism and schizophrenia*. Minneapolis; University of Minnesota Press.
- Duelund, Peter (1995). *Den danske kulturmodel. En idepolitisk redegørelse*. Århus; Klim.
- Ejersbo, Niels; Greve, Carsten (2005). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. København; Børsens Forlag.
- Findley, Ronald; O'Rourke, Kevin (2007). *Power and plenty. Trade, war and the world economy in the second millenium*. Princeton; Princeton University Press.
- Fishkin, J.S.; Laslett (red.) (2003). *Debating deliberative democracy*. Malden, MA; Blackwell.
- Forum for offentlig topledelse. (2005). *Public governance. Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*. København; Mkom Danmark.
- Fromm, Erich (2001). *The fear of freedom*. London; Routledge.
- Giddens, Anthony (1984). *The constitution of society, outline on the theory of structuration*. Cambridge; Polity Press.
- Gjelstrup, Gunnar; Sørensen, Eva (red.) (2007). *Public administration in transition. Theory – practice – methodology*. København; DJØF Publishing.
- Goethais, George P.; Sorenson, Georgia L.J. (red.) (2006). *The quest for a general theory of leadership*. Cheltenham; Edward Elgar Publishers.
- Greve, Carsten (2003). *Offentlig ledelse, teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Greve, Carsten (2009). *Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Grint, Keith (1997). *Fuzzy management. Contemporary ideas and practices at work*. Oxford; Oxford University Press.
- Grint, Keith (red.) (1997). *Leadership: classical, contemporary and critical approaches*. Oxford; Oxford University Press.
- Grint, Keith (2005). *Leadership: limits and possibilities*. London, Basingstoke; Palgrave MacMillan.
- Habermas, Jürgen (1996). *Between facts and norms, contribution to a discourse theory and democracy*. Cambridge, Polity Press.
- Habermas, Jürgen (2005). *Demokrati og retsstat. En tekstsamling*. København; Hans Reitzel.
- Habermas, Jürgen (1982). *Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1 og 2*. Frankfurt am Main; Suhrkamp.
- Hardt, Michael; Negri, Antonio (2003). *Imperiet*. Kbh.; Informations Forlag.
- Hildebrandt, Steen; Schultz, Majken (1997). *Fokus på sygehusledelse*. København; Munksgaard.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

- Hirst, Paul Q; Suni Khilnani (1996). *Reinventing democracy*. Oxford; Cambridge, MA.; Blackwell Publishers.
- Huntington, Samuel P.(2004). *Who are we? America's great debate*. London; Simon & Schuster.
- Jespersen, Jørn; Larsen, Bøje; Melander, Preben; Nissen, Christian S. (2000): *Ledelse i Danmark, anklage og forsvar*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Johansson, Owe L. (2001). *Organisationens rationalitet: Kärnpunkter, problem och utvecklingstendenser*. Lund; Academia Adacta.
- Johansen, Erik (2009). *Ledelseslicens*. Frederikshavn; Dafolo.
- Josefsen, Alfred (2011): *Min passion for ledelse*. København; Gyldendak Business.
- Jönsson, Sten; Larsen, Bøje (red.) (2001). *Teori og praksis: skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Kellerman, Barbara (2008). *Followership. How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA; Harvard Business School Press.
- Kierkegaard, Søren (1963). *Begrebet Angest i Samlede værker; bind 6, s.101-240*. København; Gyldendal.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg; Samfundslitteratur.
- Kirkeby, Ole Fogh (2011). *Det nye lederskab*. København; Børsen.
- Kirkeby, Ole Fogh (2011). *Om velfærd. Det godes politik*. København; Gyldendal Business.
- Kjær, Peter; Åkerstrøm Andersen, Niels (1990). *Virksomhed i forhandlingsøkonomi*. COS forskningsrapport 17. København; Handelshøjskolens Forlag.
- Klaudi Klausen, Kurt (1996). *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. København; Børsen.
- Klaudi Klausen, Kurt (2001). *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. København; Børsen.
- Korsgaard, Ove (2004). *Kampen om folket. Et dannelseperspektiv på dansk historie gennem 500 år*. København; Gyldendal.
- Kotter, John P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York; Free Press.
- Larsen, Bøje; Munkgaard Pedersen, Kristine; Aagaard, Peter (2005). *Begejstring og distance. Unge vidensarbejderes motivation og ledelse*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, Bøje(2.udgave) (2012). *Mening i galskaben. Introduktion til ledelsesteoriene*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, Bøje; Hedegaard Hein (red.) (2007). *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, Bøje; Aagaard, Peter (2003). *På en bølge af begejstring ..., om statsstøttede videncentre og projekter*. København; Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Lerborg, Leon (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lidegaard, Bo (2011). *En fortælling om Danmark i det 20. århundrede*. København; Gyldendal.
- Luhmann, Niklas (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Kbh.; Hans Reitzel.
- Majgaard, Klaus (2010). *Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1. Dilemmaspartiet i Økonomistyring & Informatik* årg. 26, nr.6 s. 521-555.
- Majgaard, Klaus (2010). *Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 2. Kampen om styring i Økonomistyring & Informatik* årg. 27, nr.1 s. 51-90.

- Majgaard, Klaus (2010). *Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 3. Anerkendelse og rationalitetens spiral* i Økonomistyring & Informatik årg. 27, nr.2 s. 217-274.
- Majgaard, Klaus (2010). *Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 4. At udvikle styringen indefra* i Økonomistyring & Informatik årg. 27, nr.3 s. 367-446.
- Majgaard, Klaus (2008). *Slip paradokserne løs! – Laboratorier for ny offentlig styring* i Økonomistyring & Informatik årg. 24, nr.3, side 261-302. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- March, James G. (2010). *The ambiguities of experience*. Cornell University Press.
- March, James G. (2008). *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Frederiksberg; Samfundslitteratur.
- Melander, Preben(red.) (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab. Om offentlig ledelse efter New Public Management*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, Preben (2009). *Styring gennem lederskab. Eller var det omvendt? Fra evidensbaserede styringsregimer til opsøgende menneskeorienteret lederskab* i Økonomistyring & Informatik, årg. 25, nr. 2, side 162-170. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, Preben (1996). *Økonomistyring i politisk styrede organisationer. Konfrontationen mellem økonomisk rationalitet og andre værdisystemer*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, Preben; Skærbæk, Peter (red.) (1994). *Økonomistyringens udviklings- og anvendelsesproblemer, om at perspektivere og forstå økonomistyringens teori og arbejdspraksis set ud fra alternative synsvinkler*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, Preben (red.) (2009). *Lean med lederskab: fra systematisk produktivitetstjagt til forankret innovationskultur*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Miller, Hugh T.; Fox, Charles J. (2007). *Postmodern public administration*. Armonk, N.Y; M.E. Sharpe.
- Molin, Jan (2002). *Den indfoldede orden – den udfoldede praksis*. København; Nyt fra samfundsvidenskabernes.
- Nørreklit, Lennart m.fl. (1986). *Aktørsmetoden, en indføring i erhvervsøkonomisk projektarbejde*. Ålborg.
- Nørreklit, Hanne; Nørreklit, Lennart; Melander, Preben (2006). *US »Fair Contract« based performance management models in a danish environment* in Financial Accountability and Management v22, n3, p 213-233.
- Olsen, Thorkild (2010). *Anerkendelse – kom ind i kampen!* København; Gyldendal Business.
- Osborne, Stephen (red.) (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London; Routledge.
- Pedersen, Dorthe; Greve, Carsten; Højlund, Holger (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor*. København, Børsens Forlag.
- Pedersen, Ove Kai (2011). *Konkurrencestaten*. København; Hans Reitzel.
- Power, Michael (1997). *The audit society, Rituals of verification*. Oxford; Oxford University Press.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling alone, the collapse and revival of American community*. New York; Simon & Schuster.
- Rennison, Betina Wolfgang (2011). *Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg; Samfundslitteratur.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og Translationer – Ideer som former det 21. århundredes organisation*. Oslo; Universitetsforlaget.
- Scharmer, Carl Otto (2009). *Teori U – lederskab, der åbner fremtiden*. Hinnerup; Forlaget Ankerhus.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.6 Politiske strukturer og processer

- Schiller, Herbert I. (1996). *Information Inequality, the Deepening Social Crisis in America*. New York; Routledge.
- Scott, Richard W. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. London; Sage Publications.
- Sheffield, G.D. (2000). *Leadership in the trenches: Officer-man relations, morale and discipline in the British Army in the era of the First World War*. Basingstoke; Macmillan.
- Stacey, Ralph D.; Griffin, Douglas (2006). *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*. London; New York; Routledge.
- Stacey, Ralph D.; Griffin, Douglas; Shaw, Patricia (2000). *Complexity and management, fad or radical challenge to systems thinking*. London; Routledge.
- Stacey, Ralph D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Harlow; FT Prentice Hall.
- Stanisevski, Dragan M. (2006). *Multicultural discourse: a comparative case study of government practices in facilitation of multicultural public discourse in South Florida*. Florida; Atlantic University.
- Svenningsson, Stefan; Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. Malmö; Liber.
- Sørensen, Eva; Torfing, Jacob (red.) (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København; Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sörgärde, Nadja (2006). *Förändringsförsök och identitetsdramatisering: en studie bland nördar och slipsbärare i et IT-företag*. Lund; Lund Business Press.
- Taylor, Charles (1994). *Multiculturalism, examining the politics of recognition*. Princeton; Princeton University Press.
- Thygesen, Niels; Vallentin, Steen; Raffnsøe, Sverre (2008). *Tilliden og magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København; Børsens Forlag.
- Thyssen, Ole; Dahl, Henrik (2008). *Krigeren, Borgeren og Taberen*. Kbh.: Gyldendal.
- Verweij, Marco; Thompson, M. (2006). *Clumsy solutions for a complex world: governance, politics and plural perceptions*. London; Basingstoke; New York; Palgrave Macmillan.
- Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford; Blackwell Publishers.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age and uncertainty*. Chichester; John Wiley.
- Weick, Karl E; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005). *Organizing and the process and sensemaking in Organization Science*, Vol. 16(4), pp. 409-421.
- Western, Simon (2008). *Leadership: a critical text*. Los Angeles; Sage Publications.
- Whitmore, John (2002). *Coaching for performance. Growing people, performance and purpose*. London; Nicholas Brealey Publishing.
- Wolf, Martin (2004). *Why globalization works*. New Haven; Yale University Press.
- Ydén, Karl (2008). *»Kriget« och karriärsystemet: försvarsmaktens organiserande i fred*. Göteborg; BAS.
- Young, Iris Marion (2000). *Inclusion and democracy*. Oxford; Oxford University Press.
- Yuki, Gary A.; Kaulio, Matti (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow; Prentice Hall.
- Åkerström Andersen, Niels (2008): *Legende magt*. København; Hans Reitzel.