

MEMO

– korte indlæg til inspiration og overvejelse

Indlæg nr. 6: Styring gennem lederskab

Lederskabsreformationen

– en udfordring for et samfund i krise og under radikal forandring.

– Om at genopfinde det autentiske, etisk ansvarlige og værdiskabende fællesskab

Af Preben Melander *

A. Udfordringen

Det igangværende forskningsprogram SLIP har en mission, der går ud på at sætte en ny dagsorden for debatten om fremtidens lederskab med særlig fokus på den offentlige sektor. Dog har programmets ideer lige så stor relevans for og appel til den private sektor. I denne mission ligger at mobilisere, italesætte og forankre en bred samfundsmæssig forståelse og anerkendelse af lederskabets afgørende betydning for menneskers og fællesskabers livskvalitet, værdiskabelse, velstand og velfærd (lederskabets værdikæde). Vi har brug for en fundamental nytænkning af lederskabet – både det politiske, det faglige og det administrative. Et lederskab, der bygger på etisk ansvarlighed, faglig værdiskabelse og menneskers iboende kompetencer og gerne på linie med den originalitet og kreativitet, som vort samfund har præsteret under tidligere krisesituationer (statsbankerotten 1913, nederlaget 1864, verdenskrisen 1930, oliekrisen 1975 etc.). Et lederskab, der for-

* Preben Melander er professor og centerdirektør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS. Han er ansvarlig for Finansministeriets strategiske forskningsprogram vedr. Fremtidens lederskab indenfor den offentlige sektor (SLIP-programmet).

mår at bryde den nedarvede socialisering af rettighedskulturen og det universelle ensrettede kontrolsamfund.

Udfoldelsen af denne mission mener vi bedst kan formes gennem en bred samfundsmæssig dialog, bevidstgørelse og ansvarliggørelse, omfattende alle aktører og niveauer – fra Folketingets medlemmer til plejehjemsassistenten i Brønshøj. Drivkræfterne til denne proces skal mobiliseres såvel nedefra, indefra, udefra og oppefra. Energien skal skabes i det sociale rum ved at mobilisere og frisætte menneskers evner, lyst, kreativitet, entusiasme, kald og handlekraft.

Lederskabets arbejdsformer (sprog, normer, magtanvendelse) forandres og skabes naturligt som en vedvarende, ofte passiv afspejling og reproduktion af samfundets værdier, kriser og udvikling. Derfor må lederskabspraksis i dag i mange sammenhænge ses som en afspejling af fortidens industrisamfund og dets rationelle styringslogik. Den offentlige sektor har siden 1980'erne søgt at efterligne den private sektors ledelsesformer og styringslogik, til trods for, at den offentlige sektor i sin natur er underkastet helt andre værdipolitiske, faglige og sociale idealer for værdiskabelse og kompetenceudvikling. Disse idealer har set som helhed ikke fået tilstrækkeligt rum for udfordring og udfoldelse. Lederskabet er i for høj grad blevet underkastet universelle sociale normer, abstrakte ideologier og meningsløse teknologier, som aktørerne – tvungent eller frivilligt, bevidst eller ubevidst – har påtaget sig og efterlevet som ansvarlige aktører i det etablerede system. Fællesskabet er blevet et accepteret socialt sikkerhedsnet for legitimitet, stabilitet og reproduktion, som begrænser udsyn, kreativitet og handlekraft. Velfærdssamfundets selvbevarende logik er blevet et mål i sig selv og har derigennem skabt unødige barrierer for dets opretholdelse. Dette afspejler sig i vores ledelsestænkning, som primært bygger på ideer og rationaler, som er skabt i 1900-tallet og ikke afspejler fremtidens sociale udfordringer.

Hvis lederskabet i et samfund skal være i stand til at mobilisere og løfte en fremtidig bredere social og økonomisk udvikling, er det nødvendigt alternativt at forstå lederskabet som en udviklingsressource, der allestedsnærværende og radikalt, såvel moralsk som idémæssigt, både indefra som udefra, kan udfordre de samfundsskabte etablerede og tilvante paradigmer, konventioner, normer og adfærdsrutiner. Dette kan f.eks. ske ved at mobilisere og konfrontere flere videnskabte idealer, perspektiver og samfunds- og menneskesyn i debatten (filosofi, sociologi, psykologi, politologi, kultur, kunst, økonomi etc.), samt opsøge de sociale fora og felter, hvor værdierne kan sættes i spil. Dette grundlæggende syn på en »grænsebrydende, bæredygtig og fremtidsskabende ideologi« har vi benævnt den »konstruktive kakofoni«, hvilket signalerer en kreativ orkestrering og leg med mislyde og dissonanser med henblik på virtuelt at konstruere en ny meningsfuld og bæredygtig virkelighed. Denne kollektive kreative proces ser lederskabelse og værdiskabelse som to sider af den samme dannelsesproces, der tilsammen producerer et nyt intet og inciterende oplevelsesrum.

Forskningsprogrammet »SLIP« har ikke til formål at udøve kritik af fortidens styringsrationaler og deres sociale og organisatoriske konsekvenser. De er jo skabt som en integreret del af samfundets institutionelle virkelighed, som vi som deltagere må forholde os til og bygge videre på. Derimod er det vores ambition at skabe en inciterende viden om, hvordan et autentisk og etisk ansvarligt lederskab på forskellig vis kan udfoldes og producere nye konstruktive virkeligheder og mulighedsrum, som skaber øget sammenhængskraft. Programmet skal ikke producere et alternativt tidssvarende styrings- og ledelsesparadigme, idet dette formodes at være forældet, inden det overhovedet når at komme i spil i praksis. Derimod skal programmet mobilisere nye frugtbare emergende perspektiver på fællesskabers værdiskabende lederskab og styring, der over tid er i stand til at identificere og producere nye sociale forståelser, mobilisere skjulte potentialer og skabe sociale relationer og samspil, der kan udfordre og smidiggøre tilvante strukturer. I den forbindelse er det f.eks. programmets ambition at bidrage til at forny og forbedre den kulturforankrede og konsensusbaserede danske samfunds- og organisationsmodel, som fortsat nok er en grundlæggende social drivkraft, men som også qua sine institutionelle blindgyder kan begrænse udsyn og innovationskraft. Den karakteriseres ofte som demokratisk, humanistisk og frihedsbevarende med dens indbyggede lille magtdistance, socialt solidariske fællesskab, kollektive og decentrale forandringsansvar nedefra, feministiske ledelsesværdier etc. Dette harmoniske samfundsideal vil nogle mene i dag er en illusion, og at modellen befinder sig i dyb krise set i lyset af den globale viden-, iværksætter- og oplevelsesøkonomi og den materialistiske og overvejende økonomisk dominerende verdensorden. Vi må jo nødvendigvis forholde sig til dette dilemma, men ikke lade det begrænse vores refleksions- og innovationsevne.

Programmet søger ikke på forhånd at udstikke klare hypoteser og evidensbaserede modeller for fremtidens lederskab. Programmet vil i sin form være eksplorativt, opsøgende, nysgerrigt og innovativt i sin videnskabelsesproces. Men ingen mennesker er naturligvis i stand til at »rydde« tavlen ren for ambitioner, værdisyn, drømme og strukturbindinger. For at give programmets mange medvirkende et indtryk af programmets faglige ambitioner, vil vi tentativt nedenfor opstille nogle grundlæggende ideer, som fra starten vil udgøre programmets visionære platform, velvidende at også disse idealer og forestillinger blot hermed er sat til debat, og at de forhåbentligt vil have en ny iklædning, når programmet er gennemført.

B. Visioner og idealer som opstart til processen

1. Paradigmer som lukkede fængsler

Programmet har som mission at bidrage med nye ledelsestanker med basis i en række nye virtuelle virkelighedssyn og inciterende samspilsformer for lederskab, bl.a. med baggrund og inspiration fra forskellige alternative samfunds-, menneske-, magt- og virkelighedssyn. Det er programmets grundantagelse, at de samfundsvidenskabelige paradig-

mer og deres basale samfunds-, organisations- og menneskesyn i sig selv er begrænsende for menneskers forestillingsevne, responsivitet og iboende naturlige innovationskraft. Dette udmønter sig f.eks. i, at vi gennemgående tror på, at vi som ledere gennem en analytisk tilgang og et såkaldt »helhedssyn« kan overskue og strukturere virkelighedens mangfoldighed, uklarhed og kompleksitet. Dette perspektiv har set retrospektivt bragt samfundsreformatorer i en fælde af overdreven forenkling, meningsløs abstraktion og falsk sikkerhed, hvilket ikke har fremmet autenticitet og praktisk relevans.

2. Diversitet, kompleksitet og kakofoni som konstruktiv ressource

Programmets åbne og opsøgende videnplatform vil bygge på en flerhed af ideer, dyder, paradigmer og visioner for, hvad lederskab kan være, hvordan lederskab alternativt kan udvikles, mobiliseres og praktiseres, og hvordan lederskab kan bidrage til et bedre socialt samspil og udvikle fællesskabers værdiskabelsessevne og menneskers livskvalitet på tværs af sociale grænser (kundskaber, kompetencer og værdisyn uden grænser). Dette åbne videnssyn indebærer også, at programmets videnbidrag vil have sin basis i det unikke situationsbetingede caseeksempel og dets særegne kombination af aktører, problemer, vilkår, relationer og samspil som forudsætning. Programmets udgangspunkt er, at lederskab må udfordres, udtænkes og udmøntes i en kompleks og kaotisk verden beriget af uklarhed og uforudsigelighed, hvor der ikke findes simple universelle løsninger på generelle problemtyper. Konstruktiv kakofoni udgør programmets grundsyn på lederskab og styring. Hermed menes, at den bæredygtige og kreative udvikling skabes gennem udfoldelse af mislyde, der danner basis for ny viden, udfordrer det etablerede og mobiliserer fornyet skaberkraft. Lederskab kan her ses som en kunstnerisk udfoldelse og iscenesættelse af talenter og drivkræfter.

3. Udfordring af »the state of the art«

Programmet skal forståelsesmæssigt forholde sig konstruktivt kritisk til en række etablerede og forankrede paradigmer, doktriner, forskrifter og konventioner for lederskab og styring, som i dag er grundlæggende forankret og ofte ligger skjult bag og indbygget i de herskende samfundsstrukturer. Heri ligger en række fundamentale og selvbevarende dimensioner, som programmet har til formål at udfordre, italesætte og bryde gennem sine observationer, analyser og grænseoverskridende ideer.

4. Ledelsesmodeller er ikke universelle, men må opsøges i det lokale unikke rum

Programmet anskuer universelle ledelsesidealer, ledelseskoncepter og ledelsesopskrifter som politisk funderede og derfor produceret ud fra subjektive magtfunderede interesser med basis i sociale og kulturbårne konstitutioner. Universelle ledelsesmodeller er en afspjeling af samfundets normer og magtstrukturer og mobiliseres og udskiftes som en konsekvens af vedtagne nye konventioner i tid og rum. Ledelsesteorier repræsenterer derimod ikke objektive universelle og neutrale sandheder, og kan derfor heller ikke anvendes som koncepter med videnskabelig evidens, logiske idealer og med ideelle målbare effekter. Ledelsesideer må for at være relevante, gyldige og meningsfulde i den praktiske

anvendelse følgelig opsøges, identificeres og legitimeres ud fra deres oplevede værdi i unikke sociale situationer og ud fra de lokale aktørers intersubjektive erkendelsesrum. Ledelsesideer er derfor i sin natur mangfoldige, komplekse og uforudsigelige. Vore ledelsesmæssige idealer, erfaringer og anbefalinger må altid vurderes med en vis kritisk distance og ud fra en grundlæggende pragmatisk forståelse af den lokale baggrund i tid og rum, hvori de har sin oprindelse og sin sociale berettigelse. Ledelsesmodeller kan være øjenåbnende inspirationskilder og bør give anledning til refleksion, leg og læring. Men de bør ikke opfattes som færdige løsninger, der kan kopieres og imiteres, ud fra standarder, modebegreber, best practice og opstillede kodeks. En sådan tilgang vil i sig selv begrænse deres autenticitet, praksisnærhed og emergens som udviklingsplatform.

5. Lederskab opstår i komplekse sociale samspil

Lederskab opstår emergerende og socialt som et resultat af menneskers etiske værdier, umiddelbare samspil, fælles oplevelser, lokale erfaringer, sociale praksisser, subjektive følelser, intuitive fornemmelser etc. Lederskab må derfor altid bygge på menneskers relationer, gode samtaler, fælles værdier, meningsfulde sprog, samt gensidig tillid, accept og anerkendelse, intense og inciterende samvær, medejerskab af resultater etc. Lederskab er således intersubjektivt, improvisatorisk og impulsivt i sin opståen og kan bedst opfanges og forstås i den aktuelle sociale kontekst, hvori det opstår, iscenesættes og tillægges betydning. Lederskab må derfor udøves med respekt overfor de mennesker, som indgår i processen, og som gensidigt tolker hinandens værdier, behov, forventninger, bidrag og interesser. Lederskab udvikles i en uendelig fortløbende dannelsesproces, såvel hos individer og i fællesskaber.

6. Styring er funderet i samfundsskabte normer

Styring er i modsætning til lederskab en kollektiv betegnelse for de arbejdsnormer, arbejdsprog og arbejdsrutiner, som i samfund, organisationer og fællesskaber benyttes til at skabe kollektiv rationalitet, social disciplinering, forhandlet orden, organisatorisk systematik, samfundsmæssig målrettethed og ressourcemæssig koordination på tværs af og på trods af aktørers subjektivitet, organisationers uklarhed og mangfoldighed og samfunds iboende interessemodsatninger. Styring vil i sin natur altid til en vis grad være forbundet med magtanvendelse, ensretning, forførelse, frihedsberøvelse og fremmedgørelse, idet styring altid udøves på afstand mellem niveauer og funktioner. Den ledelsesmæssige udfordring ligger her i at tilstræbe, at styring på trods af distancen opleves som meningsfuld, fornuftig, motiverende og involverende set ud fra fællesskabets mission og etik. Lederskabet bør derfor producere den mobiliserende, medierende og medlevende sociale mission af styring, som kan få mennesker til at opleve styring som et meningsfuldt, identitetsforankret og værdiskabende løsnings- og udfoldelsesrum. Lederskab må sikre, at styringen og dens strukturer ikke begrænser aktørernes refleksionsevne, kreativitet og kritiske sans.

Styring vil i den form, den udvikles, iscenesættes og praktiseres, ofte være bundet op på samfundets grundlæggende magtstrukturer, institutionelle normer og indarbejdede administrative rutiner. Disse strukturer og rutiner er kulturbundne og udgør en væsentlig del af aktørernes sociale identitet, adfærdsregulering og arbejdspraksis. Disse strukturer er derfor svære at forandre, f.eks. ved at ophæve reguleringsmekanismer, kontrolrutiner og frigøre aktører fra tilvante organisationsformer. Aktørerne vil ofte føle, at de derved mister holdepunkt og alibi for deres indsats og sociale relationer. F.eks. må man sætte spørgsmål ved, om »frisættelse« og »frivillige strukturer« i form af frikommuner, styringsforsøg, afbureaukratiseringsprojekter etc. er i stand til at frigøre nye kreative kræfter og forandre fundamentalt rutinebundne organisationer. En række sociale og politiske faktorer skal være til stede, for at sådanne forsøg vil føre til reelle forandringer og skabe radikal nytænkning og innovationskraft. Styringsmæssige reformer kan derfor ikke ske alene gennem ændringer af formaliserede strukturer, regler og rutiner, men forudsætter en betydelig og vedvarende indsats af kommunikativ lederskabskraft, som kan mobilisere og forankre nye sociale normer, sprog og magtstrukturer.

7. Værdiskabende lederskab er eksistentielt betinget

Lederskab har, uanset hvor det udøves, til formål at skabe menneskelig værdi, vækst, velstand og velfærd i det fællesskab, hvori det eksisterer. Værdiskabelse er et socialt produceret og sammensat fænomen, fordi værdi i sig selv er subjektivt oplevet, situationsbettinget og derfor svært at opstille mål og midler for. Værdiskabelse er ikke kun et økonomisk begreb. Værdiskabelse er knyttet til menneskers eksistens og empati og er derfor et virtuelt fænomen. Hvis lederskab skal have mening og betydning for mennesker, må det udfoldes i et oplevelsesrum, hvor mennesker er i stand til i fællesskab at udtrykke, illustrere og forstå, hvad der har betydning for den enkeltes kald og fællesskabets eksistens. Lederskab må f.eks. give svar på: Hvorfor producerer vi værdier? Hvem arbejder vi for? Hvem er vi eksistentielt som organisation og aktører? Hvilke værdier binder os sammen og hvordan? Hvor er vi på vej hen? Hvordan vil vi gerne se ud i fremtiden? Etc. Lederskab har til formål at stille, besvare og forholde sig til, disse spørgsmål. Svarene er en forudsætning for, at aktørerne i fællesskabet kan spille sammen. Denne form for opbygning af det værdiskabende rum udgør kernen i alt lederskab. Det er en krævende social proces, hvor lederskabet gøres synligt, nærværende, oprigtigt, involverende, medrivende for deltagerne, fordi der skabes en åbenbar forbindelse mellem den oplevede daglige praksis, aktørernes sociale her-og-nu virkelighed og det virtuelt udtænkte rum skabt af personlige drømme, følelser, idealer, forestillinger, potentialer etc.

8. Lederskab skal opfindes og mobiliseres tæt på virkeligheden

Hvis ovennævnte arbejdsform skal lykkes, kræves der tid til at skabe det fælles oplevelsesrum af fælles kundskab, gensidig tillid, faglig anerkendelse, grænseoverskridende tolerance, mobilisering af forskellighed etc. Lederskab bliver her en socialt skabende og mobiliserende funktion. Lederen er ikke den, der ensidigt fører an og opstiller mål og midler. Lederen er derimod den, der holder fast i fællesskabets værdier og fortløbende mobiliserer

de kreative kræfter i det intime, intense og inciterende rum. Kunsten at skabe dette rum kræver autenticitet, nærvær, etisk ansvarlighed, tolerance, indlevelse, empati, begejstringsevne etc. Dette bæredygtige lederskab skabes i det produktive, skabende og visionære fælles samspil mellem mennesker omkring deres egen oplevede virkelighed, mellem mennesker, som er i stand til at lede sig selv og lede hinanden gennem udfoldelse i uklare ustyrlige rum. Lederskab bliver dermed en social funktion, som knytter sig tæt til komplekse arbejdsrelationer i dagligdags arbejdspraksis. Det åbne spørgsmål bliver her, hvem der har magten og evnen til at skabe fornuft, fællesskab, fodslag, forståelse, faglighed, fascination i dette åbne rum. Det er her, at den konstruktive kakofoni kommer til udfoldelse.

9. Lederskab kan bedst læres og skabes i autentiske rum

Da ledelsesteori er situationsbetinget, og ikke er universel og derfor ikke kan benchmarkes, standardiseres eller evidensbaseres, kan ledelseskompetencer vanskeligt læres gennem teoretiske studier og indstuderede forløb. Lederskab og styringsadfærd bygger på forståelse og afklaring af komplekse sociale vilkår og modstridende værdier, som kræver strategisk udsyn, politisk dømmekraft, social ansvarlighed og menneskelig empati etc. Lederskab er en kompetence, som nok kan illustreres i ord, billeder og tanker, men kun vanskeligt kan forstås gennem teoritræning fjernt fra virkeligheden. Lederskab forudsætter ikke paratviden, men kræver nogle fælles sprog og arbejdsformer, som styrker indlevelse, fantasi, intuition, kreativitet, risikoåbenhed, vilje og handlekraft, også i pressede situationer. Lederskab og ledelsesudvikling bør derfor bygge på praksisviden og erfaring gennem konfrontation med virkelige problemer, gerne i samspil med andre aktører med anden viden, erfaring og faglig baggrund.

Fremtidens lederuddannelser bør derfor bygge på eksperimentelle autentiske forløb, enten ude i normal praksis eller i rum, hvor virkelighedens problemer og dilemmaer er genskabt gennem fortællinger i et virtuelt rum tæt på virkeligheden. Teaterformen, laboratoriemodellen, det virtuelle legerum, det kreative værksted etc. er arbejdsformer, der bør videreudvikles og forædles, således at det autentiske, det virtuelle, de sociale dilemmaer, de strukturelle bindinger fremstår så udfordrende som muligt.

10. Lederskab kræver udsyn og konfrontation med den ydre virkelighed

Offentligt lederskab og styring skal udfoldes i et åbent oplevelsesrum af modsatrettede økonomiske politiske, sociale og menneskelige interesser, hvor kommunikation og samvær ofte er medieskabt, knyttet til symboler og idealer og foregår på distancen. Den offentlige sektor er en socialt skabt kunstig politisk konstruktion – af politologer kaldet »staten« – som er konstitueret i et system af love, normer, regler og paradigmer, der i samfundet er underkastet evig debat og forandring. Den offentlige sektor lever side om side med andre sociale systemer: Det civile samfund af borgere og fællesskaber, den private erhvervssektor og den frivillige ofte kaldet »den 3. sektor«. Og i stigende grad er den offentlige sektor konfronteret med verdenssamfundets politiske, økonomiske, og værdimæssige udfordringer (global governance).

Dette betyder, at den offentlige sektor i stigende grad må anskue sine opgaver, værdiskabelsesinitiativer og ledelsesudfordringer i et åbent strategisk og dynamisk globalt perspektiv. Man kan undre sig over, at dette ledelsesperspektiv ikke italesættes i højere grad i den offentlige ledelsesdebat. Den offentlige sektor indgår således i et tæt samspil med de andre sociale systemer, selvom grænserne for samproduktion ofte er underkastet stærke skel. Den vestlige verdens politikere og deres samfundsopfattelse og demokratiske værdisyn har ofte medvirket til at skabe kunstige grænser mellem disse andre sociale sektorer, fordi de qua deres traditionelle opgavefundering, værdikultur og styringsformer er forskellige, men for så vidt på lige fod alle bidrager til samfundets værdiskabelse, velstand og velfærd. Offentligt lederskab har behov for i højere grad at fokusere på de sociale systemer, der ligger udenfor den offentlige sektor, og som i høj grad supplerer og udfordrer den offentlige sektors udviklingsrum. Det er her vigtigt, at offentlige ledere – både politikere, bureaukrater og producenter – anskuer offentlig værdiskabelse og styring som en forudsætning, en ressource og en væsentlig udviklingsfaktor for hele samfundets værdiskabelse, og bidrager til at nedbryde de traditionelle skel og grænser – såvel politiske, sociale, kulturelle som økonomiske – som hæmmer samspil og innovation. Dette kræver udsyn, refleksion og vovemod hos offentlige ledere på alle niveauer. Lederskab i dette grænseland stiller naturligt særlige krav til etisk social ansvarlighed, loyalitet overfor fællesskabets politiske værdier, interesser og mål og fornemmelse for de sociale konsekvenser af normbrud. Men man må også konstatere, at ukklarheden, kompleksiteten og usikkerhedspotentialet i politiske styrede organisationer oftere fører til risikoundgåelse, regelfokusering og inerti end til mulighedsafsøgning, eksperimenter og leg med de virtuelle værdiskabende rum.

C. Summa summarum

Vi har her i artiklen opstillet en række væsentlige visioner, dyder og idealer for udviklingen og forankringen af en radikal forandring af ledelsesformerne i det danske samfund. Meningen hermed er at skabe en offentlig debat om, hvad lederskab betyder i fremtidens samfund. Der er tale om et opgør med en lang række normer og traditioner, som knytter sig til den eksisterende socialisering af industrisamfundets ledelseslogik og oppefra politisk forskrevne og efterfulgte ledelsesidealer. Vi råder i det danske samfund over en række ressourcer og drivkræfter, som er i stand til at løfte en lederskabsreformation nedefra, hvis det politiske system er i stand til at udfordre, mobilisere og frisætte disse energier. Men tilsyneladende befinder det danske samfund sig i en fastlåst situation af defensiv krisestemning, kortsigtet ledeshorizont, manglende kollektiv ansvarlighed, utilstrækkelig sammenhængskraft og usikker navigationsevne etc. Der er en tendens til, at lederskab alene kan udøves gennem universelle løsninger, som kun i begrænset omfang udfordrer de involveredes forskellighed, talenter og kompetencer. Man stirrer sig blind på velfærdssamfundets indbyggede problemer og fokuserer mere på fodfejl, besparelser, mangler, retteligheder og dagens sensation end på fremtidens muligheder, de oplagte styr-

kepositioner, de skjulte menneskelige ressourcer og samfundets uprøvede samarbejdspotentialer. De anvendte samtaleformer er fastlåst i fattige sprog, depressive udviklingsrum og fastlåste refleksionscirkler, der ofte bygger på økonomers statistiske fremskrivningsmodeller og samfundsforskeres studier af fortidige strukturer. Behovet for tværgående refleksion, opsøgende responsivitet og kollektiv etisk ansvarlighed er lokalt tilstede og ofte erkendt, men ikke kollektivt anerkendt. Heri består en utrolig ledelsesmæssig udfordring, som må løftes af alle fra top til bund.

Denne opgave klares ikke gennem lokale lederudviklingsprogrammer, nye lederuddannelser, forenkling af nuværende regler, politiske reformer, nye politiske partier, etc. Den slags tiltag er ikke gennemgribende, involverende og ansvarspådragende nok. De globale udfordringer og de økonomiske kriser kan måske være en drivkraft og en øjenåbner, men er tilsyneladende endnu ikke stærke nok til at bryde den socialiserede rettighedskultur og de fastlåste kontrolregimer. Derfor er strukturreformer eller ledelsesreformer ikke tilstrækkelige. Vi skal gennem det lange seje træk mobilisere, udfordre og forankre en lederskabsdiskurs. Ikke som et fikseret mål i sig selv, men som en bevægelse, der trin for trin skaber en proces og en innovationsplatform, der fremmer en ny proces, etc., etc. Denne evige og kontinuerlige progression kræver og mobiliserer lederskab på alle niveauer. Ikke som en stabil ressource, men som et foranderligt, mobilt samspil af skjulte, emergente kræfter af nysgerrighed, lyst, kundskaber og entusiasme. I denne proces har alle et lederansvar såvel individuelt som kollektivt.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsen (2007): Organisation, ledning och process. Studentlitteratur. Lund
- Beck Jørgensen, Torben (2006): Value Consciousness and Public Management. International Journal of Organization Theory and Behaviour. 9 (4).
- Brunsson, Nils (2006): Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of Rationality in Organizations. Liber, Malmö.
- Jönsson, Sten og Lars Strannegård (Red.) (2009): Lederskabsboken. Liber. Malmø
- Jespersen, Jørn, Bøje Larsen, Preben Melander, Christian S. Nissen (2000) (red.). Ledelse i Danmark – Anklage og Forsvar. 20 bidrag til debatten om ledelse i Danmark, Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.
- Johnsen, Erik (2002): Managing the Managerial Process. A. Participative Approach. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.
- Holmblad, Brunsson, Karin (2007): The Notion of »General Management«. Liber. Malmø
- Melander, Preben (2008) (red.): Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.
- Røvik, Kjell Arne (2007): Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundredets organisasjon. Universitetsforlaget. Oslo.
- Svenningsson, Stefan og Mats Alvesson (2010): Lederskab. Liber. Malmø
- Weick, Karl E. and Kathleen M. Sutcliff (2001): Managing the Unexpected Assuring High Performance in an Age of Complexity.