

Finansministeriets strategiske forskningsprogram vedrørende

Fremtidens lederskab indenfor den offentlige sektor

Kaldenavn: "SLIP" (Strategic Leadership Research in the Public Sector)

Styring gennem lederskab

- når politikervisioner, publikumsoplevelser, administratorroller, producentambitioner og professionskompetencer i samspil skal producere velfærd med værdi

En håndbog til at skabe samspil blandt programmets aktører

Bevillingsansvarlig: Preben Melander

Version: 25. februar 2011

Programledelse:

Christian S. Nissen
Rådgiver, forfatter
Adj. professor, CVL/CBS

Klaus Majgaard
Direktør Odense Kommune
Adj. professor, CVL/CBS

Henrik W. Bendix, Ph.d.
Projektleder MidtLab.
Region Midtjylland

Lars Goldschmidt, Ph.d
Direktør DI
Adj. professor CVL/CBS

Claus Nielsen
Universitetsdirektør
DTU

Preben Melander
Professor, centerdirektør
CVL/CBS
(Forskningsansvarlig)

Henrik Hjortdal
Projektleder, FORUM/CVL
(Formidlingsansvarlig)

For yderligere information: <http://slip.cbs.dk>

En kort oversigt

Strategic Leadership Research in Public Sector (SLIP)

Programmets kaldenavn "SLIP" symboliserer flere ting. Umiddelbart kan "SLIP" knyttes an til "at give slip", dvs. at løsne grebet om et kontrolfelt og slippe kreativiteten løs.

"SLIP" kommer af engelsk "glide", "smutte" og "miste balancen". Hermed signaleres også, at styring gennem lederskab er en evig afvejning mellem en række dilemmaer, hvor man nemt kan miste balancen. Dilemmaspillet er mangfoldigt i sig selv: Kontrol overfor tillid, fornuft overfor empati, autoritet overfor frihed, enkelhed overfor kompleksitet, effektivitet overfor legitimitet, selvudfoldelse overfor fællesskab etc.

Men "SLIP" har på engelsk to andre betydninger: 1) At løsne og give efter og 2) at passere ubemærket forbi. "SLIP" illustrerer således lederes evige dilemmaer: Skal vi fastholde sikkerheden og kontrollen eller tør vi slippe gækken løs? Skal vi ubemærket glide af på visionerne og ideerne med de deraf følgende ofte skjulte langsigtede konsekvenser? Eller skal vi som ledere turde se virkeligheden i øjnene, forholde os til dilemmaerne og opsøge alternative løsninger, selvom de indebærer konfrontationer og risici?

Det autentiske, etisk ansvarlige og bæredygtige lederskab handler om at turde opsøge og se virkeligheden i øjnene, skabe åbne virtuelle udfoldelsesrum og holde fast i de basale sociale værdier og visioner.

På denne måde ligger nøglen til fremtidens lederskab i lederens autenticitet (åbenhed, nærvær, troværdighed, sensitivitet), som skal ses i modsætning til lederens autisme (indelukthed, den manglende følelsesmæssige kontakt med omgivelserne)

Lederskabsreformationen

Programmets mission er at skabe grundlaget for en gennemgribende "lederskabsreformation" i det danske samfund. Set i lyset af og på trods af de kritiske sociale, politiske og kulturelle udviklingstrends (globaliseringen, viden- og risikosamfundets kompleksitet, de sociale mediers forførelse, autoriteternes forfald etc.) er det programmets mission at udvikle ideer om det mobiliserende, medierende og autentiske lederskab. Et lederskab, der på tværs af niveauer og kulturskel sætter mennesker, organisationer og samfund i stand til at forny, styrke og forankre en fremtidig sammenhængende, responsiv og bæredygtig kultur, der fokuserer på menneskers livskvalitet, kreativitet, empati og værdiskabelse som den væsentligste drivkraft. Det vil ikke være en top-down reform i traditionel forstand med nye strukturer, store politiske visioner, smukke symboler og masser af spin. Lederskabsreformationen ses som en kulturel bevægelse, der bygger på en vedvarende emergerende og ekspansiv samspils-, udviklings- og dannelsesproces, som spredes successivt som ringe i vandet. Lederskabsreformationer vil altid opstå i en eller anden form i et samfund under dramatisk forandring og i kulturel krise. Det har vi set før i Danmarkshistorien (f.eks. 1813, 1864, 1930, 1975 etc.). Ofte vil et politisk system reagere umiddelbart på krisens økonomiske og deraf følgende sociale konsekvenser. Det sker også i 2008 og fremefter i form af partielle reformer. Men politik kan ikke skabe en ny kultur. Derimod gælder det omvendt: At kultur kan producere en ny politisk virkelighed. Det relevante forskningsspørgsmål vil her være, hvorfra transformationen får sine ideer, visioner, drivkræfter, innovationsenergier og handlepotentialer og på denne måde lader sig mobilisere, udbrede og reproducere i det sociale fællesskab. I hvilken grad vil det danske samfund være i stand til at optage, mobilisere og omsætte denne energi og skabe sig fremtidens unikke bæredygtige eksistensgrundlag og livsverden? Programmet vil her bygge videre på og forholde sig til nyere internationale studier og kulturelle trends, der italesætter fremtidens samfundsudvikling og en række nye lederskabsideers udfoldelse (f.eks. deliberative governance, social responsibility, sustainable leadership, resonant leadership, dilemma leadership etc.). Selvom programmet kun har en levetid på fem år, skal dets værdiskabelse og effekter kunne ses i et langsigtet emergerende perspektiv.

Programhåndbog – Del 1.

Fagligt fokus og fælles teorier, begreber, metoder og ejerskab

Indholdsfortegnelse

0. Håndbogens formål og administration.....	3
1. Programmets baggrund og formål	3
2. Forskningens perspektiver, metodologi og videnskabelige holdepunkter.....	21
3. Ph.D.-projekternes formål, indhold og projektplaner	32
4. Ejerskab og videnfællesskab	42

0. Håndbogens formål og administration

0.1. Formål

Håndbogen skal understøtte udviklingen af samt bevare og synliggøre den røde tråd i forskningsprogrammet. Håndbogen skal ses som et holdepunkt, en spillebane, en databank og en referenceramme til at skabe kvalitet, fællesskab og sammenhængskraft i programmet.

0.2. Målgruppen

Modtagerne er alle, som måtte have en interesse i programmets faglige indhold.

0.3. Ajourføring

Sekretariatet står for ajourføring af håndbogen, mens ideer til indholdet kan og skal komme fra programmets bidragsydere, men også gerne aktører med tilknytning til eller interesse for programmet.

0.4. Ansvar

Preben Melander har som programansvarlig det endelige ansvar for den faglige substans og kvalitet i programmet og dermed for indholdet af denne del af programhåndbogen. Dette ansvar varetages i dialog med programledelsen, styregrupperne samt de faglige aktører (medforskere, vejledere, sparringspartnere) i de enkelte delprojekter.

1. Programmets baggrund og formål

1.1. Historik

Der er i de seneste 25 år gjort en omfattende indsats for at udvikle styring og ledelse i den offentlige sektor, som med udgangen af 1970'erne trods omfattende planlægningsbestrebelse var præget af en ukontrollabel udgiftsudvikling og af fagprofessionernes dominans i stat og kommuner. Publikationer som PP2, Betænkning 743/75 om planlægning i centraladministrationen samt debatbøger som "Den herskende klasse" af Jørgen S. Dich og "Institutionernes tyranni" af Bertel Haarder var danske tegn på opbrud.

På dansk grund blev "*Moderniseringsprogrammet*" og "*Budgetreformen*" fra 1983 afsat for en kontinuerlig fornyelse af den offentlige sektor med det formål at sikre en effektiv udgiftsstyring og sikre borgerne bedre service og større valgmuligheder i de offentlige ydelser. Reformene i 80'erne og 90'erne var i høj grad inspireret af den internationale nyliberalistiske bølge, som fik særlig kraft i de anglosaksiske lande under Ronald Reagan og Margareth Thatcher. Denne bølge fik sidenhen indenfor offentlig forvaltning betegnelsen "*New Public Management*" (NPM).

Siden begyndelsen af 80'erne har der i Danmark været bred faglig og politisk konsensus om en række af de hovedelementer, som dette program adresserede: Decentralisering via mål- og rammestyring, øget markedsstyring og valgfrihed samt øget fokus på personale- og ledelsespolitiske indsatser. Mål- og rammestyringen og markedsførelsen har i stigende grad været fulgt af bestræbelser på at synliggøre, dokumentere og kontrollere, at de mange decentrale aktører i systemet til at yde "*value for money*" hvad angår kvalitet, effektivitet og produktivitet. *New Public Management* æraen kulminerede i løbet af 90'erne med indførelsen af mål- og resultatstyring og kontrakt og concernstyring i staten. NPM er med nogen forsinkelse successivt også blevet indført i den kommunale sektor og har her bl.a. resulteret i omfattende kvalitets- og produktivitetssystemer indenfor sundhed, undervisning og ældreomsorg. For kommunerne har NPM været et væsentligt instrument til at dokumentere den kommunale sektors effektivitet i forhold til staten, bl.a. med henblik på at bevare det kommunale selvstyre og begrænse statens indflydelse.

NPM har dannet grundlag for en betydelig forskningsindsats og en omfattende videnskabelig litteratur, ikke mindst internationalt. Denne forskning har især beskæftiget sig med de politologiske og organisatoriske konsekvenser af den finansielle og markedsorienterede styring af offentlige institutioner (udliciteringen, "*firmitisering*", "*djøf-isering*", standardiseringen af kontrolformerne, etc.). Ledelsesforskningen på feltet har især været rettet mod de sociale og menneskelige konsekvenser af kontrolsystemernes omfang, og deres manglende effekt og deres organisatoriske konsekvenser (overstyring, ensidighed, mistillid, fiksering, dårligt arbejdsmiljø etc.). Dertil kommer opstilling af universelle normer for god ledelse, der i høj grad kan ses som en konsekvens af det rationelle produktions- og markedssyn i NPM. Derimod har ledelsesforskningen kun i begrænset omfang taget bestik af den særlige styrings- udviklings –og samspilsproblematik, som knytter sig til politiske organisationers særlige styringsvilkår (mangfoldigheden, dekoblingen, flerstemmigheden, kompleksiteten, identitetsproblemerne, uigennemsigtheden, etc.). Man kan vel godt sige, at det er nyt at ledelsesproblemerne er kommet i fokus i forvaltningspolitikken og har opnået politisk opmærksomhed.

NPM og moderniseringsarbejdet har generelt set resulteret i mange positive bidrag til forbedring af den danske offentlige sektors performance. Men i de senere år er opstået en stadig mere udbredt erkendelse, at NPM som styringsparadigme ikke slår til i fremtidens udvikling af styring og ledelse. Op til arbejdet med Kvalitetsreformen i 2007-08 blev det gentagne gange kritiseret, at de lokale enheder ikke lever op til den kvalitet og de resultater, som Regeringen, Folketinget og de nationale medier forventede. Svaret herpå har typisk været nye regler og endnu mere kontrol med opgaveløsningen. Offentlige ledere og medarbejdere og deres organisationer klagede sideløbende grad over den tiltagende bureaukratisering på grund af de politiske og medieskabte ønsker om dokumentation, synliggørelse og kontrol af regioner, kommuner, institutioner og andre udførende faglige enheder med betydeligt decentralt ansvar. Kommunalreformen fra 2006 havde til hensigt at styrke regionernes og kommunernes ledelses- og styringsstruktur gennem stordrift, specialisering, gennemsigtighed og organisatorisk forenkling. Men denne enorme omlægning har endnu ikke skabt det tilsigtede effektivitets- og kompetenceløft, som var tilsigtet. Forankringen af de nye politiske og ledelsesmæssige strukturer har krævet store implementerings- og transaktionsomkostninger. Dertil kommer, at de nye krav til regionernes og

kommunernes økonomiske effektivitet og performancekvalitet har øget kravene til dokumentation og legitimering i de lokale institutioner (jf. Folkeskolens lærerplaner, PISA-tests, ældreplejens arbejdsregistreringer, hospitalernes akkrediteringer af kvalitet etc.). Alle disse kontrolsystemer kan i høj grad ses som regionernes og kommunernes legitimering til forsvar for deres fortsatte selvstændighed og lokale selvstyre i forhold til staten. Kritikken af overstyringen blev tydelig i den debat, som Kvalitetsreformen satte i gang gennem en række lokale dialogmøder. To begivenheder i marts 2007 bidrog til yderligere at styrke kravet om afbureaukratisering og bedre ledelsesvilkår: DJØF's lederpolitiske undersøgelse og mødet med Statsministeren 25.marts, samt en kronik i Politiken 29.marts skrevet af otte tidligere medarbejdere fra Finansministeriet ("Tilgiv os, vi vidste ikke hvad vi gjorde"). I kronikken tog man afstand fra den overstyring og bureaukratisering, som NPM utilsigtet havde resulteret i og slog til lyd for en nytænkning af de offentlige styringsparadigmer. I 2007 skabtes således en bred offentlig debat om den offentlige sektors kvalitet, ineffektivitet og manglende styringseffekt til trods for tiltagende regulering, kontrol og administrationsindsats. I denne debat kom ledelsesformerne også til debat, idet lederne havde mistet fokus på kerneopgaverne og havde fortrængt lederskabet til fordel for tælleregimerne. Dette skabte grundlaget for Kvalitetsreformen, som var Regeringens forsøg på at styrke velfærdspolitikken og tiltroen til den offentlige sektors performance op til Folketingsvalget 2007. Som bekendt lykkedes denne reformstrategi, derved, at Regeringen vandt valget og beholdt magten.

1.2. Den videre debat om New Public Management og Kvalitetsreformens udfordringer

Konklusionen på arbejdet med Kvalitetsreformen blev en stigende erkendelse hos de politisk-administrative beslutningstagere, at der var et behov for mindre regulering, administrativ forenkling, koordination af ansvar, bemyndigende ledelse og større frihed til lokal tilrettelæggelse af arbejdet med fokus på kerneopgaverne (Kvalitetsreformen august 2007, Finanslovsaftalen marts 2008 samt Afbureaukratiseringsplanen oktober 2009)

Det var imidlertid lettere sagt end gjort, idet årsagerne til bureaukratisering jo ikke forsvinder ved at fjerne nogle enkelte bureaukratiserende elementer, eftersom den offentlige sektor står over en række vedvarende kroniske effektiviseringsbehov og behov for politisk handling.

For det første er det ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at skabe samklang og bygge bro mellem på den ene side de centrale forvaltningers (både statslige, regionale og kommunale) styringsinitiativer og ledelsestænkning og på den anden side de faglige frontlinjemedarbejdere, som står for produktion og leverance af de offentlige serviceydelser. Centrale myndigheders velbegrundede behov for styringsinformation, evalueringer og kvalitetssikring bliver ofte decentralt oplevet som ekstra administrative byrder, der flytter fokus og tager ressourcer fra de faglige medarbejders kerneopgaver. Den etablerede kontraktstyring og kontrol har virket som en uddelegering af ansvaret og overdragelse af legitimiteten fra det politiske niveau til de udførende led i en situation, hvor velfærdskravene og brugernes serviceforventninger ikke står mål med de disponible ressourcer af penge og kompetencer.

For det andet er der grund til at forvente, at vi i de kommende år på grund af de ugunstige demografiske og økonomiske forhold vil opleve en udvikling, som vil medføre nye udfordringer for den offentlige sektors styrings- og ledelsesarbejde. Her tænkes f.eks. på den større andel af velfærdskrævende borgere samt på det igangværende generationsskifte med risiko for tab af knowhow og en ny generation af medarbejdere, der kan forventes at stille helt nye krav til deres arbejdsplads. Ny teknologi, øgede krav til kompetenceudvikling og helt nye organisationsformer er yderligere eksempler på tendenser, som vil stille store og nye delvist ukendte krav til innovationsevnen, ledelsesformerne og styringssystemerne.

For det tredje vil det danske samfund, og hermed også den offentlige sektor, møde en række ændrede vilkår af mere grundlæggende karakter, som vil stille nye krav til styring og ledelse. Sagt kortfattet drejer det sig om de globaliseringsrelaterede konkurrencekrav, den fortsatte udvikling mod et komplekst videnssamfund, en medieskabt oplevelsesøkonomi, de uoverskuelige klima- og miljøskabte udfordringer, den internationale multietnisk migration, samt de løbende ændringer og opbrud i de sociale normer og værdier i retning af mindre homogenitet i det danske samfund.

Sidst men ikke mindst har den verdensomspændende finansielle krise i 2008 skabt et øget pres på den danske økonomi. Først kom krisen i den finansielle sektor. Dernæst fulgte aktivitetsnedgangen i den private sektor med faldende indtjening og beskæftigelse. Sidst kom presset på den offentlige økonomi med de store budgetnedsættelser i 2010-12. Denne økonomiske krise har resulteret i en social og politisk krise, hvor velfærdssamfundets overlevelseschancer er sat til debat og hvor den store offentlige sektors belastning af samfundsøkonomien er kommet i fokus. Krisen har udløst et fornyet politisk og socialt pres på de offentlige institutioner med mærkbare konsekvenser for den lokale ledelsesmæssige retorik. Nedsættelser og afskedigelser har i løbet af kort tid flyttet fokus fra fornyelse, afbureaukratisering og ledelsesudvikling. Dette til trods for at alle kan se, at kortsigtede besparelser ikke løser de grundlæggende strukturproblemer, effektiviseringskrav og kompetenceudviklingsbehov. Den herskende krisesituation påkalder sig alt andet lige behovet for en langsigtet ledelsesreform, der radikalt genskaber og fornyer det offentlige lederskab på alle niveauer i såvel stat, regioner som kommuner.

Alt i alt er der behov for nye ledelsesideer, der forener de målrettede styringsmetoder med de reelle sociale og menneskelige udfoldelsesmuligheder med fokus på vilkårene for den faglige produktion ude i institutionerne. Der er behov for en konstruktiv debat og et fælles udviklingsarbejde mellem beslutningstagere, praktikere og forskere om at skabe mere fleksible praksisnære styrings- og ledelsesformer, der tilgodeser institutionernes såvel faglige, sociale som produktionsmæssige mangfoldighed og akutte innovationsbehov. Det er denne udvikling, som har skabt behovet for ny ledelsesforskning, og som ligger til grund for dette forskningsprograms udfordringer, ambitioner og bestræbelse. Vi vil nedenfor i kapitel 2 nærmere konkretisere programmets syn på de politiske, sociale og ledelsesmæssige udfordringer, som den offentlige sektor står overfor i fremtiden.

1.3. Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL)

Det strategiske forskningsprogram er forankret i CVL-centret på CBS. CVL blev etableret i 1996 af Professor Preben Melander som et erhvervsrettet partnerskabsdrevet forskningscenter med fokus på såvel den private som den offentlige sektor. Centret har siden drevet forskning og videnformidling indenfor ledelsesteknologiers- og styringskoncepters anvendelse og effekt set fra et organisatorisk, socialt og politisk perspektiv. Centret har næsten udelukkende været finansieret gennem eksterne partnerskaber og sponsorater og har produceret 25 PhD'er samt en række seniorforskningsprojekter udført i samspil med private og offentlige organisationer.

CVL har bl.a. studeret effekterne af Balanced Scorecard, LEAN, kvalitetsstyring, akkreditering, aktivitetsbaserede økonomisystemer, strategisk risikoledeelse, corporate governance, etc. Centret har i de seneste år udvidet sin forskningsprofil indenfor ledelsesfeltet, bl.a. gennem forskning i lederskab indenfor innovative organisationer indenfor kunst og kultur, videnintensive fagkulturer etc. (primadonnaledelse, begejstringsledelse, mangfoldighedsledelse etc.). Centrets forskningsstrategi bygger på partnerskaber, videndeling og medforskning i tæt samspil mellem forsker- og brugersamfundet. Læs mere på www.cvl.dk om CVL's forskningsstrategi baseret på partnerskaber og medforskning.

1.4. FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring

FORUM blev i 2008 etableret af afdelingschef Henrik Hjortdal, universitetsdirektør Claus Nielsen og professor Preben Melander som et uformelt fagligt netværk i samspil mellem forskere på CVL og en række nuværende og tidligere topledere i den offentlige sektor. Formålet var at facilitere en fortsættelse af den væsentlige debat, som Kvalitetsreformen – lidt uforvarende - havde igangsat. FORUM har siden afholdt en lang række debatmøder, konferencer og en række dialogmøder med mulige samarbejdspartnere om ledelses- og styrings spørgsmål og har på denne måde bidraget til at skabe en bred ledelsesdebat i det danske samfund. FORUM er i stigende grad - udover at være et debatforum for beslutningstagere, forskere og praktikere - blevet et laboratorium for udvikling af nye indsatsområder og rugekasse for nye ideer. Der henvises til bilag 1 om FORUM (Claus Niensens notat af 14.maj 2008). FORUM vil udgøre et vigtigt medie i forskningsprogrammets formidling.

1.5. Finansministeriets opslag

For at løfte de uindfriede dele af Kvalitetsreformen, især indsatsen for at skabe nye og tidssvarende ledelses- og styringsformer, besluttede Regeringen i forbindelse med Finansloven for 2008 at afsætte 10 mill.kr til strategisk forskning vedrørende "Fremtidens lederskab indenfor den offentlige sektor" (Finansloven 2008, marts 2008).

Programmet blev opslået i juni 2009 med henblik på at belyse fremtidens lederskab ud fra følgende fire strategiske indsatsområder og temaområder:

- 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?

I opslaget blev understreget, at forskningen forventes at ske i samspil mellem forskere, praktikere og myndigheder. Det hedder bl.a., at " 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 én 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 ledelseskompetencerne i den offentlige sektor."

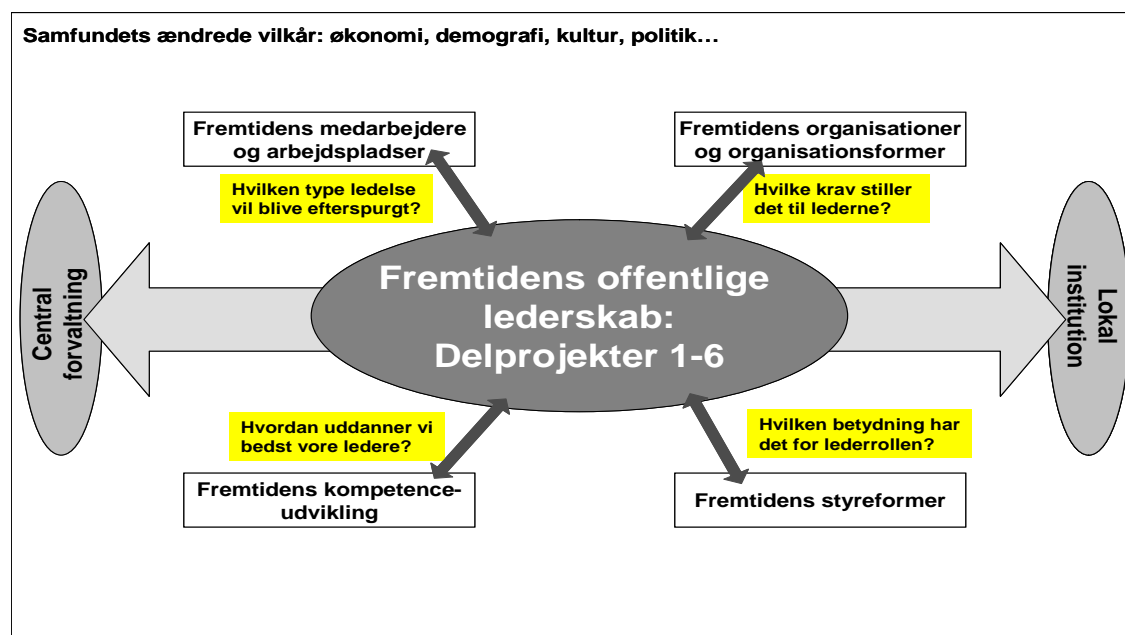
Endvidere blev lagt vægt på tværfaglighed: "Der lægges vægt på, at de støttede forskningsaktiviteter – hvor det er relevant – gennemføres i tværfagligt samspil mellem forskellige forskningsområder". Se bilag 2, Finansministeriets opslag af juni 2009.

1.6. CVL/FORUM's ansøgning

1.6.1 Programansøgningens faglige perspektiver og ledelsessyn

I programansøgningen fra CVL/FORUM blev indledningsvist anført, at vi ser det "som en vigtig anledning til en praksisrelevant idékonkurrence om de nye ledelses- og styringsformer, der skal revitalisere, supplere og erstatte 25 års NPM-reformer."

Opslaget blev tolket ”som et ønske om at stimulere empirisk baseret udforskning af ledelses- og styringspraksis og effekten af de ledelseskoncepter, der er i spil. Lederskab er sat i fokus. Det ser vi som udtryk for, at lederskabet betragtes som omdrejningspunktet i udviklingen af den offentlige styring og ledelse. Et vigtigt aspekt i forskningen er at tage afsæt i samfundets ændrede vilkår for lederskab og styring, som bl.a. skyldes viden- og oplevelsesøkonomiens ændrede økonomiske betingelser, den demografiske udvikling, samfundets grundlæggende værdier (demokrati, individualisme, fællesskab, autoritetsopfattelser etc.), de politiske idealer og strukturer etc.” Nedenstående figur indgik i ansøgningen:



Uddybende blev anført:

”Der er behov for styring og tilbagemelding imellem det centrale politisk/administrative niveau og den lokale institution, hvis medarbejdere leverer de offentlige ydelser, såvel på nationalt som på decentralt niveau. Vilkårene for denne relation er under stadig påvirkning af diverse samfundsmæssige vilkår såsom økonomi, demografi, kultur, ændringer og prioriteringer i det politisk/administrative system m.v. I den situation kommer fremtidens offentlige lederskab til at stå centralt i samspillet mellem parterne som aktør, fortolker og formidler. Udbuddet prioriterer, at der i særlig grad kastes lys over samspillet mellem medarbejdere, organisering, kompetenceudvikling og styreformer på den ene side og lederskabet på den anden. Del-projekterne i programmet afspejler, at dette samspil kan være ganske komplekst. Udbuddets ledespørgsmål peger overvejende på lederskabet som et produkt af eller en tilpasning til ydre vilkår – lederskabet som afhængig variabel (spørgsmålene i de gule felter). Vi mener dog, 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 imidlertid på, at ledelsestænkning er en af de mest indflydelsesrige faktorer til at påvirke forskellige sider af virksomheders sociale udvikling, strategiske positionering, arbejdskultur, selvopfattelse, organisatoriske kompetencer og arbejdsmiljø, dvs. alle de faktorer, der skaber værdi og fremmer forandring. 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, og dermed producere forbedrede forhold for så vidt angår medarbejdere, arbejdspladser, sociale samspil, styringsformer, kompetencer etc.”

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, og mulighederne for at støtte disse lokale responsive processer, der bliver programmets store udfordring. Heri ligger et brud på konventionel styringstankegang.

Se bilag 3 CVL's ansøgning af 8.december 2009.

1.6.2 Den tværministerielle styregruppes vurderingskriterier

Programansøgningens kvalitet blev vurderet af en tværministeriel styregruppe, som i sin indstilling af 15. januar 2010 anlagde følgende 6 kriterier for ansøgningernes prioritering:

- 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 en eller flere forskningsinstitutioner og en 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.

CVL/FORUM's ansøgning blev vurderet at opfylde de 5 første kriterier fuldt ud. Ud fra en samlet vurdering blev CVL/FORUM's program anset for at stå stærkest sammenholdt med de seks kriterier. Ansøgningerne blev vurderet ligeværdige på kriterium 1 og 2, medens CVL/FORUM var stærkest på kriterium 3, 4 og 5. Kriterium 6 var ikke oplyst i CVL/FORUM's ansøgning, idet fremdriftsrapportering blev anset for obligatorisk.

1.7. De centrale begreber i styrings- og ledelsesdebatten

1.7.1. Baggrund og diskussion

Med forskningsprogrammet om fremtidens offentlige lederskab er der foreløbigt igangsat de 6 ansøgte delprojekter, og flere kommer sikkert til indenfor samme forskningsfelt, jf. nedenfor pkt. 3.7 og efterfølgende. Projekterne er i form og genstandsfelt vidt forskellige og vil derfor også resultere i forventeligt meget forskelligartede bidrag til og udsagn om fremtidens offentlige lederskab. Men det er programmets intention at samle disse bidrag til en perspektiverende rapport.

For projektet i dets helhed ligger der således en stor udfordring i at ekstrahere og om mulig at skabe syntese, diskutere og perspektivere fremtidens offentlige lederskab på grundlag af delprojekternes bidrag. Projektet succes står og falder således ikke alene med delprojekternes succesfulde gennemførelse, men også med, om

projekterne tilsammen formår at bidrage til en strategisk, emergerende og inciterende nytænkning omkring, hvad lederskab er i politiske organisationer med tunge sociale opgaver udført under stor mediemæssig opmærksomhed og i krydspres mellem modstridende interesser ("desperate governance").

Med henblik på at forberede ovenstående er det i programmets initialfase overvejet, om og i hvilket omfang der kan tænkes anvendt fælles begrebsrammer, terminologi mm. i forhold til de styrings- og ledelsesbegreber, der anvendes i programmet. Dette skal tjene til at understøtte og fremme dets overordnede fælles formål, nemlig udsagnene om fremtidens offentlige lederskab. Og i forlængelse heraf er det vigtigt at sikre, at der på den ene side gives de enkelte delprojekter forskningsmæssig frihed, og på den anden side skabes fælles retning og samhörighed inden for den overordnede programramme.

Når programmet konsekvent inddrager såvel styrings- som lederskabsdimensionen i diskussionen af det offentlige lederskab, hænger det bl.a. sammen med, at de to dimensioner ofte anses og behandles som dikotomiske størrelser, somme tider endda modsætningsfyldte til trods for, at lederskabet – når det udfolder sig – måske netop handler om at ophæve dikotomien og lade de to dimensioner forene.

I programmets sammenhæng er diskussionen essentiel, fordi projektet selv tager afsæt i en diagnose og kritik af den offentlige ledelse, og i særdeleshed udviklingen i styringsformerne, her forstået som de tekniske, instrumentelle mekanikker og procedurer, samt de regler, ordninger m.m., herunder også tilrettelæggelse af over – og underordningsforholdene i den offentlige administration. Heri ligger både en kritik af den offentlige styring, hvor medarbejdere og ledere ofte har svært ved at se meningen med dens indhold og baggrund og dens relevans i forhold til kerneforretningen. Men der er også en kritik af massive ledelsessvigt og en ledelse, der nogle gange udfolder sig uden mål og med og uden større legitimitet i forhold til de politiske realiteter og opdragsgivere.

Der er derfor i kritikken også indlejret et synspunkt om, at der er behov for et nyt og revitaliseret lederskab i den offentlige sektor. Et lederskab, der både udfolder sig som en eksistentiel praksis, der er personlig og autentisk i sin dialog med medarbejdere og opdragsgivere, men som også udfolder sig i sine valg og sin stillingtagen til de styringsmæssige rammer og former, inden for hvilke lederskabet skal udfolde sig. Og det er denne håndtering af modstridende rationaler og værdier, som lederskab handler om.

1.7.2. Programledelsens forventninger til de enkelte projekter

I lyset af ovenstående er det Programledelsens udgangspunkt, at der i de enkelte projekter er forskningsmæssig frihed inden for de respektive projekters godkendte problemformuleringer.

Det er dernæst Programledelsens forventning, at alle delprojekter på tværs af teoretiske og empiriske skel systematisk forholder sig til såvel lederskabs- som styringsdimensionen i det offentlige lederskab, herunder interaktionen og den gensidige afhængighed disse dimensioner imellem.

Det er således Programledelsens udgangspunkt, at det offentlige lederskab i dette programs kontekst ikke kan ses og forstås uden samtænkning af disse to dimensioner, uanset hvor forskelligt de respektivt måtte blive begrebsmæssigt defineret og behandlet i delprojekterne.

Det forventes, at delprojekterne forholder sig eksplicit til ovenstående.

1.8. Programmets idégrundlag

Programmets idégrundlag er et forsøg på at løse den opgave, som var en væsentlig konklusion fra Kvalitetsreformen, jf. ovenfor:

At skabe et ledelsesmæssigt råderum og en intern afbureaukratisering, samtidigt med at man tager hensyn til, at styring og ledelse i den offentlige sektor på en række afgørende punkter adskiller sig fra private virksomheders og organisationers lederskab. Det er altså programmets essens, at den viden, der indsamles, analyseres, skabes og formidles, skal gøre det muligt at forbedre styring og ledelse i den offentlige sektor set i lyset af nye forudsætninger og muligheder i samfundet.

Programmet vil tage afsæt i følgende basale analyse:

I den nuværende ledelses- og styringspraksis er det ikke lykkedes at skabe sammenhæng mellem de politiske beslutningstageres visioner og ideer, de centrale forvaltningers (både statslige, regionale og kommunale) styringsinitiativer og ledelsestænkning, samt de faglige frontlinjemedarbejderes ambitioner og kompetencer, dvs. de mennesker, som står for produktion og leverance af de værdiskabende serviceydelser i samspillet med borgerne. Centrale myndigheders velbegrundede behov for styringsinformation, evalueringer og kvalitetssikring bliver ofte decentralt oplevet som ekstra administrative byrder, der flytter fokus, begrænser motivation og entusiasme, tager ressourcer fra eller endog skader udførelsen af de faglige medarbejderes kerneopgaver. Fremtidens tiltagende velfærds- og ressourcepres må forventes at øge kravene til effektivitet, produktivitet og ressourceudnyttelse. Allerede ét år efter krisens start er det styringsmæssige pres øget i form af centrale indgreb, afskedigelser, personalestop, administrative præcisioner etc. Der må forventes en tiltagende stramning af de daglige ledelses- og styringsfunktioner.

Det er dette skisma og denne distance og dekolpling mellem politik, publikum, producenter og profession, som tæt på praksis kræver nytænkning omkring hvad styring og lederskab er, og hvordan ledelse skal tilrettelægges og gives indhold og værdi på tværs mellem de forskellige niveauer og funktioner.

1.8.1. Mission

Programmets mission er at reformere den offentlige sektors lederskab gennem udvikling og formidling af nye værdisyn, lederroller, videnrelationer, samspilsformer, der tager afsæt i virkeligheden og dens sociale realiteter og arbejdspraksisser. Der tages udgangspunkt i menneskers behov og eksistentielle vilkår. Programmets mission "Styring gennem lederskab – Når politikerønsker, publikumsoplevelser, administratorroller, producentambitioner og professionskompetencer i samspil skal producere velfærd med værdi" udtrykker flere ledelsesmæssige udfordringer: At styrke sammenhængskraften og reducere distancen mellem politik, publikum, produktion og professioner, samt at udvikle en ændret styringsoptik, hvor ledelsespraksis må anskues ud fra lederskabets sociale og menneskelige værdihensyn. Programmets værdiskabelse bygger på de ideelle sociale kriterier, som ligger indlejret i den danske samfunds- og ledelsesmodel og de deri liggende basale værdier (demokrati, lille magtdistance, humanisme, velfærd, social sikkerhed, retfærd etc.). Det er disse værdier, som er en stærk ressource i vort samfund, men som desværre ofte negligeres i den politiske kamp om indflydelse, legitimitet, opmærksomhed og ressourcer. Det er derfor programmets grundlæggende perspektiv, at en række væsentlige ledelsesmæssige idealer må leve med og forholde sig til det politiske systems realiteter, ufuldkommenhed og dilemmaer. Fremtidens lederskabsideer må være så realistiske, pragmatiske og robuste, at de kan håndtere rationalitetens indbyggede irrationalitet, samfundets interesse modsætninger og de deri naturligt indbyggede paradokser, samt et socialt globaliseret samfundssystem præget af tiltagende mangfoldighed, kompleksitet og dynamik (kakofoni, opbrud, uoverskuelighed, kaos).

Programmet skal set i dette perspektiv opsøge og skabe ny forskningsbaseret viden, som kan bidrage til nye paradigmer for fremtidens ledelse og styring i den offentlige sektor. Der søges efter nye ledelse sideer, der

forener den politiske organisations målrettede styringsmetoder med de reelle sociale og menneskelige vilkår og udfoldelsesmuligheder. Det skal ske gennem en konstruktiv debat og et fælles udviklingsarbejde mellem forskerne, beslutningstagerne, producenterne og borgerne. Med basis i en dialog mellem forskellige interesser og videncentre skal udvikles forestillinger om mere fleksible, autentiske og praksisnære styrings- og ledelsesformer, der tilgodeser samfundets og dets institutioners faglige, sociale, politiske og produktionsmæssige mangfoldighed og strategisk betingede innovationsbehov. En væsentlig mission vil være at overvinde den risikoaversion og apati, som er indbygget i offentlige organisationers identitet, værdisyn og styrings- og innovationsadfærd.

1.8.2. Vision

Visionen er en offentlig sektor:

- Hvor værdi- og velfærdsskabelse anskues ud fra virkelighedens sociale og politiske vilkår i et mangfoldigt, komplekst og dynamisk samfund, præget af flere værdisyn, rationaler, ressourceoptikker og sprogformer
- Hvor måldannelsen er opsøgende og responsiv og bygger på viden, dialog og anerkendelse af forskellighed på tværs af niveauer og professionsgrænser
- Hvor forvaltningen evner at skabe relationer, nytænkning og forandring på tværs mellem politik, publikum og profession og ikke bliver et mål i sig selv
- Hvor velfærdsproduktion (omsorg, behandling, undervisning, service, etc.) og velfærdsledelse (videndeling, værdiskabelse, sociale relationer, kreative samspil, etc.) anskues som to uadskillelige sider af samme virkelighed, praksis og indsats (ledelse bedrives af alle aktører, fordi det berører os alle som politikere, producenter, fagfolk, videnejere og beslutningstagere)
- Hvor velfærds- og værdiskabelse anskues, italesættes og organiseres ud fra flere behovskriterier, kvalitetssyn og oplevelseseffekter (faglige, sociale, menneskelige, teknologiske, økonomiske)
- Hvor hensynet til kerneopgaverne og aktørernes bagvedliggende behovsopfyldelse går forud for systemets administrative og teknologiske hensyn
- Hvor administration, styring og lederskab anskues og organiseres ud fra et strategisk helhedssyn, og hvor hensynet til fremtidens velfærd, værdiskabelse ("kerneopgaverne") går forud for kortsigtede administrative og teknokratiske hensyn
- Hvor styrings- og kontrolformer vurderes og tilrettelægges ud fra samfundets og interessenternes behov, og balanceres ud fra flere sociale hensyn (meningsværdi, sikkerhed, fleksibilitet, tillidsrelationer, motivationseffekt, autenticitet etc.)

Anerkendelsen af denne vision for fremtidens offentlige sektor skal knytte sig til de enkelte Ph.D.-projekters problemstillinger samt paraplyprojektets adressering af de ledelsesmæssige udfordringer. Som midler til at sikre denne vision skal programmet sætte fokus på følgende konkrete udfordringer og medier:

- At mobilisere en mere opsøgende, eksperimenterende og emergerende, strategisk bevidst og videnintensiv organisationskultur (det innovative lederskab)
- At øge institutionernes potentielle sammenhængskraft, innovationsevne og konkurrencekraft på trods af nødvendige forvaltningsmæssige, strukturelle og kulturelle bindinger (det strategiske lederskab)

- At kunne identificere, reflektere og håndtere de organisatoriske dilemmaer mellem f.eks. autoritet kontra frihed, rationalitet kontra empati, kerneopgaver kontra normbrud, fakta kontra fiktion, loyalitet kontra autenticitet (dilemmalederskabet)
- At udvikle nye måder at mobilisere og styrke de professionelles meningsdannelse, motivation, anerkendelse, ansvarlighed, faglige kald, entusiasme, som er svært at skabe i dagligdagen uden et kollektivt intenst inciterende og intimt lederskab (det autentiske lederskab)
- At udvikle forskellige situationsbetingede ledelsesidealer og ledelsesmodeller, der afspejler såvel top- ledelsens som den faglige produktionsleders udfordringer, (jf. f.eks. sondringen mellem medieåret distancelederskab og personåret tete á tete lederskab)

Programmets videnskabelige vision er at producere ny original og konsistent viden til forståelse af den offentlige sektors kritiske politiske, organisatoriske og produktionsmæssige udfordringer og de naturlige ledelsesmæssige svar på sektorens mangfoldighed, kompleksitet og uforudsigelighed. Kvaliteten af den producerede viden skal anskues ud fra forskersamfundets krav til faglig originalitet, relevans, nyhedsværdi og argumentation set i lyset af programmets mission, jf. FM's opslag.

Programmets pragmatiske vision er, at dets perspektiver og initiativer interesserer, motiverer og involverer brugersamfundets politikere, administratorer, producenter og borgere i Danmark og vurderes som relevant og originalt i kraft af dets nyhedsværdi, praksisnærhed og meningsværdi, som gør det anvendeligt i udviklingen af en ny offentlig ledelsespraksis.

Programmets vision er at give viden og ideer til nye styrings- og lederskabsformer, der fremmer værdiskabelsen ude i samfundet og i sektoren som helhed på tværs af den offentlige sektors styringsniveauer, arbejdsfunktioner, interessenter og ressortområder.

1.9. Programmets succeskriterier

Programmet skal som nævnt ovenfor i dynamisk samspil mellem teori og praksis styrke en eksperimenterende kultur, samt fremme nye samspilsrelationer mellem parterne i den offentlige sektor. Heraf følger opstillingen af en række ydre og indre, samt forskningsmæssige og formidlingsmæssige succeskriterier.

1.9.1 Ydre og indre succeskriterier

Programmets formål og succes skal vurderes ud fra såvel dets teoretiske som praktiske relevans og betydning. Programmets ydre succes afhænger af, om dets interessenter oplever og føler, at dets bidrag til fremtidens ledelsesudvikling og ledelsespraksis er/har været tankevækkende, originale, innovative, synlige, debatskabende, involverende og praksisnære. Interessenternes oplevelse af værdi opstilles i form af en række kvalitetskriterier, der kan vurderes kvalitativt i form af verbale udsagn, vurderingsskalaer (Likert) og tilfredshedsmålinger. De indre succeskriterier skabes af forskerne selv ud fra, hvorvidt den skabte videnværdi opfylder såvel programmets som deres egne unikke videnskabelige ambitioner. Hvert delprojekt udstikker sine egne kvalitetskriterier i samspil med medforskerne, programledelsen og vejlederne. Programmets teoretiske og praktiske værdi må anskues som to sider af samme sag. De teoretiske videnbidrag må vurderes ud fra deres teoretiske konsistens, gyldighed, nyhedsværdi og realisme set ud fra forskersamfundets optik. De praktiske videnresultater må vurderes ud fra deres faglige, sproglige og handlingsmæssige klarhed, konsistens, meningsværdi og forståelseslogik set med brugersamfundets øjne.

1.9.2 Originalitet og nyhedsværdi

Originaliteten af ny viden kan måles på flere skalaer. Det kan f.eks. vurderes i forhold til viden på tilgrænsende og sammenlignelige felter, eller det kan ses som evnen til at koble videnfelter sammen på en måde, som ikke er sket tidligere. Som eksempler kan nævnes følgende:

- a. Offentligt lederskab er ofte i litteraturen beskrevet normativt og på et aggregeret samfunds- og organisationsniveau. Et succeskriterium vil her i programmet være, at lederskabets og styringens realiteter som noget nyt dokumenteres og perspektiveres på det lokale institutions- og aktørniveau med afsæt i den faktiske arbejdspraksis, gennem menneskers oplevede udfoldelsesrum og anerkendelse, deres personlige trivsel, angst og stress, det sociale spil om legitimitet og mening, pådragelse af ansvar og magt gennem påvisning af ukendte dilemmaer og med påvisning af sociale omkostninger som følge af de etablerede normer og strukturer etc.
- b. Som et aktuelt værdiaspekt på organisationsfeltet indgår i dag tillidsrelationer, anerkendelse og autenticitet i aktørernes samspil og konsekvenserne heraf for den faktiske jobadfærd. Et succeskriterium vil her være at supplere og perspektivere disse begreber i relation til de overvejelser, som ledere på forskellige niveauer bør gøre sig, når man i det daglige ledelsessamspil skal forholde sig til opståede dilemmaer, som ikke lader sig håndtere ud fra ét simpelt hensyn/rationale. Hvad vil det f.eks. sige at skulle afveje hensynet til anerkendelse i et arbejdsmiljø, hvor faglig kvalitet er kompleks, situationsbettinget, uklart defineret og dynamisk, etc. Set i dette lys får både anerkendelsesteorien og ledelsesteorien nye udfordringer, og ledelsespraksis gives fornyet indhold, perspektiv og energi.

1.9.3 Forskning kontra consultancy

Generelt kan man sige, at forskning handler om opsøgning, skabelse, strukturering og formidling af ny viden. Forskning kan i yderpunkter opdeles i grundforskning og anvendelsesorienteret forskning. Programmet står midt imellem disse yderpunkter, idet programmet skal udvikle nye grundlæggende ideologier for offentlig ledelse i et ofte tilsyneladende etableret, men også uklart og emergerende teorifelt. Programmet skal samtidigt relatere disse ideer i forhold til den konkrete organisatoriske og politiske virkelighed og udstikke ideer til, hvordan disse ideer kan oversættes, italesættes, forankres og anvendes til forskellige ledelsespraksisser. Forskning må her gøre brug af abstraktioner i form af begreber og teorimodeller, som i praksis ofte vil opleves som komplekse og utilgængelige. Når forskning skal skabe anvendbar viden for praksis, opstår derfor en række naturlige dilemmaer. Det er her vigtigt, at forskningen bevarer sin mission som producent af ny viden og ikke forledes til at reproducere viden, som allerede eksisterer, og som er nem at formidle og forankre. Forskningen må altid forholde sig kritisk til den viden, som findes i forvejen. For at opbygge en klar forskningsidentitet, er her opstillet en række forskelle mellem forskning og consultancy (konsulentarbejde), som bør være skelsættende for hele programmet:

Succeskriterier	Forskning	Consultancy
Videnbidrag	Produktion af ny viden indenfor et kendt eller ukendt videnfelt i en etableret videnskab	Forædling af eksisterende viden tilpasset de konkrete løsningsbehov og forventninger i bruger-

		samfundet
Grundlæggende antagelser	Grundlæggende antagelser sættes i spil	Grundlæggende antagelser forudsættes implicit og sættes ikke til debat
Samfundsfunktion	Forholde sig kritisk til "the state of the art"	Øge samfundet effektivitet indenfor bestående rammer
Formidlingsrolle	Oversætte ny kompleks teoretisk viden til viden, som bruges i praksis	Omsætte universel etableret viden til praktiske løsninger
Tid og rum	Skabe potentiel viden om fremtidens ukendte rum gennem begrebsudvikling og problemsøgning	Strukturere vejledende og aktuel viden indenfor kendte begrebsverdener i genkendelige anvendelsessituationerne
Primære kvalitetskriterier	Originalitet Grænsedbrydende viden Fremtidsrelevans Unik viden	Overskuelighed Pragmatisk viden Anvendelighed i eksisterende praksis Markedsorienteret viden
Kritiske kvalitetskriterier	Kompleksitet Unik viden på universelle problemer	Simplicitet Modebetingede løsninger
Grundlæggende kompetencer	Nysgerrighed Intuition Tværfaglighed	Praksiserfaring Markedsdrevet produktudvikling Teknisk specialisering
Styrbarhed	Succeskriterier må opfindes på ny, idet originalitet og nyhedsværdi er svære at sætte universelle mål for	Succeskriterier opstilles ud fra markedets behov for brugbare løsninger (brugertilfredshed)

Figur 1.9.3.1.: Kvalitetskriterier i forskningserkendelse og consultancy

Det fremgår af opstillingen, at forskning samtidigt kan være realistisk, nyhedsskabende, anvendelig og udfordrende uden at være consultancy.

1.9.4. Balancering af hensynet til erkendelse og videndeling/-formidling

Forskningens videnskabelige dilemma er et grundlæggende problem, som ikke mindst erhvervsrelateret og såkaldt anvendelsesorienteret forskning i særlig grad er konfronteret med og må forholde sig til. Vi er som empiriske forskere placeret i et univers splittet mellem normer og behov i hhv. forskersamfundet og bruger-

samfundet og gøre os klart, hvad målgrupperne forventer, samt hvad målopfyldelse indebærer af konsekvenser for programmets succes og kvalitet.

I programmet er opregnet 3 målgrupper: Forskere, beslutningstagere og praktikere. Det er vigtigt, at vi i programmet gør os klart, hvilken prioritering af de 3 målgrupper og deres interesser vi skal foretage.

Hovedmålgrupper		
Forskere i offentlig styring og ledelse	Beslutningstagere i og omkring offentlig sektor	Praktikere – dvs. ledere, stabsmedarbejdere, lokale tillidsrepræsentanter, konsulenter
CBS	Offentlige topchefer	Offentlige ledere
Danmark	Personaleorganisationer	Ledelses-kvalitets-styrings- og HR-stabe i offentlig sektor, SU-medlemmer
Norden	Off. rettede interesseorganisationer	Konsulenter, udbydere af uddannelse mv.
EU, OECD	Andre organisationer, politikere, vælgere	Private ledere og stabe
Globalt	Politikere/vælgere	Udenlandske praktikere

Figur 1.9.4.1.: Målgrupper og deres prioritering

For hver rubrik foretages indenfor de enkelte delprojekter en prioritering af målgruppen. Denne prioritering vil afspejle projektets fokus hvad angår erkendelse og vidensformidling.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at målgruppernes prioritering og formidlingsformen i sig selv indvirker på forskningens erkendelseskapacitet, kritiske distance og evne til at opsøge og udforske nye rum. Derfor er formidling og publicering ikke det samme. For selve det anvendte sprog, begrebsanvendelsen og præsentationsformerne indvirker på forskerens synsfelt og problemanalyse. Hvis videnskabelig publicering til forskerverdenen sættes højest, har man prioriteret en arbejdsform, hvor det centrale er at tilstræbe ny erkendelse, begrebsdannelse, faglig nytænkning og afklaring af det ukendte univers. Hvis man derimod prioriterer formidling, har man på forhånd valgt en sprogform, som muliggør at få brugerne til at interessere sig for og modtage den producerede viden ("Folkeoplysningsærinde").

Vi skal i programmet både sikre ny erkendelse og opnå effektiv formidling. Heri ligger et dilemma. Det kan ikke realiseres gennem anvendelsen af en universel sprog- og præstationsform. Erkendelse kræver videnskabelig konsistens og klarhed gennem begrebsystematik og metodologi. Formidling kræver målgruppetilpasset oversættelse, forenkling, temafokusering og let tilgængelige præsentationsformer.

Dertil er det vigtigt at pointere:

- At erkendelse ofte kræver fokusering og kritisk analyse af tabubelagte emner
- At erkendelse forudsætter indsamling og dokumentation af viden, som ofte vil være konflikterende, kompleks og krævende i processen

Erkendelse kræver derfor:

- Identifikation af udfordrende emner
- Nærhed og autenticitet overfor virkeligheden og dens praksisformer
- Illustration af virkeligheden (gennem nye medier, billeder, tegninger, citater etc.)
- Forskningsspørgsmål, der er opsøgende (hvorfor?) og ikke løsnings-specifikke (hvordan?)

Erkendelse forudsætter et afklaret valg mellem forskningens genrer. Valget har afgørende betydning for mulighederne for at skabe ny viden. Valget har også stor indflydelse på kravene til forskerens psyke og kompetence, jf. nedenfor figur 1.9.4.2.

Forskningens genrer			
Genre	Central udfordring	Stil	Krav til psyken
Oversigt	Kategorisering	Orden, bogføring	Tungen lige i munden
Empiri/problemorienteret	Afbildning, gestaltning	Fortælling, fiktion	Indlevelse, skaberevne
Teoriafprøvning	Valg, udvikling	Logik, ping-pong-form	Kølig distance, logisk skarpsyn
Debat	Positionering	Drama	Spiller og dommer
Tese	Fængende tese	Prædiken, partsindlæg	Frækhed, ensidighed
Refleksion	Mon? Så tvivl	Inkvisitorisk	Nidkærhed

Figur 1.9.4.2.

(Kilde: Oplæg fra Torben Beck Jørgensen til programledelsen, august 2010)

1.9.5. Publicering af artikler m.v.

1.9.5.1. Formål

Det er et krav, at programmets viden publiceres i videnskabelige medier (artikler, bøger). Omfanget af denne publicering afhænger af forskningsfeltets art og projektplanens indhold. Publicering kan ske i form af egne artikler eller fælles arbejder. Publiceringsstrategier for de enkelte delprojekter aftales nærmere med hovedvejleder og den programansvarlige leder.

1.9.5.2. Valg af tidsskrifter

Videnskabelige tidsskrifter vælges ud fra hensynet til meritering, formidling og feed-back-behov. På CVL findes en liste over anerkendte tidsskrifter til dansk og international publicering. Det må påregnes, at publicering i A-tidsskrifter tager lang tid og bør fortrinsvis forsøges i sidste halvdel af projektperioden.

1.9.5.3. Forskellige publikationskanaler

Udover fagtidsskrifter er der en række kanaler, som bringer forskningsviden ud til brugersamfundet. Disse tidsskrifter udgives af videncentre, interesseorganisationer, konsulentorganisationer etc. Det er vigtigt for

programmet at være synlig i disse medier, men det er vigtigt at prioritere ressourceanvendelsen i forhold til værdien og effekten af formidlingen.

1.9.5.4. Disponering af artikler

Især når det gælder disponeringen af faglige artikler er det vigtigt at følge de normer og standarder, som gælder for de fleste tidsskrifter. Ofte følges de videnskabelige metodeforskrifter.

1.9.5.5. Review af artikler

Når det handler om videnskabelige fagtidsskrifter er det tilrådeligt at vælge medier med en faglig review-ordning. Dette giver bedre feed-back, produktkvalitet og merit.

1.9.5.6. Working papers m.v.

Working- og konferenceindlæg er en god måde at formidle midlertidige resultater på til brug for intern og ekstern debat. Det kan udgøre prototypen til en videnskabelig artikel. De kan være et mellemresultat, som udgør en milestone i forløbet.

1.9.5.7. Avisartikler og kronikker

Disse medier kan bruges til at henlede opmærksomheden på projektet og formidle resultater til modtagere, der ikke har tid til at læse mere end 1½ side.

1.9.5.8. Andre medier

I programmet har vi etableret en række elektroniske medier, der gør det let at formidle pointer til en bred kreds (hjemmeside) gennem korte oplæg, referencer, seminarindlæg etc.)

1.9.6. Forskellige interessenter og kriterier

Programmets succes kan måles på flere dimensioner, afhængig af de interesser og optikker, som beskueren/bedømmeren anlægger. Programmets succes kan således ikke måles på en universel simpel skala. Programmets kvalitetskriterier bør afspejle flere forskellige interesser:

a) Forskersamfundets forskellige faglige fællesskaber

- Programmets videnbidrag må skrive sig ind i de for programmet/delprojektets relevante faglige fællesskaber og de valgte paradigmer, som præger den offentlige organisations- og ledelsesteori
- Programmets videnbidrag må publiceres og distribueres i en form, som er tilgængelig for andre forskeres faglige refleksion og teoriudvikling

b) De centrale forvaltningsorganer og de lokale administrative stabe

- Mængden og værdien af ideer og modeller til forenkling og forbedring af sektorens organisationsformer, styringssprog, rapportformer, måleformer, implementeringsmetoder, der styrker samfundets og sektorens sammenhængs-, innovations- og handlekraft.

- Programmets synlighed og gennemslagskraft på det lokale institutionsniveau, herunder dets bidrag til at intensivere samfundets ledelsesdebat omkring velfærdsproduktion, videnskabelse og konkurrencekraft

c) De velfærdsproducerende institutioner og deres faglige ledere og medarbejdere

- Mængden og værdien af ideer og værktøjer til mobilisering, forenkling og forbedring af de lokale aktørers styringskompetencer, faglige identitet og udfoldelse, læringsprocesser, ledelsesrelationer, sociale samspil, innovationsevne etc.
- Programmets bidrag til at forny og forenkle styringsformer, arbejdsværktøjer og ledelsesrelationer, herunder ideer til åbning og fremme af fagligt råderum, lokale styringsforsøg, tværorganisatoriske relationer, inciterende læringsprocesser og nye samspilsformer tæt på arbejdspraksis

d) Brugerensamfundet og dets behov for velfærd, viden, sikkerhed og kvalitet

- Mængden og værdien af ideer og modeller til ledelses- og styringsformer, der styrker brugernes samfundsforståelse, demokratiopfattelse, kvalitetsoplevelse, sociale sikkerhed, deres relationer til fagfolkene, politikerne, embedsværket, etc.
- Programmets evne til at fokusere på brugernes værdiskabelse, velfærdsoplevelse, trivsel og livskvalitet

1.9.7. Konkrete mål for formidlingsopgavens succes

Da programmet som sagt består af mange forskellige interessenter og aktører, der alle har deres intentioner og ambitioner for programmet, er følgende mål opstillet for programmets konkrete målbare succes i relation til interessenterne:

- Den tværoffentlige styregruppe, de offentlige personaleorganisationer i Dialogforum samt sponsorer og partnere i delprojekterne tilkendegiver tilfredshed med programmets nyhedsværdi, kvalitet og relevans af de forskningsmæssige bidrag, formidlingsaktiviteternes relevans, herunder de afholdte midtvejs- og afslutningskonferencer
- Der udsendes som resultat af programmet/paraplyprojektet en banebrydende, teoribaseret bog om fremtidens offentlige lederskab på et anerkendt forlag inden 31. december 2014. (Banebrydende defineres – fx som original, perspektiverende, adresserende og reflekterende set i forhold til programmets idégrundlag). Bogen vil have form af en antologi med videnskabelige artikler på et internationalt videnskabeligt niveau. Artiklerne vil være skrevet på engelsk.
- Der udgives en bredt anvendelig bog om ”Styring gennem lederskab”, som bl.a. kan anvendes på det gængse offentlige lederuddannelser inden 31. december 2014. (Bredt anvendelig defineres som anvendelig på alle lederuddannelser på universiteter og professionshøjskoler)
- Der kan iagttages øget positiv medieomtale af nye tilgange til offentlig ledelse og styring, herunder af offentlig ledelse, offentlige ledere og offentlige arbejdspladser set over programmets fremdrift, herunder en generel opfattelse, offentlig eksperimenteren som noget acceptabelt/attråværdigt, sammenholdt med 2010 (målemetode af ”øget positiv omtale” drøftes nærmere)
- Der sker en passende videnskabelig formidling af hvert af delprojekterne undervejs i form af artikler optaget i anerkendte tidsskrifter samt i form af indlæg på forskerkonferencer, lederkonferencer samt i dags- og fagpresse (opgørelse af ”passende” drøftes nærmere)
- PhD-projekterne færdiggøres inden udgangen af 2013
- Paraplyprojektet afsluttes inden 31. december 2014

2. Forskningens perspektiver, metodologi og videnskabelige holdepunkter

2.1. Programmets fælles forskningsperspektiver

Programmets teoretiske og metodemæssige grundlag samt faglige hypoteser er vigtig at klarlægge, argumentere og løbende have for øje.

Programmets teoretiske grundlag bygger på mange års empiriske studier af rationelle styringskoncepters sociale og politiske betydning gennemført i programmets værtsmiljø (Melander, Mouritsen, Skærbæk m.fl.). Denne forskning har bygget på sociologi og socialkonstruktivisme (Berger & Luckmann, Giddens, Goffman), organisationsudvikling og nyinstitutionalisme (Borum, Brunsson, Beck Jørgensen, Klaudi Klausen, March, Weick), translationsteori (Callon, Røvik) og ledelsesteori (Johnsen, Hildebrandt, Stacey m.fl.). Projektet kan ses som en videreførelse af denne forskningstrend, jf. beskrivelse af CVL's forskningsprofil, centrale referencer til litteratur med teorigrundlag, forskningsmetodologi og praksisstudier.

Forskningsfeltets lederskabsperspektiver og forskningsspørgsmål er i programmet baseret på følgende støtte-teorier, som tilstræber et sociologisk forståelsesorienteret perspektiv på lederadfærd:

Translationsteori: Alle 6 projekter forholder sig til mediering, (de)konceptualisering og konstitutionalisering af organisationsideer, reformer, koncepter, strategier, uddannelsesprogrammer etc. fra det centrale politiske niveau til det lokale udførende niveau. Vi har af pragmatiske grunde valgt at tage udgangspunkt i Røvik's begrebsapparat, som bygger på sprednings- og forankringsprocesser, tolkningsproblemer og de organisatoriske og politiske konsekvenser af oversættelsesfejl og sprogforvirring (Røvik 2007). Som et supplement af translationsteoriens mere makroorienterede transformationsoptik suppleres med teorier om implementering og forankring af strategier og politikker på mikroniveauet (Poufelt, Klaudi Klausen).

Organisationsudvikling og nyinstitutionel teori: Her tager vi udgangspunkt i det institutionelle magt- og kulturperspektiv på organisationsforandring, som problematiserer rationalitet, ensretning (standarder) og regulering som drivkraft for legitimering og reformering af samfundet med deraf følgende konsekvenser for organisationers liv og menneskers udfoldelse (Brunsson 2006). Det normative aspekt af dette perspektiv er de organisatoriske magtbaserede forandringsstrategier, som er relevante i politiske organisationer, hvor magtbaser, magt-udjævning, dekobling, selvreference, professionsværdier og aktørinvolvering er vigtige elementer i forandringsprocesser (Borum 1996).

Lederskabsteori: Her trækkes på flere kilder, der bygger på forskellige rationaler, gående fra styringsrationalitet (performance management), organisationsøkonomi (kontraktbaseret ledelse, transaktionsomkostningsteori), processyn og kreativitet (innovationsledelse) til det emergende menneskebårne lederskab (magi og fantasi, leg og læring, empati og kærlighed, beherskelse og forførelse) (March 1995, Stacey 2007, Fogh Kirkeby 2010, Melander 2008 m.fl.).

Alle disse perspektiver udstikker et åbent, men valgfrit mulighedsrum for forskningen. Det enkelte delprojekt må forholde sig til og argumentere for det valgte perspektiv ud fra projektets problemstilling.

2.2. De grundlæggende videnskabelige metateorier

Programmet er funderet i samfundsvidenskabernes grundlæggende paradigmer og metateorier, som altid er under udvikling.

Det er vigtigt, at de enkelte forskningsprojekter gør sig sit virkeligheds-, samfunds- og menneskesyn klart og lader dette komme klart til udtryk i det efterfølgende teori- og metodevalg.

Programmet vil være funderet i forskellige virkelighedssyn, som undertiden vil være indbyrdes modstridende. De heraf følgende paradokser må vurderes og afklares i det enkelte delprojekt undervejs i forskningsprocessen og dens progression.

Programmet vil grundlæggende anlægge et forståelsesorienteret sociologisk syn på menneskers refleksioner, motiver, relationer, samspil og handlinger. Ofte vil vi her gøre brug af teorielementer hentet fra det socialkonstruktivistiske paradigme. Vi tager her afsæt i aktørernes oplevede virkelighed skabt gennem deres sociale interaktion.

Men i programmets formål ligger også et ønske om at udvikle ledelsesmæssige anbefalinger og viden, som forholder sig til den organisatoriske praksis. Fx ønskes vejledende viden om muligheder og konsekvenser af at arbejde med kvalitetsudvikling med forskellige koncepter. Andre partnere ønsker anbefalinger til ny ledelses- og styringspraksis. En sådan form for konstruktiv pragmatisme udgør en konkret virkelighed, der i indhold og form adskiller sig fra de social konstruktivistiske perspektiver. Det må af forskningsdokumentationen klart fremgå, hvilket videnskabeligt grundsyn der ligger til grund for analysen.

Et tredje perspektiv vil være de umiddelbare emergerende, kaotiske udfoldelsesrum, som knytter an til aktørers relationer, videndannelse, læring og individuelle og sociale udforskning af det fremtidige ukendte og komplekse virkeligheds- og forestillingsrum. Set i dette dynamiske perspektiv indgår andre aspekter af menneskers adfærd, hvor nysgerrighed, intuition, identitet, uvidenhed, angst, empati, sanselighed og entusiasme er nogle af de basale drivkræfter, som skaber energi, udsyn, progression, forandring og kompetencer (=lederskab). Hvis vi skal forstå organisationers transformation, mobilitet og sociale dynamik må vi ofte gøre brug af flere paradigmer og sprog til at begrebsliggøre den komplekse sociale virkelighed.

2.3. Programmets lederskabssyn

Lederskab er i dag blevet et centralt tema i vort samfund. Det præger i stigende grad vores samfunds- og velfærdsdebat og vore bestræbelser på at løse de tiltagende sociale, politiske og menneskelige problemer i samfundet og dets organisationer.

2.3.1. Generelt

Kvalitetsreformen har sat ledelse og lederskab på dagsordenen og udfordrer styring på nye måder. Ledelse er således blevet et nyt felt for politisk manifestation. Alskens ledelsesideer bliver i disse år bragt til torvs. Som eksempler fra det sidste år kan nævnes plusord som velfærdsledelse, værdibaseret ledelse, mangfoldighedsledelse, tillidsbaseret ledelse, anerkendende ledelse etc. Men ledelse er jo et vidt begreb og et diffust teorifelt med mange konkurrerende og modsatrettede perspektiver. Det er vigtigt, at vi i programmets delprojekter gør det anvendte ledelsesperspektiv klart og diskuterer eksplicit, hvad det indebærer for fremtidens lederskab.

Ledelse er for mange praktikere identisk med *performance management*, som gennem rationel topdown-kontrol i integrerede systemer, klare mål, faste rammer, produktivitetssammenligninger, resultatkontrol, dokumentation og dertil knyttede belønninger etc. er rettet mod at skabe øget værdi målt op mod de indsatte anvendte ressourcer. Denne ledelsesoptik er skabt som led i industrisamfundets standardiserede produktion, markedsorientering og produktivitetsjagt. Den svarer til økonomistyringens konventionelle optik og udgør en central del af NPM-ideologien.

For andre er ledelse forbundet med det *kontraktbaserede lederskab*, som bygger på markedets transaktionsoptik, det systembaserede organisationssyn, forhandlingsøkonomi, management by objectives, bemyndigende lederroller, social ansvarlighed, MUS-samtaler, brugerrelaterede beslutningsprocesser, koordineret kompetenceudvikling, konkurrence som drivkraft etc. Denne ledelsesoptik opstod med teoriudviklingen i 1960'erne og fik stor praktisk betydning for 80'ernes ledelsessyn.

Et tredje perspektiv på ledelse er fokuseret på sociale *innovationsskabende ledelsesprocesser*, som medieres gennem menneskers videndeling, selvforståelse, læring og kreativitet i frie faglige udfoldelsesrum, præget af personligt engagement, kollektiv dialog, selvledelse, coaching, stresshåndtering etc. Dette perspektiv bygger på humanistiske og systemiske ideer i organisationsteorien. Innovation kan her ses som modsætninger til produktion og styring. Innovation anskues som en intenderet og proaktiv proces, som har til formål at skabe, sprede og forankre nye ideer og koncepter, der fører til en kvalitativ, synlig forandring set i en bredere social sammenhæng.

Et fjerde perspektiv ser *ledelse som et emotionelt betinget naturligt og dynamisk fænomen* og tager afsæt i menneskelige følelser, sociale relationer, beherskelse, intuition, etiske værdier, livskvalitet, vovemod, passion, magi, kærlighed, lyst, sanselighed, forførelse, eros etc. I dette perspektiv indgår en række modstridende hensyn, dvs. dilemmaer mellem f.eks. kynisme vs. kærlighed, rationalitet vs. empati, autoritet vs. frihed, fakta vs. fiktion, individualitet vs. fællesskab, arbejde vs. privatliv. Disse hensyn må ledere forholde sig til autentisk og eksistentielt, når de oplever, tænker, taler, føler, lever og agerer som ledere i samspil med andre.

I denne mangfoldige flora af ledelsesindeer, som er sammenstillet i figur 1, er det udfordringen at finde sig et ledelsesmæssigt holdepunkt. I praksis vil ideerne ofte blive kombineret og anvendt i flæng, tit ubevidst og skjult. I forskningen vil vi søge at gøre sondringerne i ledelsespraksis mere synlige og bevidste. Det er programmets grundidé, at lederskab for at være autentisk må forholde sig til disse virkeligheder og være i stand til at håndtere det mangfoldige komplekse ledelsesrums dilemmaer og kaos gennem forståelse, refleksioner og eksperimenteren.

Fire konkurrerende ledelsesideer og ledelsesperspektiver på paradigmemarkedet

Egenskaber	Performance management	Det kontraktbaserede lederskab	Det innovationsskabende lederskab	Det emotionelle, emergende lederskab
Drivkræfter	Systemets økonomiske rationalitet og materielle incitamentstrukturer	Markedet som drivkraft Ekstern/intern konkurrence "Survival of the fittest"	Forandringsviljen Kaldet Brugerdreven innovation	Menneskers nysgerrighed, uvidenhed, usikkerhed, fantasi og følelser som drivkraft
Organisationssyn	Målstyring/programmering Organisationen som et koordineret system	Koalition af interesser Balance mellem organisatoriske og individuelle mål (MBO)	Netværk og partnerskaber Bilaterale relationer Gruppedynamiske aktørdrevne proaktive processer	Sociale relationer under evig konfrontation og forandring set overfor kompleksitet, kakofoni og kaos
Styringssyn	Top-down styring Management by exceptions (afvigelse og fejl) Nulfejlslogik	Behovsstyret balance-ret system Management by objectives (MBO) Forhandling/Dialog	Motivation og læring Strategisk proaktive ledelse Selv- og medlederskab	Forførelse og konfrontation Det intime intense inciterende udfoldelsesrum Ledelse og produktion i symbiose
Medier	Plankontrol Præstationsmålinger	Ledelsesteam MUS-samtaler Imageskabelse Legitimitetsskabelse	Coaching og selvledelse Empowerment Forandringsvilje	Følelsernes fitnesscenter Det autentiske energiskabende lederskab
Læringssyn	Single loop learning (Termostaten)	Double loop learning (Forudsætningsanalysen)	Triple loop learning (Sokrates)	Iboende grænseløse responsive processer (Emergens)
Typiske koncepter	Autoritetsbaseret ansvarlighed/Accountability	Bemyndigende ledelse HR-ledelse Social responsibility Corporate Governance	Begejstringsledelse Værdibaseret ledelse Tillidsbaseret ledelse Selvledelse	Mangfoldighedsledelse Dilemmaledelse
Menneskesyn	Economic man	Administrative man	Social political man	Playfull man
Samfundsmodel	Industrisamfundet Auditsamfundet	Servicesamfundet	Vidensamfundet	Det postmoderne samfund Oplevelsessamfundet Drømmesamfundet
Teoretisk Paradigme	Økonomisk beslutningsteori Administrationsteori	Organisationsøkonomi Human relations	Sociologi Organisationspsykologi Udviklingspsykologi	Psykologi Filosofi Dialektik Kaosteori

Figur 1: Forskellige aktuelle ledelses- og styringsparadigmer og –begreber, som præger den aktuelle ledelsesdiskurs, –politik og –praksis i Danmark

2.3.2. Hvad menes med ledelse generelt?

Ledelse er et mangetydet begreb, som bruges i flæng af mennesker og medier. Ledelse kan både betyde lederadfærd, ledelsesidealer, ledelsesformer og ledelsespraksis. Ledelse kan både være noget driftsorienteret eller noget innovativt. Ledelse kan være indlejret i strukturer, systemer og teknikker. Men den kan også være noget socialt, menneskeligt, adfærdsbetonet og grænseløst. I dette flerdimensionelle arbejdsfelt kan det være svært at adskille daglig arbejdspraksis fra daglig ledelsespraksis. For ledelse er jo en integrerende allestedsnærværende del af arbejdslivet. Ledelse lykkes, når aktørernes behov, ambitioner og intentioner omsættes til fællesskabets værdier, mål og planer, som efterfølgende realiseres gennem målopfyldende beslutninger og koordinerede handlinger. Denne idealtilstand eksisterer naturligvis ikke i virkeligheden, fordi virkeligheden er præget af aktører med forskellige rationaler, optikker og drømme, og som har forskellige mål, ressourcer, positioner, magtbaser, kompetencer og sprog, der ændres i tid og rum. Det er denne mangfoldighed, dynamik og kompleksitet, der gør ledelse og lederskab til en særlig profession. Dette skyldes ikke mindst, at lederskab i praksis ofte må skabes pr. distance og på tværs af faglige, sociale, kulturelle og sproglige skel.

2.3.3. Hvad er lederskab?

Lederskab tager udgangspunkt i menneskers iboende behov, værdier, følelser, drømme, livskvalitet, identitet, personlighed, tvivl, talenter, kreativitet etc. Men lederskab forudsætter også magt og medier til at få fællesskabet til at spille sammen, dvs. at få aktørerne til at acceptere fællesskabets behov og normer.

Lederskab handler om at skabe rum og rammer for mennesker fra, der hvor de er, til at opleve, tænke, føle, tale, lære og handle på en anden måde end de ellers ville have gjort (Melanders 2001). Ledelse handler f.eks. om at få 100 solister til at spille sammen i et ensemble på en særlig måde. Det kræver mere end noder, musikalitet, øvelse, indstudering etc. Det forudsætter, at alle i orkestret kan og vil følge de visioner, ideer, udtryksformer etc., som dirigenten anviser. Det sker naturligvis ikke altid. Men fagligt kompetente dirigenter med stor faglig autoritet, særlig udtryksevne, personlig karisma og social autenticitet kan få et middelgodt orkester til at spille som Wienerfilharmonikerne. Lederskab handler altså om at orkestrere og udfordre samspillet mellem de mennesker, der selv ønsker at være med og yde deres ypperste. Lederskab handler derfor om kommunikation, faglige udfordringer, autoritetsudstråling og menneskelig disciplin og sidst men ikke mindst om evnen og magten til at formidle og skabe det unikke. Det forudsætter også et fællesskab, der accepterer de anviste veje, og som oplever et individuelt, men også fælles "kald" til at realisere det ypperste. Dette lykkes kun, hvis lederen har entusiasme, et menneskeligt ansigt, har faglige kompetencer og forstår at bruge aktørernes og gruppens ambitioner, muligheder og ressourcer. Lederskab forudsætter gensidig dialog, forståelse, meningsdannelse, anerkendelse og tillid med baggrund i en fælles oplevet virkelighed. Lederskab handler derfor ikke kun om rationalitet, viden og teknologi. Lederskab handler også om at kunne fornemme, forstå og svare på virkelighedens kompleksitet, ustyrlighed og dilemmaer gennem brugen af menings- og relationsskabende medier tæt på aktørernes virkelighed. Heri ligger en særegen personbåren kunst, som ikke lader sig opstille i simple modeller. I lederskabstænkningen må vi sondre mellem forskellige ledelsesrum. Det ene handler om at skabe det intense, intime, inciterende personbårne samspil mellem aktører med forskellige fagligheder, ambitioner, sprog, kompetencer (tete á tete lederskabet). Det andet handler om at skabe det gensidigt udfordrende, anerkendende og meningsskabende fællesskab, som på afstand mobiliseres, italesættes og forankres af den formelle leder med de lokale aktører som medlemme og producenter (det mediebarne tillidsskabende lederskab).

Lederskab handler om sammen at skabe rum og ressourcer, hvor mennesker i et gensidigt samspil og tæt på virkeligheden kan udfolde og udvikle sine kreative evner, kundskaber og kompetencer til gavn for skabelsen af fælles værdier, velfærd og livskvalitet

2.3.4. Hvad er styring?

Styring handler om det at omsætte mål og ambitioner til praktiske handlinger, dvs. at sikre at de gode vedtagne planer, strategier og visioner bliver realiseret i praktisk handling. Styring forudsætter mål, rationalitet og sammenhængskraft, og det sker i praksis ved at søge viden, sætte mål, organisere, koordinere, træffe konsistente beslutninger, realisere målsøgende handlinger. Styring omfatter således alle de foranstaltninger, som en ledelse sætter i værk for at opsøge og opfylde organisationens servicemål ud fra de givne omverdensbetingelser. Styring handler om at få muligheder, mål og midler til at hænge sammen. Styring forudsætter derfor, at mennesker oplever og ser de samme mål som det fællesskab, de deltager i. Heri ligger et utopisk krav om ensretning, disciplinering og strukturering, som nødvendigvis må bygge på et urealistisk organisations- og menneskesyn. Derfor eksisterer rationelle styringsregimer også i et abstrakt og idealiseret univers som »tomme« systemer, uden mennesker, konflikter, følelser og magt. Systemer får først reel betydning, hvis de opleves som meningsfulde og involverende af aktørerne i den sociale sammenhæng, hvori de skal anvendes. Dette kan være svært i et samfund, hvor modstridende værdier, politiske interesser og forskellige sprog skaber mulighedsrum og barrierer, der tillige ofte er usynlige, ukendte og uhåndterlige. Men dette gør ikke styring mindre relevant og værdifuld, for de fleste aktører har et ønske om at få samfundet og deres organisation til at fungere optimalt.

Styring handler om den rationelle instrumentelle del af ledelse, som består i at opsøge, udstille, oversætte og realisere idealer, mål, visioner, muligheder og planer i en virkelighed præget af forskellige behov, intentioner, hensigter og begrænsede ressourcer af penge, viden, energi og indflydelse.

Mål er betinget af omgivelsernes krav, f.eks. interessenternes behov og forventninger om belønninger set i forhold til deres egen indsats. Målene er på denne måde strategiske, modstridende og dynamiske, idet omgivelserne hele tiden er under forandring. Mål er derfor socialt skabte, komplekse og uklare. Men de er samtidigt en forudsætning for at skabe styring. Det er det kritiske dilemma i al styring, at mål i virkeligheden er subjektive og konflikterende, og ikke altid i overensstemmelse med organisationens mission. Lederskab handler om at påvirke menneskers adfærd hen mod fællesskabets mål. Men målene er altid komplekse, uklare og omskiftelige og må derfor opsøges, afklares og afprøves. Derfor vil styring med fordel kunne bruge eksperimenter til at gøre virkeligheden synlig, forståelig og operationel. At organisere denne søgeproces kræver lederskab.

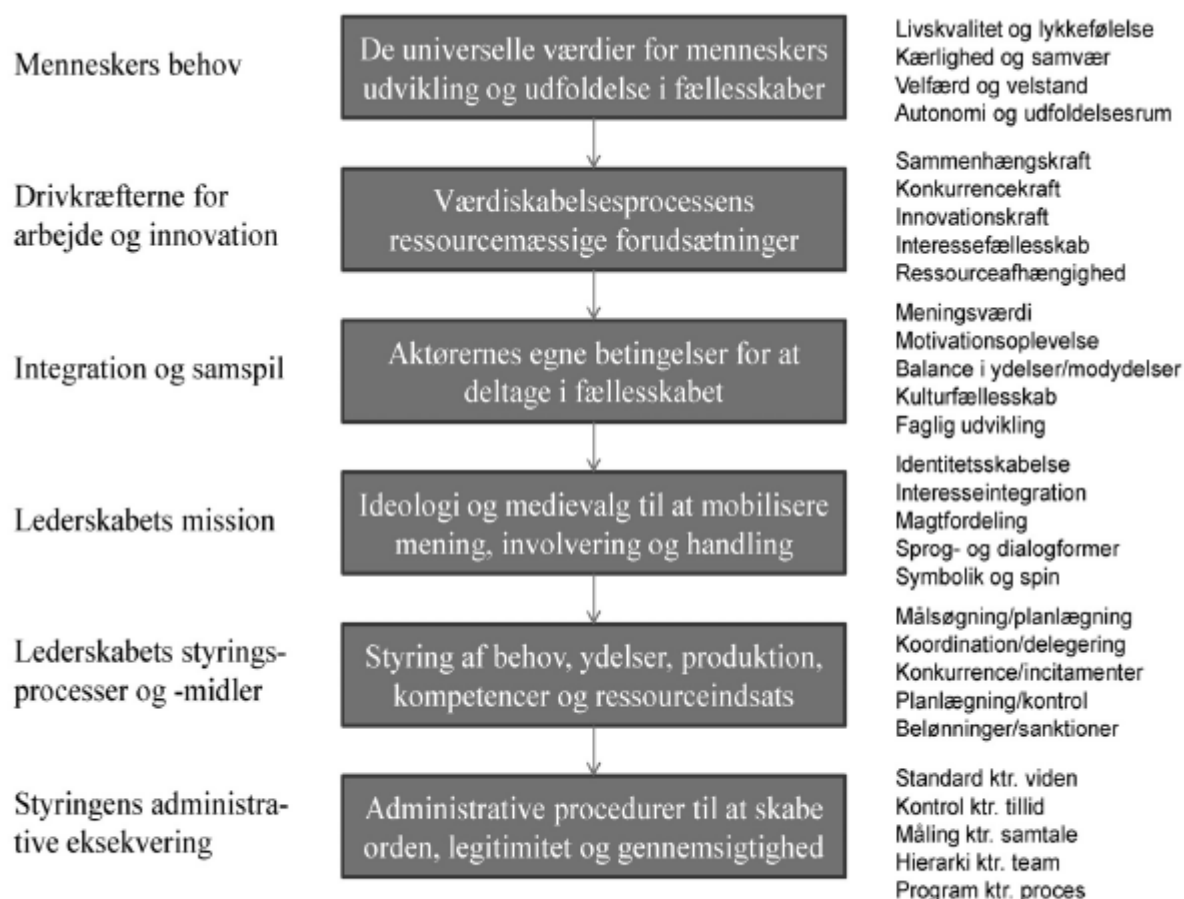
Lederskab må således være det grundlæggende i al ledelse. Styring og administration er nogle af de medier, som ledelsen kan gøre brug af for at skabe struktur, sammenhæng, information, italesættelse, oversættelse, fodslag, samspil etc. Men styring og administration er i sig selv en række foranstaltninger, som kun får mening og betydning, hvis de aktører, som deltager i fællesskabet, kan se sine behov, visioner og drømme opfyldt, og hvis de forskellige tiltag giver mening, værdi og individuel behovsopfyldelse. Denne proces må bygge på en gensidig anerkendelse af menneskers behov og nødvendigheden af dialog og accept.

Lederskab og styring bliver hermed to sider af samme proces. De indgår som uadskillelige elementer i ledelsesprocessen. Man kan ikke sige, at hverken styring eller lederskab repræsenterer det rigtige, det ideelle eller det uundværlige. NPM er en styringsideologi, som bygger på en konsistent, rationel og systemisk logik, som set i en organisatorisk, social og menneskelig sammenhæng havde en række iboende begrænsninger, jf. bl.a. tidligere forskning på CVL. NPM havde i sin rendyrkede form et økonomisk mekanistisk lederskabssyn, som blev

overvurderet og udbredt udover det, som det kunne bære. Men dermed kan man ikke sige, at NPM's styring-sideer er logisk forkerte og økonomisk uanvendelige.

2.3.5. Lederskabets værdikæde

Dette fører os frem til den grundlæggende model for moderne lederskab, nemlig lederskabskæden, se fig 2.



Figur 2: Lederskabets værdikæde

Lederskab må primært tage udgangspunkt i virkeligheden og en anerkendelse af livsverdenen hos de mennesker, der skal være med i fællesskabet. Det er deres behov, værdier, identitet, livsverden, drømme, entusiasme, ambitioner, talenter og kompetencer, der skal bære organisationens realisering, overlevelse og succes. I næste led handler det om at få de forskellige aktører til at indgå i et engageret og motiveret fællesskab, som bygger på fælles værdier, personlige relationer, sociale samspil, fælles selvforståelse, værdiskabende netværk etc. I dette sociale fællesskab er det en vigtig ledelsesopgave at opbygge samspilsformer, videnressourcer, omverdensforståelse og ledelsessprog, som opfylder såvel fællesskabets som aktørernes behov for viden, mening, indflydelse, kommitment, handlefrihed, faglig udfoldelse etc. I kædens bund kommer så de basale fælles arbejdsrutiner, styringsregler, standarder, målesystemer og dataindsamlinger, som skal sikre fællesskabets, organisationens og »systemets« overlevelse, målopfyldelse, gennemsigtighed, koordination, drift etc. Her er tale om forskellige medier og procedurer med forskellige organisatoriske og sociale konsekvenser.

Det kritiske element i lederskabets værdikæde er begrebet "magt" og "mening". Magt kan udøves på mange måder, f.eks. konventionelt gennem direkte magtanvendelse og brug af hierarkiets formelle autoritet eller gennem skabelse af åbne forestillings- og mulighedsrum og værdiskabende tankesæt. "Mening" kan tilsvaren-

de skabes som led i en social proces, hvori aktører skaber sin egen meningsværdi, identitet og udfoldelsesplatform.

2.3.6. Samspillet mellem forvaltning, styring og lederskab

Den offentlige sektor er et klart eksempel på behovet for en effektiv styring gennem et udfordrende og autentisk lederskab. De værdiskabende, kreative og emergerende (skabende) ledelsesformer bliver en vigtig uudnyttet ressource for at skabe velfærd, kvalitet og innovationskraft – alt det, som alle i samfundet råber på, men som tilsyneladende ikke lykkes trods stigende styrings- og ressourceindsats. For der er altså ikke nødvendigvis brug for flere penge og hænder, men snarere behov for en styrket social kapital. Og det kan kun nye strategiske emergerende ledelsesformer mobilisere, fordi de tager afsæt i mennesker og deres relationer.

Men lederskabet kan naturligvis ikke stå alene. Lederskabet skal italesættes, mobiliseres og iscenesættes gennem nye styringsformer, der giver mening, motivation og handlekraft. Lederskabet skal gennemsyre styringsprocesserne på alle niveauer, f.eks. ved at anvende arbejdsnære fagrelevante ledelsessprog, inciterende dialogformer, etc.

Sidst men ikke mindst skal forvaltningen revitaliseres og frigøres fra forældede regulerings- og legitimeringsmekanismer. De anvendte revisionsformer og kontrolprincipper i det offentlige skal gentænkes på ny set ud fra et såvel fagligt, kommunikativt som innovativt perspektiv med udgangspunkt i den offentlige sektors nye engagerede medarbejdertyper, selv- og medledelsesformer, viden- og værdinetværk (innovative partnerskaber, brugerdrevne communities etc.) og menneskedrevne innovationsprocesser.

Et billede på ledelsesfeltet i fremtidens offentlige sektor er givet i figur 3.

Offentlig styring og ledelse	Forvaltning (Administration)	Styring (»Management«)	Lederskab (»Leadership«)
Virker gennem	Hierarki	Marked og ledelsessystemer	Aktørdrevne processer
Udføres som	Regeladministration	Målstyring og resultatkontrol	Strategisk positionering og mobilisering
Ved brug af	Kontrolprocedurer og dokumentation	Kontrakter og nøgletalsbatterier	Videndeling og læring på tværs af grænser
Med leder i rollen som	Embedsmand	Serviceproducent	Relationskaber
Der stræber efter	Orden og legitimering	Effektiv service og drift	Værdiskabelse og effekt i brugersamfundet
Og belønnes med	Stabilitet i job	Social accept i et organiseret system	Personlig udfoldelse og selvrealisering
Afledte styringsproblemer	Manglende dynamik Risikoundgåelse Nulfejlskultur	Overbestemt styring For mange modstridende mål Desperate governance	Innovation som mål i sig selv Kaos og stress Selvrefererende enheder
Afledte ledelsesproblemer	Meningsløshed Demotivation Distance fra virkeligheden	Fortrængt lederskab Alles kamp mod alle Dekoblede enheder Apati Forvirring og kaos	Snak og spin uden handling (Anarki) Udveksling af uvidenhed Svære ledelsesdilemmaer

Figur 3: Tre sammenhængende sider af ledelsesfeltet, som på hver sin måde bør udfordre ledere på alle niveauer

Vi ser, at der eksisterer tre ledelsesniveauer i ledelsesfeltet: Forvaltningen, styringen og lederskabet. Der er tale om tre optikker på styring og ledelse, som hver især har sine sprog, potentialer, styrker, rationaler og idealer. Men de har også alle deres svagheder og kritiske faktorer. Overvægt på orden, legitimering og regler gik over gevind i 1960'erne. De formelle regelsæt magtede ikke at styre ressourcenvæksten, produktiviteten og teknologien. Derfor kom styringsreformerne efter 1980'erne til at sætte fokus på effektiv drift, øget produktivitet, oplevet bruger kvalitet og value-for-money. Men denne »New Public Management«-logik gik efterhånden for langt i detaljerede performance målinger, systemering og misforstået rationalitet. Man glemte, at det var mennesker, der skulle skabe resultater i faglige samspil og på tværs af strukturerne, systemerne og kulturgrænserne. Lederskabet blev derfor fortrængt. Således står vi nu foran en nye reformbølge, der vil sætte lederskabet i fokus. Men denne nye æra har også sine risici, overdrivelser og misforståelse. Tillid, dialog, eksperimenter, innovationskræfter og selvledelse kan også løbe løbsk i for mange selvrefererende og selvtilstrækkelige universer med evige snakkeorganisationer og udveksling af uvidenhed uden fantasi, refleksion og autenticitet.

Det er derfor vigtigt, at lederskab, styring og administration ses som tre uadskillelige sider af det samme univers. Grænseløs innovation er ofte godt, men styret innovation er tit bedre. Best practice er en udfordring, men kan også være et mål i sig selv og begrænse egen refleksion. Det hele forværres, hvis vi tror, at verden er stabil og kan styres gennem entydig evidensbaseret systemviden. Og det gode lederskab kan ikke opstilles og måles på en simpel formel eller i et på forhånd fastlagt kodeks. For lederskab er menneskeoplevelen, uforudsigeligt, dynamisk og unikt. Det må opsøges, iscenesættes og indlæres eksperimentelt. Lederskab skabes som led i et fortløbende eksperiment, der aldrig stopper.

Ledelse er derfor noget, som alle mennesker oplever og udøver overalt. Lederskab er en eksistentiel livsform. Lederskab kan i dette åbne komplekse perspektiv sidestilles med udøvelse af kunst. Det er både et håndværk, men også en unik skabelsesproces.

Evidens betyder vished og klarhed og angiver et videnskabeligt dokumenteret bevis for vidensgyldighed. Evidens repræsenterer et ideal for metoders og faglig videns objektive og videnskabelige gyldighed, relevans og præcision. Begrebet bruges politisk i ledelsesverdenen som en indiskutabel kvalitetsnorm. Men i argumentationen glemmes det ofte, at evidens er et fagspecifikt domænebestemt mål for kvalitet, som ikke nødvendigvis er almengyldigt, men kun er relativt belyst set i sin snævre faglige sammenhæng. En dokumenteret klinisk behandlingsmetode – best practice – er bevist gyldig og ideel set ud fra et bestemt professionssyn, men behøver ikke at sikre optimal kvalitet og værdi, set ud fra en økonomisk og organisatorisk optik.

2.4. Programmets mulige støtteteorier

Med støtteteorier menes teorier og teorielementer, der udbygger, supplerer og underbygger de valgte metateorier med begrebsdannelser og virkelighedssyn, der kan kvalificere forskerens valg af problemstilling, forskningsspørgsmål, analysemodel, forskningsmetodologi og empirisk fundament. Støtteteorier bør vælges bevidst og argumenteres logisk ud fra forskerens valg af videnskabssyn og problemfelt. Programmets delprojekter udviser en stor mangfoldighed i valget af støtteteorier (diskursteori, anerkendelsesteori, grounded theory, institutionel teori, magtteori, kulturteori, systemteori, læringsteori, udviklingspsykologi, kaosteori, beslutningsteori). Men uanset valget af teori- og empirifelt er det vigtigt, at begrebsapparatet og det empiriske feltarbejde kan føre frem til programmets ledelsesfelt og konkretisering af dets vejledende ledelsesmodeller, svarende til programmets faglige vision og dets fokus på fremtidens offentlige lederskab.

2.5. Det empiriske og metodologiske fundament

Forskningen er empirisk baseret på casestudier med interaktionsforskning som det centrale. Dette indebærer, at forskeren indledes som aktør i de sociale og politiske processer, som han/hun skal forstå, perspektivere og teoretisere. Forskeren er således ikke kun observatør og deltager, men er medspiller, sparringspartner og proceskonsulent i de fokale konfrontations- og ledelsesprocesser. De indsamlede resultater dokumenteres i form af dagbøger, referater, billeder, båndoptagelser, procesoplæg etc. (Goldschmidt m.fl. 1995). Programmet bygger på CVL's partnerskabs- og medforskerstrategi (se CVL's hjemmeside www.cvl.dk). Alle delprojekter er organiseret med et ph.d.-stipendiat som faglig drivkraft og funderet i et community af medforskere, sparringspartnere, sociale mentorer, forskningsassistenter, praktikere, konsulenter og ansvarlige vejledere. Dette community drøfter løbende de indsamlede observationer, problemer og resultater i form af pointer og perspektiver.

2.6. De videnskabsetiske spilleregler

Forskningens videnskabelse bygger på en række faglige, etiske normer og spilleregler, som alle forskere så vidt muligt bør følge.

De etiske grundregler er følgende:

- at forskeren overholder de indgåede aftaler omkring publicering, diskretion, anonymisering af såvel organisationer som personer
- at forskeren selv står inde for forskningens kvalitet, dokumentation, analyseresultater, tolkning og konklusioner, selv om forskningens resultater er skabt i samarbejde med andre forskere, respondenter, samarbejdspartnere, etc.
- at forskeren i sin fremstillingsform bør sondre klart mellem indsamlede data, andres refleksioner, egen personlige tolkninger og subjektive vurderinger
- at forskeren i sit metodevalg og under bearbejdning, sortering og vurdering af de indsamlede data bør forholde sig kritisk til det empiriske materiales relevans, gyldighed, objektivitet, autenticitet og præcision set i lyset af projektets problemstilling
- at forskeren eksplicit dokumenterer kriterierne og argumenterne for valg af teorigrundlag, forskningsmetodologi, analysemodel og de fremfundne konklusioner og perspektiveringer vedkommende når frem til. Forskeren bør også efterfølgende forholde sig kritisk til eget teori- og metodevalg
- at forskningsresultaterne bygger på både kvantitative og kvalitative analyser, hvor valg af spørgemetode, sorteringsmetode, analysemodel og resultatsammenstilling bygger på både objektive og subjektive vurderinger
- at forskeren må redegøre for de gjorte objektive og subjektive vurderinger og de deraf følgende konsekvenser for forskningens gyldighed, relevans og intersubjektivitet
- at forskning ikke sker i et afgrænset lukket rum, men finder sted i et åbent fagligt univers, som man må forholde sig til og skrive sig ind i. Dette er vigtigt for at sikre forskningens kvalitet, perspektivering og videnrelationer

2.7. Referencer til relevant litteratur

Forskning bygger på forskellige typer af litteratur, som videngrundlag. Vi vil sondre mellem:

1. Generel videnskabsteori (metateorier)
2. Specifikke teorier (hoved- og støtteteorier)
 - Politologi
 - Organisationsteori (strukturteori, kulturteori, konfliktteori, forandringsteori)
 - Sociologi
 - Psykologi
 - Læringsteori
 - Styringsteori
 - Kommunikationsteori
 - Økonomistyring/beslutningsteori
 - Strategisk styring
 - Ledelsesteori

3. Empirisk metodologi

I programmet vil vi skabe en fælles referenceramme for teori- og metodevalg, som vi hver især vil skrive os ind i. For hver reference vil vi opsamle erfaringer med anvendelse, relevans, gyldighed, set i forhold til programmets formål og kvalitetskriterier. Vi vil undervejs i programmet løbende arbejde på at opbygge programmets referenceramme.

2.8. Opsamling af centrale pointer

Alle forskere i programmet er ansvarlige for løbende at bidrage til at opdatere programmets fælles videngrundlag i form af faglige og empiriske pointer, efterhånden som de opstår.

3. Ph.D.-projekternes formål, udfordringer, indhold og projektplaner

Projektbeskrivelserne opdateres løbende. De enkelte projektaktører er ansvarlige for, at beskrivelserne er aktuelle og afspejler projektets status.

3.0. "Paraplyprojektet"

Projektet har til formål at udfordre, samtænke og perspektivere programmets samlede forskningsaktiviteter til et samlet originalt og udfordrende videnbidrag omkring fremtidens offentlige lederskab.

3.0.1. Udfordringerne til programmets samlede bidrag til "Fremtidens offentlige lederskab"

3.0.1.1. Generelt om paraplyprojektets formål

Projektets tværfaglige bredde og videnskabelige dybde sikres gennem et tæt samarbejde med en række danske og udenlandske forskningsmiljøer, der på forskellig vis arbejder med offentlig organisation og ledelsesteori. Disse forskningsmiljøer er bl.a.: Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og Institut for Organisation ved CBS, Institutter ved Aalborg Universitet, Institut for Erhvervsfaglige Studier, Institut for Organisation og Ledelse, og Institut for Filosofi og Idéhistorie ved Aarhus Universitet, Institut for Statskundskab og Institut for Psykologi ved Københavns Universitet, Institut for Statskundskab og Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier ved Syddansk Universitet, AKF, Göteborg Universitet, Stockholms Universitet, Lunds Universitet, Oslo Universitet, Trondheim Universitet og Tromsø Universitet. Dertil kommer etableringen af et internationalt akademisk panel "paraplygruppen", som skal følge og perspektivere programmets løbende forskningsprocesser med deltagelse af markante forskere i offentlig ledelse i USA, England, Sverige, Norge og Danmark.

3.0.1.2. De grundlæggende forskningsspørgsmål

De grundlæggende spørgsmål til paraplyprojektet er bl.a. følgende:

- Hvilken politisk og social betydning og indflydelse har ledelsessyn, ledelseskompetencer og ledelsesadfærd på samfundets og organisationers værdiskabelse, udvikling etc.

- Hvorfor og i hvilken grad er den offentlige sektors forvaltning, styring og lederskab underkastet en række sociale, kulturelle og politiske faktorer, som begrænser sektorens ledelsesmæssige sammenhængskraft, fleksibilitet og innovationskraft? Hvad betyder disse faktorer for ledelsesadfærden?
- I hvilken grad og på hvilken måde er de vestlige demokratier (og især de skandinaviske) underkastet en række grundlæggende internationale udviklingstendenser, strukturbetingelser, ideologier etc., som er såvel fremmende som hæmmende for fremtidens samfundsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling og værdiskabelse? Hvorfor og hvordan vil disse forhold i tiltagende eller aftagende grad stille krav til vores ledelsesmæssige udvikling og med hvilke økonomiske, sociale og menneskelige konsekvenser?
- Hvorfor, hvorvidt og hvordan opstår der lokale udfoldelsesrum, improvisationsmuligheder, responsive lokale processer og forsøg, som på trods af de globale og nationale trends i de herskende organisations- og menneske- og styringssyn giver mulighed for fremtidig fornyelse, normbrud og nye arbejds- og styringsformer, der fremover kan supplere og modvirke de negative effekter af auditsamfundets tiltagende standardisering, centralisering og kontrol?
- Hvilke politiske, sociale, kulturelle og menneskelige betingelser vil fremover være afgørende for den offentlige sektors skabelse af vækst, værdi, velstand, velfærd og livskvalitet? Hvordan vil disse ændrede betingelser virke ind på sektorens styrings- og ledelsesmæssige udvikling?
- Hvilke grundlæggende paradigmer (menneskesyn, organisationssyn, styringssyn og virkelighedssyn) vil være skelsættende og markante i debatten om fremtidens offentlige lederskab? Hvilke tendenser kan vi heraf udlede for lederskabsdiskursen?
- Hvorfor hersker der i dag en (tilsyneladende) betydelig distance (usikkerhed, uvidenhed, sprogforvirring etc.) mellem ledelsesteoriens anbefalinger (fokus, virkelighedssyn, perspektiver), ledelsesdiskursen, (den offentlige retorik, medieomtaler), ledelsesudviklingen (projekter, uddannelser, ledelsesforsøg etc.) og den skinbarlige ledelsespraksis (de daglige aktiviteter)? I hvilken grad synes denne distance at blive øget eller reduceret i fremtiden? Hvad kan vi gøre for at reducere distancen?
- Hvilke generelle sociale faktorer vil i fremtiden være bestemmende for den offentlige sektors ledelsesmæssige udvikling: Samfundets grundlæggende værdier (solidaritet, menneskesyn, etik, ordentlighed, demokrati etc.), mediernes tiltagende magt, den kommunikationsteknologiske udvikling, den ideologiske debat, vidensamfundets manifestation, oplevelsesøkonomiens og celebritykulturens betydning, den tiltagende sociale og kulturelle mangfoldighed og individualisering, de nye feministiske matriarkalske samfundsværdier, ledelsesudviklingen i den private sektor etc.
- I hvilken grad og med hvilke medier vil det være muligt at påvirke indholdet og intensiteten af ledelsesdebatten omkring den offentlige sektor ude i samfundet?
- Hvem er de vigtigste bærere (trendsættere, interessenter, formidlere) af ledelsesmæssige vidensaspekter, værdier, perspektiver og koncepter i en tid, hvor den mediemæssige opmærksomhed og diskurs omkring offentlig ledelse og styring synes at være blevet intensiveret?

Summa Summarum

Det er paraplyprojektets intention at supplere, prioritere, italesætte og forholde sig til nogle af de generelle tendenser i offentlig ledelse og styring, som programmet bør opsøge og fokusere på som primære udfordringer:

- NPM-æraen har sat fokus på en række styringskoncepter (mål- og resultatstyring, performance measurement, reguleringsmekanismer, centrale IT-systemer, dokumentation af kvalitet og produktivitet, kontraktstyring, koncernledelse etc.), som både har resulteret i en større opmærksomhed omkring sektorens værdiskabelse, samfundsrolle og borgerorientering, men som også har

medført en detaljeret overstyring (af især det målbare) og ubevidst understyring. Dette har forskudt fokus bort fra kerneopgaverne, lederskabet, den faglige udvikling, innovationsopgaverne etc.

- Offentlig værdiskabelse og velfærdsproduktion (sundhed, omsorg etc.) kan anskues ud fra alternative ledelsessyn, hvor menneskelige værdier, sociale relationer, oplevet livskvalitet, medarbejderansvar og servicekvalitet må sættes i fokus frem for aspekter omkring fysisk-materielle forhold, arbejdsmængder, tidsforbrug etc. Dette vil indebære et radikalt ændret syn på performance management, strategi, måldannelse, tillidsrelationer, kvalitetsudvikling etc.
- Lederskab og styring bør anskues ud fra et integrations- og samspilsperspektiv, hvor alle deltagere i værdiskabelsesprocessen fra politiker, forvalter, producent, pårørende, professionel etc. har et ansvar for både politik, produktion, resultater, kvalitet, målopfyldelse og ledelse. Den eksisterende klare adskillelse af roller og ansvar, som i dag er det fremherskende ledelsessyn (bestiller vs. producent, politiker vs. embedsmand, administration vs. profession) er konventionelt og bygger på top-down-lederskabets tilvante ansvarsopdelte magtsyn og dets styrings- og ledelsesideologi (performativity, accountability, visibility, normativitet etc.).
- Lederskab er samfundsskabt, modebestemt og opgavebetinget og ses ofte i litteraturen som en afledt systemisk konsekvens af organisationers opgaver, omgivelser, medarbejdertyper (situationsbetinget organisationsteori). Men lederskabet kan i lige så høj grad anskues som en energiskabende kraft, som gennem værdisyn, sprog, normer og magtrelationer producerer aktørernes oplevede sociale virkelighed og dermed betinger og producerer de basale egenskaber ved organisationen, omgivelserne, medarbejderrelationerne, -værdien og -identiteten, synet på opgavekvaliteten etc.

3.0.1.3 Programmets pragmatiske udfordringer til lederskabet

Offentlige og dermed politisk styrede organisationer bygger i sin styringsoptik på en række fundamentale og modstridende værdier, som producerer en række sociale systemfejl med deraf følgende dilemmaer og paradokser, som ledere på alle niveauer må kunne forholde sig til og håndtere:

1. Der hersker en manglende logisk sammenhæng mellem de udstillede politiske servicemål (ex. behandlingsgarantier), publikumsoplevede forventninger, de potentielle professionelle kompetencer og de tilvejebragte og disponible finansielle ressourcer. Denne manglende mål-middel-logik bliver ofte fortiet. De opståede problemer, dilemmaer og risici delegeres og udliciteres ofte til de svageste aktører i systemet. Man kan sige, at det politiske ansvar og de affødte sociale konsekvenser overdrages ned gennem hierarkiet fra politikere til de udførende aktører i den daglige konfrontation med brugerne. Legitimeringsspelet går i almindelighed ud på at få de andre til at tro, at man er i sin gode ret, har gjort hvad der er muligt, og at "sorteper" uden problemer er viderebragt til næste led i kæden. Hvad er konsekvenserne heraf? Lederskab går her ud på at få andre til at føle sig ansvarlige for systemets problemer, f.eks. gennem bemyndigelse, selvledelse, HR-symbolik, kontraktindgåelse, kompetenceudvikling etc.
2. Der hersker en indholdsmæssig mangel på sammenhæng mellem de forskellige politisk skabte værdisyn, de udtrykte etiske hensyn og foretrukne jagtmarker, hvor kampen om og fordelingen af indflydelse, legitimitet, opmærksomhed, sociale fordele, risikoundgåelse og ressourcer finder sted. Hver aktør og interessent har sine magtpositioner, forbundsfæller, ideologier, ledelsesspil, argumenter, ressourcekrav etc. at kæmpe for og imod. Det offentlige rum for lederskab udfolder sig i høj grad på denne kampplads, hvorigennem relationerne, samspilsprocesserne, selvforståelsen, arbejdsudførelsen og kompetencerne i den fokale organisation prioriteres og praktiseres, ofte med kontraproduktive konsekvenser.

Kamppladsens sociale krydspres og faktiske governance potentialer konstitueres således i de politiske relationer og normer, som aktørerne oplever som væsentlige at agere i, såvel udadtil som indadtil. Kamppladsens ledelsespraksis må tage afsæt i og forholde sig til de i krydspreset skabte relationer, de affødte mistillidsrelationer og de fundamentale paradokser. Aktørerne må derudfra skabe sig sin lokale strategi for det autentiske inciterende lederskab, der forholder sig åbent og realistisk til de såvel synlige som usynlige modsætninger. Lederskabet må her leve op til såvel de ideelle etiske normer for det gode intime, intense, involverende lederskab som til det af legitimeringsspelet skabte normpres, værdimæssige kaos og de særlige politiske hensyn. Der hersker en stærk afsmitning af accepterede etiske værdier, normer, og magtformer på tværs af ledelsesniveauer og fagkulturer

3. Der hersker en manglende indholdsmæssig logik mellem det, som ledere siger (= kan sige) og det, som ledere gør. Der er stor forskel på det, som udstilles i forlokalet og på det, som faktisk sker i baglokalet (Goffman m.fl.). Den styring, som præsenteres udadtil i offentlige rapporter og registreringer, præsenteres ofte i en form, hvor de positive elementer fremhæves og de negative aspekter nedtones. Denne styring er underkastet særlige dilemmaer og kræver en speciel balancekunst, idet der for det første er grænser for, hvor stor afstanden mellem fakta og fiktion kan være, og for det andet, hvordan man gennem fremstillingsformen kan demonstrere en særlig troværdighed. "Spindoktorer" er eksperter i at illudere sandhed og retfærdighed bl.a. ved at iblande de positive elementer et stænk af mindre heldige faktorer, som gør budskabet plausibelt. Skinhellighed og hykleri (hypocrisy) udgør en vigtig del af legitimeringsspelet (Brunsson). Det centrale spørgsmål omkring fremtidens lederskab bliver her, hvordan legitimeringsspelet påvirker lederskabets autenticitet, troværdighed og relationskabelse såvel indadtil som udadtil
4. Der hersker en lang række paradokser og dilemmaer i offentlig ledelse, som vi nødvendigvis bør forholde os til, når vi skal karakterisere, perspektivere og begrebsliggøre tendenserne, vilkårene, problemerne og potentialerne for fremtidens offentlige lederskab:
 - a. Offentlige ledere står ofte i en svær valgsituation mellem at være loyale overfor det politiske administrative system og være autentisk, etisk ansvarlig og troværdig overfor den faglige mission og de basale lokale værdier. Det er interessant, at en række offentlige ledere på institutionsniveau har fået belønninger for ikke at overholde systemets regler med henblik på at kunne prioritere sit kald. (Nogle kalder dette aspekt for loyal borgerlig ulydighed). Hvor er de lederskabsmæssige grænser for denne adfærd? Under hvilke vilkår er det legitimt at bryde systemets regler og rutiner for at leve op til fællesskabets værdier og visioner?
 - b. Offentlige ledere må ofte prioritere deres indsats mellem hensynet til sikker karriere på den ene side og hensynet til faglige udfordringer og innovationsmæssig risici på den anden. Undersøgelser viser, at offentlige ledere gerne vil bidrage til innovation og opbrud, men når det kommer til stykket foretrækker de at bevare den jobmæssige sikkerhed og systemets sociale anerkendelse. De har derfor ikke viljen til at udføre beslutninger forbundet med større risici. Heri ligger nogle centrale faktorer, der hæmmer offentlige lederes innovationskapabilitet og værdiskabende adfærd. Det er en udfordring for programmet at finde nogle af de drivkræfter, der kan bløde op på disse politiske og kulturelle bindinger.

3.0.1.4. Nogle fundamentale etiske dilemmaer for lederskabet i krydspreset mellem den politiske virkelighed og det autentiske etisk ansvarlige lederskab

1. Den politiske virkelighed som baggrund for lederadfærd

Når vi i forskningen skal opsøge ideer for fremtidens lederskab, er det vigtigt at tage afsæt i en forståelse af den politisk skabte virkelighed. Følgende aspekter er her af betydning:

- Politisk styrede organisationer har indlejret en række sociale "systemfejl", som såvel udfordrer som hæmmer det gode autentiske, involverende og tillidsskabende lederskab, og som må anses for fundamentale, "naturskabte" og derfor eksistentielle.
- Offentlige producenter udfører primært en række onde uløselige opgaver ("wicked problems") i et såkaldt "offentligt" politisk univers, hvor politisk legitimering, strategisk eksponering og performativ retorik er vigtigere end refleksion, produktion og værdiskabelse (jf. Brunsson). Dette producerer en særlig kompleks og usikker politisk virkelighed mellem fakta og fiktion, praksis og abstraktioner, retorik og handling etc.
- Politiske aktører (politikere, medier, ledere, rådgivere, meningsdannere) lever af at tiltrække sig opmærksomhed, popularitet, opbakning og legitimitet (= magt) og vil ofte søge at overdrage politisk ansvar til andre (lavere ledelsesniveauer, svagere aktører, andre udbydere etc.) for at kunne overleve (legitimeringsspelet).
- Offentlige organisationer eksisterer i det demokratiske system som løstkoblede netværk af konflikterende flerstemmige interessenter (politiske, konkurrerende, forbrugende, faglige, administrative), og som i kraft af sin diversitet og dekobling må kunne producere og lede under stor kompleksitet og usikkerhed (desperate governance). Dette er en væsentlig kilde til øget kontrol, mistillid og ansvarsforflygtigelse.
- Offentlige ledere på alle niveauer må afsætte og prioritere tid, ressourcer og kompetencer til at håndtere og afparere de politiske dilemmaer til skade for løsning af kerneopgaverne (legitimering, positionering, risikoudgåelse).
- Offentlig lederadfærd er præget af mistillid, overfladerelationer, indbildt rationalitet, hykleri, opinionpåvirkning, ansvarsforflygtigelse, spin og "overlevelsesspil", som mobiliserer kontraproduktiv, risikoavers, apatisk og innovationshæmmende adfærd.

En udfordring for fremtidens lederskab bliver at vurdere de sociale og ressourcemæssige konsekvenser af samfundets systemfejl for lederskabets udfoldelse. I hvilken grad er det rimeligt og rationelt at opretholde et politisk samfundssystem, hvis kompleksitet og dekobling gør det umuligt at opfylde de basale samfundsværdier?

2. Udfordringer til lederskabets etiske indhold

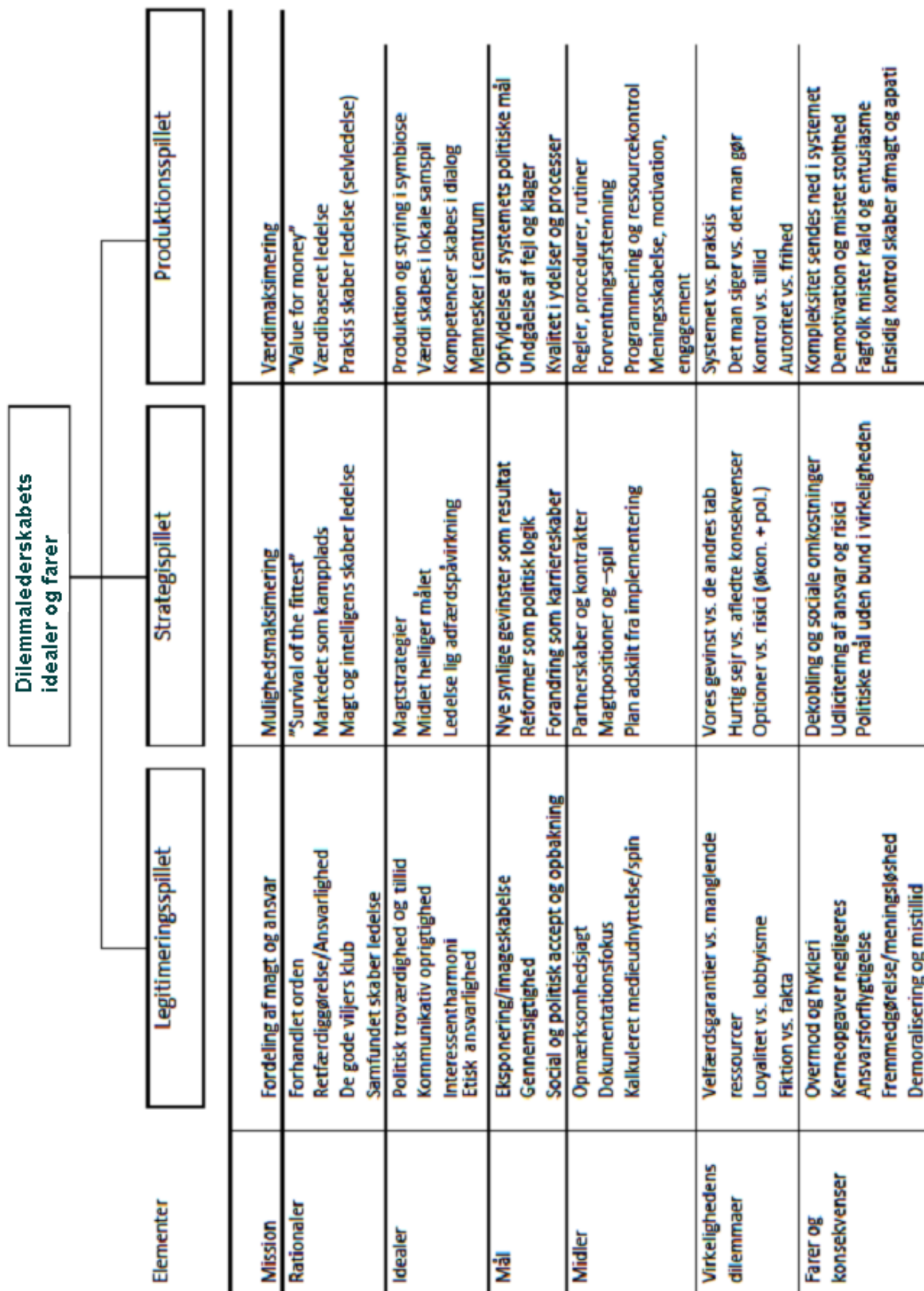
Den politiske virkelighed stiller en række særlige krav til de aktører (politikere, administratorer, fagfolk, interessentorganisationer etc.), som skal styrke den offentlige sektors legitimitet, innovation og værdiskabelse på trods af de nævnte strukturelle systemfejl. Det offentlige lederskab kræver på alle niveauer en håndtering af politiske, sociale og etiske dilemmaer. Kravene til offentlige lederskab er en basal kompetence, som er undervurderet i ledelsesdebatten, ledelsesteorien og de gængse ledelsesopskrifter (dilemmalederskabet).

- Lederskabet må opsøge, tage bestik af, forstå og forholde sig til de varierende sociale, kulturelle og politiske faktorer, som tilsammen kan skabe det reelle forestillings- og mulighedsrum for produktive, værdiskabende og innovative handlinger (det reflekterende responsive lederskab)

- Virkelighedens dilemmaer udfordrer lederens evne til åbent og i samspil med andre at opsøge, erkende, udtænke, forholde sig til og respondere på situationens uklarhed, uforudsigelighed, dynamik og de forventede udfald af mulige handlingsforløb (det opsøgende involverende og virtuelle lederskab)
- Lederskabet må udvise og udleve en høj grad af autenticitet, dvs. en eksistentiel, sand og afsmittende ærlighed (oprigtighed), en tillidsskabende, anerkendende og inddragende åbenhed (social intelligens), evne at opsøge, udstille og dele usikkerhed, kritiske hændelser, kompleksitet og ansvar i samspil med andre (vovemod), at udvise tolerance over for andres videnværdier, ideer, vilkår og kompetencer (loyalitet), evne udadtil at forklare, formidle, forsvare og iscenesætte fællesskabets handlingsudførelse (eksponering) (det autentiske lederskab)

3. Dilemmaledelse og magtspil og deres krav til etisk ansvarlighed

Den politiske virkelighed mobiliserer en række dilemmaer, som ledelsen må kunne håndtere med såvel fornuft, etik som empati. Dette kan sammenfattes i en række politiske spil, som hver især indeholder en række indbyggede politiske realiteter og etiske dilemmaer, som lægger beslag på lederens ressourcer. Vi vil her fokusere på 3 centrale spil, som indebærer hver sine realiteter, muligheder, dyder og farer. De 3 spil er følgende: 1) Legitimeringsspelet 2) Strategispillet og 3) Produktionsspelet, som er illustreret nedenfor i figur 3.0. De tre spil kan af ledere på alle niveauer udleves med forskellige etiske værdier, oprigtighed, pragmatisme, defensiv opportunisme etc. Men alle adfærdsformer har som vist indbygget sine dilemmaer, farer og konsekvenser. Modellen i figur 3.0 kan danne grundlag for lederens design af "det gode etisk ansvarlige autentiske lederskab". Det er en vigtig mission for programmets paraplyprojekt og delprojekter at forholde sig til dilemmelederskabets idealer, muligheder og praksis.



Figur 3.0: Dilemmalederskabets 3 fatale spil

3.0.2. Paraplyprojektets internationale forskerpanel

Programmet har fået tilsagn fra et panel af markante forskere til at være sparringspartnere og bidragsydere til programmets udmøntning og perspektivering af fremtidens udviklingstendenser og visioner:

Professor James G. March, Stanford University, USA	Organisationsteori	MARCH@stanford.edu
Professor Ralph Stacey, Complexity and Management Centre, University of Hertfordshire, UK	Filosofi og sociologi	R.D.Stacey@herts.ac.uk
Professor Mats Alvesson, Lunds Universitet	Organisations-/ledelsesteori	Mats.Alvesson@fek.lu.se
Professor Kjell Arne Røvik, Tromsø Universitet	Politologi/org.teori/translationsteori	kjellar@sv.uit.no
Professor Tor Busch, Trondheim Universitet	Ledelsesteori og økonomi	Tor.Busch@toh.hist.no
Professor Björn Rombach, Göteborg Universitet	Offentlig organisation-/ledelsesteori	Bjorn.Rombach@spa.gu.se
Professor Erik Johnsen, CAMS ved CBS	Ledelsesteori	erik.johnsen@mrei.dk
Vicedekan, lektor Dorthe Pedersen, CBS Public, CBS	Politologi/org. teori	dp.lpf@cbs.dk
Professor Torben Beck Jørgensen, Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet	Offentlig organisationsteori	TBJ@ifs.ku.dk
Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet	Politologi, off. forvaltning	kkk@sam.sdu.dk
Professor Hanne Nørreklit, Handelshøjskolen, Århus Universitet	Ledelsesteori/økonomistyring	hann@asb.dk
Professor Lennart Nørreklit, Aalborg Universitet		lennartnorreklit@gmail.com
Professor Niels Aakerstrøm Andersen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS	Politologi og organisationsteori	na.lpf@cbs.dk
Adj. professor Bøje Larsen, CVL/CBS	Ledelsesteori	Bl.om@cbs.dk
Professor Ole Fogh Kirkeby, CBS	Ledelsesfilosofi	ofk.lpf@cbs.dk
Professor Ove Kaj Pedersen, CBS		op.dbp@cbs.dk
Professor Nils Brunsson, Stockholms Universitet	Off. organisations-teori/Nyinstitutionel teori	fnb@hhs.se
Professor Steen Hildebrandt, Århus Universitet	Ledelsesteori	shi@asb.dk
Professor Tom Christensen, Universitetet i Oslo	Offentlig forvaltning/politologi	tom.christensen@stv.uio.no
Professor Lars-Henrik Schmidt, Århus Universitet	Erkendelsesteori og samfundsudvikling	lhs@dpu.dk

3.1. Basisprojekter

Forankret i og styret af programmets overordnede teoretiske og metodemæssige ramme gennemføres følgende seks delprojekter, der udgør programmets basale del. Derudover etableres en række bonusprojekter, som har faglig relation til programmet, men som har sin egen ejerkreds ved siden af FM's opslag og bevilling.

3.1.1. Metalaboratoriet – Et alternativt paradigme

"Metalaboratoriet" vil gennem analyse af en række konkrete eksperimenter og læringsforløb, studere og illustrere det innovative og autentiske lederskabs vidt forskellige arbejdsbetingelser i varierende fagkulturer og

sociale kontekster. Tværorganisatoriske udviklingsforsøg og eksperimenter i såkaldte "laboratorier" "eksperimentarier" og "reflektorer" med deltagelse af aktører med forskellig faglighed, status, interesser og roller er i disse år igangsat flere steder i den offentlige sektor og kan være en egnet metode til lokalt at udvikle udvikle nye ledelsesformer, styringsmetoder og sociale kompetencer. Man kan sige at laboratorier kan være et værdifuldt alternativ eller supplement til New Public Management.

Projektet har bl.a. til formål at vurdere forskellige laboratorieforløbs evne til at skabe nye grænser for værdiskabelse. Nogle af de centrale spørgsmål går på, hvad der er drivkræfterne, kompetencerne og ressourcerne ved projektets start (værdier, vovemod, visioner, viden etc.) Hvad der undervejs mobiliserer processen? (relationer, angst, intuition, nysgerrighed etc.) Hvad bliver konsekvensen af processen? (nye relationer, større kompetencer, identitet, tillid, anerkendelse, entusiasme, et kald, nye kick, nye forestillingsrum etc.).

Projektet indgår i et samspil med en række laboratorieforsøg. F.eks. har Pædagogernes fond (BUPL) finansieret et laboratorieprojekt med 6 laboratorier opdelt på 3 samspil: a) Børn/voksnes leg og samvær, b) Pædagogernes egen faglige identitet, udfoldelse og kompetencer og c) Politikeres, administratorers, borgeres, fagfolks gensidige forståelse, samspil og fælles evne til at ændre verden. Laboratorierne skal skabe samtale, erkendelse og kompetenceudvikling på tværs af kulturgrænser, faggrænser og organisationsgrænser. Laboratorier er sat i værk indenfor sundhedsvæsenet, universitetssektoren, socialektoren og folkeskoleområdet.

Projektets ph.d.-forløb gennemføres af ph.d.-stipendiat, stud.merc.psych. Rasmus Koss, e-mail: rasmuskoss@gmail.com, der har arbejdet med lederudvikling i bl.a. forsvaret.

Vejledere: Professor Mads Hermansen, CBS Learning Lab. og professor Preben Melander, CVL/CBS

3.1.2. Lederskabsdiskurser i samspillet mellem lederuddannelser, ledelsesudvikling og ledelsespraksis

Undersøgelsen af lederskabsdiskursens betydning for valg og effekt af lederuddannelser har til formål at studere lederudviklings- og lederuddannelsesopfattelser i Danmark. Her hersker store divergenser og uklarheder. Projektet søger at opfange en række af de antagelser, forventninger og behov, som ligger bag lederudviklings-tiltag, ledelsesuddannelsesbehov og ledelsespraksis. Det analyseres, hvordan brugermiljøets aktive involvering i uddannelsesforløbet forbedrer effekten af lederuddannelsen. Endvidere undersøges, hvordan forskellige opfattelser af lederskab vil indvirke på lederudviklingsprocesser og uddannelseseffekter.

Projektet bygger på diskursanalyse af eksisterende ledelsespraksis, litteratur, projektoplæg, kodekser og medieomtale samt translationsteori for udbredelse og oversættelse fra politik til praksis. Data skabes gennem dialog med og konsultation af politiske nøglepersoner, projektgrupper, og uddannelsesansvarlige.

Projektets ph.d.-forløb gennemføres af ph.d.-stipendiat, cand.scient.soc. Jane Fyhn, e-mail: jfy.om@cbs.dk, der tidligere har arbejdet med udviklingen af de nye lederuddannelser, som blev resultat af Kvalitetsreformen og trepartsforhandlingerne.

Vejleder: Følger senere

3.1.3. Strategi forankret med mening, motivation og magi

Dette delprojekt vil undersøge strategiers oversættelse, adoption og ikraftsættelse på tværs af kommunikationsbarrierer mellem organisationers niveauer, funktionsgrænser, politiske kulturer, fagkulturer etc. Her identificeres de ledelsesmæssige muligheder for at skabe emergente sammenhængende strategiske læringsprocesser på forskellige niveauer og i forskellige organisationstyper. Delprojektet vil sætte fokus på kontraktstyringens og performance management-systemernes abstrakte sprog, der kun i begrænset omfang lægger op til og skaber interaktion, motivation og handlekraft. Projektet vil undersøge de begrænsninger i ledernes kommunikation, som modvirker aktørernes deltagelse, engagement og bidrag i processen.

Strategiprocesen følges fra top til bund gennem interaktiv procesinvolvering af forskere/proceskonsulenter. Målinger af barrierer, sammenhænge og betydning kvantificeres. De teoretiske støttepunkter leveres af translationsteori, forandringsteori, aktørbaseret ledelsesteori, emergerende lederskab etc.

Projektets ph.d.-forløb gennemføres af ph.d.-stipendiat, cand.scient.pol. Søren Obed Madsen, e-mail: som.om@cbs.dk, som tidligere som konsulent har arbejdet med strategiimplementering i Strategos.

Hovedvejleder: Professor Flemming Poulfelt, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

Bivejleder: Lektor Per Darmer, Institut for Organisation, CBS

3.1.4. Effekten af lederuddannelserne på diplomniveau (delprojekt 4)

Projektets opgave og titel kan kort beskrives som følger:

- a) Med henblik på at bidrage til fortsatte forbedringer af uddannelsernes samfundsmæssige og organisatoriske relevans og gyldighed ønskes en iagttagelse af, i hvilken grad uddannelsen har opøvet lederens kompetence til at arbejde kritisk reflekterende med teoretisk og erfaringsbaseret viden og på hvilken måde kompetencen viser sig i interaktionen med medarbejder og samarbejdspartnere og i resultatet af de beslutninger der træffes.
- b) hvilken værdi dimittender og modtagerorganisationer observerer og oplever diplomuddannelsen i ledelse har, samt hvilke sammenhænge der kan iagttages mellem oplevelsen af værdi og 1) modtagerorganisationernes læringsmiljø og 2) professionshøjskolernes tilrettelæggelse og realisering af en praksisnær, skolebaseret diplomuddannelse i ledelse.

Ph.d.-Projektets videnskabelige formulering er som følger:

- c) Der ønskes en empirisk eksplorativ analyse og vurdering af på hvilken måde den teoretiske viden, som formidles på lederuddannelserne (teorividen, erfaringsviden, metodeviden) omsættes til ledelseskompetencer i dimittendens egen arbejdspraksis, samt hvilke organisatoriske, sociale og politiske faktorer, der betinger oversættelsen og anvendelsen af den teoretiske viden. Analysen tager udgangspunkt i nyere læringssociologi, transfer-, translations- og transformationsteori samt videnssociologi. Projektet har fokus på diplomuddannelse i ledelse.

Projektet skal empirisk studere følgende forhold i praksis:

Hvilke ændringer kan der iagttages i dimittendens ledelsesmæssige praksis, som med sandsynlighed kan henføres til diplomuddannelse i ledelse og i hvilken grad oplever såvel dimittend som modtagerorganisation disse ændringer som værdiskabende for praksis.

På hvilken måde tilrettelægger uddannelsesinstitutionerne en praksisnær skolestisk diplomuddannelse.

Projektets overordnede videnskabsteoretiske perspektiv er konstruktivistisk. Den erkendelsesmæssige interesse er at skabe ny viden, der kan anvendes til en forøget selvrefleksion, kritisk vurdering og ansvarlig kreativitet såvel indenfor det uddannelsespolitiske som det uddannelsesinstitutionelle område, men også i de virksomheder og organisationer, der sender deres nuværende og kommende ledere på diplomuddannelsen i ledelse.

Projektet bygger på translationsteori, læringsteori, videns og erkendelsesteori pædagogiske teorier, nyere ledelsesteori og beslutningsteori, Projektet benytter en interaktionisk forskningsmetodik omkring dimittenders og lederes samspil, konfrontation og praksis. Projektet vil køre parallelt med projekt 2.

Den viden, projektet frembringer, skal lægge til grund for fornyede reflektive overvejelser over, hvordan lederuddannelser og andre professionsuddannelser skal (kan) tilrettelægges, så der skabes bedst mulig sammenhæng og værdiskabelse, mellem 1) det politiske ønske om at uddanne til vidensbaseret innovativ og udvikling, 2) modtagerorganisationens ønske om effektivisering og kvalitet i arbejdet og 3) dimittendernes ønske om personlig og professionel udvikling.

Projektets ph.d.-forløb udføres af ph.d.-stipendiat Elvi Weinreich, der er lektor, sygeplejerske og cand. mag i voksenpædagogik, filosofi og videnskabsteori og som har mange års erfaring som lærer og studieudvikler på professionshøjskolen UCC/KLEO. E-mail: ew.om@cbs.dk

Vejledere: Professor Katrin Hjort, SDU, Lektor Mads Hermansen, Learning Lab.

3.1.5. Krydspres, profession og anerkendelse på fremtidens offentlige arbejdspladser (delprojekt 5)

Fremtidens medarbejdere og ledelse i offentlige organisationer er udfordrede på tre områder: New Public Management har sat fokus på behovet for strategisk styring og monitorering af den offentlige sektor, men samtidig underminerer disse tiltag videnssamfundets behov for selvledelse. Desuden udfordrer tendensen mod stadig større organisationer og dermed øget afstand mellem ledere og medarbejdere behovet for organisationers fælles meningsdannelse, gensidige anerkendelse og skabelse af værdibaserede tillidsrelationer.

Endelig udsætter økonomisk knaphed i samfundet kombineret med stigende krav om personlig omsorg og velfærd medarbejderen i den offentlige sektor i et krydspres mellem modstridende rationaler: Brugerbehov kontra ressourcemangel, servicekrav kontra professionsetik, produktivitet kontra innovation, kort sigt kontra langt sigt.

Det er projektets udgangspunkt, at ovennævnte krydspres alene kan håndteres succesfuldt, hvis fremtidens styringsværktøjer og målemetoder udvikles i interaktionsprocesser mellem ledelse og medarbejdere, der baserer sig på gensidig anerkendelse. Projektet søger således dels at klarlægge de anerkendelsesprocesser, der indgår i den nuværende hospitalsenhed, Psykiatri og Social på Århus Universitetshospital. Brugen af ledelses-

kommunikation, målinger og samspillet med ledelsen om at videreudvikle ledelseskommunikation og måleteknik i en anerkendende ramme, er projektets empiriske fokus.

Med dette anerkendende afsæt analyserer og udvikler projektet – såvel teoretisk som empirisk - hvilke anerkendelsesformer konkrete måleteknikker etablerer, og om disse er hensigtsmæssige mhp. at skabe mening og anerkendelse vertikalt i en organisation. Måleteknikkens form undersøges og udvikles derefter empirisk med baggrund i en anerkendelses- og sprogfilosofisk analyse, samt teorier om målesystemers meningsværdi og anvendelse. På det lokale afdelingsniveau undersøges, hvordan ledelse håndteres og bør håndteres og udvikles, således at meningsdannelse med og for afdelingen skabes i sammenhæng med resten af organisationen.

Projektets ph.d.-forløb gennemføres af ph.d.-stipendiat, cand.mag. i filosofi Anders F.B. Jensen, som har arbejdet med ledelsesudvikling og lederuddannelse i sundhedssektoren og på KU. E-mail: afbj.om@cbs.dk

Hovedvejleder: Professor Preben Melander, CVL/CBS.

Den primære vejledning leveres af Morten Raffnsøe-Møller, PhD, Lektor, Institut for Filosofi og Idehistorie, Aarhus Universitet.

3.1.6. Drivkræfter og barrierer for innovation i sundhedsvæsenet set i et organisationspsykologisk perspektiv (delprojekt 6)

Projektets formål er at undersøge oplevede barrierer og drivkræfter for innovationskraft på universitetshospitaler med særligt fokus på samspillet på tværs mellem ledere og medarbejdere og under forskellige sociale og organisatoriske rammer. Projektets ambition er at bidrage med en uddybet forståelse af såvel de dynamiske som de strukturelle mønstre med betydning for innovationskraftens mobilisering, i etablerede faglige udviklingsprojekter.

Studiet integrerer elementer af flere teorikomplekser og forskningsmæssige retninger. Projektet er forankret i en forståelsesorienteret organisationspsykologisk tradition, men knytter an til ledelsesteori og innovationsteori.

Projektet undersøger særligt oplevede drivkræfter og barrierer for innovationskraft i gruppedynamikker (eks. Bion, 1993) *internt* i fagkulturerne (Schein, 2010). Eksempler på gruppedynamikker kan være kreativ synergi/misundelsesbaseret konkurrence og lægekulturens bevægelse fra mandefag til kvindefag. Projektet supplerer hermed den eksisterende forskning om dynamikker imellem fagkulturer og mellem de fagprofessionelle og de administrative ledere (DJØF'ere).

Mulige forklaringer på de oplevede barrierer i forhold til at tænke nyt om hospitalets organisering skal måske findes i kulturen og strukturen på de store universitetshospitaler, som er præget af nogle særlige vilkår, som kan fungere som barrierer for innovation (Tanggaard, 2008): en nul-fejls-kultur præget af konkurrence, en stærkt specialiseret vertikal (faglig/afdelings) struktur, en kompleks og splittet social identitet præget af indbyrdes konflikter og magtkampe, samt bagsiden af NPM i form af overstyring og kontrol.

Det er tilsyneladende en udfordring at overføre den erfaring og viden, der er oparbejdet på universitetshospitalet indenfor faglig innovation til at de fagprofessionelle tager ansvar for og bidrager til den organisatoriske

innovation. En hypotese i projektet er, at den faglige innovation bliver så kraftfuld, fordi den udspringer af de fagprofessionelles intention med arbejdet og deres kald (Scharmer, 2008).

Projektet undersøger de fagprofessionelles innovationsadfærd i hhv. centrale initiativer til procesinnovation og lokale faglige innovationer. Projektet har særligt fokus på forbindelsen til de fagprofessionelles intention, samt de oplevede gruppedynamiske og følelsesmæssige aspekter i innovation, f.eks. sammenhængen mellem kreativitet og misundelse, og supplerer dermed den eksisterende innovationsforskning med overvejende fokus på, hvordan man kan få nye gode ideer.

Projektet interesserer sig særligt for, hvordan ledelse opleves og udøves i relation til primadonnaernes samspil, altså ikke i relationen ledelses-primadonna (fagprofessionel), men i relationen ledelse og gruppen af primadonnaer (fagprofessionelle). Projektet undersøger oplevelsen af de organisatoriske rammer, som ledelse skaber omkring gruppens innovation.

Projektets ph.d.-forløb gennemføres af ph.d.-stipendiat, cand. Psych.aut. Karen Ingerslev, der tidligere har arbejdet som leder af Organisationsudviklingsprojekter i Region Midt. E-mail: Karen.Ingerslev@midtlab.dk

Vejledere: Professor Preben Melander, CVL/CBS og Lektor Steen Visholm, RUC.

3.2. Bonusprojekter

3.2.1. Strategisk risikoledeelse i offentlige organisationer

3.2.2. Fremtidens universitetsstyring i støbeskeen – fra professorvælde og medarbejderstyret kollektiv til markedsdrevne videnfabrik. Et laboratorium til at opfinde en bæredygtig ledelsesmodel

3.2.3. Fremtidens nye autentiske topleder – rollekonflikter mellem administrationslederskab, professionslederskab, strategisk lederskab og innovationslederskab. (Fra vandfaldsmodellen til geysersmodellen)

3.2.4. Videnskabende lederskab – når ledelse og produktion er to sider af samme sag – Folkeskolens udvikling fra regelstyret bureaukrati til videnintensivt værdinetværk. (Den innovative folkeskole – et virtuelt forsøg på identitets – og kompetenceudvikling).

4. Programmets ejerskaber og videnfællesskaber

4.0. Generelt

Programmets grundfinansiering er tilvejebragt af Finansministeriet, og suppleret gennem medfinansiering fra CBS.

Partnere er de projektejere, der leverer empiri, data og medfinansiering til et delprojekt.

Sponsorer er de projektejere, der leverer medfinansiering og debatindlæg til et delprojekt, men som ikke selv lægger krop til casestudier og empiri.

Partnere og sponsorer har plads i delprojektets styregruppe.

Videnfællesskaber består af de aktører, der aktivt leverer viden, fortællinger, fora, erfaringer og anden social kapital til programmet og dets delprojekter.

4.1. Partnerne

Partnere er følgende:

Projekt 2 og 4:

VIA University College
Professionshøjskolen Metropol, Danmarks Forvaltningshøjskole
Professionshøjskolen UCC/KLEO
Professionshøjskolen University College Syd
Professionshøjskolen University College Nordjylland
Erhvervsakademiet CBA
Professionshøjskolen University College Lillebælt
University College Sjælland

Projekt 3:

Beskæftigelsesministeriet, Integrationsministeriet og Skatteministeriet

Projekt 5:

Region Midt og Århus Universitets Hospital

Projekt 6:

Region Midt, Region Syddanmark, Århus Universitets Hospital

4.2. Sponsorerne

Sponsorerne er følgende:

Projekt 1:

FTF, BUPL

Projekt 2 og 4:

FTF, HK/LO

Projekt 5 og 6:

MidtLab

4.3. Videnfælleskaber

En række organisationer har sat ressourcer af til at være aktive sparringspartnere og bidragydere til programmets vidennetværk:

Odense Kommune, MidtLab., MindLab., Dacapo Teatret

4.4. Følgeskaber

FORUM er det frie debatforum, som gennem workshops, konferencer og andre dialogformer såvel udfordrer, følger og formidler programmets forskningsprocesser.

En række organisationer har givet tilsagn om at sponsorere den omfattende videnformidling og –deling, som finder sted i FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring:

Beskæftigelsesministeriet, Integrationsministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Århus Kommune, Region Syddanmark, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, DIOS, FTF, Danmarks Lærerforening, Metropol.

Disse organisationers repræsentanter er ikke knyttet til de enkelte projekter, men har indflydelse på programmets formidlingsaktiviteter, valget af mødetemaer for den skabte debat i FORUM. Disse sponsorer har en plads i FORUM's sponsorgruppe, kaldet "FOKUS".