

LEDELSE MELLEM NIVEAUER

af Frode Boye Andersen, programkoordinator for 'Ledelse og organisation i krydsfeltet mellem centrale og decentrale niveauer'.

Hvilken betydning får det at ledelse og moderne organisationer aktuelt er spændt op i en dobbeltvirkende grundfigur af eksempelvis 'central regulering og selvstyring' eller 'ledelse og selvledelse'? Både internt og eksternt synes denne grundfigur at lægge op til ledelse som et udvekslingsforhold mellem centrale og mere decentrale niveauer.

Denne artikel bidrager med en kort beskrivelse af dette perspektiv og de tilhørende udfordringer for ledelse.

Fra government til governance

Både offentlige og private organisationer må aktuelt forstås ud fra en kontekst af foranderlighed hvor referencepunkterne er refleksive snarere end stabile og sikre. På denne måde udfordres en konventionel tænkning om ledelse og organisationer på sin klassiske forestilling om muligheden for rationel styring (March 1995, Weick 1990). Dette fører til en øget opmærksomhed på moderne organisationers afhængighed af at kunne agere situativt funderet på alle niveauer. Perspektivet på organisationer som lærende bliver at forstå som en efterspørgsel efter en sådan processuel kapacitet der løbende kan lede sin egen omstilling i forhold til opgaven (Qvortrup 2001). Tilsvarende bliver fænomenet værdiledelse et udkast til en ledelsestænkning der skal muliggøre at ledelsesopgaven kan indløses med samme situative styrke på alle niveauer (Thyssen 2000). Generelt kan man således iagttage at kompleksiteten i opgaveløsningen fremkalder indsigt i nødvendigheden af at der må praktiseres ledelse på alle niveauer - også de operationelle.

Moderniseringsbestrebelse i den offentlige sektor, drevet frem på idealet om *new public management* (NPM), udfolder sig styringsmæssigt gennem decentralisering (Klausen 2001). Der er - ganske afgørende - ikke tale om decentralisering på bekostning af central styring men tværtimod netop om mere af begge dele: Hvor decentralisering synes at kunne svare

på situative udfordringer, så skaber det samtidigt nye styringsudfordringer for et centralt niveau. Paradoksalt nok kræver decentralisering således mere ledelse på det centrale niveau; ikke i form af akkreditering, kvalitetssikring og anden kontrolrapportering fra de klassiske forlegenhedsregistre, men mere ledelse - af en anden slags.

Ledelse af anden orden

Der er en tilbøjelighed til i denne sammenhæng at privilegere strategisk ledelse (Klausen 2004), men tilbagetrækning af ledelse til et strategisk niveau efterlader det praktiske ledelsesdilemma uforløst: Hvordan kan ledelse bryde produktivt ud af paradoksale vilkår karakteriseret som centralt reguleret selvstyring (Pedersen 2008) eller central styring af decentral omstilling (Andersen & Thygesen 2004)? Udfordringen bliver således at undersøge hvilke perspektiver på ledelse der kan imødekomme både et centralt niveaus behov for at kunne lede uden samtidig at spolere det situative potentiale på det decentrale niveau. Eksempelvis: hvordan kan man lede decentrale enheder således at de reelt kommer til at lede sig selv - hvordan kan man lede organisationens selvstyrende team? Eller: kan en kommune styre sine institutioner gennem de netværk som institutionslederne er organiseret i? Men ledelsesudfordringen vender også modsat: Hvordan kan man på et decentralt niveau kommunikere kvaliteten i sine kerneydelser - på en måde der også skaber gyldighed på centrale niveauer?

Der er her tale om en grundfigur for moderne ledelse, både organisationsinternt og mellem organisationer og deres omverden: Ledelse rykker fra at kunne begribes som et umiddelbart forhold og må i stedet iagttages som et middelbart, som ledelse af ledelse (Andersen 2008). Med dette argument kunne man derfor - hvis det skulle være - privilegere ledelse af anden orden som den moderne ledelsesudfordring. Ledelse af selvledelse (Rennison 2004) bliver ledelse af anden orden og typisk: et centralt niveaus måde på at lede i forhold til et mere decentralt niveau der af gode grunde forventes at lede sig selv.

Men der er som tidligere vist også tale om et udvekslingsforhold; dette kan iagttages som en form for forhandlet ledelse (Pedersen 2004) hvor det decentrale niveau udfordres på sine bidrag til den ledende kommunikation.

Det vil være utilstrækkeligt hvis udfordringen kortsluttes med simple greb ned i den konventionelle pose. Det bliver derfor væsentligt med empiriske undersøgelser af hvordan denne ledelse mellem niveauerne kan udfoldes, og hvorledes en sådan anden ordens ledelse kan kvalificeres teoretisk og praktisk.

Referencer

- Andersen, F. B. (2008): *Den trojanske kæphest : Iagttagelse af kommunikation der leder*. København: Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.
- Andersen, N. Å. & Thygesen, N. T. (2004): Styring af styringsværktøjer. I: *Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004 vol. 85* (pp. 28-37).
- Klausen, K. K. (2001): *Skulle det være noget særligt : Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag.
- Klausen, K. K. (2004): *Strategisk ledelse : De mange arenaer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- March, J. G. (1995): *Fornuft og forandring*. København: Samfundslitteratur.
- Pedersen, D. (2004): Ledelsesrummet i managementstaten. I: Pedersen, D. (Red.)(2004): *Offentlig ledelse i managementstaten* (pp. 104-133). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pedersen, D. (2008): Når ledelsespositionen er til forhandling - det dynamiske ledelsesrum - myten om den suveræne leder. I: Sørensen, E. E., Hounsgaard, L., Ryberg, B. & Andersen, F. B. (Red.) (2008): *Ledelse og læring - i organisationer* (pp. 198-224). København: Hans Reitzels Forlag.
- Qvortrup, L. (2001): *Det lærende samfund : Hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal.
- Rennison, B. W. (2004): Ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor. I: Pedersen, D. (Red.)(2004): *Offentlig ledelse i managementstaten* (pp. 85-103). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Thyssen, O. (2000): *Værdiledelse : Om organisationer og etik*. (2.udg.). København: Gyldendal.
- Weick, K. E. (1990): Cartographic Myths in Organizations. I: Huff, A. S. (Ed.) (1990): *Mapping strategic thought* (pp. 1-10). West Sussex: John Wiley & Sons.