

Udvikling af ledelse via ledelseskoncepter – hvorledes gives det mening?

Søren Frimann, Anja O. Thomassen, Hanne D. Keller
Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet

Kravet om effektivitet i form af at levere mere og højere kvalitet for mindre er allestedsnærværende i den offentlige sektor i disse år. Fokus er i høj grad rettet imod, hvordan man kan udvikle og anvende medarbejdernes viden og kompetencer på nye og innovative måder. En strømning, der lægger sig i halen heraf, er den stadig stigende interesse for at udvikle ledelse i den offentlige sektor, da det anses for at være et af de midler, der kan bidrage til at understøtte udviklingen af mere kvalitet for mindre. Således er der de senere år opstået en bred vifte af lederuddannelsesstilbud rettet særlig mod den offentlige sektor, hvor et eksempel er Master i Public Governance (MPG). Samtidig hermed har forskellige ledelseskoncepter (Northouse, 2012; Mintzberg, 2009; Yukl, 2010) vundet indpas, idet de giver et bud på, hvordan der kan arbejdes med ledelse på struktureret vis med henblik på professionalisering af ledelse. Dette bryder til en vis grad med tidligere tiders tilgang til ledelse, hvor ledelse blev bedrevet med afsæt i en dyb faglig kompetence og ikke ud fra ledelse som profession. Offentlig Leadership Pipeline (OLP) (Dahl og Sørholm, 2012) er et eksempel på et ledelseskoncept, der i disse år spreder sig i den offentlige sektor. I OLP ligger fokus på at afklare og tydeliggøre arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder for lederrollen på forskellige niveauer i organisationens vertikale ledelseskæde, dvs. leder-af-ledere (LAL) og leder-af-medarbejdere (LAM).

Denne bevægelse i synet på ledelse i den offentlige sektor er på et overordnet plan interessant, fordi den indikerer den retning, samfundet bevæger sig. På mikroplan, det vil sige ude i de enkelte organisationer, er udviklingen ligeledes interessant, fordi det fremtrædende fokus på ledelse stiller nye krav til de ledere, der til dagligt varetager en ledelsesposition. Ligeledes eksisterer der i den offentlige sektor (og sandsynligvis også andre steder) flere logikker, diskurser eller paradigmer (Deetz, 2001, 1996), der kan siges at være hinandens modsætninger. På den ene side er der stadig stigende teknisk-rationelle krav om dokumentation, målbarhed og evaluering, på den anden side et stigende krav fra medarbejderne om indflydelse, frihed og mening gennem relationelle, dialogiske og narrative processer mellem ledere og medarbejdere (Larsen og Rasmussen, 2014; Jørgensen et al. 2014; Czarniawska, 1997; Drath, 2008).

Vi har gennem 6 måneder fulgt implementeringen af OLP i en kommunal kontekst. I direktionen er det besluttet, at OLP skal indføres i hele kommunen med henblik på at styrke og ensarte ledelseskæden, herunder styrkelse af ledelse vertikalt/horisontalt, skabe forventningsafstemning, fremme talentudvikling og rekruttere ledere fra egne rækker. Traditionelt har ledelse i kommunen været meget decentral og dermed overladt til den enkelte leder og afdeling, hvilket har medført, at man i de lokale organisatoriske kontakter over tid har udviklet meget forskellige former for ledelse. Ofte er ledere blevet rekrutteret uden at have gennemgået et forudgående lederuddannelsesforløb og et internt transitionsforløb. Det har ofte ført til uklarhed om lederens rolle, værdigrundlag og funktion. Direktionen ønsker at højne

gennemsigtigheden i den bedrevne ledelse og til en vis grad, at ledelse bliver mere ensartet. Direktionen vælger både en klassisk funktionalistisk top-down implementeringsstrategi og en dialogisk proces med afsæt i ledernes daglige praksis, dvs. ud fra en emergende bottom-up logik. Dette kan ses som udtryk for, at man forsøger at overskride divergensen mellem håndtering af organisatoriske krav og de ansattes sociale meningskabelse (Weick, 1995, 2001). Meningskabelse udspiller sig i praksisfællesskaber som situeret læring (Lave og Wenger, 1991; Wenger, 1998) i dialogiske processer, der skal føre til konkretisering, afstemning og udmøntning af ledelse og relationer mellem ledelse og medarbejdere i konteksten. Det er netop de processer, der udfolder sig i den sociale meningskabelse under implementeringen af OLP i kommunen, vi som forskere er interesserede i at blive klogere på.

Vores problemformulering handler således om, hvordan ledelse kan udvikles i spændingsfeltet mellem udefrakommende krav om mere fælles fodslag i ledelsen og den enkelte leders behov for at tilpasse sin ledelsesstil til hans/hendes aktuelle kontekst: Hvordan skabes mening i en forandringsproces i spændingsfeltet mellem rationel top-down planlægning og social og relationel forankring bottom-up?

Litteratur

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization - Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dahl, K. og Søholm, T. M. (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, 3-46.

Drath, W.H. et al. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*. 19, 635-65.

Jørgensen, K. M. og Largacha-Martinez, C. (eds.) (2014). *Critical Narrative Inquiry: Storytelling, Sustainability and Power*. New York: Nova Science Publishers Incorporated.

Larsen, M. V. og Rasmussen, J. G. (2014) *Relationelle perspektiver på ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lave, J. and E. Wenger (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University of Cambridge Press.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Edinburgh: Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications. 6th edition.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Prentice Hall.

Weick, K. E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Oxford:Blackwell.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.