

Anden ordens ledelse - er en måde *at tænke* ledelse på

Frode Boye Andersen

*Paper til Det danske Ledelsesakademis konference 2014
1. & 2. december 2014 på Roskilde Universitetscenter*

(OBS: Artiklen er i væsentlighed
kommateret efter Dansk Sprog
anbefalinger; der er som hovedre
ikke komma foran ledsætninger)

Anden ordens ledelse - er en måde *at tænke* ledelse på

Frode Boye Andersen

Paperet argumenterer for hvordan moderne organisationers styringsforlegenhed bliver til en ledelsesforlegenhed hvis ikke vi finder anderledes, adækvate måder *at tænke* ledelse på. Tænkning om ledelse er knyttet til forestillinger om ledelses funktionsmåde, og paperet søger med dette afsæt at anskueliggøre at udfordringerne for moderne ledelse væsentligst må indløses som ledelse af anden orden. Anden ordens ledelse bliver på denne måde både en tilgang til ledelse og en konsekvens af en tænkning som kan siges at være forudsætning for at genfortolke fx tillid og frihed som mulige ledelseskategorier.

Indledning

Når vi søger tidssvarende tilgange for moderne ledelse, kan der synes at være en tilbøjelighed til at lande i enten abstrakte, værdityngede hensigtsformuleringer eller i den anden yderlighed af godt-råds-tunge punktopstillinger for ledelse i praksis - uden det dog lader til at svare på udfordringen for moderne ledelse. Moderne organisatoriske processer kan i traditionel forstand siges at være ramt af en styringsforlegenhed der dels risikerer at føre ledelse i retning af besnærende teknologier, dels begrundet søgningen efter anderledes, virkningsfulde tilgange til moderne ledelse og - ikke mindst - øger opmærksomheden på hvordan styringen må realiseres gennem de lededes mulighed for at lede deres egen opgaveløsning.

Denne opmærksomhed producerer metaforisk skarpe men operationelt porøse begreber som mening, tillid, frihed mv. der synes at forskyde ledelse væk fra en utilstrækkelig men velkendt rationalitet. Dermed bliver forlegenheden dog ikke mindre.

Dette paper tager pointen om forskydning bogstaveligt - men alternativt som en forskydning i måden *at tænke* ledelse på. Med begrebsligt-teoretisk afsæt og med baggrund i et aktionsforskningsprojekt genbeskriver paperet hvordan man kan forstå ledelse som ledelse af anden orden og argumenterer for at det ikke så meget er et ændret handlerepertoire som en

ændret tænkning om ledelse der er på spil. Tænkningen om ledelse sætter den måde hvorpå der ledes. Kernen i en sådan tænkning er forestillinger om ledelses funktionsmåde: hvad er det egentlig der leder organisationens handlinger, og hvad skal der til for at influere på det der leder? Paperet peger på at styringsforlegenheder opstår i moderne organisationer når man undlader at tage organisationsteoretisk og ledelsespraktisk konsekvens af at forholdet mellem præmis og beslutning må iagttages som løst koblet. Dette er ingen ny iagttagelse, men den bør aktuelt blive vanskeligere at komme udenom: mødet mellem fx 'styring' og 'frihed' kan ikke håndteres med klassiske kausalforestillinger og kan kun løftes gennem en anden ordens ledelsestænkning. Eller med 'tillid' som eksempel: tillid må indløses gennem anden ordens ledelse hvis tillid skal blive andet og mere end besværgende og blind tillid.

I en anden ordens ledelse bliver rationaliteten tilsvarende reflektiv; tilsyneladende irrationelle ledelseskategorier som 'tillid' og 'frihed' skal indløses reflektivt rationelt - ikke som koncepter eller anden konventionelt operationaliseret omsætning af begreber til praksisanvisning men som funktionel analyse: hvad er det der fungerer ledende i organisationen? Med ledelses funktionsmåde som udsigtspunkt er vi i et generisk spor hvor ledelse ikke kan påregne at blive årsag til bestemte virkninger men snarere i sig selv bliver en effekt i de organisatoriske processer. Tænkningen om anden ordens ledelse åbner for en mere spekulativ ledelsesmåde - også for potentielle faldgruber - men tilbyder derved samtidig et perspektiv til at håndtere den 'magtens vending' der bliver indfoldet i de moderne organisatoriske processer som er blevet afhængige af mening, tillid og frihed.

Paperet drøfter anden ordens ledelse som teoretisk og praktisk begreb og reflekterer perspektivets rækkevidde; på den ene side som en omkalfatring af tænkningen om ledelse og på den anden side, som praksisimplikation, som en tilsyneladende beskeden konsekvensjustering i ledelses handleregistre. I begge tilfælde med stor betydning for ledelses muligheder i moderne organisationer.

Styringsforlegenhed bliver til ledelsesforlegenhed

Styringsforlegenhed kan iagttages i mange organisatoriske sammenhænge. Som når direktionens velgennemtænkte strategier kun rudimentært lader sig identificere som handling i virksomhedens udførende lag. Som når ledelsens beslutninger fordamper i de fagprofessionelles autonome fortolkninger af hvordan opgaverne skal løses. Som når forvaltningers politik- og værdiorde kun genkendes symbolsk som laminerede papirer i en turbulent praksis. Styringsforlegenhed kan iagttages hvor simpel kausalitet ikke rækker til at beskrive forbindelsen mellem styring og styringens effekt, og i moderne organisationers komplekse processer vil man derfor i klassisk forstand kunne forstå styringsforlegenheden som permanent. Den klassiske organisationsforståelse kan ikke adækvat begribe en moderne organisatorisk realitet der mere dækkende må beskrives i billeder af autopoiesis (Moe 2014). Når organisatoriske processer tænkes knyttet til sociale systemers autopoietiske funktionsmåde, så bliver det også begrebsligt tydeliggjort hvorfor klassiske ledelsesforestillinger om at kunne foregribe og foreskrive er ganske utilstrækkelige i en kompleksitetskontekst (Luhmann 2000). For ledelse der grundlæggende orienterer sig klassisk, vil styringsforlegenheden tilsvarende dukke op som ledelsesforlegenhed. Forlegenheden opstår når man nok nikker til kompleksitetsvilkåret og måske også til de autopoietiske betingelser men undlader at tage organisationsteoretisk eller ledelsesempirisk konsekvens af iagttagelsen.

Hvilken konsekvens kunne der blive tale om at tage? Ja, grundlæggende må man opsiges abonnementet på kausalt funderet ledelsestænkning eller måske mere retvisende sagt: flytte sin tænkning om kausaliteten i ledelse. I organisatoriske processer under autopoiesis bliver ledelse kausalt detroniseret; ledelse kan ikke indfri klassiske forestillinger om en gennemgribskausalitet men bliver i stedet overladt til en mulig udløserkausalitet (ibid.: 401). Ledelse i autopoietiske processer kan altså ikke påregne at blive årsag til bestemte virkninger - ledelse må oven i købet i vid udstrækning iagttage sig selv som effekt af de organisatoriske processer. Denne polvending af kausaliteten bliver en logisk konsekvens af autopoiesen og dukker direkte op som styringsforlegenhed, men den behøver ikke nødvendigvis også at frembringe ledelsesforlegenhed. Dét beror på hvordan ledelse tænker om ledelse.

Den kausale vending mindsker i sig selv hverken betydningen af eller mulighederne for ledelse men udfordrer ledelse til at forstå sig selv på anderledes betingelser.

Der er i denne sammenhæng tale om en deskriptiv udpegning af organisationers autopoietiske funktionsmåde. Der kan være organisationer der holder det autopoietiske i et stramt hierarkisk greb eller på anden vis er præget af strukturer som inddæmmer autopoiesens dynamik men funktionsmåden skal således i denne sammenhæng forstås generisk: selv det mest bastante bureaukrati fungerer autopoietisk i mellemrummene.

Styringsforlegenheden sender både teori og praksis på ekspedition i det organisatoriske terræn. Den klassiske søgning mod sikkerhed fæstner sin lid til de retrospektive styringstiltag: evalueringer, afrapporteringer, akkrediteringsprocesser, målopfølgelser og lignende tiltag af kontrolkarakter. Eller søger at få hold på det man kan se som autopoiesens aktør - individet - gennem anråbelsesteknologier der skal forpligte medarbejdere på den organisatoriske dagsorden og intimteknologier der skal forpligte medarbejderne på sig selv (Andersen 2004). Disse individorienterede bestræbelser kan ofte antage perverterede former - også selv om de er indskrevet i tilsyneladende mere venligtsindede figurer som fx 'selvledelse' (Kristensen & Pedersen). Vi ser samme bestræbelse overordnet individniveauet i den aktuelle offentlige styringsdiskurs som forsøgsvis forskydning fra New Public Management mod New Public Governance (Pedersen 2008).

De mere tidssvarende organisationsteoretiske søgninger tager afsæt i kompleksiteten som grundvilkår og anerkender også den nævnte polvendings bagvedliggende præmis: moderne organisationer må finde ledelsesformer der nok kan sætte retning men først og fremmest kan frisætte medarbejderne til at kunne handle i den uforudsigelige kompleksitet - til organisationens bedste. Denne ambition frembringer også i dansk sammenhæng forestillinger om fx værdiledelse (Thyssen 2007), ledelse på visioner (Greve et al. 2012), tillidsledelse (Thygesen et al. 2008, 2011; Thygesen & Kampmann 2013), *unbossing* (Bøtter & Kolind 2011) mv. som anvisninger af en slags ledelsens tredje vej.

Udfordringen bliver altså at undgå at omsætte styringsforlegenheden til ledelsesforlegenhed - eller sagt på en anden måde: hvordan kan man komme til ledelse i moderne organisationer hvor analysen paradoksalt synes at vise at vejen til ledelse går gennem medarbejdernes frihed til at lede deres egen opgaveløsning?

Det er nemt at forstå hvordan eksempelvis den sympatiske figur 'tillid' kan blive et besnærende tilbud om en tredje vej i denne sammenhæng - men hvad nu hvis der overhovedet ikke findes en

sådan tredje vej for ledelse? Vi kan med en hastig trykprøvning af tillidsfiguren pege eksemplarisk på vanskeligheder ved at søge ad 'en tredje vej' uden grundlæggende at ændre sin tænkemåde om ledelse.

Man kan ikke have tillid til tillid - i organisationer

Det er vanskeligt at argumentere mod at tillid skulle være godt, og det er da heller ikke dette papers ærinde. Det sociale ville brænde sammen uden tillid. Danskernes høje tillidsspejl begrundet mange af de forspring som Danmark måtte have i internationale sammenligninger (Svendsen 2012). Men tillidsbegrebet er porøst og hvis vi udifferentieret lader 'tillid' suge enhver kontekst op, så taber vi blikket for at fx mellemmenneskelig tillid og organisatorisk tillid ikke er det samme. Den følgende forkortede argumentation gør på ingen måde fyldest i forhold til foreliggende filosofiske, antropologiske, historiske mv. udfoldelser af tillidsbegrebet, men meget mindre kan også gøre det i denne sammenhæng, og tillid dukker da op i en tredeling:

Tillid forstået som en (mellem)menneskelig livsytring; det er denne basale udgave af tillid vi ofte refererer til som løgstrupsk.

Tillid fremført som en norm; tillid er et ideal eller en værdi som man kan vælge at prioritere, eksempelvis i modsætning til kontrol.

Og tillid iagttaget som et socialt hængsel; tillid bliver da en prunkløs mekanisme, en funktion der fungerer som kobling i kommunikationen i sociale systemer.

Allerede med denne tredeling bliver det tydeligt at tillidsbegrebet er ude i et kategorialt morads og at 'tillid' bliver turist i skiftende kontekster - og dermed svær at gøre til et særligt produktivt begreb for ledelse og organisation. Dette er altså værd at bemærke: det er begrebet tillid der står i vejen for sig selv - ikke det ledelsesanliggende der adresseres gennem tillidsperspektivet.

Det viser sig empirisk vanskeligt at håndtere så forskellige versioner af tillid i en organisatorisk sammenhæng; de ideale forestillinger om tillid kommer til at dække af for tillid som funktion og for hvad der sker når tillid bliver socialt hængsel i en organisationskommunikation.

I den organisatoriske kommunikation bliver magt et markant men umage aspekt af konteksten for tillid. Det er karakteristisk at tilliden og magten i denne betydning ikke bliver hinandens

modsætninger men gensidigt forbundne. Polvendingen ovenfor kan også iagttages som en 'magtens vending' (Andersen 2012): for at magte bliver magten afhængig af at vinde den tilkobling som kan bæres af eksempelvis tillid til magtens projekt. Blikket på magtens vending viser at ledelsesforlegenhed også består af den afmægtiggørelse der følger med moderne ledelse (Krause-Jensen 2012). Et velanbragt forsøg på at på at løse dette cirkelens kvadratur som tillid og magt frembringer udpeger 'gaven' som metafor for tillidsmekanismen (Thygesen et al. 2008, 2011). Gavegivningens sociale hængsling er spændt op i en dobbeltbinding af modtagelse og forpligtelse, men denne almene gensidighed kan siges at fare vild i en ledelseskontekst. Gavemetaforen viser nok hen til det relationelle: at tillidsgivningen vender begge veje i et ledelsesforhold - i en seriel, gensidig asymmetrisering. Men metaforen slører derved også at det netop handler om et ledelsesforhold der er karakteriseret ved at have noget for med nogen og derfor aktivt må (tage initiativ til at) operationalisere tilliden. Med denne sløring negligeres således ledelsesforholdets generiske asymmetri.

Vi er altså nødt til at se spidst på hængslingen i en ledelseskontekst - som når tillid eksempelvis bliver en ledelsesmekanisme og må gøre sig forskellig fra blind tillid: Når tillid rykker ind som koblingsmekanisme i den organisatoriske kommunikation, bliver tillid en kalkule, en risikofyldt forud-ydelse (Luhmann 1999). Når tillid bliver *middel* i udvekslingsforholdet mellem ledelse og organisation, så fungerer tilliden som en kalkuleret risiko hvor man iagttager sin omverden i en afvejning af den risiko man løber over for den usikkerhed man ønsker at eliminere med tillidsydelsen. Hvor (altså) tillid underlægger sig den organisatoriske rationalitet som henvisningshorisont, bliver tilliden gusten. Det lyder ikke umiddelbart kønt, men bliver blot den nøgterne konsekvens af tilbøjeligheden til at ville skumme den positive ladning i værdibegreber som anerkendelse, frihed og tillid - og samtidigt overse at de ikke uskyldigt kan glide over i en funktionel kontekst uden også at ændre valør. Hvis - i tilfældet tillid - tillid ikke blot skal være endnu en slagordsagtig ledelsespræfiks, så må vi både interessere os for hvad tillid kan gøre ved ledelse (Born & Thygesen 2001) og for hvad ledelseskonteksten gør ved tillid - men først og fremmest interessere os for hvad det er for en ledelsestænkning der må gå forud for tillid som ledelseskategori.

Tillid fungerer som et svar på kompleksitetens ledelsesudfordringer: *"Med tillid forsøger man at udstrække sit råderum til områder som er for komplekse til, at man selv kan håndtere dem."* (Thyssen

2001:28) Tilliden skal særligt kompensere for et fravær af fortrolighed under kompleksitetens opgaveløsning (Born & Thygesen 2001), en opgaveløsning som funktionelt må ledes af medarbejderne på organisationens mere decentrale niveauer.

Den organisatoriske tillid er således nok indlejret i magtens vending og har træk af gensidighed, men særligt karakteristisk har den organisatoriske tillid 'noget for med nogen' fordi dens funktion netop er at bringe noget under ledelse som ellers ville være endnu vanskeligere at få indflydelse på.

Hvis tillid således er et svar på kompleksitetens ledelsesudfordringer - hvilken underliggende tænkning om ledelse peger da tillid (frihed, mening mv.) ud som adækvat perspektiv på ledelse? Hvilken måde at tænke ledelse på kunne begrunde tillid som ledelsesfunktion - og vil samtidig kunne iagttage tilliden usentimentalt som gusten? Kompleksitetens ledelsesfordringer og det autopoietiske grundvilkår betyder at ledelse må tænkes som ledelse af anden orden.

Ledelse af anden orden indregner ledelses funktionsmåde.

Man kan logisk argumentere for at ledelses funktionsmåde følger (generisk) af organisationers autopoietiske funktionsmåde. I dele af organisationsteorien findes der produktive ækvivalenter til dette autopoiesisblik i form af kompleksitetsteori, irrationalitet, løstkoblethed mv. - mens den konventionelle teori tilsyneladende er lykkedes med insisterende at ignorere hvad der måtte være af tilsvarende iagttagelser.

Kompleksitetsvilkåret, nogle tidstypiske organiseringer og den beskrevne styringsforlegenhed giver aktuelt - det generiske ufortalt - en særlig anledning til forskyde sin ledelsestænkning til ledelse af anden orden (Andersen 2014a). Når organisationer således aktuelt søger at orientere sig efter kompleksitetsvilkåret, så skruer de traditionelt op for de distribuerende træk og decentraliserer, divisionerer, uddelegerer og teamorganiserer for at rykke organiseringen tættere på opgaveløsningen. Men samtidig efterlader den traditionelle tænkning de nu distribuerede i et limbo af decentrale niveauer med tilsyneladende uformindsket central styring: hvor det både er uklart på hvilken måde de decentrale niveauer skal lede sig selv og uklart på hvilken måde de (mere) centrale niveauer kan omsætte deres selvskabte styringsforlegenhed til en ledelsestænkning der kan matche det distribueredes ledelsesudfordringer. Selv i denne korte form kan det på denne

måde anskueliggøres at dette limbo ikke kan ophæves gennem traditionel ledelsestænkning men tværtimod må tilskynde til i stedet at tænke ledelse af anden orden: ledelse således at de ledede kan lede opgaveløsningen på de (mere) decentrale niveauer.

Og dermed kan vi gribe tilbage til beskrivelsen af ledelses funktionsmåde i det generiske spor: ledelse er en funktion der finder sted overalt i organisationen. Og med den fyndige formulering: hvor der handles, der ledes. Det er altså ikke ledelsen der står for det meste af ledelsen i organisationen; det gør medarbejderne. Langt størsteparten af den organisatoriske ledelse kommer til stede gennem medarbejdernes opgaveløsning - individuelt og relationelt. Når medarbejdere står over for kunder og kolleger og i opgaveløsningen vælger at gøre noget frem for noget andet, så er det i dette funktionelle perspektiv netop dér organisationen faktisk ledes. Vi er i denne fremstilling tilbage ved polvendingen eller fremme ved en lige så radikal pointe der peger på at forholdet mellem beslutning og præmis er løst koblet (Luhmann 2000). Denne løse kobling betyder konkret at den organisatoriske ledelse ikke kan påregne at blive beslutningspræmis for de beslutninger som medarbejderne træffer; hvad der måtte blive gjort til præmis for beslutninger viser sig først retrospektivt gennem de efterfølgende handlinger, og den kausalt detroniserede ledelse må se sin traditionelt særlige præmisstatus indgå i et mudret konkurrenceforhold med alt det som også leder allerede. Vaner, kultur, professionsforståelser, faglige standarder, kollegiale kodeks og private tilbøjeligheder udgør elementer i en virkningsfuld henvisningshorisont og bliver dermed til et væv af potentielle præmisser for enhver praksisbeslutning. På denne måde kommer anden ordens ledelse (eller ledelse af ledelse) til at handle om at lede den ledelse der leder allerede. Eller sagt mere operationelt ind i magtens og ledelsens vending: anden ordens ledelse må manøvrere på sin afhængighed af at gøre sig tilkoblingsduelig hos de ledede. Hér er ikke tale om et ledelsesmæssigt udsalg eller om at lefle for de ledede men om en nøgtern analytik.

Hvis det altså er således at ledelses funktionsmåde kan iagttages, så bliver ledelsesudfordringen ikke af første orden (hvad kan jeg anwise at gøre?) men af anden orden (hvordan kan jeg gøre mig tilkoblingsduelig?). Anden ordens ledelse som konsekvens af iagttagelsen af ledelses funktionsmåde flugter frugtbart med anden ordens ledelse som konsekvens af kompleksitetsvilkåret: når organisationens ledelse finder sted gennem opgaveløsningen på de (mere) decentrale niveauer og når kompleksitetsvilkåret gør organisationen afhængig af netop at kunne gå dygtigt med opgaveløsningen på de decentrale niveauer, så bliver den centrale

ledelsesudfordring at komme til ledelse af den decentrale ledelsesfunktion - på en måde der ikke demonstrerer denne. Autopoiesis og kompleksitet er vilkår der betinger moderne ledelse og som foreslår ledelse gentænkt som ledelse af anden orden. Og hvad vil det så sige?

En klassisk tænkt første ordens ledelse vil magt-optimistisk gå ud fra at dens bidrag til kommunikationen vil få den intenderede ledelseseffekt. Ledelse af anden orden vil ud fra den kausale vending indregne ledelses funktionsmåde i sin tænkning: hvis ledelseskommunikationen kan gøre sig tilkoblingsduelig og vinde anknnytning i det som leder (decentralt) allerede, så kan kommunikationen blive ledende. Anden ordens ledelse er et betinget kausalforhold der ikke putter med de post-heroiske aspekter af moderne ledelse - men ikke dermed bliver synonym med tab af ledelseskraft. Også i en klassisk, heroisk spejling er der eksempler på at egentlig ledelseskraft vindes gennem snedighed og snilde (Andersen 2009), og det kan siges at være kendetegnende for en anden ordens tænkning at den netop frembringer en mere reflektiv, meta-gående ledelsestænkning - og således også en mere spekulativ ledelse.

Når ledelse bli'r til ledelse af ledelse

Hovedsporet i dette paper handler om at iagttage moderne ledelse som anden ordens ledelse eller om at tænke ledelse på en anden måde: som et ledelsesforhold af anden orden. Dette hovedspor overser ikke at der også vil være handlingskonsekvenser af at tænke ledelse som anden ordens, men enhver begyndelse er knyttet til at iagttage anderledes.

En håndfuld skoleledelsesteam havde med forskellige tilløb fået inspiration til at kigge på deres praksis ud fra et lignende perspektiv: hvordan kunne de kvalificere deres ledelse således at den på en og samme tid styrkede medarbejderne i disses ledelse af opgaveløsningen og styrkede ledelsens egen adkomst for ledelse i en skoleorganisations løstkoblede og traditionelt autonome kultur?

Disse team blev fulgt i et fælles projekt over to år hvor de undersøgte og udviklede på deres ledelse som ledelse af anden orden (Andersen et al. 2012). Ledelsesteamenes erfaringer i projektet anskueliggør gentæknings-figuren; anden ordens ledelse er ikke et koncept, en metodekommode eller et sæt af særlige tips og tricks; anden ordens ledelse bliver en omfortolkning af ledelsens egen forholdemåde og en opmærksomhed på effekten af ledelse og på hvad der overhovedet virker ledende i organisationen. I forlængelse af dette kan man derfor sige at det mest omkalfatrende i

bevægelsen af en ledelsespraksis i retning af ledelse af anden orden ligger i at gøre den kausale vending til sit udsigtspunkt - og i dette blik at få øje på ledelses autopoietiske funktionsmåde. Nået til disse iagttagelser bliver det efterfølgende en udfordring for anden ordens ledelse at tage konsekvens af denne indsigt (Andersen 2014b).

Hos projektets ledelsesteam dukkede det spekulative aspekt i anden ordens ledelse op i en produktiv form. Ledelsesteamenes forskydning af opmærksomhed i retning af anden ordens ledelse blev samtidig en forskydning i retning af det mere analytiske og i retning af en mere prospektiv tænkning om ledelses effekt.

Det mere analytiske dukkede op som en tilskyndelse i ledelsesteamenes bestræbelser på at forbinde sig med den allerede forekommende ledelse i organisationen: hvad er det der leder og hvordan kan ledelse gøre sine intentioner, sin ønskede retning, tilkoblingsduelig for medarbejderne? Det analytiske kommer på denne måde til både at handle om umagen med at prøve at beregne den uberegnelige autopoietiske organisation og om en skærpet opmærksomhed på skellet mellem ledelses inderside og yderside. På ledelses inderside bliver det analytiske spekulativt med det som ledelse 'har for med nogen', på ledelses yderside omsættes det analytiske til organisationskommunikation der søger tilkobling. Det empirisk velkendte skel mellem ledelses inderside og yderside skal selvkært ikke tilskrives ledelse af anden orden, men det praktiske perspektiv på anden ordens ledelse forstærker skellet fordi det bliver tydeligt at anden ordens ledelse netop må operationaliseres hen over dette skel. Projektets ledelsesteam oplevede i øvrigt at opskrivningen af det analytiske aspekt og det nu mere anmassende skel mellem ledelses inderside og yderside virkede indad i ledelsen - som en sideeffekt - og gjorde ledelse klarere på sig selv. Og hvad indebærer en mere prospektiv tænkning om ledelses effekt? Jo, med en logisk argumentation: jo mere at ledelse på et (mere) decentralt niveau skal kunne gå dygtigt med opgaveløsning på egen hånd på organisationens vegne, des mere må en ledelse på et (mere) centralt niveau øve sig i *forlods* at beslutte præmisses der kan knyttes an til decentralt. Anknytningen eller tilkoblingsudfordringen er i direkte forlængelse af beskrivelsen af ledelses vending ovenfor, men med pointeringen af 'forlods' tilføjes en afgørende tidsdimension i anden ordens ledelse. Betydningen dette tidslige aspekt bliver tydeligere hvis vi kort opholder os ved præmissers funktionsmåde.

Ovenfor var en af pointerne at ledelse sker! Ledelse sker hvor der handles men ikke ud af den blå luft: den ledelse der allerede sker foregår som beslutninger med tavse eller eksplicite referencer, og en anden ordens ledelse kommer i konkurrenceforhold med disse allerede eksisterende referencepunkter. Sådanne referencepunkter kan forstås som beslutningspræmisser som qua den nævnte løstkoblethed driver rundt som potentielle præmisser der først vinder præmisværdi (retrospektivt) gennem anknytning. Referencepunkter fungerer som den henvisningshorisont organisationen eller den enkelte medarbejder gennem tilkobling kan aktivere som præmis for sine beslutninger (ibid.). Anden ordens ledelses ambition er at ledelse bliver henvisningshorisont, og under organisatorisk autopoietiske processer må ledelse forsøge sig med at indløse denne ambition gennem beslutning af referencepunkter der håber på at blive netop dét... Ledelse må altså frembringe referencepunkter (jf. Morgan 2007) hvis funktionelle bestræbelse er at vinde tilkobling ved at blive gjort til præmisser for efterfølgende organisatorisk praksis, og i perspektiv af anden ordens ledelse bliver tidsaspektet nu påtrængende: anden ordens ledelse må søge at lede gennem referencepunkter der er til stede *før* de ledede *efterfølgende* går selvstændigt med opgaveløsningen - på kendte præmisser.

Tiden er i denne sammenhæng alt fra et splitsekund til år. Den snørklede mellemregning rundt om præmissers funktionsmåde skaber det almene argument for dét som projektets ledelsesteam erfarede: at anden ordens ledelse må tænke i at lede forlods således at den ledelsesrelevante retning og det selvstændige råderum er velkendte referencepunkter for dem der (decentralt) skal kunne gå situativt dygtigt med opgaveløsningen.

Når ledelse mangler noget at have sin tillid i

Med anden ordens ledelse som optik kan vi se hvad der sker når eksempelvis tillid støder på ledelse - men også vise at hvis man absolut vil gå tillidsplanken ud, så frembringer tænkningen om anden ordens ledelse et anderledes muligt afsæt.

I fortolkningen ovenfor blev tillid set som et modtræk på en moderne ledelsesforlegenhed - et modtræk der dog straks selv producerer en ny forlegenhed: hvordan bliver tillid til ledelse?

Med dette papers argumentation kan vi udpege to forhold som skal håndteres på vejen fra tillid til ledelse.

For det første: Det er ikke nok at tillidsledelse har begreb om tillid; ledelse på tillid farer vild hvis den ikke også forbinder sig med et hensigtsmæssigt ledelsesbegreb.

Og for det andet: ledelse har brug for - som talemåden lyder - at have noget at have tilliden i.

Hvis ikke ledelse på tillid tænkes i perspektiv af anden ordens ledelse, så vil bestræbelserne altså blot ende i endnu en ledelsesforlegenhed. Når tillid som ledelsesmekanisme skal svare an på kompleksitetens afhængighed af den situativt kvalificerede opgaveløsning og dermed på ledelses vending, så risikerer tillid at forsvinde i afarter som på den ene side blind tillids carte blanche eller som den anden yderlighed en stækket tillid der uafsladeligt hales ind og holdes på plads af kontrollerende strukturer.

Ledelsestillid bliver som vi så ovenfor en reflektiv tillid - gusten, eller mere neutralt blot en kalkule. På denne måde eksponerer tillid det grundlæggende dilemma i anden ordens ledelse: at gi' los og ha' styr på - på samme tid. Hvordan kan man med tillid give 'retning' og råderum - og dermed et reelt råderum, bundet op på den organisatoriske retning? Således er organisatorisk tillid netop en betinget tillid, og anden ordens ledelse må frembringe sin andel af betingningen gennem sin analytiske kalkule: Hvilket tillidsråderum vil vi risikere, betinget af hvad?

Sådan mødes det analytiske og det prospektive i praksis. Ledelsesdilemmaet mellem at give los og at have styr på suspenderes midlertidigt gennem en risikokalkule for på forhånd at skabe det hensigtsmæssige råderum for tillid, og tidsaspektet i det prospektive installerer et processuelt brud, et skel, mellem hvad der betinges og hvad der overlades til tilliden. Tillidsledelse må som anden ordens ledelse disciplinere sig for dette skel hvis tilliden skal kunne fungere situativt kvalificeret i opgaveløsningen. Og der er god grund til forlods at gøre sig analytisk umage med at frembringe det hensigtsmæssige skel: hvis ikke ledelse dygtigt disciplinerer sig for det tillidsmarkerede råderum, kommer ledelse i fare for at lukke luften ud af tilliden. Erfaringen peger på at en punkteret tillid er værre end en tillid der aldrig har meldt sin ankomst. Lige så vel som tilliden stækkes af de ofte modsvarende kontrollerende strukturer, så demonteres tillidsdimensionen typisk af selektive interventioner (jf. Foss 2003) der dukker op ad hoc i processerne. Ledelse på tillid er således som anden ordens ledelse udfordret på at etablere potente

råderum for tillid - hvor decentral ledelse reelt kan finde sted - og etablere dem på en måde så tillidsledelse også vil lade sig binde af disse selvfrebragte råderum.

I organisationer er både tillid og råderum betingede. Overordnet ankrer betingningen op i den organisatoriske opgaveløsning og i organisationens 'retning', men betingningen må også operationelt kunne fungere som referencepunkter i det decentrale råderum. Det er netop en sådan henvisningshorisont der skaber kombinationen af råderum og retning. Når ledelse kommer i forlegenhed for at have noget at have tilliden i, så er det fordi tilliden som abstraktion er svær at operationalisere uden for snævre interpersonelle og interaktionelle kontekster. Dette kan give anledning til at minde om en anden af tillidens faldgruber: ledelse på tillid er tilbøjelig til at have personer som genstand - alternativt organisatoriske enheder mv. - og det kritiske ræsonnement er at tilliden får aktørfokus i stedet for opgavefokus. Den organisatoriske tillid maler sig op i et hjørne hvis den vil operationalisere sin tillid som personlig tillid. Ledelse på tillid kan i stedet med fordel vende sig efter organisationens fokus, opgaveløsningen, og dermed forskydes tilliden også over i mere produktivt operationelle kategorier som fx forventninger, kriterier mv. Duelige formuleringer af forventninger til opgaveløsningen kan være eksempel på en hensigtsmæssig betingning af tillidens råderum (Andersen et al. 2012). 'Duelige' - fordi de skal producere potente råderum og fordi de skal kunne få den organisatoriske kommunikation til at dreje sig om opgaveforestillinger frem for eventuelle tillidsskuffelser.

Hvordan sådanne forventninger kan formuleres og hvordan forventninger overhovedet bliver til noget der kan forventes må udfoldes empirisk på en måde der rækker ud over dette papers muligheder.

Afrunding

Dette paper har som afsæt hævdet at en styringsforlegenhed i moderne organisationer kalder på en ændret tænkning om ledelse: ledelse af anden orden. Ambitionen i paperet har dels været at udfolde denne ændrede tænkning i retning af anden ordens ledelse, dels med 'tillid' som aktuel figur på den ene side at redegøre for hvordan ledelse på tillid kommer ud i et begrebsligt (og dermed praktisk) morads under en traditionel ledelsestænkning - og på den anden side at argumentere for hvordan netop tænkningen om ledelse af anden orden kan være en forudsætning for at lykkes med at lede på tillid.

Forskydningen af moderne ledelse i retning af anden ordens ledelse bliver en forskydning i måden at tænke ledelse på - ud fra iagttagelse af ledelses funktionsmåde. Når tænkningen polvendes i sit afsæt, vil dog også kendte handlerepertoierer stå til justering og genfortolkning.

Men det begynder med en tænkning om ledelse som ledelse af anden orden.

Litteratur

- Andersen, F. B. (2009): *Den trojanske kæphest : iagttagelse af kommunikation der leder*. Århus: ViaSystime.
- Andersen, F. B. (2012): Ledelse af ledelse har noget for med nogen. (pp. 32-88) I: Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): *Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse*. Århus: ViaSystime.
- Andersen, F. B. (2014a): Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse som perspektiv (pp. 8-22). I: Andersen, F. B. (red.)(2014): *Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: ViaSystime.
- Andersen, F. B. (2014b): Anden ordens ledelse som konsekvens (pp. 44-63). I: Andersen, F. B. (red.)(2014): *Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: ViaSystime.
- Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): *Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse*. Århus: ViaSystime.
- Andersen, N. Å. (2004): Ledelse af personlighed : Om medarbejderens pædagogisering. I: Pedersen, D. (Red.)(2004): *Offentlig ledelse i managementstaten* (pp. 241-267). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Born A. & Thygesen, N. T. (2001): Og hvad kan vi så bruge tillid til? I: Bordum, A. & Wenneberg, S. (2001): *Det handler om tillid*. (pp. 127-138). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bøtter, J. & Kolind, L. (2012): *Unboss*. København: Jyllandspostens Forlag.
- Foss, N. J. (2003): Selective intervention and internal hybrids : Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. I: *Organization Science*, vol. 14(3). (pp. 331-349).
- Greve, C., Olesen, A. K. W., Rasmussen, F. B. & Schou, M. (red.) (2012): *Lederskab : eksperimenter med nye tilgange til offentlig ledelse*. Århus: Strategienheden, VIA University College.
- Krause-Jensen, N. (2012): Når ledelse af ledelse rettes mod selvet : Ledelse mellem magt og afmagt i det nye arbejdsliv. (pp. 155-180) I: Andersen, F. B., Krause-Jensen, N., Ryberg, B. & Qvortrup, L. (2012): *Når ledelse bliver til Ledelse af ledelse*. Århus: ViaSystime.
- Kristensen, A.R. & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvedelse : Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal Business.
- Luhmann, N. (1999 [1989]): *Tillid: En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. (1995): *Fornuft og forandring*. København: Samfundslitteratur.
- Moe, S. (2014): Fra klassisk til moderne ledelsestenkning : perspektiv på annen orden (pp. 24-43). I: Andersen, F. B. (red.)(2014): *Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse i organisationer*. Århus: ViaSystime.
- Morgan, G. (2007/1997): *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- Svendsen, G. T. (2012): *Tillid*. Århus: Århus Universitetsforlag.
- Thygesen, N. T., Vallentin, S. & Raffnsøe, S. (2008): *Tilliden og magten : om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København: Børsens Forlag.
- Thygesen, N. T., Vallentin, S. & Raffnsøe, S. (2011): Tillid og magt. I: Hegedahl, P. & Svendsen, G. L. H. (red.)(2011): *Tillid : samfundets fundament*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Thygesen, N. T. & Kampmann, N. E. S. (2013): *Tillid på bundlinjen : offentlige ledere går nye veje*. København: Gyldendal Business.
- Thyssen, O. (2001): Tillid. I: Bordum, A. & Wenneberg, S. (red.): *Det handler om tillid*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Thyssen, O. (2007): *Værdiledelse : Om organisationer og etik*. (5.udg.). København: Gyldendal.