

Lederskap: Mellom ledelse og styring

Tian Sørhaug

Lederskap

Denne artikkelen er en teoretisk skisse av indre sammenhenger og spenninger i lederskap av organisasjoner. Utgangspunktet er at lederskap er en sammensatt funksjon som involverer både ledelse og styring.

Styring er tett knyttet til administrasjon. Styring handler om å få folk til å følge regler og gjøre ting riktig. Den fungerer gjennom å korrigere *avvik*. I motsetning til dette handler ledelse om å skape og bære verdier og regler. Ledelse handler om å få folk til å gjøre de riktige tingene (Selznick 1957; Bennis og Nanus 1985). I dette perspektivet blir den essensielle funksjonen ved ledelse håndtering av *unntak*. Ledelse setter regler og rammer når etablerte regler og rammer ikke finnes eller ikke holder. Lederskap dreier seg derfor både om håndtering av avvik og unntak (Sørhaug 2004). I organisasjoner er det kontinuerlige brytninger mellom ledelse og styring. Det går ikke an å lede organisasjoner uten å styre dem. Uten styring er det rett og slett ingenting å lede, men ledelse kan aldri reduseres til styring. I hvert fall kan ikke slike reduksjoner foregå ustraffet over lengre tid.

Lederskap er preget av dyp og motsetningsfylt avhengighet. Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ikke noen vei. Til tross for slik gjensidig avhengighet kan styring komme til å konkurrere med ledelse. I den daglige organisatoriske virksomhet er det ofte lettere å erstatte ledelse med styring enn å utøve ledelse for å møte nye utfordringer. Det kan være tryggest å gjøre ting riktig framfor å gjøre de riktige tingene. Særlig gjelder det når de riktige tingene er nye, ukjente eller mer eller mindre kontroversielle. I innovative organisasjoner, og i organisasjoner som forstår seg selv som innovative, skryter man gjerne av at det skal være lettere å få tilgivelse enn å få tillatelse. For ledere og ansatte er det ikke lurt å være for sikker på det.

Gjennom å oppsøke og skape unntak kan ledelse framprovosere betydelig usikkerhet og utrygghet. I mange situasjoner framstår det som langt tryggere å satse på styring enn på ledelse. Før eller senere møter imidlertid substitueringsprosesser mellom ledelse og styring en (ofte ubehagelig) grense. Ledelse og styring kan fort pervertere hverandre. Lederskap består uvegerlig i å kombinere store og små perspektiver. Lederskap må utvikle en slags dobbeltfokusering ved at det forvalter både kortere og lengre tidsperspektiver og samtidig tar hensyn til mikroforhold og makroforhold. I et større perspektiv har det liten hensikt å gjøre gale ting på riktig måte, akkurat som det i et mindre perspektiv ikke er bedre å gjøre riktige ting på gal måte. I organisasjoner er begge typer feil ganske vanlige. Generelt har organisasjon og lederskap en tendens til å stivne i bestemte måter å kombinere og balansere små og store perspektiver på. Rutinisering av slike kombinasjoner gjør organisasjoner mer effektive og mindre forandningsdyktige.

Rene kvantitative vurderinger av hvor mye ledelse og hvor mye styring som er riktig, kan si noe om en situasjon, men bommer likevel på noe vesentlig. I siste instans er avhengigheten og motsetningene mellom de to aspektene ved lederskap kvalitative, selv om styringsprosesser generelt sett låner seg lettere ut til kvantifisering enn ledelse.² Det er fristende å misbruke en kantiansk vending som opprinnelig handler om forholdet mellom begrep og intuisjon (Beck 2004). Ledelse uten styring er blind, mens styring uten ledelse er tom. Begge deler er fortengninger som kan resultere i absurde former for lederskap. Isolert fra hverandre er de to aspektene ved lederskap egentlig uten legitimitet. På egen hånd kan praktisering av ett aspekt rett og slett bli farlig.

Lederskap blir derfor en vanskelig funksjon, ikke bare fordi det pakker gjensidig avhengighet og motsetninger inn i samme sosiale funksjon. I tillegg pakker de dem inn i de samme personene. Under slike forhold har selvsagt begrepene lett for å bli sauset sammen. Det kan oppstå et så intimt forhold mellom ledelse og styring at det ikke bare blir vanskelig, men også forstyrrende for ledere og ansatte å holde så vel begreper som praksiser fra hverandre. Om noe et lederskap gjorde, var ledelse eller styring, blir først tydelig i etterhånd. Hva som er unntak, og hva som er avvik, er ikke stabilt, det skifter. Forskjeller mellom unntak og avvik er heller ikke bare et spørsmål om tolkning. Tid spiller også inn. En hendelse som opprinnelig framsto som et avvik, kan vise seg å ende opp som et unntak – og omvendt.

Hvis et lederskap makter og vil sortere mellom ledelse og styring, blir det gjerne til at det ene devalueres på bekostning av det andre. Forestillinger som rendyrker ledelse, har en tendens til å produsere idealiseringer og projeksjoner (Sørhaug 1996). Følgelig er ledelsesfunksjoner lette å demonisere eller romantisere. For eksempel kan karismatisk ledelse i situasjoner være både nødvendig og effektiv, men den blir så å si bestandig farlig. Karisma kan bryte

2. Styring er forankret i regularitet og frekvens.

med god moral, fornekte realiteter og true sunne medvirkningsprosesser. Styring er på sin side lett å trivialisere eller anklage for å innebære fremmedgjørende virkninger. Styring kan framstilles som absolutt nødvendig, og spesi-
fikke styringsrutiner kan framstå som en slags uungåelig, fornuftig tvang. Vi er nødt til å sette andre, og ikke minst oss selv, under administrasjon.

I forhold til en levende praksis er ledelse og styring begreper som ikke klarer seg alene. Det går ikke an å snakke om det ene uten på en eller annen måte å henvise til det andre. Begrepene viser til referanser som har et innvendig forhold til hverandre. Referansene forandrer hverandre innbyrdes. Legger vi en-
sidig vekt på ledelse, får vi problemer med styring, noe som igjen skaper problemer for utøvelse av ledelse. Ledelsen får ikke til det den vil, hvis den i det hele tatt får til noe som helst. Legger vi tilsvarende en-
sidig vekt på styring, oppstår det problemer i forhold til ledelse, som igjen forstyrrer styringsfunksjoner. Uansett fører en-
sidig begrepsbruk og praksis til at vi mister grepet på organiseringsorden og retning. Organisasjonen kan komme i klemme mellom å ha orden uten retning og retning uten orden. Siden ledelse består i å være personlig garantist for en organisasjons orden og retning (Sørhaug 2004), innebærer slike klemmer at organisasjonen befinner seg i et ubehagelig spenn mellom angst for å være ute av ledelse og frykt for å bli lammet av styring.

Organisering som dilemma

Dypest sett handler organisering om kontroll over variasjon (Weick 2004).³ I byråkratier og bedrifter fremmer kontroll over variasjon en koordinert effektivitet som vi innenfor et weberiansk perspektiv kan kalle målrasjonell eller formell organisering.⁴ I formell organisering blir samspillet mellom input, transformasjon (produksjon) og output rutinisert, differensiert og så langt som mulig standardisert og automatisert. Formell organisering, særlig i form av byråkratier og bedrifter, har spredd seg over hele verden, og er utvilsomt en av vestens viktigste institusjonelle og organisatoriske oppfinnelser. Flere og flere mennesker tilbringer store deler av livet innenfor slike organisatoriske rammer og prosesser, og når vi befinner oss utenfor disse organisasjonene, er våre liv likevel påvirket av dem. Det er ingen overdrivelse å si at mes-

3. I dette kontrollperspektivet spiller makt en fundamental rolle. Makt blir viktig ikke bare i og for organisering. Organisering er en form for makt. Dermed blir ikke noe som forklarer, snarere noe som må forklares. I denne analytiske situasjonen kan selve maktbegrepet miste mye av sin nytte, rett og slett fordi det blir for uspesifisert. Det blir for lett å anvende.
4. Selv om de peker på forskjellige aspekter ved byråkratisk organisering, blir begrepene målrasjonell og formell organisering, eller rett og slett organisasjon, brukt om hverandre i denne teksten. Begrepet organisering brukes stort sett for å legge vekt på organisasjon som prosess, snarere enn som subjekt.

teparten av det vi forbinder med moderne samfunnsliv, hadde vært umulig uten byråkratier og bedrifter.

I hvert fall siden Max Weber har man likevel visst at målråjonalitet kan være et uhyre farlig sosialt redskap – nettopp fordi den er et redskap. For det første er målråjonalitet moralsk blind i forhold til hvilke verdier og mål som blir realisert. For det andre bryter den med det kategoriske imperativ (MacIntyre 1982). Den reduserer individer og fellesskap til midler: Deres verdi blir ensidig knyttet til å utføre redskaper for å oppnå noe annet enn seg selv. Verdien av individer og fellesskap i seg selv blir uvegerlig utfordret av målråsjonell organisering. For det tredje innebærer rendyrking av kontroll over variasjon en tendens til styrt repetisjon og kalkyle som kan komme ut av kontroll. Vi står overfor en versjon av Heideggers fundamentale kritikk av teknologi: Hvordan kan man kontrollere kontroll? (Heidegger 1973).

Målråsjonell organisering er et tveegget virkemiddel. Den er det de gamle grekerne kalte et farmakon – en substans som er både medisin og gift (Derida 1981). For eksempel er organiseringen mer enn en effektiv samordningsmekanisme. Den er en viktig betingelse for menneskerettigheter. Formell organisering gjør det mulig å praktisere likebehandling og å fremme universelle regler og rettigheter. Demokrati er ikke praktisk mulig uten byråkrati. På den andre siden truer målråjonaliteten menneskerettigheter fordi den transformerer mennesker til redskaper og objekter for redskaper, og fordi den splitter opp og perfeksjonerer menneskelige handlinger til avgrensede ferdigheter og kompetanser. Formell organisering bærer et dypt medansvar for holocaust (Bauman 1989). Under Hitler og nazismen inngikk institusjonelle og organisatoriske rasjonaliteter og ferdigheter hentet fra byråkrati og bedrift inn i et rasjonelt organisert samarbeid om en av historiens største forbrytelser mot menneskeheten.

I et essay som er spekulativt, selv til ham å være, sidesitter Freud (1961) lystprinsippet med dødsdrift. Dødsdrift postuleres som like sterk og like grunnleggende som livslyst. Driften mot død er knyttet til at livsformers egenorganisering og autonomi er forankret i avhengigheten av å selektere vekk stimuli og kunne utføre gjentakelser. I likhet med organisering innebærer liv kontroll over variasjon, men full kontroll over variasjon ender logisk sett opp med en fullendt og fullkommen repetisjon som til slutt betyr stillstand og død. Kanskje det er noe slikt James G. March tenker på når han skriver at «balance is a nice word but a cruel concept» (March 1999:5). Ikke bare peker enhver likevekt mot død, men den produserer også sine eksternaliteter (Callon 1998). Dermed har enhver oppnådd likevekt sine transaksjonskostnader (Williamson 1994). Disse kostnadene kan være av både økonomisk og moralsk art. I arbeidet mot en likevektsstilling går bestandig noe av verdi tapt, blir fornek-
tet eller ødelagt.

Antakelig er Freuds analyse av dødsdrift tilsom biologi og usikker psykologi, men den er dessverre ganske god organisasjonsteori. Noe av det originale

og dypt foruroligende i Freuds argumentasjon er at han likestiller virkning og bivirkning. I hans verden er alt som virker, farlig. Effektiv måloppnåelse, som er en organiserings eksistensberettigelse, har samme kilde som utsettelsen av den. Den felles kilden ligger nettopp i avhengigheten av repetisjon. Målråsjonell og formell organisering er komplekse og sosialt konstruerte reiser, som er fundert på en stram motsetning der liv og død har samme opphav.

Organisering uten effektivitet har ingen berettigelse. Fornyelse, som jo bestandig innebærer variasjon, truer effektiviteten, men samtidig er effektivitet uten fornyelse på sikt bestandig død. Denne grunnleggende spenningen i formell organisering finner ikke noen endelig løsning. «Hornene» i slike liv- og død-dilemmaer vil bestandig dukke opp igjen. Enhver løsning er midlertidig fordi den nye løsningen blir i seg selv uvegerlig en kilde til nye versjoner av motsetningen, og dermed til nye problemer.

Av og til kan det virke som om vi står overfor noen universelle organisatoriske jernlover. Alle løsninger på grunnleggende organisatoriske dilemmaer er farmakoner, og før eller siden blir bivirkningene minst like sterke som virkningene. Eksempler på det er at nødvendig desentralisering etter hvert skaper økende behov for resentralisering, og nødvendig deregulering skaper behov for ny regulering. På samme måte kan økt fleksibilitet i noen deler av et organisatorisk system skape rigiditet i andre deler.

Uloselige dilemmaer kan likevel være midlertidig håndterbare, og midlertidighet er strengt tatt alt vi trenger. «På langt sikt er vi alle døde,» skal økonomien John Maynard Keynes ha likt å si. I spesifikke organiseringer kan dilemmaene håndteres ved hjelp av slakk og skjønn. Slakk er organisatoriske lønner av relativt uforpliktete og ubundne ressurser som kan romme og skape variasjon (Cyert og March 1992). Lederskapets vekselvirkning mellom ledelse og styring kan skape slakk, som gir rom for utfoldelse av skjønn. Ledelse bygger på skjønn. Det går nesten an å si at ledelse er skjønn. Den er i ordets egentlige forstand en kunst, fordi den handler om å kunne (Drucker 1986). Skjønn innebærer å bruke regler og å vite når man skal følge regler, og når man skal bryte eller forandre dem. Styring handler om kontroll og regulering, og virkemidlene er instruks, rutiner, rapportering, opplæring, insentiver og sanksjoner. Styring skal sikre at standarder blir tilfredsstillende og rutiner og regler blir fulgt. Styringsmodus er regelfølgning og korrigering av avvik.

Styringshensyn tilsier med andre ord at rommet for å bruke og moderere regler er avgrenset og mest mulig forhåndsdefinert. Hvis den tyske filosofen Gadamer har rett i at det ikke kan finnes regler for å bruke regler (Agamben 2005), skaper styring motstand for ledelse. Styring ikke bare reduserer slakk, den bekjemper slakk, mens ledelse bygger på eksistensen av slakk. Ledelse handler om verdier og retning, og ledelsens modus består i en overlappende kombinasjon av å utvikle og forsvare en retning og å håndtere det uforutsigbare og ikke-forventede. Foran store endringer er det ofte nødvendig å bygge opp slakk.

Idealtypisk involverer ledelse og styring to forskjellige typer valg, nemlig *avgjørelser* og *beslutninger* (ibid.). Beslutninger er valg som forholder seg til alternativer som kan rangeres på en kontinuerlig og eksogen skala av preferanser. De er (mål)rasjonelle valg, og det foreligger etablerte rammer og beregningsmåter. Avgjørelser bygger på verdier som de selv skaper. Verdiene er altså endogene, og avgjørelsene er heller ikke resultater av kalkyle. Avgjørelser er verdirasjonelle valg (Weber 1978) som forholder seg til situasjonsspesifikke og konkrete *referanser* snarere enn til abstraherte og målbare preferanser (Kahneman og Tversky 2000). Dette skillet mellom avgjørelse og beslutning er selvsagt stilisert. Mange reelle organisatoriske valg befinner seg et sted mellom retningsdannelse og regnestykke, men spenningene mellom retning og beregning er likevel reelle nok.

Mandat, usikkerhet og motstand

Et lederskap skal utgjøre en garanti for en organisasjons orden og retning (Sørhaug 2004). Denne funksjonen forutsetter at lederskapet har et mandat. Mandater består av et oppdrag og en fullmakt. De beskriver og avgrensar ansvar for et oppgaveområde og tildeler myndighet til å oppfylle ansvaret, der myndighet er en avgrenset, fordelt og spesifisert autoritet. Lederskap befinner seg stadig i situasjoner der reelt og fordelt ansvar er større enn tildelt myndighet (Wildavsky 1984). Gapet mellom ansvar og myndighet har to overlappende kilder: motstand og usikkerhet. Enhver orden og retning kan generere intern og ekstern motstand, og det kan hefte stor usikkerhet ved utfallet av konflikten som motstanden skaper. Motstand peker derfor mot den usikkerheten som organiseringen i seg selv skaper gjennom å binde mennesker til seg som redskaper for å nå sine mål. I tillegg kommer den usikkerheten som bestandig finnes både i og utenfor organisasjonen – helt uavhengig av organiseringens egne mål, virkemidler og bemanning.

Et nyklassisk perspektiv legger vekt på at ledelse praktiseres innenfor en ramme av knapphet. I vår analyse er vi først og fremst opptatt av at ledelse praktiseres innenfor en ramme av *uforutsigbarhet* (Keynes 1973; Simon 1965). Framtiden er grunnleggende sett ukjent. Myndigheten til et lederskap er en begrenset mengde autoritet som aldri vil være tilstrekkelig til å foregripe, beregne og møte alt det relevante som kan komme til å skje.

Ekstern og intern kompleksitet presser lederskapsfunksjoner. Kompleksitet har en generell tendens til å øke uforutsigbarheten, og den gjør det vanskeligere å utforme robuste mandater. Ifølge cybernetisk regulerings teori er det en lovmessighet at et system må inneholde tilstrekkelig variasjon for å kunne håndtere variasjon (Ashby 1956). Hvis dette er riktig, er lederskap i og av kompleksitet en motsetningsfull virksomhet. For å kunne kontrollere de komplekse forholdene må lederskapet slippe til variasjon, og dermed risikere ikke bare tap av effektivitet, men i siste instans også tap av orden og retning.

I forståelsen av uforutsigbarhet går det et viktig skille mellom usikkerhet og risiko (Knight 1921; Elster 1983). Usikkerhet betegner ukjente forhold som ikke lar seg måle, beregne eller vurdere. Den klassiske formelen for risiko er sannsynlighet multiplisert med konsekvens. Risiko betegner ukjente forhold der det er mulig å si noe målbart om utfallsrommet av alternative valg og strategier. Det er mulig å komme fram til en målbar eller, i det minste, sammenlignbar sannsynlighet. I møte med risiko kan handlingenes utfallsrom mer enn anes, det kan beskrives og/eller modelleres gjennom forskjellige teorier og metoder, som matematisk sannsynlighet, statistiske beregninger og forsøk på systematiske analyser og sammenligninger. Hvis vi er høflige, kaller vi disse beregningene og vurderingene estimater. Hvis vi er mer realitetsorienterte og brutale, sier vi at de handler om mer eller mindre informerte og beregnbare gjettinger (March 1994).

Konfrontert med usikkerhet mangler vi referanser for å kunne gjette på en begrunnet og målbar måte. Ved risiko er vi fremdeles konfrontert med noe ukjent, men det finnes referanser som kan brukes til å begrunne og rangere handlingsalternativer. Usikkerhet betegner dypere former for uvitenhet, fra begrenset til dyp usikkerhet. Ved begrensede former for usikkerhet kan vi si noe om utfallsrommet – om hva slags hendelser som kan komme til å skje – men ingen ting om hvor sannsynlig det ene eller det andre er. Ved dypere usikkerhet kan vi verken si noe om utfallsrommet eller om sannsynligheten (Elster 1983). Det ukjente forblir ukjent. Det usikre er usikkert. Dypere former for usikkerhet truer orden og retning fordi den til syvende og sist gjør utforming av begge deler umulig. Risiko på sin side gjør ikke bare orden og retning mulig. Når det ukjente har kjente grenser, kan orden og retning motiveres og legitimeres fordi grensene etablerer objekter og referanser for beslutninger og strategier.

Et lederskap må være i stand til å etablere felles referanser for gjettinger om viktige framtidige forhold. Som garantist for orden og retning må det ha kapasitet til å oversette mellom usikkerhet og risiko. Under lykkelige omstendigheter er lederskapet også i stand til å oversette risiko til sikkerhet. Oversettelse av usikkerhet til risiko er en sentral lederoppgave, mens oversettelse fra risiko til rimelige former for sikkerhet kan være mye mer av en styringsfunksjon. Usikkerhet må møtes med avgjørelser som skaper sine egne referanser, mens risiko kan forvaltes gjennom beslutninger basert på foreliggende og i forhold til beslutningspunktet eksogene preferanser.

Motstand er en kilde til usikkerhet. Den har en tendens til å oppta ledere mer enn mange andre og minst like alvorlige former for usikkerhet. Det henger sammen med at motstand ofte er et direkte angrep på en ledelses personlige kapasitet til å oversette usikkerhet til risiko. Motstand utfordrer lederens autoritet. Autoritet er en relasjon der underordnede (på norsk sier vi helst medarbeidere) overtar lederens handlingspremisser som eget beslutningsgrunnlag (Simon 1965). Autoritet er en underordning som bygger på eget valg. Når man

følger en autoritet, settes ens egen forståelse og vilje frivillig til side. Utøvelse av autoritet fungerer derfor som mer enn en overtalelse og som mindre enn en ordre. Den beveger seg, ofte litt tinnløst, mellom tvang og frihet (Arendt 1958b; Sørhaug 2004). Autoritet er en kraftfull, men sårbar kapasitet. Lederes autoritet kommer fra andre. Den påføres fra overordnede så vel som fra underordnede, og motstand er et direkte angrep på disse overføringene.

Knapphet og motstand har en tendens til å få lederskap til å søke mer direkte kontroll over krefter og motkrefter. Problemer knyttet til usikkerhet og kompleksitet kan ikke så lett kontrolleres direkte. Ledere må ha tillit til at ansatte har kompetanse, kapasitet og vilje til å gjøre mer enn å følge regler og instruksjoner. Tillit er en måte å dele usikkerhet og risiko på gjennom å redusere kompleksitet (Luhmann 1999). I møte med det man ikke vet hva kommer til å bli, må ledere og ansatte i fellesskap ta sjanser i utviklingen av nye ferdigheter og redskaper som er i stand til å realisere organisasjonens verdier under endrete og uforutsigbare omstendigheter. Slike gjensidige handlingsmønstre kan ikke designes fram av instruksjoner og insentiver. Selv om insentiver og instruksjoner utgjør viktige rammer, må gjensidige handlingsmønstre også tuftes på en fellesforståelse.

Å dele risiko innebærer å dele verdier.⁵ Å dele risiko forutsetter et tillitsforhold, mens å dele dyptere former for usikkerhet krever mer, nemlig en slags *trygghet* eller fortrolighet (ibid.). Ved trygghet er et verdifellskap, eller egentlig en delt opplevelse av verden, så gjennomgripende og sterk at man ikke tenker seg muligheten av at de(n) andre kan svikte. I den enkeltes forventninger til de(n) andre finnes det heller ingen spor av kalkyle eller opplevelse av sannsynlighet i forhold til stabiliteten i de gjensidige handlingsmønstrene (ibid.). Trygghet er et slags ontologisk fellesskap, en dyp overbevisning om hvordan ting er, som er kjennetegnet av mangel på tvil og opplevd usikkerhet. Skal en organisering overleve usikkerhet på sikt, må den ha et minimum av plass til trygghet, fortrolige relasjoner og verdirasjonalitet. Organisasjonen er avhengig av et fungerende arkimedisk punkt (Bernstein 1983) der handlinger er motivert av verdirasjonalitet – «a conscious belief in the value for its own sake of some ethical, aesthetic, religious or other form of behaviour, independently of its prospects of success» (Weber 1978:23–24.)

Anbefalinger om at organisasjoner skal holde seg med ontologiske fellesskap, får nødvendigvis en ambivalent karakter. Ontologiske fellesskap er ofte (oftest?) konservative. De kan være ganske resistente mot læring, samtidig som de er ytterst påvirkbare av karismatiske konjunkturer.

5. Nyanser kan bli borte her, fordi det er vanskelig å holde på presisjonen når begreper både har spesifikk analytisk verdi og er hverdagsord. Dagligspråket skiller for eksempel ikke klart mellom avgjørelser og beslutninger og mellom risiko og usikkerhet.

Ledelse er en personlig institusjon

Selve kjernen i ledelsesfunksjonen er *personlig ansvar* for en organisasjons *orden og retning*. Forvaltning av orden og retning forutsetter kapasitet til å håndtere unntak (Sørhaug 2004). Mens styringens virkemidler og ansvar kan formaliseres, består ledelsens ansvar og virkemidler i siste instans bestandig i og av noe som ikke kan forhåndsdefineres og settes opp som regel. Lederskap inneholder alltid en komponent av ledelse som ikke kan reduseres til styring, og som følgelig heller ikke kan formaliseres. Denne komponenten er dypt og uunnngåelig personlig.

Å fylle gapet mellom ansvar og mandat krever *personlig autoritet*. Å lede er en total ytelse i antropologisk forstand (Mauss 1974). Det å styre er en rolle i sosiologisk forstand. Dette henger sammen med «den usikre usikkerheten». En sosial rolle involverer foreskrevne segmenter av en person. Et kjent regelsett blir gjort relevant i og av en situasjon der regelsettet selvsagt kan bli utfordret på mer eller mindre personlige måter. I den usikkerheten som unntak framkaller, er det imidlertid ikke gitt hvilke regelsett som er relevante. Det er heller ikke sikkert at det finnes relevante regelsett. Dermed vet ikke lederen, og ofte heller ingen andre, hvilke aspekter ved hans eller hennes person som er eller kan bli relevante og nødvendige. Det er heller ikke gitt hvor mye av lederen som må settes inn. Variasjonene som skal kontrolleres, er ukjente. Her kommer det *totale* ved ytelsen inn. Det totale er en sømløs kombinasjon av «alt» og «hel» (Spir 1930). Siden en ledelse (under usikkerhet) ikke vet hva den bør og må foregripe, må den i prinsippet kunne stille «hele» seg og «alt» den har, til rådighet i sine avgjørelser for å håndtere unntakets usikkerhet.

Denne type totaliserende ansvar ender til syvende og sist opp med å være personlig. Ansvarer kan ikke nøye seg med å være forankret i regler og struktur. I denne prosessen blir også tilliten til lederen totalisert. Enten har man tillit, eller så har man det ikke. Å bære ansvar og å få tillit handler om å bære konsekvensene, uavhengig av hva man selv har ment, villet eller gjort. Når en leder «tar ansvaret» og «må gå» fra sin stilling, skal ikke det være avhengig av om hun har gjort noe galt, men av om hun *ikke* har gjort det som i ettertid har vist seg å bli riktig. I prinsippet er det nordamerikanske managementidealet nådeløst. Det tillegges ledelsen et helhetlig og uavkortet (totalt) resultatansvar, uansett om det har vært mulig for lederen å fylle det eller ei.

I styring kommer rollen først og det personlige etterpå. Som det upersonlige ved beslutninger ikke lar seg fjerne, er det noe vedvarende personlig med avgjørelser. I ledelse kommer det personlige først og, eventuelt, rollen etterpå. Ledelse er ikke en begrenset spesialisert, mens styring pr. definisjon er avgrenset og avgrensende. Likevel har styring nesten alltid en personlig komponent. Dermed har den noe ledelse i seg. Få styringssystemer er så regelfikserte at de ikke har rom for skjønn. Selv streng og detaljert regulering er avhengig av skjønn for å kunne fungere godt nok. Tross alt er det noe unikt ved alle situasjoner, og kikker vi avvikene nærmere i kortene, er de alle sammen «små»

unntak. Når en organisasjon står overfor variasjon, er både skillelinjene mellom avvik og unntak og vurderingen av størrelsen på avvikene avhengige av perspektiv og kontekstualisering, eller det vi vil kalle *rammer* og innramming (Bateson 1972; Goffman 1986).

Alle medlemmer i en organisasjon blir bærere av en dobbelthet. De er både en person og en organisatorisk posisjon (eller flere) som rammer inn mandatet de har blitt tildelt. For ledere kan denne dobbeltheten bli en ytterst intim og sammenvevd identifikasjonsprosess. Vanlige medarbeidere står friere til å utforme sin posisjon som en rolle. Denne rollen kan de ha en varierende distanse til, og de kan beskytte sin person mot organisasjonen ved å gå inn i en upersonlig utformet (saklig definert) og klart avgrenset rolle. De slipper å omfavne rollen (Goffman 1961). Ledere er derimot nødt til å gi sin posisjon en personlig utforming. De må *omfavne seg selv* som ledere. Identifikasjonen mellom person og posisjon er tett og klebrig. Ledere kan ikke distansere seg fra sine posisjoner og si at de bare spiller en rolle. Ledelse er en funksjon man må rive seg løs fra – eller rett som det er, bli revet løs fra.

For å forstå denne identifikasjonen mellom person og posisjon kan et religiøst vokabular være til hjelp. Ledere inkarnerer organisasjonen og verdiene der. Ledere er bokstavelig talt «values made flesh» (Sørhaug 1996, 2004). I ledernes avgjørelser smelter posisjon og person sammen, og lederne legemliggjør organiseringen som institusjon. Ledere bærer på institusjonelle forhold gjennom å «være» institusjoner. Det representative og performative faller sammen. Det blir identitet mellom «er» og «gjør». Ledere eier ikke seg selv. De er og tilhører noe «høyere», og de blir på en måte dette «høyeres» eiendom. Ledere blir dermed både mer og mindre enn seg selv (Sørhaug 1996).

Linje og kontroll

I større organiseringer er lederne som regel kjedet sammen i en vertikal linje av ledere. Linjen er et hierarkisk organisert system av mandater, basert på et skille mellom kontroll og utøvelse. Ansvaret for vurderingen av kvaliteten på prestasjonen til bæreren av et mandat tilligger alltid det overordnede mandatet, og toppledelsen har totalansvar. Innenfor en streng linjelogikk delegeres oppgaver. Det er selve poenget med linjeorganisering, men ansvar delegeres aldri. I det strenge managementspråket heter det som nevnt at topplederen har et helhetlig og uavkortet resultatansvar.

Fullstendig kontroll over utførelsen av oppgaver er imidlertid umulig, og jo mer komplekse oppgavene er, jo mer umulig blir *direkte* kontrollformer. Kontrollen over utførelsen må nødvendigvis være enklere enn selve utførelsen. Det vil bestandig gjenstå en ukontrollert rest. Denne resten må fylles med tillit. Hvis ikke risikerer organisasjonen å havne i en uendelig regress av kontroll av kontroll (Power 2001). Selv om de er langt fra fullstendige, kan strenge

og omfattende kontrollprosedyrer føre med seg betydelige moralske og emosjonelle kostnader. De kan blant annet virke demotiverende og hemme nødvendig læring. Kontroll må derfor bestandig underbygges og suppleres med tillit. Ingen organisering kan drives utelukkende som en linje, og avhengigheten av tillit gjelder også innenfor den strengeste linjelogikk. Det blir umulig for ledere å ha et totalansvar hvis ikke underordnede tar et eget ansvar for (nok ansvar for) sin praksis.

Kontroll og tillit kan erstatte hverandre, men aldri fullt ut. Det er parallelt til forholdet mellom ledelse og styring. Tillit uten kontroll blir retningsløs, og mangel på retning kan føre til korrupsjon fordi det blir for vanskelig å etablere respekt for organiseringens overordnede mål og verdier. Organiseringen kan ende opp som ressursgrunnlag for et aggregat av personlige interesser og allianser, og ikke med å tjene de interesser den er konstruert for å ta seg av. Kontroll uten tillit kan bli en akselererende og dødelig runddans av kontroll av kontroll. Slike kontrollspiraler motiverer taktisk atferd og fører til målfor-skyving, det vil si at midler blir mål (Power 2001). Det blir viktigere å komme godt ut av kontrollprosesser enn å levere gode produkter. Empirisk sett ender det sjelden slik, men disse ytterpunktene representerer kraftfulle motsetninger og spenninger i nær sagt alle organiseringer.

Kontroll og tillit er motsetninger og substitutter som er gjensidig avhengige av hverandre. Min hypotese er at med en effektiv organisering vil det bli en fungerende balanse mellom kontroll og tillit. Organiseringen utvikler tilstrækkelig effektive styringssystemer, kombinert med nok rom for ledelse og medvirkning, til at de kan tilpasse seg omgivelser i moderat endring. Lederskapets oppgaver består i å korrigere avvik og holde øye med relativt moderate unntak.

Oppstår det dyper formet for usikkerhet, må lederskapet møte og håndtere den type unntak som i en tankevekkende og viktig bestselger blir kalt «svarte svaner» (Taleb 2008). «Svarte svaner» er uventete enkelthendelser som forandrer en helhet. Statistikk og normalfordelinger gjelder ikke slik som de gjør i møte med mer moderate former for nye hendelser. Når noe ikke har skjedd før, er det villedende å ekstrapolere fra etablerte tidsserier som nærmest pr. definisjon ikke har registrert uventete hendelser. Både optimalisering og likevektsbetraktninger vil gi misvisende beslutningsstøtte, fordi det egentlig ikke finnes referanser for å regne på grensenytte eller definere hva som er balanse.

I vårt perspektiv betyr det at en organisasjon ikke kan nøye seg med å spy ut beslutninger når situasjonen krever avgjørelser.⁶ Fungerende beslutninger krever stabile referanser, blant annet i forhold til en forutsigbar organisatorisk balanse mellom kontroll og tillit. I møte med «svarte svaner» kan eksisterende

6. Det nytter selvsagt heller ikke å ta avgjørelser hvis organiseringen er ute av stand til å fatte beslutninger.

balanse mellom kontroll og tillit bli grundig utfordret. Samtidig kan tap av kontroll og tillit bringe organiseringen nærmere en utvikling motivert av selvbeholdende og selvforsterkende prosesser. Denne utviklingen kan gjøre organisasjonen innadvendt og mer sårbar overfor uventede endringer, og organisasjonen kommer opp i styringsproblemer som primært blir forsterket av mer styring. Slike utfordringer forlanger mer ledelse fra lederskapet. Målsettingen med lederskapet er ikke å erstatte styring med ledelse, men å etablere nye referanser for styring – noe som innebærer å arbeide med organisasjonens verdigrunnlag og perspektiv (Selznick 1957). Ny organisatorisk balanse mellom kontroll og tillit vil basere seg på nye former for trygghet, det vil si ontologiske fellesskap som kan fungere som organisasjonens arkimediske punkt.

Kompetanse, kompleksitet og selvledelse

Det er kanskje et banalt poeng, men mye tyder på at linjeorganisering fungerer best når det er mulig og rasjonelt å plassere den høyeste kompetansen på toppen av organisasjonen. Linjeorganisering fungerer optimalt når de som leder og kontrollerer, har større relevant ekspertise enn de som blir ledet og kontrollert. En linje kan godt organisere krevende og vanskelige oppgaver. Den kan gi store og stabile rom for utøvelse av skjønn, men disse rommene må være så klart avgrenset at lederskapet kan operere innenfor et tilstrekkelig definerbart og stabilt mandat.

I nye moderne organisering er forutsetningen om mest kompetanse på toppen enten sterkt svekket eller rett og slett fraværende. For en del eldre virksomheter, som sykehus og universiteter, har det vel nærmest vært omvendt. Det har bestandig vært mest kompetanse på bunnen. I begge disse institusjonene krever komplekse oppgaver høy kompetanse på operativt nivå, det vil si nede i organisasjonen. De er da også virksomheter som regnes som svært vanskelige å lede, og kanskje skal de være det?

Likevel er det interessant å merke seg at både sykehus og universiteter tradisjonelt har vært preget av en parallell faglig og administrativ linjeorganisering som har gitt stort rom for faglig autonomi på operativt nivå, enten det dreier seg om behandling, forskning eller undervisning. Dagens utvikling mot enhetlig ledelse og styrking av administrative funksjoner har endret balansen mellom fag og administrasjon og mellom skjønnsutøvelse og styring på måter som vi neppe har full oversikt over. Det er all grunn til å tro at dette også har påvirket balansen mellom kontroll og tillit. Mange organiseringer ser i dag ut til å være på leting etter nye former for ontologiske fellesskap som kan stabilisere.

7. Relevant er et nøkkelord her. En økonom kan godt lede teknologer hvis det er markedsforståelse og kostnadskontroll som er relevant ekspertise. I tillegg er det viktig at teknologene har tilstrekkelig respekt for denne relevansen.

sere de grunnleggende organisatoriske dilemmaene som vi er opptatt av i denne artikkelen.⁸

Leger, lærere og forskere har vært avhengige av å styre og lede seg selv lenge før managementlitteraturen begynte å tematisere selvledelse (Manz og Sims 2001). Til tross for at akkurat denne litteraturen hører til ledelsesfeltets mest høyestemte, harmoniserende og optimistiske partiturer – og det sier ikke så lite – går det ikke an å benekte at selvledelse og (linje)ledelse svært lett kan komme i konflikt med hverandre. Ledelse av selvledelse er langt lettere å ønske seg enn å få til. På godt og vondt regulerte den doble linjeorganiseringen konfliktene mellom administrativ ledelse og faglig selvledelse på kjente måter. Fag og administrasjon var på mange måter mer beskyttet mot hverandre enn de er i dag.

Konflikter mellom ledelse og selvledelse er ikke utelukkende fundert i organisatoriske rasjonaliteter. De henger også sammen med profesjonenes sosialpsykologi. Økende kunnskap hos medarbeidere reduserer motivasjon og vilje til å akseptere andre handlingspremisser som sine egne (Simon 1976). Den generelle motstanden mot autoritet øker. Samtidig vil flere ønske seg mer autoritet, og konkurranse- og konfliktnivået kan øke. Følgelig må autoritet begrunnes mer og bedre, og det gjør den uvegerlig mer sårbar.

Den såkalte kunnskapsøkonomien har gjort slike dilemmaer mer utbredt. Generelt sett har det ingen hensikt å ansette høy kompetanse på organisatorisk lavt nivå hvis det ikke er rom for faglig autonomi og skjønnsutøvelse på dette nivået. Økende kompleksitet i oppgavene, kombinert med krav om kort responstid, begrenser verdien av regler og standardiserte prosedyrer, og presiserer betydningen av rom for skjønn. God utøvelse av skjønn krever en viss frihet i valg og utforming av løsninger, og dette forutsetter igjen en grunnleggende organisatorisk respekt for faglig autonomi. Når alt kommer til alt, er det verdien av den faglige autonomien som legitimerer frihetsgraden for skjønn.

Akkurat her er det nok svært tydelig at denne artikkelen først og fremst er skrevet fra et faglig ståsted. Derfor er det helt nødvendig å understreke betydningen av *gjensidig* organisatorisk respekt mellom fag og administrasjon. På universiteter og sykehus er det historisk sett ikke vanskelig å finne eksempler på at faglige hensyn har fått dominere og devaluere administrative hensyn. I bedrifter har det ofte vært omvendt, i den forstand at økonomiske hensyn har en tendens til å subsumere de faglige. I en bedrift vil den funksjonen som forvalter ansvaret for bunlinjen, som regel dominere.

I et rendyrket teoretisk perspektiv kan det virke som økt betydning av kunnskap vil presse beslutninger nedover i organiseringen. Men virkeligheten er mer sammensatt. I store deler av privat sektor har finanskapitalens betyd-

8. De mange og tydeligvis systematiske «kontrollskandalene» som for tiden stadig oppdages i helsevesenet, kan være et symptom på sviktende ontologisk fellesskap (arkimedisk punkt) i forholdet mellom institusjonseiere, administrasjon og fag.

ning økt parallelt med utviklingen av kunnskapsøkonomien, og finansielle strategier har en sterk tendens til å suge beslutninger oppover i organiseringen. I offentlig sektor ser det ut til å ha foregått en parallell utvikling: Politikere har fått større behov for å styre produksjonen av offentlige tjenester og dermed for å begrense profesjoners makt og myndighet. Ledere som foretar avgjørelser, kan true eiermakten, enten avgjørelsene deres er fundert i marked eller fag. Både politiske og finansielle interesser krever innsyn og kontroll. Hvis det er slik at komplekse oppgaver og kompetent arbeidskraft reduserer muligheten for *direkte* kontroll, kan det øke behovet for selvledelse, men det kan også øke kravet til *indirekte* kontroll.

Avslutning: Fra ledelse til styring av styring?

Fra 1980 og fram til midten av 1990-tallet var både teoretiske og praktiske diskurser om lederskap preget av en vending fra styring til ledelse (Byrkjeflot (red.) 1997). Vendingen baserte seg i stor grad på en opplevelse av krav og utfordringer som ble forbundet med kontinuerlig forandring, økt kunde- og brukerorientering, betydningen av kunnskap som produktionsfaktor og kapital, digitalisering av arbeidsprosesser og distribuert arbeid. Ikke minst førte økt oppmerksomhet på kompleksitet til at man også ble oppmerksom på avgjørende begrensninger knyttet til direkte kontroll av kunnskapsintensive, sammensatte og ofte distribuerte arbeidsprosesser. På mange måter ble lederskapets viktigste utfordring sett på som ledelse av selvledelse.

Fra midten av 1990-tallet aner vi at pendelen snur fra ledelse til styring. Samtidig har ikke verden blitt mindre kompleks, og begrensningene knyttet til direkte kontroll har slett ikke blitt mindre. I denne situasjonen er det kanskje et litt overraskende ekteskap mellom tidlig Peter Drucker (1965) og sen Michel Foucault (2002) som best formulerer lederskapets utfordring. I Druckers lansering av «management by objectives» (målstyring) ligger det et prinsipielt skifte i autoritetsform fra «management by domination» til «management by self-control», som minner om Foucaults begrep *governmentalitet*. Ifølge Foucault baserer moderne stater sin autoritet på «styring av styring». I komplekse stor-skalasamfunn karakterisert av individualistiske livsorienteringer nytter det ikke å styre hver enkelt. Staten må få hver enkelt til å styre seg selv. Vi må bli gjort til å gjøre oss selv «regjeringsbare», som det heter i den norske oversettelsen (Foucault 2002).

Litt ondsinnet kan vi bemerke at Drucker ligger omtrent 25 år foran Foucault, og han er vesentlig mindre paranoid. Det siste er ikke en ubetinget styrke, men det er liten tvil om at lederskap gjennom selvkontroll ofte ikke bare er bedre enn lederskap basert på dominanse, men også helt nødvendig, uavhengig av om det er bedre eller ei. Selvledelse er likevel et altfor lite paranoid begrep på denne endringen i styringsform. Begrepet kan veksle mellom

enten å indikere total autonomi eller total underordning. Betyr selvledelse at man leder seg selv nøyaktig og fullt ut som sin leder vil? Det handler om mer enn å omfavne sin lederposisjon (Goffman 1961), man skal la seg absorbere av den. Eller står man helt fritt? «Ledelse av selvledelse» er en vending som tilsier at autoritet uvegerlig handler om overføring av egen autonomi til andre. Organisering kontrollerer variasjon, og lederskap begrenser autonomi – både ledernes og de andres. Organisering og lederskap begrenser dermed også interesseutfoldelse.

I prinsippet skal lederskap befinne seg i et krysspess. Lederansvar går både oppover og nedover. Det beveger seg både vertikalt og horisontalt. I noen situasjoner skal lederskapet harmonisere interesseforhold så godt det kan, men ledelse i seg selv er slett ikke en harmonisk virksomhet. Lederskap skal representere eier- og kapitalinteresser nedover og organisatoriske og ansattes interesser oppover. Selv om det aldri har vært snakket mer om verdibasert ledelse og medvirkning enn nå, og selv om behovet og mulighetene snaut nok noensinne har vært større for horisontale læringsprosesser, er det vel ikke tvil om at det i dag er lederskapets vertikale (ovenfra-og-ned-)representasjon som praktiseres, og i noen grad også predikeres, som selve kjernen i lederansvaret. Dette er en skjevhet vi neppe kan leve med. Styrking av ensidige vertikale styringsprosesser skaper stort behov for å begrepsfeste og styrke lederansvaret for åpningen mot horisontale organisatoriske prosesser.