

Ledelse som profession - mellem idé og praksis

På tværs af den offentlige og private sektor opfattes ledelse i stigende grad som et svar på allehånde organisatoriske udfordringer. Hvor ordet for tredive år siden stort set kun blev brugt i og om private virksomheder, taler man i dag uden at blinke om ledelse i offentlige organisationer som hospitaler, brandstationer, plejehjem og vuggestuer. I tråd med New Public Management er styring og ledelse blevet udpeget som en hjørnesten i indsatsen for en mere effektiv offentlig sektor, og der udvikles og måles på ledelseskvalitet som aldrig før. Ledelse ses også som løsningen på især det psykiske arbejdsmiljø: 'Ledelse er en af de enkeltfaktorer, som har størst betydning for arbejdsmiljøet...', lyder det ofte i arbejdsmiljøanalyser og rapporter. Ikke desto mindre er det sjældent klart, hvad ledelse præcist er. Ledelse optræder som en slags 'black box', en upræcis uafhængig variabel. Ledelse er et navneord, men ikke af samme konkrete slags som 'landpost' og 'lumbago'. Det er et eksempel på en type ord, som den britiske kulturforsker Raymond Williams (1976) kaldte for 'keywords'. Det vil sige begreber, der skifter betydning historisk og indgår i diskussioner i samtiden, hvor de træder i forbindelse med andre begreber og derigennem får nye betydninger. Williams opregner en hel række af den slags ord: 'kultur', 'demokrati', 'klasse', 'kunst' osv. Begrebet ledelse er et godt eksempel på et ord, som ikke var med i Williams vokabularium,

men som ganske givet ville optræde i en opdateret udgave af hans klassiker.

Ordet 'professionalisering' er heller ikke enkelt og ville måske også finde plads på Williams begrebsliste (se i øvrigt Juul et al. 2009). I dagligsproget bruges tillægsordet professionel oftest som en betegnelse for et arbejde, der er udført med omhu og i overensstemmelse med en høj faglig standard.

En almindelig bestemmelse af navneordet 'profession' er et arbejde, hvor adgangen og retten til at udføre det er defineret af fagets udøvere igennem en teoretisk baseret uddannelse (Freidson 1988). De klassiske professioner var medicin og jura, men i dag omfatter begrebet også lærere, pædagoger, jordemødre, revisorer, socialrådgivere osv., som yder en service til samfundet. Det vigtige er, at professionerne i en sådan idealtypisk forståelse er forbundet med autonomi, dvs. at de selv fastlægger ikke bare, hvem der har adgang til professionen, men også kriterierne for, hvad kvalitet og godt arbejde er (Ibid.).

Ledelse professionaliseres

Det er et faktum, at ledelse ikke bare fylder mere og mere på tværs af både offentlige og private organisationer, men også er blevet institutionaliseret på en måde, der peger på stigende professionalisering. Der er i løbet af de sidste tredive år opstået mange nye le-

deruddannelser: Master of Public Administration, Master of Business Administration, Human Ressource management osv. - og der udvikles samtidigt et bestemt ledelsessprog og blik på arbejdspladserne — og på arbejdslivet. Det er i denne forstand, at man kan tale om en professionalisering af ledelse. Professionalisering indebærer, at ledelse bliver 'autonom' og dermed frigør sig fra de fagligheder og de professioner, som de skal lede. Denne tanke er et centralt element i New Public Management. Det er i denne optik ikke vigtigt, at hospitaler ledes af folk med lægefaglig baggrund, eller at universiteter ledes af folk med forskningserfaring. Tværtimod ledes disse organisationer bedst og mest effektivt af folk, der har forstand på 'at lede' (se f.eks. Eriksen m.fl. 2005).

Processen med at selvstændiggøre ledelse som en disciplin er dog langt fra ny og knytter sig tæt til den generelle udvikling indenfor organisationsteorien (Grey 2009). En udvikling, der idémæssigt er blevet beskrevet som udspændt mellem 'hårdt' og 'blødt', mellem 'management' og 'leadership'.

Ledelsesidéer

Historisk set opstod ledelse som selvstændig disciplin med Frederick Taylor og hans *Principles of Scientific Management* fra 1911. Her argumenterede Taylor for, at ledelse skulle betragtes som en videnskab, og at man gennem 'time and motion studies' kunne identificere 'one best way', dvs. den optimale og mest effektive måde at indrette produktionsprocessen på. Antagelsen var, at arbejderne var naturligt dovne, og at de udelukkende arbejdede for at tjene penge. Man kunne derfor ikke regne med deres selvstændige initiativ, fordi de var 'flegmatiske som okser' (Taylor 1947). De mennesker, som Taylor forestillede sig skulle tegne

ledelsesdisciplinen, var ingeniører som han selv. Taylor prøvede faktisk en overgang at få kontrol med ingeniørforbundene for at skabe noget, som kunne minde om medicinernes profession. Men arbejdsgivere blokerede disse forsøg (Barley & Kunda 2004).

Human Relations traditionen gjorde op med dette ledelsessyn. I det berømte Hawthorne Eksperiment (1927-32), ledet af psykologen Elton Mayo, fik man øje for gruppens betydning og værdien af, at medarbejderne blev set af lederen og taget med på råd, når produktionen skulle tilrettelægges (Mayo 1949). Human Relations traditionen er senere blevet en fælles betegnelse for en række ledelsesidéer, som læner sig op ad psykologisk orienterede studier; Kurt Lewins teorier om organisatorisk forandring (Lewin 1947), Abraham Maslows idéer om selv-aktualisering (1946), Frederick Herzbergs begreber om 'hygieine- og motivationsfaktorer' (1959), Douglas McGregors teori X og teori Y (1960), m.v. (se Huczinsky 2006). Mange af disse idéer om medarbejdermotivation og ledelsen af den kommer til udtryk i nutidens Human Resource Management.

Idémæssigt er ledelse som selvstændiggjort praksis formet i spændingsfeltet mellem disse yderpunkter: Arven fra Taylor på den ene side og Human Relations-skolen på den anden.

Mens vi på dansk primært bruger betegnelsen 'ledelse', så opererer man i den engelsksprogede ledelsesforskning med to adskilte begreber; 'Management' og 'Leadership'. 'Management' bærer konnotationer til forvaltning og administration, og dermed knytter sig til Taylors tankegods, bruges 'Leadership' ofte som en betegnelse for den 'bløde' ende af ledelsesspektret, hvor fokus er på en udviklingsorienteret tilgang til de menneskelige ressourcer med en samtidig vægtning af det personlige, det transfor-

mative og det autentiske lederskab (se bl.a. Storey 1993; Bennis 1989).

Det velansete ledelsestidsskrift *Harvard Business Review* udformede i anledning af tidsskriftets 75-års fødselsdag i slutningen af 90'erne en oversigt over de mest indflydelsesrige ledelsesidéer. I den forbindelse beskrev de udviklingen som en progressiv og akkumuleret vidensopbygning og en (forholdsvis entydig) bevægelse væk fra det tidlige fokus på command-and-control (Taylor) til nutidens orientering mod inddragelse af mennesket som en ressource, der skulle udvikles (Mayo). Forskere indenfor Critical Management Studies har dog stillet spørgsmål ved, om der er tale om en sådan entydig udvikling. De har eksempelvis peget på, at der snarere er tale om konkurrerende paradigmer, der har domineret i skiftende epoker (Barley & Kunda 1992), men som har samme formål, nemlig at udvikle stadigt mere avancerede metoder til at sikre den optimale udnyttelse af de menneskelige ressourcer (se også Grey 2009; Storey 1992).

Ledelse i/som praksis

Et sådant historisk rids giver os et første indtryk af, hvad ledelse indebærer, og hvilke idéer der har været bærende i bestræbelsen på at professionalisere ledelse. Men ledelsesidéer er langt fra det eneste, der er behov for, hvis vi skal forstå, hvad ledelse er, og hvad ledere gør. Her i tidsskriftet har arbejds- og arbejdsmiljøforsker, Mette Mogensens eksempelvis vist, hvordan Taylor's idéer om rationalisering og standardisering af produktionen nok gennemsyrrer Post Danmarks ruteplanlægningssystem, men dog langt fra kan beskrive den måde, arbejdet reelt ledes og organiseres i praksis (se Mogensens 2013). I en polemisk kritik af de mange ledelsesuddannelser og den stadigt stigende vægt på diplomer, som uomgæn-

gelig forudsætning for lederes legitimitet, peger organisations- og ledelsesteoretiker Henry Mintzberg netop på et markant skel mellem ledelsesteorier og så ledelse i praksis (Mintzberg 2004). Mintzberg skrev allerede tilbage i 1973 *The Nature of Managerial Work*, hvori han som én af de første studerede og beskrev, hvad ledere *faktisk gør*. Mintzberg viste, hvordan der er store forskelle mellem de præskriptive teorier om (god) ledelse, og så den virkelighed, som lederne møder. I tråd hermed har der i de senere år været forsket langt mere i 'ledelse som/i praksis' (Tengblad 2012; Raelin 2016) for ad den vej at komme tættere på, hvad det reelt vil sige at lede, og ikke mindst for at forstå, hvordan ledelse netop ikke udspiller sig som en aktivitet 'udenfor' organisationen, men derimod i tæt samspil og modspil med den. Antropologen Jakob Krause-Jensen har eksempelvis i sin etnografiske undersøgelse af værdibaseret ledelse hos Bang & Olufsen beskrevet, hvordan ledere og medarbejdere i praksis reagerede og agerede forskelligt i mødet med et ideologisk ladet men dobbelttydigt værdibegreb (Krause-Jensen 2012).

Når vi i denne sammenhæng taler om ledelse som profession, gør vi det med en bevidsthed om, at der er tale om en proces - om professionalisering. Ledelse er - og bliver måske heller aldrig - en profession i streng sociologisk forstand. At betragte ledelse som profession giver imidlertid anledning til at kaste et særligt blik på ledelse som fænomen. Med nærværende temanummer ønsker vi for det første at invitere til en udforskning af de rationaler, idéer og vidensregimer - det Sørhaug kalder 'managementalitet' (2004) - som informerer ledelsesfeltet, og som er centrale i en professionalisering. I forlængelse heraf giver det samtidigt anledning til en kritisk undersøgelse af, hvad den stigende bevågenhed omkring ledelse

og ledere har betydet for andres arbejdspraksis; herunder på hvilke måder det hhv. bidrager til og/eller kommer på kollisionskurs med øvrige professioner og deres råderum. For det tredje, i tråd med nyere ledelsesforskning såvel som tidsskriftets generelle interesse for arbejdsliv, ønsker vi at invitere til en tættere undersøgelse af leders konkrete arbejdsliv og -praksis, for ad den vej at blive klogere på ledelse set 'inde fra'. Når man får blik for ledelse som andet og mere end politisk ideal eller konkurrerende ledelsesdiskurser, men derimod som det praktiseres og opleves af ledere selv og udfoldes i sammenhæng med organisationens opgave, dens medarbejdere og øvrige aktører, så kan det bidrage til en langt mere nuanceret debat om, hvad ledelse er og gør.

Tidsskriftet består foruden denne indledning af tre videnskabelige artikler og en kronik. I forhold til de brede linjer, som er tegnet op i indledningen her, er det karakteristisk, at de respektive bidrag går tættere på og dybere ned i forskellige dele af disse problematikker. De tre videnskabelige artikler handler således om 1) spændingsfeltet mellem ledelsesuddannelse og ledelsespraksis indenfor beredskabsområdet med særlig vægt på at forstå ledelse som situeret meningsforhandling, 2) betingelserne for professionalisering af ledelse under indflydelse af konfliktende organisationslogikker (profession og bureaukrati) i en stærkt professionsbaseret organisation (revisionshus), og endelig 3) et studie af delt ledelse som et særligt svar på ledelsesopgaven i en kompleks organisation.

I den første artikel analyserer Mikkel Bøhm og Martin Thomsen uddannelsen af indsatsledere, som skal lede i akutte og ofte dramatiske situationer, der kræver hurtig handling, og som er vanskelige at forudsige. Under disse betingelser bliver det klart, at ledelse ikke bare handler om kognition og 'lederevner', men at ledelse

udover det kognitive også involverer det kropslige, emotionelle og sociale. For at udanne indsatsledere til at handle adækvat under disse særlige betingelser arbejder man med at ændre indsatslederuddannelsen, så den får en klarere forankring i praksis. På uddannelsen bruger man således planspil, fuldskalaøvelser og teknologi som hjelmkameraer (monteret på indsatslederens hjelm) til at reflektere over ledelsespraksis. Ved at trække på Karl Weicks teori om meningsgskabelse argumenterer Bøhm og Thomsen for, at det er frugtbart at se på ledelsesopgaven som et spørgsmål om at forhandle og skabe mening i en kontekst. Indsatslederen forhandler således mening og autoritet med andre aktører på skadesstedet, ikke mindst læger (som står for den sundhedsfaglige koordinering) og politiet (der har den koordinerende ledelse), og det er ifølge artiklens forfattere gennem disse meningsforhandlinger afsituationsforståelser, at ledelsesidentiteten etableres.

Frans Bevort beskriver i sin artikel, hvordan der, på en arbejdsplads præget af en stærk professionsidentitet – et revisionsfirma, er en modsætning mellem det, han kalder en 'bureaukratisk logik' og det, han benævner som en 'eksisterende professionslogik' blandt revisorerne. Revisionshuse er eksempler på organisationer, som er domineret af en stærk professionsorientering, og Bevort fremhæver i sin artikel, hvordan det bevirker en form for dobbelt-kommunikation, hvor topledelsen på én gang formulerer et ønske om at professionalisere ledelse, samtidig med at dette ikke følges op i praksis. Ønsket om - og behovet for - en 'professionalisering af ledelse' er ifølge Bevort nødvendiggjort af, at organisationen er vokset og kompleksiteten steget. Men de afdelingsledere, som skulle repræsentere og fuldbyrde denne professionalisering, får ikke de ressourcer

og den magt, som de burde, for at processen kunne lykkes. I artiklen illustreres skismaet mellem de to logikker gennem studiet af to afdelinger, som domineres af hhv. den bureaukratiske og den professionelle logik, og Bevort argumenterer således med udgangspunkt i sin case for, at det ville være en fordel at institutionalisere og opfatte ledelse som profession.

Delt ledelse er et fænomen, som breder sig. Baggrunden er til dels en forøget kompleksitet og uforudsigelighed i organisering og ledelse, som sammen med et krav om professionalisering gør ledelsesopgaven stadig vanskeligere. I tidsskriftets tredje artikel, *Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse*, retter Carl Cato Wadel fra Universitet i Stavanger vores opmærksomhed mod delt ledelse med særligt fokus på det offentlige. Foruden at beskrive forskellige tilgange til delt ledelse bevæger Carl Cato Wadel sig ind på fænomenet ved at tage afsæt i et etnografisk feltarbejde (særligt mødesituationer) i den norske tilsynsetat. Ambitionen er at indtage et praksisperspektiv og nærme sig hverdagslivets udøvelse af samhandling mellem de implicerede ledere. Carl Cato Wadel peger i sin konklusion på kvaliteterne i delt ledelse. Delt ledelse giver mulighed for mere velfunderede beslutninger og bidrager til mere professionel ledelse, anføres det. Lederne taler sig frem til fælles forståelser, som gør lederne trygge og handlekraftige. Gennem artiklen erfares også, at der er et betydeligt koordineringsarbejde, som har meget fokus på selve ledelsesopgaven. Set fra et mere kritisk perspektiv kunne man således også spørge om, hvorvidt delt ledelse undertiden reducerer lederens fokus på kerneopgaven.

Nummeret indeholder foruden de tre artikler også en kronik. Nummerets kronikør, Morten Knudsen, forholder sig til temaet om ledelse som profession ved at tage kritisk

livtag med det stærke fokus på ledelse i den offentlige sektor - herunder hvad det er for idéer om ledelse og organisation, som præger lederkurser for offentlige ledere. Med afsæt i et forskningsprojekt på CBS, som bl.a. har fulgt et lederudviklingsprojekt i Region Hovedstaden, peger Knudsen på, at den organisationsforståelse, lederne tilbydes, kan sammenlignes med en religiøs verdensanskuelse. Den udlægger organisationens 'sande tilstand' - som rationel, hierarkisk og styrbar - uden reelt at beskrive den empiriske virkelighed. Fordelen er, at denne idé om organisationen forlener lederne med en lederidentitet samt en legitimitet omkring lederskabet for organisationens strategiske udvikling. Som Knudsen påpeger, producerer denne måde at professionalisere offentlige ledere på imidlertid også ulemper: Det giver ikke lederne et sprog for de ledelsesopgaver, de reelt varetager; den distancerer lederne fra de professionelle og den kerneopgave, de skal understøtte, og i forlængelse heraf risikerer det at isolere lederne med stort L, således de bliver ensomme og mister følelsen af mening. Frem for idealisering af organisationen og ledelsesopgaven kalder Knudsen på lederuddannelser, der i stedet kan kvalificere lederne til dét, de rent faktisk gør.

Vi ønsker god fornøjelse og inspiration med læsningen.

*Peter Hagedorn-Rasmussen,
Jakob Krause-Jensen og Mette Mogensen*

REFERENCER

- Barley, S. & G. Kunda (1992): Design and Devotion. Surges of rationalism and normative ideologies of control in managerial discourse. I *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Barley, S. R. & G. Kunda (2004): *Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Bennis, W. G. (1989): *On Becoming a Leader*. London, Hutchinson Business.
- Eriksen, M. m.fl. (2005): *God Lean Ledelse*, København, Børsen.
- Freidson, E. (1988): Theory and the Professions. i *Indiana Law Journal*, 64, 3, 423-432.
- Grey, C. (2009): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations. 1. edition, Sage Publications.
- Herzberg, F. (1959): *The motivation to work*. New York, Wiley.
- Huczynski, A. (2006): *Management Gurus*. London, Routledge.
- Juul, I., C.H. Jørgensen & O.H. Sørensen (ed) (2009): Professionalisering og faglighed. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, Nr. 3.
- Krause-Jensen, J. (2012): *Flexible Firm: The design of culture at Bang and Olufsen*. New York, Oxford, Berghahn Books.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. i *Human relations*, 1, 1, 5-41.
- Maslow, A. (1946). A theory of human development. *Twentieth century psychology: Recent developments: Ayer Publishing*.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *Public Administration: Concepts and Cases*, 149-158.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2004): *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Fransico, Berrett-Koehler Publishers.
- Mogensen, M. (2013): Standardisering i arbejdet-mellem magtfuldt og magtesløst: En empirisk analyse af Post Danmarks ruteplanlægningssystem og dets konkrete effekter. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15, 4, 59-75.
- Raelin, Joseph A. (ed.) (2016): *Leadership-as-practice. Theory and Application.*, New York, Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Oxford. Blackwell.
- Sørhaug, T. (2004): *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen, Vigmostad & Bjørke A/S.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. *Netn1 York: Harper & Brothers*.
- Tengblad, S. (2012): *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford University Press.
- Williams, R. (1976): *Keywords a vocabulary of culture and society*. London, Fontana/Croom Helm.