

Professionalisering af ledelse i spændingsfeltet mellem bureaukrati og profession¹

Frans Bévort

Er ledelse en *profession*, og i hvilket omfang påvirker opfattelsen af ledelse som en professionel faglighed mulighederne for at 'professionalisere ledelse'? Artiklen søger at besvare spørgsmålet, ved at undersøge hvordan *organisatorisk kontekst påvirker lederes mulighed for at blive ledere. Specifikt undersøges en revisionsvirksomhed*, som eksplicit forsøger at professionalisere ledelse, samtidigt med at den eksisterende professionsbårne logik for ledelse og organisation modarbejder denne udvikling af ledelsesroller og -faglighed. Artiklen konkluderer, at ledelse har sin egen *logik og faglighed*, baseret på det klassiske weberske *bureaukratis* forestillinger om lederrollen og organisering. Professionernes konflikt med 'ledelse og Djøfisering' er således i høj grad en rivalisering mellem ligeværdige logikker og fagligheder og ikke blot en kamp mod en uforstående overmagt. En '*professionsgørelse*' af ledelse ville tydeliggøre dette, fremme den gensidige forståelse og er muligvis en forudsætning for professionalisering af ledelse.

Introduktion

Hvad er 'professionalisering af ledelse'? Hvis spørgsmålet ikke blot handler om at gøre ledelse 'bedre' i en eller anden forstand, synes det at forudsætte, at ledelse på den ene eller anden måde har status som en identificerbar faglighed og profession eller kan blive det.

I en artikel i Harvard Business Review (Khurana & Nohria 2008) skriver to prominente business school-professorer (Khurana blev senere Dekan på HBS), at tiden er inde til at gøre ledelse til en ægte profession, fordi ledere, gennem deres fremtrædende rolle i organisationerne, har fået en enorm potentiel samfundsmæssig magt og hermed et ansvar, som ikke er reguleret af specifikke etiske retningslinjer på samme måde som

de 'ægte professioner'. Tværtimod har lederrollen mistet legitimitet, gennem de mange erhvervsskandaler vi har set gennem de sidste årtier, og forfatterne peger derfor på at dette tab bør modvirkes ved at etablere et etisk kodeks på linje med Hippokrates-ednen (læge-løftet) for læger (Khurana & Nohria 2008). Dette vil kunne gøre ledere til bedre ledere for organisationerne og samtidigt gavne samfundet.

Det er dog langt fra selvfølgeligt, at ledelse kan ses som en profession. Mange observatører ser ledelse og ledere som i et modsætningsforhold til dem, vi normalt forstår som professionelle og fagprofessionelle (Dahler-Larsen m.fl. 2011). Ledelsen og ledere er i dette perspektiv ejerskabets

eller magtens forlængede arm, mens de professionelle er en del af den øvrige arbejdsstyrke, om end med særlige forpligtelser, opgaver og ansvar. Samtidigt mangler ledelse, som vi kender det i dag, mange af de egenskaber, vi forbinder med de traditionelle professioner. Der er ikke noget tydeligt fagligt monopol (jurisdiktion), der er heller ikke et klart defineret opgavesæt, og der findes ikke et klart defineret videnområde, som definerer ledelse som profession (Abbott 1988; Larson 1977) – det kan være vanskeligt overhovedet at finde evidens for, at mange anvendte ledelsesteorier og modeller, der undervises i på business schools, har nogen effekt i praksis (Grey 2011; Spender 2007).

Alligevel er den moderne organisations ledere på alle niveauer (normalt) defineret ved at have ledelse som sin primære opgave, på trods af at de har andre fagligheder som baggrund og sideopgaver. Max Weber's (1922) kontorleder, i hans ideal-typiske model for bureaukratiet, var karakteriseret ved at have ledelse som sin opgave og ikke alt muligt andet. Organisationen bliver således ikke blot et redskab til at opfylde alle tænkelige faglige opgaver, men i sig selv en faglig genstand, som danner grundlag for en professionalisering i et fagligt speciale, nemlig ledelse. I den forstand er den idealtypiske professionelle leder defineret som et distinkt hverv, rolle, sæt af opgaver – selv om det altså kan være svært at beskrive. En implikation af dette er også at bureaukratiet som organisationsform stadig er en grundfigur i vores forståelse af, hvad ledelse og organisation er. En organisationform som genopstår i nye former i nye sammenhænge (se casen nedenfor).

Tegn på, at denne professionelle karakter ved ledelse kan findes i vores hverdagsforståelse, er, fx at vi taler om 'en lederkarriere', om 'ledererfaring', om 'lederevner' og om 'lederkompetencer'. Disse kendetegn er

ofte frakoblet en konkret organisatorisk eller faglig kontekst, som en erfaring og ekspertise, udøverne kan benytte i mange organisatoriske sammenhænge ligesom andre professionelle specialer. Der er iagttagere, som direkte identificerer et 'ledelsesmæssigt projekt', hvor ledere har arbejdet for at skabe en lederprofession med de tilhørende attributter (Leicht & Fennel 2001).

Denne modsætning eller forskel mellem en professionel faglighed og en ledelsesmæssig faglighed bliver tydelig, når man studerer ledelse i professionelle organisationer (altså professionelle servicevirksomheder som revisionsfirmaer, men også i høj grad fx universiteter og hospitaler), hvorfra artiklens case kommer. I disse typiske professionelle organisationer er det, vi normalt kalder ledelse integreret i den faglige praksis (Grenwood m.fl. 1990; Cooper m.fl. 1996). I takt med en stigende organisatorisk kompleksitet i de stadigt større og multi-disciplinære revisionshuse opstår behovet for at gøre ledelse til en professionel aktivitet i sig selv; at 'professionalisere' ledelse. Dette er sammenligneligt med det, som er blevet set som 'Djøfisering' i mange offentlige (især professionelle) organisationer (Dahler-Larsen m.fl. 2011). I processen, hvor ledelse bliver synlig som en selvstændig faglighed, oplever kritikere en udvikling, hvor bestemte ledelseshensyn kommer til at dominere over andre faglige hensyn. I artiklen analyseres det som en stigende indflydelse af en bureaukratisk² logik overfor den eksisterende professionelle logik i en professionel organisation. Fokus er på, hvordan organisationen både som kontekst og som genstand definerer muligheden for at professionalisere ledelse. Det vil sige, at der i organisationen både er holdninger og adfærd til stede der understøtter ledelse, og at 'ledelse og organisation' anses for en opgave i sig selv.

I case-virksomheden, der er et stort revisionshus i Danmark, fortæller afdelings-

ledere om oplevelsen af at være leder i en organisation, hvor man bestræber sig på at professionalisere ledelse, men hvor ledelse ikke traditionelt opfattes som en legitim professionel opgave. Her en afdelingsleder i en revisionsenhed:

"(...) Det hænger sgu ikke rigtig sammen, ansvar og beføjelser har ikke hængt sammen tidligere, det har vi så snakket en del om, og siger, det kan altså ikke nytte noget, at vi får en eller anden kasket på, men hvis ikke vi kan ændre noget i dagligdagen, så glem det, så gider jeg simpelthen ikke bruge tid på det."

Artiklen benytter casen til at give diskussionen om professionalisering af ledelse et andet perspektiv end den udbredte opfattelse af, at ledelses-professionalisering fører til en indskrænkning af fagprofessioners professionelle autonomi og 'bureaukratisering' (læs: vanskeliggør effektiv, faglig opgaveløsning med unødigt administration). Casen er interessant, fordi den på den ene side vender tingene på hovedet i forhold til traditionelle organisationer. Den (revisions-)faglige organisering er her udpræget den traditionelt dominerende, mens ledelse i sig selv er en sekundær og til tider en nærmest illegitim beskæftigelse. På den anden side sætter den fokus på ledelse som ikke blot magt, men som en organisationsfokuseret faglighed, der skal institutionaliseres for at kunne fungere efter hensigten – for at blive professionaliseret. Så på den ene side er det en meget ekstrem case, der sætter spørgsmålet om professionalisering af ledelse på spidsen i en kompleks organisatorisk kontekst, hvor ledelse ikke er professionaliseret (Flyvbjerg 2006). Casen viser samtidigt noget grundlæggende om, hvad ledelse er, og hvad den forudsætter organisatorisk for at blive en faglighed, der kan udøves i praksis.

Artiklen undersøger, hvordan etablering af lederrollen er afhængig af den organisatoriske kontekst, og i hvilket omfang ledelse og organisation er et legitimt, institutionaliseret, fagligt element i denne kontekst; at ledelse ses som en accepteret og prioriteret opgave i sig selv.

Ideen er, at lederrollens professionalisering grundlæggende bygger på organisation og ledelse som fagligt genstandsfelt og specifikt den eksplicite accept af dette i den organisation, lederrollen befinder sig i.

Artiklen drøfter til sidst, hvilke videre konsekvenser analysens resultater kan tænkes at have for ledelsesopgavens professionalisering og lederfagets 'professions-gørelse' i forlængelse af Khurana og Nohrias (2008) forslag.

Ledelse af professionelle og professionelle som ledere

I det, man kan kalde 'professionelle organisationer' (PSF'er – professional service firms), dvs. organisationer hvor de traditionelle professioner dominerer (advokatfirmaer, hospitaler, universiteter, revisionshuse m.fl.), er ledelse og lederrollen dårligt etableret som en legitim aktivitet eller rolle adskilt fra den faglige opgaveløsning (Von Nordenflycht 2010; Greenwood m.fl. 1990; Bévort & Poulfelt 2015). Ledelse opfattes ikke som et selvstændigt problem af de professionelle medarbejdere, fordi det, vi normalt kalder ledelse, er underordnet og integreret i den faglige praksis (Bévort 2012). Resultatet er, at ledelse ikke træder frem eller bliver italesat på samme måde, som den ellers gør, især i store bureaukratiske organisationer. Tværtimod hersker der, inden for organisationer, domineret af fagprofessionelle, også generelt en holdning til fuldtidsledere og deres opgave, der rangerer fra indifferent til nærmest fjendtlig – fx i

det man kan kalde 'Djøfiserings-debatten' ('Ledelseskritisk', Dahler-Larsen m.fl. 2011).

Professionelle servicevirksomheder er særligt velegnede som laboratorier, for at undersøge betingelserne for at ledelse vokser frem som et problem og lederrollen som en vigtig opgave, fordi den som sagt ikke har været levnet stor opmærksomhed i denne kontekst. Hvor ledelsesopgaven og organisering på mange måder tages for givet i andre organisationer, skal disse organisationer 'opfinde' og tillære sig sprog, roller og adfærd, hvor ledelse og organisation er eksplicite, faglige problemstillinger (Cooper m.fl. 1996). Denne læreproces illustrerer nogle af de selvstændige opgaver og den faglighed, som lederrollen indeholder.

Årsagen til at ledelse i nyere tid er blevet et tema i disse organisationer (PSF'er) er, at mange af disse organisationer er vokset fra at have været netværk af relativt små homogene, organisatoriske enheder til at blive store, komplekse, multi-faglige organisationer (Cooper m.fl. 1996; Brock 2006). En måde at fortolke denne udvikling på er, at se det som en konkurrence mellem to grundlæggende organisatoriske logikker, en professionel og en bureaukratisk logik (Freidson 2001)³.

Freidsons model identificerer det særlige ved professioners måde at organisere på, som set i modsætning til den måde, 'markedet' organiserer på, gennem prismekanismen, udbud og efterspørgsel, og den måde, 'bureaukratiske' organisationer styres gennem hierarkiske strukturer, roller, arbejdsdeling og regler. Freidsons pointe er, at professioner organiserer gennem ekspertise, praksis, normer og etik, der hverken defineres af ledelsestrukturer eller af markedet (Freidson 2001). Det interessante i forhold til diskussionen i artiklen er, at på den ene side findes en logik, der organiserer ud fra professionelle normer og forestillinger, og

på den anden side, en der gør det ud fra bureaukratiske normer og forestillinger.

I artiklens analyse bruger jeg begreberne 'bureaukratisk' og 'professionel' logik til at forstå den måde, organisation og ledelse anvendes af de ledere, der undersøges i en organisation, hvor den professionelle logik for organsering stadig dominerer, men hvor en 'bureaukratisk' ledelseslogik får stadig større indflydelse. En vigtig distinktion, man er nødt til at drage her, er mellem 'bureaukratiet' som organisationsform og det, vi normalt forstår ved fagligt baserede (ofte offentlige) bureaukratier (fagbureaukratier). Det første er styret af en 'bureaukratisk logik', mens det andet er styret af en 'professionel logik' i Freidsons og denne artikels forstand.

I tabel 1 opregnes en række af de måder, forskellen på de to logikker for organisation og ledelse konkret fremtræder på, og som jeg vil vise i analysen af case-organisationen (Tabel 1).

Denne måde at tænke på tydeliggør, at den professionelle logik organiserer arbejdet uden brug af en eksplicit forståelse af hierarki, dvs. en 'organisation', hvor nogle leder andre som deres primære opgave. I den professionelle logik er der rangorden inden for det samme fag, og større mestring af faget er det, der giver seniormedarbejder autoritet.

Tabellen giver også en indikation på, hvorfor professionel og bureaukratisk logik ofte ikke går nemt i spænd: Udad-inds; Uafhængig-afhængig; faglig kvalitet-effektivitet, individuel over for fælles præstation. Men det som tabel 1 også viser er, at den bureaukratiske logik, som gælder som en underforstået logik i de allerfleste organisationer, tager den hierarkiske organisation og den dedikerede lederrolle for givet – det er simpelthen en vidt accepteret norm for ledelse.

Tabel 1. *Organisatoriske logikker for ledelse i en professionel servicevirksomhed (Bévort 2012).*

Dominerende logik/ Fokus for ledelse og organisation	Professionel logik	Bureaukratisk logik
Retning	Udadvendt (klienter)	Intern
Organisatorisk relation	Uafhængighed	Gensidig afhængighed
Roller/ Kompetencer	Generalist (faglig ekspert inden for samme (brede) faglighed)	Specialiserede roller Rollespecifikke kompetencer
Arbejdsgiver-medarbejder relationer	Kollegiale	Leder-medarbejder
Autoritet	Fagligt meritokrati (fælles beslutninger i partnerskabet)	Stilling, position
Kvalitetskriterier	Professionelle standarder	Effektivitet
Succeskriterier	Personlig præstation over for klient (fx fakturering)	Samlet præstation i enhed (ultimativt organisationens)

Case-virksomhed

Case-organisationen (et dansk 'professional service firm', PSF, i 'Big 4'-gruppen af revisions-baserede rådgivningsvirksomheder) er fortsat domineret af traditionel revisions-virksomhed, men med en stigende andel af afdelinger med andre discipliner, leverer rådgivning til private virksomheder og offentlige organisationer. Revision skaber ca. 60% procent af indtægterne. Kerneforretningsområder er regnskab og revision, skatte-revision, IT-sikkerhed og -revision, Management Consulting, finansiel rådgivning, M & A og virksomhedssalg, drift og implementering af regnskabs- og HR-afdelinger. Virksomheden beskæftiger 2.400 personer på kontorer beliggende i 20 byer. Virksomheden servicerer mere end 13.000 kunder. Ledelsesstrukturen i caseorganisationen afspejler, at det er et partnerskab. Partnerskabet består af 120 indehaverpartnere (ejere) og 120 funktionærpartnere. Den formelle ledelsesstruktur består af en bestyrelse og en koncernledelse. Udover disse er der et Partnerråd og den samlede ledergruppe.

Det er en vigtig præmis (omend den kan virke kontraintutitiv) for den efterfølgende analyse, at case-organisationens ledelse - dvs partnerkredsen med koncernledelsen i spidsen - havde besluttet 'at professionalisere ledelse og lederne', men at partnerne, på trods af intentionen om at følge en mere bureaukratisk logik, personligt var forankret i en professionel logik som professionelle revisorer. Det vil sige; at give 'ledelse' en større rolle som en professionel opgave ved siden af hovedopgaven, den revisions-faglige (m.m.).

Metode

Afdelingsledere, som befandt sig i to forskellige enheder i revisionsdelen af firmaet, blev fulgt tæt gennem skygning og interview over en længere periode. Lederne og deres enheder befandt sig på flere forskellige stadier af denne bevægelse fra at være domineret af en professionel logik til en bureaukratisk logik, hvor ledelse og organisation træder frem som et selvstændigt tema. For at kunne undersøge forskellene beskri-

ves de to logikker som de konkret kommer til udtryk i denne organisation, ved at analysere den måde ledere trak på de to logikker i forskellige konkrete ledelsespraksisser. I undersøgelsen og artiklen har en ny afdelingslederrolle, som gradvist er blevet etableret, hovedfokus, fordi den løbende er i et krydsfelt mellem de to logikker for ledelse.

Af relevans for denne artikel er seksten topledere (partnere og chefer) blevet interviewet med henblik på at afdække og registrere deres forståelse af ledelsesadfærd, som den forekommer i casen. Interviewene er gennemført som løst tematisk-strukturerede interviews for at understøtte ledernes refleksion over deres egen ledelsesadfærd og den ledelsesadfærd, de oplever i organisationen. I forløbet benyttedes flere gange 'snowballing', det vil sige, at et interview førte til nye interviewpersoner, der derefter blev interview'et for at få flere perspektiver på samme sag eller uddybninger. To afdelingsledere i to forskellige afdelinger er hver blevet skygget gennem fem udvalgte dage. 'Skygningen' foregik ved at jeg fulgte lederen fra de konkrete to afdelinger på arbejde om morgenen til arbejdets ophør om aftenen, tog noter og optog udvalgte aktiviteter. Om aftenen afsluttede vi med at møde, hvor jeg kunne stille opklarende spørgsmål, der var opstået i løbet af dagen.

Casen bliver brugt analytisk til at vise, at der ikke kun findes et linært ikke-professionaliseret – professionaliseret ledelseskontinuum, men at der findes ledelse, baseret på forskellige logikker for ledelse, som er afhængig af forskellige organisatoriske kontekster og logikker – en slags Poppersk 'Black Swan': "Alle svaner er ikke hvide, hvis blot der kan findes en sort svane" (Flyvbjerg 2006, 227-228). Det vil sige, med en analogi, at hypotesen, 'at al ledelse og organisation følger en bureaukratisk logik', kan falsificeres med casen. Men den teoretiske pointe ved casen er omvendt at vise, at den

dedikerede, selvstændiggjorte lederrolle er afhængig af den nævnte bureaukratiske logiks tilstedeværelse i organisationen, at den bureaukratiske logik er del af den institutionelle kontekst (Bévort & Suddaby 2016).

Udfordringer for revisorer, der er afdelingsledere, med at etablere sig i en legitim lederrolle

Nedenfor viser jeg, hvordan de to logikker kan bruges til at vise, hvordan individ og organisation spiller sammen om at skabe (eller ikke skabe) lederrollen i en organisatorisk kontekst, hvor ledelsesopgaven kun er under introduktion som et fast element af organiseringen.

Afdelingslederrollen

Først demonstreres en række af de udfordringer, som disse ledere oplevede, og siden vil jeg vise, hvordan ledelse alligevel kan blive professionelt legitim, selv i denne professionelle organisationskontekst, når den påvirkes af den bureaukratiske logik.

Den afdelingslederrolle jeg studerer, og som revisorerne blev sat til at varetage, er som nævnt en nyskabelse i case-virkomheden. Sådan bliver den beskrevet i de mange interview, der blev foretaget med afdelingsledere og andre ledere. Den er begyndt som en måde at løse det koordinationsproblem på, der opstår ved den øgede kompleksitet, fx når flere partnere trækker på den samme gruppe medarbejdere i stedet for at have sin egen gruppe revisorer.

En seniormedarbejder beskriver udviklingen således:

"Da jeg startede, var strukturen lidt anderledes, der hvor jeg blev ansat, det betød, at jeg har arbejdet i en gruppe på seks mennesker, hvor der var en partner, en manager (faglig seniorrolle – ikke personaleansvarlig), og så var vi fire medarbejdere. Og så arbejdede vi

kun for den person. Dvs. den partner var ens leder, og det var kun de kunder, man arbejder på, og var der ikke mere for hans kunder, holdt man fri. Så kunne det godt være, at den afdeling, eller den gruppe ved siden af, at de så sad og arbejdede over og sådan noget, men der var slet ikke den der udnyttelse af kapacitet på tværs af grænserne. Der var det bare sådan, en partner ansætter en person, og så arbejder man for den person, færdigt arbejde.”

En ledende partner fortæller:

”Ja (afdelingslederrollen), den fandtes, men det var nogen, der havde et ansvar for resourceplanlægningen og rekruttering, og det var egentlig det, der lå i afdelingslederrollen dengang, og der var partnere med til ansættelsessamtaler, så det var primært resourceplanlægningen, man sad der og arbejdede med (...) Der var ingen ledelsesfunktioner andet end at dedikere ressourcer (det vil sige ikke fx MUS-samtaler, afskedigelser, forfremmelser, red.).”

En illustration af den ambivalens, som organisationen har over for lederrollen og lederarbejdet, er både den måde, lederkarrieren er struktureret på, og de ressourcer, der allokeres til lederjobbet (afdelingsledere

forventes at fakturere 1200 timer om året hos klienter), hvilket vi også skal se senere i afdelingslederens egne vidnesbyrd.

Se fakta boksen nedenfor.

Der er i denne beskrivelse af afdelingslederrollen to helt tydelige brudlinjer mellem en professionel og en bureaukratisk ledelseslogik. Først og fremmest er lederkarrieren sekundær i forhold til den faglige karriere (at blive 'manager' og 'partner' – begge roller er primært faglige opgaveledertitler og ikke titler på lederroller med personaleansvar i denne kontekst), hvilket betyder, at afdelingslederne kun undtagelsesvis gør karriere som ledere eller chefer, men som regel blot er ledere som et trin på deres vej til at blive partnere. Fokus er på faglige meritter og ikke på organisatorisk position (se tabel 1).

Næsten lige så markant er det, at ledelsesarbejdet konkurrerer med individuelt kundeventd arbejde, individuel faglig efteruddannelse og faglig oplæring af mindre erfarne revisorer. Resultatet er, at afdelingslederne skønsmæssigt har mindre end 25% af deres samlede arbejdstid, som de kan dedikere lederopgaven. Orienteringen er 'udad' på det faglige klientarbejde fremfor 'indad' på organisation og ledelse (tabel 1).

I de næste afsnit vil jeg analysere oplevel-

Faktaboks: Afdelingslederrollen i fakta

En afdelingsleder i revisionsforretningen bliver (som regel) udnævnt som leder som en del af sin karriere som Statsautoriseret revisor. Det betyder, at en afdelingsleder sjældent er længere tid i lederjobbet end 3-4 år og ofte ikke kommer til at bestride et formelt lederjob igen. En afdelingsleder er ansvarlig for mellem 20-30 revisorkollegeres faglige og personlige udvikling, men har ikke noget direkte ansvar for medarbejdernes daglige arbejde. De fungerer desuden som en slags ombudsmænd for medarbejdere, der har problemer. Ud af en typisk effektiv arbejdstid på 1800-1900 timer pr. år – benytter en afdelingsleder skønsmæssigt mellem 350-500 timer på ledelsesopgaven⁴, alt efter hvor stor den administrative byrde er. Typisk skal afdelingslederne fakturere 1.200 timer hos kunderne, ligesom de øvrige revisorer. Afdelingsledere har ofte en betydelig arbejdsbelastning fra deres egen revisoruddannelse, samtidig med at de er ledere.

ser i to forskellige afdelinger i case-virksomheden, hvor hhv. den professionelle logik og den bureaukratiske logik dominerer – og hvad det gør ved muligheden for de revisorer, der bliver lederes, mulighed for at identificere sig med lederrollen.

De fleste af citaterne er fra de to ledere, som blev skygget i studiet (hhv. CH og AL). Den ene mere erfarne leder (CH) var fra den ene del af organisationen, hvor den professionelle logik stadig dominerede, mens den anden (AL) var fra den del, hvor den bureaukratiske logik var begyndt at slå igennem. Begge var statsautoriserede revisorer, og begge deltog i fælles lederudviklingsaktiviteter i case-virksomheden.

Afdelingsmøder: Sammenligning af ledelse i hhv. den professionelle og den bureaukratiske logik

Et meget konkret eksempel på, hvordan jeg finder forskelle på ledelse, der trækker på de to logikker (tabel 1), er en sammenlig-

ning af to afdelingsmøder og mødeledelsen af dem i hhv. den enhed, der var domineret af den professionelle (CH) og af den bureaukratiske (AL) logik. Møder foregår i alle organisationer og er i den forstand en generisk aktivitet, som alle ledere er involveret i at lede. Jeg deltog på begge møder, tog noter og optog lyden fra møderne, og jeg vil i dette tilfælde bruge afdelingsmødet som en mulighed for at undersøge, hvilken logik den enkelte leder trækker på i sin gennemførelse af mødet. Mødet viser, hvordan de to ledere vælger at handle, men siger mindre om, hvordan de tænker. Det gør de senere eksempler til gengæld. Vær igen opmærksom på, at i denne analyse er den leder, der trækker på en bureaukratisk logik, den mest 'professionelle leder' i forhold til forestillingen om ledelse som sin egen faglighed med rod i denne logik. Mens den leder, der trækker på den (revisions-)professionelle logik, ikke agerer med en bevidsthed om ledelse og organisation som en faglig opgave (se igen tabel 1).

Tabel 2. *Noter fra observation af to afdelingsmøder i casen (Bévort 2012)*

	Enhed domineret af en professionel logik	Enhed domineret af en bureaukratisk logik
Møde proces	Uformel (47 min)	Formel (63 min)
	Uklart begyndelsestidspunkt for møde Ingen dagsorden Ad hoc mødested Indirekte styring Ironi og vittigheder præger mødet	Starter på minuttet Dagsorden Mødelokale Eksplicit mødeledelse Mest diskussion af saglige emner (men stadig i en 'let afslappet' tone)
Møde indhold	Fagligt fokus (helt overvejende)	Ledelses og organisatorisk fokus (helt overvejende)
	Få emner Opgaverrelevante inputs Ironiske 'irrettesættelser' En-til-en-kommunikation	Mange emner Refleksion over organisatoriske praksisser Moralske formaninger En-til-mange-kommunikation
Rolle der udfyldes	(Mere erfarne) Faglig kollega	Leder ('professionel')
Identitets-reference	Den 'idiosynkratiske partner'	Leder i et hierarki

Det som eksemplet viser, er hvordan lederen i den ene enhed, der er domineret af den professionelle logik, gennemfører et afdelingsmøde, som er uformelt med uklare roller, og hvor det fælles organisatoriske er meget utydeligt (relationer er kollegiale og ikke positionsbaserede, tabel 1). Hverken hans egen eller kollegernes adfærd understøtter en formel lederrolle. Hovedfokus for samtalerne på mødet er det individuelt faglige og ikke det fælles faglige og organisatoriske. Organisation og roller er fraværende eller utydelige i mødet (fokus er udad og ikke indad, tabel 1). Identitetsreferencen for lederen opleves som partneren, der kan handle efter 'forgodt-befindende' (idiosynkratisk - og gør det ved bl.a. at bruge ironi og sidebemærkninger).

I mødet i den enhed, hvor den bureaukratiske logik er mere fremtrædende, er lederen understøttet af en mødestruktur, mødefaciliteter, rolleovertagelse (der er endda en assisterende leder). Emnerne der drøftes drejer sig om afdelingens forhold til resten af organisationen (afhængighed, tabel 1), og lederen repræsenterer ledelsen (og organisationen) overfor sin egen gruppe. Lederrollen og medarbejderrollen træder frem som legitime og forskellige, og gruppen som en gruppe, der i fællesskab forholder sig til resten af organisationen. Identitetsreferencen som illustreres er lederrollen som en del af en fælles ledelse, som er forpligtet både op og ned (og til siden) i hierarkiet.

Pointen som eksemplet viser er, at møderne repræsenterer to forskellige sociale samspilsmønstre, som afspejler den organisatoriske kontekst, de to afdelinger befinder sig i. Lederne (og medarbejdere) handler ud fra de tilstedeværende (institutionelle) muligheder – i det ene tilfælde med reference til en professionel logik og i det andet en bureaukratisk.

I de næste eksempler viser jeg, hvordan lederne oplever at være ledere i spændingen

mellem det erklærede ønske om at professionalisere ledelse i organisationen og den utydelige reelle accept af ledelsesopgaven.

Oplevelser som leder i den 'professionelle logik'

Lederkursus

Tre afdelingsledere (herunder CH) fra den afdeling, der var domineret af en professionel logik, blev fulgt på et fælles lederkursus for at observere, hvordan de oplevede organisationens forsøg på at udvikle lederrollen. Jeg interviewede alle trefør og efter forløbet. Oplægget til lederudviklingsforløbet var, at den partner, som hver af de tre ledere refererede til, skulle have en slags lederudviklingssamtale for at drøfte udviklingsbehov. Det var ikke sket for nogen af lederne vedkommende (fokus udad ikke indad – også for partnerens vedkomme, tabel 1). Men efter de kom tilbage, havde partnerne til sidst indkaldt afdelingslederne til et møde for at få afklaret afdelingsledernes situation – hvilket ifølgende leders oplevelse ikke sker ofte:

"Jeg kan jo sige, det kunne ikke være værre – vi startede ligesom fra scratch, men det var meget rart at have det der møde. De gav sig jo tid til det – og gud, hvor kan jeg ikke forstå, at de ikke gør det oftere. Sætter sig ned og tager fat i os (afdelingsledergruppen) og siger; 'Nu skal vi altså denne her vej!'. At de selv kunne sige til os, at det er altså denne her vej, vi ønsker at gå. Og så forventer vi, at I bakker op om os. Fordi selvfølgelig vil vi gerne bakke op om dem. Problemet er bare, at der ikke nogen, der kommer og siger: 'Vi skal denne her vej!'" (Afdelingsleder, CH).

Afdelingsledernes oplevelse er her at være koblet helt fra de overvejelser og de planer, som partnerne måtte have. Det gør det meget svært at føle sig som leder, når dem, der har den reelle beslutningskompetence

- partnerne, ikke involverer - eller blot kommunikerer til - deres afdelingsledere, hvad de mener om enhedens status og fremtidige planer. Partnerne afmonterer på den måde effektivt lederens mulighed for at fungere som ledere. Partnerne ignorerer deres funktion som chefer for afdelingslederne og agerer som seniorkolleger, der fokuserer personlig på personlig performance (og udbytte) (tabel 1).

Rollemodeller for lederne i den professionelle logik

Det gælder også på det helt personlige plan, hvor lederen har brug for sparring og involvering.

"(Lederen fortæller at lederen sidder ovenpå i den samme bygning, og at den ledende partner styrer stueetagen, hvor han sidder)... Det er da også frustrerende (...), jeg har ikke noget med ham at gøre - intet - han taler til mig en gang i mellem - fx om, at nu ryger en af mine folk (sarkastisk, red.)." (Afdelingsleder, CH)

Eftersætningen om, "at nu ryger en af mine folk" sigtede til, at afdelingslederens leder (partneren), vel og mærke uden at informere afdelingslederen, havde besluttet at fyre en af hans medarbejdere. Han tilbød så efterfølgende, at afdelingslederen kunne deltage i fratrædelsessamtalen, hvis han ville. Dette er jo et eksempel på en type desavouering, som er gift for en leders troværdighed, og som systemet, domineret af den professionelle logik, skaber en sårbarhed overfor, fordi der reelt er en uklar ledelsespraksis, hvor de enkelte dele af organisationens indbyrdes afhængighed ikke bliver respekteret (tabel 1).

Begge eksempler viser, hvor svært det er at agere som leder, hvis ikke der er et tydeligt ledelsessystem, hvor ledere på et højere niveau skaber forudsætningerne for

at handle og skabe mening. Og det gælder på det personlige niveau, hvor en grad af fortrolighed og intimitet med afdelingslederens egen leder er nødvendig - noget der ikke er muligt i den konkrete situation, hvor partneren sidder langt væk fra afdelingslederen (jf. citat ovenfor).

De to næste citater både beskriver en opfattelse af, hvad lederrollen indebærer i denne kontekst, og den frustration, det kan medføre at være lederrolle-indehaver i den.

I det første citat handler det om at håndtere det 'koordinationsproblem', som blev nævnt ovenfor, men det viser også, hvordan lederen interesserer sig for opgaven med at sikre revisorernes faglige og personlige udvikling på et niveau, der rækker udover de konkrete jobansvarliges (opgavelederes) muligheder:

"(..) Der vil min rolle typisk være at forsøge at løse nogle konflikter, og ja, og så også få kendskab til de udviklingsmål og de kompetencer, som kollegaerne besidder, og ligesom sige 'hey det var måske en god idé, vi fik Gurli med på den her kunde, fordi hun sådan og sådan, det passer ind i det forløb, hun er i gang med og de interesser', og det kan den enkelte jobansvarlige ikke overskue, fordi de kender ikke, de har deres eget stadig, ikke også? Og det er der, jeg opfatter, det er mig, der ligesom skal være katalysator på den del af det og sørge for at, ja, en optimal udnyttelse af kapaciteten..." (Afdelingsleder, LR)

I det andet citat ser vi igen den modstand, lederen oplever i forhold til at kunne løse disse opgaver med de rammer, som lederjobbet gives i denne kontekst:

"(..) Ja, og det er også derfor, jeg synes, det er lidt 'spændende', når jeg så ikke er med i den gruppe, der skal lægge strategien, altså, der kunne jeg godt forestille mig, det bliver en ret stor udfordring faktisk at få tilpas me-

get indblik i, hvad det er, vi render efter, og hvad det så afstedkommer af konsekvenser for dagligdagen (...) Fordi det har i hvert fald været min oplevelse, det hænger sgu ikke rigtig sammen, ansvar og beføjelser har ikke hængt sammen tidligere, det har vi så snakket en del om, og sige det kan altså ikke nytte noget, at vi får en eller anden kasket på, men hvis ikke vi kan ændre noget i dagligdagen, så glem det, så gider jeg simpelthen ikke bruge tid på det.” (Afdelingsleder LR)

Lederens refleksion peger igen på den manglende indsigt i, hvad det lokale partnerskab ønsker i forhold til at udvikle organisationen/forretningen, og det handler om, om der overhovedet er sammenhæng mellem ansvar og beføjelser i jobbet. Afdelingslederen er tydeligt frustreret over at være sat i en situation, hvor det ofte ikke er muligt at løse den opgave, som han føler, han er blevet stillet af ledelsen. Afdelingslederen taler om situationen før og nu som udtryk for, at han er bevidst om, at der nu generelt er en forventning i organisationen om, at afdelingslederne skal være mere handlekraftige – mere ‘professionelle ledere’ – men som det er vanskeligt at leve op til i den konkrete situation. Der er ledere, der ikke giver deres mellemledere gode rammer for at udføre deres opgave i alle organisationer. Det, der er markant i denne case, er graden af fravær af bevidsthed hos de lokale top-ledere (partnere) om, hvad deres ledere har brug for, og hvad det kræver af partnernes egen adfærd. Det min pointe her er, at det ikke blot er uformåenhed, men en forankring i et andet verdensbillede, en anden logik. Partnere (især de lokale) ser af samme grund ikke problemet. Derfor handler casen ikke blot om mellemledere, men om et ledelsessystem, der bygger på en anden logik, hvor ledelse i traditionel forstand er nærmest fraværende.

Ledelsesopgavens legitimitet i lyset af den professionelle logik

En afdelingsleder fortalte, hvordan han i en periode, hvor der ikke er meget at lave, havde valgt at sidde om formiddagen ude hos kunder og arbejde, selvom det ikke bliver honoreret ekstra. Formålet var, i hans egen udlægning, at være et eksempel for sine medarbejdere i en tid, hvor der ikke var betalt arbejde at udføre. På den måde viste lederen med sin personlige faglige adfærd, hvordan han mente, hans medarbejdere skulle opføre sig. Men, som citatet nedenfor viser, var det i lige så høj grad, fordi den samme afdelingsleder følte et stærkt ubehag - og pres udefra - ved at blive tvunget til at benytte mere tid på ledelsesopgaven (det han her kalder ‘det interne’):

”Man er blevet druknet i sådan en mølle, der hedder ‘intern tid’ - ja - det er næsten det mest frustrerende, det er det interne”.

I: Er det dig personligt - i forhold til ledelsesopgaven?

Ja – mig selv og – der er jo ikke rigtigt nogen, der ved helt, hvad vi skulle, vi får bare at vide, at det er nok ikke så godt, at vi bruger så lang tid på det – på AL – (afdelingsleder rollen, red.).

I: Har I fået det at vide?

Ja, men altså, du ved, det ligger jo meget i kortene, vi får jo ikke den tid (...) De forventer stadig 1200 timer (faktureret tid hos kunderne, red.) af hvem som helst, uanset om du er afdelingsleder.” (Afdelingsleder, CH)

Den professionelle logik slår igennem, også i afdelingsledernes bevidsthed, som en stærk normativ forestilling om, hvad det ‘rigtige’ arbejde er (tabel 1, individuel faglig performance). Eksemplet viser sam-

tidigt, hvordan lederrollen og lederrollen som en 'professionel rolle' er afhængig af den organisation, den er omgivet af. I dette tilfælde tilsiger den professionelle logik, at afdelingslederen personligt gør noget kundevendt og fagligt, fremfor at sætte noget i værk med sine medarbejdere, der kunne hjælpe på situationen. I en organisatorisk kontekst, domineret af en professionel logik, viser det sig ironisk nok ganske vanskeligt at professionalisere ledelse og lederrollen.

Afdelingsledere i en del af casen hvor den bureaukratiske logik slår igennem

I en anden enhed i samme case-organisation havde man i lang tid arbejdet med at udvikle lederrollen. Det betød, at den måde partnerne agerede over afdelingslederne var meget mere understøttende for deres lederrolle, end i de eksempler vi så ovenfor. Det var tydeligt, at dette var tilfældet både i forhold til det mandat, som afdelingslederne blev givet, og de ansvarsområder, de fik (tabel 1, intern retning, klar position og fælles performance).

I forhold til kollegerne var afdelingsledergruppen her et ledelsesforum, hvor man drøftede og behandlede reelle ledelsesopgaver, som fx afskedigelser (se citat nedenfor).

Mandat til ledelse

Et eksempel på, hvordan denne kontekst påvirker en afdelingsleders selvforståelse, der rummer flere af de nævnte aspekter:

"Ja – fordi vi fyrede faktisk nogle folk, som virkelig påvirkede individuelle partnere, som kom bagefter og sagde: 'For fanden, hvordan kunne I gøre det? Hun/han gjorde et godt stykke arbejde for mig'. (...) Sådan var det, ja, vi fik lov at træffe den beslutning. Det synes jeg virkelig var fint. Det hænger sammen med det, jeg sagde før: 'Er du 'de

facto'-leder — eller er du kun 'de jure', eller hvad er det, vi gør her? Det var en af de ting, der gjorde det meningsfuldt for mig at være leder, ikke bare at lave ferieplanlægning." (Afdelingsleder, AH, som, på trods af den professionelle tilfredsstillelse ved at løse opgaven, langt fra var uberørt af konsekvenserne for de involverede. Han var personligt engageret i at skaffe de fyrede kolleger nye jobs.)

Det er påfaldende, hvordan denne afdelingsleder ser sig selv i forhold til de ledende partnere og som leder. Der er ingen tvivl om, at vi her både kan se en person, der identificerer sig med opgaven, og samtidigt oplever at der er opbakning både fra de overordnede ledere og støtte fra kollegerne i afdelingsledergruppen (man er leder i en ledelse og ikke blot seniorkollega, tabel 1). De er tildelt ansvaret. De får lov at styre afskedigelserne, på trods af at det ikke var til alle partners fordel. Afdelingslederens selvopfattelse som leder understreges blandt andet af, at han oplever afskedigelserne som en naturlig del af hans lederopgave (rollen er specialiseret i forhold til en organisatorisk opgave, tabel 1).

'Professionalisering af ledelse' kan på den måde ses som en institutionalisering af en bestemt logik, som tillader ledere at agere som ledere og se det meningsfulde i at udfylde lederrollen. Dette er langt mere komplekst end at sende ledere på lederkursus, gennemføre ledermålinger og udforme lederprofiler.

Den professionelle organisation fungerer her som en kontrastvæske, der viser hvor dybtliggende forestillinger om ledelse og lederrollen er i den moderne organisering af arbejdet. Vi ser dem, fordi de i stor udstrækning er fraværende, og fordi afdelingslederne har brug for dem for at kunne fungere i lederrollen. Eksemplet peger derfor på, at lederrollen i praksis er afhængig af, at disse

dybereliggende forestillinger og idealer om en velfungerende (bureaukratisk) organisation er til stede hos aktørerne og i organisationen. Professionalisering af ledelse kan i den forstand siges at handle om at institutionalisere lederrollen i organisationen med udgangspunkt i en bureaukratisk logik. En logik der ser interesse, viden og færdigheder i ledelse og organisation som en legitim og substantiel faglighed.

Ledelse som profession: Hvori består så udfordringerne?

Ordet 'professionalisering' bliver ofte brugt på en meget åben og upræcis måde i daglig tale. I sin mest vage forstand er professionalisering således kun udtryk for, at man har 'gjort sig umage med at gøre noget godt', dvs. professionel ledelse er 'en god ledelse, man kan være bekendt'. I professionssociologien (Abbott 1988; Larson 1977; Freidson 2001) mener man som bekendt noget langt mere sammensat og komplekst med 'professionel', 'professionalisme' og 'profession'. Professioner er samfundsmæssige institutioner, der er legitimeret af samfundet, fordi de løser problemer, der kræver en helt særlig viden, kompetence og etik. Det professionelle arbejde er blandt andet karakteriseret ved at træffe selvstændige vurderinger og beslutninger, baseret på tilegnelsen af et komplekst vidensfelt, en gennem praksis tillært udøvelse og en forpligtelse til et fælles etisk kodeks overfor offentligheden. De klassiske professioner er fx læge, jurist, revisor. Et relevant aspekt af professionen som institution er dens samfundsmæssige monopol på sit fagområde (man skal være læge for at praktisere medicin osv.) og en organisering i professionsforeninger, der regulerer professionens interesser i forhold til myndigheder og klienter (fx etiske retningslinjer og uddannelseskra).

Som nævnt peger Khurana og Nohria

(2008) på, at tiden måske er inde til at gøre ledelse til en ægte profession, og at der måske kan etableres etisk kodeks på linje med Hippokrates-eden (læge-løftet) for læger. De indleder deres bud på en sådan 'Hippokratisk ed for ledere' på denne måde:

"As a manager I serve as society's fiduciary for one of its most important institutions: enterprises that bring people and products together to create valued products and services that no single individual could produce alone. My purpose is to serve the public's interest by enhancing the value my enterprise creates for society. Sustainable value is created when the enterprise produces an economic, social and environmental output that is measurably greater than the opportunity cost of all the inputs it consumes." (ibid., 72).

Som business school-ledere har Khurana og Nohria (2008) naturligvis et andet empirisk fokus end den nærværende artikels. De fokuserer naturligvis direkte på topledernes samfundsansvar – det er deres målgruppe. Men i min optik er det kun muligt at tale om en professionalisering, hvis det professionelle skabes gennem uddannelse, udvikling og praksis gennem en årrække, hvor ledere lærer, studere og erfarer de organisatoriske mekanismer, ledelsesopgaver og etiske dilemmaer som ledelsesfaget består af. En proces, hvor den professionelle identitet dannes og forankres. Derfor er den nærværende analyse blot en forskydning i ledernes udviklingsfase og organisatorisk placering af den samme interesse i at forstå ledelsesfagets professionalisering, som Khurana og Nohrias.

Richard Barker (Barker 2010 – Judge School of Management, Cambridge, UK) udfordrer i HBR Khurana og Nohrias opfordring til at gøre ledelse til en 'ægte profession'. Han påpeger, at lederrollen og

jobbet mangler væsentlige aspekter af det, der gør professionsudøvere professionelle i en streng forstand og derfor aldrig kan blive en ægte profession. Hans hovedargument er, at ledere ikke er specialister, men 'altmuligmænd og -kvinder', der integrerer mange forskellige faggruppers input – faktisk er de det modsatte af professionsudøvere (ibid.). Den viden og kompetence, de besidder som 'integratorer', er erfaringsbaseret og ofte knyttet til en specifik organisatorisk kontekst. Derfor er denne viden og disse færdigheder samtidig meget vanskelige at undervise i på et universitet, men kan, siger Barker, til dels læres – også i et 'business school-miljø', der kan facilitere læringen (ibid.). Barker spørger retorisk, om vi ville lade en person, der ikke er uddannet hjernekirurg, fortage en hjerneoperation (ibid.), mens vi altså ikke stiller nogen formelle krav til ledere – underforstået: 'Og det går da i det store hele fint'. Grey (2011) ser, ligesom Barker, ledelse som grundlæggende umuligt at professionalisere, fordi ledelse ikke har en identificerbar videnskabelig forankring og ledelsesforskning mestendels består af anekdoter og fragmenterede kontekstafhængige erfaringer. Hvordan kan ledelse så være basis for en profession? Spender (2007) er mere optimistisk, omend han er enig i, at det er svært at se en evidensbaseret eller universel faglighed som professionelle ledere kan uddannes og trænes i. Han stiller til gengæld spørgsmålet, om vi skal forstå professionsbegrebet på en helt anden måde, som bedre kan rumme ledelsesfaget:

"(I) suggest that the essence of a profession is not its body of objective knowledge nor its policing institutions but rather that (professional) community's self-conscious reflecting on the constraints against which the trained imagination is thrown." (Spender 2007, 40).

Pointen er måske, at en 'professions-gørelse' af ledelse ikke behøver at blive legitimeret på samme måde som fx revision og medicin. Tænk også på jura eller teologi, som er ur-professioner. Der er begrænset evidens i fx retsfilosofi eller bibelhermeneutik. Sandheden er måske, at al professionalisme bygger på 'den trænedede forestillingsevnes behandling af de kontekstuelle begrænsninger og det mulighedsrum, faget er underlagt' (jf. citatet ovenfor) – i ledelsesfagets tilfælde, den konkrete organisation og dens omgivelser.

Lad os bevæge os tilbage til udgangspunktet: Ledelse og lederrollen kan forstås som knyttet til en bestemt forestilling om den rationelle organisering - som Weber (1922) beskrev som 'Bureaukrati'. Denne forståelse peger i retningen af ledelse som en selvstændig professionel rolle ved siden af de eksisterende professioner. I Webers (1922) beskrivelse af bureaukratiet bliver lederen en funktion af en hierarkisk organisering, men tydeligt adskilt fra en ikke-ledelsesmæssig faglig funktion. Ikke sådan forstået, at 'kontorlederen' i bureaukratiet ikke er en faglig person, men at hendes/hans rolle skifter status fra at være fagligt producerende medarbejder til at være ledelsesmæssigt ansvarlig for at 'kontoret', som en enhed, producerer det forventede.

Weber så en særlig etisk dimension i denne opgave, som noget der hævdede sig over politiske og private interesser og hensyn. Paul du Gay (2005) opsummerer Webers syn på kontorlederen:

"For Weber the ethical attributes of the good bureaucrat – strict adherence to procedure, acceptance of sub- and superordination, esprit de corps, abnegation of personal and moral enthusiasms, commitment to the purposes of the office – are to be seen as a positive moral achievement requiring the mastery of definite ethical techniques and routines – de-

clarifying one's 'personal' interests, developing appropriate professional relations with one's colleagues, subordinating one's 'self' to the dictates of procedural decisionmaking (...)". (Du Gay 2005, 52).

Det 'professionelle' ved Webers bureaukrat er i høj grad dedikationen til og loyaliteten overfor organisationen og dens opgave – set i modsætning til alle mulige andre hensyn. Organisationen bliver den professionelle reference for lederen.

Mange moderne ledelsesforskere har i årevis hævdet, at bureaukratiet er dødt som organisationsform og taler om den 'post-bureaukratiske organisation' (Thompson & Alvesson 2005). Der gives en lang række grunde, både hentet fra forestillinger om, hvordan mennesker fungerer bedst, og fra de krav, som teknologi og marked stiller til organisationer. På den ene side vil man have mere handlekraft - ledere der eksekverer og udviser 'leadership' - og på den anden vil man have organisationer, hvor de enkelte medarbejdere kan handle mere selvstændigt, ubundet af 'bureaukratiets jernbur'. Thompson og Alvesson (2005) påpeger, at på trods af disse mange synspunkter om bureaukratiets forældelse som organisationsform, så er der få eksempler på alternativer. Det er snarere tilfældet, at hybridformer, med bureaukratiet som underliggende eller sideordnet figur (som i casen), bliver ved med at være den mest udbredte måde at organisere på (se fx det professionelle bureaukrati, Mintzberg 1979). Professionelle organisationer som casen er interessante, fordi de på mange måder ligner den 'post-bureaukratiske' organisation, som den blandt andet fremstilles ovenfor. Pointen, jeg har peget på her, er, at de tværtimod kan ses som 'præ-bureaukratiske' og netop på vej til at indføre bureaukratiske organisationselementer for at professionalisere de-

res ledelse til at kunne håndtere en mere kompleks organisation.

Ledelsesopgaven handler i bredeste forstand om 'integration', som vi så i Barkers argumentation; det at skabe fælles koordinering og interaktion, der binder de meget forskelligartede dele og opgaver i organisationen sammen i en fælles opgaveløsning. Som nævnt ovenfor indebærer ledelsesopgaven en række færdigheder, viden og holdninger, som adskiller sig fra de andre fagligheder, den integrerer. Lederrollen, som vi kender den, kan kun fungere, hvis det beskrevne bureaukrati-ideal bliver accepteret som et meningsskabende udgangspunkt, om ikke nødvendigvis altid som en strømlinet, absolut struktur i praksis for komplekse organisationer (Perrow 1979). Lederrollen er på den måde institutionaliseret ind i den grundforestilling, vi har om organisationers måde at fungere på, og den er blandt andet af den grund ofte ikke synlig som et fagligt speciale på samme måde, som andre professioner er det.

Dette blev tydeligt i casen, hvor ledelse som udgangspunkt ikke var en selvstændig legitim faglighed, men noget, som skulle bygges op for, at lederrollen fik institutionel legitimitet. Pointen var også, at der er en nødvendig viden, værdier/normer og færdigheder, der både skal være til stede hos lederne og accepteres i organisationen, før ledelse kan professionaliseres.

Konklusion

Lederrollen vokser frem som konsekvens af udviklingen af moderne, komplekse organisationer og har derfor et skæbnefællesskab med denne organisation. Organisation er både ledelsesgenstand, samtidigt med at organisationen er nødt til at være af en bestemt karakter for, at en professionaliseret lederrolle kan udvikle sig.

Vi har i case-organisationen set, at lederrollen og det 'bureaukrati', den traditionelt er knyttet til, ofte er i et modsætningsforhold til det, man kan kalde en 'professionel logiks ledelses- og organisationsforståelse' (tabel 1). Organisation og ledelse som et fagligt genstandsfelt for en professionel lederrolle er blevet analyseret gennem eksemplet med lederne i den professionelle service virksomhed (casen), der gradvist blev mere professionelle, fordi de fik mulighed for at trække på de elementer af den bureaukratiske logik, der var til stede omkring dem. I takt med at organisation og ledelse som faglighed blev en legitim del af case-organisationens selvforståelse og kultur, blev det også mere muligt for revisorerne at agere efter hensigten i de lederroller, som de var sat i.

Ledelse - og lederrollen - er et institutionaliseret element af den moderne, komplekse organisation. Med bureaukratiet, som en figur vi tager for givet som ideologisk template for, hvordan organisationer bør se ud, er lederen blevet en nøglefigur i det moderne samfund. Lederrollens ansvar omfavner potentielt det fælles organisatoriske, fælleskabet og organisationens etik, og i den forstand bliver ledelsesopgaven tilført noget af den samme fordring, som ligger i andre professioners forpligtelse overfor samfundet og de lokale fællesskaber. En professionalisering af ledelse til en egentlig profession (Abbott 1988) ville gøre det muligt - og kræve - at ledere gøres ansvarlige overfor en professionel etik, som den Weber forestillede sig, hvilket jo er Khurana og Nohrias (2008) centrale pointe.

Artiklens analyse støtter det synspunkt, at ledelse ikke blot kan ses som et støttetativ for de andre professioner og faggrupper, men er en opgave, der i komplekse organisationer berettiger til en lige så fokuseret indsats, kompetenceudvikling og etisk ansvarlighed som en hvilken som helst anden

profession. Meget af diskussionen og konflikten mellem ledere (fx DJØF'ere) overfor professionelle faggrupper kan forstås som en rivalisering mellem professioner (og aspirerende sådanne). Dahler-Larsen (m.fl. 2011) viser, at det faktisk ikke er muligt at dokumentere, at Djøf'ere har andre holdninger til ledelse end ledere med andre professionelle baggrunde (faktisk har de omtrent de samme) og peger blandt andet på, at debatten ofte dækker over bl.a. en generel 'ledelseskritik' (som ofte er fremført af fagprofessionelle), der, i sin ekstreme form, generelt set mener, at ledelse, udover den snævert faglige ledelse, er af det onde (ibid.).

Revisionsfirma-casen i artiklen udstiller konflikten mellem ledelsesfaget og andre professioner. En konflikt som på mange måder ikke er produktiv. Konflikten kan genfindes i mange typer større organisationer, hvor der findes stærke professionelle grupper. Rivaliseringen er ofte en reel magtkamp, hvor ledere primært henter deres magt og legitimitet i organisationen, mens andre professioner henter deres magt i professionens vidensmonopol og faglige eksklusivitet. Men begge dele er magt, som har konsekvenser i hverdagen, og positionskonflikter mellem de to slags magt kan berøve både organisationer og samfund for betydelige ressourcer. En professionalisering af ledelse - dvs. en professions-gørelse af ledelse - kunne være et skridt på vejen mod at undgå unødvendige konflikter, baseret på gensidig mangel på faglig respekt og forståelse og føre til mere produktive arbejdsmiljøer og organisationer.

NOTER

- 1 Jeg vil gerne anerkende Mette Mogensen, PhD, CBS, Thomas Lopdrup-Hjorth, PhD, CBS, Kirstine Zinck Pedersen, PhD, CBS og to anonyme reviewere samt redaktionens indsats med at give værdifulde kommentarer, ideer og forslag til artiklen, selvom ansvaret for det endelige resultat naturligvis er mit.
- 2 Det er vigtigt at påpege, at 'bureaukratisk' som hovedregel refererer til den tekniske forståelse, baseret på Weber's (1922) tanker om bureaukratiet som en rationel og på flere måde etisk overlegen ideal-type for organisering af såvel offentlige som private organisationer. Ikke til hverdagsforståelsen af 'bureaukratisering' som lig med mangel på effektivitet.
- 3 Freidson udvikler sine ideer om organisatoriske logikker parallelt med Friedland og Alford's (1991) diskussion af 'institutionelle logikker', men har et mere begrænset sigte. Faktisk optræder 'professionel logik' først noget senere i denne teoretiske tradition, der diskuterer institutionelle logikker inden for nyinstitutionel organisationsteori (Thornton, Occasio og Lounsbury, 2012).
- 4 Ifølge en partner med administrative opgaver i en af de store enheder. På et topleder/partner-seminar var udmeldingen, at målet var en 50/50 fordeling af ledernes tid på hhv. ledelsesopgaven og kundeventd, revisorfagligt arbejde.

REFERENCER

- Abbott, A. (1988): *The system of professions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Barker, Richard (2010): No, management is not a profession, *Harvard Business Review*, Juli-August, 52.
- Bévort, Frans (2012): *Making sense of management with logics. an ethnographic study of accountants who become managers*, Frederiksberg, Denmark: Doctoral School of Organization and Management, Copenhagen Business School.
- Bévort, Frans & Flemming Poulfelt (2015): Human resource management in professional service firms: Too good to be true? transcending conflicting institutional logics, *German Journal of Human Resource Management Research (Zeitschrift Für Personalforschung)*, 29 (Special issue on HRM in Professional Service Firms), 102-130.
- Bévort, Frans & Roy Suddaby (2016): Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics, *Journal of Professions and Organization*, 3, 1, 17-38.
- Brock, David M. (2006): The changing professional organization: A review of competing archetypes, *International Journal of Management Reviews*, 8, 3, 157-174.
- Cooper, David J. m.fl. (1996): Sedimentation and transformation organizational change: The case of canadian law firms, *Organization Studies*, (17/4), 623-647.
- Dahler-Larsen, Peter, Niels Ejersbo & Morten B. Hansen (2011): Djøfisering: Polemisk eller analytisk begreb, *Samfundsoekonomen*
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five misunderstandings about case-study research, *Qualitative Inquiry*, 12, 2, 219-245.
- Freidson, Eliot (2001): *Professionalism: The third logic*, Cambridge – UK, Polity.
- Friedland, Robert & Robert R. Alford (1991): Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions, In W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 232-266.
- Gay, Paul du (2005): Bureaucracy and liberty: State, authority and freedom, In P.d. Gay (Ed.), *The values of bureaucracy*, 1st edition, Oxford, Oxford, 41-61.
- Gay, Paul du (2005): In Gay P. d. (Ed.), *The values of bureaucracy*, Oxford, Oxford University Press.
- Greenwood, Royston, Bob Hinings & John Brown (1990): 'P²-form' strategic management: Corporate practices in professional

- partnerships, *The Academy of Management Journal*, 33, 4, 725-755.
- Grey, Christopher (2004): Reinventing business schools: The contribution of critical management education, *Academy of Management Learning & Education*, 3, 2, 178-186.
- Khurana, Rakesh & Nitin Nohria (2008): It's time to make management a true profession, *Harvard Business Review*, October, 70.
- Larson, Margolis S. (1977): *The rise of professionalism*, Berkeley, Los Angeles and London, California University Press.
- Leicht, Kenneth T. & Mary L. Fennel (2001): *Professional work. A sociological approach*, first ed., Oxford, UK, Blackwell Publishers.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of the research* Prentice-Hall International, Inc.
- Perrow, Charles (1979): *Complex organizations. a critical essay*, 3rd ed., Glenview, Ill., McGraw Hill.
- Spender, J.C. (2007): Management as a regulated profession an essay, *Journal of Management Inquiry*, 16, 1, 32-42.
- Thompson, Paul & Mats Alvesson (2005): Bureaucracy at work, In P. d. Gay (Ed.), *The values of bureaucracy*, 1st ed., Oxford, 89-113.
- Thornton, Patricia H., William Ocasio & Mike Lounsbury (2012): *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*, Oxford, University Press.
- von Nordenflycht, Andrew (2010): What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms, *Academy of Management Review*, 35, 1, 155-174.
- Weber, Max (1996 (1922)): Bureaucracy, In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizations theory*, Orlando, Hartcourt Brace, 80.

Frans Bévort, PhD, Lektor, Institut for Organisation, Copenhagen Business School
 e-mail: fb.ioa@cbs.dk