

KRONIK

Lederudvikling og quasi-religiøse organisationsforståelser – når professionalisering bliver idealisering

Af Morten Knudsen

Ledelseskommisionens fokus på lederudvikling og på lederen som person er et ekko af de sidste godt 20 års måde at tale om ledelse på i den offentlige sektor. Fremhævelsen af det personlige lederskab er i Ledelseskommisionen – som i moderniseringen af den offentlige sektor generelt – forbundet med vigtigheden af lederudvikling. Det gør det relevant at se nærmere på, hvad der ligger i lederudvikling. Med udgangspunkt i et aktuelt forskningsprojekt vil jeg diskutere et enkelt aspekt ved lederudvikling – nemlig den organisationsforståelse, som ligger mere eller mindre implicit i et ambitiøst, offentligt lederudviklingsprogram. Mere præcist vil jeg argumentere for, at der er tydelige paralleller mellem den organisationsforståelse, der ligger i programmet og så religion, sådan som antropologen Clifford Geertz forstår fænomenet. Lederudviklingsprogrammet producerer netop ikke en beskrivelse af en empirisk virkelighed, men af hvordan *den egentlige og sande organisation* er. Kronikken nævner nogle af de gevinster, som ligger i lederudviklingen. Men den er især optaget af de omkostninger, der følger med det skitserede mis-match mellem forestillinger om den egentlige organisation og så de faktiske ledelsesopgaver.

Intro

Ledelseskommisionens 13 teser om offentlig ledelse starter med fire teser, som alle handler om betydningen af lederen. Det er ikke overraskende, når man ser på sammensætningen af den regeringsnedsatte kommission: Den består i helt overvejende grad af - som der står på kommissionens hjemmeside - ledere med 'mange års erfaring'. At gamle ledere synes, at ledere er vigtige,

er næppe overraskende. Det illustreres i øvrigt smukt af, at tesaerne om lederens store betydning akkompagneres af billeder af kommissionens egne medlemmer. Et enkelt medlem har oveni købet fået sit billede med to gange. At ledere synes, at ledere er vigtige, adskiller sig nok ikke synderligt fra andre erhvervsgruppers vurdering af, at netop de er afgørende for organisationen.

At erhvervsgrupper har tendens til at fremhæve egen vigtighed er ikke svært at forstå – men det betyder ikke nødvendigvis, at de har ret. Således er identifikationen af ledelse med lederen længe blevet kritiseret i moderne ledelsesforskning for at være utilstrækkelig. Ledelse ses i stedet som noget, der handler om relationer, gensidige dynamikker, sprog og mening, som ikke kan reduceres til at være et resultat af lederens individuelle indsats. Det betyder ikke, at der ikke stadig er grene af forskningen, som fokuserer på lederen og ser denne som en kausal faktor. Men det hænger mindre sammen med ledelse som fænomen og mere sammen med, at det er enkelt at måle på. Det er enklere at måle korrelationer mellem særlige typer af ledere og så medarbejdernes vurdering af dem, end det er at sige noget om ledelsens form og betydning i en kompleks organisatorisk sammenhæng.

Det personlige lederskabs korte historie

Ledelseskommisionens fokus på lederen er mere end blot en erhvervsgruppes selvovervurdering. Kommissionens optagethed af det personlige lederskab er et ekko af de sidste godt 20 års måde at tale om ledelse på i den offentlige sektor. I midten af 1990'erne dukkede forestillingen om 'det personlige lederskab' op. I mere traditionelle organisationsforståelser havde 'det personlige' ikke noget at gøre. Men med omstillings- og forandringsidealer kom der fra 1980'erne en stigende fokus på lederen som drivkraft for forandringerne. Det var et fokus, som efterhånden førte til ændringer i forestillingerne om relationen mellem leder og organisation. Hvor lederen tidligere blev set som en, som fik sit mandat og sin rolle fra organisationen, så bliver forholdet i 1990'erne i stigende grad byttet rundt. I diverse udgivelser fra ikke mindst KL og Fi-

nansministeriet beskrives lederen som den, der er ansvarlig for at udvikle og forme organisationen. Lederen bliver beskrevet som den kraft, som kan forandre organisationen. Når der lægges vægt på lederen, er det begrundet i et ideal om stadig forandring. Lederen bliver i den offentlige sektors *tale* om sig selv (hvilket jo ikke skal forveksles med organisationernes faktiske funktionsmåder) en figur uden for organisationen, som tilskrives kraften til at bevæge, forny, omstille og innovere organisationen.

Ideen om, at lederen står uden for og er den bevægende kraft for organisationen, rejser spørgsmålet om, hvor lederen så kommer fra? Hvis lederen ikke er leder ud fra en organisatorisk defineret position med formelle kompetencer og en veldefineret rolle, på hvilket grundlag leder lederen så? Denne grundlæggende problematik er noget af baggrunden for, at talen om 'det personlige lederskab' og leadership blev så prominent fra slutningen af 1990'erne. I et diskussionsoplæg fra KL hedder det fx, at "Der er brug for at lederen bidrager med det personlige lederskab, lederen har en personlig vision, og at lederen kan skabe en fælles vision. Den eneste mulighed man har som chef for at skabe rum for egen adfærd, er ved at tydeliggøre, hvor man selv står." (Kommunernes Landsforening 1997, s. 53f). Lederen ses ikke længere primært som leder i kraft af et organisatorisk mandat, men i kraft af sin personlighed.

Fokuseringen på lederen og det personlige lederskab skaber et behov både for at kvalificere lederen og for at finde nye måder at koble leder og organisation på. For samtidig med, at lederen tilskrives en fornyende kraft, så har de enkelte organisationer stadig usvækkede styringsambitioner. Forestillingen om det personlige lederskab rejser spørgsmålet om, hvordan man kan forene det personlige lederskab med ledere, som er loyale overfor organisationens mål

og politikker. Lederudvikling bliver et centralt svar på den udfordring. Lederudvikling og lederuddannelse har ikke mindst siden kvalitetsreformen i 2007 været en vigtig brik i reformen af den offentlige sektor i Danmark. Netop fordi lederudvikling bliver svaret på, hvordan man kan kombinere det personlige lederskab og så organisatorisk styring, så kommer lederudvikling til at handle om identitet og selvforståelse frem for om kompetencer og evner til at løse problemer.

For så vidt er det ikke overraskende, at fem ud af ledelseskommisionens 13 teser om ledelse handler om lederudvikling. Jo større vægt, lederen tillægges, jo tydeligere bliver det, at man gør organisationen afhængig af noget (nemlig ledere som kan leve op til de store forventninger), som endnu ikke eksisterer – og som derfor må udvikles. Når lederudvikling bliver tilskrevet så central en opgave, så er det værd at se nærmere på, hvad lederudvikling egentlig består i.

Lederudvikling

Væksten i lederudvikling og lederuddannelse har været enorm ikke mindst siden kvalitetsreformen i 2007, og lederudvikling bliver tilskrevet mange positive effekter. Men hvad ligger der i det, og hvad gør lederudvikling for lederne? Hvad vil det sige, at ledere udvikles og professionaliseres, og hvilke effekter har dette for organisationerne? Det er jeg i færd med at undersøge sammen med mine kollegaer Magnus Larsson, Roderick Walker og Frank Meier. Vi har bl.a. fulgt et ambitiøst in-house lederudviklingsprojekt i Region Hovedstaden. Et af vores delstudier har fokuseret på, hvilke ledelses- og organisationsbilleder lederudviklingsprogrammet har produceret. Jeg skal nedenfor kort skitsere nogle af vores iagttagelser og refleksioner i den forbindelse.

Når man ser på, hvad lederudvikling konkret gør, så indebærer det ikke mindst produktionen af bestemte organisations- og ledelsesanskuelser. Lederudviklingskurser og -programmer indebærer udbredelsen af en særlig diskurs, en særlig måde at tale om og forstå organisationer og ledelsesarbejde. Programmet, som vi har studeret, rummede to dominerende, forskellige organisationsforståelser. Den ene indebar en forestilling om organisationer som kendetegnet ved strategier, missioner og visioner, klare regler og hierarkier (i form af en 'leadership pipeline'-model). Den anden identificerede organisationen med mennesker, ikke mindst medarbejdere, som kunne komme i konflikt og måtte forstås ved hjælp af nogle psykodynamiske værktøjer. De to forståelser supplerede hinanden, idet 'den rationelle organisation' blev set som middel til at ordne 'den psykodynamiske organisation'. Det er forestillingerne om den rationelle organisation, som er i fokus nedenfor.

Programmet reproducerer langt hen ad vejen forestillingen om den 'rationelle organisation', netop kendetegnet ved hierarkier og klare mål-middelrelationer. I programmet modsvarede organisationsforståelsen af et ideal om den strategiske leder, som sidder oppe i helikopteren og ikke er nede i driften, en leder, som tænker langsigtet og strategisk, en leder, hvis ledelse er kendetegnet ved SFFM (store-fede-frække-mål), som en konsulent udtrykte det. Vi har overvejet, hvilken ontologisk status denne organisationsforståelse har – i hvilken forstand 'findes' den organisation, som programmet talte frem? Den passer ikke med deltagerens egne erfaringer eller med vores empiriske iagttagelser af deres hverdag. Den passer heller ikke med aktuelle videnskabelige beskrivelser af offentlige organisationer. I et forsøg på at begrebsliggøre organisationsforståelsen endte vi med at finde Clifford Geertz' religionsbegreb hjælpsomt.

Ifølge Geertz er religion en særlig verdensanskuelse, som støtter og er støttet af en særlig ethos. Verdensanskuelse refererer til et folks "picture of the way things in sheer actuality are, their concept of nature, of self, of society. It contains their most comprehensive ideas of order" (Geertz 1973, 127). Verdensanskuelse refererer til en forestilling om det egentligt virkelige, til verdens sande natur (Geertz 1973). Denne verdensanskuelse er på sin side støttet af en særlig ethos, hvor ethos handler om

"the tone, character, and quality of their life, its moral and aesthetic style and mood; it is the underlying attitude toward themselves and their world that life reflects" (1973, 127).

Geertz' beskrivelser af religion passede også som en beskrivelse af lederudviklingsprogrammet. Der var netop tale om en verdensanskuelse, eller mere præcist om en organisationsanskuelse, som præsenteredes som udtryk for organisationens egentlige natur eller væsen. Den egentlige organisation er hierarkisk, regelstyret, styret af mål og klare strategier – var budskabet. Vi hævder ikke, at lederudvikling er religiøs, men nok at der er en tydelig parallel mellem religion, som Geertz forstår fænomenet, og så lederudviklingens produktion af en organisationsanskuelse. Det lederudviklingskurserne producerer er netop ikke en beskrivelse af en empirisk virkelighed, men en beskrivelse af hvordan *den egentlige, den virkelig sande organisation er*.

Det kan forekomme paradoksalt, at bestræbelser, associeret med udviklingen af det personlige lederskab, fører til (re) produktionen af forestillinger om den rationelle, hierarkiske, strategiske og formelle organisation. Paradokset hænger bl.a. sammen med, at der er flere rationaler til stede samtidig. På den ene side er der overordnede idealer om stadig omstilling og innovation og om en leder, som kan udvikle og

forny i kraft af sit personlige lederskab. På den anden side vil Region Hovedstaden på linje med andre organisationer gerne have mellemledere, som loyalt sætter regionens strategier igennem og kobler de overordnede strategier med driften. De to forskellige rationaler mødes i et lederudviklingsprogram, som på den ene side skal styrke lederne i deres personlige lederskab og på den anden side skal styrke Regionens sammenhæng mellem strategi og drift. Resultatet er et lederudviklingsprogram, som bl.a. søger at udvikle lederne ved at reproducere klassiske forestillinger om den rationelle organisation. Det er forestillinger, som ikke skal forveksles med den empiriske virkelighed, men i stedet tilbyder lederne en højere mening med deres ledelsesarbejde. Det er samtidig en beskrivelse, som ikke er identisk med ledernes faktiske opgaver.

Ledelsesarbejdet

Den rationelle organisationsforståelse og talen om det personlige lederskab rummer en besnærende forestilling om lederen som den store strateg og som den målbevidste leder, der ved, hvad hun vil, tænker de store tanker og lægger linjer flere år ud i fremtiden. Man er oppe i helikopteren og ikke nede i driften, som det hed på Region Hovedstadens lederudviklingsprogram, hvor oppe/nede metaforikken gik igen. Men det er i høj grad en fantasi, og det er en lystfyldt fantasi. Det er samtidig en potentiel kilde til frustration, når fantasien støder ind i en hverdag, hvor der ikke er meget plads til fantasien. Adskillige studier af 'managerial work', altså af, hvilket arbejde ledere udfører, viser, at ledelsesarbejde kun undtagelsesvist handler om at sidde oppe i en helikopter. Men hvad laver lederne så, når de ikke sidder oppe i en helikopter og kommunikerer visionære visioner og strategier, som skaber følgeskab og mening?

Vi har fulgt en række mellemledere fra lederudviklingsprogrammet i deres daglige arbejde i sundhedsvæsenet. Når man gør det, så er det tydeligt, at sundhedsvæsenet er en produktionsvirksomhed, hvor der bliver knoklet igennem. Og lederne spiller en vigtig rolle i forhold til at holde driften kørende. Hvad laver lederne så? Meget forskelligt. Nogle siger godmorgen til dem, der har tendens til at komme for sent. De laver vagtplaner, så de rigtige personer er til stede på de rigtige tidspunkter. De tager fat i medarbejdere, som har for mange sygedage. De sørger for, at patienterne strømmer ind og ud af afdelingen i et passende tempo. De holder øje med kvaliteten af det udførte arbejde. De holder ansættelsessamtaler, de hilser på patienter, de hjælper medarbejdere med at indberette arbejdsskader med henblik på mulig senere erstatning, de bestiller varer hjem, de sørger for at personalet læres op og har så brede og dybe kompetencer, som de har brug for. Nogle gange prøver de at opdrage på deres medarbejdere, så de forstår, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads, hvor man hjælper hinanden (så "hvis en anden har taget din vagt, skal du også være villig til at tage en ekstra vagt en gang imellem"). De hjælper med at planlægge arbejdet, så der også bliver plads til frokost. Og ikke mindst kommunikerer de med samarbejdspartnere uden for afdelingen, med røntgen, med naboafsnittet, med apoteket, som skal levere medicinen, med den akutte modtagelsesafdeling, som skal levere patienterne osv., osv. Som mellemlider sidder man altså så godt som aldrig oppe i en helikopter. Til gengæld laver man en masse arbejde, som det er vigtigt at få gjort, men som ofte ikke lige passer til en af medarbejdernes jobbeskrivelse – og som derfor lander på lederens bord.

Altså alt sammen vigtige opgaver i forhold til at få arbejdspladsen til at køre. Og vigtige handlinger, også fordi lederne træf-

fer beslutninger, som har konsekvenser for andre mennesker. At tale om disse andre mennesker som 'følgere' er i øvrigt misvisende. Det er en ledercentreret forestilling, som ikke har genklang i ret mange medarbejders selvforståelse eller erfaring. Medarbejdere 'følger' ikke lederen, men de passer deres arbejde – et arbejde, som formes af mange forskellige forhold. Det formes af medarbejderens uddannelse, situationsforståelse, rutiner, professionelle normer, etik, ressourcemæssige rammer, kollegiale hensyn osv. Lederen spiller som oftest en ret begrænset rolle i den sammenhæng; om ikke andet så fordi lederen ville blive overvældet af kompleksiteten ved at skulle være inde over hver enkelt medarbejders mange gøremål og beslutninger.

Omkostninger

Samtidig med at vi oplevede, at lederudviklingsprogrammet, som vi fulgte, producerede nogle quasi-religiøse forestillinger om organisationen og ledelsen, men ikke gav lederne et sprog for deres faktiske arbejde – så var det tydeligt, at lederne generelt var glade for programmet. De oplevede, at det styrkede dem i deres lederidentitet og hjalp dem med at træde i karakter som ledere. Denne effekt havde givetvis mange grunde. Bl.a. opstod den ikke mindst som et resultat af interaktionen mellem deltagerne, som udvekslede erfaringer og fandt ud af, at de ikke var alene om deres problemer, at de andre ledere heller ikke havde en særlig mystisk lederindsigt. Man kan også se, hvordan forestillingen om den rationelle, den egentlige og ideale organisation motiverer lederen. Det giver autoritet, legitimitet og identitet at arbejde i overensstemmelse med en højere sandhed. Ikke mindst når den sandhed matcher grundlæggende forestillinger om rationalitet.

Det sprog, som kommer med lederudvik-

ling, og som Ledelseskommisionen også er eksponent for, har altså klare fordele. Men også nogle omkostninger, som det er værd at pege på. Vi vil her pege på tre omkostninger.

Den første omkostning er frustrationen over, at man ikke er så leder-agtig, som man synes, man burde være. De fleste ledere vil kende frustrationen over, at deres bestræbelser på at sidde i helikopteren hele tiden bliver skudt til jorden, hvor de er nødt til at forholde sig til diverse konkrete problemstillinger og opgaver. Med beklagelse taler ledere om, at de er blæksprutter og brandslukker. Når de mange vigtige opgaver, som vi har nævnt ovenfor (vagtplanlægning, ansættelsessamtaler, vedligeholdelse af driften...) iagttages gennem det professionelle ledersprog, som produceres på lederudviklingskurser, så bliver de konkrete og reelle opgaver sekundære og noget, som blot skal overstås, inden man kan komme i gang med det egentlige ledelsesarbejde oppe i helikopteren. Konfronteret med ledelseskommisionens tale om lederens 'vision og strategi', om den visionære leder, som inspirerer sine medarbejdere og gør dem stolte – der fremstår det evige arbejde med at opretholde afdelingens virke noget blegt.

Den anden omkostning er et potentielt tab af mening. At være på en mission for organisationen har tendens til at være mere luftigt end at pleje patienter, undervise elever, eller hvad det nu er for konkrete opgaver, organisationen organiserer. Professionalisering af ledere kommer med et sprog om driftsmål, leadership pipeline, strategi, vision, mission osv. Det sprog, som kurserne tilbyder lederne, betyder, at lederne kommer længere væk fra deres oprindelige faglige professionen, dvs. fra det meningsfulde i selve det sundhedsfaglige arbejde. Organisationens sprog giver kun indirekte mening. Driftsmål, budgetter og kvalitets-

mål er midler, som muliggør det egentlige meningsfulde arbejde i form af pleje, behandling, undervisning, opretholdelse af lov og orden, osv. En professionalisering af lederen risikerer også at være en afprofessionalisering af lederen, for så vidt som hun kommer længere væk fra sin sundhedsfaglige profession og det arbejde, som gav mening. Og i stedet for at kunne se meningen i det faktiske ledelsesarbejde som blæksprutte og brandslukker, så bliver dette arbejde snarere en forstyrrelse i forhold til at realisere sig selv som leder.

Tredje omkostning er potentiel ensomhed. Hvem har det bedste arbejdsliv? Er det afdelingssygeplejersken, som især ser sig som leder og dernæst som leder af sygeplejerske? Eller er det afdelingssygeplejersken, som ser sig som sygeplejerske med ledelsesopgaver? Det er der måske ikke et generelt svar på. Men jo mere lederen ser sig som leder med stort L, det vil sige ser sig selv og sin rolle som et spørgsmål om at lede og organisere, jo større distance risikerer der at komme ift. medarbejderne.

Den professionelle leder gentænkt

Professionalisering af ledelse i samtiden består ikke mindst i at give lederne en særlig forståelse af, hvad en organisation er. Det er samtidig et organisationsbegreb, som sætter lederen på en særlig måde – som strategisk, visionær og 'oppe i helikopteren'. Det organisations- og ledelsesbillede, som tegnes, er langt fra ledernes hverdag og faktiske arbejdsopgaver. Det har mest karakter af en (tillokkende) fantasi, som trækker på klassiske rationalitetsforestillinger. Det støtter således nok lederen i en særlig selvopfattelse, men hjælper kun i begrænset grad lederen til at udvikle et sprog for sine faktiske ledelsesopgaver og problemstillinger.

Derfor bliver det interessant at følge Le-

delseskommissionens fortsatte arbejde. Spørgsmålet er, om den kan overvinde sin ledercentrering/lederidealiserings og i stedet begynde at undersøge, hvad ledere faktisk gør – og dernæst komme med nogle kvalificerede bud på, hvordan de kan blive bedre til det. Snarere end at facilitere dannelsen af særlige lederidentiteter, som kan spejle sig i en fantasi om at organisationer er rationelle, kunne man overveje, hvordan ledere kan kvalificeres til at gøre det, de faktisk gør. Ledercentreringen kan overvindes ved at indse, at ledelse opstår, når ledelsen udgør et (blandt mange) handlegrundlag for alle organisationens medlemmer. Hvis man vil vide noget om ledelse, skal man derfor ikke kun spørge lederne, men undersøge, hvordan ledelse indgår i organisationens samlede (re)produktion og opgavevaretagelse.

REFERENCER

- Geertz C. (1973): The interpretation of Cultures, Selected essays by Clifford Geertz, New York, Basic Books.
- Kommunernes Landsforening (1997): Alle regnbuens farver, Udvikling i kommunal topledelse, København, Forlaget Kommuneinformation.
- Ledelseskommissionen (uden år): 13 teser om offentlig ledelse, Indenfor temaerne lederrollen, ledelsesrum og ledelsesudvikling (https://www.ledelseskom.dk/files/media/documents/170613_ledelseskommisjonen_13_teser.pdf)

Morten Knudsen, Ph.d., Lektor, Department of Organization, Copenhagen Business School
e-mail: mk.ioa@cbs.dk