

Hvorfor skulle nogen ville ledes af dig?

Fagprofessionelle er gjort af et særligt stof, og derfor bærer man som leder af fagprofessionelle et stort ansvar – et ansvar, som langt fra altid tages tilstrækkeligt alvorligt. Selv om ledelse ikke alene læres på skolebænken, er en lederuddannelse en kærkommen lejlighed til at reflektere over lederskabet og stille sig selv et helt afgørende spørgsmål: Hvorfor skulle nogen ville ledes af mig?



Forskningsadjunkt
Helle Hedegaard Hein,
Institut for Ledelse,
Politik og Filosofi,
Copenhagen Business
School
E-mail: hhh.lpf@cbs.dk

INTERESSEKONFLIKTER
Ingen

ILLUSTRATION
Lars-Ole Nejstgaard

Forskere og ledere fra hele verden har netop været samlet på Academy of Managements årlige konference, som i år blev afholdt i Montreal. Et af hovednavnene på konferencen var den canadiske ledelsesforsker Henry Mintzberg, som gentog det budskab, han er blevet kendt for i de senere år: Ledelse er ikke noget, man kan lære på skolebænken. Ledelse er noget, man gør. Erfaring hjælper – det gør ledelsesteori og ledelsesværktøjer ikke. Tværtimod.

Mintzbergs argument er ganske vist primært henvendt til amerikanske *Master of Business Administration*-programmer, men alligevel er der noget, den ellers så skarpe ledelsesguru har fået galt i halsen. For selv om lederuddannelser næppe i sig selv skaber ledelsesmæssige mirakler, er det en kærkommen lejlighed til ikke blot at tilegne sig ledelsesfaget, men også til at sætte sit eget lederskab på dagsordenen – for hvornår har man som leder ellers tid til og mulighed for i selskab med andre ledere at reflektere over sit eget lederskab og stille de spørgsmål, der skaber udvikling og refleksion?

MÅLRETTET LEDERUDDANNELSE

En lederuddannelse er særlig vigtig, når det er fagprofessionelle, man har ledelsesansvar for. For det første er ledelsesfaget ikke noget, man traditionelt har taget synderligt alvorligt i de fagprofessionelle organisationer. Lægefaget er her et godt eksempel, hvor ledelse har været karakteriseret som et nødvendigt onde, blandt andet fordi ledelsessporet har været en nødvendig forudsætning for at gøre karriere, for at opnå en højere grad af autonomi etc. inden for lægefaget. At koble ledelsesansvar og fagprofessionelt avancement sammen er næppe det mest kløgtige træk, hvis ledelse skal tages alvorligt som fag. Der er heldigvis sket ændringer, og de mange lederuddannelser, der udbydes til sundhedsvæsenets fagprofessionelle, er et godt tegn på, at man er begyndt at tage ledelse alvorligt som fag.

For det andet – og det er i virkeligheden langt vigtigere – er fagprofessionelle gjort af et særligt stof,

som kræver en særlig form for ledelse. For uanset hvor meget man hævder, at god ledelse er god ledelse uanset konteksten, og at ledelseskompetence derfor er en generisk størrelse, så er der nu engang forskel på at lede privatansatte, ufaglærte medarbejdere, der mestendels er beskæftiget med nogenlunde forudsigeligt arbejde, og offentligt ansatte, højt specialiserede fagprofessionelle med et stærkt værdisæt, hvis arbejde i høj grad er komplekst. Det, der er god ledelse i en kontekst, er ikke nødvendigvis god ledelse i en anden kontekst. Ledelse må tilpasses konteksten, arbejdets karakter og sidst, men ikke mindst, medarbejderens karakter. Derfor er det bydende nødvendigt med gode lederuddannelser, der er målrettet en bestemt kontekst.

Ledelse i en politisk kontekst adskiller sig fra ledelse i en privat kontekst. Et eksempel på forskellen er det ikke ringe antal ledelsesteknologier, som i *New Public Management*-bevægelsens hellige navn er skyllet ind over sundhedsvæsenet og har fjernet fokus fra den kerneopgave, der er kilden til det meningsfulde arbejde og dermed til den største motivation. *Lean*, akkreditering, værdibaseret ledelse, kontaktpersonsordning etc. skal implementeres – ofte uden at konsekvenserne af de øvrige teknologier, der er blevet implementeret, har fået lov at slå igennem. Det kan have katastrofale konsekvenser – ikke kun for effektiviteten og produktiviteten, men også for kvaliteten, for medarbejdertilfredsheden, for overblikket og for det meningsfulde arbejde.

GOD LEDELSE AT HYKLE

Derfor er det en væsentlig ledelsesopgave at skærme medarbejderne ved at dekode nogle af disse ledelsesteknologier. Man taler om organisatorisk hykleri, når man i en organisation lader som om, at man har implementeret noget, men i virkeligheden gør, som man altid har gjort. Det er fagprofessionelle særligt dygtige til, viser mange studier! Men pointen er, at det er god ledelse at hykle. Ikke hele tiden, men nogle gange. Det er god ledelse at udvælge de ledelsesteknologier,

KRONIK

Vi modtager meget gerne kronikforslag. Send din kronik som vedhæftet fil til uff-debat@dadl.dk

Kronikken må fylde 7.800 tegn (optalt med mellemrum). Eventuelle spørgsmål kan rettes til Elizabeth Gatzwiller på 35 44 83 26 eller ega@dadl.dk

der giver mening, og bruge energi på at implementere dem. Men det er ikke god ledelse som et andet samvittighedsfuldt postbud at tage imod besked fra oven og uden refleksion blot implementere alt, hvad man bliver bedt om at implementere. God ledelse er at udvælge og skærme medarbejderne fra det, der ikke giver mening. Og det er et af paradokserne ved at være leder, især i den offentlige sektor: At god ledelse kan være politisk ukorrekt!

DET KOMPLEKSE RUM

Arbejdets karakter spiller også en væsentlig rolle for, hvordan man kan definere godt lederskab. Ledelse i det komplekse rum adskiller sig markant fra ledelse i det rutineprægede rum. Det rutineprægede rum kan styres ved hjælp af styringsteknologier og såkaldte *standard operating procedures*. I sundhedsvæsenet er kliniske vejledninger et godt eksempel på en *standard operating procedure* – men alle fagprofessionelle kender også de kliniske vejlednings svagheder, når patientens sygdomsbillede ikke passer ind i skabelonen. Det arbejde, der finder sted i det komplekse rum, har derimod en helt anden karakter og kalder på en helt anden slags ledelse. Det komplekse arbejde er der, hvor man som fagprofessionel sætter al sin faglighed på spil. Der, hvor man skal bruge al sin viden og al sin erfaring til at løse en kompleks problemstilling på stedet. I det rum træder den fagprofessionelle ud af sin komfortzone, og det er her, den fagprofessionelle typisk oplever både den største frygt for at fejle og den største arbejdsglæde. Det er i det komplekse rum, at man oplever stærkt motiverende fænomener som *peak experiences* og *flow*. Det er her, man finder det særligt meningsfulde arbejde. Et sådant rum kalder i langt højere grad på inspiration og passion end på stive procedurer og kontrol. Det stiller krav om et mangefacetteret lederskab, der først og fremmest hviler på evnen til at skelne imellem og tilpasse sit lederskab til forskellige ledelsesmæssige rum.

LEDELSE KRÆVER ANSVAR

Og så er der medarbejdernes karakter. De fagprofessionelle er gjort af et særligt stof. Ordet *professionel* er afledt af »pro« og »fessio« og betyder at bekende sig til et højere formål. Og heri ligger den væsentligste årsag til, at lederskabet af fagprofessionelle er noget særligt og kræver noget særligt. De klassiske professioner er alle baseret på en kaldstanke, og med kaldstanken følger pligtetikken. Pligten til at sætte den højest mulige standard. Pligten til hele tiden at udvikle sin viden og sine kompetencer. Pligten

til at agere i overensstemmelse med et særligt moral-kodeks. Nuvel, det er ikke alle fagprofessionelle, der har det forhold til deres arbejde, men nogle har – og de har et eksistentielt forhold til deres arbejde. De skelner ikke mellem deres personlige identitet og værdier og deres professionelle identitet og værdier. Derfor bliver ledelse stærkt indgribende. Dårlig ledelse har ikke kun betydning for arbejdsglæden, men for den fagprofessionelles livskvalitet og livsmening.

Derfor bærer man et stort ansvar som leder. Er man ikke villig til at tage det ansvar på sig, skal man ikke være leder. Den gode nyhed er, at ledelse kan læres. Men det er vigtigt, at det, man lærer på lederskolebænken, er tilpasset lederskabets særlige vilkår: en politisk kontekst, arbejdets kompleksitet og medarbejdernes karakter. Ellers får Mintzberg ret. Det er dog ikke i sig selv tilstrækkeligt. Det er også nødvendigt med et reflekteret lederskab. Det er en kendt læresætning inden for ledelsesteorien, at man kun har den magt, andre giver en. Lederskab er intet uden følgeskab, og den gode leder bør hver dag stille sig selv spørgsmålet: Hvorfor skulle nogen ville ledes af mig?

