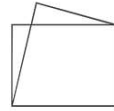


Rikke Lawsen og Henrik Stockfleth Olsen: Parat til ledelse

Samfundslitteratur, 2023, 136 sider



Anmeldt af Lars Frode Frederiksen, lektor emeritus, ph.d., Institut for Design, Medier og Uddannelsesvidenskab, Syddansk Universitet

Bogen handler om ledelse, og der indledes i første afsnit i forordet med: "Ledelse er ikke (altid) det samme som at være leder" (s. 9). Og det slutter med, at "det er faktisk umuligt ikke at lede. Alle leder!" (s. 133). Således er scenen sat, og vi har at gøre med et begreb og en aktivitet, der ikke lige er til at indfange og da slet ikke kan læses i et organisationsdiagram.

Bogen er udviklet gennem undervisning på diplomuddannelse i ledelse, med deltagernes input og forskellige eksterne eksperters besøg i undervisningen. Så selvom det ikke eksplicit fremgår af formløet, forekommer det at være en bog til undervisning om ledelse, hvor deltagernes erfaringer kan blive perspektiveret.

Lawsen og Olsen udtrykker en glæde og optimisme ved ledelse og har som bærende grundlag, at ledelse kan læres, det er ikke nødvendigvis noget, man skal være født til. At påstå andet, ville måske også være modigt på en lederuddannelse. Et andet bærende element er, at ledelse er et fag. De diskuteres, hvorvidt man skal være leder inden for sit eget fagområde, og anfører, at man med grundighed og ydmyghed kan være leder uden for sit eget fagområde.

Bogen er opdelt i tre dele: *Ledelseslandskabet*, *Magt – hvem bestemmer og Du har den*. Første del forsøger at indkredse mange af de forskellige betegnelser for former for ledelse og har karakter af begrebsafklaring. Forfatterne skelner mellem *distribueret* og *delegeret* ledelse.

Distribueret ledelse er blevet et populært begreb de seneste 20 år. Startende analytisk som en bevægelse væk fra fokus på den heroiske leder; der forekommer ledelse rundt omkring i organisationen. Efterhånden har en normativ tilgang fået overhånden; at det er en god ting at gøre. Forfatterne er mere tro mod de oprindelige intentioner, hvor distribueret er ledelse, der opstår ikke-planlagt, mens det planlagte benævnes delegeret. En frugtbar sondring; delegering har altid som en del af arbejdsdelingen fundet sted. Men selv med denne præcisering kan det være svært at definere grænserne for ledelse. Som første eksempel nævnes en receptionist, der løser en opgave, som ikke umiddelbart var forudsat. I bogen svarer distribueret ledelse for den enkelte til et andet velkendt begreb: professionel dømmekraft. Det svarer til udgangspunktet: Alle leder!

Næste kapitel giver et overblik over "arketyperne i ledelse". Lawsen og

Olsen benævner det arketyper, idet "virkeligheden ofte overhaler sådan en systematik indenom" (s. 27). Ud-differentiering er et vilkår i organisationer, kompleksiteten i opgaverne er

øget, og vilkårene for opgaveløsning er skiftende og forudsigelig (s. 28). Typerne er *den selvledende medarbejder*, fx en sekretær, lærer, pædagog eller elektriker, og svarer til den ovennævnte distribueret ledelse. *Det selvstyrende team* findes i et kontinuum fra en mindre forpligtende gruppe til det 'højtydende team'. *Team med udpeget lederfunktion*, hvor forskellen er, at teamet har en leder, der er udpeget af den formelle ledelse, som "ledelsens forlængede arm" (s. 33). Der kan derfor opstå et loyalitetsproblem. *Ressourcepersoner* er formelle mellem-

ledere og skal, ligesom teamlederne, udøve kollegaledelse. Uden at have personaleledelse er de en del af den formelle ledelsesstruktur. *Projektledere* er uden for det traditionelle hierarki, da de i sagens natur er temporære. Udfor-dringen for dem er, at de ofte gennem projektet skal lede personer, der kommer fra vidt forskellige dele af organisationen, med forskellige kompetencer, rutiner mv. Endelig er der *professionelle ledere*, der har retten til at styre i den formelle styringskæde, har personaleledelse og kan træffe forpligtende beslutninger for organisationen.

Det er et prisværdigt forsøg på at sondre mellem forskellige formelle og uformelle ledroller. Der findes i sproget og litteraturen mange distinktioner og begreber, og hvis man slår op i en anden bog, ville det nok være anderledes. Så denne gennemgang forekommer frugtbar til den videre læsning og til undervisning med udgangspunkt i bogen.

Anden og tredje del trækker mere på teorier til at forklare flere af de hver-dagsting, der kan foregå i organisationer. Anden del omhandler relationer mellem ledere og de ledede, her udtrykt ved magt, tillid og autoritet: – Hvem bestemmer? Lawsen og Olsen understreger, at der er flere former for magt, end der typisk forekommer i hverdagsproget. Den intuitive 'rå' eller 'direkte' magt, hvor nogen bestemmer over andre, og med belønning og sanktioner også har midlerne til at sikre overholdelse, er kun én ud af flere former. I andre tilfælde er magten indirekte gennem påvirkning af hvad der kommer på dagsordenen, og hvad der senere bliver implementeret. Og der findes gennem tale og handling

bevidsthedskontrollerende magt og mere relationel diskursiv magt. Disse former er vigtige og ikke altid lige synlige. Bl.a. afhænger det af graden af tillid i organisationen, som det følgende kapitel behandler. Tillid kan medvirke til at håndtere kompleksitet, kan medvirke til afbureaukratisering, foregår i et samspil med kontrol, kan være en forudsætning for distribueret ansvar og kan fungere som en ny form for relationsmagt. Man ser forskellige former for tillid. Dels er der tillid til institutionen, hvor man skal regne med ikke at blive snydt, og at regler bliver overholdt. Dels er der den tillid, som ledelsen fx viser ved at uddelegere ansvar, det er et intentionelt valg. Endelig er der den dimension, hvor man gennem handlinger skal gøre sig fortjent til tillid. Den kan ikke vedtages. Hvordan de forskellige former for magt og tillid kommer til udtryk, afhænger for en stor del af autoriteten. Har den eller de, der udøver ledelse, autoritet til at gøre det? Bogen peger på, at mens magt følger positionen, hører autoritet til personen. Men autoriteten opstår i relationer, og det afhænger af andre, der netop tillægger lederen autoritet.

"Du har den!" er titlen på tredje del, der handler om lederens indre forhold, og man forestiller sig, at alle kigger på én, og forventningerne stiger. Og så hedder det første kapitel faktisk "Tvi!". Lige til at afstve selvtiliden, men der er en god grund til denne indgang. Lawsen og Olsen påpeger, at det netop er tvivlen, der understreger fokus på det væsentlige, eller om man er 'på rette vej' (s. 87). Tvivlen kan rette sig både mod jobbet – er det den rette vej at gå – og én selv – er man nu også i stand til at løfte denne opgave. Lawsen og Olsen

lover ikke nogen værktøjer til at løse de konkrete problemer, men i dette kapitel er der faktisk en undtagelse. Der bliver beskrevet et 'tvivlslaboratorium', hvor man kan arbejde med sin egen tvivl. Efter tvivlen kommer valget; man kan som leder ikke undlade at vælge. Kapitlet behandler, hvordan og hvor tålmodigt man kan træffe dette valg. Der bliver trukket på begreber med rødder i eksistensfilosofien. Mennesket besidder og udvikler en kernequalitet. Hvis denne fx er beslutsomhed, kan den, hvis den overdrives, munde ud i påtrængenhed. Derfor skal man dyrke en positiv mod-sætning til beslutsomhed, i dette tilfælde tålmodighed. Men for megen tålmodighed kan føre til passivitet, hvilket ikke er ønskværdigt. Men ved at lære at blive leder kan man finde den rette balance. Bl.a. støttet af, hvad man gerne vil blive til gennem sine valg. Som hjælp til valget følger det sidste kapitel om etik, der betegnes som et hjælpekompas. Der beskrives perspektiver som dydsetik, pligtetik, omsorgsetik og konsekvensetik. Gennem en case fra undervisningen illustrerer bogen brugen af disse perspektiver. Man kan ikke deducere sig frem til den rette løsning, men de etiske perspektiver kan åbne for flere vinkler på casen.

Alt i alt kommer bogen rundt om mange relevante og interessante emner, som kommende og nuværende ledere – for-melle eller uformelle – vil have gavn af at studere. Bogen er velegnet til undervisning, og der er til kapitlerne stillet forskellige refleksionsopgørelser.

Velvidende, at en bog ikke kan indeholde alt, og at der sikkert hurtigt kan blive pladsproblemer, vil jeg pege på nogle perspektiver, man måske kunne savne. Nogle af de perspektiver kan tages op i undervisningen, hvor deltagernes erfaringer eller konkrete cases kan inddrages. Tilgangen i bogen er meget generisk og måske idealiseret. Det er kendetegnende for bogen, at organisationer er præget af harmoni, internt og i forhold til omgivelserne, med entydige og fælles mål. Det er nok et bevidst valg af hensyn til simplificering. Der bliver i første kapitel introduceret til *intentionernes rige* og *handlingsrige* (s. 23-24), der er temmelig forskellige, men det forbliver en kortere appetitvækker. De politiske betingelser for ledelse, målkonflikter, kultur, professionelle værdier kan forstyrre det idealiserede billede. Måske kan det overvurdere lederens rolle og indflydelse: "Du vil måske få øje på, at tag-selv-bordet er overvældende stort, men også at du altid selv er herre over, hvad du tager fra buffeten, og hvordan du vil udvikle din organisation" (s. 13).

Tilsvarende er kontrol heller ikke nødvendigvis i modstrid med tillid, da alle har den samme interesse vedrørende organisationens mål, og det derfor kun er en fordel, hvis nogen sikrer sig, at vi alle er på rette spor. Bare man ikke 'skælder ud' eller 'trettesætter' (s. 68).

Denne mulige modstrid har betydning for professionelle værdier. Professioner nævnes, men professionsbegrebet bliver ikke diskuteret, og hvad det vil sige at være en profession. Det nævnes, at de gamle professioner har haft et stort råderum og udbredt tillid, men at de nu skal følge strategier og forskning i "den gode praksis". Det sætter en begrænsning for, hvor blind tilliden kan være (s. 66). Disse traditionelle professioner eroderer måske, og bogens entydige professionelle er professionelle ledere. Hvad der gør dem til professionelle eller en profession, er ikke diskuteret.

Heldigvis kan vi med udgangspunkt i bogen fortsætte disse diskussioner.