

Kapittel 3

*Ledelse som profesjon?*¹

Børre Nylehn

1. Problemstillingen og dens betydning

Diskusjonene om ledelse, hva det er og hva det betyr, er omfattende, og det har vært skandinaviske innlegg fra langt tilbake. Et første forskningsbidrag kom fra svensken Sune Carlson (1945), som gjennomførte en studie som Mintzberg senere berømmet. Kanskje gjorde han det fordi den dreide seg om mye av det samme som hans egen undersøkelse av hva ledere faktisk foretar seg (Mintzberg 1980).

De to tok altså for seg ledere og deres atferd, og de fremmet indirekte den forståelsen at det kan skilles mellom "ledere" og "andre ansatte". De forsøkte å kartlegge et sett oppgaver som ledere stiller med, i den hensikt å komme nærmere inn på hva dette mangfoldige og unnvikende begrepet "ledelse" viser til. En slik kartlegging er i og for seg en oversiktlig sak, men det er ikke dermed sagt at den kaster mye lys over verken begrepet eller fenomenet. Det ingen selvfølge at alt det ledere foretar seg faktisk innebærer "ledelse", og når man skal skille ut det som er "ikke-ledelse", støter man på det problemet at det ikke er mulig å observere om bestemte handlinger faktisk bidrar til "ledelse" eller ikke.

Betydningen av konkret aktivitet eller atferd kan være ganske forskjellig, avhengig av situasjonen og sammenhengen. For at noe skal bli forstått som "ledelse", må det legges til grunn et bilde av hva dette fenomenet kan dreie seg om, og så må den gitte situasjonen tolkes. Først må man altså så å si bestemme seg for hva "ledelse" innebærer – eller rettere sagt hva det kan innebære – før man kan kartlegge hva ledere faktisk gjør når de eventuelt utøver ledelse i en gitt sammenheng. Dette kan høres ut som et tilfelle av sirkelargumentasjon, og det er det for så vidt, men kanskje er det mer fruktbart å se det som en påstand om kompleksitet. "Ledelse" er så mangfoldig, og det kan anlegges så mange ulike perspektiver på fenomenet, at det ikke kan sies å "være" noe bestemt; det er mer et spørsmål om å avklare eller ta stilling til hva det kan være i en gitt situasjon.

Som et eksempel kan vi se for oss en leder i samtale med en underordnet. Den kan foregå på mange ulike vis og om en rekke tema.

Hvorvidt samtalen er et bidrag til "ledelse", kan ikke bestemmes entydig, og en konklusjon for eller imot representerer i alle fall en tolkning eller en sosial konstruksjon; vi kan ikke *vis*e at noe er ledelse, men vi kan *se det slik*e. For eksempel kan en diskusjon av faglig art betraktes som et tilfelle av ledelse, fordi vi innser at det kan ligge et element av opplæring eller orientering i den. Selv en prat om fotball kan ses som et bidrag til ledelse, fordi vi kan legge vekt på at den overordnede eventuelt benyttet en slik samtale til å etablere en relasjon, som i neste omgang fremmer positive holdninger og samarbeidsvilje, og som legger grunnlaget for at lederen får gjennomslag for sine tanker eller intensjoner.

Slike resonnementer kan medføre at "alt blir ledelse", slik "alt er politikk" var et slagord på 1970-tallet. Da synes begrepet å løse seg opp, men vi kan også se det som uttrykk for at et stort spekter av handlinger kan defineres som ledelse i et eller flere av de mange perspektivene på dette fenomenet.

En annen komplikasjon er at alle ledere, utenom topplederen, ikke bare er leder, men også underordnet. Der det benyttes prosjektorganisering blir rollebildet enda mer komplekst, for der kan to personer være hverandres under- og overordnede på samme tid, men i ulike sammenhenger. Mer generelt er det ikke uten videre klart hvem som rent faktisk utøver ledelsesoppgavene; de kan være fordelt på mange ansatte, og kanskje "alle" utøver ledelse i en eller annen form. Et utvalg oppnevnt av *Norsk produktivitetstuttt* (NPI) for å utrede behovet for lederopplæring, og der jeg selv var med, fremmet et slikt synspunkt for lang tid siden (NPI 1975).

Et nesten motsatt synspunkt er at ledelse utøves som en egen spesialitet, og så kan man tenke seg at denne spesialiseringen drives videre hen imot en profesjonalisering. Vi kan vel nok så trygt slå fast at det i dag er slik at ledelse oppfattes å bli utøvd "profesjonelt" i noen bransjer eller på noen nivåer, mens det er mer usikkert eller det er fremdeles mer av et ønske andre steder. For eksempel er det neppe et helt entydig eller omforent ønske at rektorer i skoleverket skal være "profesjonelle ledere", og

det er ganske sikkert uklart hva det eventuelt skulle bety der. Likevel kan vi si at det gir mening å snakke om ”profesjonelle ledere”, og det er ganske sikkert slik at det er blitt stadig flere som kan henføres til den kategorien. Det er imidlertid ikke det samme som at det er fruktbart å snakke om en ”ledelsesprofesjon”. Dette skillet er viktig i min sammenheng her, og det dreier seg først og fremst om å heve blikket fra individ- til kollektivnivå. Med ”profesjonell leder” viser vi til enkeltpersoner som har bestemte, om enn uklare, kvaliteter, mens ”ledelsesprofesjon” står for et opplevd fellesskap mellom et antall ledere.

”Profesjonell” har flere betydninger, og i sammenstillingen ovenfor betyr det kanskje helst noe slikt som ”høyt utviklet og spesialisert kompetanse”. For at de spesialiserte og kompetente lederne skulle inngå i det vi kaller en profesjon, måtte de også betrakte seg i et slikt perspektiv og forholde seg til hverandre og til det øvrige samfunnet på et kollektivt nivå. Så finnes det ulike definisjoner eller kriterier for hva som kjennetegner en ”profesjon”, og jeg skal komme tilbake til den siden av saken, som viser til temaet i dette kapitlet.

Det dreier seg om at en stor gruppe ledere i Norge i dag påberoper seg å være, og blir oppfattet som, ”profesjonelle ledere”, men så er spørsmålet om de også kan forstås som utøvere av en profesjon. Jeg skal gjennomføre forsøksvise analyse bygget på observasjoner av lederes utdanning, yrkesaktivitet og karriere, i tillegg til betraktninger om deres eventuelle kollektiv holdning og samhandling.

Svaret på det spørsmålet jeg stiller er relevant for alle som arbeider med organisasjonsfaglig forskning og undervisning, og mer spesielt for dem som er engasjert i lederopplæring, og det er tre sider ved dette. For det første kan vi spørre oss om undervisningen i organisasjonsteori og tilgrensende fag skal bidra til å kvalifisere studentene for et yrke – eventuelt en profesjon – som leder. Eller skal de først og fremst oppnå innsikt på et fagområde - organisasjon og ledelse - som en slags bakgrunnskunnskap de kan tenkes å ha nytte av som ansatt i en organisasjon, enten de er ledere eller ikke.

For det andre er spørsmålet i seg selv et tema i organisasjonsfaget. Diskusjonen av om ledelse er en profesjon kan sies å være ett blant mange andre spørsmål, som for eksempel hva ledelse betyr i en organisasjon; hvilke ulike former for ledelse vi kan se for oss; om ”ledelse”

er spesifikk eller så allmenn at den gode leder kan fungere i alle typer organisasjoner osv.

For det tredje er forståelsen av spørsmålet et mulig grunnlag for et bidrag til en profesjonalisering. Det kunne tenkes at ledelse ikke kan anses som en profesjon slik situasjonen er nå, men at det foregår en utvikling i en slik retning. Det som skjer innenfor de organisasjonsfaglige miljøene, kan tenkes å bety noe for denne utviklingen og dermed for den problemstillingen jeg tar opp. Da får fagpersonalet en utfordring, og det er tre muligheter for deres måte å håndtere den på. De kan fortsette som før, være tilsiktet nøytrale; de kan søke å bidra til å styrke utviklingen henimot en ledelsesprofesjon; eller de kan søke å svekke den. Den fjerde muligheten, som jeg tror har vært rådende, er at de forholder seg ubevisst nøytralt i saken, men den har jeg herved eliminert (for deg som nå leste dette).¹

2. Sentrale begreper

2.1 Ledelse

En diskusjon av hovedspørsmålet forutsetter en bestemmelse av de sentrale begrepene her, som er *profesjon* og *ledelse*. For ”ledelse” er det et problem at fenomenet er så mangfoldig at det vanskelig kan behandles under ett. Ledere opererer i små og store organisasjoner, i arbeidslivet og i frivillige organisasjoner, i ulike bransjer og på ulike nivåer. Med ”nivå” kan man mene både det rent hierarkiske, som fra topp- via mellom- til gruppelederen, eller man kan skille funksjonelle nivåer, slik Ansoff (1965) gjør med sin distinksjon mellom operativ, drifts- og strategisk ledelse. I tillegg kan ”ledelse” oppfattes å hvile på svært ulike grunnlag og komme til uttrykk på forskjellige måter, og for eksempel skisserer Byrkjeflot (1997:442) seks ulike ”ledelsesformer”: tradisjonell, byråkratisk, legmanns-, faglig, forhandlings- og profesjonell ledelse. Det vil føre for langt å gå inn på innholdet i disse variantene her, og jeg nevner dem bare for å illustrere påstanden om mangfoldet i ”ledelse”.

For å komme noen vei, må vi avgrense oss, og jeg velger for det første å konsentrere meg om formelle organisasjoner, eller arbeidsorganisasjoner som jeg kaller dem. For det andre trekker jeg et skille mellom noen hovedgrupper av ledere i slike institusjoner. En gruppe kan være toppledere i store konserner, av typen Eivind Reiten og Helge Lund. En annen er ledere i småbedrifter, slike som Liv

Schjelderup skrev om i 1980 i boken *Småforetak i et stordriftssamfunn*, og en tredje kunne være avdelingslederen i forvaltningen eller mellomlederen i en bedrift.

For meg er det ganske enkelt en premiss at det ikke er fruktbart å slå disse gruppene sammen til én kategori som kan behandles som om det samme – ”ledelse”. Mange viktige aktører i faget ville utvilsomt slutte seg til denne avvisningen av et samlende begrep og fenomen, som for eksempel Brunsson & Olsen (1998). I noen tolkninger av ”management” ligger det imidlertid premisser om ”ledelse” som et generelt fenomen. Mitt standpunkt er at de tre kategoriene som jeg har antydnet over – og det er bare tre av mange mulige - i utgangspunktet er så ulike at bevisbyrden faller på dem som eventuelt påstår at det er tale om varianter av ”det samme”.

Så innser jeg at det kunne være en hensiktsmessig forenkling – og et utgangspunkt – å legge til grunn en ”amerikansk forståelse” som kommer til uttrykk i ”management”, og som jeg oppfatter som en påstand om at det gir mening å operere med et generelt begrep - ”profesjonell leder”. Det representerer en tolkning som ligger nært min kategori ”toppleder”, men som er videre, idet den profesjonelle lederen ikke nødvendigvis er begrenset til store virksomheter, og begrepet omfatter mer enn den øverste lederen. Denne forståelsen innebærer at en noenlunde definerbar ledelse kan utøves nær sagt overalt, at ”ledelse” derfor er noe allment, som kunne gi grunnlag for en profesjon.

Dette kan også framstilles som at management er en form for ledelse som har et forholdvis stort anvendelsesområde, og som det derfor er særlig aktuelt å se spesielt på. At det ikke fanger opp alle former for ledelse, behøver ikke bekymre oss i første omgang, men det blir en utfordring å si noe om hvor grensene går for det som kan omfattes av ”management” og det som faller utenfor. Dette siste poenget viser tilbake til hva jeg sa om at vi er med på å forme feltet, for vi kan problematisere ”management”, eller vi kan la være, og mer eller mindre implisitt foregi at dette er et entydig begrep som avspeiler virkeligheten. For meg er det tale om å fange opp en viktig del av praksisfeltet, som vi så i neste omgang må problematisere for å skjønne rekkevidden av det vi kommer fram til.

I denne sammenhengen er det for øvrig et poeng å erkjenne at det tradisjonelt har fantes

syn på ledelse som står i nokså skarp kontrast til management, og jeg tenker på forestillinger og tradisjoner i både Japan og Tyskland. Her har ledelse vært nært knyttet til fag og lokalt kjennskap til den bestemte virksomheten, og forestillingen om ledelse som et eget ”fag” har ikke hatt særlig grobunn (Byrkjeflot & Halvorsen 1997).

2.2 Profesjon

Det andre begrepet som inngår i analysene er ”profesjon”, og jeg skal legge til grunn elementer fra to hovedretninger. Den ene har sitt utgangspunkt i Abbott (1988) og hans vektlegging av at profesjoner er i stadig utvikling, og de kjemper om jurisdiksjon med andre yrkesgrupper. Da er det den faktiske yrkesutøvelsen og utøvernes kontroll over den som står i sentrum. Det legges til grunn at profesjoner grenser opp til hverandre, slik at det er strid om grensene og herredømmet. For eksempel leger oppfattes å kjempe på to fronter. Grensene til sykepleierne er ikke fastlagt en gang for alle, og så kjemper de med sykehusdirektørene om hvem som kan eller skal bestemme over hva. I vår sammenheng her kunne dette siste uttrykkes som at de to profesjonene ledelse og medisin står mot hverandre, kjemper om jurisdiksjon, eller om grensene mellom domenene.

Abbott er ikke så opptatt av om profesjoner ”finnes”, men konsentrerer seg om at yrkesutøvere involverer seg i kamper om jurisdiksjon. Eventuelle generaliserte erfaringer med slike kamper kunne være en del av et grunnlag for at det utvikles en erkjennelse blant deltakerne om et fellesskap – i dette tilfellet en ledelsesprofesjon. Et spørsmål blir dermed om ”ledelse” gir en tilstrekkelig tydelig identitet som kan slå ut i et opplevd fellesskap.

Abbott opererer også med begrepet ”profesjonelt skjønn” som et viktig trekk i bildet. Han ser den profesjonelle yrkesutøvelsen som noe som kan beskrives som treleddet: diagnose, slutninger og behandling (Hernes 2001), og disse delprosessene kan sies å måtte ha noen kvaliteter for at de skal grunnlag for en profesjon. Hvis de blir for kvantifisert og målbare, kan de automatiseres, slik at den profesjonelle blir overflødig. Er målbarheten for liten, er det ikke grunnlag for annet enn det mystiske, og vi kan si at det profesjonelle arbeidet hviler på en slags optimalisering her. Det må bygge på et vitenskapelig fundament, men kunnskapen må

samtidig være såpass lite entydig at det er rom for det profesjonelle skjønnet. Den profesjonelle markerer seg ved dette, som den som kan gjennomføre en vurdering av hva som skal til i det gitte tilfellet. Kunnskapen og forståelsen som gir dette grunnlaget, bidrar også til legitimitet for yrkesutøvelsen. Om dagens ledere kan påberope seg at de forvalter et slikt profesjonelt skjønn, er en viktig side ved saken, inkludert spørsmålet om den kunnskapsbasen som eventuelt ligger til grunn.

Et annet perspektiv, som jeg også skal anvende i noen grad, bygger på Ulf Torgersens (1972) mer klassiske fremstilling. For ham var en profesjon en yrkesgruppe som har en bestemt, høyere utdanning som er basert på en vitenskap, som kvalifiserer til det bestemte yrket, og som de har kontroll over. Personer med annen utdanning kan avvises fra disse yrkene. De profesjonelle sikrer seg legitimitet for denne kontrollen både i kraft av sammenhengen mellom utdanningen og yrket, og ved å håndheve en yrkesetikk som skal ivareta både brukere og samfunnsinteresser. De kan så å si påberope seg et mandat fra samfunnet for sin yrkesutøvelse, og de ivaretar samfunnsmessige verdier.

I begge disse perspektivene er utdanning eller formalisert kompetanse viktig, og et sentralt spørsmål i min sammenheng her blir om det kan påvises et slikt grunnlag for en eventuell lederprofesjon. En kandidat er utvilsomt å finne i de økonomisk-administrative studiene, eller kanskje mer spesielt i Norges handelshøyskole, som tradisjonelt har vært betraktet som en form for lederutdanning. En svakhet er den utvannende faktoren som består i at bedriftsøkonomi nok kan betraktes som et fag som kommer godt med i ledelse, men mange tar denne utdanningen som ledd i andre karriereveier også. Dessuten er det andre utdanninger som hevdes å kvalifisere for "ledelse, for eksempel i Forsvaret, og det er et ubestridelig faktum at svært mange fungerer som ledere uten noen spesiell utdanning. Før jeg går mer inn på denne diskusjonen, skal jeg gå noe nærmere inn på den formen for ledelse som jeg tar utgangspunkt i – management.

3. Den profesjonelle lederen – utøver av "management"

Byrkjeflot (1997:425) skiller, som nevnt, mellom seks ledelsesformer: tradisjonell, byråkratisk, legmanns-, faglig, forhandlings- og profesjonell

ledelse. Denne siste er det som kan kalles "management", og det er denne formen som er på fremmarsj. Den representerer noe nytt i det at det er utøvelse av ledelse i seg selv, nærmest som en abstrakt funksjon, som representerer ledernes karriere og kompetanse – eller "fag".

Nærmere presisert er denne profesjonelle lederen dyktig til å lede helt allment, og til grunn for hans eller hennes virksomhet ligger en utdanning i ledelse. Vedkommende oppnår legitimitet i den aktuelle organisasjonen ved å ta seg av dens interesse på en profesjonell måte. Sentrale kvaliteter ved utøvelsen av ledelse er først og fremst handling på den ene siden og evnen til å kommunisere organisasjonens mål både internt og eksternt. At dette siste skulle være viktig, følger av at omgivelsene betyr mye og at forandringer skjer raskt. Det er derfor en sentral lederutfordring å treffe veivalg, kommunisere dem og iverksette handling i samsvar med dem. Eller for å si det på en annen måte, den profesjonelle lederen må være handlingsdyktig og tydelig fordi ting ikke lenger bare kan videreføres, og de "går ikke av seg selv". De organisasjonsmessige "programmene" blir fort utdatert, og vi kan si at "organisasjon" blir erstattet av "ledelse".

Byrkjeflot gjør også et poeng av at "den profesjonelle lederen" har stått svakt i Norge, og dette kan knyttes til en rekke saksforhold, som for eksempel at vi har hatt en relativt sett stor andel av småbedrifter, der "lekmannsledelse" har fungert godt. Det norske samfunnet har hatt sterke korporative trekk, slik at "forhandlingsledelse" har vært utbredt, og vi har vært styrt av "ekspert", fra jurister og ingeniører til sosialøkonomer, som alle i betydelig grad har ivaretatt statens eller samfunnets interesser. I dagens Norge er dette en mindre etterspurt kvalitet ved ledelse, og vi kan nesten si at det nå er en norm om at ledere ikke skal være orientert mot det samfunnsmessige. Det oppfattes som en avsporing, og en god leder er nå en som ivaretar eierens interesser. Dette representerer på mange måter en innsnevring, men dermed også en utvikling som fremmer forestillingen om den profesjonelle lederen, som er en apolitisk fagperson, konsentrert om virksomheten som administrativt system i samspill med markedet eller de umiddelbare brukerne.

Dette mer snevre bildet innebærer også at forholdene ligger bedre til rette for utdanning i ledelse, fordi det fremstår som en faglig

spesialisering. Etter hvert som utdanningssamfunnet har utviklet seg, er det da også vokst fram en rekke tilbud om slik opplæring, særlig knyttet til økonomisk-administrativ utdanning. Den knytter seg an til den måten virksomheter fungerer på som administrative systemer i et marked, og dette er nå kjernen i ”ledelse”. Tidligere var ingeniørene nærmest selvsagt kvalifisert som ledere, men da var det i kraft av deres kjennskap til og kompetanse på en annen ”substans”, og vi lå nær den ”tyske modellen”. Den står for at ledere får sin legitimitet – og grunnlag for å lede – på grunnlag av sin kunnskap om produksjonen og teknologien.

Siviløkonomers fag, derimot, representerer mer en form for metakunnskap. De vet ikke nødvendigvis så mye om virksomheten i seg selv, men de har kompetanse på administreringen av den, og de kan forholde seg til produksjonssystemet nærmest som en ”svart boks”. Handelshøyskolene gir altså kompetanse på administrasjon, selv om, som Lidtun (1997) kan fortelle, professorene ved Norges handelshøyskole lenge så med skepsis på denne utviklingen og søkte å fremme en mer økonomisk basert utdanning. Men siviløkonomene er i begrenset grad fagfolk innenfor ”bedriftsøkonomi”; det som har medført at de er blitt sterkt representert i populasjonen av ledere, er deres kompetanse på ”management”, og den omfatter like mye det organisasjonsfaglige som det økonomiske .

Denne kompetanse er i økende grad blitt etterspurt. I bedriftene er virksomheten blitt stadig mer kompleks, konkurransen hardere og de internasjonale påvirkningene mer omfattende. Både ønsket om en profesjonalisering av styringen og ideer utenfra kan sies å ha bidratt til at det ble mer oppmerksomhet om ledelse, og den skulle ikke lenger være basert på sakkunnskap om bedriftens kjernevirksomhet, men omfatte administrasjon og styring – eller ”management”. Etter hvert utviklet seg et ”marked for ledere”, sier Byrkjeflot (1997:437) – og de ”profesjonelle lederne” ble et trekk ved norske organisasjoner i både privat og offentlig sektor.²

4. Saksforhold som gir grunnlag for utviklingen av en ”lederprofesjon”

Jeg skal her antyde at det er skjedd en utvikling som fremmer forestillingen om ”den profesjonelle lederen”. Det representerer i sin

tur en form for homogenisering, som innebærer at ledere kan identifisere seg med hverandre som ledere, og det kan oppfattes som et bidrag til en mulig dannelse av en lederprofesjon.

De profesjonelle lederne er muligens effektive i de virksomhetene de er satt til å administrere, men deres posisjon er ikke uproblematisk. Det ligger i ”managerialismen” at lederne skal styre bedriftene – eller forvaltningen – til det beste for eierne, og de skal mer spesielt ikke ta samfunnsmessige hensyn. Dette kan være en av grunnene til at denne formen for ledelse kom seint til Norge; vi har vært vant til å stiller politiske krav til styringen av bedrifter. Derfor kan Eivind Reiten få ord på seg for å være en dyktig leder, men han betraktes likevel med en viss skepsis.

Skepsisen er antakelig uttrykk for at en slik profesjonell leder ikke har det samme grunnlaget for sin legitimitet som tidligere, og som vi har vært vant til å se det her i landet. Ivaretagelse av eierens interesser er i og for seg legitimt nok, men det er likevel forholdsvis snevert, og ikke minst er det tale om å være orientert mot en partsinteresse. Den som i større grad forvalter samfunnsmessige hensyn, står på et bredere grunnlag og kan oppfattes å handle ut fra et mandat, noe tilsvarende legen, som forventes å bidra til folkehelsen. Den moderne ”profesjonelle lederen” har ikke på samme måten en fornakring i samfunnet.

Uansett er de profesjonelle lederne nå en del av bildet, og mitt hovedspørsmål er om de i tillegg til å handle profesjonelt, i betydningen være ”kompetent spesialist”, også kan sies å utgjøre en profesjon. Dette skal jeg i første omgang ikke forsøke å svare direkte på, men forsøke å begrunne den mer begrensede påstanden om at det i våre dager er slik at forestillingen om den profesjonelle lederne blir stadig bedre forankret. Den kan så i neste omgang omsettes i utviklingen av en lederprofesjon.

Viktige indikasjoner på ”den profesjonelle lederen” er at lederopplæring og utdanning til ledere fremmes av en rekke aktører, og både tidsskrifter og bøker viser til ”ledelse” som et viktig fenomen, og et antall parter – eller grupper av aktører – kan tilskrives interesserer knyttet til en slik utvikling. Handelshøyskolene vil gjerne utdanne ledere, kanskje særlig for å rekruttere studenter, og det samme gjelder andre institusjoner på det økonomisk-administrative fagfeltet. Det å kunne

vide til at utdannelsen gir studenten kompetanse og status som ”leder”, kan betraktes som et verdifullt innslag i markedsføringen.

Studentene ved disse utdanningene kan på sin side synes at det er ønskelig å få utdanning som ”leder”, for da har de en generell kvalitet som kan komme til nytte i arbeidsmarkedet. De som underviser, lærerkreftene ved disse institusjonene, kan også finne at dette er greit, for da får de en klarere identitet, som også er forbundet med noe som er etterspurt. Her er kanskje ikke oppslutningen fullstendig, for det kan gjøre seg gjeldende motforestillinger, litt avhengig av hva ”lederutdanningen” går ut på.

Som Harrison m.fl. (2007) har vist, kan man grovt sett skille mellom å se på lederopplæring som et spørsmål om å bidra med ”løsninger” eller ”refleksjon”. I en faglig stab kan det derfor være konflikter knyttet til slik opplæring, særlig hvis den får et tydelig preg av det løsningsorienterte. En mer reflekterende og kritisk orientert lederutdanning, derimot, kan være akseptabel for noen, mens andre i staben ønsker en mer direkte kontakt med arbeidslivet for å bidra til å løse deres mer eller mindre påtrengende problemer. På den annen side er kanskje ”kritisk lederopplæring” nærmest et motsetningsfylt begrep, for ledere skal vel være mer handlingsdyktige enn reflekterte? Som Brunsson (1985) har påvist, er det i mange sammenhenger hemmende for handlekraften å være analytisk eller reflektert og kritisk innstilt.

Det er i denne sammenhengen også interessant at management synes å være blitt stadig tettere forbundet med organisasjonsteori over årene, slik jeg har forsøkt å vise i et notat som jeg presenterte på NEON-dagene i Bergen i 2005 (Nylehn 2005). Der argumenterer jeg for at management (og bedriftsøkonomi) har tatt opp i seg organisasjonsteori og dens perspektiver, og virksomheten i bedrifter og forvaltningen forstås i økende utstrekning på grunnlag av premisser som er hentet fra organisasjonsfaget. Den enkelte lederen legger mer og mer vekt på å forstå saksforhold som organisasjonsmessige fenomener. Det er ikke bare snakk om å beherske ”teknikkene” i strategi, investeringsanalyse, regnskap og markedsføring; det er blitt viktigere å knytte forbindelsene til det organisatoriske bakteppet, som for eksempel å være opptatt av hvordan strategien skal kunne bli iverksatt eller hvordan regnskapsføringen legger premisser for atferd.

Erkjennelsen av en slik utvikling blir et faglig grunnlag for å postulere en profesjonalisering, samtidig som den kan gi oss en grunn til å forstå at ”organisasjonsteori” er blitt avløst av ”organisasjon og ledelse”. Det er etter hvert blitt viktigere å fungere mer ”ledelsesaktig”, og ”ledelse” har et stykke på vei erstattet ”organisasjon”, noe både Tian Sørhaug (1996) og Haldor Byrkjeflot (1997) har vist. Her er det for øvrig et lite paradoks, for organisasjonsfaget har jo på et vis fått styrket sin stilling fordi ledelse er blitt så viktig, men denne utviklingen kan også oppfattes å ha bidratt til å svekke faget; det er ikke ”organisasjon” som er viktig, men ”ledelse”.

Så er det også slik at organisasjonsteorien er blitt mer preget av management – og dermed av ledelsestenkning. Dette er en mer usikker påstand, men den hviler på observasjoner av at temaene i organisasjonsfaget er blitt mer orientert mot det som har å gjøre med effektivitet, strategi og andre saksforhold som kan defineres som oppgaver eller utfordringer for ledelsen. Problemer som er begrenset til å angå de ansatte, tas fortsatt opp til forskningsmessig behandling, men de kategoriseres mer som ”arbeidslivsforskning”, ”kjønnsforskning” osv. Det ligger i dette at ”organisasjon” forstås nokså avgrenset som en betegnelse på det økonomisk-administrative apparatet som etableres for å utføre oppgaver eller tjene funksjoner. Som kjent (?) er en organisasjon noe mye mer enn det som fanges opp i et slikt perspektiv. Den kan forstås på andre måter, men de er kanskje ikke like anerkjent, eller de betraktes som mindre interessante innenfor organisasjonsteorien, og det gjelder særlig for den moderne versjonen – ”organisasjon og ledelse”.

I den grad denne påstanden har noe for seg, betyr den at de som er i dette faget kan bidra til profesjonalisering av ”ledelse”, kanskje uten å erkjenne det. De er i noen grad tilbøyelige til å fremstille organisasjoner som styrte systemer, der ledelse er en sentral funksjon. Ledelse diskuteres som et nokså allment fenomen, eller, sagt på en annen måte, de perspektivene som anlegges på ”ledelse”, impliserer at det er tale om et allment fenomen. Dette er ikke det samme som at det utvikles en profesjon, men det kan være et bidrag i den retningen, ved at det etableres en begrensning i forståelsen som innebærer en økende grad av oppfattet homogenitet, som i sin tur medfører at ledere i

høyst forskjelligertede virksomheter kan kjenne en større grad av identitet med hverandre.

I samme retning virker bidragene fra *New Public Management* (NPM), som medfører at organisasjoner i privat og offentlig sektor blir mer lik hverandre, og ”ledelse” blir et mer ensartet fenomen. Forskjeller viskes ut, og ledere fra ulike sektorer kan lettere identifisere seg med hverandre. Som Røvik (2007) har hevdet, er det skjedd noe med selve den forståelsen av ”organisasjon”, slik at det som tidligere ble oppfattet som et sykehus, en bedrift eller en skole, nå forstås som varianter av det samme – som organisasjoner.

Igen ser vi et bidrag til homogenisering, og forholdene ligger til rette for en profesjonalisering. En indikasjon på en slik utvikling er at ”alle” nå skal ha lederopplæring. Tidligere var en ingeniør og en jurist ansett som kvalifisert som leder i kraft av sin fagkompetanse, men nå kjenner de åpenbart at de mangler noe; de må ha en lederopplæring på toppen av sin profesjonsutdanning. Det gjelder disse to yrkesgruppene, men også for de fleste andre: lærere, leger, sykepleiere, sosialarbeidere, prester.

Forestillingen om at ledere betyr noe, og mer spesielt om ”den profesjonelle lederen”, kan også sies å finne støtte i andre trekk ved samfunnsutviklingen. En nokså generell individualisering gjør seg gjeldende, inkludert opptatthet av den enkelte aktøren og av de valg eller beslutninger som treffes. Verden oppfattes så å si som en arena der frihet til å velge er både et udiskutabelt gode, en selvfølge og en avgjørende faktor.³ Slike forestillinger kan bygge opp under oppfatningen om at ledere har stor betydning, gjerne på bekostning av det mer kollektive ”organisasjon”. Blant annet kan bosnordninger og svært høye lønninger styrke bildet av at det er den enkelte aktørens – lederens - valg av handling som er avgjørende. Som en konsekvens av slike forestillinger, og en premisse for dem, kan ”organisasjon” bli betraktet som utfallet av lederes beslutninger heller enn som et grunnlag for dem.

5. Økonomisk-administrative studier som lederutdanning

Det synes å være slik at bedriftsøkonomi eller økonomisk-administrative studier blir forstått som en lederutdanning, og dette har skjedd som en utvikling over tid. Som nevnt var dette ikke uten videre verken tilsiktet eller ønsket ved

NHH i institusjonenes første par-tre tiår, og det kan være illustrerende at BI, som en nyere institusjon, i hvert fall som organisasjonsfaglig miljø, i større grad har sett sin utdanning som lederopplæring. På engelsk kaller den seg da også *The Norwegian Institute of Management*, mens NHH benevner seg *The Norwegian School of Business Administration*.⁴

Mange ledere har likevel annen utdanningsbakgrunn, men når de kommer fra andre fag, er det svært vanlig at de i betydelig grad har kurs i organisasjonsteori eller tilsvarende som supplement til sin opprinnelige utdanning, og dette gjelder sosionomer, sykepleiere, jurister osv. Slik sett er det ingen tvil om at organisasjonsfaget – eller mer generelt de økonomisk-administrative fagene - oppfattes å være et grunnlag for kompetanse som leder. Sommervold (1997) har sett nærmere på sykepleiernes forhold til ”ledelse”, og hun viser for det første at de er blitt mer opptatt av den ”interne ledelsen”, dvs ledelse av sykepleierne selv og deres faglige virksomhet; de ser sykepleie som noe mer enn å være assistent for legene. Senere er de kommet til å se den ”eksterne” siden av saken, idet de har lagt vekt på at leger ikke uten videre kan lede sykepleiere, fordi de ikke kan nok om denne virksomheten. I stedet bør sykepleierne fungere som ledere for sine egne, og da trenger de ikke bare sin faglige kompetanse, men også opplæring i ledelse. Slik Sommervold fremstiller det, kan en økonomisk-administrativ kompetanse styrke legitimiteten som leder.

Det er likevel en helt annen sak om de som blir ledere på grunnlag av en slik utdanning faktisk kan sies å utgjøre en profesjon, og det er tvert imot gode argumenter for å hevde at de ikke gjør det, som jeg skal vise i neste seksjon. På den annen side, hvis ledere og utdanningsinstitusjoner aktivt fremmer tanken om ”den profesjonelle lederen”, kan den bidra til en profesjonsdannelse, og vi kan stå overfor en selvbeholdende forestilling. Etter min mening har da også undervisningen i organisasjon, ledelse og management vært lagt opp slik at den har vært egnet til å styrke forestillingen om en lederprofesjon. ”Ledelse” fremstilles stadig som nøkkelen, og et eksempel kan være at det som kunne vært behandlet i undervisningen under overskriften ”kompetansebaserte organisasjoner” i stedet gis som kurs i ”kunnskapsledelse”.

I lys av slike realiteter vil jeg si at det er viktig for dem som arbeider med

organisasjonsfaget å erkjenne at de kanskje legger for liten vekt på sin kritiske funksjon. Selv om ”ledelse” er et tema som utvilsomt er legitimt, og som det er ønskelig å ta opp, er det viktig å stille spørsmål ved hva ledelsens bidrag er, og forestillingen om ”ledelse” som avgjørende i forhold til ”organisasjon” bør problematiseres. Mer generelt kunne den kritisk orienterte delen av faget gis større plass – men etterspørselen er kanskje liten.

Riktignok finnes det bøker som ”Critical management studies” (Alvesson & Willmott 1992), og de utgjør faktisk en forholdsvis omfattende og markert del av fagfeltet etter hvert, men det gjenspeiles neppe så godt i undervisningen. For øvrig er det ikke entydig positivt at kritisk teori er en egen del av feltet. For så vidt er det positivt at kritiske holdninger representerer en form for spesialisering, men den kan også medføre at den betraktes som noe spesielt; det kritisk elementet hadde vel vært mer gjennomslagskraftig om det hadde vært en integrert del av enhver tilnærming til ”organisasjon”.

6. En forsøksvis konklusjon: ingen ledelsesprofesjon, bare en profesjonalisering

Det er nokså utvilsomt slik at forestillingen om ”profesjonelle ledere” er blitt mer utbredt, og det er flere sider ved dette. For det første at det er flere som gjør karriere som ledere, og som har nettopp dette som sin sentrale kvalifikasjon. De er ikke forbundet med noe bestemt annet fag, og heller ikke uten videre med en bransje eller type organisasjon; i prinsippet fremstår de som mulige ledere for enhver type virksomhet.

For det andre er denne typen ledere ”profesjonelle” i den forstand at de står ansvarlig for virksomhetens suksess; det er lederen som er avgjørende, og hvorvidt en organisasjon går godt eller ikke, tilskrives ledelsen. Dette kan betraktes som en utvidelse av ansvaret; den profesjonelle lederen er mer ”totalansvarlig”.

Så er det også tale om en begrensning, for ”den profesjonelle lederen” er også mindre ansvarlig, eller har ansvar i mer begrenset forstand. Vedkommende er leder for en virksomhet, og det er denne virksomheten i snever forstand som er utfordringen og oppgaven. Samfunnsmessige hensyn trekkes i begrenset grad inn, for det oppfattes som ”politikk” og er ikke en del av det ledelsen skal stå ansvarlig for. Lederen skal være rettet inn mot eiernes interesser, og selv om ”eier” kan

være for eksempel en kommune eller staten, skal lederen begrense seg til å være opptatt av virksomheten, ikke av fellesskapet. Heller ikke de ansattes interesser skal stå sentralt, annet enn som noe som må ivaretas fordi det er av betydning for virksomhetenes legitimitet, langsiktige utvikling eller måloppnåelse.

Det synes altså mulig å identifisere en gruppe aktører som representerer en form for faglig basert yrkesutøvelse, og som dermed kunne tenkes å utgjøre en profesjon. Vi ser da også at det utgis tidsskrifter som omhandler denne aktiviteten, og det representerer et ytterligere bidrag eller grunnlag for den mulige profesjonen.

Mangfoldet av ledere og ledelse representerer imidlertid et svakt punkt, for når ledelse er så mangt og ulike ledere arbeider med så mye forskjellig og på så mange ulike måter, kan det være vanskelig for dem å identifisere seg med hverandre. Noe tilsvarende konkluderer Askvik (1992) med at lederutviklere ikke kan sies å utgjøre en profesjon. Noe av grunnen er at de arbeider såpass ulikt at det er et svakt grunnlag for fellesskap.

En annen grunn, både for lederutviklere og ledere, er at utdanningsbakgrunnen og fagkompetansen er høyst variert. For ledere ser vi at utdanningen eller grunnlaget for yrkesutøvelsen er svært vekslende. I samsvar med tankene til Torgersen (1972) skal de som utgjør en profesjon i betydelig grad handle ut fra en noenlunde omforent eller utviklet kunnskapsbase, som de støtter seg på og forvalter. Her er det i dette tilfellet en kandidat i den økonomisk-administrative utdanningen i Norge, og etter hvert er det kommet til et antall mastergrader i ulike former for ”management”, som enda tydeligere fremstår som dette grunnlaget. På den annen side er ”ledelse” et teorifelt som er helt usedvanlig mangfoldig, og som omfatter motstridende teorier og ikke minst anbefalinger eller ”løsninger”, slik det for eksempel kommer tydelig fram i Strand (2001). Her er det derfor en svakhet i grunnlaget for en eventuell profesjon. Tilsvarende kan vi se det som en svakhet at ledere faktisk har en mangfoldig faglig bakgrunn og karriereutvikling; det er i liten grad tale om én vei fram til ”ledelse”.

Nå er imidlertid ikke utdanningsbakgrunn av avgjørende betydning, og i Abbotts (1988) perspektiv er det kanskje mer avgjørende om kunnskapsbasen gir grunnlag

for den profesjonelle kompetansen som kan gi legitimitet. Da blir det viktig å observere at ledere ikke kan stille diagnosen og bruke sitt profesjonelle skjønn til å iverksette den fornødne ”behandlingen” med samme presisjon som legen,. Usikkerheten i lederes disposisjoner er vesentlig større en for aksepterte profesjoner.

Her er det ellers et lite paradoks, for juristen, legen, eller hva det nå kan være, blir på en måte mindre profesjonelle når han eller hun går over fra sitt opprinnelige fag til å bli en ”profesjonell leder”. I tillegg til den faglige profesjonelle utdanningen kommer det da en lederkompetanse, men faren er der for at det blir en svekkelse av den opprinnelige fagprofesjonen kombindert med en påbygning som representerer et nokså vagt fundament for den andre kompetansen, altså som som leder. Den ”profesjonelle lederen” er i mange tilfeller en ”halvstudert røver”. Vedkommende kan jo gjøre en god jobb likevel, men grunnlaget for betegnelsen ”profesjonell” svekkes av slike grunner.

En svakhet ut fra Abbotts tanker er det også at ledere knapt kan sies å ha jurisdiksjon over et felt, som de forsvarer mot andre profesjoners inntrengen. Det er utvilsomt tilløp i denne retningen, som når det diskuteres om det er ”profesjonelle ledere” som trenges i skoler og sykehus, eller om de som fyller slike stillinger bør eller må være henholdsvis lærer eller leger. Likevel er det ikke nødvendigvis lederne selv som fører denne kampen, som mer er uttrykk for at forestillingen om den profesjonelle lederen har vunnet aksept. De som utpeker ledere står på en måte i bresjen for ”den profesjonelle lederen”, selv om utfallet av kampen ikke uten videre er klart, kanskje mest for å vinne legitimitet for sitt valg? Det er altså dessuten ingen identifiserbar gruppe som kjemper om denne jurisdiksjonen for ”den profesjonelle lederen”, som jo også kan være så mangt.

Så er det selve den kampen som eventuelt skulle føres av lederne for sine rettigheter, og her er vi antakelig ved den sentrale innvendingen mot tanken om en profesjon. Det er grunn til å tvile på om ledere kan føre en aktiv kamp som kollektiv, og de er kanskje ikke spesielt solidariske overfor hverandre. Det kan henge sammen med at populasjonen er så lite homogen, eller at lederne ikke er seg bevisst at de representerer et fellesskap. Dessuten ligger det jo i kortene at de skal være solidariske med den virksomheten de

leder; de kan ikke som Lysgaards (1962) underordnede vinne ære og makt ved å stå sammen. Tvert imot vil de eventuelt handle i strid med sitt mandat fra eierne hvis de aktivt samhandlet med andre ledere om å bedre sine kår.

En annen side ved denne saken at nettopp ledere kan være lite innstilt på kollektiv handling, fordi de ikke tenker i retning av å stå sammen om et forsvar for sitt domene. De er, nesten per definisjon, individuelt orientert. Det er i tilfelle et interessant paradoks her, nemlig at desto mer profesjonelle ledere er, jo dårligere er de til å kjempe sammen for sin sak; kollektivet av ledere kan vanskelig ledes effektivt. De kan være så ideologisk påvirket av sin egen ledelsestenkning, av en individualistisk tankegang der enhver er sin egen lykkes smed, at det ikke er særlig aktuelt for dem å forene krefter. Hver enkelt skal vise sin verdi som individ, og hvis vedkommende ikke lykkes fullt ut, er det et personlig anliggende.

7. Toppledere ingen profesjon – men en ny adel?⁵

Avslutningsvis skal jeg gå inn på en spesifikk underkategori av ”management”, slik jeg har brukt begrepet her, og det gjelder toppledere i store virksomheter. De er uten tvil å oppfatte som ”profesjonelle ledere”, men det er noen trekk ved dem som skiller dem fra kolleger på lavere nivå, og som jeg kommer inn på her. Blant annet har denne gruppen ledere den styrken, sammenlignet med populasjonen av ledere som helhet, at de utgjør en mer homogen mengde. De kunne derfor være spesielt aktuelle som en profesjon.

Som en del av sin profesjonalitet mener disse topplerne seg å kunne lede enhver type virksomhet, og de ser seg for eksempel som aktuelle modeller for rådmenn og andre ledere i det offentlige. Deres spennvidde som enkeltpersoner er stor, og Kristian Rambjør gikk i sin tid fra industri til bank og videre til jernbane, som et eksempel på den påberopte og generelle kompetansen som ”leder”. Derved kan han og de andre topplerne synes å illustrere en profesjon, men etter min mening er det heller ikke for dem tilfelle, og for meg fremstår de mer som vår nye adel.

Disse topplerne synes å ta som gitt at de stiller i en egen klasse – og ”klasse” er her ment sosiologisk. De oppfatter seg å være av stor betydning for virksomhetens suksess, og de

ser sin lønn og sine privilegier som en investering og et symbol for suksess, som ikke kan sammenlignes med den lønnen andre får, og som representerer kostnader. Derfor representerer fastsettelsen av deres lønnsnivå en paradoksal prosess. Vanligvis er det lønnstakeren som ønsker høy lønn og bedriften lav, men styrene i de store konsernene ser det gjerne slik at for topplederen er det viktig at lønn og bonuser er på et høyt nivå, som indikasjoner på eller signaler om suksess.

Hvis Eivind Reiten hadde vært beskjeden og ønsket å begrense sin lønn, i stedet for å fremme modeller for lukrative opsjoner, kunne det tenkes at styret i Norsk Hydro ville blitt bekymret med tanke på børskursen og omdømmet, og de ville sannsynligvis forsøkt å overtale ham til å ta imot mer. En lønn som var lavere enn for andre toppledere, kunne ledet til spekulasjoner om hva som kunne være galt, og om hvorfor styret var så lusent. Var ikke økonomien god nok? Var kanskje ikke Reiten så dyktig, eller, hva som muligens var like ille, var han ikke tilstrekkelig innstilt på å hente ut hva han kunne fra selskapet? Grådighet er en dyd i et slikt perspektiv.

Topplederne fremstår derfor på mange måter som en egen kaste eller adel, mens det er mer tvilsomt om de kan oppfattes som en profesjon. Abbotts poeng om de som profesjon skulle ha jurisdiksjon, sikret seg kontroll over et område som de forsvarte mot andres inntrengen, kan riktignok være bedre oppfylt enn for andre ledere. Topplederne i de store konsernene representerer en delvis lukket krets, de sitter i hverandres styrever, og de vandrer fra den ene store virksomheten til den andre og omgås hverandre. Men den kontrollen de utøver er kanskje ikke helt gjennomført, og i alle fall er det ingen grunn til å tro at det finnes en "topplederes eksekutivkomité" som forvalter jurisdiksjonen.⁶

Dessuten er kravene til en bestemt kompetanse også for toppledere vage, stort sett begrenset til å være "god på ledelse", og det blir tautologisk. Kompetansen er heller ikke autorisert eller basert på en nødvendig utdanning, og den er lite definerbar. Antakelig er det i større grad snakk om at såkalte "påleggskalver" får utfolde seg, og når de bedømmes som tilstrekkelig lovende, får de etter hvert stadig viktigere posisjoner. Helge Lund kan stå som et eksempel, og han demonstrerer også at da går det ikke grenser mellom ulike bransjer

eller konserner, heller ikke mellom det private eller det offentlige. Han fikk sin anerkjennelse i Aker og verkstedindustrien under Røkke, men ble så hentet inn til oljebransjen og det halvoffentlige *Statoil*. Han illustrerer at "inntrenging" ikke bare er mulig, men etterspurt. De som viser seg å være lovende, hentes inn uten autorisasjon, og koblingen mellom utdanning eller tilhørighet er i utgangspunktet ikke avgjørende; det er i stor grad praksis som teller, og den bedømmes av de andre topplederne. De forvalter selv kriteriene, og dette styrker bildet av den lukkede kretsen, særlig fordi prosessene er lukket, noe som også bidrar til at grunlaget for legitimitet svekkes.⁷

I samsvar med mer tradisjonell tenkning om profesjoner, slik Torgersen (1972) fremstilte den, skulle en eventuell profesjon av topplederne beskytte de stillingene de er kvalifisert for mot representanter for andre profesjoner, og de skulle stille krav om en bestemt utdanning for den som fikk en slik stilling. Det er meget svake indikasjoner på noe slikt. På den annen side, det kan hevdes at lederopplæring i bestemte institusjoner representerer en form for sertifisering, men den er ikke nødvendigvis knyttet til spesifikke kunnskaper eller ferdigheter. De som tar en bestemt etterutdanning, for eksempel på INSEAD⁸, erverver nok kunnskap og innsikt på bestemte områder, og som representerer "fag", men det er ikke sagt at dette er avgjørende for at de skal få en stilling. Tvert imot er det grunn til å hevde at lederne neppe har særlig bruk for det de lærer, noe for eksempel Pfeffer (1993) påpeker.

Det som derimot synes mer opplagt, er at de har de stor nytte av å ha papir på at de har denne utdanningen. De har fått sitt stempel, og på samme måte som for lønn er vi over på det symbolske. Litt tilsvarende at de får høy lønn for å vise at bedriften er god og at ledere er viktige, blir kandidatene fra INSEAD og tilsvarende institusjoner kvalifisert for lederstillinger fordi de har det rette stempelet. Eller vi kan snu det litt og si at de som deltar ved INSEAD er lokale "påleggskalver" i utgangspunktet, og når de erverve dette stempelet, blir de anerkjent – eller sertifisert - mer allment.

Betydningen av det symbolske kan anses å være spesielt stor for toppledere, fordi funksjonen ledelse er så lite tilgjengelig for innsyn, og det er så lite målbart hva de som har disse stillingene faktisk bidrar med. Desto større grunn til å innhulle virksomheten i litt mystikk

og belønne den fyrstelig, slik at vi bringes til å tro at utøverne yter store bidrag. For vi kan vel ikke mene at styrene for de store virksomhetene er så lite rasjonelle at de kaster penger etter topplederne bare basert på antakelser? Det er imidlertid grunn til å anta at det nettopp er dette som skjer, og vi får jevnlig erfaring for at genierklærte ledere viser seg å ha ledet virksomheter ut i store vanskeligheter. For eksempel ble utmerkelsen "Årets leder" etter hvert nærmest et dødsdyss, etter at Moursund og Langangen begge rakk å få prisen rett før de styrte henholdsvis *Kredittkassen* og *Storebrand* i grøfta.

Vi får det interessante paradokset at i rasjonalitetens høyborger, de store, private konsernene, er denne kvaliteten – rasjonalitet – svakt utviklet på toppnivå. Det stemmer med det mer grunnleggende filosofiske argumentet om at all rasjonell streben er rettet mot mål og må ha noen gitte premisser som grunnlag. Men mål bunner i siste instans i valgte verdier, som igjen er uttrykk for følelser, og de faller utenfor det rasjonelle. Og toppledere treffer valg som legger premisser for og muliggjør rasjonell handling, men disse premissene er i mindre grad basert på rasjonell analyse enn det som ellers foregår i organisasjoner og i større grad på valgte forestillinger om verdens beskaffenhet. Etter Abbott (1988) kan vi si at topplederne utøver et skjønn, slik medlemmer av en profesjon gjør, men elementet av det skjønnsmessige er for stort og det hviler på et for svakt kunnskapsgrunnlag til å kvalifisere for betegnelsen "profesjon".

Toppledere kan påberope seg en profesjonalitet, nemlig i form av ledelse, men den fremstår ikke først og fremst som noe faglig, men mer i form av en symbolsk legitimering av at en person får så mye makt. Muligens kan det imidlertid også være tale om at de som er "profesjonelle ledere" i denne forstand, besitter en ferdighet av relasjonell art. Da er vi eventuelt på sporet av en fagkompetanse, men den er av forholdsvis marginal art, og den representerer intet allment krav til god ledelse. Svært mange vellykkede ledere har vært sosiale og relasjonelle katastrofer, og Henry Ford kan være et eksempel (Watts 2005).

Hovedkonklusjonen står dermed fast for gruppen toppledere som for "management" i sin alminnelighet, og den går ut på at det ikke er grunnlag for å anta eksistensen av en lederprofesjon. Over tid kan det ikke utelukkes at det kan utvikles noe som tilsvarer eller nærmer

seg noe slikt, men det er tvilsomt. Hovedgrunnene er å finne i mangfoldet, både av ledelse og virksomheter, men også i to konflikter. Den ene mellom den kollektive holdningen som en profesjon innebærer og det individualiserte grunnlaget som den profesjonelle lederen handler ut fra. Den andre mellom kravene til ledernes lojalitet overfor virksomheten og deres kamp for å forsvare lederkollektivets interesser.

Litteratur:

- Abbott, A. (1988) *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chicago: The University of Chicago Press
- Alvesson, M. & H. Willmott (red.) (1992) *Critical Management Studies*, London: Sage Publications
- Amdam, R.P. (1993) *For egen regning. BI og den økonomisk-administrative utdanningen 1943-1993*, Oslo: Universitetsforlaget
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill
- Askvik, S. (1992) ”De profesjonelle hjelperne,” I Strand, T. (red) *Ledelse kan læres. AFF 40 år*, Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Brunsson, N. (1985) *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, New York: Wiley & Sons
- Brunsson, N. & J.P. Olsen (red.) (1998) *Organizing Organizations*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H.(1997) ”Fra ledelse til management?,” i Byrkjeflot, H (red.) *Fra styring til ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Byrkjeflot, H. & T. Halvorsen (1997) *Ledelse og kunnskap: angloamerikanske og tyske kontraster*, Bergen: Admorg, Universitetet i Bergen
- Carlson, S. (1945) *Företagsledning och företagsledare*, Stockholm: Nordisk Rotogravyr
- Elster, J. (1979) *Forklaring og dialektikk. Noen grunnbegreper i vitenskapsteorien*, Oslo: UniPax, Pax forlag
- Harrison, R.T., C.M. Leitch & R. Chia (2007) ”Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education,” *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No 3, (332-343)
- Hernes, H. (2001) ”Perspektiver på profesjoner,” i Nylehn, B. & A.M. Støkken (red.) *De profesjonelle. Relasjoner, identitet og utdanning*, Oslo: Universitetsforlaget
- Lidun, V. (1997) ”Fremveksten av en lederprofesjon: noske siviløkonomer etter krigen,” i Byrkjeflot, H. (red.) *Fra styring til ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Lysgaard, S.(1962) *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo: Universitetsforlaget
- Mintzberg, H. (1980) *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Norsk produktivitetsinstitutt (1975) *Opplæring i ledelse*, Oslo: NPI
- Nylehn, B. (2005) ”Management og organisasjonsteori,” Innledning. *NEON-dagene i Bergen*
- Pfeffer, J. (1993) ”Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable,” *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, (599-620)
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget
- Schjelderup, L. (1980) *Småforetak i et stordriftsamfunn*, Bergen: Universitetsforlaget
- Sejersted, F. (2007) ”Frihetsrevolusjonen”, *Nytt norsk tidsskrift*, nr. 3, (256-268)
- Sommervold, W. (1997) ”Ledelse i sykepleien – en strategi for profesjonalisering,” i Byrkjeflot, H. (red.) *Fra styring til ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Strand, T. (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen: Fagbokforlaget
- Sørhaug, T.(1996) *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*, Oslo: Universitetsforlaget
- Torgersen, U. (1972) *Profesjons sosiologi*, Oslo: Universitetsforlaget
- Watts, S. (2005) *The People’s Tycoon. Henry Ford and the American Century*, New York: Alfred A. Knopf

V070709

Noter:

¹ Det er langt på vei en løs påstand at fagpersonalet ikke har hatt et reflektert forhold til spørsmålet om det finnes en ledelsesprofesjon og til om de skal forholde seg på den en eller andre måten overfor den. Påstanden min hviler på en erfaring for at organisasjonsfaget har vært lite preget av selvrefleksjon, og det har blant annet kommet til uttrykk i at det har endret seg fra ”organisasjonsteori” til ”organisasjon og ledelse” uten at skiftet har fulgt av eller resultert i en intern diskusjon; det er bare ”blitt slik”.

² Flere av dem som har lest og kommentert utkast til dette skriftet, har sagt at jeg må gi en mer presis definisjon av ”ledelse” og ”management”. Tanken synes å være at det er nødvendig å avklare bedre hva jeg skriver om, som grunnlag for diskusjonen. Jeg oppfatter denne innvendingen som et som uttrykk for en forestilling om at ”ledelse” – eller ”management” – er noe som kan beskrives forholdsvis entydig og presist, eventuelt i flere noenlunde presise varianter. Det samsvarer med forestillingen om at ledelse er viktig og styrker troen på både lederopplæring og den

profesjonelle lederen. Men jeg er opptatt av at ”ledelse” er kommet til å representere noe som er en kompetanse i seg selv, nær sagt uansett hva den består i, og det er dette fenomenet jeg skriver om – ikke ”ledelse” som sådan. Og for meg er enhver presisjon i bestemmelse av en variant av ”ledelse” uttrykk for et valg heller enn av etablert kunnskap.

³ Jeg kan i denne sammenhengen, litt avsporende, anbefale en artikkel av Francis Sejersted (2007), der han diskuterer blant annet ”individuell valgfrihet”, og viser til et paradoks i den forstand at denne friheten kan bli ganske tom hvis ikke aktøren befinner seg innenfor en moralsk orden –og altså i et fungerende og forpliktende samfunn.

⁴ BI ble startet i 1943, og altså bare syv år etter NHH, men helt fram til ca. 1970 var det en nokså ren ”undervisningsfabrikk” (Amdam 1993). Bare et par lærere var ansatt ved institusjonen, og forelesningene ble i stor grad gitt av innleide timelærere.

⁵ Denne seksjonen har noen innslag av polemikk og sarkasmer. Det analytiske elementet er tilsvarende svekket, og det er lett å se et visst normativt innslag. Jeg tror likevel diskusjonen har sin berettigelse, som en skisse av en behandling av et vesentlig fenomen.

⁶ Jeg tillater meg et ordlån, med en innlagt vri, fra Jon Elster (1979), som i sin tid avviste enkelte (vulgær)marxisters oppfatninger som urealistiske fantasier om konspirasjoner, idet de syntes å forutsette en ”borgerskapets eksekutivkomité”.

⁷ Jeg er selv medlem av en noe tilsvarende lukket krets, for professorer bedømmes som kvalifisert av andre professorer, og ingen andre kan overprøve disse dommene. På den annen side er kriteriene spesifisert av departementet, de er offentlig kjent, og kompetansevurderinger er åpne for innsyn.

⁸ Institut Européen d'Administration des Affaires (European Institute for Business Administration)