

Ledelse som ideologi

FREDAG, 28. AUGUST 2015 -
10:09

[O \(http://www.khrono.no/2015/08/ledelse-som-ideologi#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/2015/08/ledelse-som-ideologi#disqus_thread)

TEKST:

ARVE HJELSETH

Førsteamanuensis, NTNU, blogger i Dagbladet og spaltist i Panorama



Kommentar. Arve Hjelseth åpner spalte i Panorama og skriver om ledelse. Det passer godt, mener han, avisen som utgis i Molde, byen Ole Paus hevdet hadde bare høvdinge, og ingen indianere.

Men kanskje Paus' sarkasme i dag er gyldig for Norge som helhet? Tilbudet av lederutdanninger er nå så stort at hvis alle kandidatene får en jobb hvor kompetansen kommer til nytte, er det knapt noen igjen å lede.



(Foto: Thomas Hawk (CC BY-NC 2.0))

Selv langt ned i organisasjonshierarkiene finner man lederfunksjoner, og betydningen av ledelse – også i kunnskapsorganisasjoner – kan visst ikke overvurderes. Fagkunnskap er vel og bra, men den kan bare fungere produktivt under god ledelse.

At organisasjoner må ledes eller styres, sier seg selv. De siste årenes voldsomme betoning av ledelse underkommuniserer imidlertid at det ofte er snakk om prosesser hvor faglighet og profesjonskompetanse ofres på den mer diffuse lederkompetanses alter.

I de fleste offentlige virksomheter beklager fagfolk seg jevnlig over beslutningsprosesser og prosedyrer som er fremmed for den enkelte virksomhet, og over at fagkompetansen ignoreres. Ledelsesideologien er uttrykk for og resultatet av en maktkamp, hvor visse kunnskapsmiljøer vinner fram på bekostning av andre.

I tillegg kommer at den moderne leder – for å rettferdiggjøre sin posisjon – må vise handlekraft og initiativ, med den konsekvens at virksomhetene kastes ut i stadig nye omstillingsprosesser som fjerner oppmerksomheten fra kjerneaktiviteten. Problemet i offentlig sektor er ikke nødvendigvis for *dårlig* ledelse, men for *mye* ledelse.

Det er blitt stadig vanligere å mene at ledelse er et fag i seg selv, slik at en god leder kan lede en hvilken som helst organisasjon, uavhengig av hva organisasjonen «produserer» (anførselstegnene er bevisst valgt). Tidligere var det jo ikke sånn. Skoler ble ledet av personer med inngående kjennskap til skolen, og disse hadde dessuten selv betydelig undervisningserfaring. Sykehus ble ledet av fagfolk, universitetene av høyt ansatte vitenskapsfolk. Slik kunne vi fortsette. Lederne av offentlige organisasjoner var fremst blant likemenn, som det heter.

I dag kan man ta mastergrad i skoleledelse. Topplederne i helseforetakene er i økende grad først og fremst eksperter på ledelse og ikke minst på omstillingsprosesser. Universiteter og høyskoler beveger seg sakte men sikkert i samme retning. Det finnes forskningsorganisasjoner som ledes av folk uten forskerkompetanse.

Kort sagt: Dagens ledere har i økende grad sin forankring andre steder enn i organisasjonen og faget. Hvis ledelse er en generell kompetanse, er det jo ingen grunn til at helseforetak skal ledes av leger. Tvert imot; leger er vel i så fall best nettopp som leger, ikke som ledere.

Selv om jeg mener denne utviklingen har mange betenkelige sider, er den derfor ikke feilslått pr. definisjon. Mange har sikkert vært ute for glimrende fagfolk som ikke egnet seg i lederfunksjoner. Det er ikke noe urimelig krav at ledere må ha et minimum av relasjonelle evner, eller innsikt i hva som motiverer medarbeidere. Det er heller ikke dumt om de kan tenke strategisk, selv om jeg mener betydningen av det siste er grovt overvurdert. I hvert fall i forskning og utdanning, som jeg kjenner best til.

Det er imidlertid noe ved ledelsesmantraet som skurrer. Å være en god leder framstår av og til som en personlig nådegave, som ikke minst økonomisk må honoreres. Vårt Lands redaktør Helge Simonnes sier for eksempel til [Dagens Næringsliv](http://www.dn.no/etterBors/2015/08/04/2148/Medier/tjener-minst-ker-mest) (<http://www.dn.no/etterBors/2015/08/04/2148/Medier/tjener-minst-ker-mest>) at «når lederutfordringene er såpass krevende som de normalt er, innskrenker du rekrutteringsgrunnlaget betraktelig med en lønn som er nesten på nivå med de andre ansatte i organisasjonen».

Simmones selv tjener rundt to millioner, bortimot fire ganger mer enn Klassekampens redaktør Bjørgulv Braanen. Sistnevnte er redaktør («leder») for den kanskje mest framgangsrike norske avisa for tiden, nemlig Klassekampen.

Braanens beskjedne lønn er nærmest en kuriositet, og Simonnes har sikkert rett: Hvis alle tror at ledere er i besittelse av magiske egenskaper, er det ikke til å undres over at organisasjonene strekker seg langt, også økonomisk, for å få tak i dem. På den annen side: kunne en ekspert på ledelse, men med begrenset kjennskap både til mediene og til Klassekampens spesielle posisjon i avisfloraen, oppnådd samme resultater, selv med millionlønn?

Ett av de viktigste motivene for å frikoble lederen og hans eller hennes kompetanse fra virksomhetens faglige profil som sådan, er at lederne står friere til å tenke «strategisk», som det heter. Hvis lederne har sitt mandat fra organisasjonen, er det nemlig fare for at lojaliteten går nedover i systemet i stedet for oppover til eiere, myndigheter og styre. I forskning og høyere utdanning kretser mye av debatten rundt valgt eller ansatt ledelse tydelig rundt dette.

Kyrre Lekve var i så måte uvanlig tydelig i *Khrono* (<http://khrono.no/debatt/ledelse-er-prioritere>) for en tid tilbake: en ansatt rektor har større spillerom og bedre muligheter til å prioritere. Ved valg kan man risikere at noen som er kritiske til og motsetter seg nødvendige reformer, vinner fram. Nødvendige grep blir ikke tatt, og organisasjonen går baklengs inn i framtida. De ansatte ved NTNU var for eksempel nokså massivt mot å fusjonere med tre andre høyskoler, men NTNU hadde en ansatt rektor som dermed kunne ta en «strategisk» beslutning.

Lekves argumentasjon handler egentlig ikke om vilje til å prioritere, men om å prioritere i samsvar med myndighetenes signaler. Universitetene i Oslo og Bergen – med valgt rektor – så ikke noe umiddelbart behov for omfattende og energikrevende fusjonsprosesser, og lot saken ligge.

Tilsvarende: Da Sigmund Grønmo to ganger ble valgt som rektor i Bergen, var det ikke fordi han ikke ville prioritere, men fordi hans prioriteringer var basert på en kritikk av den politisk prestisjefylte kvalitetsreformen. Det er en tilsnikelse å påstå noe annet. Det dreier seg ikke om mangelfull prioritering, men om politikk. Resultatet av ansatt ledelse blir med stor sannsynlighet en sektor med mindre autonomi, som lettere entrer gulvet når politikere og andre sponsorer byr opp til dans.

Opptattheten av ledelse har i dag spredd seg langt videre enn da Grønmo ble valgt i Bergen. Ved NTNU gikk til og med de ansattes representanter i styret inn for ansatte ledere på instituttnivå i 2012, for lederne må «ha kompetanse til å lede oss», som de formulerte det i [Universitetsavisa](http://www.universitetsavisa.no/leserbrev/article39244.ece) (<http://www.universitetsavisa.no/leserbrev/article39244.ece>).

Man undres på om det er enda mer strategisk ledelse universitetenes beste forskere har mest behov for. Det viktigste er vel å legge til rette for best mulig forskning, og da er det vanskelig å se at den som organiserer slike servicefunksjoner skal plasseres høyere i hierarkiet enn de beste forskerne. En gang var administrasjonen nettopp en servicefunksjon. I dag er tjenerne blitt herrer.

Tilsvarende gjelder naturligvis i skolen: Hvorvidt vi snart får et flertall av skoleledere uten pedagogisk bakgrunn, fortjener ikke lenger status som et åpent spørsmål. Men det er disse som skal

sole seg i glansen av framgang på rankingen (og som tidvis gjør hva de kan for å manipulere resultatene).

Konklusjonen? Om du vil ha makt og innflytelse; ta noen kurs i endringsledelse. Da kan du i beste fall komme i posisjon til å lede våre beste lærere, forskere og leger. Det er bedre betalt, og du trenger ikke en gang bruke årevis på å ta doktorgrad.

*(Hallgeir Gammelsæter, Kjetil Kåre Haugen, Arve Hjelseth og Jenny Klinge er faste spaltister i **Panorama** (<http://panorama.himolde.no/>), den uavhengige nettavisen ved Høgskolen i Molde. Kommentaren har først vært publisert der (<http://panorama.himolde.no/2015/08/28/ledelse-som-ideologi/>)).*

Les mer

Er ledelse et fag? (</debatt/er-ledelse-ett-fag>)

31. OKTOBER, 2014

[5 \(/debatt/er-ledelse-ett-fag#disqus thread\)](/debatt/er-ledelse-ett-fag#disqus_thread)

Endringsledelse hver dag (</debatt/endringsledelse-hver-dag>)

19. AUGUST, 2014

[1 \(/debatt/endringsledelse-hver-dag#disqus thread\)](/debatt/endringsledelse-hver-dag#disqus_thread)

Akademisk ledelse av hva? (</debatt/akademisk-ledelse-av-hva>)

06. OKTOBER, 2014

[8 \(/debatt/akademisk-ledelse-av-hva#disqus thread\)](/debatt/akademisk-ledelse-av-hva#disqus_thread)

Visjonære rektorer er noe herk (</debatt/visjonaere-rektorer-er-noe-herk>)

04. FEBRUAR, 2015

[4 \(/debatt/visjonaere-rektorer-er-noe-herk#disqus thread\)](/debatt/visjonaere-rektorer-er-noe-herk#disqus_thread)

Eeg Larsen: Synes det er på høy tid å knuse noen myter (</2014/09/intervju-eeg-larsen>)

TIRSDAG, 23. SEPTEMBER 2014 - 15:09

[31 \(/2014/09/intervju-eeg-larsen#disqus thread\)](/2014/09/intervju-eeg-larsen#disqus_thread)

[Q](#)

0 Kommentarer Khrono

 Logg inn ▾ Anbefal  Del

Nyeste først ▾



Start diskusjonen...

Vær den første til å kommentere.

OGSÅ PÅ KHRONO

HVA ER DETTE?

Styrehonorar til alle

2 kommentarer • for 3 dager siden



Erik Døving — Det er klart at HiOA sentralt bør dekke styrhonorar, enten det skjer i form av kontant utbetaling (altså ...

Jeg er sykepleier

4 kommentarer • for 10 dager siden



Tord Høvik — Usedvanlig sterkt innlegg fra en usedvanlig modig student. Jeg håper UiS har innkalt til hastemøte for å starte ...

Senior-epost avvikles

2 kommentarer • for 2 dager siden



Helge Hoivik — Innsikt hos den eldre garde kan videreføres også på andre måter enn ved artikler og framsnakking. Ta forslaget fra ...

HiOA og UiO

En kommentar • for 17 dager siden



Pål Magnus Lykkja — Det er lurt å samarbeide fordi det øker den gode formen for konkurranse. Ikke bare bør Oslo-regionen ...

 Abonnér Legg Disqus til på din nettside Personvern

Fra seksjonene

SISTE

Debatt

10 tiltak for internasjonalisering (/debatt/10-tiltak-internasjonalisering)

Utenlands?. Hvorfor har 60 prosent av landets forskere og 80 prosent av studentene ikke gjennomført ett eneste lenger opphold i utlandet i løpet av sin karriere? Bør man nektes fast jobb hvis man ikke har et utenlandsopphold bak seg, spør prorektor Morten Irgens.

[12 \(http://www.khrono.no/node/304537#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/node/304537#disqus_thread)

Watch out boys, women are getting smarter, faster (/debatt/watch-out-boys-women-are-getting-smarter-faster)

Gender. Today, I'm traveling to Seoul for the Gender Summit Asia Pacific. I'll speak on research that should influence policy. One important recent example comes from a piece I wrote for the Guardian last year, writes Curt Rice.

[1 \(http://www.khrono.no/node/301021#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/node/301021#disqus_thread)

Studentkrav før statsbudsjettet (/debatt/vil-ha-okt-investering-i-studenter)

Økonomi. Norsk studentorganisasjon (NSO) vil ha oppmerksomhet rundt studentøkonomi før høstens statsbudsjett legges fram. En bedre fremtid for høyere utdanning krever investering nå, poengterer leder Therese Eia Lerøen.

[o \(http://www.khrono.no/node/300815#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/node/300815#disqus_thread)

«Hvordan bygge demokrati når de formelle rettighetene langt på vei er borte?» (/debatt/hvordan-bygge-demokrati-nar-de-formelle-rettighetene-langt-pa-vei-er-borte)

Demokrati. Journalistikkprofessor Elisabeth Eide er bekymret for demokratiet ved høgsolen. Her er innlegget hun holdt på oppstartsseminaret til Fakultet for samfunnsfag, der også HiOAs rektorat var tilstede.

[1 \(http://www.khrono.no/node/296142#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/node/296142#disqus_thread)

Karriere

Hvem kan få årets Hjernekraftpris? (/samfunn-karriere/2015/08/hvem-blir-arets-hjernekraft)

Forskerforbundet For tredje år på rad utlyser Forskerbundet Hjernekraftprisen. Prisen er på 100.000 kroner.

27. august, 2015

[o \(/samfunn-karriere/2015/08/hvem-blir-arets-hjernekraft#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/samfunn-karriere/2015/08/hvem-blir-arets-hjernekraft#disqus_thread)

Bør få jobbe til de er 75 (/karriere/2015/08/bor-fa-jobbe-til-de-er-75-ar)

Pensjonister Leder for Akademikerne, Knut Aarbakke, mener det er meningsløst at de vitenskapelig ansatte ved universitetene må slutte i jobben når de er 70 år.

25. august, 2015

[13 \(/karriere/2015/08/bor-fa-jobbe-til-de-er-75-ar#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/karriere/2015/08/bor-fa-jobbe-til-de-er-75-ar#disqus_thread)

Forlik er tap av renommé (/2015/07/hevdar-forlik-er-eit-renomme-tap-universitetet)

Arbeidsliv Forliket er både eit økonomisk tap og eit renommé-tap for universitetet, meiner tidlegare styreleiar i Norsk Ordbok.

02. august, 2015

[o \(/2015/07/hevdar-forlik-er-eit-renomme-tap-universitetet#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/2015/07/hevdar-forlik-er-eit-renomme-tap-universitetet#disqus_thread)

Campus

Toppsjef på speed-dating (/2015/08/speed-dating)

Ny leder Den nye toppsjefen ved Fakultet for teknologi, kunst og design ved HiOA starter friskt: Han skal speed-date over 200 ansatte. På vel en måned.

28. august, 2015

[3 \(/2015/08/speed-dating#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/2015/08/speed-dating#disqus_thread)

Flere fra randsonen skal i jobb (/campus-samfunn/2015/08/apner-senter-arbeidsinkludering)

Arbeidsliv Bibliotekstudent Eivind Aakvaag (26) er bekymret for at han vil møte en mur når han etterhvert skal ut på arbeidsmarkedet. I dag åpnet HiOA og NAV et nytt senter for arbeidsinkludering.

27. august, 2015

[1 \(/campus-samfunn/2015/08/apner-senter-arbeidsinkludering#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/campus-samfunn/2015/08/apner-senter-arbeidsinkludering#disqus_thread)

Seniorer slipper senior-epost (/2015/08/senior-epost-avvikles)

Epost Rektor Curt Rice har gjort sitt første tydelig vedtak ved HiOA: Egen epostadresse for seniorer avvikles. En epost fra senior og professor Irene Levin ble avgjørende.

27. august, 2015

[2 \(/2015/08/senior-epost-avvikles#disqus_thread\)](http://www.khrono.no/2015/08/senior-epost-avvikles#disqus_thread)

Samfunn

Ledelse som ideologi (/2015/08/ledelse-som-ideologi)

Kommentar Arve Hjelseth åpner spalte i Panorama og skriver om ledelse. Det passer godt, mener han, avisen som utgis i Molde, byen Ole Paus hevdet hadde bare høvdinger, og ingen indianere.

28. august, 2015

[o \(/2015/08/ledelse-som-ideologi#disqus_thread\)](#)

NTNU-fusjonen blir dyrere enn først antatt (/samfunn-struktur/2015/08/ntnu-fusjonen-koster-250-mill)

Struktur Storfusjonen mellom NTNU og tre høyskoler fra årsskiftet vil kanskje koste en kvart milliard.

28. august, 2015

[o \(/samfunn-struktur/2015/08/ntnu-fusjonen-koster-250-mill#disqus_thread\)](#)

Helen Mirren redder filmen Kvinnen i gull (/2015/08/kvinnen-i-gull)

Film Jakten på jødisk gull konfiskert av tyskerne under andre verdenskrig er bakteppet. Helen Mirren redder filmen fra å bli en iscenesatt dokumentar, skriver vår anmelder.

27. august, 2015

[o \(/2015/08/kvinnen-i-gull#disqus_thread\)](#)