

Er profesjon og ledelse uforenlige verdener?

LØRDAG, 12. MARS 2016 - 23:44

[O \(/debatt/er-profesjon-og-ledelse-uforenlige-verdener#disqus_thread\)](http://debatt/er-profesjon-og-ledelse-uforenlige-verdener#disqus_thread)

RIK DØVING

førsteamanuensis, Handelshøyskolen ved HiOA



.edelse. Det kan føre galt av sted når ideen om at «en god leder kan lede hva som helst» dyrkes uten forbehold, skriver førsteamanuensis Erik Døving om profesjoner og ledelse i denne kronikken.

in velbrukt metafor sier at å lede profesjonsutøvere er som å gjete katter. «Stormaktene leger og ledere er kald krig», skriver Frode Heldal i Dagens Næringsliv 18. februar og gir en treffende beskrivelse av rontkollisjonen mellom profesjonsverdenen og styringsverdenen. I Debatten på NRK torsdag (25. februar) ble det også illustrert med sykehusledere og sykehusansatte på hver sin side. I vår egen sektor kan vi [her på khrono lese om blant annet strenge krav til ledere \(http://khrono.no/2016/02/hsn-og-lederstillinger\)](http://khrono.no/2016/02/hsn-og-lederstillinger) ved ISN.

profesjonsverdenen er vant til faglig selvstyre og samfunnets tillit basert på kompetanse og yrkesetikk. I styringsverdenen handler på sin side om standardisering, målsetting og resultatmåling. Ledere bedriver styring og administrasjon, men å være leder er så mye mer enn teknokratisk styring – eller burde i det minste være det. Dette skriver vi mye om den nye boken Profesjon og ledelse (red. Døving, Elstad og Itorvik; Fagbokforlaget).

.edelse har ikke minst en personlig og sosial side som blant annet handler om å balansere motstridende oppfatninger og visjoner om hvordan virksomheten skal drives. Ledelse handler både om standardisert overvåkning av resultater og om tillit til den enkelte medarbeider. I virksomheter dominert av profesjoner er dette en ekstra vanskelig balansegang. Praktisk ledelse vedrører et bredt spekter av saker og problemer der sellesnevneren er virksomheten med dens medarbeidere, aktiviteter, klienter, kunder og omgivelser.

profesjonsdominerte virksomheter som sykehus må ledelsen i tillegg håndtere de ulike profesjonsgruppene som tradisjonelt har hatt betydelig makt. Samtidig er de underlagt et krevende styringsregime. Den gode lederen manøvrerer i dette landskapet uten å miste verken respekten eller tattesøvn. Med Heldals metafor kan vi si at den gode lederen er en megler som får stormaktene til å komme sammen.

in utfordring er dermed å finne ut hvem eller hva denne gode lederen er. Med den tradisjonelle ordningen på sykehus og ved universitetene der den toneangivende profesjonen også besetter lederstillingen er det naturligvis en fare for at lederen først og fremst arbeider for profesjonens interesser. Det er langt fra opplagt at en god lege også er god leder – også den som leder «sine egne» må kunne en del om økonomi, om ledelse og om lederrollen.

Uå svinger imidlertid pendelen langt i motsatt retning: Den nye standarden i offentlig sektor er spesialiserte ledere som første og fremst har ledererfaring og generell utdanning. Ledere med lite eller ingen bakgrunn fra den profesjonen eller den virksomheten som skal ledes har lite annet å forholde seg til enn standardiserte resultatmål. Det kan føre galt av sted når ideen om at «en god leder kan lede hva som helst» lyrkes uten forbehold. Spesielt galt kan det gå når modeller tankeløst overføres fra en sektor til en annen om om alt er likt. Forskningen viser da også at de beste lederne har inngående kunnskap om sektoren, organisasjonen, kjernevirksomheten og medarbeiderne. I profesjonsdominerte virksomheter er det ikke likkurat gjort på en ettermiddag å opparbeide en slik inngående kunnskap. Det er insiderne, de hjemmeavla om en vil, som er best utrustet til å håndtere kompleksiteten i profesjonsdominerte virksomheter som sykehus og høgskoler.

Dermed kan vi som Ole Brumm si: Ja takk, begge deler. En god leder bør kunne både profesjon og styring. For mye av det ene blir like galt som for mye av det andre. En god leder bør naturligvis forstå økonomi og regjennne virksomhetens juridiske rammer, men det er ikke spisskompetanse i juss eller økonomistyring som skal til. I tillegg forventer vi at lederen både skal begeistre en forsamling og forstå hver enkelt av oss. For å si det med James March: «Leadership involves plumbing as well as poetry,» men fiks rørene først.

Vil du holde deg oppdatert på nyheter fra universitets- og høgskolesektoren? Meld deg på gratis nyhetsbrev fra Khrono:

MELD PÅ

[Q](#)

Én Kommentar Khrono

 Logg inn ▾ Anbefal  Del

Nyeste først ▾



Join the discussion...

**Tore Hansen** • for 15 minutter siden

Balansert, og god artikkel. Tenker at den boka Døving her refererer til kan være nyttig lesning. De fire siste ordene ("men fiks rørene først") er jeg i utgangspunktet enig i, men innebærer det et absolutt krav om at lederen må komme fra "profesjonsverden", og at det ikke er mulig å komme "utenfra"?

 |  • Svar • Del ▸

OGSÅ PÅ KHRONO

HVA ER DETTE?

HSN og kompetansekrav

8 kommentarer • for 14 dager siden



Jörn Klein — Hvor kommer denne særnorske frykt for kompetanse fra ? Hvis HSN skal bli en godt nasjonal og internasjonal universitet (og

Forsvarer bruk av engelsk i reklamekampanje

2 kommentarer • for 24 dager siden



JennyDahlBakken — Det beviser kanskje Wetås' poeng, men... jeg tenkte ikke over at plakatene var på engelsk engang. Er blitt så ...

Seks navn til finalen

18 kommentarer • for 14 dager siden



Magne Lindholm — På denne lista er det en soleklar vinner: Aker universitet. Det er enkelt. Det er knyttet til Osloområdet. Vi slipper all ...

Kvinner har de beste karakterene

Én kommentar • for 13 dager siden



Hilde Hemmer — Hvis vi ser på data fra tidligere år var det flest kvinner som strøk på dette studieprogrammet i 2012 og 2013, flest

 Abonnér Legg Disqus til på din nettside Add Disqus Add Personvern