

Anmeldelser

Helle Mylund Jacobsen (red.):

Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde

Akademisk forlag, København, 2013, 294 s.

ISBN: 978-87-500-4289-1

“Vi er hos kontorfolkene med deres sagsmapper, computer, telefoner, skriveredskaber, mapper, reoler, skriveborde, lovsamlinger, retningslinjer, regneark og papir” (s. 11).

Sådan lyder det i indledningen til antologien *Administration – Faglighed og praksis i administrativt arbejde*. Fra de første sider fornemmer man en særlig hektisk summen fra pc'ere; koncentrerede hænder, der flyver over tasterne og fremtvinger små kliklyde; tunge skuffer med sagsmapper, der åbnes og lukkes; og let bøjede hoveder, der ivrigt følger den blinkende 'cursor' på skærmen. Men man fornemmer også en særlig insisterende koncentration i sproget og i det ærinde, som antologien er ude i: At forsøge på at indfange og karakterisere den særlige faglighed og praksis, vi kalder for offentlig administration. Men hvad er det egentlig, der er så særligt ved administration? Er det ikke noget, vi alle kan gøre? Og er det ikke noget, vi i en moderne tidsalder med internet, selvbetjeningsløsninger og digitalisering helst skal søge at minimere mest muligt?

Antologiens centrale budskab er kort fortalt, at det er administrationen og bureaukratiets forsvarere, der står som garant for vores moderne demokrati. Uden administratorer, intet velfærdssamfund, og dermed fjernes grundlaget for demokratiet, som vi kender det. Det er en overordentlig væsentlig historie, som man kan undre sig over ikke er blevet fortalt før i samlet form på dansk.

Antologien er skrevet af forskere og undervisere primært fra miljøet omkring forvaltnings- og administrationsuddannelserne på Professionshøjskolen Metropol. Antologien består udover indledningen af 11 kapitler og har bidrag af: Helle Mylund Jacobsen, Anja Svejgaard Pors, Mette Frisk Jensen, Dorte Høilund, Rikke Thomsen, Mathilde Høybye-Mortensen, Ida Marie Schrøder, Jesper Hundebøl, Jakob Djurhuus Albrechtson, Johan Iversen, Ninna Hedeager Olsen, Agnete Meldgaard Hansen og Helle Blomquist. Helle Mylund Jacobsen har redigeret antologien, skrevet indledningen samt været medforfatter til to af de 11 kapitler, hvoraf det første er et interview med Paul Du Gay, professor på Copenhagen Business School og forfatter til bogen *"In Praise of Bureaucracy"* (da. Hyldest til Bureaukratiet) fra år 2000.

Helle Mylund Jacobsen skriver, at bogen udspringer af en grundlæggende *"forvirring, håb og higen efter faglig identitet hos de mennesker der arbejder med administration"* (s. 11). Antologien indkredser, hvordan begrebet administration knytter sig til forvaltning, styring og bureaukrati og bestemmer indledningsvist administration som de *"processer, som udføres, når lovgivning oversættes til handling"* (s. 12). Dermed slås der et særligt handlingsorienteret spor an, som vel også er professionshøjskolernes varemærke. *"Vi vil have undervisere der forsker – ikke akademisk, men praktisk og med baggrund i professionen"*, som det hedder i Professionshøjskolen Metropols strategi-tegnefilm frem mod 2020¹.

Det handlingsorienterede perspektiv er bogens afsæt og dens styrke. Styrken ligger i ambitionen om at fortælle administratorernes historie om deres fag og praksis, som de oplever det og med deres egne ord. Dette sker igennem

historiske analyser, analyser af administrative praktikker fra regneark til bygningsmodeller og ikke mindst gennem interviews med og observationer af administratorer i kommuner, regioner og stat. Antologiens kapitler holder sig generelt i et sprog, som er nuanceret uden at blive akademisk højpandet, og som er praktisk uden at blive forfladigende – det er en bedrift i sig selv.

De første tre kapitler bevæger sig på et generelt indkredsede niveau igennem interview, historisk og samtidsanalyse. I kapitlet "Fra kongelig tjener til offentlig administrator" argumenteres der for, at Max Webers bureaukratiteori i høj grad er den, der giver størst forklaringskraft i forhold til udviklingen af embedsstand og administration i Danmark. I kapitlet "Administrationsfaglighed som velfærdsgode" vises det både med eksempler fra historien og samtiden, hvordan offentlige forvaltere har et fagligt og etisk ansvar for, at borgerne i praksis får juridiske rettigheder og inddrages i udviklingen af velfærdsstaten i det, der kaldes medborgerskab (s. 73ff). I et demokratiperspektiv er det værd at bemærke, at denne udvikling er foregået over mange hundrede år. I udviklingen af det danske demokrati har vi bevæget os fra, at det var kongen, der suverænt havde kompetence til at udnævne embedsmænd, til i moderne tid, hvor der arbejdes meget bevidst med skabelsen af en hæderlig og effektiv offentlig forvaltning gennem blandt andet rekruttering, krav til uddannelsesbaggrund, graden af kontrol, forbedring af ansættelsesvilkår og adskillelse af økonomien i embedet og privatøkonomien. Budskabet er, at bureaukratiet – i hvert fald i dets danske variant – er bedre end sit rygte. Forskellen ses for alvor, når man sammenligner med udlandet, hvilket bogen dog ikke gør.

De næste syv kapitler bidrager på hver deres måde med empiriske fortællinger fra administrative praksisser. Vi kommer på besøg i Udenrigsministeriets HR-afdeling, følger tilblivelsen af en kommunikationsstrategi på et hospital, kommer tæt på sagsbehandlingen på kommunale velfærdsområder, oplever samarbejder om

regnearksopgaver mellem økonomi og socialfaglighed, præsenteres for det offentlig-private udviklingsprogram Det Digitale Byggeri og ser udviklingen af en ny kommunal handikappolitik blive til. I et centralt afsnit i kapitlet "Metaforer vi administrerer med" skriver forfatterne om den særlige erfaringsbestemte vurdering, der kendetegner den gode administrator. 'Fingerspitzengefühl' kalder de det:

"Fingerspidsfornemmelse i det administrative arbejde handler om at kunne aflæse en kultur, at have politisk forståelse og intuition generelt i arbejdet, men det handler også om konkrete vurderingssituationer i for eksempel sagsbehandlingsarbejdet, hvor retningslinjer eller procedurer ikke rækker vidt nok." (s. 104).

Fingerspidsfornemmelse handler med andre ord om at vide præcis, hvornår man skal følge reglerne, og hvornår man netop ikke skal gøre det. Det interessante ved denne fingerspidsfornemmelse er, at den er et udtryk for, at væsentlige dele af de administrative medarbejders faglighed i høj grad er usynlig og mindre anerkendt (også af dem selv). Den dygtige administrator kan systematisere ting, kender til procedurer og retningslinjer og kan overskue store mængder detaljer. Men de relationelle og vurderende aspekter rangerer lavere end de regelbundne og standardiserede aspekter.

I det afsluttende kapitel leveres endnu en historisk analyse, denne gang af en praksis tæt på undervisningslokalet – nemlig fortællingen om, hvordan den forvaltningsfaglige afgangseksamen blev oprettet af Finansministeriet som videregående uddannelse på Danmarks Forvaltningshøjskole.

Bogen har som nævnt også svagheder. Som et samlet bidrag til at forstå "*hvad det er vi kan, og hvad det er vi gør, når vi administrer*" (s. 11) savnes et konkluderende kapitel, der samler op på bogens forskellige bidrag og binder antologien sammen. Bogen er desuden forsynet med en række fængende og interessante billeder af men-

nesker, der udfører administration vidt forskellige steder i verden (alle taget af den hollandske fotograf Jan Banning). Det ville have været relevant – ikke mindst i forlængelse af diskussionen om "Metaforer vi administrerer med" – med en analyse af disse billeders placering i bogen, og hvad de bidrager med til bogens ærinde.

En anden svaghed ligger i, at det er uklart, præcist hvem det er, der higer efter at bestemme den "*faglige identitet hos de mennesker, der arbejder med administration*". Er det forfatterne? Er det ledere eller centrale aktører i det offentlige? Eller er det administratorerne selv? Denne anmelder bliver altid en smule skeptisk, når nogen påtager sig opgaven at give andre en stemme. Uanset hvor ædelt et ærinde de måtte være ude i, og det er det virkelig med denne antologi, så bør man med rette spørge: Hvad er deres interesse, dem der ønsker at tale på andres vegne? For hvis skyld gør de det? Og hvad ønsker de at opnå?

Endelig er det heller ikke klart, hvem administratorerne egentlig er. Dette forhold gør antologien dog fra starten en dyd ud af. Administration udføres nogle steder af lægen, andre steder af dommeren og helt tredje steder af 'systemet'. Men det gør samtidig spørgsmålet, om administration er en særlig profession, særdeles vanskeligt og noget nær umuligt at besvare. Særligt på den måde, der lægges op til i indledningen og flere andre steder med reference til Andrew Abbott som "*en særlig kerneopgave, der kan afdækkes og afgrænses fra andre faggrupper*" (s. 12). Det tjener forfatterne til ære, at de ikke forsøger at afgrænse administratorer til alene at være dem, der har det som deres titel eller som væsentligste bestanddel i deres jobbeskrivelse. Men en klart afgrænset professionsfaglighed for administratorer gives ikke. Denne pointe kunne have været samlet op i et afsluttende kapitel. En afsluttende kritisk kommentar: Af en bog skrevet til og med administratorer, der ofte har et skarpt øje for sprog og konsistens, vil det klæde bogen i det næste oplag at sikre at indledningens kapitelpræsentation svarer overens med kapitelrækkefølgen og de faktiske titler.

Som et indlæg i debatten om varme og kolde hænder er bogen forbilledlig. Men den er oppe imod store kræfter. I en verden hvor statslige styrelser moderniseres, hvor love og bestemmelser sendes til serviceeftersyn, og hvor hastighed og effektivitet er Gud, blegner værdien af bureaukратиets langsommelige fleksibilitet. Man kan håbe, det går, som den danske musiker og sangskriver Tina Dickow synger: "*Sometimes the fastest way to get there is to go slow*". Har man i mellemtiden et oprigtigt ønske om at blive klogere på, hvad administrationsfaglighed er, og vil man vide, hvorfor dygtige administratorer er essentielle i et moderne demokrati, er antologien et rigtig godt sted at starte. Som sådan bør antologien være et 'must-read' ikke bare på professionshøjskolernes uddannelser i offentlig administration, men også på universiteternes samfundsvidenskabelige uddannelser samt blandt den offentlige sektors chefer og ledere.

Anmeldt af **Anders Bojesen**, ph.d., Faglig konsulent, HK STAT
e-mail: anders.bojesen@hk.dk

Note

- 1 Se <http://www.phmetropol.dk/Om+Metropol/Nyheder+og+Presse/Nyheder/2013/02/Strategifilm>, besøgt d. 9. februar 2014.

Paula Helth (red.)

Lederskabelse – det personlige lederskab, 3. udgave

Samfundslitteratur, 2013, 318 s.

ISBN 978-87-5931-655-9

Denne tredje udgave af bogen *Lederskabelse* er en antologi skrevet af forskere og konsulenter, som igennem 15 kapitler bidrager med en lang række perspektiver på det personlige lederskab. Paula Helth indleder bogen med et en række perspektiver på, hvordan ledelsesområdet

i vores samtid kan begribes. Her bliver ledelse sat i lighed med lederskab ud fra en betragtning om, at ledelse af en given virksomhed er at kunne lede andre til at lede sig selv og ikke længere handler om at styre ud fra en forudbestemt rationalitet og sikker retning. Det handler i stedet for lederen i højere grad om at kunne skabe sammenhænge i det organisatoriske virvar og i de mange omskifteligheder. Det understreges, at det personlige lederskab ikke handler om enkle håndgreb, faste modeller og værktøjskasser, men i stedet at skulle forholde sig til kompleksiteten og de mange positioner, som er mulige at indtage som leder i dagens organisationer. Her er der behov for teoretiske perspektiver og forholdemåder, som passer til de skiftende ledelsesmæssige forhold og udfordringer, der kendetegner lederens hverdag. Videnskabsteoretisk trækker bogens forskellige forfattere primært på konstruktivismen, systemteorien og på det post-strukturalistiske tankegods. Fra start præsenteres ni forskellige temaer på tværs af bogens kapitler som bl.a. omhandler lederen som en person i relationer, opnåelse af diskursiv indsigt ved at indtage forskellige metapositioner, dialogiske processer, moderne magt og ledelse, ledelsesfilosofi og lederskab som transformation. Udover at kapitlerne fra de forrige udgaver i større eller mindre grad er blevet opdateret, har denne udgave fire nye kapitler med, som omhandler strategisk selvledelse, coaching som inspiration til dialogbaseret lederskab, eksistentialisme og lederskab samt fremtidsparat lederskab. Jeg har valgt at tage fat i to af disse kapitler for en nærmere beskrivelse. Det første, "Strategisk selvledelse" af Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen, fokuserer på, at lederen nødvendigvis må kunne understøtte selvledende medarbejdere ved at forpligtige sig til dialoger med medarbejderne om hvilke prioriteringer og beslutninger, som skaber mest værdi for virksomheden. Herved træder det strategiske og organisatoriske perspektiv frem og lederens personlige værdier i beslutningsprocesser tilbage. Der argumenteres for, at virksomhedens mål nødvendigvis må

udgøre kernen og omdrejningspunktet for det personlige lederskab, og lederens opgave bliver at iscenesætte og fastholde dette overfor den selvledende medarbejder, for at organisationen samlet set kan formå at skabe de nødvendige resultater. Strategisk ledelse af selvledelse er ifølge forfatterne en kurs, som lederne må tage for at holde fokus på forretningen. Kapitlet kan således læses som en mere 'management'-orienteret forståelse af, hvordan man fastholder det strategiske blik i en tid, hvor den tillidsbaserede ledelse vinder indpas. I en ganske anden retning skriver Christa Breum Amhøj om det, hun kalder fremtidsparat lederskab. Velfærdsudviklingen kan ifølge forfatteren ikke længere være baseret på simple og instrumentelle fremtidsplanlægninger, da det fikserer fremtiden med nutidens normer. Det er heller ikke længere nok at være en reflekterende leder, da refleksioner og meningstilskrivninger ofte er bagudrettede og distanceret i forhold til her og nu. Amhøj retter i stedet blikket mod, hvordan fremtiden bliver til i små mikrobevægelser i organisationen og ikke mindst, hvordan lederen bliver sensitiv og i stand til at se, mærke og respondere på disse. Det kalder ifølge Amhøj på et lederskab, som i højere grad er rettet mod og er parat til at "*se den levende og mikroskopiske velfærd, der overskrider og siver ud mellem den simple og reflektive styring*" (s. 231). Dette muliggør udøvelsen af såkaldt affektiv ledelse, som handler om, at velfærd – modsat styring og refleksioner – bliver til netop i nuet, når vi berører og selv bliver berørt som ledere. Begrebet og indramningen af det fremtidsparate lederskab trækker på en lang række mere svært-tilgængelige teoretikere såsom f.eks. Deleuzes og hans forståelse af intense tilblivelsesprocesser samt Massumis betragtninger om åbenhedens anatomi. Det er et kapitel, som man skal dvæle ved over lidt længere tid, men som man bliver belønnet for at inddrage i forståelsen af de nye retninger inden for det personlige lederskab.

Fra et underviserperspektiv er bogen meget brugbar med sine cases, gode eksempler og ikke mindst et gennemarbejdet sprog, som lykkes

med at beskrive forholdsvis komplekse teoriområder og skabe tydelige koblinger til, hvordan disse kan forstås i en ledelsesoptik uden i højere grad at blive normative. Bogen vil kunne danne en god baggrund for samtaler med de studerende, perspektivere nye retninger og områder inden for det personlige lederskab, der let kan blive yderligere teoretisk bearbejdet, og som vil kunne fungere som baggrund for konkrete udviklingsretninger og praksis for den enkelte.

Jeg kan godt savne nogle flere perspektiver på, hvordan lederen bliver i stand til fortsat at indgå i en 'New Public Management'-styringstænkning og -system, som er en realitet i langt de fleste offentlige organisationer og blandt private virksomheder – i form af diverse 'Performance Management'-systemer og tæt opfølgning. Jeg ser en fare i, at det personlige lederskab netop bliver et personligt anliggende for den enkelte leder – et projekt, som skal udvikles på trods at

diverse dominerende styringslogikker i organisationerne, som alle ledere har meget vanskeligt ved at undslå sig. Dermed er der en risiko for, at de mange væsentlige ledelsestilgange og perspektiver, som bogen fremlægger, i stedet bliver til nye forventninger og krav til lederen om f.eks. at skulle agere responsivt og nærværende, løskoblet fra de mange styringskrav, som falder på lederens og på medarbejdernes skuldre. Kunne man i stedet i højere grad tænke lederskabelse sammen med styring, sådan at disse ikke risikerer at blive til hinandens modsætninger? Uanset disse indsigelser står bogen tilbage som et vigtigt bidrag til ledelsesområdet og som et af de bedste danske bud på, hvor feltet bevæger sig hen.

Anmeldt af **Esbjørn Mildh**, adjunkt, Professionshøjskolen Metropol, Institut for Ledelse og Forvaltning
e-mail: esmi@phmetropol.dk