

## Danish University Colleges

### Ledelsesretten - hvad skal vi stille op med den?

Pagh, Lone

*Published in:*  
Ledelse i dag

*Publication date:*  
2016

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*  
Pagh, L. (2016). Ledelsesretten - hvad skal vi stille op med den? Ledelse i dag, (Juli-August).

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Download policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# LEDELSESRETEN - HVAD SKAL VI STILLE OP MED DEN?

**I denne artikel giver offentlige ledere til kende, at ledelsesretten i hverdagens kommunikation opfattes som "gammeldags" og en "falliterklæring". At trække ledelsesrets-kortet er en nødudgang, når alle dialogmuligheder er udspillet. Med støtte i Max Weber undersøger Lone Pagh offentlige lederes kommunikation om og med ledelsesret – og diskuterer de faldgruber, det kan indebære, når ledelsesrettens styringssprog skal omsættes til praksis.**

*Af Lone Pagh, cand.jur., lektor i VIA UC og tilknyttet CLOU (Center for Ledelse og organisationsudvikling)*

Ledelsesretten er et forkæret fænomen i ledelse. Med et historisk udspring ved indgangen til 1900-tallet, hvor arbejdsgiveren stadig havde revselsesret, og hvor autoritære hierarkier var styringsformer, forekommer det at begrunde ledelse med rettens kraft at være ude af trit med vor tids idealer i ledelse. Ideal, der snarere bygger på dialog, involvering, selvledelse og medbestemmelse i bestræbelserne på at opnå legitimitet.

Nok hviler ledelsesretten på et uddelegeret beslutningsmandat, der er forbundet med ansvar, men alligevel opleves den som en nødbremse eller sidste udvej, når alle dialogmuligheder er udspillet.

Et velkendt eksempel på, at ledelsesretten står i et dårligt lys, er fra de anspændte forhandlinger om OK13 i foråret 2013. Kommunernes Landsforening stillede krav – der blev fulgt op med et regeringsindgreb – om, at ”ledelsesretten tages tilbage” og udtrykte en politisk intensivering af styringen i retning af at skabe mere ledelsesrum for de lokale skoleledere. Samtidig var det tydeligt, at ledelsesret trådte ind i et kommunikativt minefelt og ikke som en åben og fordomsfri præmis. Selv om ledelsesretten blev cementeret med et lovindgreb, er det ikke uden sværdslag at efterleve det i praksis [1].

Denne problemstilling har jeg oplevet som underviser på diplomuddannelsen i ledelse. Artiklen udspringer af en undren over, at ledere på uddannelsen efterspørger for eksempel handlekraft, gennemslagskraft, autoritet og tydelighed i kommunikationen med medarbejderne, men tilsyneladende ikke oplever, at ledelsesretten er hjælpsom i deres bestræbelse.

Med dette afsæt har jeg interviewet mellemledere i den offentlige sektor, der på interviewtidspunktet var i færd med at gennemføre eller havde afsluttet diplomuddannelsen i ledelse.

Sigtet med denne artikel er at bidrage til at undersøge og diskutere de ledelsesmæssige udfordringer, det kan indebære at omsætte ledelsesrettens styringssprog til en funktionel praksis. Indgangen er, at ledelsesretten ikke kan fornægtes, overses eller forhandles væk.

## **Ledelsesret som legalitet**

Ledelsesret betegner arbejdsgiverens ret til at afgøre spørgsmål, der vedrører arbejdets udførelse samt at disponere i personaleforhold. Lederen har ret til (inden for visse grænser) at handle efter sit skøn.

Ledelsesretten skelner ikke mellem den private og offentlige sektor. Men jeg har valgt et fokus på den offentlige leder, velvidende at også ledere i det private kan opleve ledelsesretten som besværlig at håndtere i praksis.

Den offentlige arbejdsgiverkompetence er politisk funderet, og det betyder, at ledelsesretten på visse områder kan begrænses eller udvides, eksempelvis med lovbestemmelser om samarbejdsudvalg, der har til hensigt at demokratisere beslutninger.

Lederen i det private erhvervsliv kan i højere grad forvalte ledelsesretten under hensyntagen til, hvad der tjener virksomhedens interesser bedst muligt. En privat arbejdsgiver kan for eksempel prioritere ”ro på arbejdspladsen” højere end ledelsesret. Den offentlige mellemleder skal derimod balancere mellem hensyn til medarbejderes ønsker (og lovkrav) om inddragelse, medbestemmelse, selvledelse; og på den anden side en politisk ledelse (kommunalbestyrelsen eller regionsrådet) og en offentlig arbejdsgiver (Finansministeriet), der stiller krav om loyalitet.

Det kan medføre et diffust og uklart operationsfelt, der samtidig skal holdes op imod et generelt krav til offentlig ledelse om en ensartet og lovmæssig forvaltning. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan disse eksterne bemyndigelser giver sig til kende i lederens opfattelse af ledelsesrettens ophav.

På spørgsmålet, om hvad min interviewgruppe af offentlige ledere forbinder med begrebet ledelsesret, var der eksempelvis disse svar:

”Det forudsætter en høj grad af troværdighed at udmønte den legale ledelsesret med et resultat.”

”Der er forbundet ansvarlighed med det: Ledelsesbeslutninger skal kunne bedømmes som begrundede.”

”Jeg får ledelsesret fra min chef. Jeg er i et politisk felt, der er kommunikeret ud, så jeg kender de politiske beslutningsgange.”

”Der skal være forbindelse til de politiske beslutninger. Der er uddelegeret en bemyndigelse: politisk og økonomisk.”

Ledernes brug af verber og afledninger som forbindelse, uddelegeret, forudsætter mv. lægger op til en forståelse af, at lederen ser sig selv som en del af organisationen og begrunder ledelsesret i systemer, som de er fastlagt i ledeshierarkiet. Lederne er indforståede med, at der til ledelsesret er forbundet formalitet, beslutningskorrelation og personlig bemyndigelse for at sikre legitimitet. Ledelsesret betragtes som noget, der er upersonligt, bundet til funktionen, men alligevel påpeges det, at lederens personlige egenskaber har betydning for udøvelsen af ledelsesret. Ansvarlighed og troværdighed er personlige egenskaber, som fremmer lederens legitimitet i de situationer, hvor retten trækkes frem i kommunikationen.

Når det tilsyneladende forekommer indlysende eller selvfølgelig, at ledelsesretten skal hvile på en bemyndigelse, en formel kompetence, der er udstukket i et hierarki af beslutningstagere, så er der træk på en forståelse, der er med til at give forrang til nogle definitioner på ledelse. Hvor kommer disse forståelser fra? Hvilke rationaler støttes de på?

For at søge svar på dette er der hjælp at hente hos den tyske jurist Max Weber, der formulerede principperne for det bureaukратиideal, som den moderne forvaltning er grundlagt på og dermed bidrager med et ledeshistorisk afsæt for at forstå den rationalitet, de interviewede ledere giver til kende.

For beslutningsstrukturen indebærer det blandt andet, at forvaltningen opbygges hierarkisk, således at de øverste instanser regulerer, kontrollerer og instruerer de lavere instanser. Dette for at sikre en ensartet praksis. Lederen må sikre sig, at den person, der uddelegerer ledelsesret, også har forankring i systemet. Ellers ramler den bureaukratiske organisation, hvor ”de med større myndighed har oppsyn med dem med mindre” (Weber 1971). De interviewede ledere knytter med deres ordvalg an til en terminologi, der ligger i forvaltningsdisciplinens gener. Ved at koble til Weber opstår konturerne til en forståelse af, at den offentlige leder i dag træder ind i en ledelsesforståelse og et begrebsapparat fra en svunden tid, når hun forholder sig til ledelsesret som fænomen.

Weber forholdt sig generelt til magt – og ikke til ledelsesret. Han havde blik for, at vi ikke kun handler, fordi retsregler foreskriver det. Vi handler også ud fra, hvad vi tror, at omverdenen billiger eller misbilliger (Weber, 1922). Når vi skal finde ud af, hvad der er normen, studerer vi ikke alene regler og love, men også for eksempel lederens aktioner og beslutninger, der for at indstifte en norm skal være konsistente, sammenhængende og logiske. Når vi ikke ved, hvad normen er, så kan det være vanskeligt at tyde, hvad vi skal rette os ind efter.

### **Ledelsesret – som ret og i relation**

Når normer støder sammen er der risiko for konflikter. De uformelle normer risikerer at støde på modstand, når de kolliderer med andre eksisterende normer. Ifølge Weber indstiftes normer ud fra rationaler, der kan være dominerende i en bestemt periode. Og en periode, hvor flere rationalitetsformer står stejlt over for hinanden, vil følgelig være præget af manglende sammenhæng og af konflikter (Dalberg-Larsen, 1998).

Derfor – skriver Dalberg-Larsen – er love et meget anvendeligt instrument i den politiske samfundsstyring. Et instrument, der er særligt påkrævet i perioder, hvor samfundet forandres hurtigt.

Lærerkonflikten i 2013 kan tjene som et eksempel på en kollision mellem formel og uformel social norm. Lovindgrebet – som formel norm – i lærerkonflikten stødte på opfattelser i skoleverdenen, hvor ledelsesfeltet mellem skoleledelse og fagprofessionens pædagogiske (selv)ledelse fungerede som en indgroet, uformel norm i hverdagens praksis. Regering og andre centrale aktører gjorde med præcisering af ledelsesretten op med praksisforståelser af denne. ”Skolelederen skal have ledelsesretten tilbage”, lød det fra Kommunernes Landsforening . Som om den havde været taget fra dem.

Med dette er det slået fast, at ledelsesret både er funderet i et retsligt apparat, der kan håndhæve retten, og i en uformel praksis, hvor leder og medarbejder handler ud fra både tydelige og underforståede normer for, hvordan ledelsesret udmøntes.

Med det afsæt skal det indkredses, hvad der sker med sproget, når lederen iagttager sig selv som udøvende af retten? Fra de interviewede ledere fik jeg disse svar:

”Den formelle ret vil jeg undgå.”

”Jeg bruger ikke ordet ledelsesret. Så vil de grine af det, og jeg vil trække det ned i sølet.”

”Hvis jeg er nødt til at tage det skridt, er det en falliterklæring. Så er det ikke lykkedes mig at skabe mening.”

”Det ikke at trække ledelsesret-kortet er en lakmestest i forhold til at lykkes.”

”...en magtposition: en ret til at træffe beslutninger, men (...) i forhold til at opnå den gode beslutning, er det ikke sikkert, at ledelsesretten er den egnede vej.”

”Jeg kan mærke det på respekten: hvad har du ret til at bestemme? Den bliver der sat spørgsmålstegn ved. Der stilles andre krav til ledelse. Fremtiden handler måske om en anden type ledelse.”

Når ledere beretter om ledelsesret og de handlinger, der udspringer deraf, signalerer de, at de oplever en forpligtelse til at handle. Men de giver også udtryk for, at handlingen normativt forbindes med utilstrækkelighed.

Når andet ikke slår til, er det at trække ledelsesret-kortet – med hvad det indbefatter af rettigheder, pligter og regler – en nødudgang. Det betyder også, at der er ”noget” andet, der anses for bedre eller mere hensigtsmæssigt. At andet har været forsøgt. Og når det alligevel ikke rækker, indtræder pligten: Lederen oplever, at der er en omverdens-forpligtelse.

Ledernes udsagn lægger altså op til, at der er "noget andet", der forekommer mere rigtigt eller "bedre end" at støtte sig til for ledelse i den offentlige sektor. Hvis Webers forvaltningsprincipper er normativt afløst af tænkemåder, der kolliderer med, men ikke har elimineret den bærende tænkning om lederens ret og pligt – hvad er det så for forestillinger, lederen knytter an til?

Hvad er det for tænkemåder, der gør det nødvendigt at afbalancere uligheden i magtforholdet?

Det undersøges i det følgende.

### **Den forhandlede ledelse**

Nyere ledelsesteori beskriver det ledelsesrum, som udspiller sig for den offentlige leder i dag.

Moderniseringsstrategien i det offentlige har konstitueret sig som nye vilkår for ledelse og ledelsesrummets legitime grundlag (Pedersen, 2004). I denne udlægning kommer ledelsesrettens legale aspekt til kort: Lederskabet må forhandles.

Det får indflydelse på grænsesætningen for ledelsesretten. Den må håndteres i samarbejdende fællesskaber, hvor det oppefrakommende, hierarkiske perspektiv er afløst af en decentral forhandling af interesser.

Ledelsesretten skal altså udfolde sig i et lokalt perspektiv, der giver den enkelte leder – og ikke det centrale aftalesystem – en væsentligt mere fremhævet position i forhandlingerne.

Når der til denne artikel er indfanget synspunkter om ledelsesret fra ledere, der hver for sig giver sammenfaldende, men også divergerende, opfattelser af ledelsesret, så er det tegn på, at ledelsesretten ikke nødvendigvis udmøntes med matematisk retfærdighed og skelen til den praksis, der er udstukket af domstole eller politikker i organisationen. Men derimod anvendes retten til at lede og fordele ud fra et personligt skøn, der er subjektivt og bestemt af den konkrete kontekst.

Det skal nu undersøges, hvorledes det giver sig til kende hos de interviewede ledere, at ledelsesretten rummer plads til et personligt, om end sagligt, skøn. Hvor sættes den personlige grænse for træk på det formelle repertoire af regler og rettigheder? Når lederne tilkendegiver, at bureaukratiet tildeler en formel ledelsesret, men alligevel vægrer sig mod at anvende den: Hvad betyder det så for den funktionelle håndtering?

”Jeg kan ikke træffe beslutninger, som jeg ved, er ulovlige, moralsk anfægtelige og i strid med det, jeg står for. Så vil jeg hellere tage konsekvenser.”

”Det sværeste i forhold til ledelsesret er klart den direkte linje til personalet – når man er nede i petitisser som sygemeldinger, klagesager, fejl. Det gør det lettere for mig, når det ikke handler om medarbejdere, jeg sidder tæt sammen med. Jo tættere på medarbejderen, desto sværere er det at bruge ledelsesretten.”

”Medarbejderne sætter en ære i opgaveløsning og vil ikke finde sig i at blive kommanderet med. De vil bruge egen faglighed og at det anerkendes. Så her vil jeg ikke ty til at bruge ledelsesret. Så må vi forhandle om sandheden.”

”Hvis det kommer til en personalemæssig sanktionering – og jeg trækker det kort, så sker der noget i relationen mellem mig og vedkommende: et brud, en forandring, som forplanter sig og sætter sig varigt i stemning og trivsel. Men jeg svigter, hvis jeg ikke bruger ledelsesretten i de situationer. Hvis jeg stiltiende accepterer det, rykkes balancen for, hvad der er tilladt, og det påvirker min og afdelingens evne til at levere.”

Med brug af verberne vil/vil-ikke antydes det, at lederne har et reflekteret forhold til brug af ledelsesret – når grænsen for denne brug skal sættes. Altså en forståelse af, at ”det kan godt være, at jeg skal, men jeg vil ikke”. Den legale ret – og måske også pligten – viger for den personligt begrundede vilje. Hensynet er mere fluktueret: omsorg for relationer, omsorg for etik, personlige værdier eller moralkodeks, værn om den personlige integritet eller ledelsesmæssige kapital. Hovedsageligt kommer dette ”vil/vil-ikke” fra lederen selv som en lytten til, hvad der er rigtigt/forkert i den givne kontekst. Denne lytten udspringer af en personlig refleksion, som tilsyneladende også lever sit eget liv i organisationen med et tydeligt ”jeg”: Det er ikke sikkert, at organisationen er med på dette, men det er jeg så parat til at sætte mig på spil for.

Lederne træder i denne grænsesætning i karakter og fylder legaliteten ud med et subjektivt, personligt skøn. Når dette skøn er båret af konteksten, det lad-sig-gørlige og hensigtsmæssige i den konkrete situation, antyder det et brud med Webers idealer om retsorden, der hviler på konsistens og forudsigelighed.

### **Afrunding og diskussion**

Jeg indledte artiklen med en undren over lederes samstemte afskrivning af ledelsesret som et funktionelt styringselement – samtidig med at de efterlyser autoritet, gennemslagskraft og tydelighed.

Og jeg har brugt begreber fra Weber som et spejl på den retorik, som indrammer ledelseskommunikation om ledelsesret. Hvilken gyldighed har Webers bureaukratitænkning for nutidens måder at forstå ledelsesret i en offentlig myndighedskultur? Giver det overhovedet mening at støve hans rationalitet af for at forstå et nutidigt ledelsesfelt?

Der er tegn på, at det styringssprog, ledelsesretten forbindes med, er helt i tråd med Webers idealer om et velfungerende hierarki, men alligevel gør det svært at kommunikere retten. Når ledere skal stå på ledelsesretten i hverdagen, er der nok en bemyndigelse, som er udstukket centralt, men for lederne er det i deres kommunikative praksis især de uformelle sociale normer, der er pejlemærker i kommunikationen.

Disse giver sig til kende som personlige værdier, normer og holdninger og oppebærer et hensyn til relationerne til medarbejderne, som ikke nødvendigvis er organisationens interesse. Hierarkiet træder tydeligt frem med ledelsesretten og eroderer forestillingerne om ligeværdighed mellem leder og medarbejder. En ligeværdighed, som er normen bag medbestemmelse, selvledelse og lovbestemte samarbejdsudvalg.

Ledernes svar på spørgsmålet om, hvor de sætter grænsen for brug af ledelsesret, vidner om, at det beror på et personligt skøn. Et skøn, der viser sig som en ”vil/vil ikke” og derfor er båret af lederens subjektive værdier og holdninger i udfyldelse af ledelsesopgaven samt en kontekst, der hele tiden er flertydig og under forandring. En risiko ved denne variation og individuelle toning er, at den enkelte leder står alene i håndteringen – uden de formelle regler, love og samstemt praksis som et dominerende hensyn.

Og med Weber i hånden kan vi stille spørgsmålet, hvilken retsorden det efterlader, når en retsnorm forudsætter en række beslutninger, der er forudsigelige, logiske og modsigelsesfrie og henviser til et legalt grundlag?

De uformelle normer – om eksempelvis selvledelse, samarbejde, videndeling – etableres gennem en langsommelig forhandling og udfyldes lokalt i hverdagen i relationerne mellem leder og medarbejdere.

I et organisatorisk perspektiv, med krav om omskiftelighed, fleksibilitet, omstillingshast, er denne langsommelighed udfordret. De overordnede hensyn kalder på en hurtig tilpasning, og her tilbyder ledelsesretten et formelt sprog og en formel procedure, der legalt kan gøre op med de uformelle sociale normer. Og det på måder, der kolliderer med bestræbelse på legitimitet. Det kan slide på relationerne, når ledelsesretten – med sit imperativ – processuelt tilsidesætter den dialog og forhandling, der er det foretrukne rationale.

Det kan forklare, hvorfor ledelsesret er svær. Når den skal begrundes rationelt og legalt, så skal der være en formalitet at henviser til. Denne formalitet står alene som en ret: et skal eller en pligt, der nok er bundet op på en hierarkisk nedsivet magt, men i dialogen lyder hul.

Når ledelsesretten vedhæftes udtryk som ”gammeldags”, ”en falliterklæring” og ”nødbremse” får den et skær af noget subtilt og forbindes med et koldt styringssprog. Risikoen er, at det stiller aktørerne vanskeligt i at indstifte de tydelige normer, der giver rettesnore i den funktionelle håndtering af ledelsesret.

Det kan lægge op til en rehabilitering af ledelsesretten, så den træder ud af foragtelsen og det subtile skær og frem med et sprog, der ikke kommer bag om og bag på relationerne.

Bud på hvad lederen skal være opmærksom på:

1) *Leder – kend din ret:* Vær opmærksom på, at det personlige skøn også er et sagligt skøn. For at saglighedskriteriet er indfriet, er det ikke nok kun at bruge retten, men også grænserne for denne brug. Så hvis du trækker på ledelsesret – hvad begrundes så dette? Hvor hentes støtte for sagligheden? Hvilke legitime referencer støtter du dig til, og er der for eksempel faglige sædvaner, kutymer eller uformelle normer, som din brug af ledelsesret kan støde imod?

2) *Leder – find din ret:* Adgang til ensidig brug af ret er et privilegium. Det giver et magtoverskud i relationen. Hvordan sikres da proces, når styringen tager over? Er afgørelse og proces om afgørelse i overensstemmelse med andre sammenlignelige afgørelser i organisationen? Er der en konsistens, der fremmer forudsigelighed? Hvordan ser organisationen eller andre beslutningstagere på, hvor intensivt ledelsesretten skal håndteres?

3) *Leder – stå på din ret:* Ledelsesretten er en konkret præmis i ledelse. Den er ikke et abstrakt fænomen, der kun eksisterer i juraens verden. Så ledelsesretten må medreflekteres, også når den ikke er i spil i dialogerne. Så når dialogen er baseret på tillid, selvstyring og gensidig forpligtelse, hvordan kan ledelsesretten medtænkes, selv om den ikke nødvendigvis er eksplicit?

---

## Noter

1. Se også artikel på KLS hjemmeside den 25. april 2013 under overskriften: KL får ledelsesretten, men prisen er høj.

## Litteratur

Dalberg-Larsen, Jørgen (1998): *Ret, tekst og kontekst : postmodernisme og ret.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Pedersen, Dorthe (2004). *Offentlig ledelse i managementstaten.* Samfundslitteratur.

Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati.* Gyldendal

Weber, Max (1922): *Fra Økonomi og Samfund. I:* Hammerslev, Ole & Mikael Rask Madsen (2013): *Retssociologi. Klassiske og moderne perspektiver.* Hans Reitzels Forlag.



**Lone Pagh** er cand.jur., lektor i VIA UC og tilknyttet CLOU (Center for Ledelse og organisationsudvikling)

Mail: [lp@via.dk](mailto:lp@via.dk)

[Gratis nyhedsbrev](#) ➤

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

[Tegn abonnement](#) ➤

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.