

# Historie: Hvordan ledelse blev humaniseret

Tredje artikel om ledelse gennem 100 år. Vi er nået til perioden, hvor arbejderen bliver til medarbejder, og de menneskelige behov kommer i fokus

AF BETTINA SKÅRUP

Det hele menneske som en ressource for virksomheden kom på dagsordenen i 1950'erne. Ledelsespraktikkerne udviklede sig herfra i retning af mere humane former for ledelse, hvilket bl.a. kom til at medføre et øget behov for at forstå »det hele menneske«. Inddragelsen af humanvidenskaberne var et af hovedsvarene på denne nye udfordring.

Allerede tilbage i 1920'erne og 1930'erne var der inden for ledelsesfeltet opstået en modvægt til den misforståede form for taylorisme – kæft, trit og retning – som mange steder blev praktiseret.

Mary Parker Follett, som blev omtalt i seriens anden artikel, var blandt mange andre eksponent for dette. Via en omfattende foredrags- og forfattervirksomhed medvirkede hun ligeledes til, at flere og flere ledere og virksomhedsejere begyndte at se nytten af at forholde sig til »de bløde sider« og af i det hele taget at mødes for at lære af hinandens praktiske erfaringer.

Parallelt hermed var flere og flere forskere ligeledes begyndt at interessere sig for industriens forhold og fandt det således nødvendigt at prøve at forstå, hvad det var, der foregik internt i fabrikkerne blandt de ansatte og blandt lederne.

## Ledelsesfeltets nye udfordringer

Tilbage i 1924 blev der på Western Electric Company's fabrik »Hawthorne Works« gennemført en række forsøg, der skulle vise sig at få stor betydning for hele ledelsesfeltets etablering og institutionalisering. Det var så at sige her, man rent videnskabeligt fandt ud af, at andre faktorer gør sig gældende internt i en virksomhed end dem, der er til at tage og føle på.

Det oprindelige mål med projektet på Hawthorne-fabrikken var at undersøge forholdet mellem belysningsforholdene og arbejdernes produktivitet og effektivitet. Til dette havde man hyret en forsker-

## Artiklen kort

Den tredje artikel i serien om ledelse gennem 100 år tager sit udgangspunkt i et forsøg på at forstå, hvad der skete inden for ledelsesfeltet, da humanvidenskaberne, dvs. psykologi, socialpsykologi, sociologi og antropologi, begyndte at få indflydelse.

Som det er fremgået af de to første artikler, var ledelsesfeltet i etableringsfasen meget præget af ingeniører. Selv om mange af dem også havde en vis interesse for de mere sociale aspekter af arbejdslivet, så er det ikke forkert at sige, at en forholdsvis ensidig vidensproduktion gjorde sig gældende i forhold til ledelse. Det var de mere tekniske sider af ledelsesopgaven, der via Scientific Management blev søgt videnskabeliggjort. Dvs. det, der kunne ses, måles og vejes. Ikke det, der siden hen er kommet til at hedde »de bløde sider«.

Som vi så det i de første to artikler, kunne man allerede hos Taylor og hans samtidige finde mange tiltag i retning af noget, vi i dag vil karakterisere som en bredere forståelse af ledelse. Taylor kan ikke siges at repræsentere et moderne syn på ledelse, men som det fremgik, er han – sammen med Gantt og Gilbreth – alligevel relevant i forhold til at forstå vores egen tids ledelsespraksis.

Det var hos Taylor, at arbejderne for første gang – som individer – blev gjort til genstand for ledelse, og det var her, de enkelte kroppes bevægelser blev målt og justeret med henblik på at udnytte ressourcerne optimalt. Det var også i kredsen omkring Taylor, at ønsket om at videnskabeliggøre ledelsesfeltet opstod.

Omvendt var der ikke mange af Taylors samtidige, der forstod omfanget af hans tanker, endstige forstod nødvendigheden af, at det var hele Scientific Management-systemet, der skulle indføres, og ikke kun fx tidsstudierne.

Mange fabriksejere ønskede ikke at bruge ressourcer på alt det bagvedliggende analysearbejde. De mente, at de med minuturet som eneste redskab havde gavn nok af at måle sig frem til en maksimal hastighed for produktionen.

gruppe fra Massachusetts Institute of Technology (MIT). Resultatet af de første undersøgelser var, at det ikke var muligt at konkludere noget, da belysningsstyrken varierede for meget rundt omkring i fabrikken.

Man valgte derfor at isolere en gruppe arbejdere i et aflukket rum for at gennemføre nye test. Paral-

lelt hermed etablerede man også en kontrolgruppe.

Resultatet var denne gang heller ikke til at tyde, da det skulle vise sig, at produktiviteten steg og faldt uafhængigt af lysstyrken. Man iværksatte derefter en del forskellige forsøg for at finde frem til, om et nyt lønsystem ville gøre en forskel, om længere eller kortere pauser ville påvirke, og om det gjorde en forskel, at man serverede frokost og forfriskninger for de ansatte.

Løbende forsøgte man at måle resultaterne, men igen med den frustrerende erfaring, at produktiviteten ikke steg eller faldt i relation til de tiltag, man indførte. Der var ikke nogen umiddelbar klar og målbar sammenhæng, og man besluttede sig derfor for at invitere andre forskere med i undersøgelsen,

*»Hvis bare arbejderne fik mulighed for at »få luft« for deres problemer, ville de få det meget bedre«*

bl.a. nogle med en humanvidenskabelig baggrund.

En af dem, C.E. Turner, foreslog, at årsagen til, at produktiviteten var gået op, fx måtte skyldes, at arbejderne i pauserne fik mulighed for at indgå i sociale relationer med hinanden. Ligeledes måtte det have betydning, at de instruktører, der vejledte arbejderne i testrummet, havde en langt mindre autoritær ledelsesstil end fabrikkens værkførere.

En anden forsker, Elton Mayo, fortsatte arbejdet og gennemførte i 1929 nogle interviews med en række arbejdere og konkluderede, at hvis bare arbejderne fik mulighed for at »få luft« for deres problemer, ville de få det meget bedre. Rækken af interviews lærte ham også, at arbejdernes almindelige brok over forholdene ofte kunne have rod i forhold fra privatsfæren, hvorfor han anbefalede, at arbejdsledere fremover burde oplæres i at lytte bedre, så de blev bedre i stand til at vurdere, hvad arbejderne egentlig sagde, hvis de beklagede sig.

### Lederne bestemmer ikke alene

En tredje forsker, W.L. Warner, der var uddannet antropolog, blev også involveret i undersøgelserne på Hawthorne-fabrikken. Hans mål var at undersøge, hvorfor bestemte arbejdsgrupper i produktionen var mere effektive end andre.

Man gennemførte forskellige observationer af arbejderne og fandt bl.a. ud af, at der internt blandt arbejderne kunne spores nogle såkaldte uformelle strukturer, der for alle medlemmerne i en gruppe

kunne virke stærkt adfærdsregulerende. Man fandt ud af, at der i selve produktionen fandtes andre styrkende faktorer – såkaldte uformelle ledere – der ofte kunne have større magt end en leder. Det var selv sagt en noget truende indsigt.

Det, man blev opmærksom på, var meget kort fortalt: *Gruppen*. Man blev klar over, at en gruppes normer kan virke adfærdsregulerende i forhold til den enkeltes behov for at opnå social anerkendelse og gensidig accept. Ønsket om at høre til i en gruppe viste sig langt stærkere end ventet. Det blev således klart, at der ud over de fysiske behov også kan findes sociale og psykologiske behov, som arbejderne ved egen kraft søger at få dækket.

Såvel forskere som ledere måtte nu til at forholde sig til, at der i produktionen fandtes klikker, der satte normer for, hvor hurtigt der skulle arbejdes. Arbejderne opførte sig ikke blot, som man planlagde, at de skulle, og andre typer af »logikker« gjorde sig gældende i grupperne, end det umiddelbart var muligt at forstå.

Nogle af de erkendelser, man gjorde sig via disse studier, var bl.a., at virksomhederne skulle forstås som sociale systemer og de ansatte som »hele mennesker«. Lederne måtte til at lære at forstå arbejderne bedre og lære at lytte til dem, da det netop viste sig at have en stor indflydelse på produktiviteten.

Før vi bevæger os videre i analyserne, er det vigtigt lige at nævne, at en af konklusionerne på de mange års studier også blev, at det grundlæggende set har en positiv indflydelse på produktiviteten, hvis man, som det var tilfældet, giver arbejderne særlig opmærksomhed og udviser interesse og forståelse for deres situation – det, der siden hen er blevet kaldt for *Hawthorne-effekten*.

### Motivation og sociale behov

Humanvidenskabernes indtog på den ledelsesmæssige scene åbnede således blikket for en hel række nye udfordringer.

Mange af dem har man givetvis også kendt til tidligere, men det særlige for perioden fra 1920-30'erne og frem er, at de mange udfordringer gøres til genstand for videnskabelige undersøgelser. Der blev sat særligt fokus på netop de forhold, som man inden for »ingeniørkunsten« ikke tidligere havde ment, at det var muligt at finde regler for. Det gælder fx motivation, sociale behov, sociale relationers betydning, gruppepres og gruppedynamik, betydningen af uformelle ledere og betydningen af ledelsesstilen.

I forhold til den praktiske ledelseskunst skete der ikke de store revolutioner lige med det samme, men selve det, at »den menneskelige faktor« blev sat på dagsordenen, gjorde, at man blev opmærksom på, at der er mere og andet på spil, end det umiddelbart er til at se, måle og veje.

Ledelsesfeltet inspirerede i denne periode mange forskere på universiteterne til at gennemføre undersøgelser af industriens forhold, og i mange lande fulgte der også statslige bevillinger med.

Ligeledes skete der det, at industrien lod sig inspirere af diverse humanvidenskabelige studier, også selv om de ikke var gennemført med henblik på at forstå forholdene blandt arbejderne i industrien.

### Maslows behovspyramide

Det var fx tilfældet med Abraham Maslows (1908-1970) behovspyramide, der fortsat i dag anvendes flittigt inden for ledelsesfeltet. Teorien blev oprindeligt udviklet i forlængelse af Maslows kliniske undersøgelser af mennesker med svære neuroser og var ikke tænkt anvendt i forhold til at forstå og lede arbejdere i industrien.

Maslow selv fandt ikke, at denne overførsel fra et videns- og praksisfelt til et andet var korrekt<sup>1</sup>. Ikke desto mindre har den haft stor indflydelse.

Maslow systematiserede menneskets forskellige behov i en behovspyramide, som samtidig også repræsenterer en udviklingspsykologisk teori. Nederst i pyramiden findes det fysiske behovsniveau (behov for mad, væske og varme), dernæst behovet for tryghed. På det tredje trin findes behovet for social anerkendelse og følelsen af at høre til et sted. På fjerde trin finder man de psykologisk-egoistiske behov, der drejer sig om den enkeltes værd og uafhængighed samt behovet for at klare sig tilfredsstillende. Endelig finder man på pyramidens top det menneskelige behov for vedvarende selvudvikling og for kreativitet samt behovet for at realisere sig selv.

Ifølge Maslow har mennesket en naturlig drivkraft mod toppen, men først når ét behovsniveau er opfyldt, vil det søge at opfylde behovene på det næste trin. Hvis det hæmmes i sin stræben efter at få tilfredsstillende de respektive behov, vil det i udgangspunktet sunde og normale individ frustreres og ligefrem kunne reagere med psykosomatiske symptomer. Jo højere behovsniveau dette sker på, desto stærkere kan symptomerne være<sup>2</sup>.

Når Maslows behovspyramide her er relevant at nævne, skyldes det, dels at den som nævnt fortsat anvendes flittigt, dels at den er et godt eksempel på, hvordan givne *forestillinger* om den menneskelige udvikling får stor betydning for, hvordan man på virksomhederne vælger at lede de ansatte.

### De menneskelige ressourcer

En af de forskere, der lænede sig op ad Maslows teorier, var den amerikanske psykologiprofessor Douglas McGregor (1906-1964).

McGregor er i dag fortsat kendt inden for ledelses-

feltet, da han står fadder til det, han selv kaldte for »Teori X« og »Teori Y«.

De handler meget kort fortalt om, at en leders holdning til og forståelse af arbejderne har altafgørende indflydelse på, hvordan han eller hun i praksis leder. Han kritiserede især sin egen samtids ledere for overvejende at anse arbejderne som dovne og uansvarlige (Teori X). Han påpegede, at man som virksomhed så at sige ligger, som man har ret, hvis det er den holdning, der er gældende blandt lederne.

Leder man ud fra den overbevisning, at arbejderne først og fremmest ikke ønsker at gå på arbejde, og at de derfor ikke kan ledes på andre måder end via overvågning og kontrol, så bliver det også sådan, arbejderne opfører sig, når de er på arbejde.

McGregors påstand var, at man med en sådan holdning havde misforstået menneskets og dermed arbejderens sande natur. I forlængelse af mange af de human- og socialvidenskabelige, empiriske undersøgelser, der var blevet gennemført, foreslog McGregor derfor en anden tilgang til de ansatte (Teori Y), som han sagde ville give sikkerhed for, at »Under de rette omstændigheder kan uanede mængder af kreativ, menneskelig energi gøres tilgængelig for organisationen«<sup>3</sup>.

Teori Y bliver af McGregor beskrevet i de fire følgende punkter:

1. Ledelsen er ansvarlig for at organisere de produktionselementer, der skal til for at opnå økonomisk gevinst, nemlig penge, materialer, udstyr og mennesker.
2. Det er ikke en naturlig tilstand for mennesker at være passive og modvillige over for organisatoriske behov. Den tilstand er fremkommet som følge af erfaring med organisationer.
3. Motivationen, den potentielle udvikling, evnen til at påtage sig ansvar samt en parathed til at rette sit virke mod opfyldelsen af organisationens mål er alle til stede i mennesket. Det er ikke noget, ledelsen lægger i folk. Det er en del af ledelsens ansvar at gøre det muligt for folk at erkende og selv udvikle disse menneskelige egenskaber.
4. Ledelsens vigtigste opgave er at indrette forholdene i organisationen, således at folk bedst kan nå deres egne mål ved at rette deres virke mod organisationens mål<sup>4</sup>.

1. Jf. Wren, D.: *The Evolution of Management Thought*, 4. udg., New York 1994, p. 371.

2. Maslow, A.: »A Theory of Human Motivation« i *Psychology Review* 50, pp. 370-96, 1943.

3. McGregor, D.: »The Human Side of Enterprise«, p. 4 i Bennis, Warren G. og Schein, E.H.: »Leadership and Motivation – Essays of Douglas McGregor«, MIT Press 1966. Dette essay var oprindeligt fra 1957.

4. Op.cit. p. 15.



# Ledernes Summer School 2005

*Ledernes Summer School 2005 er et tilbud om kompetenceudvikling ud over det sædvanlige. Det intensive og unikke træningsprogram omfatter fire selvstændige kurser, der kombinerer faglige, ledelsesmæssige og sproglige færdigheder. Kurserne retter sig mod chefer med indflydelse på virksomhedens strategiske og taktiske udvikling.*

## Essentials of Management

Kurset giver en introduktion til management og til de kernekompetencer, der kendetegner den effektive manager. Formålet med kurset er først og fremmest at styrke deltagerens forståelse af rollen som manager.

Sekundært giver kurset en bred indsigt i business begrebet. Kurset sætter deltagerne i stand til at fungere som den effektive personale- og resourceleder og styrker kompetencen til at bidrage effektivt til organisationens udvikling gennem en komplet forståelse af lederens opgaver, metoder og ansvar.

Kursets deltager vil typisk være den relativt nyudnævnte chef.

## Total Strategy

Kurset giver en grundig ajourføring af faserne i virksomhedens strategiske udviklingsarbejde med fokus på chefens rolle. Kursets formål er at udvikle deltagerens forretningsmæssige forståelse og ledelseskompetence, så de med større sikkerhed kan bidrage til virksomhedens strategiske udvikling i et stadigt mere dynamisk, turbulent og internationalt forretningsmiljø.

Aktiv deltagelse er et meget karakteristisk træk ved programmet. Deltagerne ansættes i små grupper á 4-5 "kolleger" som ledelsesteam i fem konkurrerende virksomheder, og disse teams skal i løbet af kurset udarbejde en strategisk plan for virksomhedens fremtid.

Kurset henvender sig primært til privatansatte chefer, som deltager i og har indflydelse på virksomhedens strategiske udvikling.

## Leadership Programme

Kurset styrker deltagerens evne til at lede individer, teams eller blot grupper af mennesker i såvel den private som offentlige sektor. Formålet med kurset er at skærpe deltagerens opmærksomhed på egne lederskabsevner og ledelsespræferencer.

Formålet er endvidere, at deltagerne gennem en bedre forståelse af den forretningsmæssige kontekst udvikler evner til og tro på bedre ledelse. Kursets temaer læres gennem en bred vifte af metoder, hvor hovedvægten er lagt på de praktiske løsninger frem for akademiske eller teoretiske ledelsesmodeller.

Den typiske deltager er chef eller direktør med mindst 3-4 års erfaring og som til daglig har ansvar for at lede andre mennesker.

## Business English Language Programme

Kurset er grundlæggende 5 dages intensiv træning i engelsk forretningsprog. Det giver deltagerne sproglig sikkerhed på udvalgte forretningsrelaterede emner, og det giver kendskab til forretningslivets og det sociale livs takt og tone i en kultur, der adskiller sig fra den danske.

Kursets formål er at tilføre deltagerne både kommunikative og kulturelle kompetencer og desuden kendskab til business practices i amerikansk og engelsk forretningskultur. Det giver deltagerne en større personlig gennemslagskraft i ledelsesopgaver, hvor det engelske sprog anvendes.

Undervisningen foregår i grupper á 3-6 personer. Der er også mulighed for at få eneundervisning.

*Ledernes Summer School holdes på Henley Management College 14.-19. august 2005 i Henley-on-Thames, 45 miles vest for London. Detaljeret program for kurserne kan fås ved henvendelse til kursuskoordinator Irene A. Hansen på tlf. 32833421 eller [iah@lederne.dk](mailto:iah@lederne.dk)*

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

McGregors teorier er fra sidst i 1950'erne, og en af hans pointer er også, at mennesket på dette tidspunkt i historien så at sige er nået højere op i den maslow'ske behovspyramide. Det er ikke længere de helt basale behov, der skal opfyldes, hvorfor der nu må nye ledelsesmetoder til.

### Fritidsinteresserne som kilde

Hvad McGregor er mindre kendt for i dag, er, at han på sin vis også kan siges at være anledning til, at vi i dag med den største selvfølgelighed udveksler erfaringer om, hvordan man bedst muligt kan skaffe sig adgang til de mange uudnyttede menneskelige ressourcer, der findes i virksomhederne.

McGregor var, som det er fremgået, forskningsmæssigt interesseret i det, han kaldte for »De Menneskelige Faktorer i Virksomhedsdriften«<sup>5</sup>, dvs. i spørgsmålet om, hvordan de menneskelige faktorer har indflydelse på arbejdslivet og ledelsesopgaven. Et af de spørgsmål, der i lang tid trickede ham, var, at det så ud til, at de mennesker, der til daglig befandt sig på arbejdspladser, hvor »kæft, trit og retning« og overvågning og kontrol var gældende, i deres fritid fint kunne finde ud af at tage ansvar, engagere sig i opgaver samt havde ambitioner og ønsker ud over deres nuværende situation.

### »Motivation bliver ... et meget centralt tema inden for ledelsesfeltet«

McGregor ønskede at forstå, hvordan det kunne være, at disse mennesker uden problemer eller ordrer fra andre *frivilligt* kunne aktivere sig selv. Han ønskede at få adgang til den spontane energiudfoldelse – de menneskelige ressourcer – der kunne spores, når arbejderne *af sig selv* engagerede sig i fx hobbyer, religiøst, humanitært eller politisk arbejde. I forhold til virksomhederne ønskede han at åbne mulighed for, at arbejderne skulle kunne gives et arbejde, så de med samme energi, som det var tilfældet med deres fritidsaktiviteter, ville kunne engagere sig og tage ansvar.

Den behovstilfredsstillelse, der lå i at deltage i disse aktiviteter, ville ifølge McGregor også kunne lade sig gøre internt i virksomhederne, hvis blot man *organiserede* virksomhederne derefter. Og selve det faktum, at mange opfattede det som en »straf« at gå på arbejde, kunne og skulle transformeres til en »lyst« – så det så at sige ville blive lyst, der drev værket<sup>6</sup>. Motivation bliver i forlængelse heraf et meget centralt tema inden for ledelsesfeltet.

Uden at Maslow og McGregor skal have hele ansvaret for, at det er den vej, udviklingen er gået, kan man sige, at man herfra måtte til at finde metoder, der kunne frigøre den energi, der kunne spores i arbejderne aktive stræben efter at få tilfredsstillt deres fysiske og psykiske og især sociale behov.

### Ledelse er at organisere

I forlængelse af ovenstående citat – at »Ledelsens vigtigste opgave er at indrette forholdene i organisationen, således at folk *bedst* kan nå deres egne mål ved at rette deres virke mod organisationens mål« – bliver der sat endnu en ny dagsorden inden for ledelsesfeltet.

Med reference til den franske idéhistoriker Michel Foucault (1926–1984) kommer ledelse til at handle om at kunne organisere det mulige handle- rum<sup>7</sup>. For lederen bliver opgaven at strukturere virksomheden på en sådan måde, at de ansatte af sig selv stræber efter at få tilfredsstillt deres behov for at udvikle sig. Eller sagt mere direkte, så skal en leder kunne indrette sin virksomhed ud fra nogle normer, der sikrer, at de ansatte også ønsker at tage ansvar og udvikle sig, og at de ønsker at gøre dette inden for virksomhedens rammer og mål.

Som eksempel på, at man kan regulere adfærden via en ændring af organisationen, kan nævnes, at man mange steder fx indførte såkaldte feedback-systemer for at imødegå den efterhånden hårde kritik af den umyndiggørende overvågning og kontrol. Systemerne kunne fx virke sådan, at det blev arbejderne eller grupperne selv, der løbende automatisk fik at vide, om de lå på det forventede produktivtetsniveau, og ikke noget, den overordnede kom og fortalte dem.

De blev selv ansvarlige for at være på det ønskede niveau og selv ansvarlige for at arbejde hurtigere, hvis ikke de var på niveau:

»Feedback ville give den enkelte arbejder information, som arbejderne så kunne bruge til selv at holde øje med sin egen arbejdsindsats«<sup>8</sup>.

5. Jf. titlen på en af hans artikler: »The Human Side of Enterprise«.

6. McGregor D.: »The Manager, Human Nature, and Human Science«, p. 211 i Bennis (et al.): »Leadership and Motivation – Essays of Douglas McGregor«, MIT Press 1966.

7. Foucault, Michel: »The Subject and Power«, afterword to Dreyfus, H. and P. Rabinow: »Beyond Structuralism and Hermeneutics«, Harvester 1982, p. 221 – Foucault diskuterer i denne artikel ikke virksomhedsledelse, men ledelsespraksis i generel forstand.

8. Waring, S.: »Taylorism Transformed – Scientific Management Theory since 1945«, The University of North Carolina Press 1991, p. 91.

## Arbejderen bliver til en medarbejder

Om udviklingen i løbet af det 20. århundrede kan man overordnet sige, at der er sket en humanisering af ledelsesfeltet.

Humanvidenskaberne har fået større indflydelse på, hvordan en leder skal tænke og agere, og der er sket en markant ændring i måden, man leder de ansatte på. Den meget snævre ingeniørmæssige tankegang, som fx Taylor, Gantt og Gilbreth repræsenterede, blev udfordret og kritiseret, da Scientific Management i praksis oftest bar mere præg af pisken end af guleroden.

Humanvidenskabernes indflydelse kom til at betyde, at nye menneskesyn kom til at gøre sig gældende. Nye værdier og normer blev styrende for, hvordan såvel ledere som ansatte kunne opføre sig.

For at karakterisere udviklingen inden for ledelsesfeltet kan man sige, at man er gået *fra* en ydre styring, hvor det var den fysiske arbejdskraft og kroppen, der var genstand for ledelse, *til* en mere individuel vejledning og rådgivning af det enkelte individ. I stigende grad drejer ledelse sig om den enkelte, da det er her, de uudnyttede ressourcer i virksomheden ligger gemt.

Hvor arbejderen tidligere skulle stille sine fysiske ressourcer til rådighed for sin arbejdsgiver i den tid, han eller hun var der, så er det i dag de mentale eller psykiske ressourcer, der står til rådighed. I dag skal man som medarbejder netop være engageret og tage ansvar, jf. McGregors ønske om at skabe adgang til disse ressourcer. Det giver således mening at sige, at den klassiske arbejder i dag er blevet transformeret til en moderne forpligtet *medarbejder*.

## Anerkendelse som ligeværdige

I takt med at der sker en løbende samfundsmæssig demokratiseringsproces op gennem det 20. århundrede, sker der også en anerkendelse af, at arbejderne har rettigheder og – som mennesker – skal betragtes som ligeværdige.

### Læs i næste udgave af Ledelse i Dag

I næste og sidste artikel i serien skal vi se nærmere på, hvad der sker i forlængelse af, at ledelse – forstået som ledelse af mennesker – fra 1970'erne og frem for alvor kommer på dagsordenen i virksomhederne.

Det er i den periode, at mange ledelseskoncepter begynder at opstå. Disse koncepter formår alle at tænke »alle og enhver« ind i udviklingsplaner og strategier, dvs. hele organisationen, hver enkelt leder og samtlige medarbejdere.

Ledelse bliver herfra også en pædagogisk opgave, der handler om at udvikle medarbejderne – og sig selv som leder.

Jævnfør ledelsesretten er det fortsat arbejdsgiveren eller lederen, der har retten til at bestemme indernt i virksomhederne. Men i forlængelse af bl.a. humanvidenskabernes fokus på »den menneskelige faktor« opnår arbejderne langsomt anerkendelse som ligeværdige mennesker med følelser, behov og præferencer.

I forhold til at forstå ledelsesfeltets udvikling er det vigtigt at pege på, at det først er, når arbejderen opnår anerkendelse som menneske, at man egentlig kan sige, at ledelsesfeltet reelt etableres. Pointen med det er ikke, at der først findes ledere, når arbejderne opnår anerkendelse som ligeværdige mennesker. Der fandtes naturligvis ledere før dette også. Men i

*»Jo større fokus der er kommet på medarbejderne som »hele mennesker«, desto større er kravet også blevet til en professionalisering af ledelseshvervet«*

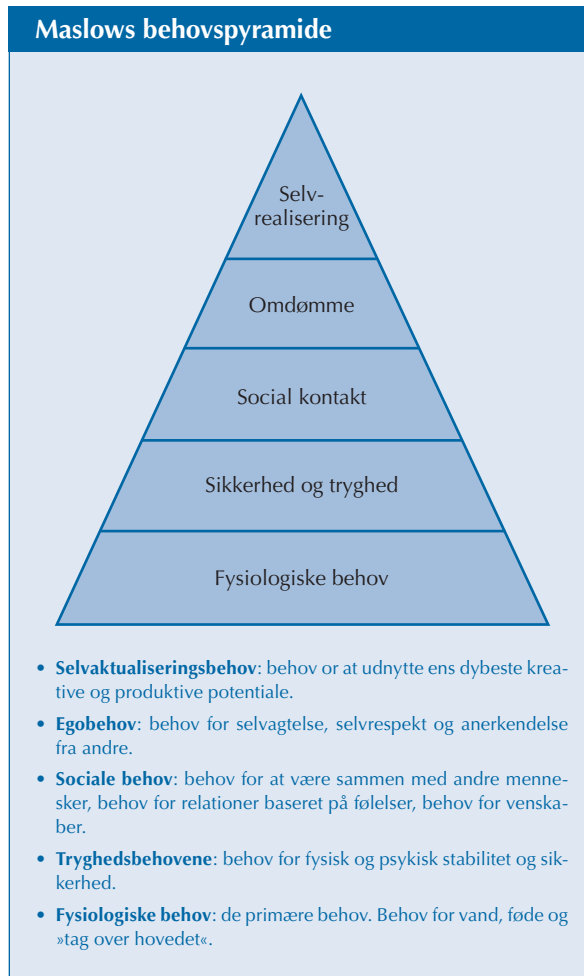
forhold til artiklens perspektiv er det først her, at ledelsesopgaven kommer til at handle om at lede og forstå mennesker. Først her bliver forholdet mellem leder og den, der bliver ledt, relationelt, dvs. først her står lederen og medarbejderen i et *gensidigt* forhold til hinanden. Først her bliver den klassiske arbejdsgiver til en moderne personaleleder – med de nye typer udfordringer, det fører med sig.

Man kan sige, at jo større fokus der er kommet på medarbejderne som »hele mennesker«, desto større er kravet også blevet til en professionalisering af ledelseshvervet. Dette krav har betydet, at ledeskunsten er blevet transformeret til det, man kan kalde for social ingeniørkunst. Ledere kommer i stigende grad til at skulle kunne lede individuelle medarbejdere i grupper. Disse grupper forstås i stigende grad som sociale grupper, dvs. med egne normer, indre logikker og spilleregler – som ledere så skal kunne lære at analysere og forstå.


Som nævnt i første artikel er det et gennemgående tema i ledelsesfeltets udvikling, at ledelse handler om fire essentielle faktorer:

At undgå eller minimere spild. At skabe adgang til de endnu ikke udnyttede ressourcer. At undgå friktion i produktionsprocessen. Og at økonomisere med de menneskelige ressourcer.

I og med den stigende humanisering af ledelsesfeltet, som også kendetegner udviklingen, bliver det tydeligt, at ledelse især handler om at skabe adgang



til de uudnyttede *menneskelige* ressourcer og at undgå spild af disse samt at undgå friktionen i de mellem-menneskelige relationer i arbejdsgrupperne. I forlængelse heraf kommer ledelse virkelig til at handle om at økonomisere med de menneskelige ressourcer.

Den professionalisering af ledelseserhvervet, der har fundet sted, har endvidere betydet, at ledelse – i kraft af humanvidenskabernes store indflydelse – er kommet til at repræsentere en given moralsk overbevisning, fx at mennesker ønsker at udvikle sig på arbejdspladsen. Målet her er ikke at afgøre, om dette er korrekt eller ej, men at påpege, at det netop er et givent menneskesyn – der kunne have været anderledes – der ligger til grund for den måde, vi er kommet til at praktisere ledelse på. 

## Litteratur

### Originaltekster

Bennis, Warren G. og Schein, E.H.: *Leadership and Motivation – Essays of Douglas McGregor*, MIT Press 1966.

Foucault, Michel: »The Subject and Power«, afterword to Dreyfus, H. and P. Rabinows: »Beyond Structuralism and Hermeneutics«, Harvester 1982.

Maslow, Abraham H.: »A Theory of Human Motivation« i *Psychology Review* 50, 1943, pp. 370-96.

McGregor Douglas: »The Manager, Human Nature, and Human Science« i Bennis (et al.): *Leadership and Motivation – Essays of Douglas McGregor*, MIT Press 1966.

McGregor, D.: »The Human Side of Enterprise«, p. 4 i Bennis, Warren G. og Schein, E.H.: *Leadership and Motivation – Essays of Douglas McGregor*, MIT Press 1966.

### Oversigtsværker

Guillén, Mauro F.: *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago 1994.

Ling, C.C.: *The Management of Personnel Relations – History and Origins*, Illinois 1965.

Waring, Stephen: *Taylorism Transformed – Scientific Management, Theory since 1945*, The University of North Carolina Press 1991.

Wren, Daniel: *The Evolution of Management Thought*, 4. udg., New York 1994.

### Links

<http://www.lib.uwo.ca/business/dougmcgregor.html> – kort biografi om McGregor samt udførlig bibliografi over hans egne værker og værker om ham.

[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html) – om McGregors Teori X og Teori Y.

<http://www.lib.uwo.ca/business/MASLOW.html> – kort om Maslow samt en bibliografi.

<http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmasl.html> – kort om Maslow.

[http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne\\_01.html](http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_01.html) – om Hawthorne-effekten og links til sider om Hawthorne-studierne og Elton Mayos rolle.

*Oversættelser: Terkel Skårup (translation@skarup.dk).*

### Forfatteren

Bettina Skårup er ledelses- og udviklingskonsulent hos Ledernes Hovedorganisation, hvor hun arbejder med forretnings- og produktudvikling. Hun har desuden stået for gennemførelsen af større undersøgelser om ledere og ledelse, senest et projekt om lederes læringsmiljøer.



Bettina Skårup er cand.mag. i idéhistorie og humanistisk organisationsanalyse. Hun har tidligere været ansat som forsker ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København, hvor forskningen bag denne artikelserie er gennemført. Endvidere har hun været visiting scholar ved Stanford University og University of Oklahoma og været på forskningsophold ved London School of Economics and Political Science.

Mail: [bsk@lederne.dk](mailto:bsk@lederne.dk). Tlf.: 3283 3426