

# Ledelse gennem værdier – om hvordan ledelse blev en pligt

Fjerde og sidste artikel i ledelseskonsulent Bettina Skårups gennemgang af hvordan ledelse har udviklet sig gennem 100 år

AF BETTINA SKÅRUP

**V**i lever i dag i et samfund, hvor ledelse er blevet en selvfølge. Ledelse er noget, de fleste medarbejdere i dag stiller krav til, og ledelse er blevet til noget, de fleste mennesker har en mening om.

På langt de fleste arbejdspladser har ledere og medarbejdere været med til større eller mindre omstruktureringer i form af for eksempel fusioner, organisationsændringer eller effektiviseringsprojekter. Rigtig mange steder handler hverdagen endvidere om lederudvikling, medarbejderudvikling og kompetenceudvikling samt om strategi, mål og visioner.

Disse nybrud begyndte først for alvor at se dagens lys sidst i det 20. århundrede. Nogle steder allerede i 1970'erne, andre steder først i slutningen af 1990'erne. Men fælles for de tendenser, der her begyndte at gøre sig gældende, er, at der for alvor begyndte at være tale om ledelsesprincipper, hvis mål det var at omkalfatre alt og alle – *hele* organisationen og *alle* medarbejdere.

I artikelseriens tredje artikel så vi, hvordan Douglas McGregor sidst i 1950'erne begyndte at interessere sig for de menneskelige ressourcer. Han ønskede, at man skulle skaffe sig adgang til det engagement og den motivation, han kunne se, at arbejderne udviste i deres fritid – i politisk, religiøs og humanitært arbejde. Her fandtes der et uudnyttet potentiale.

Man kan sige, at det meget brede fokus på ledelse, som man finder sidst i det 20. århundrede, netop handler om at udvikle ledelsesmæssige strategier for, hvordan man som virksomhed »finder ind« til de ansattes personlige engagement.

Virksomhederne har taget McGregors erkendelse til sig og arbejder således på at få adgang til den drivkraft, der findes bag et oprigtigt medarbejderengagement.

*Det personlige engagement* ser ud til at være kommet i høj kurs på arbejdsmarkedet i dag.

## Artiklen kort

Ledelseskonsulent Bettina Skårups sidste artikel i serien om ledelse gennem 100 år sætter primært fokus på tendenserne inden for nyere ledelse. Men forinden gennemgår Skårup kort pointerne fra de tre foregående artikler og giver dermed et rids over udviklingen i hele perioden med videnskabeliggørelsen af ledelse, inddragelse af de humane videnskaber og professionaliseringen af ledelse som centrale elementer.

»Ser man på de sidste 100 års udvikling, så kan man meget tydeligt spore en udvikling i retning af, at arbejderne reelt har opnået anerkendelse som *hele mennesker*«, skriver Bettina Skårup.

I udviklingen af moderne ledelse ser Skårup, at der opstår nye ledelseskoncepter med det formål at skabe endnu bedre adgang til medarbejdernes uudnyttede ressourcer. Hun gennemgår nogle af de nye tiltag og ser især på kvalitetsledelse og trækker Philips' engagement i Total Quality Management frem som eksempel.

Centralt i Skårups analyse står forholdet mellem ledere og medarbejdere. Hun ser dele af de moderne ledelseskoncepter som en direkte forlængelse af Taylors »undgå spild« og McGregors ønske om at få adgang til medarbejdernes inderste og personlige engagement. På den anden side ser hun også i fremtidens ledelse en tendens til, at der vil være en modstand mod en stadig stærkere styring af både mellemlederne og medarbejderne efter fastlagte koncepter.

Fordi ledelsesopgaven er blevet strategisk, er ledelsesudfordringerne i nyere tid kommet til at handle om, hvordan man som leder udvikler sine medarbejdere, så det personlige engagement kommer til at harmonere med de mål og værdier, virksomheden har valgt at arbejde efter. Ledelsesopgaven er i moderne tid derfor også blevet en pædagogisk opgave, der drejer sig om at kunne formidle og omsætte de strategiske beslutninger til praksis via medarbejderne.

Inden vi skal se nærmere på tendenserne inden for den mere moderne form for ledelse, vil nogle af hovedpointerne fra artikelseriens tidligere artikler kort blive gennemgået.

## Videnskabelig ledelse

Der har naturligvis altid eksisteret ledere og ledelse, men det er ikke før end sidst i det 19. århundrede, at man kan spore etableringen af en mere samlet teoretisk refleksion over det at lede. Især blandt ingeniører, der dengang oftest også var givet det ledelsesmæssige ansvar, kan man i samtiden finde en ambition om at få ledelse transformeret til et selvstændigt videnskabeligt felt.

Det er primært en lille gruppe ingeniører, samlet omkring Frederick W. Taylor, der er blevet kendt for at have arbejdet målrettet for at få givet ledelsesfeltet videnskabelig anerkendelse.

Grundtanken inden for Scientific Management var, at der altid kan findes »den bedste måde at gøre arbejdet på« – »The One Best Way« – og det er denne, videnskabsmanden skal arbejde på at finde frem til.

På samme måde som med meget andet videnskabeligt arbejde ligger der rigtig meget forarbejde i at afprøve, måle og analysere, hvilket arbejdstids- og bevægelsesstudierne er et eksempel på.

I forhold til datidens måde at forstå ledelse på mente Taylor og gruppen omkring ham, at der måtte en »mental revolution« til, for at Scientific Management reelt kunne indføres. Lederne og arbejdsformændene skulle først oplæres i at acceptere, at det var udefrakommende videnskabelige standarder, der skulle afgøre, hvilke ordrer de kunne udstede. Og arbejderne skulle lære at acceptere, at deres tid og de måder, de arbejdede på, skulle underlægges fundamentale ændringer. Nye metoder skulle indføres – også selv om det for arbejderne selv syntes irrationelt. Allerede for Taylor lå der således også en pædagogisk opgave i at overbevise sine samtidige om fornuften bag hans tanker.

Scientific Management handlede primært om at undgå spild og om, hvordan man kunne skaffe sig adgang til arbejdernes uudnyttede fysiske ressourcer i form af *arbejdskraft*.

Frank og Lilian Gilbreth, som blev omtalt i seriens anden artikel, havde endvidere meget fokus på, hvordan man kunne udvikle metoder og værktøj, der kunne hjælpe arbejderne med at udnytte deres fysiske ressourcer rigtigt. Uhensigtsmæssig brug af kræfterne blev anset som spild af ressourcer, da det skabte unødigt træthed og udmattelse, hvorfor et videnskabeligt felt som ergonomi i stigende grad også kom til at spille en rolle i forhold til ledelsesfeltet.

Målet med at videnskabeliggøre ledelsesarbejdet var – som meget andet senere – at effektivisere arbejdet, undgå spild og udnytte alle ressourcerne i virksomheden optimalt. Ved at begynde at indføre målinger blev det også muligt at dokumentere, hvordan arbejdet bedst muligt kunne tilrettelægges.

## Ledelse som profession

I nær forlængelse af den videnskabelige ambition meldte der sig i starten af det 20. århundrede ligeledes et ønske om at få ledelse anerkendt som en selvstændig profession og et fag.

Det var blandt andre Mary Parker Follett, der også blev omtalt i seriens anden artikel, der var fortæller for, at ledelsesfeltet burde institutionalisere sig. Fx mente hun, tilbage i 1930'erne, at tiden var moden til at udgive tidsskrifter og afholde konferencer, og at erhvervsledere med fordel kunne etablere forskellige fora med henblik på at udveksle erfaringer og viden.

Folletts ambition om at få ledelse anerkendt som profession og således også som selvstændigt fag manifesterede sig også i et ønske om, at man skulle gennemføre samme typer analyser af ledelsesarbejdet, som Taylor-systemet forudsatte, at man gjorde af arbejdernes fysiske arbejde.

Idéen var, at der ligeledes måtte være en bedste måde at gøre arbejdet på inden for ledelse, og at sådanne analyser kunne være med til at definere faget.

Ud over at arbejde for at få ledelsesfeltet professionaliseret hørte Follett også til den gruppe af ledelsestænkere, der arbejdede for at få gjort ledelsespraktikkerne mere humane.

For hende var det vigtigt, at ledere ikke blot satte en ære i at udstede ordrer og agere aggressivt. De skulle gå efter at oplære de ansatte i at *forstå* deres arbejde, og de skulle kunne planlægge og organisere arbejdet sådan, at de ansatte selv ville vide, hvori deres opgave bestod. Lederne ville så slet ikke behøve at »svinge pisken«, og det ville være muligt at forlade den »kæft, trit og retning«-ledelse, der ellers var kendetegnende for samtiden.

Professionaliseringen og videnskabeliggørelsen af ledelsesfeltet kom fra 1920'erne og 1930'erne i høj grad til at handle om humanvidenskabernes indflydelse. Vidensfelter som psykologi, sociologi og antropologi fik i stigende grad betydning for den måde, ledelsesfeltet kom til at udvikle sig på.

I kraft af humanvidenskabernes store indflydelse er ledelse, som det kort blev demonstreret i de tidligere artikler, kommet til at repræsentere en given moralsk overbevisning, som ledere og medarbejdere i dag skal agere i forhold til. Fx er det blevet en selvfølge, at man som medarbejder ønsker at udvikle sig på sin arbejdsplads, og det anerkendes ikke længere, at man alene ønsker at gå på arbejde blot for at tjene sin løn.

## Human ledelse

Samfundsmæssigt er der især i efterkrigstiden sket en generel demokratisering. Denne proces har også

haft stor indflydelse på, hvordan ledelsespraktikkerne har kunnet udvikle sig. En af de tendenser, man kan spore i udviklingen, er, at der fra arbejdernes side i stigende grad har vist sig krav om en mere human form for ledelse. Arbejderne krævede anerkendelse som *hele mennesker* og ønskede endvidere mere indflydelse og ansvar. Humanvidenskaberne understøttede denne udvikling med undersøgelser, der kunne vise, at det også var mere effektivt at lede de ansatte efter mere humane og demokratiske principper.

Douglas McGregor var blandt de forskere, der var med til at sikre, at der vedvarende kom fokus på, hvor afgørende det var, at lederne ændrede holdning til og forståelse af arbejderne. Hans pointe var bl.a., at man ville møde ansvarlighed og engagement, hvis man som leder mødte de ansatte med denne holdning. Omvendt ville man få dovne og uansvarlige medarbejdere, hvis man fortsatte med at anvende overvågning og kontrol.

### »Arbejderne har reelt opnået anerkendelse som hele mennesker«

Ser man på de sidste 100 års udvikling, så kan man meget tydeligt spore en udvikling i retning af, at arbejderne reelt har opnået anerkendelse som *hele mennesker*.

Man kan på mange måder sige, at humaniseringen af ledelsespraktikkerne har været med til at gøre ledelsesopgaven til en moralsk pligt, da man i forlængelse af denne udvikling har oplevet et stigende *krav* om god ledelse fra medarbejdersiden. Medarbejdere forventer i dag lederens interesse og engagement i dem og deres individuelle udvikling som personer.

Hvor det først i det 20. århundrede har handlet om *retten* til at lede og fordele arbejdet, kommer det således sidst i århundredet og starten af det 21. århundrede til at dreje sig om *pligten* til at lede og udvikle medarbejderne.

#### Moderne ledelse

Det er et gennemgående tema i moderne ledelsestænkning, at der i det hele menneske findes et enormt uudnyttet potentiale. Mange firmaer gennemfører derfor det ene store organisationsudviklingsprojekt efter det andet, bl.a. med det formål at få frigjort disse ressourcer.

I nyere tid har man erfaret sig til, at nogle af de mest effektive midler til at frigøre disse ressourcer er

at sætte fokus på samarbejde, strategi, kommunikation, dialog, selvledelse, medansvar, værdier, læring og kompetenceudvikling. I denne proces har det for såvel lederne som medarbejderne været en øvelse at begynde at se sig selv og hinanden som værende i samme båd. Begge parter har skullet lære at se deres ansvar i forhold til at få virksomheden til at nå sine mål.

En af de vigtige agenter i forhold til organisationsudviklingsprojekter har mange gange vist sig at være mellemlederen, da han/hun i det daglige arbejde er den person, der er tættest på medarbejderne:

»Kravene til mellemlederen bliver derfor, at han/hun også skal være en dygtig og veluddannet personaleleder oven i de normale opgaver«<sup>1</sup>.

Mellemlederen bliver i moderne tid således en strategisk vigtig figur og sendes derfor i stigende grad på lederuddannelser og lederkurser, da han/hun her kan udvikle sig som leder samt lære værktøjer og metoder til at lede og udvikle medarbejdere, fagligt såvel som personligt.

Parallelt med det øgede fokus på mellemlederen kan man i perioden sidst i det 20. århundrede ligeledes se en øget brug af forskellige organisationsudviklingsprogrammer, og der opstår flere nye ledelseskoncepter. Grundtanken bag de fleste programmer og koncepter er, at implementeringen af dem anses for at kunne effektivisere og for at kunne skabe en bedre produktivitet, endvidere har de fleste koncepter også som mål at skabe adgang til medarbejdernes uudnyttede ressourcer.

Ledernes udfordring og dilemma bliver i moderne tid, at de skal kunne fungere som medarbejdernes »opdrager« og læremester. De skal lære medarbejderne at kunne lede sig selv inden for nogle forud definerede rammer og værdier. Den klassiske arbejder skal så at sige transformeres til en moderne *medarbejder*. Sagt lidt abstrakt bliver ledernes opgave at gøre arbejderen til en bestemt form for menneske, sådan at han/hun – med ansvar og i relation til virksomhedens mål og visioner – kan lære at lede sig selv.

En stor del af moderne ledelse handler således om »de bløde sider«, dvs. om ledernes arbejde med og for medarbejdernes udvikling og dannelse.

#### Personaleafdelingernes betydning

Personaleafdelingernes interne status er, i takt med at medarbejderne har fået anerkendelse som virksomhedens vigtigste ressource, steget kraftigt. I forlængelse af at det er blevet klart for topledere, at det kan betale sig at investere i udviklingen af og frigø-

1. Bévort, Frans et al.: 90'ernes personaleledelse – et paradigmeskift, Systime, Herning 1992, p. 35.

# ET STÆRKT AFSÆT FOR DIN VIDERE KARRIERE



## Ny innovativ lederuddannelse Executive CBL – Certificate in Business and Leadership

Tilmeld dig informationsmøde om den nye lederuddannelse på MBA-niveau. CBL uddannelsen vægter personlig lederadfærd lige så højt som strategisk ledelse. Dette miks mellem management og leadership er helt unikt for CBL uddannelsen.

### CBL giver merit til Henley MBA

CBL er en "hård", udfordrende og karriereorienteret uddannelse med høje standarder for

læring. Efter 10 måneder og en afsluttende eksamen kan du starte direkte på Part 2 af Henley MBA. Fortsætter du på Part 3 får du en international anerkendt og trippel akkrediteret MBA.

### Send et seriøst signal til din virksomhed

Med en CBL sender du et signal til din virksomhed om din intellektuelle formåen, beslutsomhed og evne til at balancere arbejde, uddannelseskraft og privatliv. Du vil fremstå som seriøs og målrettet – klar til nye og større udfordringer.

### Tilmeld dig informationsmøde om Executive CBL

Hør mere om dine muligheder med CBL uddannelsen ved at deltage på et af vores informationsmøder enten 8. juni i Vejle eller 2. september i Hørsholm. Læs mere om informationsmøderne og CBL uddannelsen på [www.dieu.dk/cbl-info](http://www.dieu.dk/cbl-info) eller ring til Tina Lerche direkte på 4517 6073.

### Første hold starter 7. november 2005.

#### Det bedste fra to verdener

Engelske Henley og danske DIEU lægger fælles navn til CBL uddannelsen. Henley, som er blandt verdens eneste business schools med akkreditering i både Europa, USA og England, varetager undervisningen i de tungere strategiske områder. Undervisningen i det personlige lederskab med omfattende individuel feedback og sparring undervejs leveres af DIEU, som er førende i udvikling af danske ledere med erhvervspsykologer.



**DIEU**  
learn · lead · succeed

## Forfatteren

**Bettina Skårup** er ledelses- og udviklingskonsulent hos Lederne's 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



relsen af de menneskelige ressourcer, bliver det også vigtigt at have strategiske ledere med ansvar for netop dette område.

Naturligvis er det ikke alle virksomheder, der en gang for alle vælger at læne sig op ad denne udvikling, men det er entydigt, at personaleafdelingen – eller som det mange steder kommer til at hedde: HR-afdelingen – vinder i betydning internt i virksomhederne.

Human Resource Management betyder »ledelse af de menneskelige ressourcer« og er dels en moderne betegnelse for personaleledelse og personaleadministration, dels en måde at betegne den strategiske forbindelse mellem en virksomheds generelle strategier og personalepolitikken på.

De grundlæggende antagelser inden for denne del af moderne ledelse er, at »1) Mennesket er en værdifuld og central ressource i virksomheden, som ikke blot skal administreres og styres ud fra ønsket om at minimere omkostningerne, men ledes, og 2) mennesket er en central kilde m.h.t. at opnå organisatorisk effektivitet og konkurrencemæssige fordele«<sup>2</sup>.

Det bliver således klart, at man som leder er nødt til at *kende* sine medarbejdere, hvis man skal sikre, at de kan bidrage fuldt ud og værne om, at der ikke går brugbare ressourcer til spilde.

Noget af det, en HR-afdeling således skal kunne bistå de enkelte ledere med, er dels metoder, der kan hjælpe lederne med at lære deres medarbejdere at kende, dels strategiske værktøjer, der kan hjælpe organisationen med at realisere sine mål *gennem* medarbejderne. Det bliver derfor også en øget efterspørgsel efter metoder, der kan anvendes til at ændre på medarbejdernes holdninger og værdier.

## Holdningsbearbejdning

Ledelse handler ikke længere blot om at »lede og fordele arbejdet«, men om at kunne sælge visioner

og om at kunne eliminere modstanden mod de forandringer, som de mange nye organisationsudviklingsprojekter fører med sig. For lederne – og ikke mindst de mellemledere, der har den daglige kontakt med medarbejderne – kommer ledelse således også til at handle om holdningsbearbejdning. Midlerne til denne holdningsbearbejdning er »information, kommunikation, uddannelse, coaching, synlig ledelse, belønning etc.«<sup>3</sup>, og målet er at sikre åben dialog og engagement samt medansvar og vilje til udvikling.

For at illustrere ovenstående skal vi i det følgende se lidt nærmere på et af de moderne ledelseskoncepter, der fra 1980'erne og frem har fået stor gennemslagskraft, nemlig *kvalitetsledelse*. »Kunden« er i denne periode blevet et af de nye fokuspunkter i organisationen, hvilket mange steder har betydet en øget strategisk satsning på de medarbejdere, der har direkte kundekontakt – det såkaldte frontpersonalet.

Frontpersonalet, såvel som resten af organisationen, oplæres derfor i at forstå vigtigheden af, at kunden får, hvad kunden efterspørger – og at dette leveres rigtigt til kunden første gang. Der arbejdes inden for kvalitetsledelseskonceptet således også meget målrettet med metoder til at sikre »nul fejl«.

## Kvalitetsledelse – et eksempel

I 1985 iværksatte den danske afdeling af Philips-koncernen en omfattende organisationsudvikling under overskriften Quality Management. Dette var et led i hele koncernens verdensomspændende handlingsprogram for kvalitetsforbedring. Tilbage i efteråret 1983 lancerede man fra det hollandske hovedsæde en kvalitetspolitisk strategi, der skulle gælde for hele koncernen. På efterfølgende topledersminarer blev behovet for holdningsændringer diskuteret, og koncerndirektøren sagde her bl.a. til sine topledere, at der var brug for, »at De og de medarbejdere, De har ansvaret for, i *fællesskab* skaber de nødvendige betingelser for at nå målet om en kvalitetsforbedring«<sup>4</sup>.

Der blev formuleret en kvalitetspolitik i 10 hovedpunkter, hvori det bl.a. hed:

»At forbedre kvalitet er en opgave og et ansvar for alle ledende medarbejdere« og »Vor kvalitetspolitik må bekendtgøres over hele koncernen på en sådan måde, at den forstås af alle. Alle disponible metoder

2. Management Leksikon v/Steen Hildebrandt (red.), Borsens Bøger, København 1995.

3. Lund, Klaus et al.: Business Proces Reengineering i praksis, A/S Forlaget Børsen, København 1996, pp. 199-200.

4. Lund, Klaus et al.: Introduktion til Quality Management i Servicevirksomheder – Gör det rigtigt første gang, Civiløkonomernes Forlag A/S, 1987, p. 75.



og media vil blive anvendt til formålet både internt og eksternt<sup>5</sup>.

Målet var klart at oplære hele koncernen – alle og enhver – i en helt ny måde at forstå sig selv på. Kvalitetspolitikken er her et af de redskaber, som bliver stillet til rådighed for lederne. I forbindelse med den holdningsbearbejdning, der skal finde sted, ser man også, at et begreb som »intern markedsføring« dukker op. Målet er nemlig at sælge, ikke konkrete varer, men nye holdninger og værdier, der skal være med til at kvalitetssikre produkterne.

Den danske afdeling af Philips valgte i sin interne markedsføring at benytte en *Kvalitetsavis* og et *Målsætningskrift*. Dette skete for at forklare alle de ansatte (ca. 1.500), hvad de nye tanker gik ud på.

I Kvalitetsavisen kan man under overskrifter som »Det angår os alle sammen« og »Alle skal med i processen« læse, at »Aktiviteterne vil give synlige resultater, hvis vi alle er indstillet på, at »Kvalitet i vor daglige arbejde er en del af vor livsstil«<sup>6</sup>. Endvidere anføres det, at »Medarbejderne er vores vigtigste ressource ... De virksomheder og medarbejdere, der først har erkendt, at det er nødvendigt at forandre og yderligere har viljen til at forandre, vil klare sig i konkurrencen fra andre virksomheder og fra udlandet ... Philips erkender, at medarbejderne er så betydningfulde for selskabet i dag, at der hele tiden må sikres en udvikling af medarbejderne, hvis vi skal klare os i den internationale konkurrence«<sup>7</sup>.

Et af grundelementerne i Quality Management-projektet hos Philips var arbejdet hen imod »nul fejl«. Bag ved denne bestræbelse lå et mål om at gøre tingene rigtigt første gang. Man var blevet opmærksom på, at der i organisationen fandtes et enormt spild af ressourcer i forbindelse med at rette fejl og tage imod reklamationer fra kunder, der ikke var tilfredse. En af metoderne, der blev anvendt, var at måle det ekstra ressourcerforbrug og derigennem gøre det klart for medarbejderne, hvor stor en besparelse der kan ligge i at gøre det rigtigt første gang.

Der er ingen tvivl om, at ledernes roller i projektet var meget centrale. Både de nationale topledere og de daglige mellemledere fik et langt mere klart og tydeligt medansvar i forhold til at få koncernens kvalitetsprogram til at lykkes.

De midler, der bl.a. blev stillet til rådighed, var som nævnt holdningsbearbejdning og medinddragelse af medarbejderne. Eksemplet viser tydeligt, at der for alvor er kommet fokus på medarbejderne som de bærende kræfter i sådanne og lignende organisationsudviklingsprojekter.

Overordnet kan man sige, at målet for de moderne ledere er at kunne skabe en virksomhedskultur, der sikrer engagement, og som er åben for medarbejderinddragelse. Ligeledes er det blevet et krav, at ledere i dag formår at kommunikere budskaberne, værdierne og holdningerne på den rigtige måde.

## Virksomhedskultur

En af frontfigurerne inden for studiet af virksomhedskultur er amerikaneren Edgar Schein (1928-). Han udgav tilbage i 1985 en bog, der satte fokus på forholdet mellem organisationskultur og ledelse<sup>8</sup>. Grundtesen i bogen er, at der i alle organisationer findes en række mere eller mindre klare værdier, og at der bag disse findes et sæt grundlæggende antagelser, som alle deler, og som derfor ikke står til diskussion. Det er sådanne udtalte grundlæggende antagelser, der ifølge Schein er med til at definere en virksomheds kultur. Pointen er, at man som leder ikke blot kan »beordre« kulturen til at være, som man ønsker det, men at arbejdet med at udvikle og eventuelt forandre en kultur forudsætter medarbejderinddragelse og medarbejderudvikling.

Interessen for virksomheders interne kultur og normer går tilbage til 1920'erne og 1930'erne. Ikke at man dengang, som nu, gennemførte store undersøgelser, hvis mål det var at afdække og forstå kulturen. Men man var inden for ledelsesfeltet, i forlængelse af antropologiens indflydelse, begyndt at erkende, at der i virksomheder ofte gør sig andre normer og andre sociale spil gældende end dem, der er umiddelbart synlige og tilsigtede. Dette var vi kort inde på i den tredje artikel om Hawthorne-studierne i 1930'erne, hvor opdagelsen af de sociale spil og ikke mindst *de uformelle ledere* bl.a. blev beskrevet.

Forståelsen af virksomheders kultur har vist sig at være meget afgørende for ledere i forbindelse med større eller mindre forandringsprocesser. Det er ofte her, man kan få en bedre indsigt i, hvorfor der fx kan opstå modstand mod forandringer, eller hvor i organisationen der fx findes med- og modspillere. Ligeledes kan analyser af virksomhedskulturer bidrage til, at lederne får større forståelse for, hvor afgørende medarbejdertrivsel og tilfredshed er for produktiviteten.

## Kommunikation

En af årsagerne til, at der i nyere tid er kommet så enormt stort fokus på, hvordan ledere kan arbejde med deres måde at kommunikere på, skyldes bl.a., at man har fået øje på, hvor mange ressourcer der går til spilte, hvis parterne ikke forstår hinanden, eller hvis en leder ikke får formidlet sit budskab korrekt.

På samme måde som man i ovennævnte kvalitets-

5. Op.cit. pp. 73-74.

6. Op.cit. p. 84.

7. Op.cit. p. 85.

8. Dansk oversættelse: Schein, Edgar: Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv, Valmuen 1986.

projekt erfarede sig til, at det betaler sig at gøre arbejdet rigtigt første gang, så har mange ledere (og medarbejdere) erfaret sig til, at klar kommunikation – første gang – kan betale sig. *Samtalen* er på denne måde blevet strategisk vigtig.

Kommunikation og evnen til at formidle er således også vigtige parametre, når topledere såvel som mellemledere skal sikre, at alle medarbejderne arbejder i samme retning og efter samme mål og visioner. I forhold til ledelsen af den enkelte medarbejder skal lederne, i takt med at hver enkelt medarbejder nu anses som en »endnu ikke fuldt ud udnyttet ressource«, kunne udvikle medarbejderne med henblik på at få frigjort det uudnyttede potentiale. Midlerne er bl.a. en åben dialog og evnen til at håndtere de vanskelige samtaler. Lederens kommunikative kompetencer er derfor blevet altafgørende, hvis målene skal nås.

## Læring

I forlængelse af de nye erkendelser, som mange virksomheder gjorde sig via et målrettet arbejde med kvaliteten, blev det klart for mange, at man dels skulle arbejde for at minimere fejlene, dels skulle sikre, at man lærte af sine fejl.

*Læring* er til forskel fra indlæring kendetegnet ved, at det på forhånd ikke er klart, hvilke indsigter eller hvilken viden en gruppe medarbejdere skal lære i en læreproces.

For at illustrere dette kan man sige, at det på forhånd fx er muligt at vide, hvordan et konkret telefonsystem fungerer, og at lære en afdeling at benytte det rent teknisk. Mens det ikke er muligt at forudsige, hvilken type læring der kan komme ud af erfaringerne med at benytte systemet eller af de eventuelle nye erkendelser – eller fejl – der måtte opstå i anvendelsen af det.

Det er i den sidste form for læring, at man i moderne tid har fået øje på nye potentialer. I 1990'erne begyndte mange virksomheder mere målrettet at arbejde med læring, da der også her var uudnyttede ressourcer at hente.

Flere virksomheder iværksatte større organisationsudviklingsprocesser, der søgte at transformere organisationen fra en traditionel til *en lærende organisation*, dvs. en organisation, der via bevidste feedback-systemer løbende formår at lære af og i kraft af egne arbejds- og beslutningsprocesser.

Det fører for vidt her at gå i dybden med teorierne bag lærende organisationer, men kort fortalt drejer det sig om at sikre, at såvel organisationens medarbejdere og ledere som afdelinger og team sammen lærer at træde et skridt tilbage og analysere en given proces med henblik på at opnå nye erkendelser om egne forhold. På den ene side for at undgå spild og minimere fejlene og for at få udnyttet de

eksisterende ressourcer fuldt ud. På den anden side for at skabe mulighed for, at hver enkelt medarbejder vedvarende kan arbejde med egen læring og udvikling og således lære at lede sig selv mere målrettet.

## Værdier – og moral

Ledere såvel som medarbejdere har i stigende grad fået pligt til at have hjertet med på arbejde – og tro på og stå inde for de værdier, man i virksomheden bliver enige om, at man vil arbejde efter. Som led i det strategiske arbejde med at få alle til at arbejde i samme retning har man i nyere tid også udviklet værktøjer og metoder, der skal bidrage til at sikre, at dette er tilfældet.

Værdibaseret ledelse<sup>9</sup> benyttes af rigtig mange virksomheder – mere eller mindre direkte. I forlængelse af at *det personlige engagement* er kommet i høj kurs på arbejdsmarkedet, har man erfaret sig til, at de personlige værdier er vigtige at arbejde med. Lederens personlige værdier er især afgørende, da det anses for at påvirke effektiviteten og produktiviteten, hvis ikke lederen kan »gå forrest« som værdibærer i virksomheden.

Det ledelsesmæssige dilemma i at arbejde målrettet med virksomhedens værdier er dog, at man samtidigt arbejder moralsk med organisationen og de holdninger, der findes i virksomheden.

## Arven fra Taylor

Som det er blevet demonstreret i de fire artikler, har ledelsesfeltet, siden dets etablering som et samlet vidensfelt, drejet sig om fire essentielle faktorer:

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

Denne måde at tænke ledelsesprocessen på går helt tilbage til Taylor og hans samtidige. Den gør sig fortsat gældende, men som det er fremgået, har ledelsesmetoderne i høj grad skiftet karakter.

»Kæft, trit og retning« fungerer slet og ret ikke – eller fungerer i vores samfund som en langt mindre effektiv ledelsesform end den moderne form for ledelse. I dag skaber det netop friktion i arbejdsprocessen eller i virksomhedens muligheder for at få et effektivt internt samarbejde, hvis ikke medarbejderne inddrages og gives ansvar.

Ligeledes risikerer man et alt for højt spild i organisationen, hvis man ikke investerer ressourcer i at

9. I Danmark har fx Ole Thyssen markeret sig inden for dette felt: Thyssen, Ole: *Værdiledelse – Om organisationer og etik*, Gyldendal, København 2002.

få ledere og medarbejdere til at kommunikere klart og målrettet. I moderne tid kan man endvidere se en klar tendens til, at virksomheder nu anser udgifterne til leder- og medarbejderudviklingen som strategiske investeringer, hvilket er et tegn på, at man til fulde er begyndt at økonomisere med de menneskelige ressourcer.

### Fremtidens form for ledelse

Det giver sig selv, at det ikke er muligt at vide, hvilke tendenser der vil komme til at præge de næste par årtier inden for ledelsesfeltet. Dog kan man i forlængelse af den generelle samfundsudvikling fornemme, at også ledelsesfeltet kan komme til at stå over for nye udfordringer.

Den nye generation på arbejdsmarkedet synes allerede nu at signalere, at der vil komme til at udvikle sig nye værdier og normer blandt medarbejderne, der fremover vil stille helt andre krav til lederne.

Frem for faktisk at møde op med hele sit personlige engagement så gør der sig i dag en tendens gældende, som indikerer, at fremtidens medarbejdere vil være endnu mere bevidste om deres roller end i dag. De vil ikke nødvendigvis anse virksomheden for deres primære udviklingsmulighed. Alligevel vil de dog stille stadig større krav til deres ledere og slet og ret sige op, hvis ikke de møder professionalisme og målrettet ledelse.


Mange medarbejdere vil også have erfaret sig til, at der i bestræbelserne på at få hele organisationen til at arbejde efter samme mål og vision også er tale om et »spil«, som man som medarbejder blot skal være rigtig god til at spille. Og frem for at det, som i dag, er virksomhederne, der skal sikre, at medarbejderne udvikler sig i en for virksomheden gunstig retning, så vil medarbejderne i fremtiden stille krav til, at virksomhederne stiller rammer til rådighed, der sikrer, at de hver især får mulighed for at udvikle sig i den ønskede retning.

Alligevel vil vi formodentlig se, at værdier fortsat og i stigende grad vil blive anvendt som strategisk ledelsesværktøj, dels i forbindelse med organisationsudviklings- og effektiviseringsprojekter, dels i den direkte og personlige ledelses- og medarbejderudvikling. Der vil i mange virksomheder således blive et større krav til lederne, da de skal kunne investere stadig større dele af sig selv. Fremtiden vil i endnu stærkere grad fordre en form for »inderlighed«, der som nævnt ovenfor vil forudsætte en reel tro på værdierne.

Et helt andet område, der allerede har sat sig igennem mange steder, er den øgede brug af it-under-

støttede HR-systemer. Altså systemer, der med fokus på de menneskelige ressourcer skal være med til at sikre, at virksomhederne bevæger sig i den rigtige retning. Dette gennem målinger af forskellige forhold såsom medarbejderens faglige og personlige udvikling, medarbejderens performance i forhold til aftalte udviklingsmål og medarbejderens karrieremuligheder.

I forhold til ledelsesfeltets udvikling vil den slags styringssystemer kunne komme til at betyde, at fx mellemlederne vil erfare, at det ikke er dem selv, der bestemmer, hvilke nye tiltag de selv ønsker at iværksætte. Derimod vil det være udefrakommende standarder, der løbende vil fordre af dem, at de planlægger indsatser i direkte forlængelse af de resultater, som fx månedens eller kvartalets målinger for afdelingen viser. Denne erfaring, at det er de udefrakommende standarder, der tager over, var netop en erfaring, som lederne på Taylors tid også gjorde sig, om end det foregik i en helt anden kontekst.

Som det fremgår, vil vi fremover formodentlig se tendenser, der på den ene side trækker i retning af stadig strammere styring af ledere og medarbejdere. På den anden side vil der »nedefra« i virksomhederne også melde sig krav om, at man som individ får mulighed for at få stadig større indflydelse på, hvordan man kan forme sit arbejdsliv. Og måske vil dette krav også i stigende grad være at finde blandt mellemlederne i virksomhederne. 

### Litteratur

- Bévort, Frans et al.: 90'ernes personaleledelse – et paradigmeskift, Systime, Herning 1992.
- Lund, Klaus et al.: Business Proces Reengineering i praksis, A/S Forlaget Børsen, København 1996.
- Lund, Klaus et al.: Introduktion til Quality Management i Servicevirksomheder – Gør det rigtigt første gang, Civiløkonomernes Forlag A/S, 1987.
- Management Leksikon v/Steen Hildebrandt (red.), Børsens Bøger, København 1995.
- Schein, Edgar: Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv, Valmuen 1986.
- Thyssen, Ole: Værdiledelse – Om organisationer og etik, Gyldendal, København 2002.
- 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.