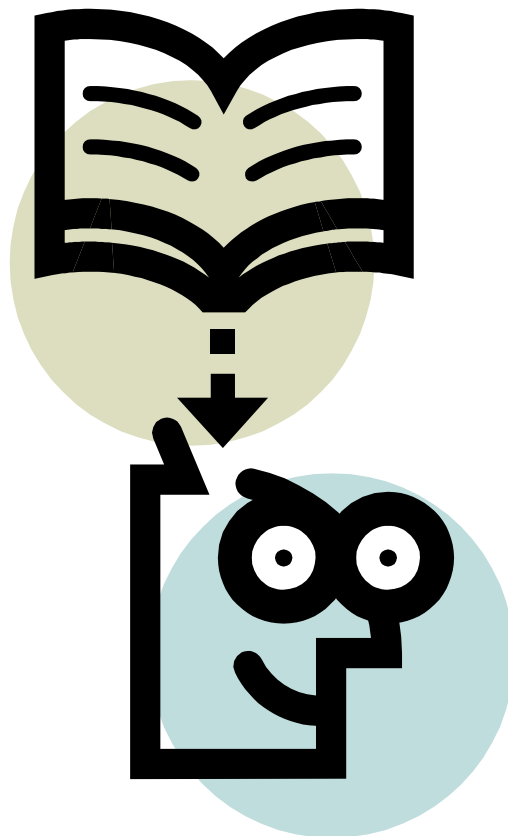


Bøje Larsen  
(2002)

# MENING I GALSKABEN



## INDLEDNING

### 1. MENING I GALSKABEN

Ledelse er for blevet mere vigtigt, fordi

- vi siden 2. verdenskrig har levet i en omstillings- og opbrudstid
- dele af denne omstillingsproces har ført til væsentlige, strukturelle omlægninger i form af decentralisering, spaghettioorganisation, markedsstyring m.m.m.
- ledelse i stigende grad skal afløse andre samfundsmekanismer, er svækkes (ledelse skal fx i stort omfang afløse familien - den opdragelse til arbejdsdisciplin og orden, som familien ikke selv klarer, må virksomhederne stå for.

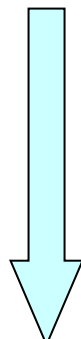
Ledelse (god ledelse) er blevet mere efterspurgt af medarbejderne. Det ses bl.a. af, at 4 ud af 10 danskere inden for det sidste årti har skifte job på grund af dårlig ledelse.

Men i takt med, at ledelse er blevet mere og mere vigtig og accepteret, er ledelsesteorien desværre blevet mere og mere kaotisk.

### 2. ET KORT OVER PLADSEN

Den ledelsesteoretiske markedsplads kan groft beskrives i 3 dimensioner, nemlig:

- Hård → ← blød
- Indadvendt → ← udadvendt
- Sikker → ← usikker.

HÅRD → ← BLØD	Blød (leadership)	Hård (management)
Variabler	Behov, motivation, trivsel, normer, klima, sammenhold, kultur	Arbejds- og ansvarsfordeling, hierarki, arbejdsprocesser, økonomi, teknologi
<p>Ledelsesteorier over tid</p> <p>(fortid)</p>  <p>(nutid)</p>	<p>Human Relations</p> <p>Organisationsudvikling</p> <p>Service Management</p> <p>Trivsel/klima</p> <p>(Personale)ledelse</p> <p>Virksomhedskultur</p> <p>Etik &amp; filosofi</p> <p>Værdibaseret ledelse</p> <p>Organisatorisk læring</p> <p>HRM</p> <p>Diversity Management</p>	<p>Scientific Management</p> <p>Planlægning</p> <p>Økonomi-styring</p> <p>Operationsanalyse</p> <p>Kvalitetsstyring (TQM)</p> <p>Japansk produktionsstyring</p> <p>BPR</p> <p>Balanced Scorecard</p> <p>Procesorganisering</p> <p>Spaghettioorganisation</p>

Alt i alt er der tale om, at svingningerne mellem hård og blød i ledelsesteorien har været for kraftige. Der er i dag brug for at få integreret de to perspektiver: Hvordan omstiller, rationaliserer og markedsretter man virksomheder samtidig med at virkelyst og motivation styrkes hos ledere og medarbejdere?

Ser man på udviklingen i den akademiske forskning i ledelse og organisation, har den i stigende grad fulgt andre spor end den populære teori. Udviklingen i den akademiske forskning er overvejende sket inden for den bøde tradition.

Indadvendt (efficiency) → ← Udadvendt (effectiveness) er den anden opdeling på den ledelsesmæssige markedsplads: Skal ledelsens indsats primært rettes indad, sådan at lederen er leder af og for medarbejderne - og ikke andet? Eller skal ledelsens opgaver primært være udadrettede - angå virksomhedens rolle i samfundet og på markedet?

Ledelsesteorien startede med det indadvendte perspektiv. Både Taylor og Mayo så på lederens opgave indad. Dette er fortsat det dominerende perspektiv - og begrænsning - i ledelsesteorien.

Det indadvendte perspektiv har været dominerende hos "ledelsesteoretikere" i snævrere forstand, mens det udadvendte perspektiv har domineret blandt økonomer, nationaløkonomer og driftsøkonomer.

Det udadvendte perspektiv er med årene blevet styrket - måske på grund af de stadig opbrud i verdensøkonomien og markedsforholdene. Men selvom pendulet er begyndt at svinge mod en åbning mod de eksterne opgaver og krav, så er der stadig et stykke igen, får det når midten.

Sikker → ← usikker. Det er den 3. dimension. Måske kan man mere firkantet tale om skråsikker contra skepticisme. Det er som regel læg-prædikanterne (konsulenterne) de har den største trosvished og sikkerhed, mens de professionelle, offentligt ansatte forskere bliver mere og mere kritiske over for praksis og mere relativistiske.

Henrik Holt Larsen skriver bl.a. at "Universel ledelsesteori er en illusion. Ledelse afhænger nemlig af så mange situationsfaktorer".

Andre kort over pladsen. Stanford-professoren W. Richard Scott skelner mellem:

- Organisationer som rationelle systemer. Her er det eksistensen af et ydre formål, der er afgørende - og så kommer effektivitet, optimering og implementering naturligt i focus
- Organisationer som naturlige systemer. De har et liv for sig selv. Organisationens mål bliver et mindre klart begreb, for hvis mål er det lige, vi taler om? Human Relations er et godt eksempel.
- Organisationer som åbne systemer. Der fokuseres på det, der foregår over organisationernes grænser - systemteori, situationsbestemte teorier m.m.

## KLASSISKE FORMULERINGER

### 3. ADIZES & BELBIN

Vi vender os nu fra det store forkromede og vender os til den enkelte leder og hendes opgaver.

Ichak Adizes opererer med de 4 lederroller (og hvad de kræver):

- P = Producentrollen (handlekraft, faglig viden)
- A = Administratorrollen (rationelt-analytiske evner, ordens- og systematiseringssans)
- E = Integratorrollen (kreativitet, risikovillighed, vedholdenhed)
- I = Integratorrollen (empati, politisk sans)

Ingen af rollerne kan undværes i en velfungerende organisation, og ingen leder må have et område, hvor hun er helt blank. I så fald vil der være tale om mismanagement.

Adize bruger også modellen til at karakterisere en organisations udvikling:

- Frieriet (paEi)
- Baby-organisationen (Paei)
- Go-go-organisationen (PaEi)
- Teen-age-organisationen (pAEi)
- Den modne organisation (PAEi)
- Den stabile organisation (PAeI)
- Den aristokratiske organisation (pAeI)
- Bureaukratiet (OP00)
- Bankerot (0000)

Adize skal primært bruges til, at lederen får selvindsigt, åndelig fleksibilitet, samarbejdsevne med nogle, der ikke ligner hende selv - samt mod til kritisk analyse af sig selv og sin organisation.

Meredith Belbin har (som Adizes) gjort karriere på kanten af de akademiske system.

Belbin gennemførte en række studier af ledere og fandt frem til, at ledelse og organisation ikke kan klares af blot én - altid rigtig - lederprofil. Flere ledere med forskellig profil må indgå - og hvad værre er: samarbejde i et team!

Den velfungerende ledergruppe kræver, at en række roller udfyldes:

- Chairmann (CH) er lederen, der lytter og samler. Hun er ifølge Belbin nok den bedste løsning på lederfunktionen
- Shaper (SH) er den anden ledertype. Det er lederen, der tager en meget mere aktiv og personligt ledende rolle.

Shaperen og Chairman'en går ikke godt i spænd sammen. Hvor shaperen er den hårde management-type så er chairman'en den bløde leadershipstype. Så der skal bare være én af dem!

- Plant (PL) er rig på idéer. Det er lederen, der i sig selv er et kildevæld for innovation fx på grund af individuel dygtighed eller erfaring.
- Ressource Investigator (RI) er derimod innovativ gennem andre. Hun er på stadig jagt både i og uden for gruppen efter ressourcer og idéer. Hun har og plejer sit store netværk.

PL og RI er to måder at udføre Adize's E-funktion på. RI er måske den mest teamorienterede af dem.

- Company Worker (CW) - den hårdtarbejdende, loyale arbejdskraft
- Monitor-Evaluator (ME) - den nøgterne, detailorienterede kontrollør
- Team-Worker (TW) - den socialt orienterede medarbejder, der bidrager til team-ånden
- CF (Completer-Finisher) - den medarbejder og leder, der sikrer, at vi faktisk får udført alle de herlige idéer.

#### 4. SITUATIONSBESTEMT LEDELSE

Ledelse er ikke bare én metode. Hvad der er den bedste metode er bestemt af situationen omkring lederen. Det gælder derfor som leder om (1) at kunne analysere situationen, (2) at kende sin egen lederoptræden og (3) at kunne variere sin stil.

Det lyder let - men er det ikke! Bl.a. på grund af (1) manglende viden om, hvordan man kobler situationsvariable med lederstil, (2) manglende evne til at analysere objektivt, (3) at ens personlighed betyder, at man har visse præferencer, som det kan være svært at sætte sig ud over og (4) at der i enhver organisation er nogle kulturelle normer, som begrænser lederens reelle råderum.

Fiedler opererer med to klassiske begreber, nemlig

- Opgaveorienteret lederstil - indholdslederen (det hårde, PE, Shaper og Plant)
- Socialt orienteret lederstil - den sociale leder (det bløde, I, Chairmann)

som senere blev brugt af Blake og Mouton til deres ledergitter. En af Fiedlers teser er: Hvis du ikke har noget at have det i, så duer en dirigerende, opgaveorienteret lederstil ikke. Men er du dygtig, ved du noget, så put ikke med det i en falsk, demokratisk lederstils navn.

Hersey & Blanchard opererer med fire lederstile, nemlig

- S1 = Dirigerende (meget opgaveorienteret, mindre socialt orienteret)
- S2 = Trænende (meget opgaveorienteret, meget socialt orienteret)
- S3 = Coachende (mindre opgaveorienteret, meget socialt orienteret)
- S4 = Delegerende (lidt opgaveorienteret, lidt socialt orienteret).

Lederstilen skal passe til medarbejdernes udviklingstrin i relation til de aktuelle opgaver. Start med S1 og udvikl så via S2 og S3 til S4 efterhånden som medarbejderne udvikler sig. Det er altså medarbejderens behov (og ikke lederens ønsker) der bestemmer, hvilken lederstil netop han har brug for.

Vroom taler om, at man som leder kan vælge mellem følgende lederstile eller måder at træffe beslutninger på:

- AI = Autokratisk-I - du træffer selv beslutningen med den viden, du har
- AII= Autokratisk-II - du indhenter nødvendig viden hos dine medarbejder og beslutter så
- CI = Konsultativ-I- du drøfter problemstillingen med dine medarbejdere hver for sig, får idéer og forslag, hvorefter du træffe en beslutning
- CII= Konsultativ-II - du drøfter problemstillingen med dine medarbejdere sammen og får deres fælles idéer og forslag, hvorefter du træffer en beslutning
- GII= Gruppebeslutning - du forelægger problemstillingen for medarbejderne som gruppe og beder dem om at træffe en beslutning. Din opgave er alene at være mødeleder.

Valg af metode afhænger bl.a. af (1) om medarbejderne har den nødvendige viden, (2) hvor dyrt det er at samle medarbejderne og (3) hvor stor vægt du som leder lægger på, at det skal gå stærkt/på medarbejderudvikling og -involvering.

Nogle af Vrooms pointer er:

- Variér din lederstil - situationerne er forskellige
- Spild ikke din tid med kamp mod vejrmøller - vælg den bedste metode
- Overvej vigtigheden af medarbejderinvolvering i den givne situation (og ikke ideologisk/religiøs)
- GII er ikke at give op

## 5. DET SØDE OG DET STÆRKE

David C. McClelland er mest kendt for sine undersøgelser af præstationsmotivet, hvor han opererer med tre grundlæggende behov:

- Need for Achievement (præstationsbehovet) - vise at man kan
- Need for Power (magtbehovet)
- Need for Afiliation (det sociale behov)

Disse behov eller motiver gør tre ting: De (1) er en drivkraft, de (2) retter opmærksomhed mod noget bestemt og de (3) udvælger handlemåder.

McClelland mener at kunne påvise, at der er en sammenhæng mellem økonomisk vækst og nogle grundlæggende holdninger, der formes i børneårene - bl.a. i kraft af præstationsbehov i børnebøger. På det individuelle plan har McClelland påvist, at folk med stort præstationsbehov

- Holder længere ud
- Sætter sig høje (men ikke urimeligt høje) mål og udfordringer
- Er relativt risikovillige.

Et højt præstationsmotiv er knyttet til succes som fagmand og som virksomhedsstarter - men det er ikke knyttet til succes som leder af større organisationer og enheder. I ledersituationen er der derimod ifølge McClelland brug for en kombination af (1) højt magtbehov, (2) et behov for social kontakt, der er lavere end magtbehovet og (3) høj selvkontrol.

McClellands resultater går imod nogle udbredte forestillinger om at den sociale, den søde leder, der samtidig er visionær, også vil være bedst på toppen.

McClelland mener, at ledermotivmønstret har fællestræk med klassisk patriarkiske værdier:

- Underkastelse under en højere autoritet (magtudøvelse sker i fællesskabets og opgavens navn)
- Selvkontrol - holde sine egne indskydelser i skak
- Ofre egne interesser for fællesskabet
- Retfærdighed - behandle alle ens

men han siger så også, at magtlyst er skidt for en leder, hvis det for tydeligt kun er på egne vegne og for egen lyst!

Daniel Colemann (bedst kendt for Følelsernes Intelligens) har identificeret 6 lederstile hos en stor ledergruppe:

- Tvangsstilen - nyttig ved behov for store omstillinger, men skaber ellers fremmedgørelse
- Den autoritære stil, der ifølge Colemann alt i alt er den mest effektive
- Den sociale stil, der skaber fællesskab og venskab, men som ikke kan stå alene
- Den demokratiske stil, der skaber engagement omkring beslutninger, men som kan virke langtrukken
- Temposætter-stilen (Adizes P- og Belbins Shaper) - normalt ikke hensigtsmæssig
- Coaching-stilen, som skaber indirekte motivation og lyst til medarbejde.

Colemann kalder de seks lederstile for elementer af følelsernes intelligens.

## 6. HVAD LAVER LEDERE?

De fleste af de forrige kapitlers teorier og modeller er normative. Men hvad laver ledere egentlig? Det viser sig, at ledere bruger mere tid på selv at udføre opgaver end på at få andre til det! Den største forbedring, de fleste ledere kan gøre af deres ledelse er: Arbejd mindre og led mere! Gå fra måske 10 eller 20% af tid brugt på ledelse til 30 - 40%.

Henry Mintzberg har (1973) via observationer konstateret  
Ledere arbejdede meget, længe og konstant  
Aktiviteterne var kortvarige, varierede og fragmentariske (lederne for forstyrrede rundt!)  
Forkærlighed for action  
Forkærlighed for verbale medier  
En stor del af deres tid blev brugt uden for egen afdeling  
Megen tid går med tidrøvende småtterier

John P. Kotter fandt i 1982 følgende 12 fællestræk hos ledere:  
Megen tid bruges sammen med andre  
Samvær med andre omfatter også ikke-umiddelbare medarbejdere/kolleger/chefer  
Emnerne, der blev diskuteret, var mange  
Lederne var typisk de spørgende  
Lederne traf sjældent store beslutninger under samtalerne  
Samtalerne indeholdt typisk meget pjat, joking, drillerier m.m.  
Ikke sjældent var emnerne, der blev talt om, ubetydelige - nærmest tidsspilde  
I møderne gav lederne sjældent ordrer  
Til gengæld prøvede de hele tiden at påvirke  
Lederne disponerede tit deres tid re-aktivt  
Samtalerne med andre var korte og afbrudte  
De undersøgte ledere arbejdede længe

Senere skelnede Kotter mellem  
Management, der handler om at reducere kompleksitet og skabe orden  
Leadership, der handler om at håndtere og lede under forandringer (især den sociale dimension)

Lufthans gennemførte i 1988 en stor undersøgelse og fandt 12 kategorier af lederadfærd:

- Klassiske lederopgaver
  1. Planlægger - sætter mål, definerer opgaver, organiserer og instruerer
  2. Kontrollerer
  3. Træffer beslutninger
- Rutinekommunikation
  4. Udveksler information og deltager i møder
  5. Håndterer papirer, post, e-mails, laver notater og rapporter
- Human Ressource Ledelse
  6. Motiverer, roser, lytter delegerer og støtter medarbejdere
  7. Opretholder disciplin - bl.a ved at straffe
  8. Håndterer konflikter

- 9. Bemander
- 10. Træner og udvikler
- Netværksopbygning og -brug
  - 11. Interagerer med andre uden for afdelingen
  - 12. Social hyggeomgang -internt og firmapolitik

Det spændende er, så hvor meget tid der bruges på hvilke opgaver. Lufthans og Co. Skelnede i den forbindelse mellem (1) alle ledere, (2) succesfulde ledere, der har gjort hurtig karriere og (3) effektive ledere.

Resultaterne viste:

	Alle	Succes-ledere	Effekt-ledere
Klassiske lederopgaver	32%	13%	19%
Rutinekommunikation	29%	28%	44%
HR-ledelse	20%	11%	26%
Netværkspleje	19%	48%	11%

De ledere, som medarbejderne oplever som mest effektive, og som skaber engagement, bruger afgørende tid på intern kommunikation og HR-ledelse. Mens de ledere, som omverdenen opfatter som mest effektive (i hvert fald så effektive, at de vil forfremme dem) - lægger mere vægt på den udadvendte kontakt - på netværksplejen.

Lidt banalt viser det, at den målgruppe, man bruger tid på at pleje, synes om én. Derved opstår der et dilemma, for både det interne og det eksterne er vigtigt. Moralen er så, at man via eksterne aktiviteter og kontakter får en viden, som det er vigtigt at formidle internt.

## TEORETISK AFLEDTE OPFATTELSER

De normative teorier og ledelse ovenfor hang overvejende i den fri luft. De var ikke forankrede i en overordnet teori eller model

## 7. LEDELSE I LØST KOBLEDE ORGANISATIONER

Professor James March fra Stanford University i Californien har formuleret et syn på organisationer som løst-koblede anarkier. Han siger, at mange organisationer er præget af følgende træk:

- Mange og uklare og delvis modstridende mål, hvorom der ikke er særlig enighed og som ændrer sig over tiden
- Uklar teknologi (metoder) - organisationen ved ikke altid, hvad det er, den foretager sig - og hvad det er, der virker
- Usikker læring - hvad er læring og hvad er fejllæring?
- Flydende deltagelse - en vis grad af frihed mht. hvem der deltager i beslutninger
- Altid knap energi.

I sådanne organiserede anarkier "hænder" beslutninger ofte - ikke som resultat af rationelle beslutninger, men som beskrevet i Garbage Can Modellen.

Beslutningsprocesser har et betydeligt element af tilfældighed i sig. De beror ofte på uforudsigelige sammenstød mellem strømme af (1) beslutningsanledninger, (2) deltagere, (3) problemer og (4) løsninger. Man kan betragte dem som skraldespande der støder sammen og generer beslutninger. Spørgsmålet er bare: Hvordan kan man lede i denne situation?

- I stedet for at ønske os klare mål, skulle vi hellere se på mål som hypoteser
- Vi skal lære at se på intuition som noget virkeligt
- Hykleri (det at der ikke er overensstemmelse mellem ord og handling) bør ansues som udtryk for, at man er på vej
- Hukommelse bør opfattes som en fare, der delvis binder os til fejllæring
- Erfaring bør ansues som en teori, der måske - og måske ikke - er rigtig.

James March opstiller 7 konkrete regler for ledelse:

1. Brug tid - magt i organisationer kommer af tidsanvendelse
2. Vær stædig - beslutninger er aldrig truffet én gang for alle
3. Byt status ud for substans - lad de andre få æren, dvs. lad dem få ry for indflydelse
4. Træk modstanderne med i beslutningerne. Lad dem komme ombord, så de kan se begrænsningerne i magten
5. Overlæs systemerne med forslag
6. Skab skraldespande
7. Led diskret.

Om projektledelse i løst koblede organisationer siger James March, at traditionelt har man en forståelse af

- I målsætningsfasen skal man sætte klare og præcise mål
- I planlægningsfasen skal man lave nøjagtige tids- og handleplaner
- I gennemførelsesfasen er nøgleordet styring, styring og styring
- I evalueringsfasen gør man status

Det duer ikke ifølge March. Det ved enhver, der styrer projekter. Den alternative forståelse er:

1. I målsætningsfasen skal man formulere motiverende mål - noget der begejstrer
2. Planlægning skal man se som en symbolsk funktion der bare viser, at man tager tingene alvorligt
3. Gennemførelsesfasen handler lige så meget om at udforske mål og muligheder - og at være åben
4. Evalueringsfasen skal ikke bruges til at se tilbage - men til at se fre. Definér en succes ved hjælp af den og gør deltagerne og interessenterne glade.

Endelig opstiller March 10 kætterske råd om projektledelse i en ufuldkommen verden:

1. I stedet for konkrete mål, så skab en vision for projektet
2. Gør ikke vold på deltagerne egne virkeligheder ved at autoriserede én fælles virkelighed for projektet
3. Juster og tolk projektmål og -visioner undervejs
4. Brug projektplanerne strategisk - og ikke til at dyrke rationalitet
5. Stil urimelige krav. Planer skal ikke være realistiske men udfordrende
6. Vær tilstede - men tag ikke alle aberne
7. Frygt ikke kaos - uden kaos ingen nytænkning
8. Del projektets succes med deltagerne
9. Definer projektets grænser efter omstændighederne og behov
10. En projektleder er ikke en ingeniør, der bygger, men en gartner, der nurser!

## 8. KAOS- OG KOMPLEKSITETSTEORI

Organisationer består af mange elementer, der interagerer, og selvom hver interaktion principielt er en simpel årsag-virkning-sammenhæng, er antallet af sammenhænge så stort, at vi i praksis ikke kan forudsige, hvad der vil ske.

Selv de bedste modeller kan ikke få alle sammenhænge med. Og tidspunktet er altafgørende: Hvis man gør sin indsats på det forkerte tidspunkt, så får det ingen virkning.

Kaosteori handler om, hvordan meget enkle systemer (sandbunker) alligevel udvikler sig uforudsigeligt (laviner), hvis størrelse og tidspunkt vi ikke kan forudsige.

Kompleksitetsteori fokuserer på, hvordedes systemer med mange dele og sammenhænge - komplekse systemer - alligevel kan udvikle stabilitet og orden, men også hensigtsmæssig fornyelse, når dette er nødvendigt. Kompleksitetsteori fokuserer på sammenhængen i sandbunken.

Grint sammenligner lederen med en gartner. Gartneren kan ikke styre naturen og få planter til at blive til hvad som helst. En guleroed kan ikke gøres til en rose, uanset hvor god planlægning, man anvender. Man kan vælge planger, man kan så, vande og gøde.



Grint tolker også kaos- og kompleksitetsteoriene sådan, at de betyder, at lederen skal lægge vægt på bottom-up-forandringsprocesser.

## 9. LEDELSE SOM PROCES OG BYTTE

Det meste ledelsesteori er noget vrøvl, som bl.a. siger at

1. Der eksisterer en organisation, hvor du er ansat
2. Du har et job med nogle mål og opgaver
3. Som leder skal du lede organisationen/afdelingen
4. Ledelse beror på dine egenskaber
5. Hvis du bruger de rigtige ledelsesmodeller, så går det nok.

Ad. 1. Organisation og virksomhed er retoriske værktøjer. En organisation er mere og mere et tilfældigt sammenrend, et midlertidigt samarbejde. Ord som organisation og virksomhed kan siges at være noget, som ejere og ledere ruger over for medarbejdere og andre for at forklare dem, at de skal være loyale.

Ad. 2. Ja, der kan være nogen, der har beskrevet nogle mål og opgaver. Men: Denne beskrivelse er aldrig fuldkommen. Som regel er den endda meget løs. Og der er ikke særlig enighed om. Den. Derfor er du nødt til selv at danne dig din egen mening om dine mål og opgaver.

Ad. 3. Du skal lede virksomheden/afdelingen.

## 10. SOCIALKONSTRUKTIVISME OG LEDELSE

Helt grundlæggende kan man sige, at lederen ikke skal formulere mål, men formulere virkeligheder, som har den egenskab, at den mobiliserer til handling i ønskede retning. Der skal tegnes en virkelighed, der gør det nødvendigt, ønskværdigt og værdigt for medarbejderne at arbejde i disse retningslinier.

Keith Grith peger på 4 områder, der skal "konstrueres":

- Hvem er du? - En identitet for alle, som deltager. Identiteten er ikke noget, som er - man skal danne den
- Hvad er vores opgave - hvad er vi sat til?
- Hvordan vil vi opnå det?
- Kommunikation af hvorfor vi skal gøre det, hvorfor skal medarbejderne og deltagerne forfølge målene?

## LEDELSE SOM SAMFUNDSFÆNOMEN

### 11. LEDELSE OG LEDELSESTEORI UNDER ANKLAGE

Ledelse er blevet anerkendt som et værdifuldt og samfundsnyttigt arbejde. Men ser man efter, så er der faktisk stadig nogle "modstandslommer". Den største modstandslomme er nok forskellige professionelle faggrupper. Ledelsesteorien og dens brugere har måske også med ledelsesteorien foretaget fremstød mod de professionelle faggruppers traditionelle krav på selvstyre.

Anklagerne mod ledelsesteorien kan sammenfattes i 8 klagepunkter:

1. Åndløst tælleri. Moderne ledelse excellerer i tælleri. I stedet for dialog, vurdering og drøftelse er der gået bogholderi i ledelse.
2. Amoral. Når menneskelige spørgsmål reduceres til tal, får vi et sprog, der beskytter brugerne af det mod etiske vurderinger.
3. Manglende faglighed og virksomhedsetik. Ledelse udøves i stigende grad af generalister, der ikke har forstand på det, de leder.
4. Flugt og sammenspisthed. Den manglende faglighed hos generalisterne er også forårsaget af, at de ikke knytter sig til virksomheden på længere sigt, men hyppigt skifter job. Generalisterne sætter

storslåede projekter i gang - men når de katastrofale resultater af deres store planer indtræffer, så er de der ikke længere!

5. De dårlige søger over i ledelse. Det er de lavtproducerende, som bevidst søger de administrative poster.
6. Mode og overfladebrug. Ledelse er en samling spilleregler, hvoraf mange skifter som vejr og vind. En hær af management-guruer, virksomhedsdoktorer og konsulentfirmaer lever af at sprede disse skiftende intellektuelle managementmoderetninger og utopier.
7. Tågesnak. Ledelsesteori, ledelsestale og ledelsesbøger, der forsøger at generalisere om ledelse, er præget af selvindlysende eller selvfølgelige generelle teorier. Der er for meget fristil, tomme ord og pop-psykologi.
8. Manglende videnskabelighed. Teorierne er sjældent kritisk undersøgt - men har mere karakter af religion og politiske utopier.

Omvendt kan man forsvare ledelsesteorien med:

1. Prioritering er nødvendig. Fagpersoner og professionelle er ikke specielt egnede til at foretage denne afvejning
2. Andre målestokke end penge mangler
3. Pligtetik og narcissisme skaber udgiftsspiral.
4. Fagprofessionel ledelsesform er ineffektiv.
5. DJØF'erne er ikke en homogen forbrydergruppe
6. Flugt og sammenspisthed er ikke kun skadeligt
7. Mode, tomhed og uvidenskabelighed har også visse gode sider.

## 12. LEDELSE, MODE OG FORBRUG

Hvis vi ser på ledere, så er der overordentlig mange forventninger til dem og deres rolle.

Den neo-institutionelle teori - herunder modeteorien - indeholder følgende antagelser om ledere, der er forskellig fra "normal" ledelsesteori:

- Ledere vælger ikke ledelsesmetoder blot ud fra en teknisk rationalitet
- Ledere er ikke uafhængige - de er udsat for pres og forventninger
- Ledere følger delvis disse pres og forventninger af gode grunde: Dels tror de selv på dem og dels vil de undgå modvind.

Ledelsesteori har fællestræk med tøj og tøjmoder. Som tøj kan ledelsesteori udtrykke bærerens værdier og holdninger, skabe og skjule identitet og være symbol på en hel tids ånd. For brugeren af moden opfattes mode ikke altid som "mode" men som fornuftigt, smukt, brugbart og effektivt.

Kan man se ledelsesteorier som demonstrativt forbrug på linie med mode? Næppe. Men der er nogle teorier og værktøjer, som er så dyre og besværlige, at de kan tjene til at distingvere dig. TQM er klart et koncept for overklassen. Balanced Scorecard er også superdyrt.

Modens styrke er ifølge Simmel behovet for integration og behovet for adskillelse: At være med i klubben og at distancere sig fra andre.

JA - følg moden og brug den	Nej - stem imod moden
<ul style="list-style-type: none"><li>• Det giver en legitimitet, der gør, at du i meget mindre omfang står i fare for at blive kritiseret</li><li>• Du får du lettere medvind</li><li>• Der er på en eller anden måde energi i moden</li><li>• Ved at vælge moden sender du et positivt signal om, at du følger med</li><li>• Normalt er det ikke særlig farligt at være med på modeprægede løsninger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I mange organisationer føles det hos mange medarbejdere som om ledelsen til stadighed sætter nye idéer og programmer i gang</li><li>• Teknikker bliver løskoblet fra teorier</li><li>• De hastige skift i teorier underminerer ledelsesteoriens troværdighed i bredere kredse</li><li>• Der sker ingen fordybelse i det enkelte perspektiv</li></ul>

Altså:

- Moden er der. Brug den - men til dine egne formål
- Hold ved noget længere med det, du er begyndt på
- Bliv ikke kynisk ("Det hele er bare gl. vin på nye flasker"). Bevar din evne til begejstring.

### 13. LIVSCYKLUS FOR LEDELSESTEORIER

Markedet for ledelsesteori har ændret sig:

- Fra at ledelse er noget kedeligt til at det er høj-væsentligt
- Fra enkeltstående teknikker til totale ledelsesmodeller
- Fra anonym til branded, globale brands, hurtige gennemslag
- Nye producenter - management-teori-producenter, der forsyner markedet.

Modebølgenes forløb kan bedst beskrives med en kombination af Adizes livscyklus-model og James March's Garbage-Can-model:

#### 1. Ungdom

Den nye spand startes sædvanligvis med en bestseller

Aktørerne er boganmeldere og dygtige managementskribenter. Ombord i spanden træder også nogle managementkonsulenter. Og så er det i de større, bureaukratiske organisationer at unge, nyuddannede ildsjæle i stabsafdelingerne tager de nye ting op.

Det er især de problemer, der ikke bor godt i andre spande, der søger hen til den nye, ledige spand, hvor det nye perspektiv præsenteres som en næsten revolutionær eller religiøst frelsende bevægelse.

#### 2. Voksen

Boganmelderne og ildsjælene forlader nu spanden. Til gengæld kommer der de første mere seriøse praktikere, der straks går i gang med at arbejde med begrebet. Og det er i denne fase, at de store konsulentfirmaer hopper med på bølgen.

De mest luftige problemer og løfter er nu på vej ud.

#### 3. Modenhed

Der er stadig fragang af ildsjæle og gatekeepers. Men tilgangen af praktikere stiger. Forskere begynder at undersøge det nye fænomen og i denne fase startes tidsskrifter, som beskæftiger sig med det. Der sker en institutionalisering.

#### 4. Alderdom

I alderdommen forlader aktørerne spanden. Problemerne bliver færre og mindre og mindre. Og metodeudviklingen står stille

