

Mads Lindholm  
Jesper Vandtved Jensen

# Ledelse nu

Frivillig ledelse i  
videnssamfundet



Mads Lindholm  
Jesper Vandtved Jensen

# **Ledelse nu**

**- Frivillig ledelse i videnssamfundet**

[www.ledelse.nu](http://www.ledelse.nu)

**Lindholm, M. & Vandtved Jensen, J. (2008):**  
**Ledelse nu. – Frivillig ledelse i videnssamfundet**

**RESUMÉ:**

---

Denne rapport drejer sig om, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund, og beskæftiger sig med, hvordan dette kendetegnes inden for frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Rapporten indledes med en teoretisk analyse, der opdeler ledelsesudviklingen i *ledelse dengang*, der drejer sig om industrisamfundets ledelsespraktikker og –filosofier frem til i dag, og *ledelse nu*, der omhandler videnssamfundets ledelse fra i dag og frem.

Rapporten konkluderer, at der er 6 temaer i denne udvikling, og inden for hvert tema sondres mellem to dimensioner, der hidrører hhv. *ledelse dengang* og *ledelse nu*: Produktet (varer – viden), organisationsform (struktur – netværk), værdier (hjerneledelse – hjerteledelse), sammenhængskraft (kultur – ånd), tilstedeværelse (fysisk – virtuel) og motivation (mammon – mening). Disse dimensioner, på nær produktet (varer – viden) anvendes i den empiriske analyse, som baseres på en kvantitativ surveyundersøgelse blandt 77 frivillige ledere i 10 kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Undersøgelsen viser, at frivillige ledere generelt peger i retning af *ledelse nu*, dog med undtagelse af dimensionerne tilstedeværelse og organisationsform.

Det er vores opfattelse, at denne samlede *ledelse nu* tendens ikke kun gør sig gældende for frivillig ledelse i den sammenhæng vi har undersøgt det, men at det derimod er kendetegnende for mange aspekter af det frivillige miljø. Det er karakteristisk, at den frivillige leder får ved at give – hvilket i sig selv er et interessant aspekt i den aktuelle ledelsesdebat, der løbende problematiserer belønningssystemer og lønninger. Derudover har vi i de senere år oplevet et stigende fokus på de bløde værdier i ledelse, og for de kommende år, tenderer en øget interesse for blandt andet også åndelige og eksistentielle aspekter. De frivillige ledere, mener vi, er foran på dette område, og det øvrige samfund kan derfor med fordel drage nytte af de erfaringer, som de frivillige foreninger har gjort sig inden for disse områder.

Mads Lindholm  
Jesper Vandtved Jensen

## **Ledelse nu**

### **- Frivillig ledelse i videnssamfundet**

Specialeafhandling ved HD, Organisation  
Aalborg Universitet – marts 2008  
Vejleder: Kasper Vork Steffensen

© Copyright 2008 Mads Lindholm og Jesper Vandtved Jensen.  
Alle rettigheder forbeholdes. Rapporten må ikke anvendes helt  
eller delvist uden kildeangivelse.

Forsidefoto: Dennis Skærup Højlund Andersen / dennisandersen.dk  
Anvendt med tilladelse.

Mads Lindholm • [www.madslindholm.dk](http://www.madslindholm.dk) • [ml@madslindholm.dk](mailto:ml@madslindholm.dk)  
Jesper Vandtved Jensen • [www.vandtved.com](http://www.vandtved.com) • [jesper@vandtved.com](mailto:jesper@vandtved.com)

[www.ledelse.nu](http://www.ledelse.nu)

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning.....</b>	<b>7</b>
Det kunne være spændende at skrive om.....	8
Rejsende i ledelse.....	9
Frivillighedsledelse og videnssamfund.....	11
Rapportens mål.....	12
Rapportens indhold.....	13
Tak.....	14
<b>Metodologi.....</b>	<b>15</b>
Teori: Ledelse dengang og ledelse nu.....	16
Empiri: Frivillig ledelse.....	18
Fremgangsmåde.....	21
<b>Fra industri til viden.....</b>	<b>23</b>
Hvad står der på bagsiden?.....	23
Ledelse er et håndværk.....	24
Hvor er brugsanvisningen?.....	25
Følg med på rejsen!.....	26
<b>Menneskesyn.....</b>	<b>28</b>
Arven efter Taylor.....	28
Begrebet menneskesyn.....	29
Ledelse som videnskab.....	34
Et humanistisk menneskesyn i HRM.....	37
<b>Fra maskiner til mennesker.....</b>	<b>40</b>
Processer i centrum.....	40
Mennesker i centrum.....	43
<b>Ledelse med krop og sjæl.....</b>	<b>50</b>
Sundhedsledelse.....	50

Køn og ledelse.....	57
Med sjælen på arbejde.....	60
<b>Ledelse dengang og ledelse nu .....</b>	<b>63</b>
Organisationsform: Struktur – netværk .....	65
Værdier: Hjerneledelse – hjerteledelse .....	67
Sammenhængskraft: Kultur – ånd .....	69
Tilstedeværelse: Fysisk – virtuel .....	71
Motivation: Mammon – mening.....	73
<b>Frivillig ledelse.....</b>	<b>75</b>
<b>Metode .....</b>	<b>77</b>
Dataindsamling.....	78
Kvaliteten i undersøgelsen.....	81
<b>Resultat .....</b>	<b>84</b>
FrivillighedsSpindet.....	86
Organisationsform: Struktur – netværk .....	87
Værdier: Hjerneledelse – hjerteledelse .....	89
Sammenhængskraft: Kultur – ånd .....	91
Motivation: Mammon – mening.....	93
Tilstedeværelse: Fysisk – virtuel .....	95
Hvorfor er man frivillig leder?.....	97
<b>Konklusion.....</b>	<b>101</b>
Fra industri til viden.....	102
Ledelse dengang og ledelse nu.....	103
Undersøgelse af frivillig ledelse .....	104
<b>Bilag 1: Data.....</b>	<b>108</b>
<b>Litteratur.....</b>	<b>109</b>
<b>Noter.....</b>	<b>114</b>

# Indledning

*Den bedste grund til at sætte sig et mål,  
er, at det får en til at nå det.*

*Det, det gør ved én,  
er altid af meget større værdi,  
end det, man får ud af det.*

*Jim Rohn*

Tre mennesker træder ind ad døren til et rum mættet af interesserede og forventningsfulde øjne. Deres entré følges intenst, og deres skygger kastes på væggen fra fotografernes stroboskoperende blitzlys. I minutterne derefter, d. 7. maj 2007, bliver der skrevet danmarkshistorie.

Et nyt politisk parti ser verdens lys for første gang, og med et folketingsvalg blot få måneder senere, bliver historieskrivningen endnu mere markant: For første gang i flere årtier var det lykkedes et nyt parti at komme i *Folketinget*.

*Ny Alliance* bliver partiets navn, og selvom dets historie i dag, snart ét år efter, langt fra ligner den succes, som det fra begyndelsen blev spået, er det en fortælling, der præcist rammer i kernen af denne rapports emne: Frivillighed og frivillig ledelse.

Forudsætningen for dannelsen af et nyt parti er frivillighed. At mennesker tror på en sag, brænder for et formål og kan se en mening, der berettiger til en arbejdsindsats og et bidrag, der ikke kan honoreres med økonomi. Organiseringen af det frivillige arbejde kræver frivillig ledelse. I nogle sammenhænge blandes frivilligheden med det professionelle; at lønnede ledere står i spidsen for det frivillige arbejde. I andre sammenhænge organiseres hele organisationer alene på baggrund af frivillighed.

Skønt arbejde og ledelse er begreber, der fra sammenhæng til sammenhæng er beslægtede, indfører frivilligheden på nogle områder nye spilleregler: Motivation og sanktion ændrer karakter. Fællesskabet er ikke en nødvendighed, men netop – i sagens natur – frivilligt. Den frivillige leder kan ikke motivere med økonomiske gulerødder, og kan ikke fastslå sin autoritet og lederstatus med de symboler, som anvendes i traditionelt lederskab. Og tilsvarende er den frivillige medarbejder ikke drevet af økonomien, men af den mening og historie, som fællesskabet tilbyder.

Det kan samtidig betyde, at fiasko og succes balancerer på en knivsæg. Igen kan vi fremhæve *Ny Alliance* som eksempel på det. Foruden de politiske grunde – som vi ikke skal komme ind på her – kan en væsentlig del af partiets tilsyneladende fiasko formentlig tilskrives netop udfordringen i at lede frivillighed. Hvilke motivatorer og sanktioner kan man bruge over for mennesker, hvis fællestræk alene er en tro på idéen? Hvordan kan man på den ene side tilskynde til frivillighed, idégenerering og kreativitet – og samtidig sikre en organisatorisk linje i en sammenhæng, hvor det traditionelle hierarki ofte er meget fladt?

Dette er blot et lille udsnit af de spørgsmål, der knytter sig til feltet omkring frivillig ledelse. Og man kan naturligvis spørge, om det overhovedet er et relevant område at beskæftige sig med? Svaret findes, hvis man kigger rundt i landet. Danmark er et af verdens mest foreningsaktive lande, og foreningslivet er en af de måske stærkeste søjler i vores samfund. Foreninger repræsenterer interesser. De samler grupper. Skaber fællesskaber. Er med til at danne og uddanne. Og foreningsliv og frivillighed går hånd i hånd.

Kombinationerne er utallige: I nogle sammenhænge er frivillighed og betalt arbejde forenet, i andre sammenhænge er såvel arbejdsindsats som ledelse frivillig. Uanset konstellationen er det vores opfattelse, at den frivillige ledelse er særegen og af så stor betydning for samfundet, at den fortjener større belysning, end ledelseslitteraturen traditionelt har givet den.

### ***Det kunne være spændende at skrive om...***

Denne rapport er skrevet som afslutningen på HD-studiet i organisation og ledelse (HDO) ved *Aalborg Universitet*. HDO-studiet er et refleksionsstudie, hvor der bliver kastet lys over forskellige grene af organisations- og ledelsesteorien, og dette lys reflekteres i mødet med den enkelte studerende, og kaster nye skær tilbage. Der er intet eksakt facit. Ingen resultater, der kan sættes to streger under.

Ledelsesteorien er både en videnskab, et håndværk og en personlig stillingtagen. Derfor kommer man i uddannelsens løb naturligt til at reflektere, diskutere, debattere, argumentere og kritisere. Man undrer sig, forhåbentligt bliver man klogere. Og ved en række vadesten stopper man og tænker: – Det kunne være spændende at skrive om!

For denne rapport forfattere er den frivillige ledelse et sådant emne. Et område, vi opdagede, vi havde til fælles. Og en undren, der knyttede sig til, at den frivillige ledelse i stort omfang var udyrket i litteraturen til trods for, at frivillighed er centralt i vores foreningsaktive land.

Markedsøkonomiens hyldelse til udbud, efterspørgsel og profit har med andre ord måske som forudsætning, at frivilligheden sætter dens grundlæggende mekanisme i stå: At nogen gør noget uden en ydre motivation. At noget gøres ulønnet, frivilligt, fordi det giver *mening*. Føles *rigtigt*. Gør en *forskel*. Er *nødvendigt*. Eller hvad argumenterne måtte være.

## ***Rejsende i ledelse***

Denne hovedopgave er ikke blot produktet af snart et halvt årti på HD-studiet. Vi ser i stedet opgaven som en mulighed for at omsætte nogle af vore tanker og drømme til virkelighed – tanker og drømme, som er blevet vakt endnu mere til live, siden vi påbegyndte HD-studiets specialedel. Vi betragter opgaven som en rejse, som for alvor tog form i september 2006, hvor vi startede på studiets specialedel i organisation og ledelse. – Og en rejse, der havde sin foreløbige destination i studiets andet større projekt, *seminar II*, hvor vi valgte sammen at sætte fokus på frivilligt arbejde – og helt specifikt ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer.

Begge denne rapport forfattere har en baggrund inden for ledelse i netop den type organisationer. *Jesper Vandtved Jensen* som mangeårig FDF'er med opgaver inden for kredsledelse, netværksledelse og bestyrelsesarbejde. Og *Mads Lindholm* som landsformand for *Baptisternes Børne- og Ungdomsforbund* – en paraplyorganisation med ca. 700 medlemmer og 5 ansatte.

I vores arbejde med frivillig ledelse på lokalt og nationalt plan har vi gentagne gange oplevet, at ledelseskulturen var markant anderledes, end vi kender det fra vores professionelle virke. Vores oplevelse har været, at der tit er højere til loftet i de frivillige organisationer – at muligheder, idéer og kreativitet kan få lov at leve længere – men samtidigt at mange gode initiativer ofte drukner i mangelfulde ledelsesmæssige kompetencer. Ikke af ond vilje. Men af manglende viden og værktøjer. Med andre ord: At

ledelsesudvikling er præcis lige så afgørende for frivillige organisationer, som for enhver anden organisation.

Som nævnt er det, der karakteriserer de frivillige organisationer som udgangspunkt, at deres motivationsfaktor pr. definition ikke er økonomi, men en række andre forhold. Vi ser samme tendens i andre dele af samfundet, der med et skifte fra produktion af varer til udvikling af viden synes at få flere forhold til fælles med eksempelvis frivillige organisationer: Ledelsen er i stigende grad værdibaseret. Deltagerne (medarbejdere eller medlemmer) drives af meningsfællesskab snarere end af økonomiske incitamenter. Missionen er ikke alene profitmaksimering, men i stigende grad også en social ansvarlighed. Og så videre.

Forskellige undersøgelser<sup>1</sup> viser, at flere og flere erhvervsledere har baggrund i frivillige organisationer, og i et erhvervsliv, der i stigende grad fokuserer på elementer som social ansvarlighed og værdibaseret ledelse, findes der en række lighedspunkter med det frivillige univers. Derfor er det vores tese, at erhvervsledere med baggrund i de frivillige organisationer kan bidrage i positiv retning med en særlig værdi i erhvervslivet, både i forhold til at forstå og implementere sociale og samfundsorienterede værdier og holdninger og i forhold til at motivere med andre faktorer end økonomiske. Og derfor er der en læring, vi mener, kan gå begge veje: Den frivillige ledelse kan kvalificeres igennem et øget fokus på lederudvikling, som i andre ledelsessammenhænge er en selvfølge. Og andre ledelsessammenhænge kan lære af den frivillige ledelses evne til at arbejde værdibaseret og meningsorienteret.

Den opfattelse har været afsættet for talrige samtaler i løbet af studiet. Vi har bekræftet hinanden i opfattelsen fra hver vores position – men jo mere vi har søgt, jo mere har det stået os klart, at der er en bemærkelsesværdig disharmoni imellem udbredelsen af frivillig ledelse og den teoretiske og forskningsmæssige interesse herfor i ledelseslitteraturen. Antallet af undersøgelser om frivillig ledelse er særdeles sparsomt, og i en dansk sammenhæng nærmest ikke-eksisterende.

Det faktum gjorde, at vi måtte sande, at vores – og andres – opfattelse af frivillig ledelse i bedste fald baserer sig på gode gæt, skøn og egen-oplevelser. Vores antagelse om, at frivillighedskulturen rent faktisk kan have en positiv betydning for ledelse i andre sammenhænge – måske endda være en konkurrencefordel for os som nation – var med andre ord alene en ubegrundet påstand, som vi på grund af manglende data om emnet ikke havde mulighed for at underbygge eller undersøge.

Vi fandt, at arbejdet med *seminar II* – og nu i særdeleshed med hovedopgaven – kunne give os en kærkommen mulighed for at undersøge den frivillige ledelse nærmere. Og som vi har illustreret i det ovenstående, forstår vi den frivillige ledelse fra to sider: Dels som den konkrete ledelse, der udføres i de frivillige organisationer – og dels som et udtryk for en retning i hvilken ledelsestænkningen i videnssamfundet generelt bevæger sig i.

## ***Frivillighedsledelse og videnssamfund***

Videnssamfundet – som vi formentlig stadig kun har set begyndelsen af – har sat nye idealer for arbejde og ledelse. Fokus er skiftet fra maskiner til mennesker. Mennesker motiveres i stigende grad af *meningen* med arbejdet, og ikke af økonomi i sig selv. De virksomheder, der ridder på bølgen, har forstået, at mangfoldighedsledelse ikke blot handler om forskellig hudfarve, men om at sætte fokus på individet og ikke blot gruppen. Og de virksomheder, der i industrisamfundet havde deres storhedstid, kigger i nogen grad måbende på og undrer sig:

– For hvordan kan man se stort på en 37-timers arbejdsuge? Hvordan kan man tillade frihedsrettigheder og personalegoder til enhver, som tidligere var forbeholdt direktionen? Og hvordan kan virksomheder, hvis indtjening opgøres negativt, skabe uhørt store børsværdier? *Dot.com*-bølgens paradokser trives i bedste velgående – og i vores del af verden er vi vidne til, at to paradigmer lever side om side: Dels industrisamfundet, dels videnssamfundet.

Samfundet har ændret sig radikalt fra industrisamfundet og frem til i dag. Det samme har ledelsesforståelsen. Vi lever i dag i et samfund, der ikke er et *enten-eller*, men et *både-og*. Både industrisamfund og videnssamfund. Derfor oplever vi en ledelsestænkning, der står med ben i begge lejre. En moderne leder er sammensat af et mix af hårde og bløde værdier. Kontrol og tillid. Krav og friheder. Struktur og netværk.

Alligevel tegner der sig en række tendenser, der peger på, at den ledelsestænkning, vi vil møde mere af i fremtiden, ikke primært vil forholde sig til styring og kontrol af en produktion af varer eller viden. Men derimod i højere grad om strategier, mennesker, viden, etik og værdier. Ledelse går i dag ikke ud på at beklæde en rolle eller varetage en funktion, men det handler om at være til stede og gøre brug af sin egen personlighed i arbejdet. Vi befinder os i en ledelsesverden, hvor rammer og strukturer er flydende og løbende ændres. Her er der behov for at finde – eller måske opfinde – et nyt ledelsesbegreb, som sætter nye normer og standarder for det, vi kan kalde *moderne ledelse*, som er rundet af helt andre begreber og værdier end tidligere tiders ledelsespraksis.

Det er med andre ord vores opfattelse, at vi i disse år står over for en begyndende skillelinje: For i takt med, at store dele af den vestlige verden ændrer sig fra industri- til videnssamfund, må ledelses- og arbejdsforståelsen naturligt følge med. Og med en blød opdeling kan vi tale om, at bestemte ledelsespraktikker har kendetegnet industrisamfundet fra *dengang* til *nu*. Og at nye ledelsesfilosofier vil kendetegne videnssamfundet fra *nu* og *frem*.

Vi vover derfor at foreslå en opdeling i *ledelse dengang* og *ledelse nu*. Intentionen med denne sontring er at foretage en læsning af ledelseslitteraturen, der forholder sig til den udvikling, som ledelse som praksis og fag i disse år gennemgår. Det er samtidigt intentionen at skabe den refleksion af HDO-litteraturen, som vores møde med den giver. Og ikke mindst at opbygge et teoretisk grundlag for undersøgelsen af det frivillige lederskab. For vores tese er, at de elementer, der findes i *ledelse nu* i stort omfang ses afspejlet i den frivillige ledelse. Den frivillige ledelse har stærke fællestræk med videnssamfundet: Mennesket drives af andet end penge. Der sættes fokus på social ansvarlighed. Der er konsensus om, at alt, der giver værdi, ikke nødvendigvis kan kvantificeres. Arbejdstiden er flydende, og essensen er succesfuldt udførte opgaver snarere end tid på en fysisk placering. Og så videre – eksemplerne er talrige.

## ***Rapportens mål***

I disse ovenstående overvejelser starter vores rapport. Og som det ovenstående peger på, er vores ambitioner med rapporten to-delte: Dels ønsker vi at foretage en konkret undersøgelse af frivillig ledelse; ikke som et udtømmende svar på, hvad frivillig ledelse er, men som et skridt på vejen til at sætte fokus på og skabe viden om området. Og dels ønsker vi at forholde os generelt til tendenser og udvikling i det fag og håndværk, vi kalder ledelse. Sagt med andre ord er det vores intention at tegne et billede af ledelsesudviklingen fra *dengang* til *nu* og *frem* – og ud fra dette billede undersøge, hvad der kendetegner frivillig ledelse. Vores undersøgelse af frivillig ledelse tager afsæt i de organisationer, hvorfra vi selv har erfaring, nemlig de kirkelige børne- og ungdomsorganisationer.

Med det som udgangspunkt stiller vi som spørgsmål for denne rapport:

*Hvordan har ledelse udviklet sig fra industri- til videnssamfund, og hvordan kendetegnes det i den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer?*

## **Rapportens indhold**

Det er vores forhåbning, at denne rapport ikke kun finder læsere i HDO-regi, men at den samtidig må henvende sig til frivillig ledere og andre, der interesserer sig for området, og ønsker at se det i lyset af den øvrige ledelsesmæssige udvikling, som finder sted i samfundet. Vi har derfor tilstræbt en sproglig balance imellem på den ene side en universitetsrapports akademiske krav, og på den anden side hensynet til læsere fra andre sammenhænge. Derfor er det også intentionen, at rapportens enkelte dele kan læses hver for sig.

Vi indleder rapporten med afsnittet *Metodologi*, som forholder sig til de videnskabsteoretiske aspekter ved vores undersøgelse. Dette afsnit har formentlig primært interesse for læsere inden for HDO-miljøet, og skal ses som en uddybning af vores teoretiske afsæt for udarbejdelsen af rapporten.

Rapportens første hovedkapitel kalder vi *Fra industri til viden*, og i dette afsnit besvarer vi problemformuleringens første del: Hvordan ledelse med tiden har udviklet sig fra industri- til videnssamfund. Vores afsæt er den teoriramme, som HDO-studiet har præsenteret – men vi gør samtidig rammen bredere, og søger en diskussion i forhold til anden litteratur og tendenser, som influerer på udviklingen. Vores intention er, at opsummere udviklingen i en model, der med fokus på en række fixpunkter fra *dengang* til *nu* kan beskrive udviklingen og samtidig være teoretisk afsæt for vores undersøgelse af frivillig ledelse.

Vores empiriske undersøgelse udgør under overskriften *Frivillig ledelse* rapportens andet hovedkapitel, som vil svare på problemformuleringens anden del: Hvordan udviklingen fra industri- til videnssamfund kendetegnes i den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Vores afsæt er således den teoretiske analyse og dens opdelingen i *ledelse dengang* og *ledelse nu*.

Vores opgave skiller sig en del ud fra de traditionelle emner på HDO-studiet. Men vi mener alligevel, at den er særdeles relevant – også set i en HDO-sammenhæng. I vores opfattelse kan der drages paralleller imellem ledelse i den frivillige verden og ledelse i erhvervslivet. Begge verdener kan lære af hinanden og inspirere hinanden, til gavn for de mennesker, der fungerer i et ansættelsesforhold, og de mennesker, der yder et frivilligt stykke arbejde, fordi udbyttet af arbejdet er noget langt mere meningsfyldt og givende end økonomiske incitamenter.

Det er ikke vores ønske, at denne hovedopgave skal danne et endeligt punktum for vores studie og herefter blot gå i glemmebogen. Vi har et håb om, at vi igennem denne rapport

kan sætte fokus på et uberørt område af ledelseslitteraturen – og skønt vi ved, at vores sparsomme bidrag ikke er en fyldestgørende behandling af dette område, er det vores håb, at vi igennem dette arbejde også kan hjælpe andre på vej ud i at afdække og undersøge ledelsesrelaterede problemstillinger i frivillige organisationer. Sagt med andre ord vil vi gerne være med til at bidrage til, at der vil blive sat fokus på området – også i en bredere skare end blot i HDO-regi.

Dermed er rejsen ikke slut her. Men blot begyndt! De, der måtte være interesserede, vil kunne følge vores videre rejse på [www.ledelse.nu](http://www.ledelse.nu).

## **Tak**

Denne rapport er helt afhængig af, at de mennesker, vi har inviteret til at deltage i undersøgelsen, har valgt at bruge tid og ressourcer på det. Vi retter derfor en stor tak til de mange frivillige ledere, der har deltaget i vores undersøgelse og udvist interesse for vores arbejde.

Vi har undervejs på vores rejse fået følgeskab af *Center for Ungdomsstudier og Religionspædagogik (CUR)*, og vi takker sociolog *Rie Skårhøj* for positive input.

Ikke mindst skal der skal også lyde en særlig tak til vores vejleder, *Kasper Vork Steffensen*, som hele vejen igennem har troet på vores projekt og givet os vide rammer. Tak for spændende samtaler, sparring og konstruktiv vejledning i forbindelse med udarbejdelsen af denne hovedopgave såvel som seminar II.

Vi byder hermed velkommen på rejsen!

Aalborg, marts 2008

*Mads Lindholm*  
*Jesper Vandtved Jensen*

# Metodologi

*Den rejsende udforsker landets mange områder som ukendt territorium eller ved hjælp af kort mens han strejfer om på territoriet.*

*Det kan også være, at den rejsende med vilje opsøger bestemte steder eller emner ved at følge en metode i ordets oprindelige græske betydning ”En vej, der fører til målet”.*

*Steinar Kvale*

Metoden er vejen, der fører til målet. For at vælge den rette metode, er det derfor essentielt et kende målet. Og et mål med nærværende opgave er, som vi allerede har nævnt, at undersøge, hvad der kendetegner frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer.

Men målet er, som *Steinar Kvale*<sup>2</sup> antyder det, ofte en vandring i ukendt landskab, og vil ofte føre til nye erkendelser og opdagelsen af nye stier undervejs. – Så hvordan kan målet da fastsættes tilstrækkeligt præcist til, at den rette metode kan vælges?

Vi søger svaret på dette ved i første omgang at hæve os fra metodens niveau, og til det *metodologiske* niveau<sup>3</sup>, som kan betragtes som *metodernes metode*. Metodologien handler dermed ikke kun om, *hvad* vi gør, for at nå vores mål, men er i lige så høj grad et spørgsmål om sandhedsværdien af det kort og kompas, som vi bruger i vandringen mod målet. Den konkrete metode, som vi bruger i vores undersøgelse, vil vi således vende tilbage til senere (s. 77), og i første omgang alene beskæftige os med det mere overordnede niveau.

Vi brugte seminar II som et metodisk forstudie, og har på den måde forsøgt inden denne hovedopgave at tydeliggøre såvel *målet* som *vejen* til målet for os selv. Vores oprindelige mål drejede sig om det frivillige univers; om ledelse i frivillige kirkelige organisationer, som vi selv havde været en del af, og som vi ønskede at belyse med en faglig optik. Men det gik op for os i det arbejde, at ledelse i den henseende med fordel kan betragtes i en bredere sammenhæng – at de karakteristika, vi så i den frivillige ledelse, havde oplagte fællestræk med ledelsesudviklingen generelt: Motivationen forandres, meningen intensiveres, netværk erstatter strukturer. Og så videre.

Vores valg blev derfor at se den ledelse i et bredere perspektiv, og derfor indleder denne opgave netop ikke med frivillighed, men derimod med ledelse i bredeste forstand.

### ***Teori: Ledelse dengang og ledelse nu***

Som nævnt indledningsvist vil første del beskæftige sig med, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund. Vi lægger denne udvikling som grundlæggende præmis i opgaven, og dermed har vi anlagt et lokalt fokus, som betyder, at vores tilgang til ledelse omhandler den del af verden, hvor vidensproduktion er essentielt for den videre udvikling. Når vi dermed bruger begrebet ledelse, skal det forstås i den sammenhæng – og ikke som et overordnet begreb, som kan bruges uanset sammenhæng.

Vores grundlæggende indfaldsvinkel til ledelse er, at det både er et håndværk, en videnskab og en personlig stillingtagen. Et håndværk i den forstand, at der findes en række værktøjer, som forfines hos den enkelte udøver. En videnskab i kraft af, at ledelse er funderet og baseret på forskning. Og en personlig stillingtagen, fordi ledelse af mennesker først og sidst handler om, hvordan den enkelte leder betragter sig selv, sin organisation, og de mennesker, hun leder.

Dermed har vi også slået vores egen tilgang an: Skønt vi betragter ledelse som en videnskab, er dens udøvelse og genstand stadig mennesket. Vores tilgang er derfor den humanvidenskabelige, og vi tager afsæt i fortolkningsvidenskabens – *hermeneutikkens* – udgangspunkt om, at det objektive i sig selv er en utopi, når genstandsfeltet er det liv, som vi alle er en del af, og selv er med til at erkende. Med filosofen *Edmund Husserls* ord<sup>4</sup>:

*Når livet kommer i fokus, er det naturligvis ikke længere muligt naivt at tale om 'objektivitet', dvs. helt at ignorere den erfarende, erkendende, den virkelige konkrete, aktive subjektivitet, eller at bevare videnskabsmandens naivitet i forhold til naturen og til verden generelt: Han er blind for, at alle hans objektive sandheder samt selve den objektive verden, der er substratet i hans formler, er hans eget livs frembringelse, dvs. er blevet til i ham selv.*

Dette udgangspunkt er i sig selv et modsætningsforhold til den traditionelle placering af ledelse som en del af den økonomiske videnskab, men ikke nødvendigvis så langt fra samfundsvidenskabens fokus, der gradvist har ændret sig fra et positivistisk ideal og til en forståelse af, at sandheden er en social konstruktion, som skabes i fællesskabet mellem mennesker<sup>5</sup>.

Vi behandler som nævnt ledelsesteorien ud fra en sontring mellem *ledelse dengang* og *ledelse nu*. Vi skal senere begrunde dette nærmere, men i forhold til det rent metodologiske har det den betydning, at vi den sammenhæng ligeledes tager afsæt i sontringen mellem på den ene side den økonomisk/ingeniørvidenskabelige tilgang til ledelsesfeltet, som vi specielt bruger ingeniøren *Frederick Winslow Taylor* (s. 28) som repræsentant for. Og på den anden side et postmoderne vidensperspektiv, der ikke i så høj grad tager afsæt i en enkelt teoretikers forståelse – i tråd med, kunne man fristes til at sige, postmodernismens fraskrivelse af faste sandheder – men nærmere tager sit udspring i forståelsen af en social konstrueret virkelighed, hvor sandheden ikke er en fastlåst størrelse, men snarere en proces, der finder sted i det konstante møde mellem mennesker<sup>6</sup>.

Når vi således i vores teoretiske analyse søger at svare på, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund er det i en forståelse af, at såvel ledelse som samfund er en social konstruktion; noget, der defineres af den måde, vi er sammen på, og reproduceres i den samlende fortælling, som vi giver det – og som i dette tilfælde kan kaldes ledelsesteori. Med andre ord er der ingen faste svar på, hvad der motiverer mennesket, hvad der er god ledelse eller hvilken ledelsesstil, der giver størst resultat. Svarene er alle indlejret i en social kontekst og vil dermed variere alt afhængig af, i hvilken sammenhæng disse spørgsmål stilles. Vi stiller dem i lyset af videnssamfundet, som vi ligeledes opfatter som en konstruktion. I industrisamfundet var essensen fysiske konstruktioner – varer, produkter, fabrikker. I videnssamfundet flyttes fokus til mentale og sociale konstruktioner, og dermed bliver ledelsesforståelsen i højere grad knyttet til et flydende univers med få faste sandheder.

Når spørgsmålet således stilles, om hvordan vi kan være sikre på, at vi beskriver udviklingen fra industri- til videnssamfund sandt, er svaret det pragmatiske, at det kan vi heller ikke. Vores intention er ikke at udlede *sandheden*, men derimod at tegne et billede, som viser konturerne af den udvikling, som vi står midt i: En udvikling, der måske i nogen grad er et paradigmeskifte fra maskiner til mennesker – og et skifte, vi kun har set begyndelsen på.

Vi kan ikke, med *Husserls* ord, undgå at være blinde i vores egen virkelighed. Men med *Husserl* mener vi, at enhver, der betragter et genstandsfelt, som hun selv er en del af, står med den udfordring. Og derfor er vores mål netop ikke objektiviteten, men i stedet at vedkende os vores synspunkt: At ledelse både er videnskab og håndværk. Men samtidigt altid reflekteres i mødet med den enkelte, således som også denne opgave vil være et udtryk for.

Med andre ord: Vores analyse af udviklingen har til formål at opstille et teoretisk afsæt, som vores empiriske undersøgelse kan basere sig på. Havde andre mennesker stået bag denne rapport, ville resultatet givetvis blive anderledes end vores, *netop* fordi ledelsesteorien handler om mennesker, bedrives af mennesker og erkendes af mennesker. *Monet* tegnede verden på én måde. *Van Gogh* på en anden. Og skønt vi ikke skal sammenligne os med kunstnere, er det alligevel vores udgangspunkt, at vi med denne rapport maler et billede, som pr. definition ikke kan have fotorealistisk karakter, fordi opfattelsen af realismen er forskellig fra person til person – og netop er socialt konstrueret. Men dette gør ikke billedets værdi ringere. Måske tværtimod. Mødet med vores billede kan forhåbentlig bringe ens eget billede af virkeligheden i spil. På samme måde som når øjet møder kunsten.<sup>7</sup>

Det billede, vi søger at male, tager sit afsæt i teorien, og bruger teoriens udledning af dimensionerne *ledelse dengang* og *ledelse nu* som sit lærred. Målet med teorien er dermed todelt: Dels i sig selv at tegne udviklingen fra industri- til videnssamfund, og dels at fungere som teoretisk fundament for den empiriske undersøgelse.

### ***Empiri: Frivillig ledelse***

Vores undersøgelse af frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer baserer sig på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, og suppleres af kvalitative spørgsmål. Undersøgelsens afsæt er identisk med de ovenstående overvejelser, idet vi ligeledes forstår den frivillige ledelse i organisationerne som en social konstruktion, som løbende påvirkes og udvikles. Dermed er vores undersøgelse et udtryk for et øjebliksbillede, som er blevet til igennem svar fra aktive frivillige ledere, og som præsenteres i den tolkning, vi anlægger.

Vores oprindelige ønske med undersøgelsen har været en intuitiv nysgerrighed efter et samlende billede af, hvad der kendetegner frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Interessen er fostret af, at det er dér vi selv første gang har stiftet bekendtskab med ledelse fra praktikerens ståsted – og samtidig har vi set det bekræftet i undersøgelser<sup>8</sup>, at den frivillige ledelse giver et godt afsæt for en senere karriere som professionel leder. Den frivillige ledelse kan derfor i en vis forstand opfattes som et

rugested for fremtidige erhvervsledere. Og alene af den grund, er det interessant at sætte fokus derpå.

Vi møder i denne undersøgelse det frivillige univers med et blik, der er formet af vores egen erfaring med feltet, og påvirket af det pilotstudie, som seminar II har været. Vores indledende hypotese tager afsæt i de undersøgelser, der viser en sammenhæng mellem frivillig ledelse og senere karriere i erhvervslivet. Og med vores sondring i *ledelse dengang* og *ledelse nu* er det samtidig vores tese, at den frivillige ledelse i høj grad vil basere sig i *ledelse nu*-universet, og at vi derigennem kan se en sammenhæng mellem frivillig ledelse og den ledelsesform, som videnssamfundet har brug for.

På den måde arbejder vi som udgangspunkt *hypotetisk-deduktivt*<sup>9</sup> i den forstand, at vi i kraft af vores undersøgelse søger at efterprøve hypotesen om, at den frivillige ledelse har træk fra *ledelse nu*-universet.

På den ene side er vores praktiske erfaring forudsætningen for overhovedet at påbegynde undersøgelsen. På den anden side er risikoen endnu engang, at man blændes af sin egen virkelighed. Det er dog vores opfattelse, at vi igennem trianguleringen<sup>10</sup> mellem både den kvantitative og kvalitative metode kan søge en så bred tilgang til emnet som muligt.

Undersøgelsens karakter kan beskrives som et mix mellem et *survey* og et *casestudium*<sup>11</sup>. Dataindsamlingen er foretaget, så det er muligt at anvende den primære empiri både som et komparativt casestudie såvel som et surveystudie, idet der i materialet indgår svar fra en række forskellige organisationer. Vi vælger at anvende den indsamlede empiri i en survey-form, idet det ikke specifikt er de interorganisatoriske særegne kendetegn, der er vores interesse, men derimod det overordnede billede af den frivillige ledelse.

### ***Validitet og reliabilitet***

Et altid presserende spørgsmål når det drejer sig om empiriske studier, handler om *validitet* og *reliabilitet*. Validiteten udtrykker, om undersøgelsen giver svar på det, den hævder at give svar på – altså hvor gyldig undersøgelsens svar er. Reliabilitet drejer sig om, hvorvidt undersøgelsens resultater kan opnås igen i andre sammenhænge – altså om undersøgelsens præcision.<sup>12</sup>

Begge begreber knytter sig til undersøgelsens *kvalitet*, og er i en traditionel naturvidenskabelig sammenhæng udtrykt igennem en talværdi, som skaber sammenlignelighed imellem forskellige undersøgelser.

Vi vil skelne imellem *intern* reliabilitet og *ekstern* reliabilitet. Den interne drejer sig om, om undersøgelsens resultater kan genskabes inden for samme population eller stikprøve. Med

andre ord, om det er muligt at opnå samme resultater, hvis undersøgelsen blev foretaget igen. Selvsagt er dette parameter afgørende for hele undersøgelsens konklusion og kvalitet, og den mest centrale faktor i den sammenhæng vil være den tid, der går, imellem en gentagelse af undersøgelsen. Vores undersøgelse foregår i et dynamisk miljø, og i takt med, at lederposterne skifter, vil undersøgelsens svar naturligt blive anderledes. Derfor har vores undersøgelse ikke en universel eller almen gyldighed, men kan med rette betragtes som et øjebliksbillede, der tegner tendenser og konturer – men ikke nødvendigvis er korrekt om 3, 5 eller 10 år.

Den eksterne reliabilitet omhandler undersøgelsens generaliserbarhed til andre sammenhænge. Er frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer for eksempel identisk med frivillig ledelse i politiske organisationer? Den eksterne reliabilitet er central, hvis vi med undersøgelsen søger at generalisere til frivillig ledelse i det hele taget, og ikke blot forholder os til frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer, som er tilfældet i denne rapport.

Vi skal senere vende tilbage til flere konkrete overvejelser om validitet og reliabilitet i vores undersøgelse (s. 81f.), som i høj grad knytter sig til den anvendte metode. Det er imidlertid relevant at overveje, om kvaliteten af vores undersøgelse alene skal betragtes ud fra disse begreber. For det får i denne sammenhæng betydning, at vi opfatter vores genstandsfelt som en social konstruktion, og dermed ikke som en objektiv genstand, som altid vil være ens. Som nævnt er det vores opfattelse, at vi i denne rapport maler et billede, som netop vi er medkonstruerende af, og derfor ikke nødvendigvis kan verificeres i forhold til objektive sandhedskriterier, som fx validitet og reliabilitet.

Den britiske forsker *Vivien Burr, University of Huddersfield*, søger at løse dette problem igennem introduktionen af nye begreber. Hendes udgangspunkt tager afsæt samme sted som filosofen *Husserl*, der, som tidligere nævnt, fraskrev sig objektiviteten når genstanden, der betragtes, ikke er naturskabt, men derimod konstrueret i en social sammenhæng mellem mennesker<sup>13</sup>:

*Socialt konstrueret forskning handler ikke om at identificere objektive fakta eller fastslå sandheden. Der kan ikke findes nogen endelig forklaring af verden, og virkeligheden være utilgængelig og uadskillelig fra vores diskurs om den; al viden er foreløbig og kan anfægtes, og antagelser er lokale og historisk/kulturelt specifikke. Begreberne reliabilitet og validitet, som de normalt forstås, er derfor utilstrækkelige til bedømmelse af kvaliteten af socialt konstrueret arbejde.*

*Burr* foreslår, at reliabiliteten og validiteten om ikke erstattes så dog suppleres af 4 andre kriterier, der fra en pragmatisk position afgør kvaliteten af den opsamlede viden:

- *Usefulness* og *fruthfullness* – om den fundne viden er nyttig og frugtbart kan anvendes.
- *Trustworthiness* og *soundness* – om den fundne viden er tillidsvækkende og kan antages at gælde eksempelvis også i andre sammenhænge.

Den oplagte kritik til *Burrs* begreber er selvsagt deres bredde og manglende evne til at blive kvantificeret. Modsat er deres styrke, at de giver en anden forståelse af kvaliteten i undersøgelser, der netop baserer sig på, at sandheden ikke er objektiv og altid gældende, men derimod skabes i samspillet mellem mennesker.

Overordnet kan man hævde, at *Burrs* begreber flytter bevisbyrden i forhold til en undersøgelses kvalitet: Når kvaliteten skal afgøres ud fra fx nytteværdi og troværdighed, bliver det *læseren* og ikke *forfatteren*, der må vurdere undersøgelsen. En traditionel undersøgelse, der angiver et signifikant niveau for reliabilitet og validitet er i en vis forstand lettere at gennemskue. Men *Burrs* begreber ligger dermed i tråd med netop en fortolkende traditions blik for, at en tekst opstår i spændingsfeltet mellem dens afsender og dens modtager – og at videnskabelse dermed heller ikke er udtryk for et enkelt sandhedsideal, men ligeledes er en proces, der foregår i et socialt konstrueret univers.

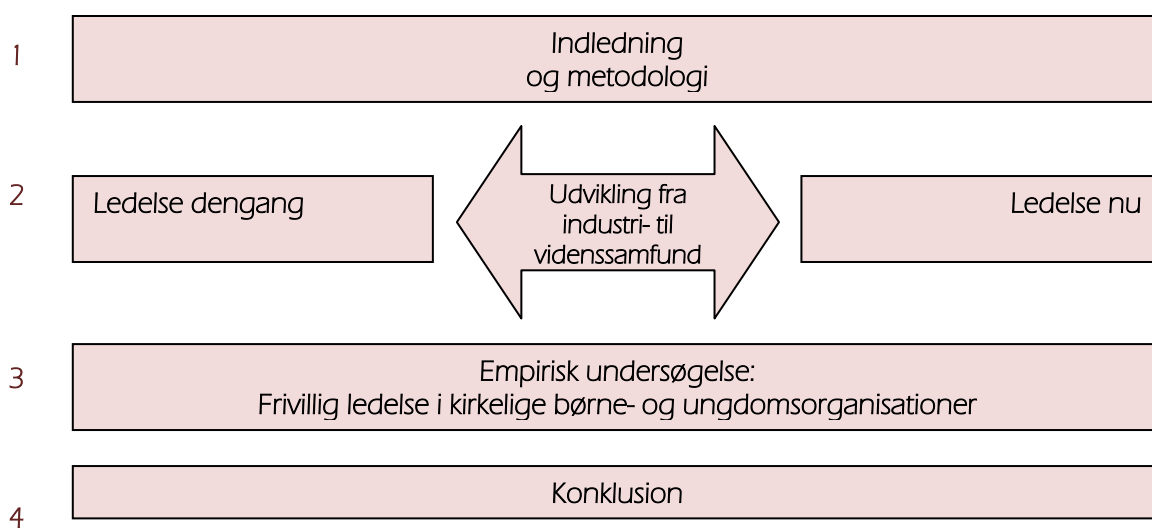
### *Never ending story...*

Vi har i det ovenstående løftet en flig af det tæppe, der omhandler metodologi og sandhedsforståelse. Det har vi gjort i forsøget på dels at udpege det afsæt, som denne rapport udspringer af. Og dels at problematisere den gængse forståelse af kvalitet i undersøgelser. Diskussionen er i sig selv uendelig, men vores formål har været at introducere en række begreber, som vi vil anvende undervejs i rapporten til at forholde os til netop kvaliteten af den undersøgelse, vi foretager.

## ***Fremgangsmåde***

Vores konkrete fremgangsmåde kan illustreres i nedenstående figur:

Vi har i den nærværende del (1) introduceret vores emne og metodologiske udgangspunkt, og vi vil i det kommende (2) beskæftige os med spørgsmålet om, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund. Den teoretiske del vil afslutte med en opstilling af en model med afsæt i dimensionerne *ledelse dengang* og *ledelse nu*. Dette vil være afsættet for vores empiriske undersøgelse (3), som vil sætte fokus på, hvad der kendetegner frivillig ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Endeligt (4) vil rapporten afsluttes med en konklusion og perspektivering.



**Figur 1: Fremgangsmåde**

Overordnet er rapporten opdelt i to dele: Den teoretiske undersøgelse og den empiriske. Vi har tilstræbt en naturlig sammenhæng mellem disse dele – men samtidig haft som intention, at de kan læses adskilt af hinanden. Dette skyldes primært hensynet til læsere udenfor HDO-regi; ikke mindst de mange organisationer og frivillige ledere, som har bidraget til undersøgelsen, og udtrykt ønske om at læse dens resultater. Samtidigt har det været vores mål, at den generelle ledelsesdiskussion i rapporten omhandler ledelse i al almindelighed, og derfor vil del 1 være en bred ledelsesfortælling, der ikke i sig selv fokuserer på frivillighed, men på ledelse. Den frivillige ledelse bliver således genstand for rapportens anden del.

Med disse overvejelser som afslutning på indledningen, vil vi bevæge os videre mod udviklingsfortællingen i forsøget på at tegne billedet af ledelse fra maskine til menneske; fra *industri til viden*.

# Fra industri til viden

*Meget af det, vi kalder ledelse,  
består i at gøre det besværligt  
for folk at arbejde*

*Peter F. Drucker*

På supermarkedets bugnende hylder står varer i hobetal. Vi er vant til et stort udbud og et bredt og dybt sortiment, som tilfredsstillende både vores krav til forskellige niveauer inden for kvalitet og pris – der skal vel være forskel på hverdag og fest – og som gør det lige så let at købe eksotiske importerede produkter, som danskproducerede nationalklenodier.

På varenes farvestrålende forsider finder man lovprisningerne: 25 % ekstra for den samme pris. Verdens bedste torsk. Ægte frugtfarve. Ikke tilsat sukker. Og så videre. På bagsiden står den mere nøgterne faktuelle forklaring, som af og til er informativ, og af og til kræver en udvidet bromatologisk eksamen. Tænk engang: E500, E503 og E334 er ikke nye Mercedes-modelbetegnelser, men derimod indholdet i en almindelig pakke kiks. Opstillet ved siden af fortegnelse over næringsindhold, nettovægt og indhold. Vi vil vide, hvad vi indtager. Hvad det er lavet af. Hvornår det er lavet. Og hvor længe det kan holde sig. For vi ved jo, at vi bliver, hvad vi spiser.

Kravet til dokumentation og kontrol findes på både produkter og i butikker. Smiley-ordninger er indført i både supermarkedets charcuteri og hos den julehandlende på Strøget, der blot sælger brændte mandler. Vi vil være sikre. Vi vil forskåne os selv fra dårlige fødevarer og deraf følgende sygdom. Og skønt omfanget altid kan diskuteres, er tanken i sig selv ikke dårlig.

## ***Hvad står der på bagsiden?***

Hvis vi løfter blikket fra det daglige brød og forholder os til noget, som berører os alle i lige så stort omfang – nemlig hvordan der bedrives ledelse i samfundet, i organisationer og virksomheder – så er kontrolkravet et ganske andet. Nye ledelsesteorier, *buzzwords*,

principper og praktikker, der tilsyneladende alle vil alt det bedste, strømmer ind i ledelsessupermarkedet som varerne hos den lokale købmand. Og deres lovprisninger lader intet tilbage at ønske: Lav mere med den samme indsats. Øg salget. Få gladere medarbejdere. Vær den du er som leder. Find dine uudnyttede ressourcer. Og så videre.

Forsiderne på ledelsespakkerne ligner til forveksling alle andre produkter, der i en konkurrencepræget verden kæmper om købernes gunst. Men hvad står der på bagsiden? Hvor finder vi skemaet med ingredienser, vægt og antal? Og, når det drejer sig om kurerende metoder, hvor finder vi da indlægssedlen med bivirkninger? Hvor står produktionsdatoen? Og hvor står, hvor længe varen kan holde? Hvor står der, hvad tilberedningstiden er, og hvad der med fordel kan serveres som tilbehør eller garniture?

- Jamen, vil nogen argumentere, ledelse kan man ikke bare sådan sammenlignes med fødevarer, for vores kost handler jo om vores sundhed!

Ja, netop. Og det gør ledelse i allerhøjeste grad også. Ledelse handler i første omgang om vores sociale og psykiske velbefindende. Men krop og psyke hænger sammen, og derfor handler ledelse også om vores fysiske sundhed. I Danmark svarer det årlige sygefravær til 140.000 fuldtidsstillinger<sup>14</sup>. En tredjedel af dette – mere end 45.000 stillinger – skyldes dårligt arbejdsmiljø. Skyldes dårligt arbejdsmiljø nødvendigvis dårlig ledelse? Ikke nødvendigvis. Men arbejdsmiljøet er ledelsens ansvar, og alene det er en håndfast både erhvervs- og samfundsøkonomisk grund til, at betydningen af ledelse skal italesættes.

Når man køber fødevarer er hovedargumentet næppe, at man ikke vil være syg. Det er snarere, at man kan lide smagen, at man er sulten, at reklamen har været tilstrækkelig god, at man har for vane at købe netop dette produkt. Og så videre. På samme måde bør det i en ledelsessammenhæng ikke være argumentet i sig selv, at ledelse kan reducere sygefravær. Det er en væsentlig viden at bære med sig – fuldstændigt på samme måde som det er at vide, at overdrevent brug af chokolade giver mavepine. Men det bliver hypokondrisk, hvis argumentet for god ledelse er at reducere sygdom.

## ***Ledelse er et håndværk***

Ledelse er et håndværk. Det er en intellektuel, følelsesmæssig og social disciplin. Og, som vi vil argumentere for senere, også en *kropslig* disciplin. Helt på samme måde som et håndværk. Nogle har særlige talenter, og kan uden uddannelse eller læretid forme ting i træ eller arbejde med motorer og mekanik. For andre kræver det træning og uddannelse. Og for andre igen er det fra starten håbløst, fordi hverken interesser eller kvalifikationer er til stede. Så er det bedre for både temperament, omgivelser og resultat at ringe til en

professionel. For den professionelle håndværker smelter krop, viden og værktøj sammen. Alt *kan* ikke forklares. Alt *skal* ikke forklares. Noget viden er tavs viden, og skønt håndværk tit baserer sig på tegninger og skitser, så adskilles det gode resultat fra det sublime ved den følelse og sjæl, som den dygtige håndværker kan tillægge produktet.

Man siger, at nogle er født ledere. Og måske er det rigtigt, at nogle mennesker enten biologisk eller igennem deres opvækst har den særlige baggrund, der gør, at de besidder sublime egenskaber inden for det håndværk, vi kalder ledelse. Ligesom andre mennesker af samme grunde uden formelle kvalifikationer kan være fantastiske til andre håndværk. For de fleste kan meget dog læres.

Men uanset en håndværkers evner, vil værktøjet altid være afgørende for produktet. En god håndværker vil selv med dårligt værktøj kunne gebærde sig godt. Og en dårlig håndværker vil selv med det bedste værktøj næppe udrette store præstationer. Måske vil for stor en hammer eller for skarp en sav i denne sammenhæng gøre mere skade end gavn. Derfor kan valget af værktøj handle om, at der er en overensstemmelse mellem det værktøj, der vælges, og de evner, man har. For sløve redskaber kan hæmme den gode. Og for skarpe redskaber kan gøre mere skade end gavn i hænderne på den dårlige. En logik, vi tror glæder for håndværkeren. Og for lederen.

### ***Hvor er brugsanvisningen?***

Redskaber og værktøjer er ledelsens svar på fødevarerindustriens ingredienser. Nogle værktøjer er skabt i en tid, hvor teknologi spillede en lille betydning. Andre er rundet af *dot.com*-bølgen næstens euforiske tro på teknologiske kvantespring. Og igen her er parallellen til håndværket tydelig: Skønt moderne biler viser dæktrykket på instrumentpanelet, så har mekanikeren stadig brug for en manuel måler til lufttryk – teknikken kan jo svinge. Og skønt industrialisering og maskinisering har frataget den gamle møbelsnedker sit marked, så har han stadig brug for den lille høvl og det gamle håndlag, når aldrende møbler skal repareres.

For håndværkeren er det logik, at gamle redskaber og ny teknologi ikke nødvendigvis går hånd i hånd. Det er trods alt bedre, at diagnosticere bilen elektronisk, end at bruge skruetrækkeren til at skille den ad – skønt begge dele kan give svar. Men gør den samme tydelighed sig gældende inden for ledelse? Kan lederen intuitivt se, når værktøjet er rundet af en svunden tid – eller om funklende nye og skinnende redskaber kan bruges, når det er klassiske problemstillinger, der dukker frem? – Hvor står produktionsdatoen? Hvor står sidste holdbarhedsfrist? Hvor er brugsanvisningen?

Disse spørgsmål er blandt dem, vi vil stille i dette kapitel. Vi søger svar på, hvad der kendetegner ledelse i videnssamfundet – og vores udgangspunkt for ledelse er det ovenstående: At ledelse er et altoverskyggende væsentligt håndværk for vores samfund. Og at det er væsentligt at kende ingredienserne i den ledelsesform, der benyttes, såvel som at sikre, at de værktøjer, der anvendes, er tidssvarende i forhold til de problemstillinger, de søger at løse. Samtidigt ser vi, at det sublime når det gælder både ledelse og håndværk har det fællestræk, at det opstår der, hvor menneske og værktøj smelter sammen til et uadskilleligt hele. Hvor lederen ikke blot *bruger* coaching-teknikker, men *er* coach. Hvor lederen ikke *leder* værdibaseret, men *lever* værdibaseret. Hvor det i sig selv er umuligt at skelne *person fra funktion*.

Vi lægger derfor til grund for vores ledelsesforståelse i det følgende, at ledelse er en disciplin, der kan læres – men samtidigt, i sin sublime form, er en måde at være på. I et samfund, der i stigende grad handler om at lede mennesker, er det altafgørende. Ledelse handler ikke længere om at forfine maskine og processer. Ledelse handler om menneskers væren. Det er vores udgangspunkt – og vi skal senere begrunde det nærmere.

Vi er samtidigt af den opfattelse, at ledelse som værktøj og disciplin er en fusion af talrige strømninger, tendenser, tider og idealer. Nogle harmonerer – andre modarbejder hinanden. Og i en verden og hverdag, der stiller stadigt større krav til effektivisering, besparelse og produktivitet, bliver det let at vælge *fast food*-løsninger. At tage det hurtige måltid, der mætter og stiller sulten, men hvis indhold ikke nødvendigvis er det mest hensigtsmæssige på lang sigt. *Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*, lyder mottoet for talrige bøger udgivet af ledelsesprofessor *Steen Hildebrandt*. Og vi tilslutter os målet. At det for såvel nye generationer af ledere som for nuværende ledere er essentielt, at ledelsesperspektivet aldrig kun omhandler nu'et, men også er fremadrettet. At målet ikke kun er kortsigtet profit, men at ledelse er en måde at tænke på, der tilstræber, at mennesker, virksomheder, organisationer og samfund bringes i en positiv udvikling – også på lang sigt.

### ***Følg med på rejsen!***

Det følgende er en fortælling om ledelse fra *dengang* til *nu*. Fra industrisamfund til videnssamfund. Det er en analyse, en diskussion, en historie. Det er en krystallisering og en fremstilling. Som på enhver rejse er rejseberetningen udtryk for en subjektiv oplevelse, ikke en objektiv rapport. Oplevelsen bliver til liv, der hvor *forfatter* og *læser* krydser klinger. Som sådan er det følgende skrevet – og vi håber, at læseren vil indgå på præmissen. Sætte sine tanker og holdninger i spil og følge med på rejsen. – Ikke med forventning om en nøgtern rapport, men om en historie og fortælling, hvis mål er at vise de tendenser og

ingredienser, som har rundet vores forståelse af ledelse. Og hvis intention er at pege i retning af den ledelsesform, som videnssamfundet kan basere sig på.

Vi indleder med en behandling af det *Menneskesyn*, som forskellige opfattelser af ledelse lader komme til udtryk – for derigennem at forstå ledelsesopfattelsernes forskelligartede mål og idealer. Dernæst forsætter vi rejsen med afsnittet *Fra maskiner til mennesker*, hvor vi søger at sætte scenen for den udvikling, som har fundet sted fra industri- til videnssamfund. Vi vil i det afsnit fokusere på den betydning, som dette skifte har fået for den teoretiske tænkning af ledelse. I afsnittet *Ledelse med krop og sjæl* vil vi vise, hvordan ledelsesopfattelsen ikke længere blot er en mental og psykologisk opgave, men en disciplin, der i høj grad involverer hele mennesket. Og vi vil afslutte kapitlet med et forslag til en model, der ud fra dimensionerne *ledelse dengang* og *ledelse nu* peger på, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund. Og som forhåbentlig kan være til inspiration som spejl af sin egen organisation.

Vi starter på rejsen tilbage i tiden, i starten af 1900-tallet, hos en af industrisamfundets pionerer og grundlæggere, *Henry Ford*.

## Menneskesyn

*Henry Ford* havde et problem. Han var manden, der med sofistikeret samlebåndsteknologi gjorde bilproduktion muligt – og tilmed inden for økonomisk rækkevidde for mange. Han var manden, for hvem moderne tale om brugerinvolvering og *customisering* må have lydt værre end de værste eder. Og han producerede efter princippet: Du kan købe bilen i en hvilken som helst farve, bare den er sort. Igennem standardisering og effektivisering blev Fords biler verdenssucceser. En god forretning. En høj kvalitet.

Men *Henry Ford* havde et problem. Fabrikken og samlebåndet skulle betjenes. Til det havde *Ford* brug for hænder. Hverken mere eller mindre. Og *Ford* beklagede sig: *Why is it that I always get the whole person when all I really want is a pair of hands?*<sup>15</sup> Det hele menneske, *the whole person*, skabte stort set kun problemer. Arbejderen var på *Fords* fabrik en produktionsfaktor på linje med samlebåndet. Og for *Ford* hovedsageligt et problem!

*Fords* interesse var hænder. Når han ansatte sit personale, havde han ingen interesse i at ansætte andet end de hænder, der skulle betjene maskineriet. Og *Ford*-fabrikkerne var eksperter i at optimere. Det gjorde de blandt andet med udgangspunkt i *Frederick Taylors* principper om *scientific management*<sup>16</sup> – videnskabelig ledelse – og netop videnskabeligheden blev legitimeringen af, at principperne var optimale for såvel ledelse som arbejdere.

## Arven efter Taylor

Historien viser, at *Ford* ikke var den eneste, der havde et problem. Det havde i mindst lige så høj grad de medarbejdere, der ud fra videnskabelige principper blev sat til at udføre det samme arbejde igen og igen. Hvad man i dag vil forbande som *ensidigt gentaget arbejde* (EGA), hyldede man dengang som optimal effektivisering. Eller måske rettere: Ledelsen gjorde. For fagbevægelsen havde et langt fra positivt forhold til den karismatiske *Taylor*, der med nøje præcision finjusterede medarbejdernes indsats og fabrikkernes indretning, som var det et stykke avanceret finmekanik.

*Taylors* principper er komplekse, og skønt de ofte reduceres til karikerede billeder af effektiviseringseksperter med stopure, besidder de videnskabelige kompleksitet. I en opsummeret version, kan *Taylors scientific management* forklares ud fra 5 principper<sup>17</sup>:

1. Placér al ansvaret for arbejdets organisering hos ledelsen; ikke hos medarbejderen.
2. Brug videnskabelige metoder til at afgøre den mest effektive arbejdsgang, og præcisér den måde, hvorpå arbejdet skal gøres.
3. Vælg den bedste person til jobbet.

4. Træn arbejderne til størst mulig effektivitet.
5. Overvåg arbejdernes indsats for at sikre, at procedurerne følges og at effektiviteten opretholdes.

I *Taylor's* optik er organisationen en maskine, der kan tunes ved at justere på arbejds gange, tidsforbrug og planlægning. Principperne baserer sig på en logik om at erkende problemet, søge en løsning og efterfølgende igennem kontrol, kontrol og atter kontrol sikre, at samme problem ikke opstår igen. Den model er i sig selv ikke væsensforskellig fra mange andre nutidige ledelsestankegange; men den store forskel er, at i *Taylor's* optik ligger nøglen til løsningen alene hos ledelsen. Ledelsen er tænkende, mens arbejderen alene er udførende.

Samme tankegang ses afspejlet senere i psykologen *Douglas McGregors* såkaldte X og Y-teori<sup>18</sup>, der grundlæggende inddeler mennesket i to: På den ene side X'ere, der er født dovne, ikke besidder selvdisciplin og nøje må kontrolleres for at få deres arbejdskraft udnyttet optimalt. Og Y'ere, på den anden side, der er initiativrige og tænkende, vækst- og udviklingsorienterede og i en spejling med organisationens værdier selv søger at opfylde dens mål. Ledere er i den optik typisk Y'ere, mens virksomhedens arbejdere er X'ere.

Dermed er vi ved kernen af taylorismen: Menneskesynet. *McGregors* X- og Y-mennesker er manifestationen af det menneskesyn, som kommer til udtryk igennem taylorismen, og som muligvis har haft den primære skadevirkning, at begrebet menneskesyn i en ledelsessammenhæng er blevet reduceret til et valg imellem to næsten matematiske variable.

## ***Begrebet menneskesyn***

Begrebet menneskesyn er sjældent anvendt i ledelsesdiskussionen. Det optages i ordbogen i slutningen af 1970'erne, men har sin primære anvendelse i andre dele af samfundsvidenskaben end i ledelseskredse. Alligevel mener vi, at det har en relevans; ikke mindst i denne sammenhæng.

Menneskesyn kan med forfatterne *Yngve Hammerlin* og *Egil Larsen* forstås som<sup>19</sup>:

*Vores grundlæggende forestillinger om, hvad det vil sige at være menneske. Hvordan er det, vi adskiller os fra andre levende skabninger? Hvordan har vi udviklet os som art (fylogense), og hvordan har vi udviklet os som enkeltmennesker (ontogenese)? Hvilke biologiske og sociale forudsætninger ligger til grund for det enkelte menneskes vækst og udvikling, sygdom og død? Hvad er det, der motiverer og driver menneskene? Hvad ligger til grund for læring, asocial adfærd og mentale lidelser?*

Definitionen er bred, og i vores optik er det specielt interessant i en ledelsesmæssig sammenhæng at fokusere på udvalgte elementer:

- Hvad det vil sige at være menneske
- Hvad der motiverer mennesket
- Hvad der ligger til grund for vækst og udvikling
- Hvad der ligger til grund for læring, asocial adfærd og mentale lidelser

Denne forståelse af menneskesyn omkranser mennesket i bred forstand. Den har det karakteristika, at den i væsentlig grad er individ-centreret, men dog som præmis, at mennesket er et socialt væsen. Men i modsætning til specielt motivationsteoriens menneskesyn er den bred – og det ses specielt, hvis man spejler definitionen med *McGregors* X- og Y-teori eller det menneskesyn, *Taylor* lader komme til udtryk i *scientific management*-skolen.

Såvel *McGregor* som *Taylor* illustrerer i denne sammenhæng, at den ovenstående definition på menneskesyn er som trin på en trappe: Hvert svar afgør, om det er centralt at beskæftige sig med det næste trin. En fordistisk tilgang til mennesket som hænder – som mekanisk led i en produktionsproces – levner ikke meget fokus til udvikling, vækst eller interesse for dysfunktionalitet. Spørgsmålet om en ledelsesteoris menneskesyn definerer dermed også virksomhedens og ledelsens ansvar over for arbejdsstyrken. I taylorismen ligger fokus og ansvar på mennesket på arbejde.

*Taylor*s principper er i høj grad stadig levende – forvis dig om det ved at besøge den nærmeste *McDonald's* – men helt afgørende for nutidens fokus på effektivisering og rationalisering er, om det menneskesyn, der kommer til udtryk, er anderledes. På den ene side diskuteres der i dag god ledelse og *corporate governance*<sup>20</sup> – på den anden side er de såkaldte *McJobs*<sup>21</sup> en realitet i stadig stigende omfang: Jobs, der til fastfood-kædens misbehag er opkaldt efter den, og som dækker over stillinger, der kræver få evner og ikke levner plads til hverken autonomi eller forfremmelse. Meget i lighed med *Taylor*s samlebandsarbejdere og *Fords* ønske om hænder.

### ***Muhammed i stedet for Peter***

Globaliseringen har betydet en forflyttelse af klodens fabrikker til Kina, Indien og andre lavtlønslande. Industrisamfundet er i vores del af verden ved at skifte karakter til videnssamfund. Stadigt flere jobs bliver videnstunge, og flere og flere af de manuelle jobs – *McJobs*'ene – udfases til enten meget lavt uddannet arbejdskraft og alternativt til udlændinge. Det i sig selv rummer kimen til en diskrimination, der netop tager afsæt i menneskesynet; i forståelsen af, hvad det vil sige, at være menneske:

*De indiske medarbejdere i call-centret tillægger sig vestligt klingende navne, som de selv vælger. Tanken er selvfølgelig at gøre deres amerikanske kunder mere veltilpasse. De fleste unge indere, som jeg talte med om det, tog det ikke ilde op, men opfattede det nærmere som en mulighed for at lave lidt sjov. Selvom nogle blot vælger navne som Susan eller Bob, er der andre, som virkelig udfolder sig kreativt.*

Citatet stammer fra Pulitzerprisvinderen *Thomas L. Friedmans* bestseller *Jorden er flad*<sup>22</sup>, og er en meget indpakket illustration af begrebet menneskesyn. Hvad vil det sige at være menneske? – Oftest vil vores svar på det spørgsmål løfte sig til eksistentielle højder, og sjældent vil vi stille spørgsmålstegn ved et helt grundlæggende træk ved, hvad det vil sige at være menneske, nemlig at vi som menneske forstår hinandens og vores egen identitet ud fra vores navn. *Friedman* fremstiller indernes professionelle pseudonymitet som uproblematisk, måske endda som et morskabsobjekt for dem selv.

– Men kan man, når det kommer til stykket, forestille sig, at indiske arbejdere, der er afhængige af deres løn, svarer hudløst ærligt til en verdenskendt forfatter, hvis publikationer har millioner af læsere? Og kan vi forestille os et samfund, hvor det ville være et krav for at få job, at vi i de timer, vi var på arbejde, blev tvunget til at udskifte vores navn med et mere velklingende? At der på visitkort, som mail-afsender og på firmaets hjemmeside stod *Hassan* i stedet for *Søren*? *Muhammed* i stedet for *Peter*? Eller *Samira* i stedet for *Helen*?

Spørgsmålet er, om det moderne vestlige samfund er godt på vej til at gøre sig skyldig i samme kritik, som vi i dag med undrende hovedrysten kan skyde *Ford* i skoene: Når vi karikerer udtalelsen om, at interessen kun var på hænder, og ikke det hele menneske, er det måske i sig selv ikke så forskelligt fra nutidens behov. I det nære fokuseres der på hele mennesker, *human resource*, coaching, selvledelse og andre selvrealiserende begreber. Men ét skridt bagved i værdikæden, peger meget på, at udviklingen ikke går i samme retning – og måske endda går baglæns.

Det siger sig selv, at grundlæggende menneskerettigheder skal overholdes overalt i værdikæden. Og det siger sig selv, at juraen skal opfyldes – af både moralske, juridiske og etiske grunde. At børnearbejde er utilstedeligt, og at den grundlæggende sikkerhed omkring arbejdet må være i orden. Skønt dette er åbenlyst, er det netop omkring disse emner fokus oftest retter sig i den løbende debat om samfundets skyggesider: Kinesiske børne- og fabriksarbejdere, med dårlige arbejdsforhold. Forurening som følge af dårlige produktionsbetingelser. Og så videre. Problemstillinger, som bl.a. *Naomi Klein* har fokuseret på i bogen *No Logo*<sup>23</sup>, der tager globaliserings skyggesider under kritisk behandling.

Disse skyggesider er langt hen af vejen følger af en evolutionær udvikling af industrisamfundet: I takt med, at produktionen flyttes, skal den ligeledes tilpasses lokale forhold og jurisdiktion. Dermed kan der opstå spændingsfelter i forhold til landenes forskellige idealer. Og udnyttelse af de steder, hvis prioriteter går mere i retning af kortsigtet økonomisk gevinst, end i sikring af grundlæggende rettigheder.

I takt med disse problematikker, er der i de senere år opstået en række tilsvarende udfordringer, der ofte drukner i diskussionen af de mere håndfaste problemstillinger. For industrisamfundets problematikker er i høj grad reguleret og i nogen grad et spørgsmål om at følge spillets regler eller overtræde dem.

Globaliseringen af videnssamfundet er grundlæggende anderledes. Udgangspunktet er en forståelse af mennesket som tænkende og reflekterende – som vidensmedarbejder. Men mange opgaver udføres fortsat ud fra en tayloristisk arbejdsforståelse, og på den facon sker der en kollision mellem et helhedskrævende arbejdsliv – og et delorienteret menneskesyn.

### ***Et umenneskeligt syn på mennesker***

Når *Ford* ærgres sig over, at han, hver gang han skulle bruge et par hænder, fik et helt menneske, siger det meget om *Fords* opfattelse af mennesket på arbejde. Hans behov var dybest set ikke mennesker, men hænder.

Den opfattelse var *Ford* så langt fra ene om, men er central i industrisamfundets tilgang til arbejdsstyrken. Dette ses eksempelvis sprogligt afspejlet netop i ordet *personale*, som henfører til mennesket på arbejde. Modsætningen kommer til udtryk i brugen af ordet *human*, som refererer til mennesket i bredere forstand, og udviklingen ses eksempelvis afspejlet i tidligere tiders tale om personaleledelse og *personnel management*<sup>24</sup> i modsætning til fx det mere nutidige fokus på *Human Resource Management* (HRM) som vi senere skal vende tilbage til (s. 37), som med afsæt i en opfattelse af mennesket som et socialt individ også italesætter såvel behovet for samhørighed som behovet for udvikling.

– Selvfølgelig kan man sige, at det er en grov generalisering at hævde, at begrebet personale står i en næsten modsætningsdyb kontrast til fx HRM-bølgen. Og naturligvis har man haft blik for menneskelige behov også før HRM blev funderet. Men dette har i højere grad skyldtes de enkelte ledere, end det egentlig har været begrundet i den ledelsesteori, der har omkranset virksomhedsopfattelsen. Et eksempel på dette giver ledelsesprofessor *Steen Hildebrandt*, da han i december 2006 bliver interviewet i det nu lukkede PI-program *Løkkegaards*<sup>25</sup>:

*Det menneskesyn vi mødte på Handelshøjskolen som studerende, og det menneskesyn, der blev praktiseret, det var jo på mange måder et syn på mennesker på arbejdet som en produktionsfaktor, og det vil i realiteten sige, at det var et umenneskeligt syn på mennesker.*

Det er i høj grad taylorismen, der fremstår som den mest markante teoretiske skole for at betragte mennesket som en produktionsfaktor på linje med maskiner. Men kritikken af *Taylor*s syn på mennesket er i et vist omfang ikke fuldt retfærdigt, al den stund, at den økonomiske teori længe før *Taylor* opererede med en tilsvarende menneskeforståelse, som det kommer til udtryk i den traditionelle samfundsøkonomiske opfattelse af *homo economicus*; det økonomiske menneske<sup>26</sup>, som kendetegnes ved at handle rationelt med det primære mål at opfylde sine egne interesser.

### ***Mellem krop og tanke***

Det rationelle menneske er tænkende og handler på baggrund af sin rationelle tankegang. Derfor er behov eller ønske om at være sammen med andre ikke nødvendigvis udelukket i denne tankegang – men de menneskelige behov er bevidstliggjorte, og kan håndteres rationelt. I nogen grad kan man sige, at denne opfattelse ligger i tråd med filosofen *René Descartes'* filosofiske grundsætning *ego cogito, ergo sum* - jeg tænker, altså er jeg<sup>27</sup> - som er grundlaget for en stor del af den videnskabelige og akademiske verden som netop *Taylor*s scientific management udspringer af. Det ubetingede fokus på det tankemæssige og på rationaliteten står som kontrast til middelalderens opfattelse af naturen som et besjælet hele, og bliver dermed en forudsætning for grundlæggelsen af videnskaben, som vi kender den i dag.

Men bagsiden af den blinde fokusering på rationaliteten har været, at man bliver blind for det, der ligger ud over tanken. *Ford* havde fokus på hænder. *Descartes* havde blik for tanken. Men forståelsen af mennesket som et sammenhængende individ, hvor krop, tanke og ånd er ét, mangler begge disse opfattelser. I *Fords* forstand bliver intellektet et ubetydeligt appendiks til hændernes arbejde. For *Descartes* bliver hænderne et tilsvarende ubetydeligt vedhæng til tankens og rationalitetens eksistens.

Tilbage til spørgsmålet om menneskesynet for ledelse, står dermed en grundopfattelse, der bygger på en afgrundsdyb skelnen mellem krop og tanke. Og skønt det kan virke som om, at diskussionen har bevæget sig ud af en filosofisk tangent, er vi her ved det centrale spørgsmål for synet på mennesket: Nemlig i hvilken videnskabelig tradition, ledelse hører hjemme.

## **Ledelse som videnskab**

Den ingeniøruddannede *Taylor*s tanker om scientific management placerer specifikt ledelse i en videnskabelig sammenhæng. Før det havde betragtningen af ledelse som videnskab primært fundet sted igennem økonomiens talfikserede briller, men bliver igennem *Taylor* bragt ind i spændingsfeltet mellem økonomi og ingeniørvidenskab, som begge på det tidspunkt er baseret på natur- og samfundsvidenskabelige idealer. Først og fremmest vil det sige opfattelsen af en fast sandhed, og dermed netop muligheden for, med videnskabeligheden som legitimering, at udvikle en metode, der kan bruges i alle sammenhænge – netop fordi den er verificeret videnskabeligt.

Menneskesynet baserer sig dels på økonomiens *homo economicus* og på ingeniørvidenskabens forståelse af verden som et mekanisk system, på samme måde som en maskine.

Imidlertid – og som vi ved i dag – ændres opfattelsen gradvist. Og det næsten kyniske billede af tandhjulsindividet kan i videnssamfundets holistiske ledelsespraksis være svært at genkende. Human Resource Management er blevet en selvfølge, og atter kan vi lade *Steen Hildebrandt* beskrive udviklingen, som han oplevede den, da HRM-bølgen første gang sendte sine skumsprøjt ind over landet<sup>28</sup>:

*...det tager fart herhjemme, men også i andre lande op igennem 60'erne med demokrati-tænkning, med medindflydelse, med forskellige former for motivationstænkning og motivationsteorier, og dermed også gradvist nye former for syn på mennesker, ændrede syn på mennesker som noget, der ikke bare er en motivationsfaktor, men har en selvstændighed og er påvirkelige, er motiverede af forskellige ting.*

Hvad *Hildebrandt* her beskriver, handler om en række ændringer i samfundet generelt: Øget velstand. Nye produktionsfaciliteter. Og i lyset af historien måske lige så vigtigt en tilbagevendende tro på menneskeheden, efter at to verdenskrige med et kort interval satte et væsentligt spørgsmålstejn ved troen på den menneskelige rationalitets uovertruffenhed – og måske snarere fremhævede, at mennesket til tider er sin egen værste fjende<sup>29</sup>.

De to krige havde den væsentlige sidegevinst, at menneskeheden begyndte at anvende nye briller til at se sig selv med. Socialvidenskaberne begynder at blomstre, og specielt psykologien har fået næring igennem de studier, som blev foretaget i kølvandet på krigen. Dette skal komme til at sætte sit præg på ledelsesudviklingen – endda ganske uplanlagt.

### ***Hawthorne-undersøgelsen***

*Taylor*s arbejde med videnskabelig ledelse sker i starten af det 19. århundrede, og udbredelsen begynder for alvor efter 1911, hvor hans bog *The Principles of Scientific*

*Management* udgives. Få år derefter udføres de studier, der skulle blive det mest markante modsvar på taylorismens procesfokusering: *Hawthorne-studierne*<sup>30</sup>.

Hawthorne-undersøgelserne blev udført af en række forskere, men det er specielt psykologen og sociologen *George Elton Mayo*, der sættes i forbindelse med dem. De fandt sted på *General Electric's* fabrikskompleks, og bestod af en række forskellige studier, herunder blandt andet en af verdens hidtil største interviewundersøgelser. Den mest kendte undersøgelse knytter sig imidlertid til arbejdsmiljøet og omhandler, hvordan ændringer i arbejdsmiljøet påvirker produktiviteten. Forventningen var, at en forbedring i arbejdsmiljøet førte til øget produktivitet, hvilket viste sig at være korrekt. Og som sådan lå Hawthorne-studiernes præmisser dermed ikke langt fra *Taylor's* fokus på optimering af arbejdsprocessen igennem en tuning af den fysiske arbejdsplads.

Men Hawthorne-studierne viste, at produktiviteten ligeledes steg i den kontrolgruppe, hvor der ikke var indført ændringer. Og da arbejdsmiljøet igen blev forringet, steg produktiviteten atter. *Mayo* tolkede resultaterne på den måde, at produktivetsforbedringerne ikke skyldtes ændringer i arbejdsmiljøet, men derimod, at medarbejderne i såvel forsøgs- som kontrolgruppen, fik en særskilt *opmærksomhed*. Og når man i dag opnår resultater igennem at tildele speciel opmærksomhed, taler man således om *Hawthorne-effekten*.

Den oprindelige forventning var, at studierne skulle dokumentere arbejdsmiljøets betydning, men de blev i stedet blandt de første undersøgelser, der gjorde op med en mekanisk opfattelse af mennesket som et produktionsværktøj. Hawthorne-studierne gav i stedet et empirisk grundlag for en opfattelse af, at også mennesket på arbejde har brug for opmærksomhed og er en del af en social sammenhæng, og med det udgangspunkt blev studierne grundlaget for *Human Relations*-skolen, der netop fokuserer på relationen mellem mennesker og dermed italesætter menneskets sociale behov.

### ***Ledelse i spændingsfeltet***

Helt afgørende for Hawthorne-studierne er samtidigt, at de blev tolket af en anden videnskabelig praksis, end den, der normalt beskæftigede sig med ledelse. *Mayo* bragte psykologien og sociologien ind i ledelsesforståelsen, og siden da er ledelse blevet behandlet i et videnskabeligt spændingsfelt imellem samfundsvidenskab og humanvidenskab – og delvist naturvidenskaben, primært igennem ingeniørtilgangen.

Det videnskabelige udgangspunkt har en afgørende betydning for den menneskeforståelse, der lægges til grund. Og selvom ledelse igennem tiden – og måske specielt i videnssamfundet – har udviklet sig i retning af det humanvidenskabelige og i stigende grad

anvender et humanistisk menneskesyn, er det bemærkelsesværdigt, at der stadig er en slagside i retning af samfundsvidenskab, herunder specielt økonomi.



Figur 2: Natur-, samfunds- og humanvidenskab.

I Danmark er økonomi og ledelse uløseligt forbundet, og det er næsten en utopisk forestilling at tænke den sammenhæng anderledes. Ledelsesuddannelserne har fundet deres naturlige placering på Handelshøjskolerne, og fagtidsskrifterne om ledelse er typisk udsprunget af en økonomisk tradition.

Det har på mange måder været et naturligt valg i industrisamfundet, hvor økonomi og ingeniørvidenskab var de konstituerende og bærende elementer i et vareproducerende samfund. Men spørgsmålet er, om dette valg ligger tilsvarende lige for i et videnssamfund, der forudsætter menneskelig udvikling og samarbejde? Og om økonomien evner at indoptage et forandret menneskesyn og i tilstrækkelig grad være fagligt fundament for en ny måde at betragte menneske og organisation på?

### ***Da Nobel gik til psykolog***

Glidningen fra taylorisme til HRM – og hvad de talrige øvrige ledesskoler hedder – er i stort omfang samtidigt en overgang fra det rationelle til det følelsesmæssige, fra hårde værdier til bløde.

*Homo economicus* er stadig en god ven af mange økonomer. Først og fremmest fordi han er forudsigelig. Og det er en stor fordel i såvel budgetlægning som i nationaløkonomisk fremskrivning. *Homo economicus* er det tætteste Ford kommer på en ønskemedarbejder. I ham får han hænder, og ikke hel person. Men desværre for Ford viser udviklingen imidlertid stærke træk på vej væk fra den rationelle tænkende og på vej mod det følelsesorienterede, hele menneske. Fra økonomiens *homo economicus* til socialpsykologiens

*homo socius*<sup>31</sup> – det sociale menneske. Det ses eksempelvis i begrebet *erhvervshumaniora*, som er blevet fællesbetegnelse for de såkaldte ”bløde fag”, der udbydes på handelshøjskolerne. IBM’s grundlægger, *Thomas Jr. Watson*, fremså allerede for mange år siden udviklingen, da han udtalte, at ”*we are not living in a machine age. We are living in a man age*”. Nyligst ses udviklingen med et lille, men interessant eksempel: At det velrenomerede konsulent- og kursuscenter *Danske Ingeniøres EfterUddannelse (DIEU)* i foråret 2008 har skiftet navn til *Mannaz*, der betyder menneske. Og tydeligst sås udviklingen måske, da Nobelprisen i økonomi i 2002 ikke gik til økonomer, men til to *psykologer!*<sup>32</sup> – Er verden da af lave!

### ***Et humanistisk menneskesyn i HRM***<sup>33</sup>

Når ledelse gradvist bliver et felt, der ikke kun eksisterer i økonomien og ingeniørvidenskaben, men også i andre former for samfunds- og humanvidenskab, sker der samtidig en gryende forandring af det menneskesyn, der anlægges. Det humanistiske skinner igennem, og fokus flyttes fra mennesket som et tandhjul i et stort system, og til i stedet at være selve systemets kerne og samfundets arnested.

Den humanistiske psykologi, som ofte personificeres igennem psykologen *Abraham Maslow*<sup>34</sup> retter sit blik mod menneskets sociale egenskaber og behov, og har som et grundlæggende udgangspunkt, at mennesket søger vækst, mening og selvrealisering. Denne opfattelse er tydeligt at finde i HRM-tankegangens nærmest holistiske univers, som netop forstår menneske og organisation som et integreret hele.

På samme måde er det med *Frederick Herzberg* og hans to-faktor model. *Herzberg* er som *Maslow* ligeledes psykolog og en af pionererne på motivationsområdet. Han har foretaget omfattende undersøgelser, hvorfra han konkluderer, at en øget tilfredshed på arbejdet resulterer i øget villighed til at præstere. Denne tilfredshed som er central i *Herzbergs* teori, er relateret til behovsdækning, som netop er omdrejningspunktet hos *Maslow*<sup>35</sup>.

Lad os i det følgende illustrere det med ord fra *Henrik Holt Larsen*, som er Danmarks eneste professor i HRM – og i øvrigt selv placerer sig i et interessant spændingsfelt med en uddannelsesmæssig baggrund som både samfundøkonom (cand. polit.) og psykolog<sup>36</sup>.

I den del af *Henrik Holt Larsens* definition<sup>37</sup> af HRM, der omhandler forholdet mellem menneske og organisation, indgår bl.a.:

- At kernen i mødet mellem individ og organisation er et *processuelt samspil*
- At samspillet ikke kun kommer til udtryk i interaktion, men i *gensidig afhængighed*
- At adfærden mellem organisation og individ formes af deres *respektive strategier*

- At det daglige samspil har konkrete fremtrædelsesformer, men er også præget af en *meningsskabelsesproces*

### **Ligeværdighed**

Som udgangspunkt er det bemærkelsesværdigt, at menneske og organisation i væsentlig grad opfattes som ligeværdige størrelser, og at den magtasymmetri, der måtte findes måske endda er i medarbejderens favør ud fra ledelsesfilosoffen *Peter Druckers*<sup>38</sup> devise om, at "*en videnvirksomhed er i dag mere afhængig af arbejderen, end denne er af virksomheden*".

*Holt Larsen* taler om *processuelt samspil*, *gensidig afhængighed* og *respektive strategier* som udtryk for, at såvel medarbejder som organisation har forventninger til hinanden, men at opfyldelsen af *begges* forventninger er afgørende. Mennesket tillægges med andre ord en høj værdi og en status, der på nogle måder synes at være større end organisationens.

I udgangspunktet er individets værdi stor og dets selvstændighed høj: Det kan *vælge* at indgå i en relation med organisationen, eller det kan afslå. Indgår det i en relation, vil den være gensidig, og såvel medarbejderens krav som organisationens vil søges opfyldt. *Indholdet* i relationen består, jf. definitionen, af flere dele: Dels *samspillet*, som både omhandler det sociale og arbejdsmæssige, og dels den *gensidige afhængighed*, hvor organisationen er afhængig af medarbejderens arbejdskraft, og hvor medarbejderen er afhængig dels af den økonomiske binding, dels formentlig også af et fagligt og socialt netværk.

### **Hvad er mening(en)?**

Måske mest interessant i denne sammenhæng består relationen yderligere af en *meningsskabelsesproces* hvor menneske og organisation gensidigt skal – for igen at citere *Holt Larsen*<sup>39</sup> - "*make sense ud af den socialt konstruerede virkelighed*".

Det er i denne sammenhæng atter afgørende, hvad der forstås med *mening*. På engelsk sondres mellem *meaning*, der i denne sammenhæng ofte forstås som hensigt i et mere overordnet perspektiv, og kan anvendes i en eksistentiel terminologi om livsmening, og *sense* eller som her *make sense*, der ofte knytter sig til den intuitivt følte opfattelse af rationale.

Forskellen kan synes begrænset, men i forhold til at forstå det menneskesyn, der kommer til udtryk, er sondringen væsentlig: At interaktionens mening omhandler en gensidig forståelse af et rationale er udtryk for en forståelse af mennesket, der bygger på rationalitet på samme måde som det meste af økonomien baserer sig på forestillingen om *the rational man* eller *homo economicus*. Men når meningsbegrebet omhandler livsmening i en mere

eksistentiel betydning – som her: at skabe mening ud af livet – tillægges individet en yderligere dimension, nemlig forståelsen af, at mennesket er drevet af større motiver end rationale og fornuft alene, men også besidder eksistentielle / spirituelle behov, som vi senere skal vende tilbage til (s. 60).

### ***Forandring***

Det er en grundlæggende antagelse i den humanistiske psykologi, at mennesket stræber efter selvrealisering – dette afspejles fx i HRM-definitionens opfattelse af, at individet søger at indfri egne mål og strategier. Det er en grundforståelse i et menneskesyn, der, som det er tilfældet med HRM, i væsentlig grad tager udgangspunkt i den humanistiske psykologi, at mennesket formes af sig selv og de omgivelser, det interagerer med, snarere end af dets biologi og psykiske dispositioner. Og opfattelsen kan ses afspejlet i en forståelse af, at det ikke nødvendigvis er menneskets aktuelle tilstand, der er essentiel, men derimod at vurdere, hvad mennesket kan *blive til*. Talrige talent- og kompetenceudviklingsprogrammer bekræfter denne opfattelse.

I sig selv er det ikke nødvendigvis problematisk at antage, at mennesket udvikler sig og ønsker at udvikle sig. Men når HRM som grundlæggende antagelse forudsætter, at individet udvikler sig, at og at potentialet dermed bliver mere afgørende end de reelle tilstedeværende egenskaber, bliver HRM-definitionen endnu engang sat i et nyt lys: Det *processuelle samspil* hidrører således formentlig mere end en svævende kontinuerlig interaktion, men samtidig (op)fordringen til en personlig udvikling i en bestemt retning. Spørgsmålet, der i den sammenhæng må afgøre ligeværdigheden, er, om individet tilsvarende kan forudsætte en organisatorisk udvikling og dermed omgøre citatet til, at det er vigtigere at måle hvad *organisationer* kan udvikle sig til, end hvad de aktuelt kan? Og dermed udlever visionen om, at *"kun den, der forandrer sig, forbliver tro mod sig selv"*<sup>40</sup>.

Således har vi optegnet banen og rammen for den fortælling, vi har bevæget os i gang med. Vi har i det ovenstående forholdt os til menneskesyn og videnskab. Vi vil i det følgende fortsætte ad samme sti, men blive stadig mere konkret i forsøget på at begribe udviklingen fra industri- til videnssamfund. Og dermed udviklingen *fra maskiner til mennesker*.

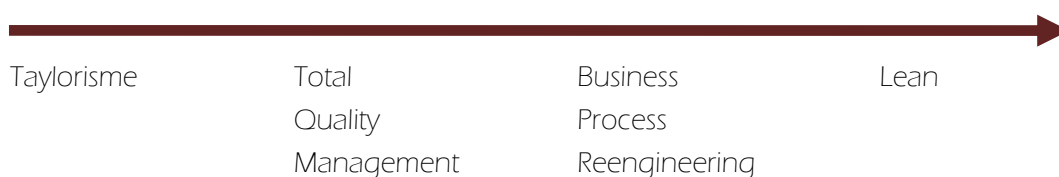
## Fra maskiner til mennesker

Når den videnskabelige opfattelse af ledelse gradvist skifter fra natur- og samfundsvidenskab og går i retning af humaniora, er det samtidigt udtryk for en udvikling i de konkrete ledelsespraktikker. - For udviklingen kan samtidigt opsummeres i et forløb, der går fra *maskiner* til *mennesker*; på samme måde som samfundets fokus gradvist skifter fra produktion af varer til viden. Men som vi allerede i det ovenstående har forsøgt at illustrere, er udviklingen ikke et *enten-eller*, men et *både-og*. Videnssamfundet er ikke et vareløst samfund – og dermed bliver forsøget på fortsat optimeringen tostrengt: En fortsat udvikling inden for vareproduktionen kombineret med en søgen efter svar på de udfordringer og spørgsmål, som videnssamfundet stiller. Og som kun netop er begyndt.

Udviklingen kan opsummeres i en sondring mellem en *procesorienteret* ledelsesopfattelse og en *menneskeorienteret*. Taylorismen er udtryk for førstnævnte: Målet er en optimering af processer og produktionsapparat, og i den sammenhæng er mennesket en brik på linje med teknologi og maskiner. Modsætningen er forståelsen af, at mennesket er virksomhedens mest centrale aktiv, og at udviklingen af virksomheden alene kan ske med afsæt i udviklingen af mennesker. – En forståelse, der kan lyde besnærende, men som også må behandles med varsomhed, som vi senere skal vende tilbage til.

### Processer i centrum

Den procesorienterede ledelsesopfattelse betragter såvel menneske som organisation ud fra en maskinmetaforik, og koncentrerer sig om en optimering af de processer, som finder sted i organisationen. *Taylor's scientific management* er blandt de første konceptualiserede ledelsespraktikker inden for den genre, og hvis man betragter feltet i en dansk sammenhæng, er *lean*-tankegangen blandt de seneste procesorienterede ledelsespraktikker, der skyllet ind over landet. I mellemtiden ligger en lang række koncepter, men blandt de væsentligste som fx *Total Quality Management (TQM)*, der fokuserer på en kvalitetsoptimering i alle led i produktionen og *Business Process Reengineering (BPR)*, der ikke blot søger en optimering af de bestående processer, men derimod at se organisationen med friske øjne for på den måde at skabe de bedste og mest effektive arbejdsgange<sup>41</sup>.



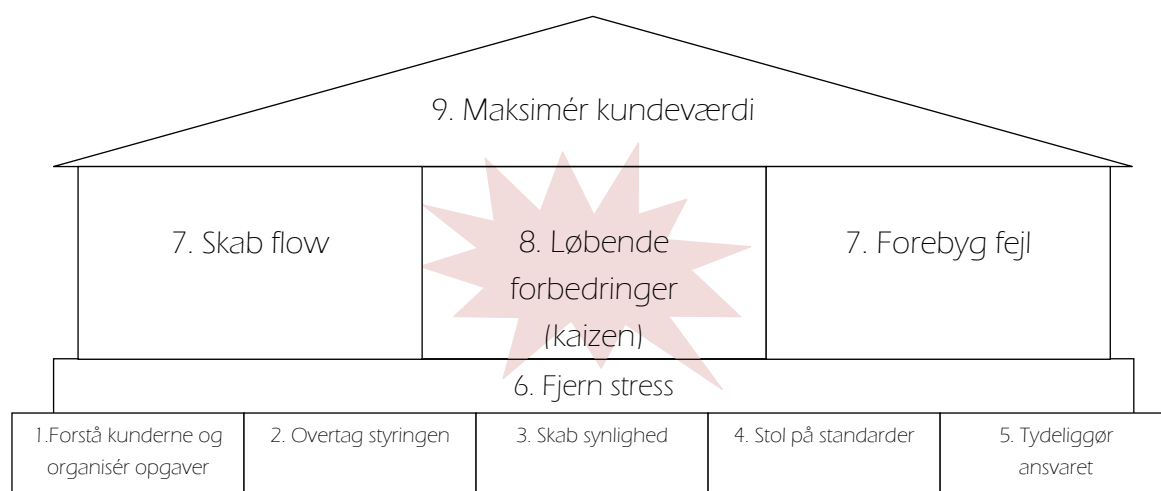
Figur 3: Procesorienterede ledelsespraktikker

Hvor såvel taylorismen som TQM og BPR i væsentligst omfang koncentrerer sig om en produktionsproces, er der det særlige ved lean-tankegangen, at den i højere grad bærer den procesorienterede praksis ind i videnssamfundet, blandt andet igennem særlige programmer, der retter sig til administrations- og vidensarbejdspladser<sup>42</sup>. Dermed går den procesorienterede tilgang i lean-tankegangen hånd i hånd med videnssamfundets ønske om personlig vækst og udvikling.

Lean-tankegangen baserer sig på en grundtanke om, at alt overflødigt i organisationen skal skæres væk. Dermed er dens mål hverken TQM's fokusering på kvalitet eller BPR's nyorienterende organisationssyn, men derimod et overvejende fokus på, hvor der er spild – eller *kaizen*, som lean-tankegangen benævner begrebet – i organisationen. På den måde er grundtanken i lean ikke væsensforskellig fra *Taylor's* tidsstudier, der netop havde samme mål. Og en hel del af lean-metoden kan genfindes i scientific managements 5 principper (s. 28). Det, der imidlertid adskiller lean mest fra øvrige procesorienterede tilgange, er to forhold: Dels et ubetinget fokus på *kunden*, og dels en væsentlig erkendelse af, at gode idéer og forbedringsforslag ikke alene kommer fra ledelsen, men at forandringer opstår i fællesskabet mellem mennesker<sup>43</sup>.

Dermed er det i høj grad menneskesynet, der er forskelligt fra taylorismen til lean, der betragter mennesket – medarbejder såvel som leder – som en aktiv medspiller i en fælles effektiviseringsproces, der har til formål at optimere værdien for kunden.

Lean-processen er blevet beskrevet som et hus bestående af 9 processer. Tre er særligt centrale: Dels begyndelsen og enden – alfa og omega – det 1. og 9. punkt, der definerer leans omdrejningsakse: Kundeværdien. Og derudover det 8. punkt, der omhandler den kontinuerlige forbedring og fjernelse af *kaizen*; det overflødig spild.



**Figur 4: Leanhuset.**

Kilde: Eriksen, Fischer & Mønsted (2005, s. 34)

Skønt såvel BPR som TQM også handler om at øge konkurrenceevnen, er deres fokus i højere grad rettet internt i virksomheden, hvor lean-metodens fokus rettes mod kunden som væsentligste aktør. Dermed bliver et naturligt spørgsmål, om lean er en overordnet ledelsesfilosofi – eller om det i højere grad er en optimering af én del i organisationen, nemlig produktionen? For et ubetinget kundefokus kombineret med en konstant søgen efter at gøre organisationen slank og mager rejser et naturligt spørgsmål, som handler om produktudvikling og innovation. – Kan det foregå efter lean-principper, eller er der selvsagt en modsætning mellem kreativitetens uforudsigelighed og lean-metodikkens standardiseringsøgen?

Spørgsmålet må formentlig besvares med et både-og. Nogle organisationer har succesfuldt implementeret og anvendt lean i alt fra udvikling til administration og produktion. For andre har processen været smertefuld, fordi modsætningsforholdet mellem organisationens egenart og lean-metodens standardisering var for stor. Risikoen findes specielt i *Leanhusets* 6. punkt, der omhandler stress. Og det er et åbent spørgsmål, om lean reelt fjerner eller skaber stress. Der findes eksempler på begge dele, og spørgsmålet er genstand for forskning, og savner fortsat et præcist svar<sup>44</sup>.

Leans styrker ligger i standardisering og fokus på værdiskabelse, men udfordringerne kan ligge i en stadig fokusering på minimering af spild. For hvad kan betragtes som spild, og hvad er en nødvendig forudsætning for kreativitet og innovation? Leans udfordringer således ikke primært dens anvendelse i en produktionssammenhæng, hvor Toyota-fabrikkerne, som leans klassiske case, er et godt eksempel. Derimod ligger udfordringen i en adaptering af leans principper til vidensarbejde, hvor risikoen kan være, at leans fokus på konstant spildreducering bliver en hindring for langsigtet vækst.

Vidensarbejde kræver udvikling. Udvikling kræver kreativitet. Kreativitet kræver rum. Og dette rum skabes næppe ved at gøre organisationen så mager som mulig, men derimod ved at erkende, at spild ikke altid er spild, men derimod en nødvendighed for innovation. Dette er imidlertid ikke i sig selv et negativt argument for lean – men tværtimod en overvejelse af, at lean har sin plads på nogle steder i organisationen, men må gå hånd i hånd med andre ledelsespraktikker, for at skabe mest mulig vækst i videnssamfundet.

Leans store styrke er dens konceptualisering. Lean er til at forstå. Det er til at gennemskue. Det er alt andet end let at implementere; men det er dog til at finde ud, hvor man skal starte processen. Og det er formentlig en stor del af grunden til, at lean er blevet så populært, som det er. Lean kommer, som figur 1 (s. 40) viser, som et led i rækken af en lang serie af procesorienterede ledelsespraktikker. Og lean har bevidst, at behovet for

procesorientering stadig i høj grad er til stede. Desværre har lean også i et vist omfang fjernet fokus fra et andet, men lige så centralt aspekt: Nemlig det menneskeorienterede ledelsesperspektiv.

Produktion, administration, sundhedsvæsen og en lang række brancher har taget lean til sig som svar på snart sagt alle udfordringer, og det har betydet en til tider uretfærdig kritik af lean-tankegangen, fordi man har gjort den til svar på spørgsmål, som den aldrig har været tænkt til at skulle besvare, og over for centrale udfordringer som tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft, innovation og udvikling, nyskabelse og kreativitet eller stressreduktion, er lean næppe et orakelkoncept, men derimod ét blandt mange ledelsesprodukter, der kan anvendes. Og det problem ligger ikke i lean, men derimod i den ledelsestradition, som lean er en del af: Den procesorienterede.

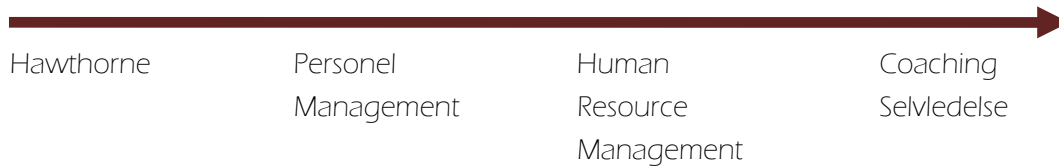
Samfundet er rundet af industri og produktion i en sådan grad, at man stadig i optimeringens navn kan være tilbøjelig til at overse, at det er længe siden, at det væsentligste produktionsapparat bestod af maskiner. Det består af mennesker. Optimering af processer er ikke uvæsentligt. Men erkendelsen af, at værdien i stadigt højere grad skabes af mennesker, er afgørende specielt i et videnssamfund.

## ***Mennesker i centrum***

Human Relations-tankegangen blev afgørende ny, og har fået vidtrækkende betydning. Fords problem – at han ikke kun får hænder, men derimod får et helt menneske – bliver vendt på hovedet, og fokus rettes netop mod det hele menneske.

Anerkendelsen af menneskets sociale behov er en betragteligt anderledes tilgang til mennesket, end den, som *Taylor's* scientific management-tankegang repræsenterer. Og i dag synes HRM-dimensionen efterhånden at være så selvfølgelig, at det måske kan undre, at vi her tyer til en klassisk sondring mellem *Taylor* og *Mayo*. Men selvom HRM-bølgen har bredt sig med tsunamifart, så ligger samfundet stadig i et spændingsfelt mellem industri- og videnssamfund, som udmærket kan illustreres med modsætningsforholdet mellem *Taylor* og *Mayo*; mellem scientific management og Human Resource Management; mellem det procesorienterede og det menneskeorienterede.

Hvor vi i det ovenstående har vendt blikket mod det procesorienterede, vil vi i det følgende betragte det menneskeorienterede ledelsesspektrum, hvor vi ligeledes kan illustrere udviklingen igennem en række udvalgte fixpunkter:



**Figur 5: Menneskeorienterede ledelsespraktikker**

Vi har allerede behandlet Hawthorne-undersøgelsen og ligeledes HRM-skolen. Ligeledes har vi illustreret, at ledelse som videnskab kan placeres i flere sammenhænge, end blot den økonom- og ingeniørvidenskabelige, og ikke mindst den humanistiske psykologis betydning har været essentielt for netop HRM-tankegangen og dermed for de menneskeorienterede ledelsespraktikker i almindelighed.

Vi vil derfor i det kommende forfølge sporet, der startede, da ledelse blev en disciplin, der fik blik for det hele menneske, og ikke mindst sætte fokus på den nyere udvikling inden for dette felt.

### ***Rejsende i ledelse***

Men lad os indledningsvis forfølge tråden fra det procesorienterede udgangspunkt: For en af de ledelsespraktikker, der har vundet størst indpas de senere år, er netop lean, der anvendes i alt fra produktions- til vidensvirksomheder. Det i sig selv er et interessant faktum, for selvom lean ubestridt har mange styrker, er lean i sig selv ikke en ledelsesform, der er særligt rettet mod vidensvirksomheder – og som ikke har nogen særlige styrker i forhold til radikal nyskabelse, innovation eller vidensdeling. Samtidigt illustrerer lean en efterhånden klassisk geografisk bevægelse af konceptualiserede ledelsespraktikker: Det starter i USA. Bliver forfinet i Japan. Og ender i Europa. Således er det sket med lean. Således sker det – muligvis – netop i disse år med det menneskeorienterede ledelsesunivers, der for tiden så småt fra USA over Japan er ved at nå danske havne under navnet *THE – The Human Element*, som på samme måde som lean er en konceptualiseret næsten formelbaseret trylledrik, som kan rulles ud over organisationer, der ønsker at sætte fokus på det menneskelige aspekt.

Vores fokus i det følgende bliver imidlertid ikke *the human element*-tankegangen, men derimod de genuint dansk/skandinaviske tanker, der gøres om ledelse. Men når vi alligevel dvæler ved THE, skyldes det primært rejsen fra USA over Japan og til Europa. For Europa er på mange måder et knudepunkt for den vestlige verdens intellektuelle udvikling. Men når det angår udvikling af ledelseskoncepter, er Europa langt fra i front. Det kan meget vel skyldes, at Europa har haft et stærkt individ fokus siden den franske revolution, og at magthierarkiet i Europa er markant fladere end i fx USA og Japan. Ledelsesstilen er derfor

i højere grad individuel – og derfor er det næppe tilfældigt, at et begreb som for eksempel selvledelse netop er opstået i Europa. Og næppe heller tilfældigt, at den europæiske ledelsestradition ikke i så høj grad fokuserer på konceptualiserede ledelsespraktikker, men derimod på den enkelte leders frihed. Det giver den kreative leder et stort spillerum. Men samtidigt skaber det stor mulighed for, at ledelsesindustriens pakked løsninger kan afsættes i stor stil med lean som et godt eksempel.

I en europæisk sammenhæng burde det ikke komme som en overraskelse, at individet har en central placering i organisationers liv. Alligevel har det menneskeorienterede ledelsessyn sværere ved at vinde indpas end det procesorienterede. Lean er let at sælge, for leans budskab kan kommunikeres. Og lean har mange ubetingede fordele. Men fordele, der primært knytter sig til produktion af varer, og i mindre grad til produktion og udvikling af viden – som er videnssamfundets egentlig udfordring.

Således er der stadig forskningsmæssige diskussioner imellem lønsomheden af henholdsvis ”hård” og ”blød” ledelse. Men udfordringen i at stille dette spørgsmål er altovervejende af metodisk karakter, for den hårde ledelse, der sætter fokus på økonomi og produktion, er ofte lettest at måle på et overskueligt sigt på bundlinjen, mens en blød ledelsesform kan have langsigtede virkninger, som meget vanskeligt kan kvantificeres. Meget tyder på, at diskussionen i virkeligheden kan opsummeres i et helt andet spørgsmål, som knytter sig til forståelsen af værdi, og som nødvendigt må spørge, om alle menneskelige handlinger er rationelle, eller om man alene i troen på en værdi som ledelse kan tillade sig at praktisere bestemte handlinger og holdninger.

Denne form for ledelsesmæssig intuition er væsentlig i videnssamfundet. Intuition ligger alenlangt fra *homo economocus*. Og dog. For meget tyder på, at disse år netop bliver den tid, hvor man på naturvidenskabelige præmisser begrundet det følelsesmæssige og intuitive, og bevæger sig i retning af en ny organisationsforståelse. For organisationer er godt i gang med at få *følelser*.

### ***Med følelserne på arbejde***

Psykologien og i nogen grad neurobiologien er i tiden blandt de væsentligste drivkræfter for udviklingen af det menneskeorienterede ledelsesunivers. Med en blanding af det humanvidenskabelige og det naturvidenskabelige er mennesket blevet analyseret og beskrevet – og til trods for, at de bløde og humanistiske videnskaber har eksisteret længe, er det bemærkelsesværdigt, at det specielt er i disse år, hvor deres erkendelser kan verificeres naturvidenskabeligt, at de vinder indpas i andre sammenhænge; ikke mindst i en ledelsessammenhæng.

Hvor HRM i høj grad lod sig inspirere af den humanistiske psykologi, er ledelsestænkningen i dag i væsentligere grad påvirket af intelligensforskning og udviklingspsykologi, hvis faglige profiler udmærket matcher et samfund, der i stigende grad vægter læring og talentpleje. Op igennem 1990'erne er dette felt ikke mindst præget af psykologen *Howard Gardner*<sup>45</sup>, der i sin teori skelner imellem en række intelligenser, heriblandt ikke mindst sociale- og følelsesmæssige intelligenser. Hvor *Gardners* teorier primært er blevet anvendt direkte i pædagogiske og læringsmæssige sammenhænge, er det ikke mindst videnskabsjournalisten og psykologen *Daniel Goleman*<sup>46</sup>, der har bragt tankerne ind i direktionskontorerne med sit arbejde omkring følelsesmæssig intelligens og social intelligens i en ledelsesmæssig sammenhæng.

Fokus på følelser har samtidigt gjort det muligt at tale om, at organisationer kan have følelser i den forstand, at en organisation forstået som et kollektiv af mennesker samtidig er en container for kollektivets følelser. Organisationer kan dermed både være handlekraftige, men kan også være deprimerede eller stressede.

Det er dog fortsat den individuelle forståelse af følelser, der præger landskabet, og dermed oftest en opfattelse af, at det ikke er kollektivet af følelser, men derimod den enkeltes følelser, der bør italesættes. Og i et næsten logisk mix mellem ønske om udvikling og selvrealisering og et følelsesmæssigt fokus, har coaching-havets bølger nået den ledelsesmæssige bred, hvor det efterhånden er blevet næsten obligatorisk, at videnslederen forstår sig selv som coach ud fra en sympatisk tankegang om, at coaching drejer sig om at hjælpe andre med at hjælpe sig selv<sup>47</sup> – og dermed selvsagt også organisationen.

### ***Coaching som ledelse***

Coaching baserer sig – som de fleste nyere menneskeorienterede ledelsespraktikker – på forståelsen af verden og virkeligheden som en social konstruktion, der kan formes i samspillet mellem mennesker<sup>48</sup>. Coaching har samtalen som medium, og genstanden er tanken og den personlige fortælling eller konstruktion, der besidder nøglen til at forløse det uudnyttede potentiale. Grundfilosofien arbejder således videre ud fra tankegangen om, at det menneskelige mål er selvrealisering, og at arbejdet spiller en stor rolle i den sammenhæng.

Coaching baserer sig på en positiv tilgang til mennesket, og fokuserer på muligheder frem for begrænsninger og løsninger frem for årsagsforklaringer<sup>49</sup>. Samtidigt har coaching den dimension, at den integrerer et helhedsorienteret syn på mennesket og den menneskelige psykologi på en sådan måde, at den professionelle og personlige dimension i nogen grad smelter sammen, for i forsøget på at udfylde mulighedsrummet, er det ikke muligt at

foretage en fuldstændig sondring mellem professionelle kompetencer og personlige egenskaber. De to må nødvendigvis gå hånd i hånd, når mennesket er i centrum.

Det er specielt den dimension ved coaching, der både skaber store muligheder – og samtidig gør fænomenet problematisk. For med coachings dobbelte fokus på det professionelle og det personlige, stilles der nærmest automatisk skarpt på private sider ved livet, som tidligere ikke var interessant for arbejdspladsen. Forholdet kan illustreres i nedenstående trekant, som symboliserer coachings dimensioner. Den egentlig coaching i en arbejdsmæssig sammenhæng fokuserer på dimensionen professionel og personlig. Men når disse vinkler i trekanten ændres, vil det naturligt påvirke den tredje vinkel, den private. Den private dimension og dens interaktion med det professionelle og personlige liv, er traditionelt ikke et anliggende for arbejdspladsen, men derimod et aspekt, som oftest berøres i rene terapeutiske sammenhænge.



**Figur 6: Coachings dimensioner**

Et afgørende spørgsmål er derfor endnu engang, hvad det er legitimt, at organisationer og virksomheder blander sig i. I hvor høj grad er det organisationens opgave at forholde sig til medarbejderens privatliv? Og i hvor høj grad har medarbejderen mulighed for at sige fra, når den private dimension påvirkes i højere grad, end det er ønskeligt?

Coaching anvendes i dag i flæng, og det er på det nærmeste *comme il faut*, at en moderne leder må forstå sig selv som en *coachende* leder. Det har på mange måder en positiv funktion, fordi coaching italesætter mennesket, og forholder sig konstruktivt og handlingsorienteret til problemløsning. Men coachings risiko er, at leder og medarbejdere ikke i tilstrækkelig grad er sig bevidst om, at coaching ikke kun influerer på det professionelle liv, men potentielt også på andre dele af menneskets tilværelse. I den sammenhæng bliver menneskesynet endnu engang centralt, fordi det i coaching er en underliggende antagelse, at den netop udføres i samspillet mellem velfungerende mennesker<sup>50</sup>. Nok er coachings udspring ofte problemer eller udfordringer, men dens

afsæt vil altid være, at mennesket i sig selv er handlekraftigt og eksempelvis igennem coachingen får frisat evner og ressourcer, der kan bringes til handling.

### ***Selvledelse***

At mennesket kan handle selv er centralt i coachingen. Og det er ligeledes centralt i hele det menneskeorienterede ledelsesunivers. Det kommer til udtryk i ledelsestankegangen *selvledelse*, som er blandt de seneste koncepter inden for de menneskeorienterede ledelsespraktikker, og af *Center for Ledelse* defineres som<sup>51</sup>:

*Individets evne og vilje til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af eget arbejde inden for accepterede rammer mellem individ og virksomhed.*

Selvledelse er i nogen grad en opsummering af mange års HRM-tænkning, og baserer sig på arven fra selvstyrende grupper, men indeholder mere end det. Grundlæggende baserer selvledelsen sig på opfattelsen af, at magtforholdet mellem mennesket og arbejdspladsen er udjævnet, og som en naturlig følge deraf, er arbejdspladsens mulighed for diktatorisk bestemmelse over mennesket tilsvarende forsvundet. Ledelsesopgaven bliver dermed i høj grad baseret på værdier, og det er op til den enkelte medarbejder at forstå og fortolke den konkrete udlevelse af værdierne – med andre ord: At arbejde inden for virksomhedens rammer.

Blandt de danske virksomheder, der har arbejdet mest intensivt med selvledelse, er *Middelfart Sparekasse*, der i flere år har ligget på top-10 blandt landets bedste arbejdspladser. Hos dem er selvledelsen både et redskab, der bruges internt, men som samtidig skal smitte af i omverdenens møde med banken. Metoden er en klar værdibaseret ledelse, og en interessant erkendelse af, at værdier ikke blot kommunikeres i ord, men i alle organisationens udtryk. Således er bankens værdisæt arkitektonisk indarbejdet i det nye domicil, der forventes indviet i 2009, og for direktør *Hans Erik Brønserud* er målet klart<sup>52</sup>:

*Vi vil have, at vores kunder skal opleve, at vi kan lide at arbejde her og at der er en særlig ånd.*

### ***Et forandret magtforhold***

Selvledelse er et udtryk for, at såvel rollen som medarbejder og som leder forandres. Kontrakten mellem virksomhed og medarbejder er gensidig, og afhængighedsforholdet går begge veje – skønt der fortsat ikke kan ses bort fra, at organisationen har en væsentlig betydning for menneskets økonomi og dermed for dagligdagen.

Det daglige forhold mellem leder og medarbejder er imidlertid mere og mere funderet på gensidighed og balance, og magten til at lede og fordele arbejdet er ikke længere en grundlovssikret ret, som alene tilkommer arbejdsgiveren – men derimod en opgave, som finder sted i et samspil mellem medarbejder og organisation.

Lone Schilling Andersen, der er partner i konsulenthuset *Kjerulf & Partnere*, beskriver i bogen *Magt og autoritet* udviklingen således<sup>53</sup>:

*I det moderne samfund, hvor verden et langt stykke hen ad vejen ligger åben for den, der vil og kan, er begrebet magt ikke længere helt så stabil og entydig en størrelse. Magt er i dag et komplekst begreb og bliver mere komplekst og vanskeligt at beskrive, jo mere de hierarkiske strukturer og fastlagte livs- og karriereveje opløses til fordel for den enkeltes muligheder, kompetencer og drivkraft. I for tids samfund og organisationer er der stadig nogle synlige faktorer og symboler, der angiver magtfordelingen i en arbejdsgruppe, i en organisation eller i et samfund, men magtbegrebet er i dag langt mere mangetydigt end tidligere samt i hastig bevægelse og under forandring. Magten er ikke blot givet én gang for alle, men forhandles, genforhandles og fordeles konstant.*

Forhandlingen og genforhandlingen har i magtsproget sit modsvar i begrebet *bemægtige*. På engelsk kender vi begrebet som *empowerment*<sup>54</sup>, der bliver stadigt mere centralt i en ledelsestænkning, der netop overlader mere og mere til den enkelte – i selvlædelsens ånd. I det sprog bliver lederens opgave således ikke at *værne* om sin magt eller *udøve* den, men snarere at *fordele* den under en samtidig forståelse af, at magtfri ledelse er umulig, men at magten radikalt forandrer betydning, og stadigt mere drejer sig om den enkelte evne til at bringe egne og organisatoriske mål til virkelighed.

Vi har i dette afsnit har sat fokus på processer og mennesker. Men når vi har beskrevet mennesker, har det hovedsageligt været fra et psykologisk afsæt, og fra en forståelse af, at mennesket på arbejde er *hjernen* på arbejde. I det kommende vil vi brede dette blik ud, når vi sætter fokus på *ledelse med krop og sjæl*.

## Ledelse med krop og sjæl

Bevægelsen fra industri- til videnssamfund er, som vi har set i det tidligere, samtidig en bevægelse fra maskiner til mennesker. Mennesket har skiftet status i organisationens optik, og er ikke længere blot et tandhjul i en stor maskine, men snarere selve organisationens omdrejningspunkt. Fokus er ikke blot ændret fra hænder til hjerner – det er ændret fra del til helhed, og forudsætningen for menneskets trivsel og vækst er i videnssamfundet ikke blot funderet i en intellektuel udvikling, men - som vi så i coaching-tankegangen – snarere en sammentænkning af personlige, private og professionelle faktorer i en holistisk tro på, at sunde mennesker giver sunde virksomheder.

Derfor er videnssamfundet ikke en modsætning til kroppen, på samme måde som industrisamfundet i nogen grad kunne forstås som en modsætning til det hele menneske. Snarere tværtimod. Videnssamfundets ledelsespraktikker er et farverigt sammensat kludetæppe, der synes at indoptage så mange aspekter som muligt: Mangfoldighedsledelse, forandringsledelse, innovationsledelse, sundhedsledelse. Og så videre.

Mens de fleste ledelsespraktikker fra medarbejdernes synspunkt stadig befinder sig i det professionelle domæne, er det samtidigt en klar tendens, at mere og mere sætter fokus på spændingsfeltet mellem det professionelle og det personlige og private: At organisationen ikke blot har en interesse i mennesket på arbejde, men derimod interesserer sig for menneskets samlede væren i verden; dets sundhed, dets trivsel, dets liv, dets udvikling. Dermed forandres ledelse fra at være et social og intellektuel håndværk, og til også at blive en kropsligt og i nogen grad åndsfyldt disciplin. Og derfor vil vi i dette afsnit sætte fokus på kroppen og sjælen: Hvad gør organisationen for menneskets sundhed? Hvad betyder køn for ledelsen? Hvordan ses de åndelige og poetiske aspekter i ledelsen? Og er det overhovedet organisationens opgave eller ret at blande sig i det liv, der ligger udover ansættelseskontraktens definerede arbejdstid? - Hvad er organisationens interesse?

Interessen er selvsagt klar – og i lige så høj grad udsprunget af en økonomisk kalkule som af et holistisk og humanistisk menneskesyn: På et arbejdsmarked, hvor *performance* og udvikling er essentielt, og hvor arbejdsstyrken bliver stadigt mindre, er det simpel økonomisk logik, at der er en interesse i en sund arbejdsstyrke. Og det faktum bestyrkes, når der igennem statistikernes kendsgerninger sættes tal på sygefraværets omfang:

### **Sundhedsledelse**

I Danmark er hvert år godt 2 millioner mennesker berørt af sygefravær. Det er et tal, der svarer til 2/3 af arbejdsstyrken. Hovedparten af disse er ikke fraværende i mere end 14

dage, men omregnet svarer fraværet alligevel til 140.000 årlige fuldtidsstillinger.<sup>55</sup> Det er noget der kan mærkes – ikke bare samfundsøkonomisk, men også i virksomhederne. Derfor er flere og flere virksomheder efterhånden begyndt at sætte sygefraværet på dagsordenen, og al erfaring viser, at det har en positiv afsmitning på fraværstatistikken og dermed i sidste ende også på virksomhedens bundlinje. Og som vi tidligere har været inde på, har mange virksomheder snævert fokus på bundlinjen, hvorfor mange virksomhedsledere dermed må glæde sig over den ekstra økonomiske gevinst de har fået, ved at sætte fokus på sygefraværet.

Virksomheder og organisationer har i en vis udstrækning et professionelt ansvar for deres medarbejderes sundhed. Det ses efterhånden i større udstrækning, at vi tilbringer flere og flere timer på arbejdspladsen, hvorfor arbejdsvilkårene derfor har stor indflydelse på muligheden for at vælge et sundere liv. Det er ingen overraskelse, at det bl.a. er med sine kolleger, at man danner sine holdninger og livsstil. Men det er også sammen med dem, at man har mulighed for at ændre på sine vaner og starte et sundere liv.

Sundhed har for de flestes vedkommende noget at gøre med at spise sundt, stoppe med at ryge, motionere nok og holde igen med alkoholen. Det er noget, vi som individer selv bestemmer og sætter grænser for. Men egentligt er det ikke en privat sag, mere end det også er en fælles sag. Påvirkninger fra kolleger og fra virksomheden har stor betydning. Det er alt andet lige nemmere at ændre på sine vaner, hvis man er flere i samme båd. Dermed har man ikke bare hinanden at støtte sig til, men det er også muligt at holde hinanden op på sine ord.

### ***Et æble om dagen er ikke nok***

Når det kommer til kosten, kan virksomheden for alvor være med på banen. Kantineordninger er ikke længere et særsyn i danske virksomheder, og det er netop her, at virksomhederne for alvor har mulighed for at påvirke medarbejderne til at leve et sundt liv. Det er på ingen måde ligegyldigt om kantinemaden indeholder meget fedt. Med udvalget i kantinen sender virksomheden signaler om deres holdning til sundhed. Det er med til at påvirke medarbejdernes forestillinger om hvad der er almindeligt og godt, og når kantinen serverer fedtfattigt mad, er det også nemmere at leve op til sine forsætter om at spise mindre fedt – ikke blot på arbejde, men også privat. I sidste ende er det naturligvis den enkelte medarbejder, der selv bestemmer hvorvidt han eller hun vil leve sundt eller usundt.

I april 2007 viste DR2 Tema en udsendelse med titlen *Verden er fed*, hvor der blev sat fokus på fedme – den hurtigst voksende epidemi i verden nogensinde. I udsendelsen var der bl.a. et indslag om de slankes arbejdsplads. Her blev der fortalt om, hvordan danske

virksomheder efter kampen mod alkohol og rygning er gået i krig med de ansattes deller. Der er virksomheder med slankehold, kantiner hvor diætister og ernæringseksperter rykker ind og ændrer på menuen, og arbejdspladser hvor medarbejderne kan købe økologiske retter med hjem, så de ikke spiser usundt i fritiden.

I forbindelse med dette indslag, besøgte TV-holdet en større dansk transportvirksomhed, hvor medarbejderskaren bestod af forskellige typer af mennesker – lige fra de fikse kontormus til de overvægtige lastbilchauffører. Her var der både jubel og modstand over for virksomhedens sundhedstiltag. Virksomheden ville på ingen måde agere sundhedsapostle eller prædike om sundhed, men derimod give deres medarbejdere muligheden for at kunne tilvælge det sunde alternativ. De afskrev ikke friturestegte fiskefilet'er og pommes frites fra menuen, men naturligt nok ville det ikke være at finde så ofte som før. Dermed blev alle personalegrupper tilgodeset. Kontormusene kunne få deres salater, og der var stadig mulighed for, at chaufførerne kunne få deres kage til kaffen.

Alle var glade, men enkelte medarbejdere syntes alligevel, at virksomheden trådte ind over tærskelen til deres privatliv, ved at opfordre dem til at leve et sundere liv. Men har virksomheden i bund og grund ikke et ansvar for, hvad medarbejderne spiser, eller er det helt op til medarbejderne selv? Der vil i et sådant tilfælde altid være for og imod, men idet mange virksomheder bespiser deres ansatte både morgen, middag og aften, har disse ubetinget et ansvar for, at deres medarbejdere får et varieret udbud af gode og sunde fødevarer. Om medarbejderne så vælger disse retter frem for opbagte sovse, wienerbrød og andet usundt, må være op til dem selv. Men ingen virksomhed kan pådutte deres medarbejdere et livsstilsskifte, blot i stedet kraftigt opfordre til at tænke sig om, og ændre sine madvaner – og lade kantinen vise medarbejderne, at det ikke gør ondt at spise fedtfattigt, og man ikke går sulten i seng, fordi retterne er blevet fedtereducerede.

### *Når maden er nødvendig*

I andre sammenhænge er sundhedsledelse ikke nødvendigvis udtryk for en langsigtet strategi om det sunde liv, men derimod en helt kortsigtet handling, som skal understøtte en bestemt performance eller aktivitet i organisationen. Et bemærkelsesværdigt eksempel kommer fra bankverdenen, fra de hektiske dage i marts 2003, da *Danske Bank* oplevede sit hidtil største IT-nedbrud, der på det nærmeste lammede store dele af den finansielle sektor i Danmark, og potentielt kunne have endt med bankens konkurs.

*Danske Banks* IT-chef var bevidst om, at opgaven krævede den mest optimale ydelse, og et af de midler, han tog i brug, var en meget momentan sundhedsledelse<sup>56</sup>:

*De mange it-medarbejdere i Ejby tog deres soveposer med på arbejde, og it-chef Hans Erik Mørk tvang en beslutning igennem om at holde køkkenet åbent døgnet rundt, fordi han var af den overbevisning, at det krævede ordentlig kost at holde energiniveauet oppe. It-folkene ville ellers bare ringe efter fastfood som pizzaer og burgere, hvis køkkenet var lukket, og så ville folk hurtigt gå døde, mente Hans Erik Mørk.*

### **Daglig motion forlænger livet**

På trods af at vi spiser sundere, bliver nogle af os alligevel stadig tykkere. En del af forklaringen herpå er, at mennesker fra naturens side har meget stærke signaler til at spise, men svage signaler til både at stoppe med at spise, såvel som til at komme ud og røre os. Derfor er det ikke overraskende, at vi nemt kan blive fristet til at klare os uden motion i dagligdagen. Det er jo fristende at tro, at fordi vi spiser sundt, er alt i skønneste orden – men sådan er det desværre sjældent. Uanset hvor sundt vi spiser, lyder de officielle motionsråd på 30 minutters daglig fysisk aktivitet for voksne.

Motion behøver nødvendigvis ikke at være svært. Små ting som bare at cykle på arbejde og tage trappen i stedet for elevatoren, er nemme løsninger, der er med til at få pulsen op kortvarigt. Grundene til ikke at dyrke motion er mange, men som regel er tiden det største problem. I dag holder virksomhederne sine medarbejdere beskæftiget fra de møder til de går, og når de er kommet hjem, er sandsynligheden for at de forsætter med at arbejde relativt stor. Arbejdspresset har aldrig været større, og den ellers så populære hjemmearbejdsplads, har i langt flere tilfælde udviklet sig til at blive en *mer-arbejdsplads*. Vi arbejder simpelthen så meget, at det bl.a. går ud over motionen og andre langt vigtigere ting.

Om det er en af årsagerne til, at virksomhederne er blevet mere fokuseret på motionsdelen, er uklart – muligvis kan det også ligge i tråd med det stigende fokus i samfundet på sundhed, som generelt har hersket. Uanset hvad, er det ganske vist, at den tid er forbi, hvor frugtordninger, sundere kantinemenuer og rygestopkurser var ekstraordinære tilbud, der kunne imponere medarbejdere. Danske virksomheders vilje til at hjælpe medarbejdere med motion og andre sunde vaner, har aldrig været højere end nu. I dag har det nærmest også udviklet sig til en forventningstilstand om, at virksomhederne har en vifte af sundhedsfremmende tilbud, som medarbejderne kan vælge imellem.

Fitness er eksempelvis et af de tilbud, og derfor opleves der i dag en stigning i antallet af virksomheder, som enten har egne motionsrum, eller som har tilkøbte motionsfaciliteter i form af attraktive firmaaftaler med de store fitnesskæder, som i tiden ekspanderer kraftigt i hele landet og er i stærk indbyrdes konkurrence. Der er med andre ord i dag en langt større bevidsthed om sundhed, end der var for blot få år siden. En artikel bragt i Børsen

tilbage i 2005 fortæller, at 3 ud af 10 danskere har adgang til motion helt eller delvist via deres arbejdsgiver. Omregnet svarer det til, at knap én million danskere kan motionere i et træningscenter på selve arbejdspladsen eller via en rabatordning i et fitnesscenter.<sup>57</sup> Det er et tal, som i dag forventeligt er langt større.

### ***Et utraditionelt HRM-værktøj***

Den kendte sundhedscoach *Chris MacDonald* mener, at sundhed er et ledelsesansvar<sup>58</sup>:

*Mennesker opholder sig 40-50 procent af deres liv på arbejdspladsen, og derfor skal arbejdsgiverne tage deres del af ansvaret og skabe sunde rammer for medarbejderne.*

Professor *Henrik Holt Larsen*, *Copenhagen Business School*, er ikke uenig og slår fast<sup>59</sup>:

*At sunde medarbejdere er så god en forretning for virksomhederne, at det er helt oplagt og nødvendigt at gøre sundhed til en højt prioriteret del af virksomhedernes forretningsstrategi på lige fod med de vigtigste økonomiske parametre i virksomheden.*

Sundhed er med andre ord et begreb, som er blevet allemandseje, og set i forhold til erhvervslivet har bl.a. sundhedsbegrebet været med til at give paletten af HRM-værktøjer et andet udseende end tidligere. Det danske arbejdsmarked har oplevet dramatiske ændringer, der i de senere år har betydet, at virksomhederne har været nødsaget til at udvikle nye praksisformer, der modsvarer de behov, som arbejdsmarkedet, virksomhederne og medarbejderne begynder at give udtryk for, og som til dels også skyldes den stigende individualisering.

Kategoritænkningen har i dag trange kår, og derfor er der nu længere mellem det, som *Holt Larsen* kalder for *One-size-fits-all HRM-systemer*<sup>60</sup>. I stedet bliver alt som nævnt mere og mere individualiseret for hver enkelt medarbejder – det gælder både jobindhold og arbejdstider, men vi oplever også i den moderne ledelsesverden, at flere og flere medarbejdere bliver individuelt honoreret med skræddersyede lønpakker og bonusordninger.

Fitness har længe været en af de sunde ingredienser i de såkaldte lønpakker, men er med tiden mere end et tilbud til alle medarbejdere, i takt med det stigende fokus der er på den generelle sundhed i samfundet. Dermed er fitness – og så at sige sundhed generelt – ikke længere et utraditionelt HRM-værktøj, for endvidere er den sunde kantinemad og eksempelvis tilknyttede fysio- og zoneterapeuter også blevet en integreret del af mange virksomheder. Derfor er det måske igen ved at være tiden, hvor virksomhederne og HRM-professionelle skal i gang med at tænke og ”produktudvikle” HRM-begrebet.

Vi kommer ikke uden om sundhed, som en helt central del af det at være medarbejder i en virksomhed i dag. Men hvordan kan vi igen gøre det til et utraditionelt HRM-værktøj? Vi kan tage en lur og blive effektive! Jo, den er god nok – det lyder som de fleste arbejdsgivers mareridt, men blev til virkelighed i Hillerød Kommune i 2002. Et såkaldt *powernap* på 20 minutter i løbet af dagen gør os mere effektive og koncentrerede, og er desuden anbefalet af flere søvnspecialister. Overlæge *Jan Ovesen*, der var med til at introducere *powernapping* i Hillerød Kommune forklarer<sup>61</sup>:

*I dag, hvor tempoet er højere end tidligere, kører hjernen næsten i døgn drift. Vi får e-mails og sms'er og vores sanser bliver hele tiden presset – også uden for vores arbejdstid.*

Daværende borgmester, *Nick Hækkerup*, mener, at den lille lur er en god investering, som så rigeligt bliver hentet ind om eftermiddagen<sup>62</sup>:

*Det er meget normalt, at arbejdstempoet er aftagende lige efter frokost, og så laver mange mennesker små overspringshandlinger som at hente kaffe og så videre.*

### ***Er sundhed en ledelsesopgave?***

Ovenstående viser en perlerække af eksempler på sundhedstiltag under det brogede begreb, der kaldes sundhedsledelse. Og af en befolkning og en medarbejderstyrke, der i stigende grad er optaget af egen sundhed, velvære og trivsel, har sundhedsledelse allerede – trods sin korte historie – vundet stort indpas, og opfattes i stort omfang som et godt tilbud. Måske nærmest som et klassisk eksempel på den til tider lidt karikerede *win-win-situation*: Organisationen får mere produktive medarbejdere. Medarbejderne får sundere liv.

Men skønt de oplagte fordele, der måtte være i sundhed for både medarbejder og virksomhed, er sundhedsledelsen ikke uproblematisk, fordi det er endnu et eksempel på, at balancen mellem virksomhed og medarbejder forrykkes. Videnssamfundet har en stigende tendens til at have opfattelsen af et udjævnet magtforhold mellem medarbejder og virksomhed. Men asymmetrien er vanskelig helt at eliminere al den stund, at virksomheden fortsat er det økonomiske fundament for medarbejdernes liv. Og dermed er det et centralt spørgsmål, i hvor høj grad man gør sig afhængig af virksomheden, og ligeledes hvad virksomheden kan kræve af sine medarbejdere.

Derfor bliver den etiske dimension, som vi har omtalt tidligere, atter central. Den gradvise forandring fra *personale* til *menneske* – fra mennesket på arbejde til det hele menneske – bliver tydelig i spørgsmålet om, hvor stor en del af menneskers liv, virksomheder skal blande sig i. Er det inden for virksomhedens domæne at forholde sig til personlige valg som rygning, vægt og motion? Og hvad bliver næste bølge i retning af sunde medarbejdere

i sunde virksomheder – i hvor stort et omfang er det legalt, at virksomheden blander sig i medarbejdernes liv?

### *Stress*

Modsvaret hertil er det oplagte, at sundhed ikke alene drejer sig om de valg, der træffes personligt og privat, men i lige så høj grad om den belastning, som den enkelte organisation er med til at påføre medarbejderen, fysisk såvel som psykisk. Sundhedsledelse er udtryk for en positiv tankegang, der ikke blot handler om at reducere risici og forbedre arbejdsmiljøet, men som definerer sundhed positivt – ikke som fravær af sygdom, men som velvære og trivsel. Men denne definition er på nogen måde lettere at anvende, når det drejer sig om fysisk sundhed, hvor arbejdspladserne i høj grad har skabt gode rammer, og hvor en effektiv arbejdsmiljølovgivning har gjort vores del af verden til foregangsområde.

Men udviklingen fra maskiner til mennesker – fra hænder til hjerne – har imidlertid ikke løst sygdomsproblematikken, tværtimod. Således betragter verdenssundhedsorganisationen WHO stress som et af dette århundredes største sundhedsproblemer, og en del af udfordringen er samtidig, at den tankegang og forskning, som industrisamfundet har givet om stress, dårligt synes at matche videnssamfundet. Den traditionelle opfattelse af, at stress var betinget af spændingsfeltet mellem krav og kontrol passer dårligt med en arbejdsstyrke med stadig mere fleksibilitet og frihed – men samtidigt med stigende stress!

Og dér ligger ledelsesopgaven. Ikke alene i sundhedsledelse og sygdomsforebyggelse. Men i lige så høj grad i at skabe rammer for det nye arbejdsliv, som videnssamfundet giver mulighed for. Rammer fra industrisamfundet kombineret med krav fra videnssamfundet er en risikabel cocktail – men udfordringen er, at spørgsmålene er mange og svarene få.

Fokus på sundhedsledelse baserer sig endnu engang på opfattelsen af et handlekraftigt menneske. Men den stressramte medarbejder kan vanskeligt tilskrives så stor grad af handlekraft, at coaching og selvledelse i sig selv er et svar. Ledelsesudfordringen er således dobbelt: På den ene side at skabe sunde arbejdsmiljøer og forebygge sygdom. Og på den anden side at have værktøjer, der også kan favne det sygdomsramte menneske, hvis problemer ikke løses af hjælp til selvhjælp. Og samtidig bevare en etisk balance, der netop er sig bevidst om, i hvor høj grad organisationen påvirker andre dimensioner end medarbejderens professionelle liv – og hvad denne øvrige påvirkning har af positive og negative konsekvenser.

## ***Køn og ledelse***

I vores diskussion af udviklingen fra maskiner til mennesker er der et aspekt, der påkalder sig særlig opmærksomhed: For den traditionelle forståelse af *homo economicus* eller *the rational man* har det særkende, at der er tale om et menneskesyn i hankøn.

Ledelse er imidlertid mangefacetteret, og således ikke alene et fag, der udføres af ét køn frem for at andet. Og dog. For tendensen er uomtvisteligt, at direktions- og bestyrelseslokalerne besættes af mænd, og skønt kvinder er på niveau uddannelsesmæssigt og i forhold til kvalifikationer – formentlig i mange tilfælde *over* mændenes niveau – er tendensen fortsat udpræget, at ledelse bedrives af mænd. Vores diskussion i det følgende vil derfor omhandle køn og ledelse. Eller rettere: Vi vil fokusere på kvinders rolle i ledelseslandskabet.

Kvinder og ledelse har været genstand for mange debatter og undersøgelser. Der er skrevet mangt og meget om mandlig og kvindelig ledelsesstil og om forskellene herpå. Meget af det bygger på myter, og når det kommer til stykket, hvor forskellige er mænd og kvinder så i virkeligheden i deres ledelsesstil? I dag vælger og opnår flere og flere kvinder en lederstilling i erhvervslivet – og tallet er stigende. Alligevel må vi sige, at der stadig er bemærkelsesværdigt få kvinder i lederstillinger, specielt taget i betragtning af, at kvindernes erhvervsfrekvens i dag er næsten lige så høj som mændenes. De nyeste tal fra *Ledernes Hovedorganisation* viser, at 31% af de ledere, der i 2007 har meldt sig ind i organisationen, er kvinder.<sup>63</sup> Til sammenligning viser 25 år gamle tal, at tilgangen af kvinder i 1982 kun udgjorde 9% af alle nye medlemmer.

### ***Gammel vin på nye flasker***

Interessen for kvinder og ledelse er langt fra ny. Allerede i 1970'erne begyndte forskningen at interessere sig for sammenhængen mellem køn og ledelse. På baggrund af kvantitative empiriske undersøgelser i England blev det bl.a. fremhævet, at der var en tendens til at forbinde succesfulde ledertræk med mandlige personlighedstræk. Men det interessante ved disse undersøgelser var, at også kvinderne forbandt de selvsamme maskuline personlighedstræk med succesfulde ledertræk.

Siden hen har engelske forskere fra *School of Psychology, Exter University*, gennemført en lignende og mere tidssvarende undersøgelse, hvor fokus i undersøgelsen blev udvidet til også at omhandle lederes opfattelser i forhold til ledelse i virksomheder uden succes. Også denne undersøgelse viste en tendens til, at succesfuld ledelse var synonym med mandlige personlighedstræk. Derudover kunne forskerne samtidig spore en indikation af, at

kvindelige personlighedstræk kunne relateres til virksomheder, som ikke havde succes.<sup>64</sup> Denne undersøgelse skulle vise sig, at blive starten på en lignende undersøgelse i Danmark.

### *Think Manager – Think Male*

Danske ledere tænker gammeldags, konkluderer *Ledernes Hovedorganisation*, efter resultatet af en ny undersøgelse, *Think Manager – Think Male* (TMTM)<sup>65</sup>, om sammenhængen mellem køn og ledelse, blev offentliggjort i december 2007. Formålet med undersøgelsen er at finde ud af, i hvor høj grad danske ledere vurderer, at der er en sammenhæng mellem succesfuld ledelse og mandlige personlighedstræk – og mindst lige så interessant om kvindelige personlighedstræk forbindes med ikke succesfuld ledelse. Samtidig er det med undersøgelsen også intentionen at teste holdbarheden af de tidligere undersøgelser og dermed generaliserbarheden af de førnævnte engelske resultater, ved at gennemføre undersøgelsen i Danmark, som er præget af en kultur karakteriseret af mere feminine ledertræk, end det er tilfældet i England.

Undersøgelsen herhjemme konkluderer, at mandlige ledere er konkurrencemindede, ambitiøse og har behov for at præstere, mens deres kvindelige kollegaer derimod kendetegnes ved at være sociale, venlige og fokuserede på medmenneskelige værdier. Undersøgelsen viser desuden, at når lederne skal vurdere, hvilke egenskaber der i høj grad kendetegner succesfulde ledere, fremhæver de karaktertræk, der ligger tæt op af den mandlige profil. Samtidig viser undersøgelsen en lav repræsentation af de mere bløde egenskaber, som tillægges de kvindelige ledere. *Kim Møller Laursen* fra *Ledernes Hovedorganisation* mener, at vi i Danmark ikke, som vi måske ellers går og tror, er langt fremme, når det gælder om at have et nuanceret og moderne syn på, hvad der skal til for at være en succesrig leder. Han siger<sup>66</sup>:

*Vi har nogle traditionelle opfattelser, som ikke stemmer overens med ønsket om at have ledere, der repræsenterer både bløde og hårde værdier.*

Ud fra dette må vi antyde, at vi midt i videnssamfundet mest af alt har ledere, der umiddelbart er præget af industrisamfundets ledelsesopfattelse, og som ikke i samme høje grad respekterer de mere feministiske værdier, som for fremtiden vil være af kolossal betydning i et samfund, der i stigende grad er afhængigt af, at mennesker yder det optimale.

Psykolog på *Cambridge University*, *Simon Baron-Cohen*, peger i sin bog *The Essential Difference* på, at grunden til, at kvinder er de mest empatiske mennesker, er, at den kvindelige hjerne overvejende er konstrueret til empati, hvor mandens hjerne overvejende er konstrueret til

at forstå og konstruere systemer<sup>67</sup>. Denne beskrivelse passer i og for sig godt med resultatet af undersøgelsen Think Manager – Think Male.

### *Er kvinder gode ledere?*

Den skæve kønsfordeling, der i al tydelighed opleves rundt om i danske virksomheder, slår igennem på alle ledelsesniveauer. Og ikke overraskende finder vi færre kvinder, jo højere vi bevæger os op i ledelseshierarkiet. Ledelsesverdenen er en mandsdomineret verden, og de færreste kvinder vælger eller kommer til at gå hele vejen. Nogle vil sikkert mene, at kvinder er mindre egnede til at være ledere end deres mandlige ligesindede. Men hvorfor skulle de være det? Uddannelsesmæssigt er kvinder i dag klædt lige så godt på som mænd. Titler som cand.jur, cand.merc., cand.oecon. og MBA er ikke længere kun henvendt til mænd. – Det er helt legalt at være kvinde og have beskæftiget sig med de tunge og krævende universitetsstudier, som kan føre dem op igennem hierarkierne i erhvervslivet.

Selvom kvinder måske vælger at prioritere anderledes, er deres egenskaber som ledere fuldt ud på højde med mændenes – måske endda en smule bedre. Som også undersøgelsen Think Manager – Think Male peger på, tillægges de bløde værdier kvinderne. De besidder oftere end mænd en række af de helt bløde evner, som er væsentlige for god ledelse og i særdeleshed for arketyper på ”den gode leder”. Det handler om evnen til at coache og vejlede medarbejdere, evnen til at kommunikere og informere og ikke mindst om evnen til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.<sup>68</sup> Typisk for mænd prioriteres sådanne evner ikke i samme grad – de er, som undersøgelsen peger på, fokuseret på de hårde værdier, som gerne kan aflæses direkte på bundlinjen i virksomheden.

Imidlertid er det øjensynligt ikke kun de hårde værdier, der kan aflæses direkte på bundlinjen. For udover at kvinder må anses for at være gode ledere, har de desuden også en evne til at sikre virksomheder med kvindelige ledere bedre resultater end deres mandsdominerende konkurrenter. Professor *Nina Smith* fra *Nationaløkonomisk institut, Handelshøjskolen i Århus*, udarbejdede i 2005 en rapport for daværende ligestillingsminister *Eva Kjer Hansen*, om hvorvidt kvinder i topledelse og bestyrelser forbedrer danske virksomheders bundlinjer. Undersøgelsen tegnede ud fra simple sammenligninger af indtjeningen i virksomheder med og uden kvindelige ledere et overordnet billede af, at virksomheder med kvinder i topledelsen klarede sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder i ledelsen.<sup>69</sup>

Det må dog indskydes, at undersøgelser af den karakter altid har fejkilder, og at sammenligneligheden kan være vanskelig. Der kan findes lige så mange undersøgelser – hvis ikke flere – der peger på, at hårde værdier giver bundlinje med større sikkerhed end

bløde. Argumentet for, at ledelse deles på kønnene er således aldrig alene økonomisk, men drejer sig i lige så høj grad om en opfattelse af værdier, der netop ikke kun udspringer af et økonomisk univers, men som i bred forstand omhandler, hvad organisationen gerne vil opnå, og hvordan. I et balanceret samspil mellem kønnene er der næppe tvivl om, at markante resultater kan opnås med foreningen af hårdt bundlinjefokus og medarbejderorienteret empati. Og derfor er diskussionen om kvinder eller mænd i ledelsen ikke nødvendigvis afgjort med et enten-eller, men snarere med et både-og.

### ***Kønskvotering***

På trods af de muligheder, der kan ligge i en ledelse bestående af begge køn, kan man til tider næsten fristes til at tro, at Danmark lider af berøringsangst, når det gælder om at sikre ligestilling i toppen af dansk erhvervsliv. *Berlingske Nyhedsmagasin* har i februar 2008 foretaget en gennemgang af kvindernes repræsentation i de børsnoterede selskabers bestyrelser. Undersøgelsen viser, at 48 kvinder sidder som bestyrelsesmedlemmer i de 170 danske selskaber, der er noteret på *Fondsbørsen* i København. Det svarer til, at kvinderne i alt besidder 5,6% af samtlige bestyrelsestaburetter.<sup>70</sup> – Et bemærkelsesværdigt lavt tal.

Kønskvotering er uden tvivl en mulighed, men langt fra den bedste løsning, til at sikre kvinderne ligestilling i toppen af erhvervslivet. Ikke underligt er alle enige om, at ligestilling er vigtigt og det samtidigt er et mål, at få flere kvinder ind på de tunge poster. Men det er derimod underligt, at ingen gør noget ved det. Hertil kan kønskvoteringen blive midlet, hvis ingen finder andre løsninger. For ikke alle er glade for kønskvoteringen, der oftest er anset for at være en kontroversiel løsning, og som tit mødes med modstand. Men uanset modstanden, så tegner det nu til, at kvinderne ser ud til at have fået nok og derfor kræver kvoter, velvidende at det ikke er ubetinget lykke, at indføre kvoter på dette område. For lige så uværdigt det kan være for kvinderne, lige så diskriminerende kan det samtidigt være for mændene. Forestil dig at blive valgt til en bestyrelse, fordi du er kvinde – og ikke på baggrund af faglige kompetencer og kvalifikationer.

Hvis det for erhvervslivet på nogen måde kan være en ringe trøst, så er det ikke kun her, at der er problemer med ligestilling i toppen. En nylig undersøgelse i universitetsmiljøet har vist, at hvis det nuværende tempo fortsætter, vil der gå 248 år, inden der er opnået ligestilling inden for professorater!<sup>71</sup>

### ***Med sjælen på arbejde***

Om det i sig selv skyldes kvinder på arbejdsmarkedet og i ledelsen skal vi lade være usagt. Men der er ingen tvivl om, at de empatiske og bløde egenskaber og værdier spiller en langt

større rolle i organisationerne nu end tidligere. Som vi så det med sundhedsledelsen har organisationernes fokus gradvist ændret sig, og organisationerne påtager sig på visse punkter opgaver – fx igennem sygdomsforsikringer - der tidligere var forbeholdt staten.

*Gareth Morgan* har i sin bestseller *Images of Organization*<sup>72</sup> arbejdet med forskellige metaforiske billeder, som kan bruges i beskrivelsen af organisationer. Organisationer som maskiner, som hjerner, som kulturer, som politiske systemer, ja, ligefrem som psykiske fængsler. Og så videre. På mange måder er vi i disse år vidne til, at nye metaforer vinder indpas og dermed søger at forstå udviklingen; søger at give et sprog og et begrebsapparat for, hvad en organisation er. En arbejdsplads. Et sundhedssystem. En mental og fysisk base. En kirke. Måske ingen af delene. Måske lidt af det hele.

Tilbage i 1979 foretog socialpsykologen *Max Pagès* en tværkulturel undersøgelse hos IBM. Han fandt, at kulturen var så stærk, at han brugte udtrykket *la nouvelle église* – den nye kirke<sup>73</sup>. Udtrykket har inspireret organisatoriske kulturstudier igennem tiden, ikke mindst *Geert Hofstede*, som er en af de væsentligste forskere og teoretikere på området. Men det er imidlertid først inden for de senere år, specielt fra slutningen af 1990'erne og frem, at litteraturen er begyndt at behandle kulturen med begreber, der måske yder mere retfærdighed over for den oplevelse, som *Pagès* havde hos IBM.

I en dansk sammenhæng er reklamedirektøren *Jesper Kundes* bog *Corporate Religion* fra 1997 central. Hans udgangspunkt er, at<sup>74</sup>:

*Det, der fører virksomheden frem til succes, er en filosofi udformet af den åndelige ledelse.*

Åndelig ledelse baseret på filosofi. Begreberne står i skærende kontrast til tidligere tiders organisations- og ledelsesopfattelser, men rammer præcist i en tid, hvor *mening* er en central drivkraft, og hvor relationen til arbejdspladsen ændrer karakter. Vi har allerede behandlet det ændrede magtforhold (s. 48), og når dette forenes med en på det nærmeste åndelig / spirituel dimension, kan udviklingen – med etnolog, PhD, *Karen Marie Bovbjerg*<sup>75</sup> – beskrives som en ændring fra en *magtrelation* til en *pagtrelation*; at forholdet mellem organisation og medarbejder på det nærmeste kan sammenlignes med et kald.

En sådan opfattelse er i sig selv etisk problematisk – og det er netop det etiske spørgsmål, *Bovbjerg* rejser. For én ting er, at organisationen beskæftiger sig med medarbejderens helbred og sundhed – men skal den samtidig overtage rollen som kirke og religion?

Som det gjaldt med sundhedsledelse, er etikken svær at afgøre – og en sjælelig dimension på arbejdspladsen kan have sine fordele og ulemper. På den ene side er det en konstant

risiko, at medarbejderens forhold til virksomheden bliver så omsiggribende, at det reelt er umuligt at bryde fri af. På den anden side kan et balanceret tilbud af goder, der retter sig mod det hele menneske, være en fordel for såvel medarbejder som virksomhed. Et interessant eksempel findes i *Roskilde Stift*, der som det første sted i landet har ansat en *virksomhedspræst*. Måske i et forsøg på netop ikke at gøre virksomheden til kirke – men derimod flytte kirken til virksomheden i erkendelsen af, at det er der, det moderne menneske har sit samlingspunkt og base.

### *Nye billeder*

Den etiske diskussion er interessant og relevant – men omsiggribende, og derfor har vi blot i det ovenstående rejst en række temaer, som udviklingen berører. For overordnet er ånd, sjæl og religion i en organisatorisk sammenhæng ikke alene et etisk spørgsmål, men derimod et udtryk for en ny måde at forstå organisationer på. Traditionelle metaforer, der beskriver virksomheder som maskiner, hjerner eller netværk er måske ikke længere tilstrækkelige. Og en af dem, der har blik for dette, og endda er kommet med et forslag til en ny metaforik, er *Helen Eriksen*, der i 2002 udgav ledelsesdigtet *Frugttræstrategien*<sup>76</sup>, som udkom i bogform med tilhørende CD, hvor fortællingen akkompagneredes af en jazztrio under ledelse af pianisten *Niels Lan Doky*.

Da værket udkom, syntes det tiltalende for nogle – og for abstrakt for andre. Ikke desto mindre har det poetiske, som ligger fint i tråd med en sjælelig / filosofisk dimension i organisationerne, vundet indpas selv i det akademiske miljø, hvor de første tidsskrifter, der beskæftiger sig med poesi og kunst som ledelsesmetafor, er på vej<sup>77</sup>.

*Tænk  
hvis mennesket indså  
at en organisation  
i virkeligheden  
er en levende organisme  
så ville det vide  
at det selv er en yderst værdifuld celle  
så ville det være klar over  
at det der opfattes som modgang og modstand  
i virkeligheden  
er organismens måde  
at give en enkel håndsrækning  
til befriende forandring  
så ville det kunne begynde  
at høre organismen fortælle  
sine magiske fortællinger*

”Tænk hvis” af Helen Eriksen

## Ledelse dengang og ledelse nu

I de forrige afsnit har vi behandlet menneskesyn, udviklingen fra maskiner til mennesker, og vi har sat fokus på ledelse med krop og sjæl. Vi har samtidig set, at den udviklingsrejse, vi har søgt at tegne et billede af – fra industri- til videnssamfund – betyder nye billeder at forstå organisationer med. Nye begreber at begribe med.

I dette afsnit er vores mission at udforske begreberne, og søge en nutidig organisationsforståelse, der kan anvendes i en tid, der lever i spændingsfeltet som både produktions- og videnssamfund. Vores opfattelse er – som det burde fremgå – at menneskets rolle på arbejdsmarkedet bliver markant mere fremtrædende. Ledelsespraktikker, der alene fokuserer på procesoptimering spår vi en ringe fremtid i videnssamfundet.

Vi vil i det følgende skelne mellem to poler: *Ledelse dengang*, som kendetegner den ledelsesform, vi har kendt længst, og som er opstået af industrisamfundets behov. Og *ledelse nu*, som allerede er startet, og som med afsæt i nu'et peger fremad mod den horisont, som vi på baggrund af den gennemgang, vi i det ovenstående har foretaget, mener at kunne tegne af de tendenser og behov, som videnssamfundet byder.

*Dengang* og *nu* er altid risikable begreber at anvende. Og det er væsentligt at understrege, at sondringen ikke skal ses værdiladet, men alene er udtryk for udviklingstendenser. Sondringen skal i denne sammenhæng ses som retningsvisere og modpoler, men ikke nødvendigvis som diametrale modsætninger. Der vil være eksempler på vidensvirksomheder, der overvejende anvender *ledelse dengang*-praktikker, og på industrivirksomheder, der er innovativt påvirket af, hvad vi kalder *ledelse nu*. Alligevel vover vi opstillingen. Ikke som faste rammer, men som inspiration og som organisatorisk spejl i forsøget på at skabe et begrebsapparat, der kan indfange den udvikling, som vi i disse år som samfund er en del af. – En udvikling, der i væsentligt omfang gør netop god ledelse til et afgørende parameter for konkurrenceevnen; både som samfund og som organisation.

Når vi således i det ovenstående har malet med den brede pensel, og vist udviklingen fra et helikopterperspektiv, der har søgt at indfange de store tendenser, vil vi i det følgende rette blikket mod organisationen og mennesket i organisationen. For hvilken betydning har disse tendenser for den enkelte organisation og medarbejder, og hvordan kan vi finde et sprog, der italesætter udviklingen?

Som udgangspunkt tager vi afsæt i det fundament, vi har opstillet i det foregående, hvor vores indledende spørgsmål har drejet sig om *hvad*, der produceres: Varer eller viden.

Vi har beskæftiget os med *hvordan* man organiserer sig og set, at mennesket får større og større betydning i videnssamfundet – ikke i en magtfuldt hierarkisk struktur, men i flydende og dynamiske netværk.

Vi har set på *hvilke* værdier, der er afgørende og konstateret, at udviklingen går fra industrisamfundets rationalitet til et empatisk fokus på følelser og sjæl – en udvikling, vi kan kalde *fra hjerneledelse til hjerteledelse*.

– Det har samtidigt betydning for *hvorledes* mennesker i organisationen oplever sammenhængskraft og samhørighed med hinanden, og vores tese har været, at i takt med, at organisationer tilføjer hjerte-dimensioner – sjælens, intuitionens og poesens dimension – går sammenhængskraften fra at være oplevelse af *kultur* til at være en oplevelse af *ånd*.

Drejer det sig om *hvor* vi arbejder, ser vi, at arbejdspladsens fysiske rammer skifter karakter. I industrisamfundet er arbejdspladsen en *fysisk* lokalitet, som vi går til om morgenen og fra om eftermiddagen. Videns- og informationssamfundet gør arbejdspladsen *virtuel*, og skaber mulighed for en ændret opfattelse af arbejdssted såvel som fritid og arbejdstid.

*Hvorfor* vi arbejder, ændrer samtidig karakter. Vores motivation er i sig selv ikke længere penge, lige såvel som det for mange ikke i sig selv er et mål at holde fri. Arbejdet er en del af vores personlige selvrealisering som mennesker, og derfor er arbejdets essens den *mening*, det giver.

Det billede, vi har tegnet af udviklingen fra industri- til videnssamfund, opsummerer vi i disse dimensioner, som kan sammenfattes i det, vi kalder *LIVA-modellen*, og vi vil i det følgende behandle dimensionerne *ledelse dengang* og *ledelse nu*. – Vi har dog allerede behandlet udviklingen fra industri til viden (s. 40f.), og derfor indleder vi behandlingen med organisationsformen.

	Ledelse dengang	Ledelse nu
Produkt	Varer	Viden
Organisationsform	Struktur	Netværk
Værdier	Hjerneledelse	Hjerteledelse
Sammenhængskraft	Kultur	Ånd
Tilstedeværelse	Fysisk	Virtuel
Motivation	Mammon	Mening

Figur 7: LIVA-modellen

© Lindholm & Vandtved 2008

## **Organisationsform: Struktur – netværk**

Den tid, hvor organigrammer gav et realistisk billede af en organisations virkemåde, er ved at ebbe ud. – *Smid organisationsdiagrammerne ud*, sagde IRMA's topchef, *Alfred Josefsen*, ved *HR Træfpunkt*-messen i oktober 2007. En del litteratur<sup>78</sup> peger dog fortsat på strukturernes værdi og betydning, og formentlig vil der gå en rum tid, inden de sidste hierarkiske diagrammer er tegnet som ledelsesillustration. Tendensen synes dog klar: Den strukturerede organisation tilhører *ledelse dengang*, mens en stigende del af specielt vidensvirksomhederne baserer sig på løse strukturer og netværk. *Spaghettioorganisation* er et af de danske ord, som i 1990'erne vandt indpas som metafor. I dag er termen i stadig stigende grad netværk, og netværkstankegangen skyldes flere ting:

For det første er vidensarbejde og –produktion baseret på det menneskelige intellekt, og evnen til samarbejde mellem mennesker er derfor essentiel. Strukturer, der dikterer kommandoveje, viste sig utilstrækkelige, måske endda hæmmende for vidensdeling og innovation, og i takt med, at arbejdsstyrkens fokus blev vidensorienteret – kombineret med, at flere og flere afskar sig fra et organisatorisk tilhørsforhold, og foldede sig ud som frie agenter – blev fleksibilitet afgørende.

Netværkstankegangen er kaotisk. Den afskaffer i nogen grad lederens magt – eller rettere: Den tilgodeser, at lederen ikke ved bedst, men derimod er leder på grund af sine evner til at lede – og ikke nødvendigvis på grund af sin øvrige fagprofessionelle kompetence<sup>79</sup>. Netværk er ikke en modsætning til organisation, tværtimod. Et netværk kan organiseres præcist – men organiseringen sker ikke centralt og via dekretter, men fordrer nye ledelsestankegange. Derfor bliver ledelse i stigende omfang værdibaseret eller funderet i selvledelse, hvor organisationens værdier er indlejret i den enkelte medarbejder, så han eller hun selv er i stand til at træffe valg og beslutninger, der er i overensstemmelse med helhedens ønsker og behov.

En afgørende forskel mellem struktur og netværk er, at den formelle struktur, som organigrammet kan afspejle, er afgrænset. Netværket er ubegrænset og ubegrænset. Netværk er en social proces snarere end en organiseringsform, og de organisationer, der evner det netværksbaserede, sætter ikke organisationens rammer som barriere, men lader netværket flyde dynamisk. Derfor er netværk og struktur som sådan ikke nødvendigvis diametrale modsætninger – netværket vil foregå i enhver struktur, men derimod er ethvert netværk ikke nødvendigvis struktureret. Tværtimod!

Grundstammen i netværket er relationer mellem mennesker, og det er selvsagt vanskeligt eksakt at angive, hvor mange relationer et menneske har. Forskningen<sup>80</sup> peger på

gennemsnitstal mellem 150 og 3.000, og de bedste bud siger, at et menneske i gennemsnit har 200 aktive relationer – venner, bekendte, familie, kollegaer osv. Når to mennesker med hver 200 relationer mødes, vil den samlede kontaktflade – relationernes relationer – være på 200 x 200 – altså 40.000 mennesker. I tredje led hedder tallet 8 mio. Selvsagt er der mange fejlkilder ved en sådan udregning – ikke mindst i et forholdsvis lille land som Danmark. Men hvis man laver øvelsen vil mange opdage, at man forholdsvis hurtigt når kloden rundt igennem relationer og relationers relationer.

Den tanke forsøges struktureret igennem tjenester som *LinkedIn* eller *Facebook*, og netværksbaserede organisationer arbejder på præcis samme facon: Med at facilitere netværk. For traditionelle organisationer er udfordringen at kende netværket i strukturen efter devisen<sup>81</sup>:

*Vi måler vores ansatte i alle ender og kanter for at sikre høj performance – men vi ved ikke noget som helst om, hvordan de rent faktisk arbejder sammen.*

Netværksanalyse er derfor blevet et centralt redskab til at kortlægge samarbejdsformer og relationer i forståelsen af, at det netop er samarbejdet og vidensdelingen, der er blandt de mest centrale processer i en vidensvirksomhed.

De traditionelle netværksanalyser forholder sig primært til organisatoriske forhold, og bliver derfor på interessant vis et blandingsprodukt, der besidder mange rester af *ledelse dengangs* struktur. For netværket er sjældent i praksis afgrænset af organisationen, men opstår i et kryds mellem forskellige relationelle sfærer, som tidligere ikke kunne forenes på arbejdspladsen, men som i en virtuel verden er udjævnet: Familie, venner, kollegaer etc. I sin ultimative form bliver netværksorganisationen derfor et sted, hvor alle er frie agenter, og hvor bindeleddet ikke nødvendigvis er et decideret organisatorisk tilhørsforhold, men derimod en fælles faglig base.

Et eksempel på en sådan er *Lynfabrikken*<sup>82</sup> i Århus – et samlingspunkt for kreative virksomheder inden for kommunikation, design, fotografering etc., som ud fra en fælles base arbejder som selvstændige mikrovirksomheder med hver sine kunder. Men som omkring større opgaver kan forenes i et fællesskab, som netop på grund af netværkets styrke og omfang formentlig kan få de fleste professionelle bureauer til at blegne. Netværket opstår dynamisk og flydende, og metaforisk er det tankegodset fra den tidligere nævnte *Frugttræstrategi* (s. 62), der kan anvendes – fordi netværket måske bedst kan beskrives organisk og voksende som planter<sup>83</sup>. Dermed er udfordringen samtidig præciseret – fordi netværket netop fordrer en *faciliterende* snarere end en *dikterende* ledelsesstil.

## **Værdier: Hjerneledelse – hjerteledelse**

Når fokus ændres fra rationalitet til relationer er det samtidigt et udtryk for, at de grundlæggende værdier forandres. *Homo economicus* bliver til *homo socius – the rational man* bliver til *the emotional man*. Vi kan opsummere udviklingen i en overgang fra *hjerne* til *hjerter*. Fra det hårde til det bløde. Fra fakta til fortællinger.

Begreberne hjerteledelse og hjerneledelse er vor fortolkning af, hvad vi også kan kalde for ny og gammel ledelse, henført til den opfattelse vi har af ledelse i henholdsvis videnssamfundet og industrisamfundet. Begreberne hjælper os med at tegne et billede af de to verdener, som ligger langt fra hinanden – og måske alligevel ikke. *Goleman* indleder første kapitel i sin bog *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*<sup>84</sup> med ordene:

*Store ledere rører noget i os. De vækker vores lidenskab og inspirerer os til at yde vores bedste. Når vi prøver at forklare, hvorfor de er så effektive, taler vi om strategi, vision, eller overbevisende idéer. Men baggrunden er lang mere oprindelig: Et stærkt lederskab virker via følelserne.*

Citatet beskriver på bedste vis begrebet hjerteledelse. I dag hvor ledelse handler om meget mere end bundlinjer og nøgletal, har vi helt andre værdier i spil. Som vi tidligere har været inde på i forbindelse med undersøgelsen *Think Manger – Think Male* (s. 58), er det i bund og grund de bløde værdier, vi efterspørger i dag. Det emotionelle, det følelsesmæssige, det poetiske.

Hjerteledelse virker via følelserne – tilgangen hertil er fra menneske til menneske og ikke fra leder til medarbejder. Sådan var det i industrisamfundet, som begrebet hjerneledelse henføres til. Her var dyder som eksempelvis profitmaksimering, effektivisering og optimering i fokus. Hermed ikke sagt, at disse ikke længere er i fokus, for det er de bestemt. Men det er i en anden udstrækning, og tilgangen er anderledes i de virksomheder, hvis værdier er funderet i *ledelse nu* og i hjerteledelsen. Hjertelederen rummer begrebet *empati*. Dette begreb kommer af græsk og betyder indføling.<sup>85</sup> Det handler om hvad der følelsesmæssigt rører sig i et andet menneske, og vi kan beskrive det som evnen, til at kunne danne sig et realistisk billede af et andet menneskes følelser og oplevelser, ud fra hvad denne siger og hvordan denne opfører sig. Med andre ord handler det om, at kunne stå i andres sko, se ud af deres øjne og føle med deres hjerte. Dermed er hjertelederen er intuitivt inspireret af den løgstrupske sentens om, at vi holder en andens liv i vore hænder.<sup>86</sup>

*Ledelse dengang* tager afsæt i *homo economicus* og i *the rational man*. *Ledelse nu* er mere end blot det sociale menneske. Det er det følende menneske - det elskende menneske. Og skønt

ordene næsten synes for intime i en ledelsessammenhæng, findes der eksempler på organisationer, der med succes netop har anvendt dette:

På den *karkirurgiske afdeling* på *Kolding Sygehus* tager man faget alvorligt. For arbejdet drejer sig professionelt om blodrøde hjerter og om overlevelse. Og foruden at berøre hjerter med handsker og skalpel, har afdelingen anvendt hjertet som grundlæggende ledelsesmetafor. Eller rettere: Det er ikke en ledelsesteknik, det er ”*hele ens grundholdning til andre mennesker*”, som overlæge *Jørn Jepsen* forklarer det<sup>87</sup>. Begrebet hedder: *Kærlighedsledelse*. For overlæge *Jepsen* og hans kollegaer er kærlighedsledelse en måde at omgås hinanden på. Et integreret menneskesyn, som netop tager afsæt i det, afdelingen beskæftiger sig med: Hjerter. Med inspiration fra højskoleverdenen bedriver afdelingen ledelse, der ligger milevidt fra de forkromede business-schools bud på, hvad god ledelse er. Afdelingens ledelse er menneskeorienteret i en ubetinget grad. - I en tid, hvor andre hospitalsafdelinger søger lykken igennem lean! Kærlighedsledelse er ledelse med hjertet. Og det illustrerer med al tydelighed, at der ikke findes standardopskrifter, men at det – som med kærligheden – kun kan udledes genuint ved at blive personligt.

Hjerneledelse og hjerteledelse er ikke hinandens modsætninger – men går heller ikke nødvendigvis hånd i hånd. Hjerteledelse er det ord, vi mener at kunne sætte på den udvikling, som for alvor har taget fart efter bl.a. *Gardner* og *Goleman* (s. 46), og som deres arbejder netop viser, er et følelsesmæssigt udtryk ikke en modsætning til rationalitet, men blot udtryk af forskellige sider af det at være menneske.

Hjernen og hjertet har brug for hinanden i dag. Det er naturligvis ikke sådan, at hjernen ikke længere bruges blot fordi vi er gået fra et samfund til et andet, og de bløde værdier er blevet acceptable. Men hjerteledelse er i dag blevet essentielt, fordi det ud over selve ledergerningen også rummer, at man levner plads til at være menneske. På den måde tilføjer hjerne- og hjerteledelse et aspekt, der kan ses som et modsvar til menneskesynet, nemlig *virksomhedsopfattelse*<sup>88</sup>. På den ene side kan virksomheden forstå kloden som menneskets ejendom, som noget, der kan tages i besiddelse og udnyttes efter forgodtbefindende. På den anden side står opfattelsen af respekt for kloden, dens liv og natur – og at økonomiske systemer kun er delsystemer af biologiske systemer. Vi ser det med *corporate social responsibility* – organisationernes sociale ansvar - eller med tidens tendens til filantropi. Det er godt for organisationerne, javist. Men drives samtidigt – oftest! – af et reelt ønske om at være en positiv forskel. Fordi profit *opstår* af liv, skal profit også *tjene* liv, som *Steen Hildebrandt* udtrykker det<sup>89</sup>.

## ***Sammenhængskraft: Kultur – ånd***

Livet eksisterer blandt andet, når mennesker mødes. Og som vi allerede har beskrevet det, var mødet mellem mennesker på arbejdspladsen i *ledelse dengang* i væsentlig grad omsluttet af den organisatoriske ramme. I *ledelse nu* er netværket bredt, og organisationen er et mødested, et episodisk fixpunkt midt i en verden af bevægelse. Dermed er spørgsmålet, hvad der skaber sammenhængskraften og gør, at mennesker oplever et fælles tilhørsforhold til organisationen.

I *ledelse dengang* var – og er – det magiske begreb *kultur*. Organisationskulturen er specielt indoptaget i ledelsesvokabulariet igennem de seneste 30 år<sup>90</sup>, og forbindes ofte med forskere som psykologen *Edgar Schein* og kultursociologen *Geert Hofstede*. I en dansk sammenhæng har bl.a. professor *Majken Schultz* arbejdet med begrebet.

*Hofstede*<sup>91</sup> forstår kultur som:

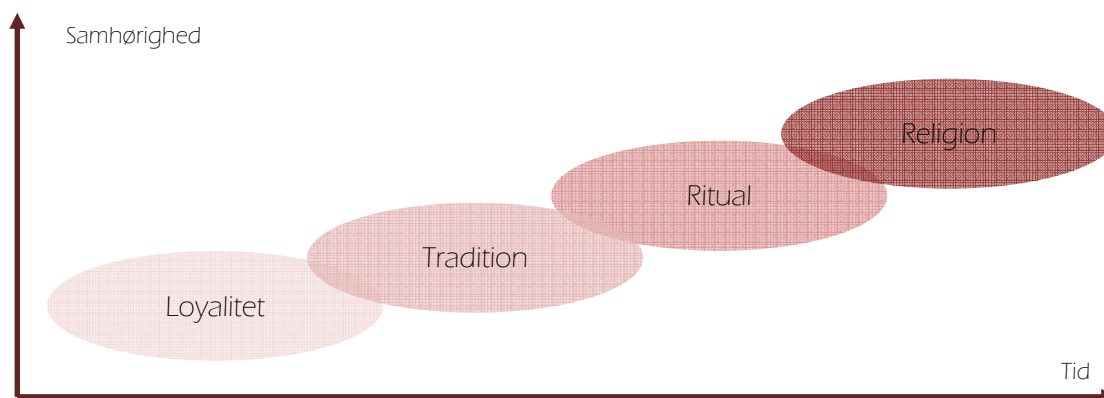
*...den kollektive programmering af psyken, der adskiller medlemmerne af én gruppe fra medlemmerne af en anden.*

Og *Schein* ekspliciterer kulturbegrebet ved at opdele det i 3 niveauer: *Artefakterne*, som er de synlige organisatoriske strukturer og processer. *Skueværdierne*, som er organisationens strategier, mål og filosofier. Samt de *grundlæggende antagelser*, som er ubevidste antagelser, organisationen tager for givet.<sup>92</sup>

Vi betragter organisationskulturen som den sammenhængskraft, der anvendte i *ledelse dengang* – til trods for, at begrebet stadig i høj grad er levende både i forskningen og i praksis. Men vores pendant, *ånden*, er egentlig ikke en modsætning, snarere en udbygning. For som *Hofstedes* definition viser, er kulturbegrebet baseret på det tankemæssige – en kognitiv *programmering*. I *ledelse nu*-samfund, som forstår betydning af det emotionelle, er det vores opfattelse, at kulturbegrebet udvides, og i tilknytning til fx *Corporate Religion*-tankegangen netop forvandles fra at være kultur til at være ånd. Fra viden til tro.

Når organisationer aktivt begynder at anvende *mening* som motivator, anvender poetiske billeder og metaforer, og forstår ledelsen som en *åndelige ledelse*, er samhørigheden ikke længere kun et kulturelt system, men på det nærmeste et åndeligt. Tankegangen er direkte inspireret af afsætningsøkonomien og brandingfilosofien, der aktivt anvender et næsten religiøst tankesæt omkring markedsføringen. Vi ser fx dette hos den danske marketingguru *Martin Lindstrøm*<sup>93</sup>, der beskriver vejen fra loyalitet og tradition over ritual og til religion og siger, at:

*Intet mærke har hidtil formået at opnå en så høj grad af afhængighed eller tillid, og det bør vi heller ikke forvente sker, men religionen repræsenterer faktisk en rollemodel, hvad visdom og dybere mening angår.*



**Figur 8: Samhørighed**

Kilde: Lindstrøm (2005)

Kulturniveauet vil i *Lindstrøms* forståelse ligge et sted mellem tradition og ritual. Religion bliver en ekstra dimension, som nogle organisationer evner, og en væsentlig forskel er, at ånden ikke alene vender indad i organisationen, men samtidig peger ud mod omgivelser og interessenter. Dermed er ånden central for organisationer i *ledelse nu*, der ikke alene skal sikre sammenhængskraften indadtil, men samtidig må sande, at sammenhængskraft i et netværkssamfund i lige så høj grad rækker udad. Vi ser det i markedsføringskampagner, som ikke alene sætter fokus på produkt og virksomhed, men også på fx rekruttering igennem såkaldt *employee branding*, og på mange måder er det et grundvilkår i *oplevelsesøkonomien*, at sammenhængskraften ikke kun er et internt anliggende, fordi organisationens grænser åbnes.

Ånden i virksomheder er meget mere end kultur, og stikker dybere i organisationen end som så. På den ene side kan ånden være, som hos *Lindstrøm* og *Kunde*, et religiøst tankesæt, som organisationen selv skaber. Og – heldigvis, kan man sige – findes der ikke mange eksempler på det. Ånden kan også være en videreførelse og en integration af den religiøse sammenhæng, virksomheden er en del af.

Det ses fx hos *Hummel*, der igennem sin ejer *Christian Stadil* er inspireret af buddhismen. Tankerne er opsummeret i bogen *Company Karma*<sup>94</sup> af *Steen Hildebrandt* og *Christian Stadil*, og bogens essens er, at karma og ånd er en universel lov om årsag og virkning, og dermed i sig selv den mest grundlæggende sammenhængskraft mellem mennesker. Bogens pointe er, at virksomhedens ansvar må afspejle en åndelig holdning, som sagtens kan tage udgangspunkt i en eksisterende religion.

## ***Tilstedeværelse: Fysisk – virtuel***

Kan man være på arbejde uden at være på arbejde? I dag er svaret ja. Vi kan sagtens være på arbejde uden at være på den fysiske arbejdsplads. Hjemmearbejdspladser og virtuelle tilstedeværelser har taget over, og mere og mere begynder at foregå online. Vi mødes på *MSN*, har profiler på *LinkedIn* og *Facebook*, og vi har lukkede fora, hvor vi debatterer og erfaringsudveksler med folk vi kender – eller måske ikke kender. Et velkendt eksempel på, at vi mødes virtuelt, er *Wikipedia* – en online encyklopædi, som skrives af frivillige bidragsydere fra hele verden. Alle kan være med – alle kan skrive artikler, kommentere, korrigere og debattere.

I *ledelse dengang* var det utænkeligt at man kunne være på arbejde, uden at være til stede på selve arbejdspladsen. At møde på arbejdet skete, når stempelkortet fik sit tidsmærke. Sådan er det langt fra længere, om end stempeluret stadig eksisterer i visse brancher. Udover at selve ledelsesopfattelsen som sagt har ændret karakter, har tiden det også. Industrisamfundet fostrede det ensidigt gentagede arbejde (EGA), fx på fabrikken hver dag fra kl. 8-16.

I *ledelse nu* er vores forståelse af tiden en helt anden, og grænsen mellem arbejdsliv og privatliv har ændret sig fra at være tydelig til at være flydende. For en række virksomheder er konsekvensen allerede taget, og der arbejdes efter princippet *IFA* – ingen fast arbejdstid<sup>95</sup>. Antallet af timer pr. uge er ikke centralt – det er derimod antallet af succesfuldt udførte opgaver.

Vi er stort set altid online i dag, og kan derfor nemt løse alverdens problemer hjemmefra med mobiltelefon og internetopkobling til arbejdspladsen. Det er derfor let at blive offer for en ekstra arbejdsbyrde, i og med at man altid er til at træffe og altid lige kan træde til. Nogle gør det med fuld overlæg – andre fordi de ikke kan sige nej, og det er her at forpligtelsen viser sig. Den ekstreme reaktion ses i nye diagnoser som *Online Compulsive Disorder*, et tvangsmæssig behov for at være på nettet, og i tråd med dette *Attention Deficit Disorder*, en manglende evne til at fordybe sig og koncentrere sig om en enkelt aktivitet<sup>96</sup>. Trods alt er begge fortsat sjældne diagnoser – men det er derimod ikke stress og ej stigende problemer med at vende tilbage til arbejdet efter weekends eller ferier, hvor inboxen er fyldt til bristepunktet.

De teknologiske muligheder er på den ene side kilden til fleksibilitet, på den anden side kimen til sygdom og ubalance. Og derfor er netop *worklife*-balancen central. Udfordringen i at skabe sammenhæng mellem arbejdsliv og øvrigt liv er essentiel, fordi arbejdet i høj grad drives af lyst – for er det så overhovedet muligt at koble fra og holde fri? Er det muligt at

definere fritid som et skemalagt tidspunkt, der starter kl. 16 og ophører næste morgen kl. 8? Faktum er snarere, at tidligere tiders paroler om 8 timers arbejde, 8 timers fri og 8 timers hvile, som *ledelse dengang* i denne sammenhæng repræsenterer, erstattes af en tidsmæssig helhedstænkning, hvor det for vidensmedarbejderen er langt vanskeligere at forholde sig til en fast sondring mellem arbejdstid og anden tid. Så længe man er online, er man potentielt på arbejde. Denne tidsforståelse fordrer en ledelse, der netop tæller udførte opgaver, frem for fysisk tid på arbejdspladsen. Hjemmearbejdspladser var som førnævnt blandt de første initiativer i retning af denne opfattelse, og stadigt flere vælger at tage arbejdet væk fra arbejdspladsens fysiske rammer.

Imidlertid er *ledelse dengangs* 8-16-paradigme stadig aktuelt. Dels kan den tidsmæssige ramme være en sikring af individet, der i sig selv kan fungere stress-forebyggende – ikke mindst i lyset af undersøgelser, der peger i retning af, at jo mere fleksibel arbejdstiden bliver, des større er tendensen rent faktisk til at arbejde mere. Udfordringen i forhold til opfattelsen af tid er at skabe mangfoldighedsledelse forstået på den måde, at tidsbegrebet netop tilpasses den enkelte medarbejder eller medarbejdergruppe, agiterer civilingeniør og PhD, *Camilla Kring*, der i sin bog, *Livsnavigatøren*<sup>97</sup>, tager favntag med den herskende konflikt mellem forskellige tidsforståelser.

En af måderne, som denne udfordring håndteres på flere steder, er netop ved at fokusere på den ændrede betydning af den fysiske arbejdsplads. For det er ikke alene et spørgsmål om tid og sted, men i lige så høj grad et spørgsmål om *arbejdsforståelse*, der skaber konflikten. For hvad er rigtigt arbejde? Er det at arbejde hjemme, at holde møder, at netværke og at vidensdele? Eller er rigtigt arbejde det, der foregår på arbejdspladsen og gerne i intim nærhed af et tastatur og en skærm? Problemernes rod er således ikke nødvendigvis øget fleksibilitet, men derimod at fleksibiliteten bliver integreret i uflexible rammer. Sagt med vore termer: At man integrerer *ledelse nu* i *ledelse dengang*.

*KMD Huset* i Aalborg har indført IFA; ingen fast arbejdstid. Og som en fysisk manifestering, har mange medarbejdere ingen fast arbejdsplads i huset. Det betyder, at oplevelsen af tomme kontorer, og det signal det kan sende af manglende indsats, fysisk er forsvundet. – Den negative side kan være, at man savner et fast tilhørsforhold på arbejdspladsen og giver afkald på socialt samvær med sine kolleger. Men eksemplet er et blandt mange, der illustrerer, at tid og rammer kræver nytænkning, og at den fysiske arbejdsplads betydning næppe er forsvundet i det virtuelle univers. Men at de fysiske rammers betydning ændrer karakter. Muligheden er, at ny teknologi øger fleksibiliteten til gavn for både medarbejder og organisation – udfordringen er at skabe rammerne for balance mellem arbejdsliv og øvrigt liv.

## ***Motivation: Mammon – mening***

En undersøgelse i *Ugebrevet Mandag Morgen*<sup>98</sup> stillede spørgsmålet til en række danskere: Hvad kan få dig til at skifte job? Det økonomiske incitament var forbavsende lille. Derimod indgik en række andre faktorer på en langt højere prioriteringsplads: Arbejdets indhold, mulighed for udvikling og læring, kollegaer og så videre. Undersøgelsens resultat afspejler en generel tendens i den vestlige verden: At i takt med, at den gennemsnitlige indkomst og levestandarden er steget, bliver pengenes relative betydning mindre. I samfundsøkonomiske termer kan man overveje, at der er en aftagende nytteværdi jo flere penge, man tjener. Dermed ikke sagt, at økonomien mister sin funktion, snarere tværtimod. Sagen er snarere den, at netop fordi velstanden og indtægten er så høj, er det andre parametre, der bliver centrale.

Mulighed for udvikling og læring, arbejdspladsen som socialt fællesskab – og måske endda arbejdspladsen som et meningsfællesskab – er nogle af de elementer, der er centrale i *ledelse nu*-termer omkring motivation. Erhvervspsykologen *Karen Schultz*<sup>99</sup> beskriver det på den måde, at arbejdspladsen er ved at blive en *eksistentiel svargiver*. Sagt med andre ord: Vi arbejder ikke for at leve; vi lever for at arbejde. Hvad er da motivationen? Som med alt andet kan vi kun pege på tendenser, snarere end et entydigt billede. Men tendenserne er tydelige: Motivationen for et tilhørsforhold på en arbejdsplads er i høj grad oplevelsen af et fællesskab, en mulighed for udvikling og en samlende fortælling for en selv i en tid, hvor andre store fortællinger har mistet deres værdi.

Er tendensen et opgør med de klassiske motivationsteorier?<sup>100</sup> Svaret er måske både-og. De klassiske teorier, fx *McGregors* X og Y-teori eller *Maslows* behovshierarki, er efterhånden så stærkt indgroet i den vores bevidsthed, at de er vanskelige at komme uden om, skønt de på mange måder er overhalet af forskningen. Alligevel fortæller de en konsistent historie om mennesket – og intuitivt er der en klangbund for en menneskeforståelse, der fremhæver basale behov før selvrealisering. I det hele taget har der inden for organisations- og ledelsesteorien været et stort fokus på *indholdsteoriene*<sup>101</sup>: De teorier, der lægger vægt på identificeringen og tilfredsstillelsen af behov.

Indholdsteoriernes pendant er *procesteoriene*, som ikke blot vægter behovsopfyldelsen, men betragter sammenhængen mellem de faktorer, der fører til motivation, og samtidigt beskæftiger sig med den individuelle oplevelse af det, der motiverer. Typisk drejer det sig om oplevelsen af forventning, retfærdighed eller målopfyldelse, og motivatorer er i den henseende mere flydende end i indholdsteoriene, der lettere kan sondre mellem, hvad der skal til, for at mennesket er motiveret.

Indholdsteoriene har deres udspring inden for enten den behavioristiske tankegang, som drejer sig om, hvordan belønning kan stimulere til en bestemt adfærd, og den humanistiske psykologi, som netop fokuserer på selvrealiseringen. Procesteoriene tilføjer den dimension, at motivationen også er en reflektiv proces, som handler om oplevelsen af motivatorerne. Den klassiske motivation igennem økonomi kan tage afsæt i begge sammenhænge: Økonomien kan både ses som en indholdsmotivation, der tilfredsstillende basale behov og skaber økonomisk grund for opretholdelsen af livet, og som et prestigesymbol. Procesdimensionen kan i den sammenhæng tilføje den subjektive vurdering: Om lønnen er stor nok, om den er rimelig i forhold til kollegaers løn, om den opfylder det mål, man måtte have sat sig etc.

Når vi argumenterer for, at vi bevæger os fra en motivation via mammon i *ledelse dengang* og til mening i *ledelse nu* er det samtidig en argumentation for, at indholds- og procesteorier blandes og får tilført en ekstra dimension: For når tendensen er, at det er arbejdets indhold, kollegaerne, selvrealiseringen eller oplevelsen af *mening*, der motiverer os, bliver motivationsteoriene tilføjet et aspekt, der passer fint ind i såvel den nyere forskning – som med vores øvrige motivation: At vi ikke kun motiveres ved behovstilfredsstillende eller igennem rationalisering – men at *motivation* og *emotion* hænger nøje sammen.

Oplevelsen af mening er ikke en rationel følelse. Eller måske er den i virkeligheden mere rationel end rationaliteten selv. Med *Blaise Pascals* ord<sup>102</sup>:

*Hjertet har sine grunde, som fornuften ikke kender til.*

Bevægelsen fra mammon til mening er en bevægelse, der italesætter, at motivation bevæger sig til at være mere end tanker og behov. Det indeholder emotion og eksistens, mening og sammenhæng. Og det er i højere grad hjertet og følelsernes domæne, end rationaliteten og tankernes.

Den nyere hjerneforskning<sup>103</sup> giver et fint belæg for at tillægge det emotionelle en stærk betydning for motivationen. Samtidig bliver meningsdimensionen forsøgt konkretiseret, for eksempel igennem et nyligt samarbejde mellem virksomhederne *BDO ScanRevision* og *Systematic A/S* og *Århus Universitet*, der med undersøgelsen *Meningen i arbejdslivet*<sup>104</sup> netop forsøger at kortlægge de motivationsdimensioner, som meningen består af. Spørgsmålet er interessant for både den akademiske som praktiske verden: For når motivationen forandres fra mammon til mening bliver det centralt, at meningen kan operationaliseres og anvendes aktivt – og denne udfordring er på mange måder en større ledelsesmæssig opgave, end at udskrive lønforhøjelser!

# Frivillig ledelse

*Jeg er frivillig leder, fordi jeg får så meget glæde ud af det.*

*Respondent i undersøgelsen*

I starten af år 2000 gæstede *Anker Jørgensen* og *Poul Schlüter* det daværende radioprogram *Koplevs Krydsfelt* på Danmarks Radios P1. I to timer talte de to tidligere statsministre om deres politiske fortid og syn på verden og Danmark. Deres forskelligheder og nuancerede meninger. Det allersidste spørgsmål de begge får stillet lyder: *Hvad er det vigtigste i livet?* Hvortil de begge svarer: *Kærlighed!*<sup>105</sup>

*Sigrid Horsholt Pedersen* er sognepræst ved *Hornstrup Kirke* og *Nørremarkskirken* i Vejle. Hun mener, at det frivillige arbejde skal bæres af kærlighed, som gør en forskel for dem, der møder det. Det bærer lønnen i sig selv. Det viser, at der findes værdier her i livet, som ikke kan købes for penge, og som vi alle kan være med til at få del i, siger hun. Det er en god følelse at kunne hjælpe og gøre noget for andre uden at skulle have betaling for det. Det betyder, at man har overskud og kræfter til at sætte et andet menneske højere end sig selv. Man har mod til at træde tilbage til fordel for et andet menneske.<sup>106</sup>

Vores motiver og bevæggrunde for at lade os involvere i de frivilliges verden, og engagementet for at blive ved, bygger på vidt forskellige personlige behov. Fx ønsket om at sætte spor, fællesskab, anerkendelse eller indflydelse og udfordringer – ledelsesmæssige såvel som personlige. Motiverne er vidt forskellige og behovene indfries på forskellig vis fra person til person og fra organisation til organisation.

Et moderne frivilligt foreningsarbejde kræver den fulde opmærksomhed fra organisationsledelsernes side på evnen til ikke blot at motivere, men også til at inspirere og engagere alle de frivillige mennesker. Og da frivillige organisationer naturligt nok ikke udbetaler løn, må de i stedet levere andre tilbud: Spændende opgaver og mulighed for faglig og personlig udvikling. Og for rigtig mange mennesker, er det, at være frivillig engageret, med til at skabe en helt anden ramme for et meningsfuldt liv og oplevelsen af at

gøre en forskel. Det kan være starten på et nyt kapitel i livet, hvor man bliver så præget af oplevelser og indtryk, at man begynder at se verden, samfundet og sine medmennesker på en helt anden måde, end man tidligere har gjort. At være frivillig gør ikke kun indtryk på andre – i høj grad også på en selv.

Når vi engagerer os som frivillig, gør vi det på forskellige måder og af forskellige grunde. Som før nævnt bygger engagementet på vidt forskellige behov – nogle vil have med ledelse at gøre, mens andre foretrækker at hellige sig organisationens kerneaktivitet. Uanset hvilken funktion, man som frivillig har i organisationen, skal alle frivillige opleve den ånd, som vi mener, er så særlig ved at være frivillig – den ånd der tænder og kalder på os, og som gør, at vi forbliver frivillige. Det er den ånd, der måske er opskriften på, hvordan de rigtige betingelser skabes for at engagere mennesker til frivilligt foreningsarbejde.

Når frivillige mennesker bliver spurgt, hvorfor de er frivillige, er et af de hyppigste svar, at de gerne vil gøre en forskel<sup>107</sup>. De er frivillige, fordi de brænder for arbejdet og som oftest også for den organisation, de er tilknyttet. For hvad er drivkraften bag? – Er det selve det at være frivillig, eller er det organisationen? Det er blandt andet de emner, vi håber på, at kunne blive klogere på med vores undersøgelse.

Undersøgelser viser, at 8 ud af 10 ledere i dansk erhvervsliv har en baggrund fra i det frivillige foreningsliv<sup>108</sup>. Foreningslivet er dermed i en vis forstand en kravlegård og køreskole for kommende erhvervsledere – et sted, hvor der er mulighed for at eksperimentere og få erfaring med ledelse allerede i en ung alder. Og det er tilsyneladende en erfaring, som vægter positivt i den senere erhvervskarriere. Det er en af grundene til, at det er relevant at sætte fokus på, hvad der kendetegner den frivillige ledelse – for når 8 ud af 10 erhvervsledere har en baggrund inden for frivillige foreninger, er det i høj grad ledelsesformen i foreningerne, der kan være med til at pege på den fremtidige ledelsesstil i erhvervslivet.

Alligevel er den frivillige ledelse i vid udstrækning overset, og skønt der foretages talrige undersøgelser af ledelse generelt, er frivillig ledelse tilsyneladende et aspekt, som mangler fokus, og det håber vi at kunne være med til at bringe med denne rapport.

Hertil har vi fået hjælp fra 77 frivillige ledere fordelt på 10 forskellige organisationer. Alle har frivilligt deltaget i undersøgelsen, og vi er dem meget taknemmelige for opbakningen. Selv efter at vi har afsluttet undersøgelsen, bidrager flere frivillige alligevel med deres besvarelser. – Vi mener samtidig det illustrerer, at interessen for området er stor, og vi håber, at denne interesse må blive fulgt op af et øget fokus og en forstærket debat på den ressource, som vi mener den frivillige ledelse er for samfundet.

## Metode

Vores overordnede spørgsmål for denne undersøgelse er, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund, og hvordan dette kendetegnes i den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer.

Vi har i det foregående behandlet første del af dette spørgsmål, hvor vi har sondret imellem *ledelse dengang* og *ledelse nu* på en række punkter, der omhandler:

- Organisationsform
- Værdier
- Sammenhængskraft
- Motivation
- Tilstedeværelse

Og vi vil ud fra disse dimensioner foretage vores undersøgelse af den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer. Vores undersøgelse er baseret på et kvantitativt spørgeskema, der er udsendt elektronisk, samt en række kvalitative spørgsmål, som efterfølgende er udsendt til de respondenter, som gav lov til at blive kontaktet igen.

Det er vores forhåbning, at vores undersøgelse kan være med til at sætte øget fokus på emnet, og vi har haft kontakt til *Center for Ungdomsforskning og Religionspædagogik (CUR)*, der forsker inden for unge, tro, værdier og frivillighed, og som ligeledes har et ønske om øget viden om frivillig ledelse. Derfor inviterede vi alle CUR's medlemsorganisationer til at deltage i undersøgelsen, og følgende har været med:

- Baptisternes Børne- og Ungdomsforbund (BBU)
- Børne- og Ungdomsoase (BUO)
- Danmarks Unge Katolikker (DUK)
- Danske Baptisters Spejderkorps (DBS)
- De grønne pigespejdere
- Frivilligt Dreng- og Pigeforbund (FDF)
- Indre Missions Unge (IMU)
- KFUM og KFUK
- KFUM-spejderne
- Metodistkirkens Børne- og Ungdomsforbund (MБУF)

Hos disse organisationer har vi udsendt vores spørgeskema til samtlige repræsentanter i landsledelser og hovedbestyrelser ud fra de kontaktoplysninger, der fremgår af

organisationernes hjemmesider. Vores fokus er således den øverste ledelse i organisationerne, og ikke ledelsen på lokalt plan. Vi opfordrede respondenterne til at sende spørgeskemaet videre til andre landsledere i deres organisation for at tage højde for evt. forældede eller ukorrekte kontaktoplysninger på de respektive hjemmesider. Vi kan af svarene se, at det har betydet, at nogle få lokale ledere har modtaget spørgeskemaet, men mere end 90% af respondenterne er i vores direkte målgruppe som medlemmer af landsledelser eller hovedbestyrelser. Organisationerne har i gennemsnit ca. 10 landsledelsesmedlemmer, og med 10 organisationer som deltagere er den samlede målgruppe dermed omkring 100. I alt har 77 respondenter deltaget i undersøgelsen, hvilket er en overraskende høj svarprocent. Fraregnet de lokale ledere, der også deltog, betyder det, at omkring 70% af lands- eller hovedbestyrelsesmedlemmerne – har deltaget.

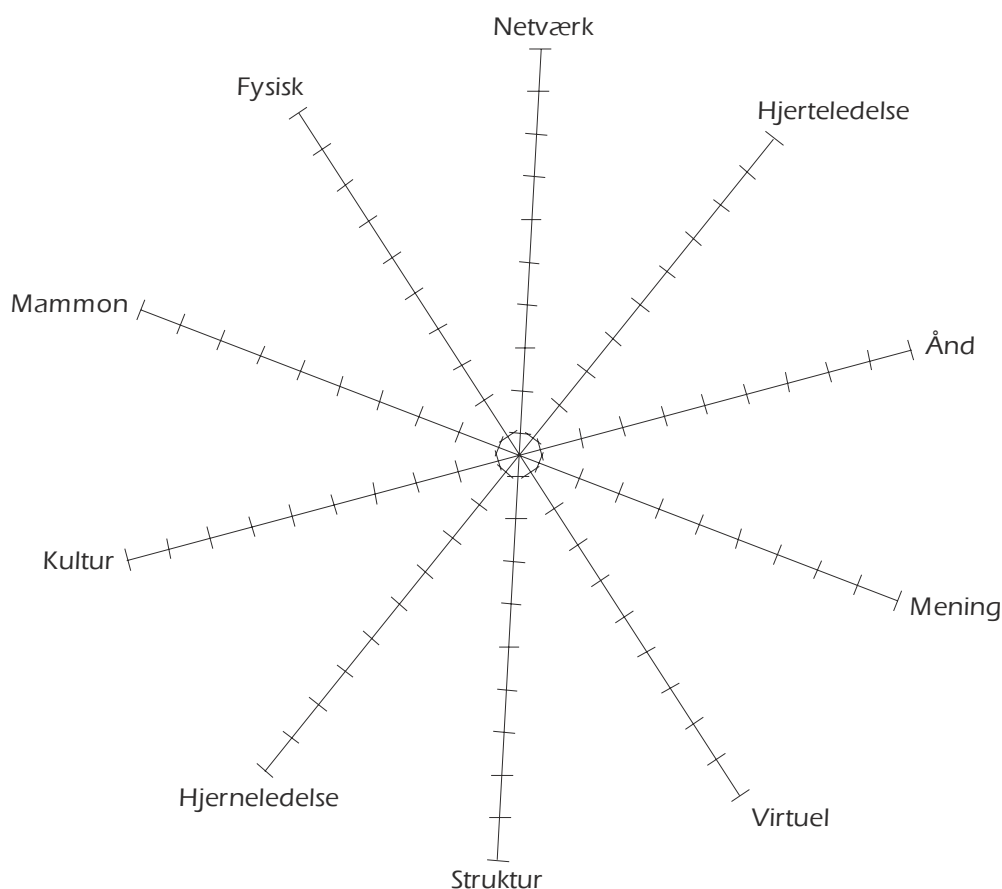
Der er naturligvis både fordele og ulemper ved at fokusere specifikt på landsledelsen. At vi har undersøgelsen ude i toppen af organisationerne, giver os et billede af, i hvilken retning ledelse i frivilligt regi overordnet set peger. Omvendt kunne det være mere end bare almindeligt interessant, at foretage undersøgelsen i samtlige af de lokale enheder under organisationerne. Dette vil pga. antallet af mulige respondenter, give os et yderst nuanceret billede af, hvordan ledelse forstås og praktiseres i de frivilliges verden. Men først og fremmest vil det kræve et stort overblik over de enkelte lokale ledere og deres kontaktoplysninger – et overblik, som landsorganisationerne ikke nødvendigvis besidder på grund af den dynamik, der kan være i de lokale ledelser. Derudover er det vores opfattelse, at landsledelserne har så stor betydning for organisationerne, at deres svar i særdeleshed er interessante.

## ***Dataindsamling***

Den kvantitative undersøgelse er baseret på opdelingen i *ledelse dengang* og *ledelse nu*, men begreberne fremgår dog ikke eksplicit i undersøgelsen, og bruges i stedet i den efterfølgende analyse og fremstilling.

Undersøgelsen, der er foretaget via en Internetbaseret løsning, indeholder i alt 35 spørgsmål, heraf 10 baggrundsspørgsmål, som bl.a. drejer sig om køn, alder og organisationsnavn. De resterende 25 spørgsmål er udarbejdet som 5 spørgsmål til hvert af LIVA-modellens emner (s. 64), og spørgsmålene er mixet i tilfældig rækkefølge. Alle spørgsmål besvares efter samme princip, hvilket vil sige på en skala bestående af følgende 5 svarmuligheder: *Helt uenig*, *delvis uenig*, *neutral*, *delvis enig* og *helt enig*. I den efterfølgende databehandling indsætter vi spørgsmålene i deres meningssammenhænge, og bruger dette

som fundament for at udarbejde *FrivillighedsSpindet*, som har til formål at visualisere de afgivne svar.



**Figur 9: FrivillighedsSpindet**

© Lindholm & Vandtved 2008

### ***Databehandling***

I *FrivillighedsSpindet* samler vi besvarelsene for hver af de 5 kategorier og optæller, hvor mange respondenter, der har afgivet hvilke svar. Fordelingen af svarerne omregnes herefter til procent, med henblik på at besvarelsene dels kan sammenlignes de forskellige dimensioner imellem, men også for at vi kan danne et samlet billede af, om frivillig ledelse tenderer i retningen af *ledelse dengang* eller *ledelse nu*.

Denne opgørelse reducerer de 5 svarmuligheder til 3: *Ledelse nu*, *neutral*, og *ledelse dengang*. Nogle spørgsmål er stillet positivt, hvor svar i *helt enig* er ensbetydende med *ledelse nu*, men andre modsat er stillet negativt, hvor *helt uenig* kan betyde *ledelse nu*. Vores afbildning i *FrivillighedsSpindet* er således en optælling af de svar, der peger på hhv. *ledelse dengang* og *ledelse nu*. Når der i undersøgelsen er afgivet svarmuligheden neutral, er det ensbetydende

med, at respondenterne ikke har kunnet tage stilling, og svaret påvirker derfor ikke de øvrige svar.

Lad os tage et eksempel: Et spørgsmål i undersøgelsen lyder: *I min organisation hersker der mere kaos end orden*. Hvis der svares helt uenig hertil, er man tilhænger af orden og struktur, som peger på *ledelse dengang*. Svares der derimod helt enig, er man tilhænger af kaos og netværkstankegangen, og svaret peger derfor i retning af *ledelse nu*.

*Ledelse dengang* og *ledelse nu* har forskellig retning i spørgsmålene: I nogle spørgsmål er *helt enig* ensbetydende med *ledelse nu* mens andre spørgsmål kan have modsat betydning. Vores optælling i *FrivillighedsSpindet* er således en optælling af de procentandele, der svarer hhv. *ledelse dengang* og *ledelse nu* i de enkelte spørgsmål.

Lad os igen eksemplificere det med et andet spørgsmål fra undersøgelsen: *Hvis jeg modtog betaling, ville jeg engagere mig mere i min frivillige organisation*. Svares der helt uenig hertil, er det jf. vores præmis, ensbetydende med at svaret skal tolkes som henvisende til *ledelse dengang*. Sådan er det imidlertid ikke ved dette spørgsmål, da man ved at svare helt uenig til spørgsmålet tilkendegiver, at man er meningsorienteret, mere end man er fokuseret på det økonomiske incitament. – Og i vores terminologi giver det udtryk for, at man peger i retning af *ledelse nu*.

Foruden *FrivillighedsSpindet* behandler vi efterfølgende de enkelte dimensioner hver for sig, og supplerer her med de kvalitative besvarelser. I denne behandling illustrerer vi de enkelte spørgsmåls vægtning, således at læseren samtidig præsenteres for undersøgelsens direkte empiri.

### ***Virtuelle interviews***

For at højne kvaliteten af den kvantitative undersøgelse, har vi valgt at supplere det kvantitative materiale med en række kvalitative spørgsmål. Denne undersøgelse skal betragtes som et supplement til den kvantitative undersøgelse, og som en mulighed for at få undersøgt aspekter, som vi efter at have studeret de kvantitative data fandt interessante at belyse yderligere. De kvalitative spørgsmål er udsendt til de respondenter, som i den kvantitative undersøgelse har tilkendegivet et ønske om at blive kontaktet med henblik på et uddybende interview.

Til denne ekstra undersøgelse har vi valgt at benytte os af virtuelle interviews – nærmere betegnet e-mail-interviews. Det er en metode som efterhånden begynder at vinde mere og mere indpas, da det giver interviewpersonen en større grad af frihed i forbindelse med interviewet. Fordelene er, at personerne ”bliver interviewet”, når det passer dem, de kan i

et bredere omfang overveje deres svar til spørgsmålene, og derudover er metoden også mere uformel, hvorfor man ved et sådan interview muligvis vil eller kan få mere at vide, netop pga. det uformelle aspekt i interviewformen.

Vi har valgt at benytte os af denne interviewform, med baggrund i at mere og mere efterhånden foregår virtuelt jf. vores tese omkring *ledelse nu*-tankegangen. Vi har som sagt derfor kontaktet de interesserede respondenter pr. e-mail og stillet dem tre enslydende uddybende spørgsmål, der har til hensigt at få sat nogle ord på frivillighed og ledelse, og som samtidig understøtter deres besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen.

I modsætning til et normalt interview, hvor interviewer og interviewperson fysisk mødes, er det klart, et e-mail-interviewet har den begrænsning, at man ikke kan stille opklarende spørgsmål og lade interviewet vokse som en samtale. Fordelen er derimod, at man kan nå en bredere respondentgruppe, idet et normalt interview er tidskrævende at udføre såvel som at transskribere efterfølgende. E-mail-interviewet kræver en stor præcision, og vil i sagens natur være et struktureret interview. I vores undersøgelse har 54 ud af 77 angivet, at de måtte kontaktes med henblik på flere spørgsmål, og blandt dem har 17 svaret. Det betragter vi som en høj besvarelsesprocent – og klart et højere antal, end det under de rammer og ressourcer, som vi har haft til rådighed i forbindelse med denne opgave, ville have mulighed for at foretage traditionelle interviews med. Derfor mener vi, at e-mail-interviewets fordele i vores sammenhæng opvejer dets ulemper.

## ***Kvaliteten i undersøgelsen***

Kvaliteten af undersøgelsen består af flere faktorer:

Den kan aflæses i spredningen, der ses i *FrivillighedsSpindet* ved de enkelte modsætningsforhold. Jo større spredning der er i besvarelserne, jo mindre konsistent et billede har undersøgelsen reelt tegnet, da der ikke har været bred enighed om udsagnet blandt respondenterne i undersøgelsen. Til hvert emne har vi stillet 5 spørgsmål, som alle bør pege i samme retning, såfremt undersøgelsen skal være konsistent.

Validitet er et andet vigtigt begreb, når vi taler om kvalitet. Hermed menes om undersøgelsen reelt giver svar på det, der er tiltænkt. Derfor er spørgsmålene essentielle i denne henseende. De spørgsmål, vi har valgt at anvende, er af to karakterer: Dels er nogle tematiske, hvilket vil sige, at de er formuleret på en måde som gør dem overordnet for den pågældende kategori de tilhører. Andre spørgsmål baserer sig derimod på meningsessenser, og et udsnit af de centrale ord, som vi anvender i opgaven omkring dimensionerne, anvendes derfor bevidst i spørgsmålene. For at sikre validiteten, har vi i hver gruppe med

dimensioner stillet to spørgsmål, som med vilje krydser hinanden. Det vil med andre ord sige, at spørgsmålene er så nært beslægtede med hinanden, men ordlyden er forskellig, så hvis der til det ene spørgsmål svares helt enig, skal der i det næste svares helt uenig, for at der er konsistens og validiteten dermed sikres. Viser det sig, at svarerne er ukonsistente, kan det betyde to ting: Enten manglende relevans af både *ledelse dengang* og *ledelse nu* set i forhold til ledelse i frivillige organisationer – alternativt er de spørgsmål undersøgelsen stiller, for upræcise i deres ordlyd. På dette punkt har det virtuelle interview hjulpet med at kvalificere spørgsmålene, idet disse besvarelser kan præcisere, hvordan respondenterne har forstået de udsendte spørgsmål.

Et tredje parameter for undersøgelsens kvalitet er begrebet reliabilitet – den interne såvel som eksterne. I denne sammenhæng handler det dels om, om en gentagelse af undersøgelsen vil vise de samme resultater, og dels som før nævnt, om konsistensen af respondenternes besvarelser. Den interne reliabilitet går på, om en tilsvarende undersøgelse blandt samme respondenter, vil give samme svar. I den sammenhæng er det specielt tiden, der er central, for en tilsvarende undersøgelse udført få dage eller uger efter, må forventes at give et lignende resultat. Frivillige ledelser er imidlertid dynamiske, og om 1, 3 eller 5 år kan hovedparten af vores respondenter være væk fra deres position i organisationen, og en lignende undersøgelse blandt nye respondenter med samme organisatoriske placering, vil derfor let kunne vise et anderledes resultat. – Dette siger i sig selv ikke meget om denne undersøgelses reliabilitet, men måske snarere, at undersøgelser af denne art altid vil tegne et øjebliksbillede.

Den eksterne reliabilitet tager udgangspunkt i, om svarene kan generaliseres til andre frivillige ledere, fx inden for sport eller politik. Vores hensigt har været at tegne et billede af de frivillige ledere i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer, og derfor er den eksterne reliabilitet ikke afgørende for undersøgelsen. Vi mener dog alligevel, at undersøgelsen samtidig tegner et billede af frivillig ledelse i det hele taget, idet mange faktorer vil være identiske – fx forholdet til økonomiens betydning for motivationen – uanset sammenhæng.

Som det er nævnt i afsnittet med metodologi (s. 18), kan vi diskutere, hvorvidt vurderingen af undersøgelsens kvalitet alene skal tage afsæt i validitet og reliabilitet. Andre begreber kan være relevante, fx (som tidligere nævnt) *usefulness*, *fruthfulness*, *trustworthiness* og *soundness*. I sidste ende afspejles undersøgelsens kvalitet ikke af den statistiske signifikans, som den er baseret på – men derimod på, om dens resultater kan anvendes og er plausible blandt undersøgelsens læsere. Undersøgelsens suppleres med kvalitative spørgsmål, og den samlede analyse er udtryk for en læsning og tolkning, som er anlagt i et

mix bestående af den indsamlede empiri, den foregående analyse og opdeling i *ledelse dengang* og *ledelse nu*, og den forforståelse, som vi som forfattere anlægger.

Vi baserer os på den opfattelse, at viden om disse aspekter ikke er et objektivt fænomen, men skabes i en social praksis mellem mennesker. Og derfor er det vores håb, at denne undersøgelse må blive til genstand for læsning, diskussion og alternativ tolkning. - I sidste instans er kvalitetens mål ikke at sikre, om vi i vores analyse og tolkning har ret eller ej, men at kvalificere diskussionen om frivillig ledelse.

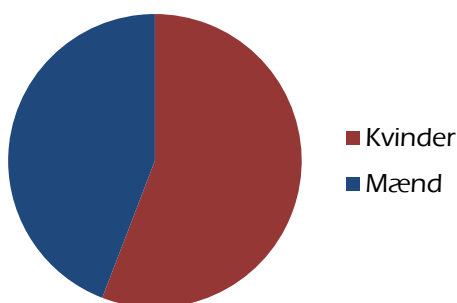
I det følgende vil vi præsentere undersøgelsens resultat.

## Resultat

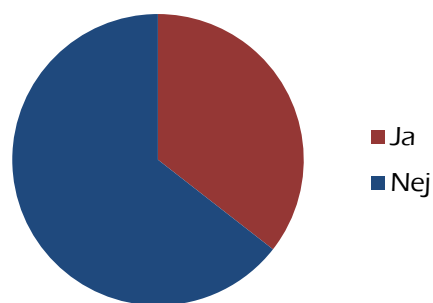
Ud fra respondenternes organisatoriske tilhørsforhold ved vi, at 59% af de organisationer, som hører til i medlemsporteføljen hos *Center for Ungdomsstudier og Religionspædagogik* (CUR), er repræsenteret i vores undersøgelse. Da vi synes, det kunne være interessant at vide lidt mere omkring vores respondenter, har vi indledningsvis i den kvantitative undersøgelse stillet nogle enkelte baggrundsspørgsmål, som vi kort redegjorde for under dataindsamling (s. 78).

Herved har vi fundet ud af, at kønsfordelingen blandt de 77 respondenter, viser at 56% er kvinder og 44% er mænd. Denne fordeling var så nogenlunde forventet, og kommer derfor ikke som en overraskelse. Hvad mere interessant er, er hvor stor en del af de adspurgte frivillige ledere, der har en lederstilling på deres lønnede arbejde.

Blandt vores adspurgte respondenter, bekræfter 35%, at de udover at være ledere i frivilligt regi, også har en lederstilling på deres lønnede arbejde. Går vi et spadestik dybere og splitter det op på køn, da viser undersøgelsen, at 23% af de adspurgte kvinder har en lederstilling og for mændenes vedkommende hedder det 50%. Sidstnævnte er ikke overraskende i kraft af, at det i erhvervslivet er mænd, der besidder de fleste lederposter (jf. *Think Manager - Think Male*, s. 58).



Figur 10: Kønsfordeling blandt respondenter



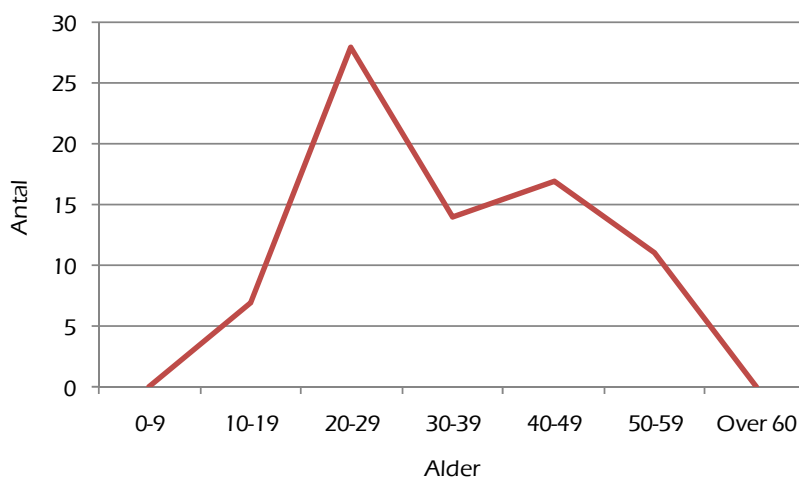
Figur 11: Lederstilling i erhvervslivet

Et andet spændende spørgsmål for vores undersøgelse er alderen på vores respondenter såvel som deres anciennitet i organisationen. Aldersmæssigt fordeles det sig sådan, at yngste respondent i undersøgelsen er 15 år, mens den ældste er 57 år. Som nævnt tidligere (s. 78), kan vi af svarene se, at nogle få lokale ledere har modtaget spørgeskemaet. Den yngste respondent på 15 år er en af disse. Hvis vi derimod vælger at se udelukkende på

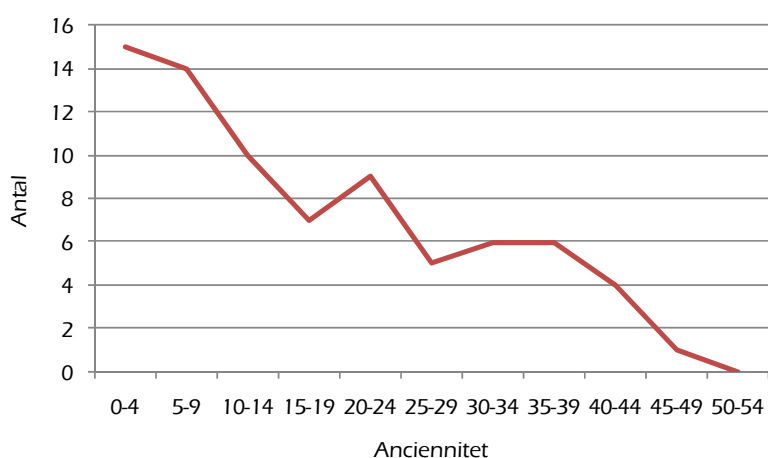
medlemmer af landsledelserne og hovedbestyrelserne, er den yngste respondent i undersøgelsen 20 år. At være så ung og samtidig have plads i den øverste ledelse, er ikke noget problem, eller for den sags skyld et særsyn, i frivilligt regi. Som en af respondenterne udtrykker det:

*Det er et meget demokratisk korps. Hovedbestyrelsen er meget interesseret i, at få de unge medlemmer med til at bestemme ting på landsplan. Det er super fedt, at selv om man måske ikke har så meget erfaring med hensyn til arbejde, så bliver man inddraget i store beslutninger.*

Selve gennemsnitsalderen for respondenterne i vores undersøgelse er 35 år, hvilket tilfældigvis også gælder, når vi laver udregningen for både mænd og kvinder. Ser vi derimod på ancienniteten, er der en forskel på 3 år mellem kvinder og mænd. Henholdsvis har de en anciennitet på 16 og 20 år i deres respektive organisationer. Set for hele gruppen af respondenter ligger ancienniteten sig i midten med et gennemsnit på 18 år.



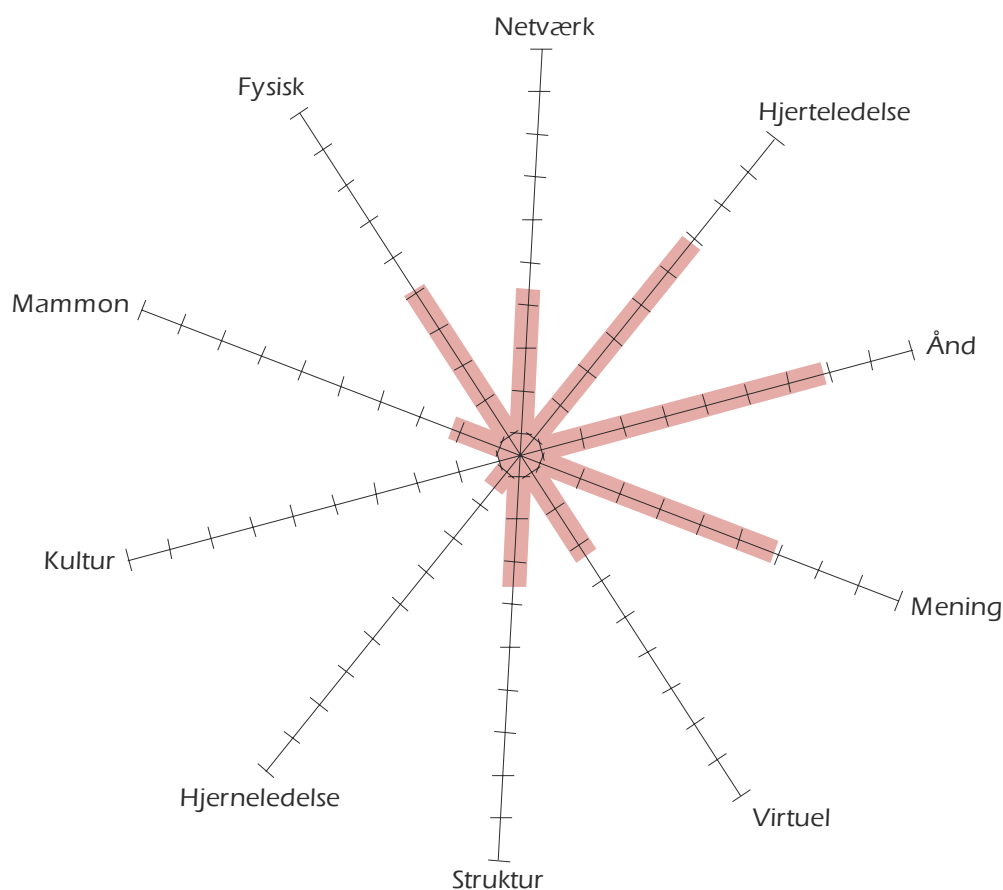
**Figur 12: Respondenternes alder**



**Figur 13: Respondenternes anciennitet i organisationen**

## FrivillighedsSpindet

Som allerede nævnt er *FrivillighedsSpindet* en grafisk opsummering af de besvarelser, der peger hhv. i retning af *ledelse nu* og *ledelse dengang*.



**Figur 14: FrivillighedsSpindet**

© Lindholm & Vandtved 2008

Vi kan således overordnet konstatere, at de frivillige lederes besvarelse i høj grad peger i retning af *ledelse nu*, men at billedet på to fronter er afvigende: Dels vægtes det fysiske møde højt i modsætning til det virtuelle, og dels er organisationsformen (struktur – netværk) næsten ligeligt fordelt.

Vi vil i det kommende behandle hver af dimensionerne.

## **Organisationsform: Struktur – netværk**

*Ledelse nu* handler om netværk. I frivillige sammenhænge er netværkstankegangen ikke ny, men lever dog stadig side om side med mere formaliserede strukturer. Når frivillig ledelse anvender netværk, skyldes det ikke nødvendigvis samme årsager, som når netværk anvendes i erhvervslivet eller øvrige sammenhænge. Størrelse, økonomi, tid, geografiske begrænsninger og andre lignende forhold kan ligeledes være afgørende for, at netværk mere eller mindre bevidst vælges som organiseringsform. Strukturen er imidlertid samtidig en central medspiller i foreningslivet, som bl.a. af juridiske grunde er opbygget med en ofte meget traditionel ledelsesforståelse med generalforsamling og bestyrelse som øverste organer.

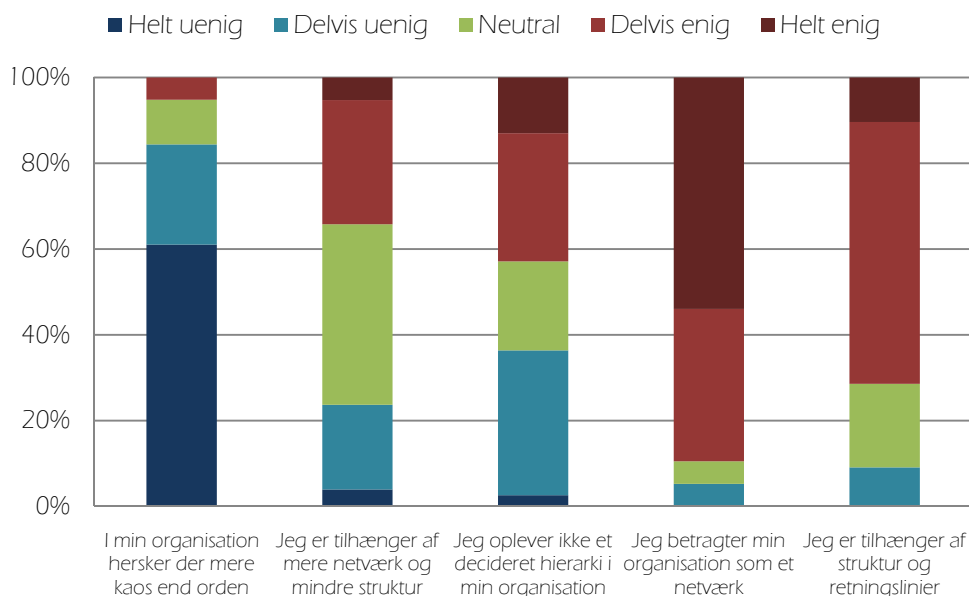
Vores undersøgelse viser, at på spørgsmålene, der samler sig omkring organisationsformen, peger 36% i retning af netværk og *ledelse nu*, mens 44% peger i retning af struktur og *ledelse dengang*. Det betyder, at 20% sætter sig i midten, som neutrale, og påvirker dermed ikke undersøgelsen i nogen retning.

Årsagen til at næsten 20% viser sig at være neutrale, skal findes ved besvarelsen af udsagnet: *Jeg er tilhænger af mere netværk og mindre struktur*. Her har 42% af de adspurgte svaret, at de er neutrale. På den ene side er de dermed tilhængere af en fast struktur, som symboliserer *ledelse dengang*. Omvendt ser de også fordelene i *ledelse nu*-tankegangen, men kan altså ikke klargøre, hvad de bedst synes om.

De mest tydelige besvarelser i denne kategori er på spørgsmålene: *i min organisation hersker der mere kaos end orden* og *jeg betragter min organisation som et netværk*. Her har hhv. 84% svaret helt uenig og 89% svaret helt enig. Dette er med til at give skævt billede af undersøgelsen, da 84% mener, at der er orden – og altså struktur – i deres organisation, mens der ved det næste spørgsmål er 89% som betragter deres organisation som et netværk, hvor de dermed indirekte siger, at de forfølger vores *ledelse nu*-tese om, at frivillige organisationer er baseret mere på netværkstankegangen, end de er baseret på struktur og filosofien om industrisamfundet, som vi kalder for *ledelse dengang*.

At udfaldet således resulterer i en marginal fordel på kun 8% til *ledelse nu*, gør at vi ikke overbevisende kan konkludere, at der er opbakning til netværkstankegangen frem for en fast struktur. Med samlet set 20%, der ikke har taget stilling, er grundlaget for løst til, at vi kan sige andet, end at der opleves en svag tendens, og vi vurderer, at svarene kan skyldes flere forhold: Enten at spørgsmålene har været for upræcise, alternativt at det juridiske krav til organisationerne gør, at netværk og struktur i denne sammenhæng ikke er hinandens modsætninger, men snarere hinandens forudsætninger. Løbende sager med

organisationer, der har måttet tilbagebetale det tilskud, mange modtager af Tips-Lotto-midlerne igennem Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF) kan selvsagt have en betydning for, at struktur og orden af en ledelse vægtes som positive begreber. Samtidig kan det for organisationer med frivillige have betydning, at der er en stor gennemstrømning, og en fast struktur kan derfor være afgørende for at sikre organisationens langsigtede eksistens.



**Figur 15: Organisationsform: Netværk - struktur**

Vores krydspørgsmål er i denne kategori *Jeg er tilhænger af mere netværk og mindre struktur og Jeg er tilhænger af struktur og retningslinier*. Som det ses, er der stor enighed om sidstnævnte spørgsmål, mens dette ved det første spørgsmål primært besvares med neutralitet (42%). Vi antager, at denne besvarelse skyldes, at de frivillige ledere ikke ser netværk og struktur som modsætninger, men snarere som forudsætninger. Det bekræftes af, at 89% betragter deres organisation som et netværk samtidigt med, at 71% er tilhænger af struktur og retningslinjer.

## **Værdier: Hjerneledelse – hjerteledelse**

En organisations værdier bevæger sig ofte på en skala mellem det rationelle og det emotionelle. Nogle beslutninger og handlinger gøres under hensyn til økonomi og bundlinje. Andre beslutninger træffes med hjertet. Hjerteledelse refererer til *ledelse nu* og rummer ud over selve ledergerningen også, at man levner plads til at være menneske og besidder både føling og indlevelse, som i dag må anses for at være en så væsentlig del af lederskabet, men i høj grad også fordi, at man som leder har et ansvar for andre mennesker.

Dette følelsesaspekt tager i høj grad afsæt i de frivillige organisationer. Her er det helt legalt at blande følelser og engagement sammen. Vores tese er, at frivillighedskulturen er følelsesmæssigt funderet, mere end den baserer sig på det rationelle. Her kan følelser vinde over det rationelle, for selvom en frivillig organisation i bund og grund er en form for virksomhed, så er formålet hverken profit eller overskud.

Set helt overordnet på kategorien værdier, falder undersøgelsen ud til fordel for *ledelse nu* aspektet. 70% peger på hjerteledelsesdimensionen. Det er ikke nogen stor overraskelse, men at tilslutningen er på det niveau, er alligevel bemærkelsesværdigt. Kun 15% vægter, at *ledelse dengang* og dermed det rationelle, er det bærende element for frivillighedskulturen.

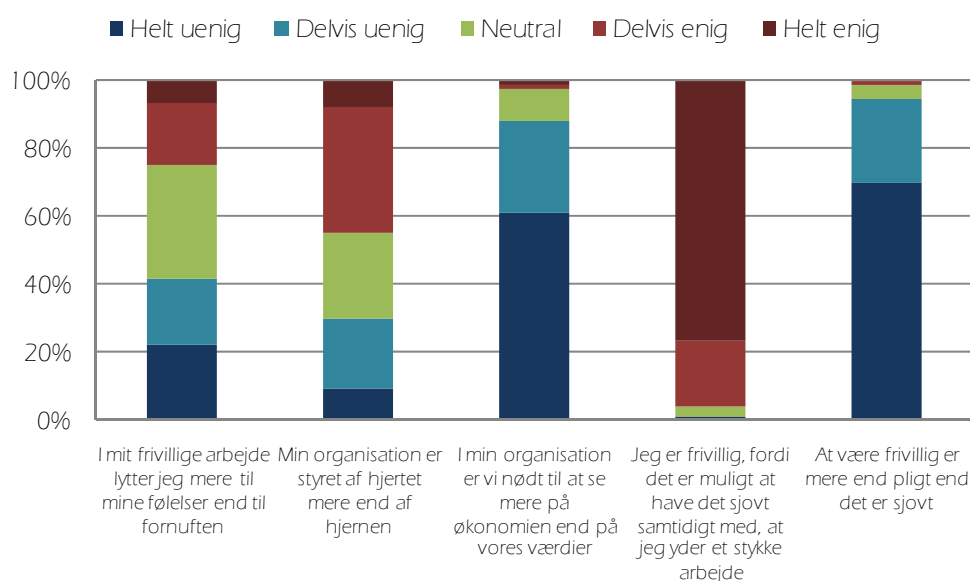
Til spørgsmålet om hvorvidt, man i organisationerne er nødt til at se mere på økonomien end på værdierne, er det kun 3% som mener, at økonomien er vigtigst. Hele 88% vægter i stedet det værdimæssige aspekt højest. Dette understøttes desuden af, at 45% af de adspurgte mener, at deres organisation er styret af hjernen mere end af hjertet. Hertil tegner der sig lidt uklarhed i og med, at 25% har svaret neutral. Denne fordeling kan skyldes spørgsmålets formulering.

Til undersøgelsens andet følelsesmæssige udsagn i denne kategori, viser der sig et mere uklart billede. Det lyder: *I mit frivillige arbejde lytter jeg mere til mine følelser end til fornuften*, hvor det viser sig, at 41% af de adspurgte faktisk lytter mere til fornuften end til følelserne. Dette trækker således i retningen af *ledelse dengang*, hvor følelserne ikke spiller en rolle. Hertil skal der også tilføjes, at 34% har angivet neutral i deres besvarelse, hvorfor der igen skaber sig en usikkerhed. Igen kan spørgsmålets formulering være udslagsgivende – men en mulig forklaring kan samtidig være, at følelse og fornuft stadig er to ord, som er vanskelige at placere imod hinanden.

At de bløde værdier spiller en stor rolle i de frivillige organisationer, skal ses i lyset af de frivilliges egen rolle. Undersøgelsen viser os, at 95% af de adspurgte er uenige i, at det at

være frivillig er mere pligt, end det er sjovt. Kun én respondent er delvis enig i, at pligten vejer tungere end morskaben. Ligeledes er 96% frivilligt engageret, da det er muligt at have det sjovt, samtidigt med at man yder et stykke arbejde. Igen viser det sig, at kun en enkelt respondent er modsat flertallet.

Vi kommer ikke uden om, at de værdier, som vi har opsummeret i *ledelse nu*-tanketangen fylder meget i frivilligt regi. Vi vælger at være frivilligt engageret, fordi vi kan have det sjovt og være seriøse på samme tid, mens vi arbejder ud fra forskellige værdisæt, fordi de er vigtigere end økonomien, som dog trods alt stadig er en nøgleparameter også i frivillighedskulturen.



Figur 16: Værdier: Hjerneledelse - hjerteledelse

Kategoriens krydspørgsmål er *Jeg er frivillig, fordi det er muligt at have det sjovt samtidig med, at jeg yder et stykke arbejde* og *At være frivillig er mere en pligt end det er sjovt*. Disse spørgsmål er i besvarelsen næsten hinandens modsætninger, hvilket er krydspørgsmålenes funktion for at efterprøve, om respondenterne har forstået spørgsmålene korrekt.

## ***Sammenhængskraft: Kultur – ånd***

Ånden i en virksomhed er et parameter, der i disse år får stadig større betydning som udtryk for den sammenhængskraft, der skabes omkring virksomheden. Kulturen drejer sig om traditioner og antagelser, og ånden tilføjer en ekstra dimension, der i sidste instans gør, at organisationen kan betragtes som en religion. Nogle erhvervsvirksomheder søger i deres markedsføring at skabe et religiøst skær omkring sig selv, mens andre søger i de bestående religioner, og arbejder med at bedrive ledelse, der tager afsæt i kristendommen, buddhismen etc.

For kirkelige børne- og ungdomsorganisationer, som er vores målgruppe i denne undersøgelse, er sammenhængskraften naturligt åndelig bestemt, og som vi skal se, er bevidstheden om ånden central i organisationerne, hvor begrebet ikke kun henfører til en virksomhedsånd som en udvidelse af kulturen, men samtidig konkret til forståelsen af Helligånden som et religiøst fænomen.

Det kan i mange tilfælde være svært at beskrive ånden i en organisation. Det gør sig gældende både for organisationer i frivilligt regi såvel som i erhvervslivet. Og sjældent findes beskrivelsen nedfældet på papir, for opfattelsen af ånden er i de fleste tilfælde forskellig fra menneske til menneske. Den fornemmelse har en af respondenterne også – hun siger:

*Det er svært at beskrive ånden. Det er en kristen organisation, så Ånden er vel stærk.*

En anden respondent siger:

*Jeg tror ikke helt jeg forstår spørgsmålet om ånden i organisationen - men jeg tror desværre tit, at den ånd der gerne skulle være i en organisation, tit drukner i hverdagens startposition, eller forskellige meninger. Så en ånd har jeg svært ved at forbinde med en organisation – den ligger i menneskerne i organisationen.*

Andre er meget konkrete i deres forståelse af ånd:

*Ånden er kristen, hvilket bl.a. indebærer, at vi indbyrdes har omsorg for og kærlighed til hinanden. Og at det vigtigste for os, er ordet om og livet med Jesus.*

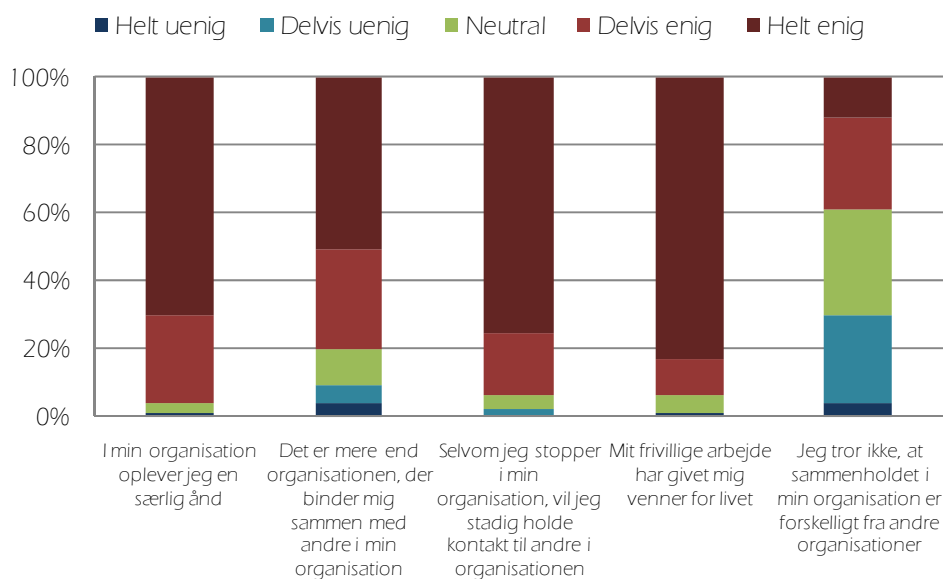
På trods af vanskelighederne med at sætte ord på hvad ånd er, tilkendegiver alligevel 96% af deltagerne i undersøgelsen, at de oplever en særlig ånd i deres organisation. Det støtter forventningen om, at der er noget særligt ved frivillige organisationer, som ofte er utroligt gennemsyrende. Således svarer også 80% helt eller delvist enig til udsagnet lydende: *Det er mere end organisationen, der binder mig sammen med andre i min organisation.*

Hvis vi betragter sammenhængskraften samlet set, svarer 79% *ledelse nu*-dimensionen og kun 10% *ledelse dengang*. Svarene skal i den sammenhæng ses ud fra forståelsen af, at ånd er et positivt tillæg til kulturen i en organisation – og det er væsentligt at understrege, at kultur og ånd i denne sammenhæng ikke er modsætninger.

I vel sagtens alle organisationer eksisterer der et fællesskab, som resulterer i utallige venskaber, som varer ved – også selvom det sker, at man på et tidspunkt må forlade organisationen. En respondent fortæller:

*Det, at man er sammen om noget, giver gruppen et specielt venskab og sammenhold, som man ikke ellers ville have fået. Nogle gange kan det være svært at få tingene til at passe sammen med det privatliv man har, fordi disse aktiviteter bliver så meget en del af ens hverdag og liv, og dermed bliver det svært at prioritere. Men generelt indebærer ånden; forståelse, respekt, sammenhold, venskab og fællesskab.*

I vores undersøgelse bekræfter 93% således at deres frivillige arbejde har givet dem venner for livet, samt at relationen vil bestå, selvom respondenterne ikke længere er aktive i organisationen.



**Figur 17: Sammenhængskraft: Kultur - ånd**

Krydspørgsmålene i denne kategori er *Jeg tror ikke, at sammenholdet i min organisation er forskelligt fra andre organisationer*, som hele 31% svarer neutral til, og *Det er mere end organisationen, der binder mig sammen med andre i min organisation*, som 80% er enige i. Disse

besvarelser er interessante. Vores forventning var en høj opfattelse af, at sammenholdet i organisationen var specielt, som det netop er antagelsen i kulturteorien, der forstår kultur som det, der adskiller én gruppe fra andre (s. 69). Imidlertid viser svarene her, at det i de frivillige lederes optik ikke specifikt er sammenholdet, der er forskelligt fra organisation til organisation.

### ***Motivation: Mammon – mening***

I frivillig sammenhæng er økonomi pr. definition ikke en faktor; det er derimod det sociale fællesskab, muligheden for læring og udvikling – og måske også det at søge og finde en mening. Med andre ord er det vores tese, at frivillige ledere vil have en force i en *ledelse nu*-sammenhæng, idet man som frivillig leder har erfaring i at motivere ud fra andre forhold end alene de rationelle og økonomiske.

Det synes undersøgelsen også at underbygge, i og med at 89% af respondenterne er helt eller delvis enige i udsagnet: *jeg oplever det som en styrke, at yde et stykke frivilligt arbejde uden at modtage betaling for det*. Derudover bekræfter 81% desuden, at de ikke vil engagere sig yderligere i frivilligt arbejde, selvom de modtog betaling for det – kun 13% ville gøre det. Dette bekræfter direkte vores tese om, at frivillighed er meningsorienteret. Det underbygges desuden af, at 93% af respondenterne personligt oplever, at det er meningsfyldt at være engageret som frivillig.

Populært sagt siges det næsten altid, at frivilligt arbejde er et meningsfyldt arbejde. Det falder godt i tråd med, når en respondent fortæller om sine begrundelser for, hvorfor man er frivillig leder:

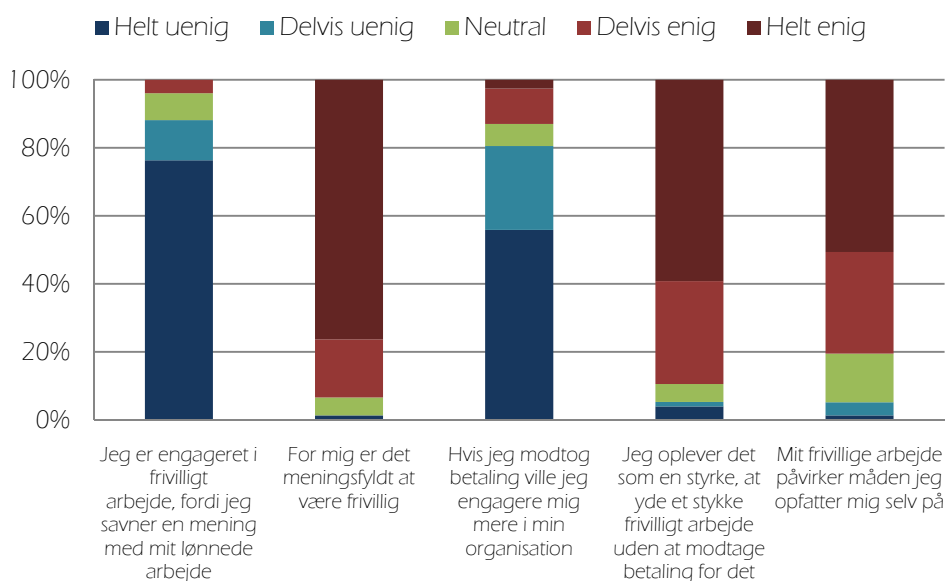
*Først og fremmest fordi det giver mening i en eksistentiel sammenhæng; at yde noget arbejde udspringende af idealisme! Arbejde som har betydning for andre mennesker, i en sammenhæng, der rækker langt ud over en til tider temmelig materialistisk, arbejdslivssammenhæng.*

En anden respondent svarer på samme spørgsmål:

*Fordi jeg selv får så meget glæde ud af det. At være med i et frivilligt arbejdsfællesskab er meget berigende. Der er meget stor forskel på arbejdsglæden i et lønnet arbejde og i et frivilligt arbejde.*

Af og til vælger man måske at overfortolke og sige, at det lønnede arbejde ikke er meningsfyldt, hvorfor man derfor engagerer sig som frivillig. Det har vi også undersøgt, og det viser sig, at kun 4% af de adspurgte er frivillige, fordi de netop savner en mening med deres lønnede arbejde.

Generelt for kategorien motivation peger 70% i retning af mening. Derfor kan vi med rette sige, at der er en bred enighed om, at *ledelse nu*-tankegangen eksisterer blandt frivillige ledere, når det drejer sig om motivation. Det, der gør, at tilslutningen ikke er højere, skyldes spørgsmålet, om hvorvidt man er frivillig engageret, fordi der savnes en mening med det lønnede arbejde. Her er 88% uenig, hvilket trækker i retningen af *ledelse dengang*, da vi i undersøgelsen har valgt at præmissen er, at en manglende mening ved lønnet arbejdet, er ensbetydende med et engagement som frivillig. Denne påstand, viste sig således ikke at holde stik.



**Figur 18: Motivation: Mammon - mening**

Krydspørgsmålene er *Hvis jeg modtog betaling ville jeg engagere mig mere i min organisation og jeg oplever det som en styrke, at yde et stykke frivilligt arbejde uden at modtage betaling for det*. Disse besvarelser er stort set hinandens modsætninger, idet 80% er enige i første udsagn, mens 89% er uenige i det næste udsagn.

## ***Tilstedeværelse: Fysisk – virtuel***

Tid og sted hænger ufravigeligt sammen. Er det nødvendigt at være på arbejdspladsen for at være på arbejde? – Er det nødvendigt at være til spejdermøde for at være spejder? Er det, at være frivillig, en klokkesat aktivitet, eller er det i større grad en livsindstilling?

Formentlig varierer det i forhold til hvilke frivillige aktiviteter, der er tale om, men vores tese er, at det for en lang række frivillige er selve det frivillige arbejde, der i sig selv er så identitetskabende, at det ikke begrænses af en tidsmæssig opfattelse. At være spejder er ikke en aktivitet, der udføres onsdag fra kl. 18 – 20, men går populært ofte under parolerne ”en gang spejder, altid spejder” eller ”spejder er noget man er, ikke noget, man går til”. Eksemplet kan synes søgt, men er ikke desto mindre relevant i en sammenhæng, hvor netop stadigt flydende grænser synes at være en udfordring i forhold til at tilgodese forskellige livselementer samtidigt. Og netop på samme måde, som vi taler om flydende grænser i forhold til tid og sted, så synes samme problematik at være gældende, når talen falder på tilstedeværelsen. For er det muligt i frivillige sammenhænge at være tilstede uden at være fysisk tilstede, og er frivillige organisationers eksistens truet uden en fysisk ramme som base?

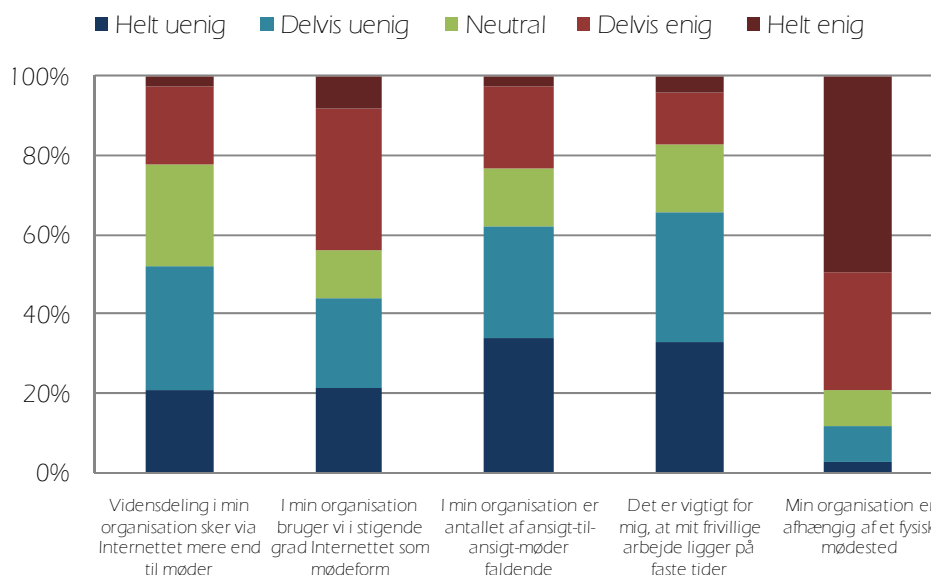
Vores tese er, at vi vil opleve frivillige organisationer blive mere og mere orienteret mod den virtuelle verden. Internettet og forskellige online mødefora vinder ind, og virtuelle ledermøder og arrangementsplanlægning etc., som foregår online, vil ikke være utopi. Med andre ord vil tilstedeværelsen ligesom på arbejdsmarkedet blive et diffust begreb. Vores undersøgelse fortæller os imidlertid, at de frivillige organisationer ikke er parat til at imødegå den virtuelle verden og tilstedeværelse med samme hastige skridt, som vi formodede. Således får vores antagelse samlet set kun støtte fra 33% af de adspurgte i undersøgelsen.

Ser vi på besvarelsen af de enkelte spørgsmål, tenderer stort set alt i retningen af *ledelse dengang*. Således er det kun spørgsmålet, om *hvorvidt det er vigtigt at det frivillige arbejde ligger på faste tider*, som trækker undersøgelsen i retningen af en moderne ledelsestænkning. Hertil svarer hele 66%, at tidspunktet ikke er den afgørende faktor. Derimod mener hele 79%, at *deres organisation er afhængig af et fysisk mødested* og 63% fastholder stadig antallet af ”ansigt-til-ansigt-møder” frem for virtuelle møder.

Men når det handler om brugen af Internettet – dels som mødeform og dels til vidensdeling, da ser billedet noget mere tvetydigt ud. 44% både bekræfter såvel som afviser en stigende brug af Internettet som mødeform, og til spørgsmålet om *hvorvidt*

*vidensdeling sker via Internettet mere end på møder*, bekræfter 52% af respondenterne at de deler deres viden på fysiske møder. Derimod har 26% ikke taget stilling til spørgsmålet.

Der kan være mange forklaringer på tendenserne, og specielt er det formentlig centralt, at det, at være frivillig, i høj grad drejer sig om et socialt fællesskab – uanset om man er ledere eller ej. Internet bruges som redskab, men ikke som samlingssted. De frivillige ledere vægter de fysiske møder højt – men vi kan i den sammenhæng ikke afgøre, om det skyldes at fravalg af det virtuelle, eller om det snarere er udtryk for, at det virtuelle i så mange andre dele af samfundet er blevet fremtrædende, at det frivillige univers bruges som en tiltrængt periode *offline*. Vi kan dog se af besvarelsene – og ikke mindst af graden af respondenter på vores undersøgelse, som netop var netbaseret – at nettet har en central plads i organisationerne – men ikke som mødested.



**Figur 19: Tilstedeværelse: Fysisk – virtuel**

Kategoriens krydspørgsmål er *I min organisation bruger vi i stigende grad Internet som mødeforum* og *I min organisation er ansigt-til-ansigt-møder faldende*. Besvarelsene er imidlertid ikke tydelige nok til, at vi på disse spørgsmål kan indhente viden om undersøgelsens validitet.

## ***Hvorfor er man frivillig leder?***

Vi har i det ovenstående tegnet et billede af den frivillige ledelse i lyset af en række udviklingstræk fra industri- til videnssamfund. Og et påtrængende spørgsmål er naturligvis, om den frivillige ledelse er *speciel* i forhold til andre ledelsesområder, eller om ledelse er ledelse uanset sammenhæng.

Vi har stillet de frivillige ledere spørgsmålet: *Hvorfor er du frivillig leder*, og forklaringerne er mange. Hovedparten bevæger sig dog i retning af, at man brænder for sagen og ønsker at give. Det, man får retur, er glæden og meningen. Disse svar er interessante i forhold til de konstant verserende debatter om topledere belønningsincitamenter. For er man leder for at *give* eller for at *få*? En respondent angiver en fin balance mellem netop at give og at få:

*Jeg er frivillig leder fordi jeg synes det er en god organisation jeg er leder i, det giver mig meget, at kunne give noget til andre.*

Enkelte oplever det frivillige lederskab som noget i retning af et kald:

*Jeg er frivillig leder fordi jeg gerne vil tjene Gud, jeg elsker min Far i Himlen, og ønsker at følge hans bud.*

En anden vægter ægtheden i det forhold, at man giver noget uden at blive belønnet, og forstår det som ånden i frivilligheden:

*Der er en ånd af frivillighed. Det at folk gør noget godt helt af sig selv og uden at få en belønning for det.*

Respondenternes svar peger imidlertid på, at frivillighed ikke er at give *uden* at få. Men derimod at få *ved* at give. Belønningen er ikke økonomi, men derimod den *”personlige udvikling”*, muligheden for *”at bære faklen videre”* og i det hele taget, at det *”opleves berigende”*.

Det frivillige lederskab er i høj grad et lederskab, der er fyldt med ansvar og opgaver. Mange af de organisationer, der deltager i vores undersøgelse, har ansatte medarbejdere, som de frivillige ledere er ansvarlige for. Der er økonomi med ofte store budgetter, administration, jura, ejendomsdrift – og dertil kommer den egentlig drift og kernen: Det arbejde, som den enkelte organisation ser som sit særkende. I det lys er det imponerende, at ledelsen netop kan fungere på præmisser, som i traditionelle sammenhænge var dømt til at mislykkes. Der er få rationelle belønningssystemer, et betragteligt ansvar og en stor arbejdsbyrde. Og alligevel en udpræget positiv holdning at spore blandt de frivillige ledere.

At belønningen ikke er økonomisk, er imidlertid ikke et udtryk for, at den ikke findes. Mange andre motivatorer gør sig gældende – ikke mindst meningsdimensionen, som erhvervslivet i disse år efterstræber. Det frivillige univers vil således være et interessant sted at rette sin søgen for andre organisationer.

### *Thi dit er riget, magten og æren...*

Hvor de frivillige organisationer, vi har beskæftiget os med, har en intuitiv tilgang til begreber, som erhvervslivet kunne lade sig inspirere af – ikke mindst forståelsen af ånd – er der andre områder, hvor læringen måske med fordel kunne gå den modsatte vej. Et interessant eksempel drejer sig om magt og indflydelse, hvor vi har stillet spørgsmålet *Hvordan oplever du din magt og indflydelse som frivillig leder*. Her er det centralt, at kvinder og mænd svarer meget forskelligt, og at de mandlige respondenters besvarelse ofte er meget kontante, når det drejer sig om magt. En svarer, at han har:

*Meget høj grad af indflydelse og meget høj grad af magt.*

Og en anden at:

*Der er meget medindflydelse og magt.*

Centralt for de kvindelige respondenter er en mere tilbageholdende tilgang til spørgsmålet om magt. En svarer:

*Magt oplever jeg ikke, og ønsker den heller ikke.*

Mens en anden opsummerer det således, hvilket dækker mange af de kvindelige respondenters besvarelser:

*Magt er ikke et ord jeg bryder mig om da det er negativt ladet i min ordbog, men indflydelse det har jeg - lige så meget som jeg selv ønsker!*

Ingen af de kvindelige respondenter svarer, at de oplever magt, men forholder sig til indflydelsen eller ledelse som et fællesskab, og en "fællesmagt", som en udtrykker det. Det skal i den sammenhæng selvfølgelig fremhæves, at de mandlige respondenter ligeledes er brede i deres besvarelse, og at en mandlig respondent eksempelvis svarer:

*Som frivillig leder er jeg sat til at tjene de andre, men lederposten giver også indflydelse. Jeg forsøger dog at dele beslutningerne med andre for at de også involveres.*

Det overordnede billede er imidlertid, at de mandlige respondenter forholder sig mest aktivt til magt-aspektet, mens de kvindelige forholder sig til indflydelsen, og ser ledelse

som en kollektiv proces, der udføres af et fællesskab, og ikke af en enkelt. Det forklares fx således af en kvindelig respondent:

*Jeg synes jeg har masser af indflydelse på de beslutninger der bliver taget, og jeg synes der bliver hørt lige så meget på mig som på alle mulige andre. Jeg synes magt er et meget negativt ladet ord, og derfor synes jeg ikke at jeg som sådan har en MAGT. Jeg synes jeg har indflydelse, og jeg tager nogle beslutninger på vegne af foreningen, men jeg synes ikke at man som sådan tvinger beslutninger igennem. Vi tager beslutninger på baggrund af hvad vi mener, er bedst for foreningen, og hvis det er store beslutninger lægges de ud i et bredere forum.*

Spørgsmålet om magt og indflydelse blandt de frivillige ledere er interessant, og absolut værd at gøre til genstand for nærmere studier. Vores tidligere behandling af magt og indflydelse (s. 49) viser, at den fremtidige lederudfordring netop synes at blive, at delegere magt og indflydelse – at udruste andre til at lede, og at bemægtige dem til at træffe beslutninger. Derfor kan respondenternes svar om magt og indflydelse ses som en interessant indikation af, at kvinder i denne sammenhæng synes at have specielt gode forudsætninger.

Den modsatte mulighed er dog, at lederskabet i et fællesskab ikke er tilstrækkeligt handlekraftigt. Man kan overveje ord, men et lederskab må i sagens natur være kompetent til at handle, hvad enten man vil benævne det magt eller indflydelse. Og risikoen ved at frasige sig dette og søge konsensusløsninger kan samtidigt være at devaluere sit eget lederskab. En interessant udfordring – ikke kun i frivillige sammenhænge, men generelt – synes derfor at være at finde et sprog, der kan beskrive lederens kompetenceområde uden at det på den ene side bliver et magtfuldt diktatur og på den anden side et lederløst kollektiv.

### ***Frivillig ledelse i en tilbagegangstid***

Dermed har vi allerede antydnet, at selvom det frivillige univers har mange positive sider og ligger høj i *ledelse nu*-sammenhængen, så er det heller ikke et paradys. Og et stort og velkendt problem er faldende medlemstal.

Danmark er i dag et økonomisk rigt samfund, og hører dermed til i den rigere del af verden, hvor økonomisk vækst og materialisme fylder meget. Samtidigt er Danmark et sekulært samfund, hvor de store fortællinger som ideologi og religion har mistet en del af betydningen som kollektiv sammenhængskraft – men som samtidigt tilsyneladende har efterladt en eksistentiel søgen, som vi i disse år bl.a. ser afspejlet eksempelvis i en åndelig interesse i arbejdslivet.

I dette spændingsfelt står mange foreninger og kan konstatere et dalende medlemstal kombineret med en uklar fornemmelse for, hvordan man som forening kan modsvare de samfundsmæssige tendenser. Og derfor kan vi så spørge os selv, om det i virkeligheden er attraktivt at være frivillig leder, når det ser ud til at grundlaget for organisationerne alvorligt talt smuldrer? Og om dette netop er udtryk for bagsiden ved det frivillige lederskab – at man ikke har været tilstrækkelig forandringsparat i tide frem for at møde ”*det nye samfund*” på en anden og mere nytænkende måde, end man tidligere har gjort.

Skal man som organisation forandre sig, kræver det en stor grad af forandringsparathed, og efter alt at dømme, er organisationerne repræsenteret i vores undersøgelse parate. Dette illustreres ved, at 68% af de adspurgte respondenter svarer, at de er enige, når vi spørger dem, om de mener, at deres organisation er fremsynet. Og når talen falder på fornyelsen, mener 61% at deres organisation ikke har svært ved at forny sig. Af undersøgelsen at se, ser det hele derfor positivt ud i kraft af, at organisationerne virker parate til forandring – og dermed eksempelvis at tage kampen op mod de kraftigt faldende medlemstal.

Det klassiske samfunds tankegang om, at alle lever op til et fælles værdisæt – at alle har fælles fortælling – er på mange måder den virkelighed, som mange af de organisationer, vi har beskæftiget os med, er rundet af. Og spørgsmålet er, i hvor høj grad man skal søge forandring og fornyelse, og i hvor høj grad man skal værne om kerneværdierne. Foreningsliv er fællesskab, og på trods af udviklingen hen imod det individualistiske samfund, er gensidig accept fortsat en afgørende værdi og kompetence i samfundet generelt. Gode fællesskaber er væsentlige. Det ses fx ved, at et af de vigtigste kriterier for unge mennesker, når de skal angive hvilken arbejdsplads, de drømmer om, er, at der er gode kolleger. Der findes mange andre tegn på paradokset, at vi vil have plads til vores individualitet, men den skal accepteres af andre. Dette gælder også i ungdomsgruppen, hvor valget af fritidsaktiviteter hyppigt bestemmes af, hvad de andre i klassen gør<sup>109</sup>.

De frivillige lederes kollektive udfordring er, hvordan det fortsat kan gøres attraktivt at være frivillig, fx i en kirkelige børne- og ungdomsorganisation. På mange måder synes foreningerne allerede at være godt rustet, og måske ligger en del af nøglen netop i *ledelse nu*-budskabet: At organisationerne ved at udnytte deres ressourcefyldte placering i samfundet netop kan blive et fællesskab, der ikke er et fortidsmuseum for tidligere tiders foreningskultur – men et muligt fremtidsstudie for videnssamfundets organisationer.

# Konklusion

*Der kommer et tidspunkt,  
hvor man tror,  
at alting er slut.*

*Det øjeblik er begyndelsen.*

*Louis L'Amour*

Turen nærmer sig sin foreløbige afslutning. Trætte fødder slentrer over det kuperede terræn, og flokken af *Ulve* og *Bævere* går med deres kilotunge oppakning de sidste kilometer af den strabadserende tur. Trætte i kroppen, men fyldt med oplevelser, fællesskab og sammenhold. Og en rar følelse af, at de kunne! De fangede selv deres mad; fisk i søen, som de stegte over bålet. Og de sov i selvbyggede bivuakker, hvor soveposerne var den eneste isolering fra nattekulden. Nu er de på vej hjem. På vej tilbage til hver deres verden. Med minder og sejre i bagagen.

De lokale spejdere, FDF'ere, den lokale fodboldklub, patientforeningen, de politiske partier. Alle er de afhængige af dem: Frivillige ledere, der enten på lokalt eller nationalt plan vil gøre en indsats for en sag, de brænder for. Det skaber oplevelser, der former mennesker. Fra børnenes lejrture til de politiske systemers reformtanker. Alle aspekter indlejret som faste bestanddele – næsten selvfølgelig ingredienser – i det samfund, vi er en del af: Et af de mest foreningsaktive lande i verden.

Vores efterhånden lange rejse nærmer sig ligeledes en foreløbig afslutning. Vi har i denne rapport søgt at bringe læseren med på en rejse igennem ledelseslandskabet. Som kort og kompas har vi haft spørgsmålet om, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til

videnssamfund, og hvordan dette kendetegnes i den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer.

Vi betragter rapporten netop som en rejse – og ikke som et objektive svar med en endegyldig sandhed om ledelsesudvikling og frivillighed. Vi indskriver os i en opfattelse af vores fænomen som socialt konstrueret (s. 15f.), og ligeledes betragter vi viden om fænomenet som en social konstruktion, der opstår i samspillet mellem mennesker. Vi søger at tegne et portræt af virkeligheden betragtet igennem vores øjne og opfattelser – og vores intention er ikke at agitere for at have fundet en eksklusiv sandhed, men derimod at skildre en udvikling og en ledelsesforståelse, som forhåbentlig kan berige læserens opfattelse og perspektiv.

### ***Fra industri til viden***

Vi har tegnet et billede af ledelse fra *dengang* og til *nu* – fra industri- til videnssamfund. Vi har argumenteret for, at ledelse er en så væsentlig bestanddel i livet og samfundet, at vi må være bevidste om ledelsens bestanddele og indhold – på samme måde som vi interesserer os for indholdet i vores fødevarer (s. 23). Disse bestanddele og indhold har vi søgt i en diskussion af det menneskesyn, som forskellige ledelsestraditioner indeholder, hvor vi ser en udvikling fra taylorismens fokus på hænder og arbejdskraft (s. 28) til *human resource*-tankegangens fokus på det hele menneske. Vi mener, at dette ikke mindst kommer til udtryk i den videnskabelige sammenhæng, som ledelse placeres inden for, og at udviklingen i menneskesynet tilsvarende afspejles i, at ledelse ændrer sig fra at være økonomiens og ingeniørvidenskabens genstandsfelt, og til at blive en integreret del af både samfunds- og humanvidenskab, herunder ikke mindst igennem sociologi og psykologi (s. 34f.).

Udviklingen fra industri til viden er samtidig en udvikling fra maskiner til mennesker, som kan betragtes som to ledelsesmæssige opfattelser: På den ene side den procesorienterede ledelsestilgang, som handler om optimering af arbejdsgange og produktion, og som i nyere ledelsesteori og -praksis ses afspejlet i lean-tankegangen (s. 40f.). Og på den anden side den menneskeorienterede ledelsespraksis, der med afsæt i *human resource*-skolen giver mennesket en fremtrædende plads i organisationen, hvilket i dag specielt kommer til udtryk igennem fx selvledelse og coaching (s. 46f.).

I det hele taget er der en stigende tendens til, at ledelse italesætter følelser og socialitet, og dermed ikke blot drejer sig om mennesket på arbejde, men det hele menneske med krop og sjæl. Derfor ser man flere og flere organisationer fokusere på sundhedsledelse ud fra en forventning om, at sundhed giver bedre resultater – og samtidig på grund af en

nødvendighed i et samfund, der i stigende grad kæmper med stress og andre arbejdsrelaterede sygdomme (s. 56).

Et ledelsessyn, der i stigende grad retter fokus på bløde værdier, skyldes ikke mindst flere kvinder i ledelserne i danske virksomheder (s. 57). Mange argumenter taler for en ligelig kønsfordeling, også på direktionsgangene, men alligevel er mange organisationer på dette punkt langt bagud, og ligestillingen har lange udsigter i samfundet.

Et andet fænomen, der imidlertid vinder indpas med hastig fart, er et stigende fokus på det sjælelige (s. 60). Nogle organisationer søger at opstille et næsten religiøst skær omkring sig selv, mens andre søger at tilgodese medarbejdernes eksistentielle behov og spørgsmål ved at tage udgangspunkt i de bestående religioner, fx ved at samarbejde med virksomhedspræster. Dette fokus er samtidig et udtryk for, at opfattelsen af organisationer gradvist forandres: Fra at man tænker organisationer ud fra en maskin-metafor med medarbejderen som et lille tandhjul i et stort system, og til at bruge kunst, poesi, ånd og kultur i opfattelsen af, hvad det vil sige at være organisation og bedrive ledelse.

## ***Ledelse dengang og ledelse nu***

Vores svar på, hvordan ledelse har udviklet sig fra industri- til videnssamfund tager afsæt i de ovenstående konklusioner, og vi illustrerer svaret i en opdeling i *ledelse dengang*, som fokuserer på udviklingen fra industrisamfund og til i dag. Og i *ledelse nu*, som tager afsæt i videnssamfundet og peger fremad. Opdelingen skal ikke betragtes som et *enten-eller*, men som udtryk for de forskellige tendenser, der har præget ledelsesudviklingen og fortsat ses i de ledelsesfilosofier og -praktikker, som samfundet baserer sig på.

Vi har søgt at forholde os til menneske og organisation ud fra 6 aspekter (s. 63):

- **Produktet** (s. 40): Fra industri til viden, som kendetegner samfundets ændrede fokus fra at søge at optimere produktionen af fysiske varer, og til at sætte mennesket i centrum i erkendelsen af, at mennesket er videnssamfundets væsentligste ressource.
- **Organisationsform** (s. 65): Fra struktur til netværk, som drejer sig om, at den formelle organisationsplan bliver stadigt fladere og mere fleksibel, og i *ledelse nu* vil bestå af netværk, som vokser organisk, og ikke blot afgrænser sig til den enkelte organisation.

- **Værdier** (s. 67): Fra hjerne- til hjerteledelse, som beskriver udviklingen fra organisationernes enhedsfokus på rationalitet og bundlinje, og til et fornyet syn på organisation og menneske som følelsesmæssige aktører, hvor ledelse ikke alene er et spørgsmål om at optimere den enkelte organisation, men samtidigt at forstå organisationens plads og ansvar for både menneske og samfund.
- **Sammenhængskraft** (s. 69): Fra ånd til kultur, som ikke nødvendigvis skal ses som modsætninger, men derimod som udtryk for, hvilken dimension, en organisation, der italesætter sjæl og følelser, tillægger sig. Ånden kan enten være en religiøs stemning skabt af organisationen selv, eller netop en indoptagelse af andre religiøse systemers praksis, fx et kristent menneskesyn.
- **Tilstedeværelse** (s. 71): Fra fysisk til virtuel, der beskriver udviklingen fra industrisamfundets stedbundne produktion og til videnssamfundets virtuelle virkelighed, hvor arbejde kan finde sted over alt. Dette får betydning for både betydningen af den fysiske arbejdsplads og ikke mindst for tidsopfattelsen, idet et 8-16-samfund ikke længere er en nødvendighed – og måske endda en hindring.
- **Motivation** (s. 73): Fra mammon til mening, som opsummerer udviklingen i, at den primære motivation for at arbejde ikke længere er økonomisk, men består i mange andre aspekter: Jobindhold, socialt fællesskab, identitet – opsummeret som *meningen* med arbejdet.

Anden del af rapportens problemformulering – hvordan udviklingen fra industri- til videnssamfund kendetegnes i den frivillige ledelse i kirkelige børne- og ungdomsorganisationer – tager udgangspunkt i de ovenstående punkter (dog ikke fra vare til viden, som har størst relevans for erhvervsvirksomheder, og ikke i denne sammenhæng kan inddrages i en empirisk undersøgelse).

### ***Undersøgelse af frivillig ledelse***

Vores tese er, at de frivillige ledere vil pege i retning af *ledelse nu*, idet ledelse i frivilligt regi på mange måder afspejler de udfordringer, der findes i videnssamfundet: Fokus rettes på andre dimensioner end økonomi, arbejdsstyrken har en flydende tilknytning til arbejdspladsen, fokus rettes mod bløde værdier. Og så videre.

Vi har i vores undersøgelse stillet 35 kvantitative spørgsmål til 77 ledere fra 10 børne- og ungdomsorganisationer og efterfølgende uddybet med 3 kvalitative spørgsmål til de, der ønskede at blive kontaktet igen. Undersøgelsen tegner et billede, der på flere områder bekræfter vores antagelse om, at frivillig ledelse er ledelse i tråd med *ledelse nu* – og på andre områder afkræfter tesen:

Når det drejer sig om **organisationsform** (s. 87) svarer 36% i retning af netværk (*ledelse nu*) og 44% i retning af struktur (*ledelse dengang*). Dette resultat er det mest utydelige med kun 8%-point i difference og med en meget stor gruppe af neutrale. Spørgsmålenes formulering kan have en betydning, men resultatet kan ligeledes være udtryk for, at der tillægges frivillige organisationer en række juridiske og administrative krav, samt at en forholdsvis stabil struktur kan være en nødvendig grundstamme i et frivilligt univers med stor udskiftning og dynamik.

**Værdier** (s. 89) opdeles som nævnt i hjerne- og hjerteledelse, og mere end 69% af besvarelserne peger i retning af *ledelse nu*'s hjerteledelse. Det betyder med andre ord, at følelser og værdier i det frivillige regi vægtes relativt højere end fx økonomi og dermed hele tankegangen centreret omkring *ledelse dengang*.

**Sammenhængskraft** (s. 91) drejer sig om kultur og ånd, og specielt i kirkelige organisationer er ånd et naturligt begreb, hvad enten det forstås som et religiøst fænomen eller som en overbygning til kulturen. Mere end 78% af besvarelserne peger i retning af ånd og *ledelse nu*-tankegangen. Dermed støtter det også antagelsen om, at der er noget særligt ved frivillige organisationer, som er gennemsyrende og særegen.

**Motivation** (s. 93) peger i retning af mening med mere end 69% af besvarelserne. Dette tal er ikke overraskende, idet motivationen i andet end økonomi netop er det frivilliges særkende.

Drejer det sig om **tilstedeværelse** (s. 95), er det den dimension, der trækker mest i retning af *ledelse dengang* med 51% mod *ledelse dengang* og 33% i retning af *ledelse nu*. Der er tendens til, at de frivillige ledere anvender det virtuelle som arbejdsredskab, men decideret mødeaktivitet afholdes fortsat fysisk. Vigtigheden af at have et fysisk tilhørssted, som danner ramme for organisations formål og aktiviteter, er af en så væsentligt karakter, at det trækker undersøgelsen hen i mod *ledelse dengang*.

Vi kan desuden se, at en stor del af de frivillige ledere er kvinder (56%), og 35% af de respondenter, der er frivillige ledere er ligeledes ledere i deres arbejdsliv. Det gælder imidlertid kun 36% af kvinderne, men derimod for 50% af mændene. Det er i den

sammenhæng interessant at bemærke, at de mandlige respondenter har en mere direkte tilgang til spørgsmålet om magt, hvor de kvindelige i højre grad betragter ledelse som et holdspil, hvor indflydelsen er fordelt på mange. – En holdning, der muligvis er problematisk i et *ledelse dengang*-univers, men som med et stigende fokus på delegering af magten i *ledelse nu* kan vise sig at blive en fordel – både i frivillige sammenhæng såvel som i arbejdslivet.

Den frivillige ledelse, som vi har undersøgt i de kirkelige børne- og ungdomsorganisationer, befinder sig samlet set i høj grad inden for *ledelse nu*-universet. Det er vores opfattelse, at dette ikke kun gør sig gældende for frivillig ledelse i den sammenhæng, men at det er kendetegnende for mange aspekter af det frivillige miljø. Vi må dog forudsætte, at begrebet ånd i et kirkeligt univers har en klarere betydning end i mange andre sammenhænge, men selv hvis der korrigeres for dette, peger undersøgelsen på, at det frivillige univers specielt inden for værdier og motivation er baseret på en ledelsesforståelse, som efterspørges i mange andre sammenhænge. Det er karakteristisk, at den frivillige leder får ved at give – hvilket i sig selv er et interessant aspekt i den aktuelle ledelsesdebat, der løbende problematiserer belønningssystemer og lønninger.

Bagsiden af den frivillige ledelse er imidlertid håndfast – og nærmest i *ledelse dengang*-termer: Et faldende medlemstal igennem en lang årrække, og dermed en trussel mod ikke blot de enkelte foreninger, men mod hele forenings- og frivillighedskulturen i Danmark. Der er givet mange forklaringer på dette fænomen, og årsagerne er formentlig brede i et samfund med stigende individualisme og mindre fokus på foreningslivets kollektiv.

Et aspekt, som kunne fortjene nærmere undersøgelse, er vores undersøgelses uklarhed omkring struktur og netværk. Som vi allerede har nævnt kan vi ikke pege entydigt på, hvorfor denne dimension resulterer i undersøgelsens mindst præcise svar med hhv. 36% i retning af netværk og 44% i retning af struktur. Men det er en overvejelse værd, om stigende krav til administration og registrering, som er en kendt virkelighed i foreningslivet, kan være medvirkende til, at det er vanskeligt at vende medlemsudviklingen. – For hvis netværket er en essentiel organisationsform, også for foreninger, hvordan forenes det da med stadigt stigende krav til eksempelvis medlemsregistrering? Spørgsmålet kunne i høj grad være interessant at behandle yderligere, men vi kan ikke på baggrund af denne undersøgelses datamateriale konkludere nærmere. Ledelse i videnssamfundet og frivillig ledelse har oplagte fællestræk. Og det er næppe tilfældigt, at mange erhvervsledere har baggrund i foreningslivet. De frivillige foreninger er på den måde som en ledesskole for kommende erhvervsledere, og derfor er der al mulig grund til at

sætte fokus på frivillig ledelse. For jo bedre ledere, der findes i det frivillige, jo bedre ledere vil erhvervslivet få.

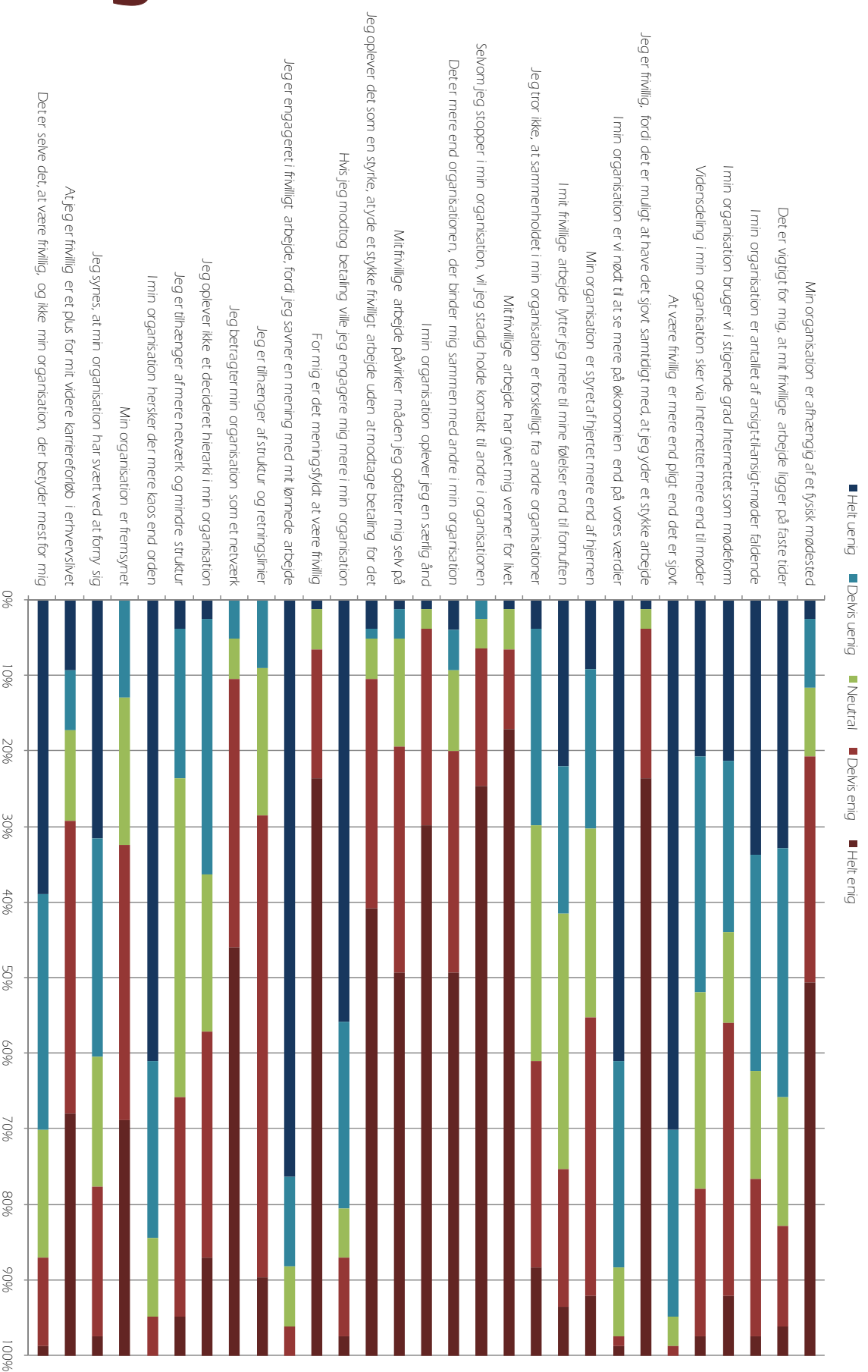
Det er samtidigt vores opfattelse, at de frivillige foreninger er en samfundsmæssig ressource af enorm betydning – og at denne betydning med fordel kan anvendes langt mere aktivt i andre dele af samfundet, end tilfældet er nu. Den frivillige ledelse og specielt dens forcer inden for motivation og værdier, kan være en nødvendig inspirator for et samfund, der i høj grad er søgende i forhold til at forstå og anvende de ressourcer og muligheder, som videnssamfundet skaber. Men som desværre også til tider møder det nye med det gamle – anvender *ledelse dengang* i *ledelse nu*.

Vi har i de senere år set et stigende fokus på de bløde værdier, og i de kommende år, med en øget interesse for såvel åndelige og eksistentielle aspekter som for miljø og bæredygtighed, er det vores tro, at etik og social ansvarlighed vil få en markant og fremtrædende plads i ledelsesdebatten og –praksis. De frivillige ledere er på dette felt foran. Sproget er til stede. Holdningerne findes. Og det øvrige samfund kan med fordel drage nytte af de erfaringer, som frivillige foreninger har gjort sig inden for disse områder.

Således er den foreløbige afslutning på vores rejse forhåbentlig samtidig en inspirator for nye rejser. Forhåbentlig har rejsen ikke besvaret alle spørgsmål – men tværtimod givet nye forundringer og overvejelser.

Vi har malet billedet, som vi ser udviklingen. Ikke som en nøgtern og objektiv rapport, men som en skildring af et ledelseslandskab under udvikling. – I opfattelsen af, at ledelse både er en videnskab, et håndværk og en personlig stillingtagen. Og i troen på, at *ledelse nu* er *ledelse med hjertet*.

# Bilag 1: Data



# Litteratur

- Andersen, F. (2006): *Selvledelse – selvet på arbejde*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Andersen, I. (2005): *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, L. S. (2007): *Magt og autoritet i ledelse*. København: Børsens Forlag.
- Andersen, O. S. & Rasmussen, S. B. (2005): *Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv*. Børsens Forlag.
- Beyer, P. (2006): *Værdibaseret ledelse – den ældste vin på den nyeste flaske*. Forlaget Thomson.
- Blanchard K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (1999): *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power Within People for Astonishing Results*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Blichmann, J. & Kjerulf, S. (2004): *Executive coaching. – Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv*. København: Børsens Forlag A/S.
- Brixen, A. B. et al. (2004): *Fra fastholdelse til frisættelse – om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige*. Center for frivilligt socialt arbejde.
- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens Etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland.
- Burr, V. (1995). *Social Constructionism*. London: Routledge.
- Choo, C. W. (2006): *The knowing organization. How organization use information to construct meaning, create knowledge and create decisions*. New York: Oxford University Press.
- Christiansen, T. B., Ahrengot, N. & Leck, M. (2006): *LEAN. Implementering i danske virksomheder*. København: Børsens Forlag.
- Descartes, R. (2002): *Meditationer over den første filosofi*. København: DET lille FORLAG.
- Dietrich, K. (2007): *At få hjertet med – samtaler og fortællinger om ledelse*. Præstø: Forlaget JOY.
- Eriksen, H. (2002): *Frugtstræstrategien – at give samtidig med at du selv vokser*. Viby J: Jyllands-Postens Erhvervsforlag.

- Eriksen, M., Fischer, T. & Mønsted, L. (2005): *God leanledning i administratio og service*. København: Børsens Forlag A/S.
- Friedman, T. L. (2007): *Jorden er flad. En kort fortælling om globaliseringen i det 21. Århundrede*. København: Børsens Forlag
- Gadamer, H. (2002): *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: Systime Academic.
- Galbraith, J. (2002): *Designing organizations. An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1983): *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. London: Fontana Press.
- Goleman, D. (2001): *Følelsernes intelligens*. Valby: Borgen.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002): *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2006): *Resonant lederskab – ledelse gennem omtanke og omsorg*. København: Børsens Forlag.
- Hammerlin, Y. & Larsen, E. (1999): *Menneskesyn i teorier om mennesket*. Århus: Forlaget Klim.
- Hatch, M. J. (2006): *Organization Theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Helth, P. & Kirkeby, O. F. (2007): *Menneske og leder – bliv den du er*. København: Børsens Forlag.
- Hildebrandt, S. (2005): *Hildebrandt hver dag! 365*. København: Børsens Forlag
- Hildebrandt, S. (2007): Profit skal tjene liv – tanker om virksomhedens ansvar. *Erhvervspsykologi* vol. 5, nr 5, december 2007 s. 4-22.
- Hildebrandt, S. & Stadil, C. (2007): *Company Karma*. København: Børsens Forlag.
- Hofstede, G. (1999): *Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Hundevadt, K. (2003): *Kanten af kaos. En guide til det moderne liv. Fra travlhed til trivsel*. Viby J: Jyllands-Postens Erhvervsbogklub.

- Ibsen, F. & Christensen, J. F. (2001): *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Jensen, C. A. (2006): Nye værdier bøjes i stål. *C3 magasinet om ledelse og økonomi*. Nr. 12.2006. S. 4-6.
- Jensen, R. (1999): *The Dream Society*. Viby J: Jyllands-Postens Erhvervsbogklub.
- Katzenelson, B. (1994): *Homo Socius. Grundlaget for menneskeligt samkvem*. København: Nyt Nordisk Forlag A/S
- Klein, N. (2000): *No Logo. Mærkerne, magten og modstanden*. Viby J: Jyllands-Postens Erhvervsbogklub
- Kolind, L. (2000): *Vidensamfundet. Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede*. København: Gyldendal.
- Kolind, L. (2006): *Kolind kuren. Fra bureaukrati til vækst*. København: Jyllands-Postens Forlag.
- Krenchel, J. V. & Thomsen, S. (2004): *Corporate governance i Danmark. Om god selskabsledelse i et dansk og internationalt perspektiv*. København: Dansk Industri.
- Kring, C. (2006): *Livsnavigatøren*. Børsens Forlag.
- Kringelbach, M. (2004): *Hjernerum. Den følelsesfulde hjerne*. København: People's Press.
- Kunde, J. (1997): *Corporate Religion. Vejen til en stærk virksomhed*. København: Børsens Forlag A/S.
- Kvale, S. (1994): *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H. H. (2006): *Human Resource Management: License to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Forlaget Valmuen.
- Melander, P. (2002): *Økonomistyringens nye ledelsesteknologier – fra ABC til TQM*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mikkelsen, O. (2007): *Straarup*. København: Gyldendal
- Morgan, G. (2006): *Images of Organization*. London: SAGE Publications.

- Ofman, D. O. (2002): *Kerne kvaliteter – Organisationens skjulte værdier*. JPBøger.
- Pink, D. H. (2006): *Ny verden – nyt tankesæt. Fra informationsalderenden til konceptalderen*. København: Børsens Forlag.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007): *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Forlaget Valmuen.
- Schultz, K. (2000): *Eksistens i arbejdslivet. At skabe mening for virksomhed og medarbejder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wagner, H. et al. (2002): *Medvinde og modvinde – antologi om betingelserne for værdibaseret børne- og ungdomsarbejde*. København: FDF's Forlag.
- Waldstrøm, C. (2007): *Ledelse af netværk. Virksomhedens skjulte ressource*. København: Børsens Forlag A/S.
- Wennberg, B. (2002): *Følelsesmæssig intelligens i praksis*. København: Nordisk Forlag
- West, Michael A. (2001): *Teamwork. Metoder til effektivt samarbejde*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.

### Øvrige kilder:

*Berlingskes Nyhedsmagasin*, [www.bny.dk](http://www.bny.dk)

*Beskæftigelsesministeriets hjemmeside*, [www.bm.dk](http://www.bm.dk)

*Center for frivilligt socialt arbejde*, [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)

*Center for Ungdomsforskning og Religionspædagogik*, [www.cur.nu](http://www.cur.nu)

*Copenhagen Business School*, [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)

*Dagbladet Børsen*, [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

*Dagbladet Politiken*, [www.pol.dk](http://www.pol.dk)

*Danmarks Radio*, [www.dr.dk](http://www.dr.dk)

*Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø*, [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

*DJØF Bladet*, [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk)

*DUF Fokus: Frivilligt arbejde gavner karrieren*. September 2007. [www.duf.dk](http://www.duf.dk)

*Folkekirken*, [www.folkekirken.dk](http://www.folkekirken.dk)

*Human Invest*, [www.skandia.dk/2007/sundhedsforum/inspiration/](http://www.skandia.dk/2007/sundhedsforum/inspiration/)

*HDO's hjemmeside*, [www.business.aau.dk/hd/hdo](http://www.business.aau.dk/hd/hdo)

*Ledelse Mandag*, [www.ledelsemandag.dk](http://www.ledelsemandag.dk)

*Ledernes Hovedorganisation*, [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

*Ligestillingsafdelingen, Velfærdsministeriet*, [www.lige.dk](http://www.lige.dk)

*Lynfabrikken*, [www.lynfabrikken.dk](http://www.lynfabrikken.dk)

*Magasinet Lederne*, [www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne](http://www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne)

*Ugbrevet Mandag Morgen*, [www.mm.dk](http://www.mm.dk)

*World Health Organization*, [www.who.org](http://www.who.org)

*Aarhus Universitet*, [www.au.dk](http://www.au.dk)

# Noter

---

<sup>1</sup> Senest i DUF Fokus: *Frivilligt arbejde gavner karrieren*. September 2007.

<sup>2</sup> Kvale (1994).

<sup>3</sup> Andersen (2005) s. 17.

<sup>4</sup> Husserl i Gadamer (2004) s. 238.

<sup>5</sup> Andersen (2005) s. 27f.

<sup>6</sup> Vi baserer bl.a. dette på Hatchs (2006, s. 6) sondring mellem moderne, symbolsk-interpretive og postmoderne vidensforståelser.

<sup>7</sup> Vi har, i vores beskrivelse af vores metode som et kunstværk, ladet os inspirere af filosofen *Hans Georg Gadamer* (2004, s. 225f.) forståelse af kunsten som "...et særligt middel til livsforståelse, for i dens 'grænser mellem viden og handling' åbner livet sig med en dybde, som ikke er tilgængelig for iagttagelse, refleksion og teori".

<sup>8</sup> [www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne/2008/nr3marts/fraspejderledertilerhvervsleder.htm](http://www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne/2008/nr3marts/fraspejderledertilerhvervsleder.htm).

<sup>9</sup> Andersen (2005), s. 32f.

<sup>10</sup> Andersen (2005), s. 164.

<sup>11</sup> HDO-studiets hjemmeside vedr. skrivning af specialeafhandling ([http://business.aau.dk/hd/hdo/haandbog/hovedopg\\_skriv.htm](http://business.aau.dk/hd/hdo/haandbog/hovedopg_skriv.htm)) samt Andersen (2005), s. 109f.

<sup>12</sup> Andersen (2005), s. 80f.

<sup>13</sup> Burr (2003), s. 158f. Egen oversættelse.

<sup>14</sup> [www.bm.dk/sw2462.asp](http://www.bm.dk/sw2462.asp).

<sup>15</sup> Christiansen, Ahrengot & Leck (2006).

<sup>16</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) var ingeniør og betragtes som ophavsmanden til *scientific management* eller *taylorismen*, som han introducerede i 1911 i bogen *The Principles of Scientific Management*. Taylor studier havde som formål at nedbringe al overflødig handling og bevægelse, og derigennem skabe effektivisering. Taylorismens menneskesyn betragter hovedsageligt mennesket som en produktionsfaktor, og adskiller sig på det punkt fra senere lignende tankegange, fx *lean*, der

---

fortsat bygger på tayloristiske principper, men ud fra et mere humanistisk menneskesyn. Taylor beskrives bl.a. af Hatch (2006), s. 33f., og specifikt i en dansk sammenhæng af Buchardt (2001).

<sup>17</sup> Morgan (2006), s. 23f.

<sup>18</sup> Robbins & Judge (2007) s. 188f.

<sup>19</sup> Hammerlin & Larsen (1999) s. 17-18 .

<sup>20</sup> Krenchel & Thomsen (2004).

<sup>21</sup> Morgan (2006).

<sup>22</sup> Friedman (2007).

<sup>23</sup> Klein (2000).

<sup>24</sup> Larsen (2006) s. 32f.

<sup>25</sup> Steen Hildebrandt i "Løkkegaards på P1", 12. december 2006.

<sup>26</sup> John Stewart Mill (1806-1873) var britisk filosof og specielt optaget af økonomiske emner. Han var den første, der brugte begrebet *economic man* i *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, 1836.

<sup>27</sup> Descartes (2002) s. 83.

<sup>28</sup> Steen Hildebrandt i "Løkkegaards på P1", 12. december 2006.

<sup>29</sup> Christensen (2005) s. 73.

<sup>30</sup> Hawthorne-undersøgelserne refereres bl.a. af Robbins & Judge (2007) s. 308f.

<sup>31</sup> Katzenelson (1994).

<sup>32</sup> DJØF Bladet nr. 22, 2002.

<sup>33</sup> Dele af dette afsnit har tidligere været publiceret på HDO-studiet i seminar I-opgaven *Human Resource Management – menneskesyn og etik* (Lindholm 2007).

<sup>34</sup> Robbins & Judge (2007), s. 187.

<sup>35</sup> Fx Larsen (2006) & Ibsen, F. & Christensen, J. F. (2001).

<sup>36</sup> Se Henrik Holt Larsens hjemmeside, [experts.cbs.dk/index.asp?func=6.html&id=154](http://experts.cbs.dk/index.asp?func=6.html&id=154).

<sup>37</sup> Larsen (2006), s. 76f.

- 
- <sup>38</sup> Drucker i Larsen (2006).
- <sup>39</sup> Larsen (2006) s. 76.
- <sup>40</sup> Wolf Biermann i Larsen (2006), s. 54.
- <sup>41</sup> Hatch (2006), s. 33.
- <sup>42</sup> Fx Eriksen, Fischer & Mønsted (2005) om lean i administration og service.
- <sup>43</sup> Christiansen, Ahrengot & Leck (2006).
- <sup>44</sup> I et samarbejde mellem DTU, Aalborg Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø foregår der i perioden 2006-2009 et forskningsprojekt, der omhandler en undersøgelse af stressorer ved lean. Undersøgelsen vil være den hidtil største undersøgelse af leans betydning for det psykiske arbejdsmiljø i en dansk sammenhæng. <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/NyVidenOmLean.pdf>.
- <sup>45</sup> Howard Gardner introducerede 7 intelligenser i sin bog *Frames of Mind* (1983). Siden er antallet af intelligenser steget, og både i det pædagogiske system såvel som i ledelseskredse, har hans teorier vundet indpas.
- <sup>46</sup> Daniel Goleman blev i Danmark specielt kendt for sin bog *Følelsesmæssig Intelligens* (1994, 2001). Han har beskrevet følelsesmæssig og social intelligens.
- <sup>47</sup> Guldager (2007).
- <sup>48</sup> Blichmann & Kjerulf (2004), s. 224.
- <sup>49</sup> Guldager (2007) s. 32f.
- <sup>50</sup> Guldager (2007), s. 25f.
- <sup>51</sup> Andersen (2006) s. 49.
- <sup>52</sup> Jensen (2006).
- <sup>53</sup> Andersen (2007) s. 22.
- <sup>54</sup> Blanchard, Carlos & Randolph (1999).
- <sup>55</sup> Behandling af sygefravær er en sund forretning. Beskæftigelsesministeriet, november 2006.
- <sup>56</sup> Mikkelsen (2007) s. 162.
- <sup>57</sup> Børsen; En mio danskere på firma-motion; 7. februar 2005.
- <sup>58</sup> Pensionsselskabet Skandia; Human Invest, nr. 1, 2007, s. 13.

- 
- <sup>59</sup> Børsen; Sundhed bliver en del af forretningen; 6. september 2007.
- <sup>60</sup> Larsen (2006); s. 27.
- <sup>61</sup> Magasinet Lederne, januar 2006.
- <sup>62</sup> Magasinet Lederne, januar 2006.
- <sup>63</sup> Ledernes Hovedorganisation; ”Flere kvinder bliver ledere”; 25. februar 2008.
- <sup>64</sup> CORE (2007).
- <sup>65</sup> Bag undersøgelsen står CORE, Centre for Organizational Renewal and Evolution, Handelshøjskolen, Århus Universitet. Undersøgelsen blev præsenteret i december 2007.
- <sup>66</sup> Nyhedsbrevet Ledelse Mandag (10. december 2007).
- <sup>67</sup> Pink (2006).
- <sup>68</sup> Ledernes Hovedorganisation; Kvinder og ledelse; Februar 2003.
- <sup>69</sup> Smith, et. al., (2005) Til gavn for bundlinjen. Undersøgelsen er baseret på tal for danske virksomheder i perioden 1992 – 2001. Undersøgelsens simple sammenligninger er lavet uden hensyntagen til branche samt virksomhedernes størrelse og alder.
- <sup>70</sup> Berlingske Nyhedsmagasin, nr. 9, 2008, s. 28 ff.
- <sup>71</sup> <http://politiken.dk/indland/article480275.ece>.
- <sup>72</sup> Morgan (2006).
- <sup>73</sup> Hofstede (1999).
- <sup>74</sup> Kunde (1997).
- <sup>75</sup> Bovbjerg (2001), s. 244f.
- <sup>76</sup> Eriksen (2002).
- <sup>77</sup> I en dansk sammenhæng er det specielt lektor, PhD, *Per Darmer*, Copenhagen Business School, der har anvendt poesi og kunst som formidling af forskningsresultater og som organisatorisk og ledelsesmæssig metafor. Se bl.a. [www.cbs.dk/staff/pd](http://www.cbs.dk/staff/pd).
- <sup>78</sup> Fx Galbraith (2002).
- <sup>79</sup> Andersen & Barlebo (2005).

---

<sup>80</sup> Waldstrøm (2007) s. 16.

<sup>81</sup> Waldstrøm (2007), s. 101.

<sup>82</sup> [www.lynfabrikken.dk](http://www.lynfabrikken.dk).

<sup>83</sup> Waldstrøm (2007), s. 201.

<sup>84</sup> Goleman (2002).

<sup>85</sup> Wennberg (2002) s. 46.

<sup>86</sup> Knud Ejler Christian Løgstrup (kendt som K.E. Løgstrup) (2. september 1905 - 20. november 1981) var en dansk filosof og teolog.

<sup>87</sup> [www.dsr.dk/dsr/nl\\_vis.asp?intType=6&NLID=173&id=4088690](http://www.dsr.dk/dsr/nl_vis.asp?intType=6&NLID=173&id=4088690).

<sup>88</sup> Hildebrandt (2007).

<sup>89</sup> Hildebrandt (2007).

<sup>90</sup> Hatch (2006), s. 179f.

<sup>91</sup> Hofstede (1999).

<sup>92</sup> Schein (1994), s. 24.

<sup>93</sup> Lindstrøm (2005).

<sup>94</sup> Stadil & Hildebrandt (2007).

<sup>95</sup> IFA anvendes bl.a. af KMD, jf. HDO-besøget hos KMD-Huset i Aalborg.

<sup>96</sup> Hundevadt (2003), s. 32.

<sup>97</sup> Kring (2006).

<sup>98</sup> Ugebrevet Mandag Morgen nr. 32, 23. september 2002.

<sup>99</sup> Schultz (2000).

<sup>100</sup> Se fx Robbins & Judge (2007) s. 189ff.

<sup>101</sup> Blandt de klassiske teoretikere inden for indholdsteorier er fx *Maslows* behovhierarki, *Alderfer* teori om vækst, relation og eksistens, *Herzbergs* to-faktor model, der sonder mellem

---

hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer, samt *McClellands* behovsteori, som skelner mellem tre behovstyper: *Need for achievement* (præstationsbehov), *need for affiliation* (tilknytningsbehov) og *need for power* (magtbehov).

<sup>102</sup> I Kringelbach (2004), s. 57.

<sup>103</sup> Som fx opsamlet hos Kringelbach (2004).

<sup>104</sup> [www.hih.au.dk/Default.aspx?ID=7925](http://www.hih.au.dk/Default.aspx?ID=7925).

<sup>105</sup> Dietrich (2007).

<sup>106</sup> [www.folkekirken.dk/aktuelt/temaer/diakoni-og-frivillighed/ud-med-kaerlighed-til-folket.html](http://www.folkekirken.dk/aktuelt/temaer/diakoni-og-frivillighed/ud-med-kaerlighed-til-folket.html).

<sup>107</sup> [www.frivilligjob.dk/index.php?pageid=14](http://www.frivilligjob.dk/index.php?pageid=14).

<sup>108</sup> [www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne/2008/nr3marts/fraspejderledertilerhvervsleder.htm](http://www.lederne.dk/lho/publikationer/magasinetLederne/2008/nr3marts/fraspejderledertilerhvervsleder.htm).

<sup>109</sup> Wagner (2002).