



# LEDELSES- DILEMMAER

STREJFTOG GENNEM FAGLITTERATUREN

FRANS BÉVORT  
THOMAS DUUS HENRIKSEN  
ANNE-METTE HJALAGER  
HENRIK HOLT LARSEN  
RIKKE KRISTINE NIELSEN  
SIGNE VIKKELSØ

BIND 1

Frans Bévort, Thomas Duus Henriksen, Anne-Mette Hjalager, Henrik Holt Larsen, Rikke Kristine Nielsen og Signe Vikkelsø:

***Ledelsesdilemmaer – strejftog gennem faglitteraturen.***

Frederiksberg, 2018

Udgivet af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA - Network of Corporate Academies som led i projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft.”. Projektet, der udspringer af Industriens Fonds temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper i dansk erhvervsliv, har modtaget en bevilling på 2,1 mio. kroner fra fonden.

Omslag: Marie Willumsen

Tryk: Lasertryk A/S, Århus

ISBN: 978-87-970237-0-9

Bogen kan gratis downloades via disse links:

<https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-organization/research/publications>

[www.ledelsesdilemmaer.aau.dk](http://www.ledelsesdilemmaer.aau.dk)

[www.noca.dk](http://www.noca.dk)

Bogen kan i papirudgave rekvireres fra:

Institut for Organisation, CBS, Kilevej 14A, 2000 Frederiksberg,  
tlf. 38 15 28 15, [reception.ioa@cbs.dk](mailto:reception.ioa@cbs.dk)

**INDUSTRIENS  
FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

**CBS** COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

**SDU**  
UNIVERSITY OF  
SOUTHERN DENMARK

  
AALBORG UNIVERSITET

**NOCA**

## Forord

Ledelse flyder som vand gennem alt organisatorisk liv. Den trænger ind i alle kroge og kommer ud i alle hjørner, uanset om den er god eller dårlig, stærk eller svag, innovativ eller traditionel. Vi finder ledelse på alle niveauer i enhver virksomhed. Og til alle tider. I gode tider med kornfed højkonjunktur er der brug for ledelse. Det er der også – og måske især – i dårlige tider med økonomisk polarkulde og national depression. Men hver ting til sin tid.

Forståeligt nok er der igennem tiden blevet forsket massivt i ledelse, faktisk i cirka 100 år. Svarene og værktøjerne er mange, men det er også de ubesvarede spørgsmål og frustrationerne over at blive ramt af dårlig ledelse. Det tankevækkende i vores tid er, at de næsten desperate råb om at få bedre ledelse overalt kalder på helt nye dagsordener i vores ledelsesforskning – og ledelsespraksis.

Blandt andet på den baggrund udbød Industriens Fond i 2017 en temaind kaldelse om nye ledelsesprincipper i dansk erhvervsliv. I en verden i hastig forandring opstår der dagligt nye muligheder og udfordringer, som påvirker konkurrencesituationen for den enkelte virksomhed. Nye teknologier, organisationsformer og ikke mindst forskelligheden i dialog og motivering sætter nye rammer for relationen mellem leder og ansat. Lederrollen er således i tydelig forandring.

## Fokus på ledelsesdilemmaer

Interessen samler sig i disse år særligt om begrebet ledelsesdilemma, fordi ledelse ofte kræver valg mellem modsatrettede hensyn, balance mellem fordele og bivirkninger, og kompromisser mellem modstridende interesser. Lakmusprøven på god ledelse er at mestre dilemmaalidelse. Det vil sige, at kunne sejle med intuition og godt sømandsskab i den skærgård af komplekse beslutningssituationer, prioriteringer, valg og fravalg, interessekonflikter og krav, som er ryggraden i ledelse. Hvis disse udfordringer ikke var der, var der ikke brug for ledelse.

I denne bog præsenteres og analyseres ti vigtige ledelsesdilemmaer. Den indledes med et kapitel om selve begrebet ledelsesdilemma, hvorefter de ti udvalgte dilemmaer behandles ét ad gangen i hvert sit kapitel. Dilemmaerne er udvalgt ud fra, hvad der rører sig i forskningen og ledelseslitteraturen, samt hvad virksomheder i praksis oplever som ledelsesdilemmaer. Afslutningsvist sammenfattes bogens vigtigste konklusioner.

## Anvendelsesorienterede værktøjer

Bogen er det første resultat af projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid: Fra komfortzone til konkurrencekraft”, som gennemføres i et tæt samarbejde mellem Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA. Projektet, der har modtaget en bevilling på 2,1 mio. kroner i kølvandet på Industriens Fonds temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper, indebærer, at der – med udgangspunkt i denne overblikbog om ledelsesdilemmaer – iværksættes udviklingsprojekter i ti virksomheder, der afprøver og producerer ny viden om dilemmaledelse i praksis. På basis af disse innovative interventionsforløb i virksomhederne produceres en værktøjskasse, der kan skærpe virksomhedernes kompetence med hensyn til at håndtere vigtige ledelsesdilemmaer – og ultimativt føre til styrket konkurrenceevne i erhvervslivet som helhed. Denne værktøjskasse vil blive udgivet som bind 2 i serien af publikationer fra projektet.

Den centrale målgruppe for bogen er ledere i danske industrivirksomheder. Men mange aspekter af dilemmaledelse er generiske og bogen er derfor også mere bredt anvendelig på tværs af sektorer. Hensigten er, at bogen kan inspirere ledere, HR-funktioner, ledelseskonsulenter, uddannelsesinstitutioner og reflekterende praktikere i almindelighed. Og munde ud i en mere reflekteret håndtering af ledelsesdilemmaer i erhvervslivet.

God læselyst!

Mads Lebech	Signe Vikkelsø	Henrik Holt Larsen
Adm. direktør	Professor MSO	Professor emeritus
Industriens Fond	Copenhagen Business School	Copenhagen Business School

# Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1 Ledelsesprincipper til en ny tid: ledelses-dilemmaer og –paradokser.....</b>	<b>11</b>
Ledelsesprincipper til en ny tid.....	11
Ledelsesdilemmaer – en klassisk disciplin .....	12
Differentiering versus integration .....	12
”Exploitation” over for ”exploration” – drift eller udvikling?.....	13
Ledelsesdilemmaer: Fra enten-eller til både-og.....	14
Dilemma – paradoks .....	15
Klassiske dilemmaer – nye tider .....	16
Hvordan komme videre? God ledelse rummer også ledelses- innovation .....	20
Inspiration fra forskning og praksis .....	21
Litteratur .....	22
 <b>Kapitel 2 Individuel kontra organisatorisk ledelse: ledelse uden leder? .....</b>	<b>25</b>
Dilemma- hvordan? .....	25
Hvordan lede, uden at ledelse bliver synonym med dét, lederen gør...26	
Hvad er ledelse, hvis det ikke blot handler om lederen?.....	27
Ledelse af selv-ledelse – hvad er lederens rolle så?.....	28
Hyperfleksibilitetens skadevirkninger .....	30
Det nødvendige identitetsarbejde.....	31
Kollegial ledelse som ideal? .....	33
Fra fagperson til leder og tilbage igen .....	35
Konklusion.....	37
Ledelsesimplikationer .....	37
Litteratur .....	39
 <b>Kapitel 3 Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller åben innovation.....</b>	<b>41</b>
Dilemma - hvordan? .....	41
Kernekompetence versus kernestivhed .....	43
Innovation som dilemmahåndtering: Man må ændre sig for at forblive den samme .....	44
Udfordring 1: Ledelse af innovation er ikke synonymt med at være direktør for R&D.....	45
Udfordring 2: Nogle virksomheder er overhovedet ikke innovative og behøver heller ikke være det .....	46
Udfordring 3: Virksomhedskultur for åben innovation .....	46
Udfordring 4: Når kunden er en nød, der er svær at knække .....	47

Udfordring 5: Mellem åbenhed og lukkethed.....	48
Udfordring 6: Betaling ved Kasse 1 .....	48
Samskabelse – kunderne i fokus på nye måder .....	49
Byggesten i samarbejdet med kunderne .....	50
Værdinetværk og økosystemer .....	53
Innovationsledelse betyder også ledelses-innovation .....	54
Litteratur.....	56

#### **Kapitel 4 Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling .....59**

Dilemma - hvordan.....	60
Først: Hvad er overhovedet talent?.....	61
Hvad er dilemmaet, dvs. hvori består det? .....	62
Centrale pointer/aspekter.....	64
I sigtekornet ser vi kun ledelsestalent – og ikke de (mange) andre nødvendige talentområder .....	64
Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det .....	65
Jo mere man gør ud af talentudvikling, jo flere mister man .....	65
Intern eller ekstern talentrekruttering: Kloner og iltsvind eller nyt blod... .....	66
Et talent: superhjerne, bankende hjerte eller værdibærer?.....	67
Det er præstationen, man ser i dagligdagen, men det er potentiallet, der tæller.....	68
Selvopfyldende profetier og bristede illusioner.....	70
Hemmelighedskræmmeri – eller fuld åbenhed?.....	71
(Arbejds)livet er den bedste skole .....	71
Jo mere ansvar man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering.....	72
Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles – og omvendt! .....	73
Konklusion .....	74
Råd og vink .....	76

#### **Kapitel 5 Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos medarbejdere på gennemrejse.....79**

Dilemma - hvordan?.....	79
Virkeligheden i et dynamisk arbejdsmarked .....	80
Hvordan skabe engagement ”i farten”? .....	82
At håndtere både de mobile og de stabile.....	86
Konklusion .....	89
Ledelsesimplikationer .....	89
Litteratur.....	90

<b>Kapitel 6 Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning .....</b>	<b>91</b>
Dilemma - hvordan? .....	91
De frie agenter arbejds motivation .....	92
Opgaver for de frie agenter .....	94
Platformsrekruttering .....	96
Organiseringen af arbejdet .....	99
Fastholdelse af de gode medarbejdere .....	100
Medarbejder- og talentudvikling i nyt perspektiv .....	101
Virksomhedskultur .....	102
God ledelse af frie agenter .....	103
Litteratur .....	105

<b>Kapitel 7 Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen .....</b>	<b>107</b>
Dilemma - hvordan? .....	107
Fordele ved virtuel ledelse .....	111
Ulemper ved virtuel ledelse .....	117
Afrunding: Konkrete erfaringer fra praksis .....	124
Lederens værktøjskasse .....	125
Konklusion.....	126
Litteratur .....	127

<b>Kapitel 8 Mening for mig eller virksomheden: de digitale indfødte kræver mening, men hvis mening? .....</b>	<b>129</b>
Dilemma - hvordan? .....	129
De digitale indfødte .....	130
Motivation på jobbet .....	133
Tiltrækning af de digitale indfødte.....	136
Nær ledelse .....	138
Femårsplanen døde med Sovjetunionen .....	139
Næsen på skærmen – i en anden fortolkning .....	140
De digitale indfødte kan også lære af de digitale immigranter .....	141
Mod en ny ledelsespraksis? .....	143
Litteratur .....	145

<b>Kapitel 9 Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres? .....</b>	<b>147</b>
Dilemma - hvordan? .....	147
Dansk ledelse – hvad?.....	148
Dansk ledelse – hvem og hvor? .....	151
Dansk, skandinavisk, nordisk ledelse – på godt og ondt.....	153
Dansk ledelse – kilde til konkurrencemæssige fordele? .....	154
Dansk ledelse – globaliseringstruet?.....	156

Dansk ledelse – hjemmebanefordel, udebaneulempe? .....	158
Next practice?: Nye ledelsesprincipper til dansk ledelse i en global verden .....	159
Litteratur .....	161

## **Kapitel 10 Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation .....**

Dilemma - hvordan? .....	165
Den lange rejse fra trivsel over motivation til passion og purpose....	166
Fra udførelse af givne opgaver til trivsel og motivation.....	167
Trivsel → motivation → performance? .....	167
Krav om strategisk tankegang (mindset) .....	169
Engagement .....	169
En ny ideologisk overligger: purpose og værdier.....	171
To eksempler på purpose-baseret ledelse .....	174
Hvor står vi så i dag? - performanceperspektivet .....	175
Målinger: genvej til performance? .....	178
Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles .....	178
Traditionel performancemåling: de metodiske fejlkilder .....	179
Psykologiske udfordringer .....	180
Konklusion: målet skal du ikke nå – det er i vandringen, du skal søge din frelse.....	180
Litteratur .....	182

## **Kapitel 11 Leadership kontra management –**

### **en vanskelig cocktail.....184**

Dilemma - hvordan? .....	184
Forskningen viser, at der er en forskel, men hvilken? .....	186
Ledelse er situationsspecifik.....	191
Ledere synes, at leadership er sværere end.....	192
management .....	192
Afhænger den rette balance af det organisatoriske niveau? .....	194
Leadership pipeline .....	194
Ledelse i øjenhøjde.....	195
Et praktisk eksempel: Ledelsesparadokser .....	197
Leadership-management i de øvrige kapitler .....	198
Individuel kontra organisatorisk ledelse:	
ledelse uden leder? (Kapitel 2).....	198
Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller	
åben innovation. (Kapitel 3).....	199
Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling. (Kapitel 4).....	199
Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos	
medarbejdere på gennemrejse. (Kapitel 5).....	199



Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning. (Kapitel 6) .....	200
Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen. (Kapitel 7).....	200
Mening for mig eller virksomheden: de digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening? (Kapitel 8).....	201
Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres? (Kapitel 9).....	202
Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation. (Kapitel 10) .....	203
Afrunding.....	203
Konklusion.....	204
Litteratur .....	206

## ***Kapitel 12 Dilemmaledelse baner vej – Bogens pointer og perspektiver.....208***

Fra lederskab til ledelsesskabelse og dilemma-ledelse .....	208
Ledelsesprincipper til en ny tid: ledelsesdilemmaer og -paradokser .....	208
Individuel kontra organisatorisk ledelse: ledelse uden leder?.....	210
Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller åben innovation ....	210
Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling .....	211
Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos medarbejdere på gennemrejse.....	212
Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning .....	213
Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen ....	214
Mening for mig eller virksomheden: de digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening? .....	215
Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres? .....	216
Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation.....	218
Leadership kontra management: gøre de rigtige ting eller gøre tingene rigtigt.....	220
Afrunding.....	221
Bilag: Opmærksomhedspunkter for ledere og andre, der indgår i ledelsesprocesser.....	222
Litteratur .....	226

## **Forfatterne .....227**



# *Kapitel 1*

## **Ledelsesprincipper til en ny tid: ledelses-dilemmaer og -paradokser**

*Af Rikke Kristine Nielsen og Signe Vikkelsø*

### **Ledelsesprincipper til en ny tid**

En aktuell undersøgelse af topledere syn på fremtidens konkurrence- og kompetencesituation konkluderer, at ledelse er den faktor, der skiller færene fra bukkene (PricewaterhouseCoopers, 2016). En stor Gallup-analyse viste, at kun 13% af den samlede arbejdsstyrke i verden føler engagement på arbejdet, og at den væsentligste årsag hertil hænger sammen med ledelse eller mangel på samme. Derudover viste analysen, at virksomheder med et højt medarbejderengagement har en langt højere produktivitet, er udsat for færre arbejdsulykker, har en markant lavere medarbejderomsætning og er tydeligt bedre til at skabe kundetilfredshed (Gallup, 2015). Som om der ikke var nok at slås med i forvejen, hæves barren yderligere i en tid, hvor konturerne af ”new normal” dårligt har nået at tegne sig efter finanskrisen. Både forskere, topledere og virksomhedsrådgivere slår til lyd for, at der fremover vil blive brug for mere og anderledes ledelse, end vi har været vant til både før og efter finanskrisen (Industriens Fond, 2016; Institutet for Fremtidforskning, 2016). Der er skærpede krav og forventninger til, hvad god ledelse er, og hvad gode ledere skal kunne (World Economic Forum, 2017). Men hvori består disse øgede og nye krav, og hvad skal der til for at indfri dem?

Denne bog udforsker moderne ledelsesdilemmaer og ledelsesprincipper med fokus på personaleledelse og ledelsen af de menneskelige ressourcer. Et hovedspørgsmål er, hvad der ledelsesmæssigt skal til for at klare sig i konkurrencen fremover? Bag spørgsmålet ligger den antagelse, at der er noget, lederne skal til at gøre anderledes, end de plejer, fordi rammerne for og forventningerne til ledelse ændrer sig. Men hvori består så det nye, og er der overhovedet tale om nye tendenser, eller er det klassiske dilemmaer i en version 3.0? Og selvom dilemmaerne skulle være velkendte, kræver de måske nye løsningsmodeller? Her kan man spørge, hvilke ledelsesinnovationer er nødvendige for at matche ændrede og øgede krav?

Vi rammesætter i denne bog de nye ledelsesprincipper som et spørgsmål om håndtering af ti aktuelle ledelsesdilemmaer, der i teori og praksis måske-måske ikke vil vise sig at være nye, og som måske-måske ikke kalder på nye ledelsesprincipper. I dette første kapitel diskuterer vi, dels hvad et ledelsesdilemma overhovedet er, dels valget af aktuelle ti dilemmaer i bogens øvrige kapitler.

## **Ledelsesdilemmaer – en klassisk disciplin**

At ledelse rummer dilemmaer, er ikke nogen ny opdagelse. Det at lede organisationer og deres medarbejdere har altid krævet afvejning af forskellige hensyn og interesser. Et af dilemmaerne for den samvittighedsfulde leder i tidsnød er tilsyneladende simpelt: skal jeg selv udføre denne opgave, selvom det tager tid fra andre vigtige sager, eller skal jeg overlade ansvaret til en anden og risikere, at det ikke bliver gjort helt i tråd med min idé? Svaret er ikke ligetil, men kommer an på så meget. Hvor vigtig er opgaven? Hvilken tillid har jeg til den anden? Hvilket ekstraarbejde er der forbundet med at uddelegere? Er det et engangstilfælde, eller vil det snart blive aktuelt igen? Osv. Det lille eksempel viser to grundtræk ved ledelsesdilemmaer. For det første involverer de spørgsmål om tid, mål, viden, ressourcer og relationer. Og for det andet må de nødvendigvis involvere en risikovurdering på kort og lang sigt ved at vælge henholdsvis den ene eller den anden løsning.

## **Differentiering versus integration**

I litteraturen om ledelse og organisering er der flere helt klassiske dilemmaer, som har optaget sindene, og som stadig er aktuelle. Et kernedilemma handler om, hvordan man sikrer den rette differentiering og samtidig en passende integration. Sagt på en anden måde skal der i de fleste organisationer hyppigt tages stilling til, hvor mange hænder kan man fordele opgaverne på og samtidig sikre, at der arbejdes i samme retning. Dilemmaet opstår i princippet lige så snart, at man er mere end to personer om en opgave. Skal de udføre den samme opgave parallelt med hinanden eller dele opgaven op, så den ene løser en del af opgaven, og den anden løser resten? Den første metode har bl.a. den fordel, at begge personer har overblik over og ansvar for den samlede opgave, men også den ulempe, at de måske løser opgaven forskelligt. Omvendt tillader den anden, at hver person kan finpudse og effektivisere opgaveløsningen for netop sin del, men det medfører samtidig, at de bliver afhængige af hinandens arbejde og begynder måske at strides om, hvilken del af opgaven der er vigtigst. Mange produktionsvirksomheder vil genkende varianter af dette dilemma. En af gengangerne er uoverensstemmelser mellem produktionsafdelingen

og salgsafdelingen: hvem er vigtigst for organisationen? Hvordan kan de hver især blive så dygtige som muligt til deres del og samtidig få koordineret deres aktiviteter, så de ikke arbejder i hver deres retning? Vil man læse mere om dette dilemma kan man konsultere klassisk organisationslitteratur som f.eks. Lawrence & Lorsch "Organization and Environment" (1967) og Henry Mintzberg "The Structuring of Organizations" (1979). Den moderne variant af dilemmaet kunne være den multinationale virksomhed, der på den ene side har behov for at differentiere sine ydelser og processer for at imødekomme lokale produktionsbetingelser og kundebehov på de forskellige markeder, men på den anden side også ønsker at integrere på tværs i organisationen for at spare omkostninger samt udnytte unikke kompetencer og viden optimalt i hele organisationen.

### **"Exploitation" over for "exploration" – drift eller udvikling?**

Et andet klassisk dilemma er vanskeligheden i at vælge mellem "exploitation" over for "exploration". Det mest rammende danske udtryk for dette er drift versus udvikling: Skal virksomheden udnytte det, den er god til og blive endnu bedre på lige netop og akkurat på det område? Det kan give konkurrencefordele på den korte bane. Eller skal den søge ud af sin komfortzone og udvikle nye kompetencer og produkter? Antagelsen er her, at det giver gevinst på den lange bane. Måske skal der blot en nøgtern markedsvurdering til at afgøre dette. Men der ligger også et underliggende dilemma, som handler om, hvordan ledelsen og medarbejdere vælger at udvikle deres kompetencer. Inden for læringsteorien er de to udviklingstyper blevet beskrevet som henholdsvis "single-loop læring" og "double-loop læring". Der har udviklet sig en tendens til, at den sidste type agtes højere. Det er dog mere passende og nyttigt at betragte dem som to hensyn, der begge tæller. Der findes næppe noget menneske eller nogen organisation, som kan klare sig med kun den ene type udvikling. I praksis styrker man sine særlige evner og kompetencer gennem gentagelse og raffinering i træningslokaler eller i dagligt arbejde, for de kommer ikke dumpende ned fra himlen. På den anden side fører ensidig træning også til, at man ikke får andre typer erfaringer og opdager nye sider af sig selv. I virksomheder kan det helt konkret blive til et dilemma mellem at fortsætte sin produktportefølje så effektivt som muligt ud fra den hypotese, at den fortsat er markedsdygtig om to eller fem år, eller eksperimentere med udvikling af produkterne eller med helt ny produktion. Vil man læse mere om dette dilemma, er gode startsteder Chris Argyris & Donald Schön "Organizational Learning" (1978) og James G. March "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" (1991).

Der findes flere dilemmaer, som man kan sige er klassiske i den forstand, at de i længere tid har været kendte og centrale organiserings- og ledelsesudfordringer. Det gælder eksempelvis dilemmaerne ”pris versus kvalitet”, ”autonomi versus samarbejde” og ”kontrol versus fleksibilitet”. Hertil kommer balancegangen mellem teknik og menneske: hvordan optimerer man de tekniske sider af virksomheden uden at forringe trivsel og mening for de ansatte. Selvom de er velkendte, er de langt fra overståede kapitler. Langt de fleste organisationer vil støde ind i dem før eller siden og blive nødt til at finde praktiske måder at håndtere dem på. De konkrete omstændigheder er naturligvis anderledes for dagens virksomheder, end de var for virksomheder i 1950’erne eller 1970’erne, men dilemmaerne består. Eksempelvis kunne et dilemma som autonomi versus samarbejde tidligere være et spørgsmål om, hvorvidt en virksomhed skulle slå sig sammen med andre industrier i en national brancheforening. I dag handler det om, hvor megen produktion virksomheden selv skal stå for holdt op mod fordelene ved at outsource den eller samskabe ny viden og produkter med eksterne interessenter i virksomhedens økosystem.

## **Ledelsesdilemmaer: Fra enten-eller til både-og**

Et dilemma er ifølge ordbogsdefinitionen en situation, ”hvor man skal træffe et vanskeligt valg, typisk mellem to lige dårlige eller gode muligheder”. Ved mange af de her skitserede ledelsesdilemmaer er det imidlertid i stigende grad ikke et spørgsmål om at vælge mellem enten det ene eller det andet, men om at finde en god balance eller sikre begge dimensioner. Nogle eksempler: Det er i de fleste brancher længe siden, at man kunne følge strategilærebøgenes valg mellem pris og kvalitet. Konkurrencen er oftest behård, og det er nødvendigt at tænke både pris og kvalitet. Forretnings- og vækstmuligheder opstår i stigende grad på globale markeder, der måske kun ”næsten” passer ind i virksomhedens eksisterende kernekompetence, governance-model og ledelsespraksis, hvorfor et valg mellem standardisering eller differentiering af produkter/processer reelt ikke eksisterer. Det er i stedet et spørgsmål om at gebærde sig lokalt og globalt på samme tid; eksempelvis søge lokal tilpasning forrest i værdikæden og integration og best practice-implementering bagest i værdikæden. En anden strategi er eksempelvis at tillade mere autonomi og forskellighed på nogle markeder (fx ”emerging markets”), mens der arbejdes mere med standardisering på ”key markets”. Det er ikke internationalisering og vækst gennem enten organisk vækst eller opkøb og alliancer, men derimod alle disse vækstmodeller i (u)skøn forening.

Det er ikke evolutionær eller revolutionær forandring, det er begge dele samtidig. Baggrunden er, at forandringer i stigende grad ikke er noget, man selv iværksætter af lyst i en situation karakteriseret af omskiftlighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed (Bennett & Lemoine, 2014). Således hævder en analyse fra TATA Consultancy Services (2017), at 1/3 af Top 20-virksomhederne i de fleste industrier vil opleve, at deres forretningsmodel helt eller delvist bliver ødelagt eller ”disrupted” inden udgangen af 2018. Man kan håbe, at den analyse maler fanden på væggen, eftersom kun omkring 1/3 af de adspurgte topledere i VL-undersøgelsen 2017 mente sig i stand til at forsvare deres virksomhed mod disruption eller skabe disruption inden for egen branche.

## **Dilemma – paradoks**

Som det fremgår af disse eksempler, får mange af de klassiske ledelsesdilemmaer i stigende grad karakter af paradoks snarere end dilemma. Det kan umiddelbart forekomme som en strid om ord: ’dilemma’ eller ’paradoks’ – det lyder problematisk uanset, hvad vi kalder det. Men der er alligevel en væsentlig forskel på, hvad vi taler om, som bliver særligt relevant i forhold til, hvordan man som leder håndterer henholdsvis et dilemma og et paradoks. Forskningslitteraturen skelner i denne sammenhæng mellem dilemmaer, paradokser og dialektiske sammenhænge. Et dilemma er det, når der er tale om “indbyrdes konkurrerende valg, hver med fordele og ulemper. Paradoksalt er det, når mulighederne strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen”. (Smith & Lewis, 2011, s. 387, vores oversættelse). Med andre ord er paradokser at forstå som dilemmaer, der består over tid, ikke mindst fordi paradoksens yderpoler er som yin og yang. De indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige. Dilemmaer lægger derimod op til behov for prioritering og valgsituationer, som traditionelt indeholdt i lederrollen, så paradokstænkning handler således mere om, at man som virksomhed og leder skal kunne forene umiddelbart uforenelig eller endog gensidigt udelukkende handlemåder; dvs. dyrke evnen til at blæse og have mel i munden/sætte sig mellem to stole som filosofi og praksis. Det er ikke mærkeligt, at det kan forekomme som en slags mangel på beslutningskraft og ikke mindst mangel på orden. En væsentlig pointe her er ligeledes, at paradokser er forskellige fra dialektiske sammenhænge, hvor ”modsatrettede elementer (tese og antese) overvindes gennem en integration (syntese), som så senere vil blive udfordret på ny” (Smith & Lewis, 2011, s. 387). Pointen med paradokser er netop ikke, at man skal forsøge at finde et kompromis

eller en gylden middelvej mellem to punkter eller på anden vis skal forsøge at identificere en ny fælles tredje vej, der får problemet til at gå over /opløse sig (Smith, Lewis, Jarzabkowski & Langley, 2017).

Paradokshåndtering kan forstås som en slags generel kompetence til at håndtere dilemmaer. Rationalet er, at mange dilemmaer som tidligere nævnt har karakter af paradokser, dvs. som ”umulige” valgsituationer, der holder ved over tid, omend de måske fremtoner på nye måder. Ledernes svar på denne situation er at blive gode til generelt at håndtere dilemmaer, dvs. til individuelt og organisatorisk at mestre det bevidst at sætte sig mellem to stole og vælge både pest og kolera. Det afgørende er, at man har det godt og produktivt med det (Waldman & Bowen, 2016). ’Resilience’ er et ledelsesbegreb, som har fået vind i sejlene de seneste år og handler om at opdyrke personlig og organisatorisk robusthed i håndteringen af omstillingskrav og at levere global performance. Set i et paradoksperspektiv betyder det ikke, at man skal gøre sig immun eller robust over for tvetydige og umiddelbart modsætningsfyldte målsætninger. Pointen er derimod, at lederen skal gøre sig sindsrolig og handlekraftig ved at finde modet til at acceptere det, der ikke kan forandres, mod til at forandre det, der kan forandres og stole på evnen til at se forskellen. At se ledelsesdilemmaer som paradokser lægger op til en forståelse af moderne ledelsesudfordringer som noget, det faktisk slet ikke er hensigtsmæssigt (eller muligt) at vælge os ud af (Cameron et al, 2015). Det er hverken muligt eller ønskeligt at vælge drift eller udvikling, lokal eller global. Det er heller ikke nødvendigvis hjælpsomt at ty til udtryk som, at organisationen skal til at være mere ”glokal”. Sagen er, at der måske er nogle aktiviteter og aktører, som skal være netop globale, mens andre skal være lokale. Ved paradokser skal man lære at være på vippen og gøre både-og. Balancepunktet er ikke noget, man beslutter sig for en gang for alle, men skal kontinuerligt erobres, mistes og løbende genfindes (Lüscher & Lewis, 2008; Lüscher, Lewis & Ingram, 2006). I praksis kan organisationer og ledere være ganske forskelligt udfordret på organisatorisk og individuel multi-tasking, når de skal navigere i paradokser. I det følgende dykker vi ned i bogens 10 aktuelle ledelsesdilemmaer og -paradokser.

## **Klassiske dilemmaer – nye tider**

Der er mange aktuelle udfordringer og dilemmaer i danske virksomheder. I denne bog har vi udvalgt ti, som er særligt tidstypiske eller almengyldige. Hvert kapitel beskriver et af disse dilemmaer: Hvad består dilemmaet i, og hvordan kommer det til udtryk i danske virksomheder? Er det et nyt dilemma, eller et det et velkendt dilemma, som blot har fået fornyet



aktualitet eller nye løsningsmuligheder? Kapitlerne trækker på klassisk ledelseslitteratur og organisationsteori såvel som på helt nye analyser. De diskuterer også de balancegange og dobbeltsatninger, som den enkelte leder må mestre for at håndtere dilemmaet og peger på løsningsmuligheder fra danske og internationale virksomheder. Ambitionen er at give et overblik over tidstypiske ledelsesdilemmaer og samtidig inspirere til konstruktiv, værdiskabende håndtering af disse. Selvom vi ikke dækker alle de dilemmaer, som optræder i den aktuelle ledelseshverdag, gælder det gennemgående princip for dilemmaledelse stadig: søge balancegange og gøre både-og.

### **1) Individuel vs. organisatorisk ledelse**

Ledelse er ikke kun et spørgsmål om, hvad lederen gør. Ledelse er dynamiske processer, som gennemsyrrer virksomheden og er langt mere end, hvad de formelt udnævnte ledere gør, siger og mener. Betyder det så, at den enkelte leder ikke længere skal være i fokus? Og hvem skal så sikre overordnet sammenhæng og mening? Kapitlet behandler det dilemma, at selvom ledere ikke har monopol på ledelse, spiller de alligevel en hovedrolle i de ledelsesprocesser, der finder sted. Det giver eksempler på de balancegange, det kræver af den enkelte leder, og på hvordan ledelse kan gøres til en fælles opgave tilpasset den enkelte.

### **2) Indefra-ud vs. udefra-ind**

Ledelse handler i stigende grad om at knytte eksterne relationer for at samskabe produkter, services og udvikling med eksterne interessenter. Ledelse ”nedad og indad” i egen afdeling skal suppleres med samarbejde til siderne, åben innovation, crowdsourcing mv. Kapitlet belyser lederens dilemma mellem at holde gode ideer for sig selv, arbejde dem igennem bag murene og samtidig sikre ideudvikling og game-changing feedback udefra ved at involvere brugere, samarbejdspartnere og måske ligefrem konkurrenter. Det argumenterer for, at lederen skal kunne mestre både ”skosnude-ledelse” og åben, kundedrevet innovation.

### **3) Elite vs. bredde**

Virksomhedens succes afhænger ikke mindst af at tiltrække og vedligeholde talenter, der mestrer de forretningskritiske områder, hvad enten der er tale om teknologisk kompetence, innovation eller ledelse. Men hvordan identificeres og udvikles talenterne, uden at man skaber selvopfyldende profetier og gør øvrige ansatte til et B-hold? Kapitler peger på, at talentudvikling er afgørende for virksomheden, men at lederen skal være opmærksom på bivirkningerne og have fokus på bredden også. Alle personer har en nærmeste udviklingszone, som lederen kan udnytte.

#### **4) Mobilitet vs. loyalitet**

Arbejdsmarkedet er mere dynamisk end nogensinde og Danmark har Europa-rekord i mobilitet, hvor 1/3 af arbejdsstyrken skifter job hvert år. Hvordan sikrer man et højt engagement hos medarbejdere på gennemrejse? Kapitlet adresserer det forhold, at lederen er tvunget til at spille på flere heste i sin behandling af og kommunikation med medarbejderne for at kunne engagere de ”mobile” på farten og samtidigt anerkende de ”stabile” medarbejdere for deres loyalitet. Kunsten er at gøre det på en måde, så begge grupper ser sig som en del af et fællesskab, og ingen af parterne føler sig uretfærdigt behandlet.

#### **5) Lønmodtagere vs. frie agenter**

De klassiske strukturer på arbejdsmarkedet er også i opbrud. Stadig flere er løst tilknyttet en virksomhed og arbejder måske for flere virksomheder på samme tid. Det stiller nye ledelseskrav at lede sådanne ”løse ressourcer” og sikre et samspil til de permanente ressourcer. Dilemmaet består i at gøre virksomheden parat til løst tilknyttede medarbejdere og samtidig sikre et sammenhængende konstruktivt arbejdsmiljø. Kapitlet behandler den balancegang, det er at skabe en virksomhedskultur med både stabiliserende rødder og åbenhed for mutationer bragt ind med vejr og vind. Det kræver nye samarbejds- og ledelsesformer.

#### **6) Nærvær vs. fravær**

Informationsteknologi og sociale medier har i stor udstrækning erstattet fysisk nærvær og samarbejde. Hvordan leder man medarbejdere, man måske aldrig ser? Kapitlet belyser det dilemma, at det er nødvendigt at løsrive ledelsen fra de geografiske og tidsmæssige bindinger, der knytter sig til en fysisk arbejdsplads, samtidig med at det er afgørende at bevare og udnytte den positive effekt af fysisk nærværende ledelse med øjenkontakt og organisatorisk miljø. Svaret er en kombination af virtuel og nærværende ledelse, hvor der bruges mindre, men bedre kvalitetstid til vigtige samtaler.

#### **7) Klassiske erfaringer vs. nye kompetencer**

De nye generationer ønsker meningsfuldhed, etik og social ansvarlighed, samtidig med at de er ”digitalt indfødte”. Samtidig holder ældre generationer fast i, at ikke alt det nye er muligt eller gavnligt. Det er et dilemma at balancere krav og ideer fra yngre medarbejdere med forventninger og erfaringer hos ældre til noget, der samlet set er godt for virksomheden. Kapitler omhandler denne balancegang og diskuterer, hvordan ledelsesværktøjskassen i nogen udstrækning må suppleres med nye redskaber. Det

punkterer også den myte, at de selvsikre digitale unge klarer sig uden ledelse.

### **8) Lokal vs. global**

Danske virksomheders indtjening og vækstmuligheder findes i stigende grad på markeder uden for virksomhedens hjemmemarked. Dansk virksomhedskultur og ledelsesformer bliver dermed udsat for andre værdier og principper. Dilemmaet består i, at der er god grund til at holde fast i lokale, danske måder at gøre tingene på, og samtidig er det nødvendigt at tilpasse sig forhold, hvor forudsætningerne for eller accepten af disse ledelsesprincipper ikke er tilstede. Kapitlet diskuterer balancegangen mellem lokal tilpasning og global integration og giver inspiration til frugtbare kombinationer af danske ledelsesværdier og globetroktermentalitet.

### **9) Passion vs. styring**

Succesfulde virksomheder er kendetegnet ved, at medarbejderne er passionerede i deres arbejde og samtidig trækker mod fælles mål. Dilemmaet består i, at det som giver den enkelte mening og passion ikke går godt i spænd med stram præstationsstyring. Kapitlet belyser, hvordan lederen kan skabe forståelse for et overordnet purpose på en sådan måde, at det udmønter sig i stærkere engagement og øget performance. Det giver eksempler på, at individuel passion og fælles purpose ikke behøver at udelukke hinanden, og at der kan styres på måder, som understøtter engagement og retning.

### **10) Management vs. leadership?**

En af de klassiske diskussioner i ledelseslitteraturen drejer sig om, hvorvidt ledelse i bund og grund er et spørgsmål om at organisere funktioner på en effektiv måde (management) eller at sætte en retning og inspirere (leadership). Denne diskussion er ikke slut og har fået nye aktuelle nuancer. Dilemmaet er i sin nøddeskal, at ingen af to dimensioner kan undværes, men i praksis kan opleves som hinandens modsætninger. Kapitlet diskuterer dette og peger på, at dilemmaet kan genfindes som en underlægningsmusik i mange andre ledelsesdilemmaer. For lederen består kunsten i at gøre begge dele på en måde, der ikke underminerer, men supplerer hinanden.

## Hvordan komme videre? God ledelse rummer også ledelsesinnovation

*”Da Industriens Fond og Danmarks Statistik i 2016 lavede en rundspørge og fik svar fra mere end 400 ledere af danske fremstillingsvirksomheder, stod det klart, at ledelsesudfordringen genkendes hos et markant flertal. Kompetencer, organisering og udnyttelse af ny teknologi var alle emner, der stod højt på listen over de mest udfordre(n)de områder hos tidens virksomhedsledere, og syv ud af ti ledere forventer, at det at lede en virksomhed om fem år vil kræve helt nye personlige ledelseskompetencer end de kompetencer, der benyttes i dag” (Lebech, 2017, s. 1).*

Håndteringen af aktuelle dilemmaer og stedsegrønne ledelsesparadokser i ny fremtoning kræver tilpasninger i ledelsesberedskabet. Nyere undersøgelser fra bl.a. Industriens Fond og Deloitte peger på, at fremtidssikring af virksomheders konkurrenceevne ikke bare omfatter udvikling af nye produkter og services, det er også nødvendigt med nye organisationsmønstre og samarbejdsformer tilsammen betegnet ledelsesinnovation (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Med ledelsesinnovation forstås her “alt som grundlæggende ændrer den måde, ledelsesarbejdet udføres på eller markant justerer vante organisationsformer, og som derved fremmer organisatoriske mål” (Hamel & Breen, 2007, s. 19, vores oversættelse). Nogle af de beskrevne ledelsesdilemmaer har allerede givet anledning til formuleringen af nye ledelsesprincipper, der søger at fastlægge en vej ud af en dilemma-præget situation, for eksempel begrebet ”ambidexterity”. Oprindeligt betyder ambidexterity det at være venstre- og højrehåndet på samme tid. De sidste årtier er denne tænkning videreført i begrebet ”organizational ambidexterity” (se fx. March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008), der handler om organisationers evne til både at favne drift (exploitation) og udvikling (exploration).

Ambidextrøse organisationer er organisationer, som evner en god balance mellem at tage risici og innovere og samtidig kunne prioritere og drive processer effektivt. Et muligt svar på stigende kompleksitet og behov for at forene forskelligrettede kræfter er altså at opbygge et mindset og et handlingsrepertoire, der sætter organisationen og den enkelte leder i stand til at spille flerhændigt, og gøre det legalt og anerkendt at skifte mellem forskellige positioner. Imidlertid er det lettere sagt end gjort, og svaret skal findes i konkrete blandingsformer og sameksisterende beslutninger. Det vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvordan den gode blanding opnås. Her må den enkelte virksomhed finde frem til sin egen situationsbetingede og relative balance mellem udvikling og drift. (D’Souza, Sigdyaal & Struckell, 2017). Nogle gange ligger løsningen i at

bruge kendte ledelsesprincipper med ny omtanke, andre gange i at prøve helt nye ideer af og lade sig inspirere af andres ledelsesinnovationer. Eksempelvis kan det være innovativt at lade sig inspirere af andre branchers organisationsformer (Puranam, Alexy & Reitzig, 2014). I den forstand lægger vi op til, at de 10 ledelsesdilemmaer skal tackles både med kendte og nye redskaber, og med øje for den særlige situation den enkelte virksomhed befinder sig i.

## Inspiration fra forskning og praksis

Det er som bekendt ikke nødvendigvis den stærkeste eller klogeste, der overlever. Det er den mest tilpassningsdygtige, der har fat i den lange ende. Flexibilitet og smidighed er for eksempel nødvendig i forhold til hurtigt og gnidningsfrit at kunne skifte mellem forskellige miljøer, situationer og krav. Agilitet henviser til en sådan individuel og organisatorisk smidighed, hvor ledere og deres virksomheder ikke bare er karakteriseret af omstillingsparathed, men også omstillingshastighed, så de kan skabe resultater i mange forskellige situationer og kontekster. De bliver med andre ord nødt til at være agile, fleksible og smidige i måden, hvorpå de anvender deres ledelsesfærdigheder og prøver kræfter med forskellige nye ledelsesprincipper i deres håndtering af dilemmaer og paradokser.

Der er imidlertid langt fra sådanne overordnede begreber til konkrete ledelsesinnovationer og værktøjer i hverdagen. Der er også langt fra (typisk) amerikansk ledelsesforskning og store multinationale virksomheder med hundredetusinder af ansatte til små og mellemstore virksomheder i Danmark. Ledelses-GPS-projektet sigter mod at indfange, hvordan de mere luftige teorier om at navigere i moderne ledelsesparadokser kan realiseres i praksis, og hvordan organisatoriske dilemmaer allerede opleves og håndteres. Ledelses-GPS-projektet søger at afdække, hvilke typer af ledelsesinnovation der konkret er brug for i en dansk kontekst med særlig fokus på fremstillingsvirksomhederne. Vi inkluderer også de nye måder, hvorpå kendte ledelsesprincipper med fordel kan støves af og anvendes igen. Projektet kortlægger og spiller ind med, hvordan der *allerede* innoveres for at imødegå disse dilemmaer. Sigtet er at skabe ny viden om, hvordan moderne ledelsesdilemmaer udspiller sig og håndteres i nutidig praksis. I bogen her har vi samlet vores baggrundsviden fra forskningen om 10 centrale moderne ledelsesdilemmaer. Det er afsat for projektets konkrete arbejde med 10 virksomheder, og samarbejdet skal munde ud i en værktøjs- og brugsbog i moderne dilemmahåndtering baseret på disse erfaringer.

## Litteratur

Argyris, C. and Schön, D.A. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA

Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92 (1/2). January-February Issue.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

Cameron, K. S., Quinn, R.E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2015) *Paradokser i Værdiskabelse: Ledelse med competing values framework*. København: Dansk Psykologisk Forlag

CBS & Megafon (2017) *Fit for Fremtiden? VL Medlemsundersøgelse 2017*, Dansk Selskab for Virksomhedsledelse, København.

Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009) Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*. 46 (4). 650-675.

D'Souza, D.E., Sigdya, P. & Struckell, E (2017) Relative Ambidexterity: A Measure and a Versatile Framework. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124-136

Gallup (2015) *The State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. Washington, DC: Gallup, 2015.

Hamel, G & Breen, B. (2007) *The Future of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1994) *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.

Industriens Fond (2016) *INSPIRE16. Ide- og udfordringskatalog*. København: Industriens Fond.

Instituttet for Fremtidforskning (2016) *Trendanalyse*. København: Industriens Fond.

Journal of Organizational Behavior (2007) Special Issue: Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-642.

Jules, C. & Good, D. (2014) Introduction to special issue on paradox in context: Advances in theory and practice. *Journal of Applied Behavioural Science*. 50, 123-126.

- Jules, C. & Lynton, N. (2012) Paradox: Mastering Creative Tensions. *Presentation, Global Leadership Academy Seminar*, Sørup Herregaard, Ringsted-DK, September 26-27.
- Jules, C. (2012) Paradox: Reflections on Mastering Organizational Tensions. *GLA Insights*, October 2012.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J. W (1967) *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lebech, M. (2017) Ledelse og læring for ledere. *Ugebrevet Mandag Morgen*, 3. september 2017.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008) Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Luscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006) The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491-502.
- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A synthesis of research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hal
- Mol, Michael J. & Julian Birkinshaw (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- PricewaterhouseCoopers (2016) *Redefining Business in a Changing World. CEO Survey*. PricewaterhouseCoopers.
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014) What's 'new' about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008) Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Smith, W. K.; Binns, A. and Tushman, M. L. (2010) Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P. & Lanley, A. (Eds.). (2017) *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press.

Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011) Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

TATA Consultancy Services (2013) The Digital Enterprise: A Framework for Transformation. *TCS Consulting Journal*, 5.

Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016) Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327.

World Economic Forum (2017) *Annual Meeting 2017 Responsive and Responsible Leadership*. World Economic Forum.



## ***Kapitel 2***

### **Individuel kontra organisatorisk ledelse: ledelse uden leder?**

*Af Frans Bévort*

*Er ledelse nogens ansvar eller alles ansvar? Kapitlet handler om det dilemma, at ledelse både er en titel og et ansvar for nogle personer og samtidig noget, der er dybt afhængigt af en masse andet. Selvom der stadig er fokus på den enkelte leders betydning, bliver ledelse i stigende grad et fælles ansvar. Omgivelserne og ikke mindst organisationen definerer i stor udstrækning, hvilken ledelse der kan forekomme i en konkret virksomhedssammenhæng. Samtidig er der voksende fokus på "selvledelse": - at medarbejderen i stor udstrækning leder sig selv - ligesom ledelsesopgaven ofte bliver til et spørgsmål om faglig ledelse. Kapitlet drøfter balancegangen mellem en personlig udøvelse af en rolle, en funktion af manges bidrag og ledelse som en faglighed i sig selv, som organisationen skal forholde sig bevidst til.*

#### **Dilemma - hvordan?**

Hvor skal der ledelsesmæssigt sættes for at skabe trivsel og produktivitet i virksomheden? Skal ledelse bæres af ledelsens brede skuldre, og er ledelsesudvikling et spørgsmål om at gøre disse skuldre bredere? Er det gennem ledelsessystemet, at ledelse mest effektivt bedrives, og er det der, der skal sættes ind? Eller er ledelse en distribueret proces, hvor lederen blot har en central placering, og hvor det giver bedre mening at styrke den organisation, som understøtter ledelsen? I hvor høj grad kan man overlade ledelsen til medarbejderen selv uden at løbe en stor risiko for at tabe ham eller hende på gulvet eller selv blive usynlig som leder? Ledelsessystemer og deres omgivelser er stadig vigtigere for god ledelse, men det er nemmere og mere synligt at udvikle lederne. Samtidig skal lederen være med på den faglige bold.

Dilemmaet er aktuelt for alle ledere, men især for ledere i virksomheder, hvor den tekniske faglighed er stærk, organisationen er i vækst eller, hvor ledelse er blevet sat på dagsordenen med fornyet styrke. Det er samtidig aktuelt for virksomheder, som ledes af meget stærke ledelsesprofiler, eksempelvis for den virksomhed, hvor grundlæggeren som profil fylder meget på ledelsesgangen, først som leder, og senere som samlende symbol.

Centralt for dilemmaet er, at ledelse udvikler sig over tid, og at fokus flytter sig. Ændringer i virksomhedsstrukturer og den generelle samfundsudvikling påvirker den rolle, som lederen kan få og mest hensigtsmæssigt tage i ledelsen. Det indebærer bl.a., at specialister og andre medarbejdere i højere grad leder sig selv og hinanden i faglige teams. Lederen skal i tiltagende grad arbejde med ledelse af medarbejdere, som i høj grad leder sig selv.

## **Hvordan lede, uden at ledelse bliver synonym med dét, lederen gør**

Hvis ledelse blot drejede sig om at fortælle andre, hvad de skal gøre for at virksomheden lykkes, ville lederen være den centrale person og rolle, ledelse drejede sig om. Hvis blot lederen fungerer, så fungerer ledelsen også. Men som vi lægger op til, er dilemmaet – også for lederne – at så nemt er det desværre ikke. Ledelsesdilemmaet er her, at vi gerne vil udvikle og forbedre organisationens ledelse, men samtidigt undgå at falde i den fælde udelukkende at fokusere på lederen som person og rolle.

I dette kapitel kigger vi på tre centrale grunde til at fokus med fordel kan flyttes lidt væk fra lederen, til hans eller hendes omgivelser, hvis vi skal udvikle velfungerende ledelse. For det første er ledelse meget mere end blot lederens adfærd, kompetence og værdier. Fx spiller medarbejdere, grupper, organisation, kultur, teknologi og samfund og meget mere, ind på, hvordan virksomheden tilsammen ledes, og på hvordan ledelse foregår i praksis. Men hvordan er man leder, hvis ledelsen allerede er ”bygget” ind i den måde organisationen og omgivelserne er indrettet på. Hvad er der egentlig tilbage i form af mandat og indflydelse? For det andet er det mere og mere anerkendt, at ”selvledelse” er en vigtig og effektiv måde at organisere arbejdet på; at ledelsesansvaret i stor udstrækning overlades til medarbejderne selv. Dilemmaet er her at finde ud af, hvordan man ”leder” selvledende medarbejdere. På den ene side kan man ikke blot fortælle dem, med hvad og hvordan de skal arbejde, og på den anden side efterspørger især unge ambitiøse medarbejdere ledelse i form af mål, formål og anerkendende feedback. Et tredje aspekt er dilemmaet mellem at være specialist og leder. De fleste ledere starter som fagfolk og ender så ad kringlede veje som leder. Man hører udsagn som ”man tager en dygtig specialist og gør hende/ham til en dårlig leder”. Dette rummer en mere kompleks erkendelse, end denne kliché antyder. Det er meget forskellige roller og meget forskellige opgaver, med tilhørende viden og værdier, som ligger bag hhv. det faglige og det ledelsesfaglige.

## Hvad er ledelse, hvis det ikke blot handler om lederen?

Allerede i 1975 definerede Erik Johnsen i sin, *Teorien om ledelse*, analytisk 27 forskellige ledelseselementer eller opgaver ud fra tre teoretiske hovedområder: *beslutningstagning*, *adfærdsteori* og *systemteori*, tre målsætninger, *udvikling*, *tilpasning* og *drift* og tre arbejdsprocesser *analyse*, *interaktion* og *søge-læring*. Vi skal ikke gennemgå alle Johnsens pointer, men blot vise, hvordan ledelse meget hurtigt bliver meget mere og andet end lederen, når man begynder at tænke efter.

På den ene dimension taler Johnsen om, at lederrollerne må justeres, alt efter om virksomheden befinder sig i stabile omgivelser, foranderlige omgivelser eller i en situation, der skal skabes/påvirkes af lederen. På den anden dimension handler det om de måder, lederen kan vælge at håndtere omgivelserne på: ved at analysere dem, ved at interagere med de mennesker, der er i omgivelserne eller ved at afprøve og undersøge omgivelserne gennem handling. Det, som bliver meget tydeligt ved en sådan beskrivelse, er, at lederrollen er en "funktion" af de krav, der stilles fra omgivelsernes side og ikke blot noget, der udfyldes af lederens person. Det er allerede givet, at lederen har som opgave i forskelligt omfang at udvikle, tilpasse og styre organisationen, og det er givet, at lederen skal kunne analysere, interagere og søge ny viden og lære af den i forhold til organisationens behov. Det sidste gælder jo i den grad for alle de nævnte elementer, at den konkrete organisation i den aktuelle situation både stiller krav og giver muligheder, som er med til at definere, hvad ledelse kan blive, og hvilke valg lederen kan træffe.

Udover at det nok altid har været tilfældet, at omgivelserne langt hen ad vejen bestemmer, hvad lederen kan vælge at lægge ind i sin lederrolle, så er der meget, der tyder på, at dette bliver mere og mere udpræget, efterhånden som verden generelt bliver mere kompleks. Det vil blandt andet sige indviklet, varieret, dynamisk, uigennemskuelig og udviklet. Eksempelvis er man i meget ledertræning og teori er optaget af lederens personlige autoritet og evne til at skabe følgeskab fra medarbejdere og skabe resultater udover det, der er givet i kraft af lederens beføjelser og organisatorisk magt. Men Rosabeth Moss Kanter siger i hendes artikel "Power failure in management circuits" (1979), at en forudsætning for god ledelse er, at den enkelte har fået delegeret den magt, der gør, at hun eller han kan fungere som leder og blive opfattet som en legitim og interessant samarbejdspartner for medarbejdere, kolleger og kunder (m.fl.). Hun spiller på dobbelt-betydningen på engelsk for "power" = både elektricitet og magt,

hvor hendes pointe er, at i mange "ledelseskredse" har lederne ikke fået tilstrækkeligt 'strøm' tilført for at løfte deres opgave på en ordentlig måde.

*Et eksempel på magtesløse ledere, kan være offentlige ledere i institutioner som daginstitutioner og skoler. På den ene side har lederen været "kollega" mellem stærke selvstændige fagprofessionelle og på den anden side har skolebestyrelse, kommune og stat allerede bestemt meget af det, som kunne være en del af skolelederens mandat. Når indførelsen af "lo-kalløn" eller "ny løn" var så banebrydende, og kontroversiel, kan det hænge sammen med den "myndiggørelse" den gav de offentlige ledere i aflønning af medarbejderne. Lederen fik faktisk et større ledelsesmandat.*

Moss Kanter vender dermed den sædvanlige diskussionen på hovedet og spørger, "har vi en organisation, der skaber gode ledere?" I stedet for at spørge om de ledere vi har, er i stand til at skabe en god organisation. I store komplekse organisationer kan ledere såvel som andre medarbejdere nemlig ofte ende med at være magtesløse, fordi de ikke oplever eller opleves at have den indflydelse, det kræver at udfylde det ansvar, de har. I sådanne tilfælde nytter det ikke meget at udvikle den enkelte leder; hvis ikke vi taler om toplederne, som jo burde være i stand til at gøre noget ved ledelsen i hele organisationen. Langt de fleste af Johnsens ledelses-elementer er på lignende vis rettet mod gruppen og organisationen og færre mod den enkelte leder. I den stadig mere komplekse virkelighed, som de fleste ledere befinder sig i, bliver det vigtigt at forstå de specifikke omgivelser, som definerer, hvilken ledelse det overhovedet er muligt at bedrive i den enkelte virksomhed.

## **Ledelse af selv-ledelse – hvad er lederens rolle så?**

Et beslægtet dilemma er, at den formelle magt som ledere har, ofte virker bedst, når den ikke bliver brugt – i hvert fald ikke direkte. Den problemstilling er særligt aktuel, når det gælder ledelse af meget selvstændige og kompetente medarbejdere. Problemet skærpes af, at verden er blevet mere indviklet. At lede medarbejdere i en stabil verden, hvor alt er velkendt og konstant, er relativt overskueligt. Selv i en meget detaljeret og kompliceret produktion er det i en stabil verden muligt at planlægge sig ud af det meste. Lederens rolle er at være den erfarne person, der har overblik og kan tilrettelægge arbejdet på den mest hensigtsmæssige måde. Tænk på Taylor og Ford, som udviklede og perfektionerede samlebåndsarbejdet. Det var en bedrift, fordi man blev i stand til at producere en af de mest sofistikerede forbrugsgenstande, verden havde set, nemlig bilen, på relativt kort tid og til en pris, som gjorde den tilgængelig for ganske almindelige

mennesker. Ford producerede Ford T i 19 år, og selvom myten om modelens uforanderlighed; ”man kan få lige den farve, man vil, bare den er sort” til dels netop er en myte, er det oplagt, at netop stabiliteten i afsætningen og teknologien var med til at gøre det muligt at udvikle denne ledelsesmodel.

Hvis vi til gengæld zoomer frem til det nogen i dag kalder ”det grænseløse arbejdsliv”, gælder nogle helt andre vilkår for ledelse og for lederens mulighed for at lede. Anders Raastrup Kristensen (2011, s. 50) summerer udfordringerne ved det grænseløse arbejde og selvledelse op på følgende måde (se også kapitel 7 om ”nærværende ledelse på distancen” og kapitel 8 om ”de digitalt indfødte”):

- *Teknologisk udvikling*: Arbejdet kan i dag foregå hvor som helst og når som helst, hvilket gør det muligt for medarbejderen at arbejde, i princippet, altid.
- *Tidslig fleksibilitet*: Industriarbejdets opdeling mellem fritid og arbejdsliv bliver udvisket, hvilket stiller krav til medarbejderen om selv at definere grænserne for arbejdet.
- *Identitetsskabende kultur*: Det bliver sværere at se forskellen i interesser mellem arbejdsgiver og arbejdstager (hvem er ”dem” og hvem er ”os”?). Medarbejderen har derfor sværere ved at hævde egne interesser, hvilket ikke nødvendigvis er en fordel for ledelsen.
- *Immateriel produktion*: Arbejdet foregår i stigende grad i medarbejderens hjerner, og medarbejderen kan derfor altid tænke på arbejdet.
- *Organisation mellem hjerner*: I modsætning til arbejdet hos Taylor og Ford er det vanskeligt at skelne mellem planlægning og udførelse, hvilket gør det svært for medarbejderen at give arbejdet fra sig.
- *Alt-inkluderende subjektivitet*: Rollebevidstheden som fastholder, at der er forskel på subjektet (personen) og medarbejderrollen, bliver sværere at opretholde, hvilket igen gør det svært at adskille personlig identitet fra medarbejder-identiteten.
- *Deltagende ledelse*: Der er ikke noget klart skel mellem medarbejderens ansvar og mandat overfor lederens ansvar og mandat. Det giver medarbejderen en frihed til at bestemme, men et større og ofte uklart ansvar for arbejdet.
- *Performance som værdiskabelse*: Arbejdets værdi defineres, skabes og vurderes i hovedet på medarbejderen, hvilket gør det svært for medarbejderen at skelne, om det producerede er i organisationens og/eller hendes egen interesse.

Kilde: Kristensen (2011), s.50

Dette er en ordentlig mundfuld, som sætter dilemmaet på spidsen: I en kompleks og dynamisk verden, hvor vi er afhængige af, at medarbejderen

selvstændigt håndterer arbejdet: Hvor stiller det lederen? Er ”lederen”, som vi traditionelt kender rollen, virkelig forældet? Et svar er, at datoen på den autoritære leder, der forventer altid at vide bedre, og at medarbejdere blot gør, hvad der bliver sagt, formentlig er ”overskredet”; dvs. uanvendelig i de fleste sammenhænge. Der bliver færre og færre jobs, hvor medarbejderen kan deponere hovedet i garderoben om morgenen, blive instrueret af en leder, gøre hvad der bliver sagt og tage hjernen frem igen, når hun/han skal hjem igen.

*Lars Goldschmidt, som i en årrække var ansat som direktør i Dansk Industri, fortalte, at hans foretrukne ledelsesstil var ”ledelse på anfordring”. Hans pointe var, at som chef for en stor gruppe faglige medarbejdere, der i hvert deres speciale var dygtigere end ham, var han en ressource, som det var deres ansvar at benytte, når de havde et problem, de skulle have løst, som krævede en leder. På den måde er lederen en ressource for medarbejderen snarere end den drivende kraft.*

Meget tyder på, at svaret på, hvad ledelse så er, og hvad lederen skal gøre i denne komplekse virkelighed, er at ”rammesætte” den meningsskabende organisation, der gør det muligt for medarbejderne at levere selvledelse. Set på den måde, er lederen, eller lederrollen, bestemt ikke forældet. Som Raastrup Kristensen peger på, er selvledelse en stor udfordring for medarbejderne, og meget tyder på, at netop dette stiller store, men anderledes, krav til lederen. Hvad er lederens rolle i forhold til de udfordringer, som det ”grænseløse arbejde” stiller lederen overfor? Der er i hvert fald 3 temaer, som har relevans for ledelse:

- Hyperfleksibilitetens skadevirkninger
- Det nødvendige identitetsarbejde
- Kollegial ledelse som ideal

## **Hyperfleksibilitetens skadevirkninger**

Med ”hyperfleksibilitet” menes, at tid, sted, mål og midler kan kombineres på et utal af måder i arbejdet, og at medarbejderen inden for vide rammer selv kan bestemme, hvordan og hvor meget der arbejdes, så længe tilfredsstillende resultater opnås (hvilket dog kan være kompliceret at fastslå). Det er oplagt, at det ikke er i virksomhedens interesse, at medarbejdere glemmer sig selv i arbejdet – ”sviner sig selv til i arbejde” - på en måde, så de ikke får ladet op, holdt fri, passet deres familie og ikke søger impulser andre steder end på arbejdet. Resultatet er alt for ofte stress, sygdom og udbrændthed (Larsen, 2010). Lederen har en stor rolle i at definere, ”hvordan vi gerne vil arbejde her hos os”. Dvs. både tale om, hvad kravene og forventningerne er, og vise gennem sin egen praksis, at der er

andre ting i livet, der er vigtige udover arbejdet. Men det handler også om at hjælpe medarbejderen med at sætte grænser for arbejdet, fokusere på det rigtige og sige fra overfor opgaver, som ikke giver mening i den samlede arbejdsportefølje. Dette er ekstremt følsomt, fordi det hele tiden er et spil op i mod medarbejderens egen dømmekraft, vilje og motivation. Og det er jo det, der er ”sommerfugleavingens støv” i forhold til at få selvledelse til at fungere. Hvis lederen sætter sin magt igennem, forsvinder magien meget hurtigt, og medarbejderen trækker sin selvledelse tilbage. Det er her, hvor en ”coachende ledelsesstil” (se fx Whitmore, 2010) er helt afgørende. En lederrolle, der støtter medarbejderen i at udvikle sig selv, men som samtidigt sætter de nødvendige rammer uden at fjerne motivationen. Pointen er, at lederen, trods de ovennævnte udviklinger, stadig har en helt central og indflydelsesrig rolle, men samtidig bliver sat i en mere indirekte rolle, der ikke indebærer, at ledelsesmagt bruges direkte, men til gengæld meget aktivt til at tegne den spilleplade op, hvorpå medarbejderne skal lede sig selv. Det flytter fokus fra lederens person til lederens evne til at ”spille rollen”; fx som coach eller som meningsskabende kommunikerende anfører. Det handler om, hvordan lederen medvirker til, ved at sætte rammer, grænser og skabe fokus, at medarbejderen bliver i stand til at præstere den nødvendige selvledelse. Lederen beskytter på den måde medarbejderen mod en række af de farer, der er indbygget i ”hyperfleksibiliteten” og sikrer en produktiv arbejdskraft.

## Det nødvendige identitetsarbejde

Med identitetsarbejde menes de ting som medarbejdere og ledere gør for at opretholde en kerneidentitet, der gør dem i stand at arbejde produktivt; fx som direktionsassistent, bogholder, metalarbejder mv. Nu har vi flere gange nævnt begrebet ”meningsskabelse” og ”meningsledelse”, og det er helt centralt i forståelsen af lederens nye roller. Mennesker skaber mening ud fra, hvem de oplever de er, dvs. deres identitet (Weick, 1995), og som Kristensen (2011) peger på, er netop identitet et kernespørgsmål, når vi taler om det grænseløse arbejde. Hvor man kan sige, at det tidlige industrielle arbejde havde som ideal at gøre arbejdet så neutralt og upersonligt som muligt, er det moderne arbejdsliv kendetegnet ved, at den personlige identitet er afgørende for, at medarbejderen leverer en god præstation.

Men hvad er identitet? Identitet er det, der gør, at man ved, hvem man er og, at andre kan genkende, hvem man er. I arbejdsmæssig sammenhæng hænger hvem man er snævert sammen med, hvad man kan. De fleste personlige kompetencer er direkte knyttet til den måde, man ser sig selv på. Ved fx at se sig selv som leder, bliver det muligt at handle som leder, tænke som en leder og blive dygtigere til at være leder. Det er vanskeligt

at forestille sig en god leder, der ikke også har dannet en meningsfuld lederidentitet (Bévort & Suddaby, 2016). Det samme gælder mange andre roller. Ved at medarbejdere identificerer sig med rollen, bliver det med et uproblematisk at gøre ting, som ellers ville være besværlige eller direkte utænkkelige. Tænk på kirurgen, der skærer i levende mennesker, eller frisøren, der vasker fremmede menneskers hår. For ikke at nævne lederen, der fyrer sin ”kollega”.

En af lederens største opgaver er at medvirke til, at medarbejderne udvikler og vedligeholder de identiteter, der er nødvendige for at levere det arbejde, som virksomheden behøver. Alvesson og Wilmott (2002) kalder dette for ”identitetsarbejde”. Lederen har flere virkemidler, de kan bruge til at påvirke og støtte dette arbejde. Et andet er at udvikle eller formidle de narrativer (fortællinger), der skaber mening for medarbejderne i den måde virksomheden fungerer på (Hernes og Bévort, 2018).

*”Vi er en familiejet jysk hårdmetalvirksomhed, der altid har sat en dyd i at levere løsninger, der er bedre til prisen end konkurrenterne på markedet og **altid** leverer som aftalt. Det fortælles, at vores grundlægger i slutningen af 1950’erne efter et nedbrud i produktionen kørte fra Horsens til Lübeck en søndag aften i sin gamle Volvo for levere tre kasser metal-skæremmer, som en tysk virksomhed var blevet lovet.”*

Sådanne fortællinger er med til at sætte en ramme, som medarbejdere kan se sig selv i. Samtidig er arbejdet i sig selv stærkt identitetsdannede. Her er lederen, sammen med kollegerne, en afgørende faktor i at bekræfte, om en medarbejder lever op til de forventninger, man kan stille til en medarbejder med en bestemt faglig rolle. Ligeså selvstændig en medarbejder er, ligeså afhængig er hun eller han af at få feedback. Feedback kan være på bidraget til resultatet for virksomheden eller kunden, eller den kan være på den faglige kvalitet af et stykke arbejde. Begge dele er vigtige for at vedligeholde medarbejderens faglige identitet. Især på det faglige område, kan det dog ofte være primært kollegernes feedback, der er vigtig, hvis ikke lederen selv er fagperson. Omvendt har lederen næsten altid et afgørende ansvar i at fordele opgaver og andre faglige ressourcer. Her er lederen en nøgleperson i at give medarbejderen de udfordringer og de fagligt ”sexede” opgaver, der understøtter hendes/hans faglige identitet. Lederens rolle er her ikke kun at opbygge medarbejderens identitet, men også at være opmærksom på, at ting, fx forandringer, der truer medarbejderens faglige identitet, vil blive opfattet som truende i forhold til medarbejderens eksistens og mulighed for at skabe mening i det hele taget. Dvs., at



identitetsarbejdet både er et konstruktionsarbejde, men i høj også et vedligeholdelses- og bevaringsarbejde, med mindre man står over for radikale forandringer i virksomhedens formål.

Hvis en virksomhed har de rigtige medarbejderprofiler, som køber ind på virksomhedens strategi og kultur, behøves der ikke mange ledere eller megen ledelse. Den er så at sige indbygget i organisationen. Der, hvor udfordringen kommer, og hvor lederne (og medarbejderne) kommer på (identitets-) overarbejde, er hvor selve hovedopgaven og de nødvendige opgaver i virksomheden grundlæggende skal ændres. For de medarbejdere (herunder lederne), der overhovedet er i stand til at blive, skal deres identiteter justeres til den nye virkelighed, og her har lederne en helt afgørende rolle, som coaches, facilitatorer, rådgivere og fødselshjælpere.

*Udflytningen af statsadministrationen fra København påvirker de ansatte på flere måde, end det at de skal flytte rent fysisk. Både de berørte medarbejdere, men også deres familier skal tilpasse sig og skabe nye identiteter. Medarbejderen og ægtefællen/partneren skal måske skabe sig nye faglige identiteter, og forældre og børn nye personlige identiteter som provinsboere og i den første lange tid som "fremmede der kommer til byen".*

### **Kollegial ledelse som ideal?**

Med kollegial ledelse menes ledelse, hvor lederen dybest er mere kollega end i en adskilt lederrolle, eller hvor en kollega i praksis påtager sig en ledende rolle. I diskussionen ovenfor er spørgsmålet om faglighed dukket op på flere forskellige måder i forhold til selvledelse og ledelse. Som nævnt var en af industrialiseringens store principielle forandringer, at arbejdets udførelse blev adskilt fra planlægningen (undfangelsen/ ideerne bag), i modsætning til den traditionelle værkstedsorganisering, hvor arbejderne selv ejede og bestemte over "produktionsmidlerne". Ledelsen overtog den faglige styring og planlægning, og medarbejderne gjorde hvad de blev bedt om. Som Kristensen (2011) påpeger, er denne model ved at blive vendt på hovedet endnu engang i og med, at arbejdet bliver intellektualiseret; dvs. kræver, at medarbejderne tænker med og i nogen grad overtager planlægningen. Dermed bliver traditionel ledelse vanskeliggjort, fordi det er svært at vurdere mængde, kvalitet, fremskridt mm. i arbejdet uden at bygge på medarbejderens, egne vurderinger. Organiseringen bliver i høj grad et spørgsmål om "gensidig tilpasning" (Mintzberg, 1979) mellem autonome specialister, som ikke er tilbøjelige til at rette ind, blot fordi en leder siger, de skal. Man siger, at det at lede professionelle specialister er som "at være hyrde for katte" (Von Nordenflycht, 2010), fordi man aldrig ved, hvilken retning de bevæger sig, eller hvordan

de reagerer. En ting man ved, er, at de har respekt for det faglige, og det der skal til, for at de kan vedligeholde deres faglige identitet. Dvs. ledelse bliver ofte en ”kollegial ledelse”, hvor argumenterne for handlinger og beslutninger tager udgangspunkt i de faglige normer og værdier, der præger en faggruppe. Udfordringen er her, at virksomhedens interesser og faggruppens interesser ikke altid er 100 % parallelle.

*Farvel til primus inter pares (= først blandt ligemænd m/k)?*

At det ikke er let at være generalistleder for fagprofessionelle medarbejdergrupper, kommer tydeligt til udtryk i et interview med to kommunaldirektører. Tre af deres vigtigste budskaber til kommende ledere er:

At generalister bliver mødt med mistillid: Generalistlederen skal vide, at hans udgangspunkt er en ringe accept i de faglige miljøer. Og da fagprofessionelle er kendt for at sige deres mening højt, kræver det hår på brystet at gå ind til opgaven og vide, at man de første tre måneder vil blive alvorligt testet på sine kompetencer.

At de derfor skal mestre dialogen med de faglige miljøer: Hvis man ikke qua sin faglighed har de fagprofessionelles respekt, skal man være ekstra god til at lytte, opfange signaler og forstå, hvad der bliver sagt. De fagprofessionelle må have tillid til, at man både vil og kan høre på, hvad de siger – uden nødvendigvis at give dem ret.

At fagprofessionelles faneflugt straffes hårdt: Som fagprofessionel leder er det svært at undgå at blive forpligtet af den stærke faglige kultur og af dens personlige relationer. Når man før eller siden bryder den loyalitet, bliver man som ”forræder” også hårdere straffet end så mange andre.

Flere peger på, at den leder, der formår at tage det bedste fra begge verdener, står meget stærkt. Men da der er langt mellem disse ”fembenede lam”, er udfordringen ofte at kommunikere tydeligt til organisationen, hvad den kan forvente af én som leder.

Kilde: Forum for Offentlig Topledelse (2006)

Det er ikke længere ualmindeligt, at man udpeger faglige ledere, som bevidst *ikke* har noget personaleansvar. Dette fremgår fx af en undersøgelse fra Dansk Magisterforening (2017), og den viser, at det opleves – både af medarbejderne og de faglige ledere – som en god model, om end der også er ulemper forbundet med faglige ledere uden personaleansvar. En af hovedkonklusionerne fra undersøgelsen er, at ”det giver anerkendelse og styrker fagligheden, men udviklingen med flere chefer uden kasket har en bagside i form af uklare roller og manglende honorering”. Fordelene beskrives mere konkret som:

- 91 pct. af de faglige ledere er glade for deres ledelsesopgaver. De får nemlig styrket deres faglighed og de nye kompetencer, samtidig med at de får afprøvet rollen som leder
- 69 pct. af medarbejderne er glade for at have en faglig leder. Deres faglige leder er med til at styrke og fremme forståelsen for deres egen faglighed

Man kender modellen fra rådgivningsvirksomheder, hvor opgaveansvarlige seniorer eller managers” i en revisionsvirksomhed har ansvaret for teamets løsning af en specifik kundeopgave, men ikke generelt ledelsesansvar for de involverede kolleger. Blandt ulemperne kan nævnes: der skabes en gråzone, hvor det er uklart, hvem der kan træffe ledelsesmæssige beslutninger; det kan opleves som ”en skjult arbejdsopgave for at lette presset på personalelederen”; det udmønter sig ofte ikke i funktions-tillæg eller anden honorering.

Selvom faglig selvjustits i en kollegial ledelsesform, hvor lederen er fagmand blandt andre fagmænd, er en måde at løse ledelse af selvledende medarbejdere, er dette derfor ikke uden problemer og dilemmaer. Som vi så med den lignende situation med ledelse gennem identitetsarbejdet ovenfor, er det en stærk ledelsesmodel, så længe målene er de samme. Når virkeligheden ændrer sig, eller når mange faggrupper skal spille sammen, er det meget vanskeligt at få den ”kollegiale ledelse” til at rumme større forandringer i fælleskab. Dilemmaet bliver at fastholde ledelsesfokus uden at miste den faglige legitimitet som ofte er forankret i forretnin-gens driftsopgaver. Derfor er det interessant at stille spørgsmålet om, hvad lederens faglighed kan være i modsætning til eller i lighed med de andre faggrupper, som findes i virksomhederne.

## **Fra fagperson til leder og tilbage igen**

En af udfordringerne ved at være leder er, at det ikke er indlysende for dem, som skal ledes, hvilken faglig legitimitet man har som leder. Altså, hvorfor er lederen bedre til at være leder end de øvrige medarbejdere i virksomheden. Hvis man er grundlægger og/eller ejer, er det meget enkelt. Men i mange tilfælde er man udnævnt som leder ud fra en forestilling om, at man er bedre i stand til at løse opgaven end andre. Hvad bygger man det på? Meget ofte, og især i meget faglige miljøer, vælger man derfor den fagligt stærkeste til at være leder ud fra den betragtning, at denne person vil være bedst til at sikre de resultater, som organisationen ønsker. Produktet eller tjenesten, der fremstilles bygger jo på et kendskab til den teknik og viden, som er involveret i det. Derved ender man tit i en

form for ”kollegial ledelse” som nævnt overfor. Udfordringen i det er, at ledelse er andet og mere end at være en dygtig fagmand. Faktisk er der mange grunde til at hævde, at ledelse har sin egen faglighed (Bévort, 2017). Når lederen udelukkende henter sin faglighed og identitet fra den faglighed og profession, der anvendes til at producere i virksomheden, bliver ledelsesfagligheden undertrykt (Bévort 2012). I professionelle servicevirksomheder, som fx revisionsvirksomheder og advokatfirmaer, er det særlig vanskeligt at prioritere det ledelsesfaglige, fordi den faglige kultur og fokus er så ren og stærk.

Hvad er problemet ved at ledelsesfaglighed bliver behandlet som noget, man kan klare oveni sin almindelige faglighed og ikke behøver at forholde sig professionelt til? I yderste konsekvens kan ledelse nærmest få karakter af ”noget man skal klare i sin fritid”, dvs., at der ikke er sat tid og ressourcer af til det, og i hvert fald ikke noget, der giver status i kredsen af kolleger. Men det gælder også mange almindelige virksomheder. Det faglige er det, der umiddelbart er brug for i forretningen, mens ledelse virker mere diffust og vanskeligt at forholde sig til; især for andre fagfolk, som er forankret i deres eget opgaveunivers.

For at blive en professionel leder bliver lederen på den ene side nødt til at turde ”slippe” forankringen i den almindelige faglighed og omfavne den ledelsesfaglighed, der ligger i at få organisation og medarbejdere til at fungere. Det inkluderer et fokus på, at kultur, rutiner og kommunikation understøtter den meningsskabelse, der sikrer, at hele organisationen trækker på samme hammel. Fagligheden handler derfor både om at forstå, hvordan organisationer og mennesker fungerer, men, også i dybden, være i stand til at forstå hvordan netop ens egen virksomhed fungerer, og de vilkår den fungerer under. På den anden side betyder det ikke at nedprioritere den faglighed, som er central i virksomheden, og som man som leder ofte vokser ud af. Det er blot vigtigt, at lederen håndterer dilemmaet, at hun/han på samme tid skal tilegne sig en ledelsesfaglighed og en lederidentitet. Her har resten af ledelsen en stor opgave, fordi det kan være meget vanskeligt at få en lederidentitet til at give mening, hvis alle omkring den enkelte leder fokuserer på andre ting og ikke taler om, ser og handler ud fra opfattelsen af, at ledelse er en central faglig opgave i sig selv. I en revisionsvirksomhed viste det sig eksempelvis, at revisorer, der blev ledere, havde meget svært ved at finde en identitet, der understøttede deres lederrolle, hvis ikke deres nærmeste chefer og medarbejdere understøttede denne rolle og i stedet fastholdt dem i en faglig ekspertrolle (Bévort, 2012).

Udfordringen består altså i at ”professionalisere ledelse” ved, at lederne får mulighed for at arbejde ligeså hårdt og systematisk med deres ledelsesopgave, som de gør med deres øvrige faglige opgaver. Så den gode specialist ikke bliver en dårlig leder ved udnævnelsen, men tillige får mulighed for at blive en god *ledelsesspecialist* (Bévort, 2017).

## Konklusion

Ledelse skal findes i den enkelte leder og ledergruppen, men i ligeså høj grad i de omgivelser, hvori ledelse foregår. Vi er tilbøjelige til at glemme det sidste, og det skaber dilemmaet: Fordi ledelse ofte sker gennem processer, der ikke direkte involverer lederen, er det i disse tilfælde ledelse, der skal udvikles og ikke blot lederen.

Moss Kanter pegede på, at virksomhedens indretning påvirker ledelsens mulighed for at være leder. I dag er det stadig sjældnere hensigtsmæssigt, at en leder minutiøst bestemmer, hvordan opgaver skal udføres i det daglige, og selvledelse bliver stadig mere udbredt. Imidlertid stiller det store og andre krav til lederen og ledelsen, som dem der skal afgrænse det spillerum, hvori medarbejderne kan fungere og lede sig selv. Det er en ofte mere indirekte og uheroisk rolle, men den er krævende og helt afgørende for, at organisationen fungerer. Ikke mindst fordi medarbejderne stiller krav til en synlig ledelse, selvom de nødtigt overlader for meget indflydelse over deres opgaver til lederen. Sidst, men ikke mindst, rejste vi spørgsmålet om ledelsens legitimitet, hvis den ikke er baseret på faglig ledelse eller autoritet. Det er nemlig en yderligere dimension på dilemmaet, at lederen både skal træde ud af rampelyset, være fagligt relevant og samtidigt være dygtig på sit eget fagområde: ledelse. Det kan godt være, at den gamle lederrolle er på vej ud, men dilemmaerne her viser, hvordan virkeligheden i moderne virksomheder kræver en meget mere intelligent indsats for at løse ledelsesopgaven.

## Ledelsesimplikationer

Ledere er vigtige, men det er det, de gør ved organisationen, der skaber resultater. Flyt fokus fra at udvikle personer til at udvikle en organisation, der skaber udvikling og fostrer gode ledere og ledelse. Det lyder banalt, men når man tænker efter, er der konsekvenser af alle de organisatoriske beslutninger, man træffer, som efterfølgende er med til at definere ledelsen i organisationen.

Ledelse af selvledende medarbejdere kræver endnu mere professionelle og dedikerede ledere (om end i en mere indirekte rolle). Medarbejdere,

der er resultatorienterede og investerer meget af sig selv i arbejdet, er samtidigt meget sårbare og eksponerede over for den usikkerhed, der uundgåeligt opstår, når man skal skabe nyt og træffe professionelle valg. Lederen og ledelsens rolle er her at være den tryghedsskabende ressource (jfr. Goldschmidt ovenfor), der gør, at medarbejderne bliver ved med at ville og kunne lede sig selv.

Ledere skal være ”ledelsesspecialister” udover deres oprindelige faglighed uden nødvendigvis at forlade denne. Når ledelse ikke længere er at være i skyttegravene i forhold til opgaveløsningen, bliver det så meget vigtigere, at lederne er kompetente organisations- og ledelsesudviklere. Organisationen er på sin vis deres primære opgave, og den, de skal være kompetente til at drive og udvikle. Det er faktisk meget svært og kræver en stor faglighed (det er ofte meget nemmere at løse driftsopgaverne på gulvet, og så er det, at ledelsesopgaven forsømmes).

## Litteratur

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002) Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.

Bévort, F. (2017) Professionalisering af ledelse mellem bureaukrati og profession. *Tidskrift for arbejdsliv*, særnummer om ”Professionalisering af ledelse” (red. Per Hagedorn-Rasmusen, Mette Mogensen, Jens Krause, m.fl.), 19. årg. nr. 3.

Bévort, F. (2012) *Making sense of management with logics. An ethnographic study of accountants who become managers*. Frederiksberg, Denmark: Doctoral School of Organization and Management, Copenhagen Business School.

Bévort, F., & Suddaby, R. (2016) Scripting professional identities: How individuals make sense of contradictory institutional logics. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 17-38.

Hernes, T. og Bévort, F. (2018) *Organisering i en verden i bevægelse*. Samfundslitteratur, under udgivelse.

Johsen, E., (1975) *Teorien om ledelse. Introduktion til ledelseslære*. Nyt Nordisk Forlag.

Kanter, R. M. (1979) Power failure in management circuits. *Classics of organization theory*, 342-351.

Kristensen, A. R. (2011) *Det grænseløse arbejdsliv*. Gyldendal Business.

Larsen, H. H. (2010) *HRM: License to work. Arbejdslivets trykkestøv eller håndjern?* 2. udg., Valmuen,

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Prentice-Hall International, Inc.

Taylor, F. W. (2003) *The principles of scientific management* (Paperback Edition ed.). London: Dover Publications.

Von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Whitmore, J. (2010) *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

**Andre kilder:**

Dansk magisterforening (2017) *Den faglige leder er populær*, <https://www.dm.dk/OmDM/Sektorer/DMOffentlig/DMOOnlineMagasin/DMOOktober2017/02DenFagligeLederErPopulaerMen>

Forum for offentlig topledelse (2006): Uddrag af artikel i publikationen "En anden verden - Topledeelse i fagprofessionelle miljøer" af Forum for Offentlig Topledeelse. Gengivet fra [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



## Kapitel 3

### Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller åben innovation

Af Anne-Mette Hjalager og Rikke Kristine Nielsen

*Skal man holde sine gode ideer for sig selv og arbejde dem igennem bag industrispionagesikrede mure? Eller skal man risikere at åbne op og fortælle vidt og bredt til kunder og leverandører og få chancen for uventet og måske game-changing feedback? Det er dilemmaet i dette afsnit, og man kan ikke svare klart ja til hverken den ene eller anden holdning. Men forandringshasten i samfundet taler for, at mange flere virksomheder arbejder med en åben stil for at forcere nødvendige forandringer. Forskningen i brugerdreven innovation har boomet. Den viser et stadig mere nuanceret billede af de metoder, som man kan bruge i praksis. Samproduktion, sam-skabelse, sam-innovation og sam-design er forskellige paradigmer. Virksomhederne må erkende, at der både kan være gevinster og omkostninger ved brugerinvolvering, og at inddragelsesprocesser kræver en bevidst strategi og ledelse for at fungere.*

#### Dilemma - hvordan?

*"Disruption og innovation betyder, at den gennemsnitlige levetid for virksomheder falder, og dette nødvendiggør ændringer i strategi, organisationsformer og modigt lederskab."*

Dominic Barton, administrerende direktør, McKinsey & Co,  
Economic Times, 29. januar, 2016, forfatternes oversættelse.

Erhvervsguruen Peter Drucker, der i mangt og meget har haft fingeren på pulsen, skrev i et berømt essay, "The Next Society" (2001), at vi i dag må belave os på, at medarbejderne udlever virksomhederne og ikke omvendt.

Den gennemsnitlige levetid for en moderne multinational virksomhed opført på Fortune 500-listen (over de 500 største amerikanske virksomheder målt på indtjening) er 40-50 år, og halvdelen af de virksomheder, der i 1999 var på listen, var forsvundet fra den igen ti år senere. En tilsvarende udvikling kan man spore i Standard & Poor's aktieindeks over 500 store amerikanske virksomheder. Her ses, at gennemsnitslevetiden for en virksomhed i 1935 var 90 år, mens den 80 år senere var nede på bare 18 år.

Konkurs ikke den eneste grund til, at virksomheder forsvinder fra indekset. Opkøb eller fusion er også hyppige årsager. Mange virksomheders exit er simpelthen et resultat af lukning.

Nu er der jo langt fra store amerikanske virksomheder til små og mellemstore danske virksomheder, og der findes ikke helt sammenlignelige tal for Danmark. Vi ved dog, at den gennemsnitlige levetid for konkursramte virksomheder i Danmark i 2016 var 7,3 år ([www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk)). Nogle af disse er små iværksættere, der aldrig rigtigt kom ud over rampen, men der er også større virksomheder iblandt. En opgørelse fra Danmarks Statistik fra 2015 kunne vise, at 118 industrivirksomheder drejede nøglen om alene i første halvår af 2015.

Disse tal sætter fingeren på et grundlæggende dilemma for virksomhedsdrift: Det er svært at komme fra iværksætterstadiet til at være en etableret virksomhed med sorte tal på bundlinjen, og kommer man først i mål med denne del, så er det svært at bevare positionen over tid. Det er der sådan set ikke noget nyt i, men det nye er, at udviklingen efter alt at dømmes går hurtigere, hvilket skærper kravene til virksomhedsledere om at have det lange lys tændt på den korte bane. Intensiveret konkurrence fra det globale marked, ny teknologi, forkortede produktlivscyklusser er faktorer, der kan hive gulvtæppet væk under en ellers sund forretningsmodel. En analyse af automatiseringens effekter på det danske arbejdsmarked fra Boston Consulting Group (2017) konkluderede eksempelvis, at 40 % af alle arbejdstimer kan automatiseres alene med den teknologi, som vi i dag har til rådighed. Virksomhederne og medarbejderne kan stå i en helt ny konkurrencesituation i deres branche, og overlevelsesmulighederne afhænger af deres evne til at være innovative og implementere og arbejde med ny teknologi.

Disruption er ændringer af teknologier eller grundlæggende måder at tænke på, som nedbryder virksomheders eksisterende forretningsmodeller. Det er den ultimative innovative kraft. En analyse fra TATA Consultancy Services (2013) hævdede, at 1/3 af Top 20-virksomhederne i de fleste industrier vil blive disrupted i en eller anden form inden udgangen af 2018. Disruption skaber nervøsitet blandt lederne. Kun 1/3 af de adspurgte topledere i en VL-analyse mener, at de kan forsvare deres virksomhed mod disruption *eller* skabe disruption inden for egen branche (CBS & Megafon, 2017).

Kodak blev i de digitale tiders morgen enige med sig selv om, at digital fotografering nok ikke var værd at satse på. Men digital fotografering har revolutioneret de fotografiske teknikleverandører, også bredt indenfor IT,

den grafiske branche og medierne, og effekterne har spredt sig langt ind i alle afkroge af samfundet. Den amerikanske strategiforsker Rita McGrath (2013) taler derfor om, at konkurrencemæssig fordel i stigende grad må betragtes som det, man på dansk kunne kalde ”forbigående” eller ”kortvarig” (”transient competitive advantage”). Konkurrencemæssige fordele er i stigende grad gjort af et flygtigt stof, der hurtigt fordamper.

**Eksempel:** *I Danmark har industrien siden Tiegten haft tradition for at udnytte nye teknologier. Fokus var at tilpasse sig til sin lune plads i værdi-kæden, herunder ofte som mindre underleverandører til tyske store virksomheder. Dengang var det små elektromotorer, der var en af driverne. I dag gør 3D-printere og scannere, mini-robotter osv. det muligt at være niche-spiller. Denne ”strukturelle” position for dansk industri er måske vigtig for at forstå de danske virksomheders evne til at arbejde i samarbejdsrelationer med leverandører, aftagere mv. Et godt eksempel på den samarbejdsdrevne nichetilgang er 3Shape, hvor to danskere, en ingeniør med en prototype på en håndholdt 3D-scanner og en økonomi-mand, gik ud og ledte efter et marked og samarbejdspartnere. Først høre-apparatindustrien og derefter dental-branchen. I dag er der mere end 1000 ansatte og milliardomsætning i virksomheden.*

Dilemmaet er, at innovation er en forudsætning for overlevelse og udvikling, men innovation handler ikke nødvendigvis om at kaste alt overbord. Men hvilket vraggods skal man genopfinde, og hvem kan hjælpe med at pille de brugbare elementer frem?

## Kernekompetence versus kernestivhed

Der er mange årsager til, at virksomheder ikke klarer skærene over tid og ikke formår at komme op i innovationsgear. Ud over de ovenfor nævnte markeds- eller teknologidrevne trends kan man fx pege på manglende adgang til finansiering i post-finansiel krisesituation eller generationsskifteproblematikker. En af de centrale nedlæggelsesårsager er dog den, at ledelsen kan være fanget i succesens fælde. Man hviler på laurbærrene og holder (stædigt) fast i at levere på det, der traditionelt har været virksomhedens kerneydelse og kernekompetence. Bevarelse af status quo kan faktisk i mange tilfælde være yderst hensigtsmæssig. Men det er et udgangspunkt, der kræver løbende trykprøvning i en verden af ”kortvarige” konkurrencemæssige fordele og disruption.

**Eksempel.** *De store bilfabrikker og flyproducenter mv. har brug for højpræcisionsproducerede løsdele, og disse producenter fremstiller ikke nødvendigvis komponenterne selv. Der er her et globalt marked, og nogle danske virksomheder er i al stilfærdighed blevet vigtige leverandører, og de har dygtigt kunnet raffinere sortiment og kvalitet ved brug af 3D-print*

*af plast- og metalkomponenter. Men 3D-print-teknologien er under hastig miniaturisering og prisreduktion. Kreative iværksættere kan med ”stue-modeller” af 3D-printere bevæge sig ind på markeder, som før var forbeholdt de store producenter. De gamle i disse markeder skal se på deres produkt med nye øjne, og de skal kombinere deres 3D-ydelser med andre kernekompetencer. Måske nedlægges eller omkalfatres de totalt undervejs.*

Forskningen viser, at betingelser ved virksomhedens grundlæggelse sætter et uudslæteligt aftryk. Det er med til at bestemme liv og død for en virksomhed. På godt og ondt har den fra dag ét mentale forretningsmæssige prægning stor betydning selv mange år efter (Helfat & Liebemann, 2002). Branche- og konkurrencesituationen på etableringstidspunktet samt grundlæggerens ideer, gøren og laden bestemmer en virksomheds udviklingsvej selv længe efter, at vilkårene fra dazumal er blevet historie. Med afgørende ændrede rammevilkår kan mindsettet bliver en hæmsko for virksomhedens udvikling. Ledelse og medarbejdere ser verden gennem ruder, der er dugget af fortidens sandheder (Andersen & Poulfelt, 2016). Det, der begyndte som en kernekompetence, kan udvikle sig til at være en ”kernestivhed” eller ”klods om benet”, om man vil (jf. den engelske betegnelse ”core rigidity”). Det kan være fatalt, hvis virksomheden ikke evner at skærpe blikket for det, der måske umiddelbart synes perifært eller ligger helt uden for synsfeltet i en blind vinkel.

## **Innovation som dilemmahåndtering: Man må ændre sig for at forblive den samme**

Når alle er fuldstændig enige om, hvad der er det rigtige, så kan den enighed i værste fald spærre vejen for fortsat succes. Paradoksalt nok kan de virksomheder, som faktisk er meget dygtigere og mere fokuserede end konkurrenterne, blive overrumplede og udsat for benspænd for den fortsatte succes. Derfor er der behov for løbende at foretage realitetscheck af synet på verden for at være på mental omgangshøjde med virksomhedens nutidige og fremtidige muligheder og trusler. Innovationsbehovet kan i denne kontekst udtrykkes ved, at man må ændre sig for at forblive den samme.

Innovation fremstilles dermed som en nødvendighed for virksomheder og samfund. Uden innovation vil man blive overhalet, nedsænket i glemsel, uglest af kunder, medarbejdere og partnere, økonomisk ruineret osv. Det ved danske virksomhedsledere tilsyneladende godt. I VL-undersøgelsen (CBS & Megafon, 2017) tilkendegiver to ud af tre af de adspurgte, at deres organisation i høj grad eller meget høj grad er engageret i vedvarende

innovation og fornyelse. Innovative organisationer - eller dem der umiddelbart fremstår som sådanne - udnytter og bidrager til vidensdynamikker langt ud over deres egen matrikel. De er ledestjerner og rollemodeller.

Men innovationer er ikke bare om at sparke de sten væk, som ligger og spærrer på stien. Det handler også om at forstå de mennesker, som en virksomhed dybest set arbejder for, først og fremmest kunderne. Der skal leveres værdi for dem i et langsigtet perspektiv. Derfor er der kommet mere fokus på, hvordan kunder og andre interessenter driver innovationer fremad, og hvordan virksomheder kan udnytte indsigterne udefra bedre.

Mange virksomheder øver sig på at forstå og i praksis gennemføre innovation med involvering af brugerne. Det er en bevægelse væk fra indadvendt produktudviklingsfokus og ”skosnudeledelse” i Fort Knox og hen mod en udadvendt og værdiskabelsesfokuseret ledelsesform i det genomsigtige og skrøbelige Crystal Palace. Kvalitet ses i stigende grad som noget, der ikke alene opstår fra virksomhedens egne, interne udviklingsbestræbelser, men i stedet i et samarbejde mellem virksomhed og kunder, hvor man tilsammen skaber værdi. Men hvilken værdi er det præcis, at der skal skabes? Hvad skal innoveres, og hvem skal være med i sådanne processer? Hvem bestemmer hvilken vej, udviklingen skal gå? Og hvilke udfordringer giver det anledning til? I det følgende fremhæves seks centrale udfordringer i arbejdet med innovation.

## **Udfordring 1: Ledelse af innovation er ikke synonymt med at være direktør for R&D**

Engang var ledelse af innovation mere eller mindre det samme som at være leder af Forsknings- og Udviklingsafdelingen. Sådant er det sjældent mere.

Fordi innovation ikke bare er nye produkter, men kan finde sted i alle dele og led i en virksomhed, så er ledelse af innovation et komplekst forehavende og potentielt allestedsnærværende. Innovation er produktinnovation, procesinnovation, logistikinnovation, markedsinnovation, ledelsesinnovation, osv. Man taler om innovation af forretningsmodeller, som mere gennemgribende ændrer på værdiskabelsen og alle relaterede processer. Hvor ligger innovationsledelsen da?

***Eksempel:** Asetec producerer kølesystemer til computere. Virksomheden er teknologi- og videnstung. Det understøttes ved at gøre innovation til i høj grad at være teamwork. Nye projekter og ideer gennemgår reviewprocesser hos alle medarbejdere i en fast kadence. Det betyder et kritisk og konstruktivt eftersyn, hvor erfaringer med kundernes efterspørgsel bæres*

*med ind. Den åbne proces ses også som led i den løbende efteruddannelse af alle medarbejdere (Lindorf, 2012).*

Udfordringen er at bygge en innovationskapacitet ind i alle de dele af organisationen, hvor det giver mening. Lægge lydhørheden ind i organisationen, hvis kundedreven innovation er et must.

Men der kan være afdelinger, funktioner og enkeltmedarbejdere og ledere, som ikke gearet til innovation. Modstand mod forandring og modstand mod åbenheden – begge ting eventuelt på samme tid - kan være en barriere.

## **Udfordring 2: Nogle virksomheder er overhovedet ikke innovative og behøver heller ikke være det**

Der er ingen grund til at udskamme ikke-innovative virksomheder og organisationer. Der er måske nogen, som slet ikke skal og bør ændre sig, hvor ”gammeldagsheden”, traditionen, autenticiteten er det, som holder dem oven vande, er deres særlige kendetækningsmærke.

For nogle organisationer er innovationen (og innovationskapacitet) ikke nødvendig, fordi andre er innovative på deres vegne, ”innovation per stedfortræder”. Det gælder især, hvor det er leverandørerne, som udvikler. Innovationerne er indlejret i råvarer, halvfabrikata, maskiner, systemer osv., mere eller mindre lige til at bruge og implementere. Det nutidige konventionelle landbrug er et eksempel, hvor robuste afgrødetyper udvikles af frøfirmaerne, og hvor mejetærskerproducenterne lægger stadig mere elektronik ind i styrehuset. Landmandens opgave er bogstavelig talt at stikke fingeren i jorden, at så, at behandle og at høste og ikke meget andet.

In- og outsourcing af den innovative kapacitet; man kan ”låne eller leje ører og øjne” af andre. (Christensen et al, 2015). Det betyder, at virksomheden kan koncentrere sig om sin egen helt særlige kernekompetence. Men det indebærer også en anerkendelse af de andres kompetencer og bidrag. Ledelsesopgaven består bl.a. i at kunne identificere de komplementære kompetencer og trække dem ind, når og hvor det er nødvendigt.

## **Udfordring 3: Virksomhedskultur for åben innovation**

Kratzer et al (2016) finder, at det er nødvendigt med en åben, intern virksomhedskultur, hvis man vil lukke innovationsprocesserne op udadtil og inddrage kunder, leverandører mv. Koder, normer og kulturer internt skal matche hele ideen om åben innovation, ellers er der stor risiko for, at be-

stræbelser vil blive kontraproduktiv. Også andre peger på, at den eksisterende medarbejderskares opbakning er en forudsætning for, at åbenheden lykkes. Det kan synes paradoksalt, for måske har åbne og udadvendte innovationsprocesser ikke nogen direkte indflydelse på jobbene lageret, i kantinen eller i bogholderiet. Men det synes bestemt ikke at være korrekt, for jungletrommerne er effektive.

Medarbejderdreven og kundedreven innovation hænger tæt sammen, ikke mindst i servicevirksomheder, hvor frontpersonalet har ører og øjne og derfor er bindeled mellem kunde og ledelse. Men det gælder også i mange andre virksomhedstyper.

#### **Udfordring 4: Når kunden er en nød, der er svær at knække**

Der er mange eksempler på, at kunderne kan bidrage med afgørende viden om brugen af produkter og services. De kan have holdninger til produktdesign, og de kan øge indsigten i nødvendigheden af og retningen på at skabe nye brugssituationer osv.

Værktøjskassen for brugerdreven innovation er stor og velassorteret. Der er simple ”knibtænger”, fx fokusgrupper eller interviews. Eller mere avancerede skruenøgler, fx brugerfora, eksperimenter, crowdsourcing via sociale medier, etnografiske metoder mv. Viden fra brugerne kan være ”tavs”, den manifesterer sig først ved, at brugerne bliver udsat for forskellige relevante stimuli. Der findes ”innomediaries”, hvis speciale er at tage de rigtige værktøjer i brug i de rigtige situationer.

***Eksempel:** Oticons forskningsenhed Eriksholm arbejder med at udvikle høreapparater, som intuitivt tilpasser sig brugerens behov og de situationer, som han eller hun befinder sig i. Det er ikke en simpel opgave, for der er mange individuelle aspekter, som spiller ind. Kognitiv hørevidenskab er en ny videnskabelig gren, og den fokuserer på samspillet mellem hjernen og høreapparatet. Eriksholm har et stort panel af høreudfordrede mennesker, som løbende hjælper virksomheden individuelt og i grupper. Ofte ved folk med høretab ikke selv, hvad de har brug for, men samspillet med hinanden og audiologerne baner vej for nye indsigter og måske på den længere bane for nye produkter.*

Ikke alt, som involverer kundernes viden, giver gode resultater. Måske har kunderne ikke fantasi til at forestille sig egne fremtidige behov og præferencer. Måske taler de ikke sandt om deres eksisterende forbrugsmønstre. Viden og information, som indhentes med åbne metoder, skal sorteres, bearbejdes, vurderes i den rette kontekst og transformeres ind i

den udviklingsmæssige mainstream. Det er en ledelsesopgave med slægt-skab til knowledge-management.

### **Udfordring 5: Mellem åbenhed og lukkethed**

Det er ikke for ingenting, at der findes immaterialretligheder, og at mange virksomheder ønsker at beskytte deres viden og ideer mod kopiering og plagiering. Men der er ikke nødvendigvis et modsætningsforhold mellem kundedreven innovation og beskyttelse af viden. Det handler bl.a. om, i hvilke situationer man lukker op for posen. Måske introduceres åbne processer i "perifere" situationer, men ikke i udviklingsfunktionens hjertekule. Virksomheder, hvis produkter og processer i forvejen er meget synlige og hurtigt foranderlige, har mindre at miste ved åbenhed, end virksomheder, hvis udvikling beror på langvarige og kostbare forskningsindsatser.

Eksternt involverede snakker om processerne, og de får en ambassadørfunktion for virksomheden. Den form for markedsføring er i reglen bedre og mere troværdig end virksomhedens egen selvros.

***Eksempel:** Til at hjælpe med at udvikle "Mindstorms" havde Lego indbudt særlige nørder til at deltage i et lukket forum. Her skulle man diskutere kreative udviklingsmuligheder. Men dette forum blev hacket, og pludselig deltog mange uindbudte Lego-fans. Legos første reaktion var at hidkalde al juridisk ekspertise til at få lukket de ubudne ude og få dem straffet. Men Lego slog koldt vand i blodet, for der kom gode ideer fra de illegitime gæster. I dag har virksomheden flere online-communities, som er involveret i udviklingsopgaver. (Jensen et al, 2014.)*

### **Udfordring 6: Betaling ved Kasse 1**

Kunder, som bidrager til innovationsprocesser, gør det måske fordi de kan lide produktet og vil få glæde af bedre kvalitet og funktionalitet (von Hippel, 2005). Men inspiration leveret via åbne innovationsprocesser er langt fra altid gratis. Virksomheden skal investere tid, men brugerne og kunderne vil muligvis gerne have andet og mere tilbage. Man kan ikke bluffe dem. Det tillidsforhold, som opbygges, kan honoreres blandt andet med tidlig adgang til at købe eller få rabat på produktet, adgang til lanceringer og begivenheder, inddragelse i omtale og presse, og adgang til viden. Hvis brugerne er individuelle forbrugere, kan deltagelsen betyde en anerkendelse i egne sociale netværk. Hvis brugerne er B2B, kan positiv omtale betyde afsmittende effekter også videre i værdikæden og ikke kun hos den innoverende virksomhed.



## Samskabelse – kunderne i fokus på nye måder

Kundefokus, kundeorientering, kunden i centrum og tilsvarende tiltag suppleres i stigende grad af et fokus på en bredere inddragelse af interessenter i innovationsprocesser. Men mens det længe har været god latin at følge sine kunder tæt gennem fx kundeundersøgelser, så er tyngdepunktet skiftet i retning af mere co-creation, på dansk samskabelse. Det beror på, at den personlige kontakt og den tættere inddragelse har potentiale til at skabe nye løsninger hurtigt og fleksibelt. Der præsenteres i innovationsforskningen mange forskellige tilgange og perspektiver, og tabellen viser nogle hovedvinkler:

Figur 3.1

### Kunden i fokus – fem grader af involvering

<b>Sam-produktion</b>	Kunden er til stede samtidig med, at ydelsen produceres og konsumeres. Kundens positive samspil med udbyder er med til at bestemme kvaliteten.	<b>Eksempel.</b> En højklasset vingårds besøgsfaciliteter, hvor vinens kvalitet er i centrum, men hvor vinen sammen med smags- og drikkeoplevelsen giver et helhedsorienteret produkt. Uden kundens aktive medvirken vil vinen blot være en bulkvare på supermarkedets hylder.
<b>Sam-skabelse</b>	Kunden er med til at tilpasse produktet til egne ønsker og behov.	<b>Eksempel.</b> Print af T-shirts og anden beklædning med personlige motiver, fotos, tekster. Kunden leverer et designinput eller en computerfil med data til produktionen.
<b>Sam-innovation</b>	Kunden leverer viden tilbage til udbyder, som kan bruge den til at videreudvikle produkter og services.	<b>Eksempel:</b> Dette er især kendt i IT og software, spil, sportsudstyr og legetøj mv, hvor feedback- og crowdsourcing-systemer

		er med til at give producenten ideer til løbende forbedringer og videreudvikling.
<b>Sam-design</b>	Kunden er helt inde i skabelsesprocessen, leverer viden på mange forskellige fronter, er med til at teste og videreudvikle og er pionerbrugere.	<b>Eksempel:</b> Udvikling af medicinsk udstyr, hvor forskningsresultater omsættes til behandlingskoncepter, hospitalssystemer og kommercielle forretningsmuligheder. Sundhedspersonalet ude på hospitalsafdelinger og klinikker er aktive i udviklingen.
<b>Sam-ejerskab</b>	Kunden er og føler sig som en slags medarbejder og bidrager til udvikling både for sin egen og andres skyld.	<b>Eksempel:</b> Open source-systemer, hvor kunderne producerer, tester og sågar implementerer ændringer, og hvor kunderne kommunikerer ikke bare med virksomheden, men også i høj grad med hinanden.

## Byggesten i samarbejdet med kunderne

Inde i maskinrummet har innovationsforskere Prahalad og Ramaswamy (2004) undersøgt de succesfremmede byggesten, der kendetegner samskabelse. Det sammenfattes i den såkaldte ”DART”-model. D står for dialog, A for Adgang, R for Risiko og T for Transparens eller gennemsigtighed.

*Dialog:* Det er nødvendigt at se alle deltagere som ligeværdige partnere i processen. Der skal være en reel dialog, en tovejskommunikation, hvor ingen per definition har mere at skulle have sagt end andre. Der er dermed tale om en grad af ledelsesmæssigt kontroltab over, hvor processen skal begynde og ende. Herved kan disse modeller adskille sig fra gængse brugerinddragelsesprocesser.

*Adgang:* Der skal gives adgang til alle informationer med relevans for idegenererings- og beslutningsprocesserne. Kun ved at åbne op for posen får deltagerne et reelt billede af den situation eller det fænomen, der samskabes om, og det skaber grobund i form af viden og engagement for relevante bidrag. Dette udfordrer tillidsskabelsen blandt deltagerne, idet alle, både virksomheder og kunder, skal være mere åbne, end man måske er vant til.

*Risiko:* Overvejelser om etik, bæredygtighed og risiko må deles åbent. Deltagerne skal fx være klar over de risici, som de evt. løber ved at deltage i projektet. Hvis de skal teste ikke-godkendte produkter eller give adgang til personfølsomme data eller egne fabrikshemmeligheder, kan der således være mange etiske og samvittighedsmæssige spørgsmål at afklare.

*Transparens (gennemsigtighed):* Processens mål og midler skal være gennemsigtige og åbne for alle deltagere. Dvs., at der skal være fuldstændig klarhed over, hvad resultaterne skal bruges til (eller evt. ikke bruges til) af hvem og hvordan.

Som det fremgår af DART-listen kræver disse samarbejdsformer meget af de involverede parter for at lykkes. Inddragelse af kunderne skaber en berettiget forventning om efterfølgende opfølgning og forandring. Pointen er altså, at man som leder med stor omhu skal prioritere, hvornår der er brug for samskabelse, og hvornår andre former for brugerinddragelse er tilstrækkeligt eller sår mere formålstjenligt. Som det er tilfældet for alle brugerinddragende processer gælder det også her, at man skal lade være med at spørge om noget, som man ikke er interesseret i at få svaret på. Man skal også undlade at spørge om noget, som man mener allerede at kende svaret på. Pseudo-processer, der signalerer involvering og medejerskab, men hvor resultatet allerede er givet på forhånd, opdages hurtigt af deltagerne og kan skabe en boomerangeffekt, hvor kunderne frem for at vise tillid vender firmaet ryggen. Noget andet er, at pseudo-processer ikke retfærdiggør et stort ressourcetræk i virksomheden.

Nedenstående leveregler for samskabelse giver et fingerpeg om, under hvilke omstændigheder samskabelsesproblemer med inddragelse af kunder kan give god mening:

- *Ressourcer og kompetencer:* Kunne virksomheden i virkeligheden selv klare udfordringen? Hvis ja, er almindelige kreativitets- og innovations-teknikker brugt internt i virksomheden nok snarere vejen frem end tids- og ressourcekrævende inddragelsesprocesser.

- *Kompleksitet:* Er udfordringen kendt og forstået til bunds på forhånd, men kan virksomheden alligevel ikke selv overkomme og overskue udviklingsprocessen? Hvis ja, giver det mening at indgå samarbejder på tværs af afdelinger eller med nære leverandører og rådgivere.
- *Tidshorisont.* Er udfordringen i sig selv hverken forstået eller håndterbar for virksomheden selv, og vedrører den langsigtede udviklingsstrategier? Med mange usikkerhedsmomenter og åbne spørgsmål kan det give god mening med samskabelse, fordi det skaber rum for eksperimenter med og håndtering af stor usikkerhed.

Der er næppe tvivl om, at kundeinddragelse på alle måder stiller krav til virksomheden medarbejdere og ledere. Det er processer, som fordrer tilpasningsevne og vilje til at spille med, uden at de kan være sikre på udfaldet. Der er formentlig en stor spildprocent af gode ideer, som alligevel ikke er realiserbare. Det er en vigtig erkendelse både for virksomhederne og for de kunder, som bruger tid på og kræver at bidrage til processerne.

*Figur 3.2*

***Eksempler på teknikker og metoder til at flytte viden fra kunder til virksomheder:***

- Body storming, hvor kroppens tolkninger med alle sanser bringes i spil
- Kulturelle sonderingsøvelser med fokus på kontekst og værdier
- Ekstreme brugertests, hvor fx den synshandikappede tester mobiltelefonens skærmopløsning
- Fotosafarier, hvor visuelle udtryk fortæller om brugerassociationer
- Brugerpaneler, hvor brugere trænes til at være eksperter og om bord gennem længere tid
- Mock-ups, som er prototyper, som man kan anvende i nær-virkelige omgivelser
- Idekonkurrencer, hvor visionerne får frit løb
- Blogs, hvor der samles op real-time
- Kognitive vandringer, hvor man lukker op for hjernekestens hemmeligheder i konkrete brugssituationer
- Facebook-skrab, hvor ros, kritik eller larmende tavshed tolkes og sættes i perspektiv
- Dagbøger, hvor brugernes refleksioner over tid kan indsamles
- Scenariospil, hvor man kan teste produktet i sociale virkelighedsnære sammenhænge med flere brugere involveret på én gang.

## Værdinetværk og økosystemer

Ovenfor er der fokus på kundernes rolle i samskabelsen. Men samskabelse finder også sted med leverandører. Der er slet ikke noget nyt i, at B2B-relationer er transformatorstationer for både produkt- og procesinnovationer.

**Eksempel.** *Et stålvalseværk var stolt af kvaliteten af sine plader; altid kvalitetscertificerede i mindste detalje. Kunderne var også tilfredse med ydeevnen på produktet og pålideligheden af det. En dag var stålvalseværkets direktør på rundtur i produktionen hos en af kundevirksomhederne. En smed i beskidt overall fik fortalt direktøren under fremvisningen, at det ligegodt var irriterende med den lille grat på den ene langside, som man altid blev nødt til at pudse væk, før man kunne komme i gang. Direktøren fik bragt budskabet tilbage til sine ingeniører, som fandt en produktionsteknisk løsning på at undgå graten.*

I det moderne produktionssamfund er værdinetværkene ofte tætte og meget strategisk begrundede, og ikke blot beroende på det tilfældige møde og den usystematiske overlevering af oplysninger. Samskabelse finder helt implicit sted i værdikæder, og ofte kan man tale om hele brancheoverskridende økosystemer, hvor viden af stor betydning krydser mange virksomheders mure og grænser. Et økosystem skal her forstås som et netværk af leverandører, distributører, outsourcete virksomheder, producenter af produkter/services, teknologileverandører, distributører mv., jf. kapitlet "Højt engagement hos medarbejdere på gennemrejse". Innovationsbestræbelserne fokuserer her ikke alene på de interne linjer og virksomhedens egen værdikæde, men der er opmærksomhed på, at hvis andre i økosystemet er gode innovatorer, så kan det komme alle til gode. I denne sammenhæng spiller også konkurrenter en betydelig rolle, og derfor kan de faktisk uden nid og nag være konkollager, hvor man både samarbejder og konkurrerer.

**Eksempel.** *Det er netop samskabelses-elementet, som er filosofien og forretningsmodellen hos Universal Robots. Virksomheden fremhæver, at ligesom man kender det med apps til smartphones og tablets så har man her en platform, som er en robotarm med et meget brugervenligt og intuitivt interface. Herefter er det eksperter med forstand på specifikke brancher eller teknologier, som udvikler både software og forskellige griber eller 'redskaber', som giver armen sin funktion. Sammen handler det om at gøre hinandens produkter stærkere.*

Med reference til biologien interagerer et økosystem dynamisk. De deltagende aktører samarbejder, skaber tillid, eksperimenterer og vokser sam-

men. De udvikler løbende nye samarbejdsprocesser, strukturer og kulturer, som er afgørende for, hvordan ideer, kompetencer og ressourcer i øvrigt skal distribueres i systemet. Fremtiden kan i det perspektiv blive et samskabelseskapløb, hvor virksomheders konkurrencekraft er knyttet til deres evne til først og bedst at inddrage en bredere kreds af aktører i 'forretningsøkosystemer', der rækker langt ud over virksomhedens umiddelbare værdikæde.

I en topleder-trendundersøgelse fra 2016 år fra PWC konkluderes det, at det mere end nogensinde er nyttigt og vigtigt, at virksomheder samarbejder med andre organisationstyper, end dem de plejer; herunder offentlige og NGO'er. En tilsvarende anbefaling lyder fra toplederpanelet bag Industriens Fonds (2016) INSPIRE16-katalog over fremtidige ledelsesudfordringer og -løsninger, hvor blandt andet samarbejde med uddannelsesinstitutioner specifikt fremhæves som indsatsområde. VL-undersøgelsen indikerer dog, at samskabelseskompetencen specielt med dem, der befinder sig uden for den traditionelle samarbejdsflade i dag er helt utilstrækkelig (CBS & Megafon, 2017).

## **Innovationsledelse betyder også ledelses-innovation**

Ledelse af innovative processer er samtidig ledelsesinnovation. Så snart man er ude over komfortzonen, og så snart at man inddrager kunder, leverandører, naboer, vidensinstitutioner, NGO'er og alle de andre, er det nødvendigt at gentænke ledelsesprocesser, -strukturer og -teknikker. Målsætninger og strategier vil uvægerligt blive udsat for et trykpres.

De inddragende innovationsprocesser fordrer på det lavpraktiske ledelsestekniske plan at:

- Træne evnen til at skelne mellem forskellige typer og metoder til inddragelse af input fra omverdenen, herunder hvornår der er brug for hvilke former for samarbejde, og hvornår der ikke er brug for inddragelse.
- Opbygge et organisatorisk beredskab til at håndtere, at eksterne stakeholder presser sig på, forventer/kræver inddragelse og gerne vil 'være med', måske også når man ikke umiddelbart selv ser behovet eller har valgt en anden vej.
- Styrke kompetencerne til at indgå i samskabende processer med andre fagligheder, organisationstyper og målsætninger, også når man ikke selv

har taget initiativet. Træne teknikker og finde frem til dem, som virker godt i virksomhedens kontekst.

- Trimme procesviden til at håndtere forskellige former for innovationsledelse og evne til at vælge og benytte praktiske redskaber til at håndtere bruger- og stakeholderinddragelse. Herunder sikre, at der kommer resultater ud af processerne.
- Opbygge tillid som en organisatorisk kompetence. Hvis man skal lære noget nyt, kræver det evne til at turde være sårbar og miste fodfæstet for en stund
- Skabe en kapacitet til at optage og opsuge viden udefra, dvs. have en struktureret tilgang til, hvordan man faktisk lærer af nogle, som taler et andet sprog, har et andet verdenssyn og måske også helt andre målsætninger. Sikre, at der er diffusionskanaler for viden.
- Opbygge en paradokshåndteringsevne, dvs. evne til at lede og ikke mindst skabe mening med tilstedeværelsen af vedvarende modsatrettede input og udviklingsveje.
- Transformere og omsætte opnåede resultater i systemet i konkrete projekter, skabe en anerkendelse af værdien af udefrakommende viden og ideer bredt i organisationen. Skabe gennemsigtighed om, hvem der bidrager og hvordan.
- Takke og belønne bidragsyderne behørigt, så deres loyalitet styrkes. Skabe et godt innovations-community.

I innovationsbestrebelseerne vil de fleste virksomheder nok pendle mellem Fort Knox og Crystal Palace, mellem åbenhed og lukkethed, mellem det kortsigtede og det langsigtede, mellem risiko og sikre valg. Dilemmaet er, at man til stadighed bør gå det nye og anderledes i møde uden at miste sig selv i mødet. Ingen kommer som bekendt foran ved at gå i andres fodspor. Men man nødt til at få den organisatoriske skygge og fodspor med.

## Litteratur

Barton, D. (2016) Lifespan of companies shrinking to 18 years. *Economic Times*, 29. januar, 2016.

Boston Consulting Group (2017) *Winning the Industry 4.0 race*. København: Innovationsfonden.

CBS & Megafon (2017) *Fit for fremtiden? VL medlemsundersøgelse 2017*. København: Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

Christensen, P. R., Munksgaard, K. B., Bang, A. L., Astrup, W., & Thomsen, H. T. (2015) Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum. I CESFO: *Årsrapport* (pp. 57-62). Syddansk Universitet. Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning.

Drucker, P. (2001) The next society. *The Economist*, 361 (8246), 3-9.

Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002) The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, 11(4), 725-760.

Industriens Fond (2016). INSPIRE16. *Ide- og udfordringskatalog*. København: Industriens Fond.

Jensen, M. B., Hiennerth, C., & Lettl, C. (2014) Forecasting the Commercial Attractiveness of User-Generated Designs Using Online Data: An Empirical Study within the LEGO User Community. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 75-93.

Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017) Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 128-138.

Lindorf, M. (2012) *Casesamling – hvordan går vi industrien til en talentfabrik?* København: DEA og Damvad.

McGrath, R. G. (2013) *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Poufelt, F., & Andersen, M. M. (2016) *Strategi*. København: Lindhardt og Ringhof.



Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

PricewaterhouseCoopers (PWC) (2016) *Redefining business in a changing world*. CEO Survey. PricewaterhouseCoopers.

TATA Consultancy Services (2013) The Digital Enterprise: A Framework for Transformation. *Perspectives – TCS Consulting Journal*, 5, 7-18.

Von Hippel, E. (2005) *Democratizing innovation*. Boston: MIT press.



## Kapitel 4

### Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling

Af Henrik Holt Larsen

*Danmark er fyldt med talent. Også uforløst talent. Men vi skal blive bedre til at opdage det, udvikle det og bruge det. Fra første til sidste skoledag. Fra første til sidste arbejdsdag.*

Karsten Dybvad, adm. dir., DI, 29.9.1015

*Talentudvikling er en af de højest prioriterede opgaver inden for HRM-praksis i virksomhederne. Det skyldes, at der i en videnøkonomi som den danske er et stort behov for sublim kompetence inden for virksomhedernes virkefelt, og derfor bliver identifikation, udvælgelse og udvikling af talenter vigtigt. Det gælder både ledelsestalent og andre strategisk vigtige spidskompetencer, fx specialister. Det gælder ikke mindst industrivirksomheder, fordi den globale konkurrence nødvendiggør, at disse mestrer avanceret informations- og produktionsteknologi, innovation, kvalitet, nye former for markedstilpasning mv.*

*Kapitlets omdrejningspunkt er det iboende, generelle dilemma i talentudvikling, nemlig at denne primært involverer et (ofte lille) mindretal blandt de ansatte, men tænkes at komme hele organisationen til gode. Dette misforhold indebærer, at enhver form for talentudvikling i sit kølvand ikke blot trækker de tilstræbte fordele og positive effekter, men også en række bivirkninger. Talentfuld talentudvikling i en virksomhed handler derfor i høj grad om at opnå de størst mulige fordele med færrest mulige bivirkninger. Disse udfordringer, valgmuligheder og løsninger diskuteres i kapitlet. Det sker, efter at vi i indledningen har defineret begreberne talent, talentudvikling og talent management. Herefter gennemgås et antal konkrete temaer og valgmuligheder, som virksomheder må forholde sig til i deres praksis på talentområdet. Kapitlet afsluttes med råd og vink til virksomheder, der søger inspiration til fornyelse af deres praksis. (Kapitlet bygger i høj grad på Larsen, 2012).*

### ***Danmark som produktionsland har brug for flere faglærte***

Industrien spiller en afgørende rolle for Danmark. Næsten halvdelen af dansk eksport stammer fra produktionsvirksomheder, som i kraft af dygtige medarbejdere, teknologi og fremsynethed opretholder konkurrenceevnen i en globaliseret verden.

Selvom en stor del af produktionen er lagt ud i andre lande, produceres der stadig meget i Danmark. Det drejer sig bl.a. om den del af produktionen, som er specialiseret, automatiseret, og som måske også kræver en vis nærhed til markedet. Fælles for den produktion, som finder sted i Danmark er, at den kræver kompetencer på højt niveau, og at den er tæt forbundet med udviklingen af produkterne.

### ***Produktion starter med de faglærte***

Danmark som produktionsland starter med de faglærte medarbejdere. Men netop faglærte medarbejdere er en mangelvare i disse år, hvor flere og flere virksomheder melder om store udfordringer med at rekruttere nye industriteknikere, plastmagere, handelselever, smede, teknisk designere og procesoperatører. Manglen opstår, fordi en stor del af de faglærte, som er på arbejdsmarkedet i dag, har nået en alder, hvor de går på pension eller efterløn. Og der er ikke nær nok nye faglærte på vej ind på arbejdsmarkedet.

Kilde: "Hands-on – Du har en fremtid i industrien". (DI, Dansk Metal, 3F, HK og Teknisk Landsforbund)

## **Dilemma - hvordan**

Talentudvikling gives som nævnt topprioritet i virksomhederne i disse år. Det er blevet legitimt at øremærke talenter – og kæle specielt for dem – selv om kollegerne kan føle sig forbigået. Der er også slået hul i myten om, at talent kun har noget med ledelse at gøre. De gode specialister er også talenter, og de skal føle sig set og værdsat. Der arbejdes tillige ihærdigt på at finde de bedste metoder til talentudvikling, at mindske organisatorisk jalousi blandt de ikke-nominerede – samt at måle effekten af talent management, så virksomheden føler, at den får "value for money".

I kølvandet på den stigende bevidsthed og de nye metoder til talentudvikling er også kommet en erkendelse af de mange faldgruber og udfordringer, når man arbejder med talentudvikling. Disse belyses i aktuel forskning, men man kan også lære meget af frontløber-cases fra virksomheder,

fordi disse ikke blot anviser nye veje og hensigtsmæssige metoder til talentudvikling, men også viser, hvordan man som virksomhed undgår at løbe sig staver i livet, når man arbejder med talentudvikling.

### **Først: Hvad er overhovedet talent?**

Talent kan defineres som specifikke forudsætninger, dvs. unikke kvalifikationer, hos enkeltpersoner. Disse kvalifikationer besidder nogle mennesker mere end andre, de er svært opnåelige, og de er vanskelige at udvikle på kort sigt. Kvalifikationerne har desuden strategisk betydning for virksomheden, og dermed ophøjes de til at være kompetencer og ikke blot kvalifikationer – idet kvalifikationer er at være *rigtig god*, mens kompetence er at være *god til det rigtige*. Netop fordi kvalifikationerne er strategisk forankrede – og dermed lig kompetencer – og tilmed svært opnåelige, er de svære at imitere eller substituere fra konkurrenternes side.

Kompetencerne kan principielt gå i alle retninger, forudsat at de harmonerer med virksomhedens krav til kernekompetencer. Derfor kan både den skarpe juridiske hjerne, det fødte tekniske geni, den empatiske bankrådgiver, den fingernemme kirurg og den myndige fængselsbetjent være talenter ; i modsætning til den enøjede opfattelse af, at der kun findes én form for interessant talent, nemlig ledelsestalent. Industrivirksomheden, folkeskolen, banken, sygehuset og fængslet kalder alle på, og har behov for, talenter. Det er imidlertid meget forskelligt, hvad der i den konkrete virksomhed er brug for af strategiske spidskompetencer og derfor falder ind under kategorien talent, og hovedparten af dem vil være ikke-ledere, men typisk være fx specialister.

Med begrebet *talent management* menes det ”apparat”, som omgiver talenterne, hvis og når virksomheden bevidst og på institutionaliseret måde søsætter talentudviklingsaktiviteter. Talent management omfatter dermed ikke al den talentudvikling, der foregår i virksomheden, bl.a. fordi organisationen – uundgåeligt og generelt – er et læringsmiljø og dermed skaber talentudvikling – som supplement til (og nogle gange endda i modstrid med) de institutionaliserede tiltag, der er indeholdt i talent management-programmer.

*Talentudvikling* er den proces, hvorigennem den enkeltes talent udfoldes, uanset om det er personlige eller faglige kompetencer, og uanset hvad katalysatoren herfor er, fx et kursus, læring på jobbet, oplevelser i privatlivet osv.

Hvorvidt en virksomhed rent faktisk lykkes med talent management eller ej, og hvorvidt aktiviteterne opleves positivt eller negativt af centrale aktører, er principielt ikke afgørende for definitionen – men naturligvis afgørende for aktørerne. Eftersom kernen i talent management er det institutionelle set-up, omfatter det ikke eksplicit virksomhedens kultur, værdier, normer eller erfaringsbaserede læreprocesser i dagligdagen. Selv om dette ikke er tilfældet, fungerer kultur, værdier, normer og organisatoriske læreprocesser dog som ”baggrundsmusik” for talentudviklingen og påvirker dermed i høj grad *resultatet* af talent management. Pointen er altså, at ordet ”management” i begrebet talent management afspejler en bevidst, ledelsesmæssigt etableret institutionel platform (arena) for talentudvikling, men at *udfaldet* af talent management også påvirkes af ”organisationens DNA” i form af kultur, værdier, tilfældige hændelser mv.

### ***Det sande talent – eller utopia for de fleste?***

*Mendelssohn kunne simpelthen alt. Han var en virtuos pianist og organist, en dygtig violinist og bratschist, en skelsættende dirigent, en uovertruffen improvisator, en lærd musikhistoriker, en fremragende tegner, var voldsomt belæst, mestrede mange sprog, var bibelstærk og dybt fortrolig med filosofi, var en fejlfri danser, en glimrende rytter, en forrygende skakspiller og en meget dygtig svømmer. Han var en kærlig far og ægtemand, og han var omgængelig, charmerende, hjælpsom, gavmild og beskeden. Det eneste, han ikke havde særlig interesse for, var kortspil og skøjteløb. Bortset fra dét var hele verden åben for hans evner.*

Kilde: Programtekst, DR torsdagskoncert, 2. marts 2006

## **Hvad er dilemmaet, dvs. hvori består det?**

Kernen i det ledelsesdilemma, der knytter sig til talentområdet, er, at *man udvikler nogle få for at gavne de mange* – ja, faktisk hele organisationen og dens konkurrencedygtighed og overlevelse. Talentudvikling er dermed, også i virksomheder, en ”elitebetonet konkurrencesport”, hvor udvikling af enkeltpersoner (= et mindretal) bruges som katalysator for kollektiv kompetenceudvikling, forandringsledelse samt strategiuudvikling (Arthur m.fl., 2017; Davidsen & Hein, 2017).

Der findes også andre ”sportsgrene” i virksomhederne, herunder mange hvor der i højere grad er et 1:1-forhold mellem indsats og resultat. Det gælder fx organisationsudvikling, hvor man med et generelt fremstød griber ind i organisationen, påvirker bredt, skyder med spredehagl og tilsigter at skabe en mere hensigtsmæssig organisation. Det samme gælder generelle uddannelses- og kompetenceudviklingsprogrammer, der omfatter alle ansatte, fordi alle netop anses for at have samme kompetencebehov. Det ses fx, når en virksomhed vil opprioritere samtlige ansattes bevidsthed/viden om samt evne til at håndtere etiske udfordringer, risikoen for hacking, arbejdsmiljø-/sikkerhedsproblemer el. lign.

Talentudvikling er i modsætning hertil en nålestiksstrategi, hvor en målrettet, selektiv indsats – ofte i stærk og koncentreret dosis - tilstræbes at have en så kraftig virkning på et antal enkeltpersoner, at det påvirker hele organisationen (DEA, 2010).

*Hvorfor* er dette så et dilemma? Det er det, fordi en så stærk dosis uundgåeligt river en masse bivirkninger med sig. Håndteringen af disse – samt at finde hensigtsmæssige balancepunkter mellem modsatrettede interesser, fordele og ulemper – falder inden for bogens definition af dilemma. Som leder står man uundgåeligt i et utal af valgsituationer, hvor man ikke på samme tid kan opnå flere (mindst to) attraktive valgmuligheder, eller hvor man (omvendt) med omhu må vælge den eller de bivirkninger, man helst vil leve med.

*Hvor* kommer dilemmaet til udtryk? Det gør det, overalt hvor man enten aktivt forholder sig til og søsætter aktiviteter inden for talentudvikling, eller hvor der foregår spontan, ikke-iscenesat talentudvikling. Det er i høj grad subjektivt bestemt – og dermed i en vis udstrækning op til dominerende koalitioner i en virksomhed – hvorvidt talentudvikling italesættes, gøres til et indsatsområde og gives prioritet.

For *hvem* er talentudvikling et ledelsesdilemma? Det er det selvsagt for lederne, der i kraft af deres ledelsesansvar har store muligheder for at påvirke, om der (og i givet fald i hvilken udstrækning) foregår talentudvikling i deres enhed. De kan også typisk være interesseret i talentudvikling for sig selv. På den måde er de både leverandører og ”offer” for talentudvikling, hvilket ikke nødvendigvis er en let cocktail at blande. Talentudvikling er også interessant for de medarbejdere, der har , eller netop *ikke* har, mulighed for at smage talentudviklingens sødme, så at sige. Endelig har topledelsen og en evt. HR-funktion et mere overordnet ansvar for talentudvikling (eller rettere talent management).

## Centrale pointer/aspekter

I det følgende hovedafsnit belyses nogle af de væsentligste aspekter ved kapitlets ledelsesdilemma.

### **I sigtekornet ser vi kun ledelsestalent – og ikke de (mange) andre nødvendige talentområder**

Som nævnt er det uhensigtsmæssigt at sætte lighedstegn mellem lederudvikling og talentudvikling – og dermed glemme andre typer af talenter. En moderne industrivirksomhed behøver mange typer af talent (specialister med fagprofessionel kompetence), og virksomheden har dermed ikke kun brug for at udklække ledere. Hertil kommer, at hvis de andre grupper med udpræget talent, fx fagprofessionelle specialister, oplever sig som et B-hold, reduceres deres lyst og evne til at levere virksomhedens kerneydelser, og det svækker i voldsom grad virksomhedens overlevelsessevne.

*Det er med ledere som med aber. Jo højere de kravler op, jo mere ser man kun røven af dem.*

*Jarl Friis-Mikkelsen*

Hvis talent dermed er andet og mere end ledere og ledelse, vil også talentudvikling kunne gå i mange retninger (fx specialist eller projektdeltager). Hvis talent defineres som enhver form for strategisk kernekompetence, der styrker virksomhedens konkurrencekraft, vil talentområderne være specifikke for den enkelte virksomhed og branche – og handle om meget andet end ledelse. Vindmøllevirksomheden vil fx være afhængig af ikke blot ingeniører og andre teknikere, men også gode forhandlere, dygtige økonomifolk, specialister med indsigt i internationale politiske forhold osv. (DEA, 2010).

Naturligvis skal et talent mestre sit fag, men faglighed er ikke nok. Der skal også være nogle personlige karaktertræk til stede, for at talentet kan folde sig ud. Disse kendetegn er blandt andre:

- Intelligens
- Faglig originalitet
- Indsigt
- Engagement og passion
- Vision
- Situationsfornemmelse
- Handlekraft
- Social kapital



## **Jo flere man udvikler, jo mindre eksklusivt bliver det**

Hvis man erstatter den snævre opfattelse af talent som en elite af nuværende og potentielle *ledere* med enhver kategori af personer, der besidder unik strategisk kernekompetence (fx også specialister, projektmedarbejdere og generalister), bliver personkredsen selvsagt større. Den gode nyhed i den forbindelse er, at så skuffer man jo færre, fordi B-holdet bliver mindre. Især i den offentlige sektor har der været et vist gehør for dette synspunkt, fordi det harmonerer dårligt med kulturen i denne sektor at gøre talentudvikling til en ”elitesport”. Man har ligefrem fra centralt hold tilkendegivet den holdning, at alle har et talent: ”Find potentialet i alle medarbejdere”, som det er blevet udtrykt. Med dette mindset handler det om (hos alle) at forløse potentialet; ikke at identificere og udvikle det mindretal, der kan betegnes som talenter. En sådan altomfavnende opfattelse af talentbegrebet ses dog ikke i den private sektor, herunder industri-virksomheder.

Ulempen ved at ”demokratisere talentbegrebet” er i øvrigt også, at så udvandes det særegne indhold ved selve talentbegrebet, (nemlig at noget er unikt og sjældent), og talentudvikling flyder sammen med drukner i generel kompetence-/medarbejderudvikling.

I praksis er det heller ikke realistisk at gøre alle til talenter. Inden for alle faggrupper vil nogle medarbejdere være bedre end andre og kunne udvikle sig mere end andre. Talent management indebærer derfor uundgåeligt en sortering.

## **Jo mere man gør ud af talentudvikling, jo flere mister man**

Det er et uundgåeligt vilkår i talent management, at hvis man udvikler talenter, bliver de mere attraktive – også for andre virksomheder. Det kan man vælge at forholde sig afslappet til, som tilfældet var med GE (General Electric), der i sin storhedstid havde mottoet: ”Vi udvikler flere, end vi har brug for – og lader konkurrenterne få de dårligste.” Denne grundholdning er imidlertid farlig i et moderne samfund med turbulens og gennem-sigtighed på arbejdsmarkedet samt selvsikre og utålmodige medarbejder-typer, der ikke finder sig i at sidde på reservebænken i mange år. Det betyder, at virksomheden drænes for nogle af de bedste folk (Cappelli 2008: 115).

Det kunne få én til at konkludere, at det så gælder om at vælge en sådan praksis mht. talentudvikling, at ingen andre virksomheder er interesserede i medarbejderne. Det skal man imidlertid ikke ønske sig, for som det er

blevet udtrykt: ”Der er kun én ting, der er værre end at uddanne sine medarbejdere – og så miste dem. Det er *ikke* at udvikle dem, og at de så bli’r, for så skal man selv leve med dem!”.

Selvom en virksomhed blotter struben og bliver mere sårbar, hvis den satser på talentudvikling, er der ofte ikke noget alternativ hertil, især ikke i videnvirksomheder. Man kan forsøge at dæmme op for en uønsket afgang af talenter på mange måder (jf. Stahl m.fl. 2007). Man kan passende starte med at finde ud af, *hvem* og *hvorfor* folk forlader virksomheden. I kølvandet herpå kommer en refleksion over, hvordan disse medarbejderes *performance* er, og om årsagen til afgangene evt. kan spores tilbage til *rekruttering, udvælgelse, indslusning, udvikling, fastholdelse og bedømmelse* af de pågældende. Principielt kan afgangene også skyldes aflønningsproblemer, men ofte ligger hunden begravet et andet sted, nemlig i et utilfredsstillende jobindhold, manglende udviklingsmuligheder, utilfredshed med lederen, fx hvis denne ikke er i stand til at overbevise medarbejderen om, at vedkommende er værdsat, og at der er gode fremtidsmuligheder i virksomheden. Der er mange myter om, at man både kan tiltrække og fastholde talenter vha. høj løn. Sandheden er imidlertid, at ”hvad der kommer let, går let”. Hvis man tiltrækker medarbejdere ved at lokke med høj løn, lader de sig også lokke væk igen ved tilbud om (højere) løn. Den bedste rekrutterings- og fastholdelsesstrategi ift. talenter er at satse på et godt jobindhold (spændende opgaver, ansvar, gøre en forskel, bruge sin fag-professionalisme – og se attraktive udviklingsmuligheder). Når dette er opfyldt, spiller løn kun en sekundær rolle.

## **Intern eller ekstern talentrekruttering: Kloner og iltsvind eller nyt blod...**

Det er en svær afgørelse, hvor meget man skal satse på henholdsvis intern eller ekstern rekruttering af talenter. Der er mange gode argumenter for at satse kraftigt på *intern* rekruttering. Man ”kender sine lus på direktionsgangen”, usikkerheden er mindre, man kan tilrettelægge målrettede talentprogrammer, skræddersyet til virksomheden, og der er økonomiske fordele ved at rekruttere internt.

Det virker også motiverende på de nuværende ansatte, at de kan se, at der er karrieremuligheder, og virksomhedens omfattende uddannelses- og udviklingsaktiviteter vil i sig selv gøre det attraktivt at blive hængende i virksomheden. Udover denne interne employer branding-effekt er der en tilsvarende ekstern effekt, idet man af omgivelserne (inkl. potentielle ansøgere) opleves som et attraktivt sted at blive ansat.

Jo mere virksomheden hælder mod intern rekruttering, jo mere iøjnefaldende bliver dog samtidig ulemperne, og dermed bliver dette argument for *ekstern* rekruttering af talenter. Det gælder især risikoen for indavl og kulturel forstening, især fordi organisationens ”helte” bliver dem, der som levende mumier er gået i ét med kulturen og matcher bedst med succes-kriterierne i går og måske i dag, men ikke nødvendigvis i morgen. Kraftig satsning på intern rekruttering øger derfor risikoen for kloning og ildsvind, hvad der kan være en barriere for nytænkning, bramfri kritik og innovation.

Konklusionen er, *at* der ,hver for sig, er mange fordele knyttet til både intern og ekstern rekruttering (også kaldet ”make or buy”), *at* den rigtige balance afhænger af virksomhedens specifikke situation, herunder kultur og placering på sin livscyklus, *at* man aldrig kan eller bør forvente, at en forskydning imellem intern og ekstern rekruttering (kun) vil blive oplevet positivt, *at* det ikke desto mindre kan være et nyttigt værktøj i forbindelse med forandringsledelse, *at* man gerne må lytte til, men ikke skal lade sig styre af den umiddelbare reaktion fra medarbejderside, *at* det stigende pres om innovation og forandringsledelse peger i retning af større vægt på ekstern rekruttering, men *at* denne – hvis dette af forskellige grunde viser sig at være meget svært – kan suppleres af tættere kontakt, netværk, udlån, jobbytte etc. med andre virksomheder (Larsen, 2012, 215-16).

## **Et talent: superhjerne, bankende hjerte eller værdibærer?**

I det foregående har vi som en lidt handy overskrift kaldt talent for en strategisk kernekompetence. Hermed menes typisk specifikke, ædle faglige kvalifikationer inden for områder, som virksomheden ikke kan (over)leve uden. Under overfladen gemmer sig imidlertid et mere nuanceret fænomen.

Der er en stigende erkendelse af, at talent ikke kun er et spørgsmål om kompetence eller potentiale, men også kan være et udtryk for højt niveau af *engagement*. Det siges jo, at ”Viljen ser Vorherre på”, og engagement udtrykker netop viljen (og ikke blot evnen) til at varetage et bestemt job. Det kendes fx fra miljøer med stærk, tæt og involverende menneskekontakt, hvortil kan regnes sundhedsvæsenet, ældreplejen, visse service-/liberale erhverv, undervisningssektoren mv. Pointen er, at i disse miljøer er der stort behov for ildsjæle, der i kraft af deres engagement eller måske ligefrem passion kan skabe tæt kontakt, nærvær, tryghed og tillid i relation

til de borger-/brugergrupper, de betjener. Da dette harmonerer med de organisatoriske succeskriterier, falder det ind under betegnelsen *talent* (Davidsen & Hein, 2017; Hein, 2013).

Selv om engagement og passion kan være en vigtig katalysator for talentudvikling, kan talentudvikling også dræbe engagement og passion! Undervejs i kapitlet har vi jo beskrevet, hvordan talentudvikling kan ryge af sporet eller – i mildere grad – medføre negative bivirkninger, som man skal forstå at håndtere. Hvis dette ikke lykkes, skaber det frustration. Det gælder fx, hvis man føler sig forbigået og/eller oplever virksomhedens talentpraksis som urimelig eller virkningsløs. Ildsjæle med stort engagement kan også rammes af, at engagementet kammer over og udvikler sig til udbrændthed. Videnarbejde er spændt ud mellem begejstring og belastning.

### **Det er præstationen, man ser i dagligdagen, men det er potentialet, der tæller**

Talent management er virksomhedens bevidste bestræbelser på at sikre, at der er det fornødne talent (mht. kvantitet og kvalitet) til at føre virksomheden ind i fremtiden. Vurderet i forhold til virksomhedens aktuelle bemanning bør fokus derfor være på den enkelte persons potentiale. Antagelsen er, at hvis personen kan udvikle sig til en position, hvor vedkommende på det rette tidspunkt har den rette kompetence til at gøre de rette ting, så kan virksomheden udfylde sin rolle og leve op til de eksterne krav på det givne tidspunkt.

Problemet er imidlertid, at det er meget svært at vurdere menneskers potentiale. Det er lettere at vurdere den aktuelle præstation i dag. Derfor bruges den i høj grad som forudsigelsesfaktor eller proxy (tilnærmet forudsigelsesfaktor) for, hvilket potentiale den enkelte besidder.

Samspelet mellem præstation og potentiale er illustreret i figur 4.1.

		<i>Performance vurdering</i>		
		<i>Utilfredsstil- lende</i>	<i>God</i>	<i>Fremra- gende</i>
<i>Potenti- ale</i>	<i>Stort</i>	Potentiel stjerne	Fremtidig stjerne	Superstjerne
	<i>Moderat</i>	Lovende	Hold øje med...	Stjerne
	<i>Lille</i>	Under-per- former	Pålidelig performer	Excellent performer

Kilde: Syed og Kramar, 2017, s. 287

Figuren viser, at hvis personen både har stort potentiale og høj præstation i dag, så burde det jo være let at klassificere vedkommende som talent. Hvis både potentiale og præstation er lav, burde det også være let, for så kommer det ikke på tale at identificere vedkommende som talent. Og dog! Det ses ofte, at virksomheder, som begynder at tale om high performance/high potential, ret hurtigt bliver nødt til at fokusere på den modsatte ende af skalaen, og det er ikke nær så sjovt som den øvre del af skalaen (selvom det jo også har sine egne problematikker tilknyttet). Det er måske et dilemma, at når man vil nærmere sig toppen, så bliver man også nødt til at adressere bunden. Det var fx tilfældet i en industrivirksomhed, hvis talentprogram ret hurtigt afdækkede, at man var omtrent lige dårligt til at identificere high performance/high potential som low performers. Faktisk kunne man kun identificere en håndfuld low performers ud af knap 4000 medarbejdere, så talentprogrammet fik følgeskab af en low performer-program, så både top og bund fik en overhaling.

Det er også kompliceret, hvis den aktuelle præstation er høj, men potentialet vurderes til at være lavt. Her bør man konkludere, at vi har en fantastisk "arbejdshest", som fylder jobbet godt ud og kan være meget betydningsfuld for organisationen, men det gælder måske netop om at fastholde personen i jobbet, fremfor at begynde at friste med talentprogrammer og andre jobs. Det gælder fx en uhyre kompetent ingeniør, der i en industrivirksomhed er ansvarlig for et kompliceret teknisk specialismråde og

befinder sig godt dér og ikke ønsker at flytte sig derfra. Hvorfor skal den pågældende pådattes at have potentiale og lyst til at lave noget andet?

Den fjerde kategori (lav aktuel præstation, men stort potentiale) er også kompliceret. Den lægger nemlig op til, at man skal samle mod til at udnævne personer, som faktisk *ikke* leverer varen i dag, til talenter, fordi man har høje tanker om dem. Det kræver robusthed og vedholdenhed at forsvare en sådan disposition.

Figuren viser med andre ord, at virksomheden skal være meget bevidst om, hvor talenterne befinder sig i figuren og være i stand til at forsvare over for en måske undrende offentlighed, hvorfor personer med ikke-impoverende aktuel præstation (performance) kan anses som talenter.

*Danfoss:*

*En gang om året evaluerer lederne deres medarbejdere på to kriterier (performance og potential), og bagefter kommunikeres evalueringen til den enkelte medarbejder. Der opereres med fire trin, og fordelingen er typisk således: clearly below (5 %), moderate (25 %), strong (60 %), top (10 %). For de erklærede talenter gælder det, at hvis man har været et erklæret talent to år i træk, skal man i det følgende år flyttes til en ny udfordring. Det er lederens ansvar, at det sker, og vedkommende skal have en kvalificeret kandidat til at afløse talentet. Når man fortæller en medarbejder eller leder, at vedkommende er et talent, forpligter man sig til at finde et sådant job og sikre, at talentet erhverver de nødvendige kompetencer til at kunne bestrive det. Der lægges et stort ansvar – og pres – på lederne for at varetage og sikre denne talentpraksis, og det sender et klart signal – internt og eksternt – om, at talentudvikling tages seriøst.*

Kilde:Lunde, 2015

## **Selvopfyldende profetier og bristede illusioner**

Langt de fleste talentprogrammer har som mål, at talenterne overtager lederstillinger på de højere organisatoriske niveauer. Da tidshorisonten er lang og fremtiden meget uforudsigelig, kan der desværre meget let ske dét, at de forventede stillingsmuligheder ikke dukker op. Det skaber stor frustration og svækker i afgørende grad troen på talentprogrammet.

Et konkret eksempel herpå var en industrivirksomhed, som søsatte et i øvrigt meget flot og gennemtænkt talentprogram. På startdagen, hvor

CEO'en klippede den røde tråd over, sagde han i sin hyldest til programmet og deltagerne: "You are first in line", forstået på den måde, at deltagerne ville stå forrest i køen, når ledige, spændende jobs opstod. Ikke desto mindre *kom* der faktisk nogle ledige, attraktive stillinger, hvor man alligevel "tillod" andre at snige sig foran i køen, hvad der skabte stor frustration blandt talenterne. "Vi blev fortalt, at vi var "first in line", og nu bliver vi snydt".

Den slags frustrationer kan undgås, hvis virksomheden (fremfor at love konkrete, prestigefyldte lederjobs) siger til talenterne: "Den bagage, som talentprogrammet giver dig, vil ruste dig generelt til at blive involveret i mere komplekse, krævende opgaver. Disse kan være af ledelsesmæssig karakter, men kan principielt også ligge inden for andre, strategisk vigtige fagområder." Dette er ikke et småbeskidt, manipulatorisk kneb, men en erkendelse af, at talenter skal bruges optimalt, og det er ikke nødvendigvis lederstillinger i virksomhedens organisatoriske klatrestativ. En parallel til dette er Google, der når de ansætter ingeniører ikke lover dem et helt konkret job i en helt konkret afdeling. Der sker en "generisk ansættelse" i den forstand, at man ansættes til en generel jobtype. Det konkrete job afsløres først, når man har skrevet under på kontrakten!

## **Hemmelighedskræmmeri – eller fuld åbenhed?**

Man kan som virksomhed ikke bedrive talentudvikling uden at fortælle talenterne, at pilen peger på dem, men det øger uundgåeligt talenternes forventninger – måske til et urealistisk niveau. Omvendt har alle forsøg på at bedrive talentudvikling i det skjulte været forgæves. Bruger man champignon-metoden, hvor man lader talenterne vokse i mørke, risikerer man, at de en dag siger op, fordi de ikke vidste, at de faktisk blev anset som talenter. Øvelsen går derfor ud på at fortælle talenterne, og alle andre, hvem der er talenter, hvorfor de er det, og hvordan deres talent søges styrket. Det kan både give anledning til selvoptagethed (hos talenterne) og jalousi (hos andre), men der er kun én løsning: ærlighed varer længst, selv om det kan være besværligt i situationen.

## **(Arbejds)livet er den bedste skole**

Der er en fascination ved formaliserede talentprogrammer, men den bedste talentudvikling sker ved læring på jobbet og kan være uforudset, uanmodet og måske ligefrem ubehagelig. Al erfaring viser nemlig, at den mest effektive talentudvikling sker gennem autentiske, komplekse, krævende og dilemmafyldte arbejdsopgaver i dagligdagen (Tanggaard & Juelsbo, 2015).

*Jeg bliver ikke bedre eller mere motiveret af en træner, der siger, at jeg kan blive en af verdens bedste. Faktisk kan det godt motivere mig, når folk tvivler på mig eller slet ikke tror på mig.*

*Pierre-Emile Højbjerg, fodboldspiller.*

*Pol., 25.6.2017, baseret på Davidsen & Hein, 2017*

Den gode nyhed, sagt lidt prosaisk, er, at noget af det mest effektive talentudvikling kan være ”reality show”, fordi man bruger arbejdspladsen som klangbund og accelerator for talentudvikling. Den dårlige nyhed er, at denne dogme-talentudvikling er svær at styre og forudse – og måske heller ikke så efterspurgt fra talenternes side. Det er noget mere behageligt at sidde på et lækkert kursuscenter med gode faciliteter og lækker mad, end det er at få blå mærker ved at blive hvirvlet rundt i arbejdslivets tørretumbler.

## **Jo mere ansvar man lægger på lederne, jo større risiko er der for suboptimering**

Danske arbejdspladser er kendetegnet ved, at den enkelte leder i organisationen har et stort personaleansvar. Det omfatter også talentudvikling, og derfor er det en vigtig del af en leders personaleansvar at fremme talentudvikling i egen enhed. Den skal foregå ved kilden (dvs. ude i organisationen), så der skabes et godt samspil mellem den enkelte medarbejder, dennes job og lederen (Væksthus for Ledelse, 2016).

Ulempen er imidlertid, at man lægger ansvaret for udvikling af menneskelige ressourcer i hænderne på folk, der er blevet udvalgt pga. deres kompetence inden for et *helt andet* fagområde, nemlig dét de er ledere af. Evnen til og/eller interessen for personaleledelse, herunder talentudvikling, kan være begrænset. Lederne kan typisk opleve talentudvikling som en tidrover, eller at de risikerer at miste deres gode medarbejdere til andre dele af organisationen. De holder derfor deres talenter ”i mørke”, for som en leder udtrykte det: ”Man skal ikke stille sit potentiale ud i udstillingsvinduet”.

Dette argument er imidlertid kortsigtet. Hvis medarbejdere ved, at det er svært, endstige umuligt at komme væk igen fra en leders område, vil de også holde sig derfra. Det er ikke godt for en leder at være kendt for, at man er leder af en karrieremæssig blindgyde.

Lederne skal indse, at de ikke alene giver en skærv til organisationen ved at prioritere talentudvikling, men også kan have en personlig fordel derved (Pedersen, 2017). De får et godt omdømme i organisationen, de vir-



ker som magneter på de gode folk, og de styrker deres egne karrieremuligheder. Som det er blevet udtrykt: ”Hvis man ikke kan erstattes, kan man heller ikke blive forfremmet”.

Virksomheder er blevet bedre til at identificere de rigtige talenter, men det er først i de senere år, at virksomhederne har erkendt, at det er endnu vigtigere at sikre sig, at talenternes *chefer* er de rigtige! Selv det bedste talent kan ikke udvikles, hvis ikke chefen både kan og vil støtte og bidrage til talentudviklingen. Det er som nævnt et unikt dansk kendetegn, at ledere har et meget stort personaleansvar. Dermed ligger både forpligtelsen til og mulighederne for at skabe de bedst mulige vilkår for talentudvikling ude i organisationen hos den enkelte chef – og ikke i en evt. central HR-afdeling. Det er i sig selv et talent at kunne stimulere andres talentudvikling, og det kræver som minimum, at man ikke ser dette som en trussel mod ens egen position og karrieremuligheder. Adel forpligter, og det gør personaleledelse også...

### **Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles – og omvendt!**

Talentudvikling har i sagens natur en lang tidshorisont, og det er forklaringen på, at man må væbne sig med tålmodighed, hvis man vil evaluere effekten af en bevidst indsats på området. (Det giver sig selv, at hvis man skal evaluere effekten af de hændelser, som opstod spontant, uforudset mv., så er det endnu sværere). Kort sagt: Talent management indebærer, at man forbereder enkeltpersoner og organisationen på en fremtid, man ikke kender. Når denne fremtid dukker frem af horisonten, uanset hvordan den ser ud, ser den anderledes ud end forudset – og kræver sandsynlighed en anden ”talentbagage” end den, man støbte kuglerne til tilbage i tiden.

Et andet målingsproblem er forskellen på tilfredshed med og effekt af et givet talentprogram. Væsentligst er selvsagt effekten, men i dagligdagen betyder tilfredshed eller utilfredshed med programmet meget – både for snakken i korridoren og for talentprogrammets omdømme, implementering og – ultimativt – overlevelseschancer.

Dette blev på tankevækkende vis illustreret i en evaluering af et konkret talentprogram, som kapitlets forfatter blev bedt om at foretage i en virksomhed. Både talenterne og deres chefer blev interviewet, og dette blev kogt sammen til en rapport, der af HR-afdelingen blev forelagt for direktionen, der havde ønsket sig et bedre dokumentationsgrundlag for at kunne sige ja eller nej til en fortsættelse/gentagelse af talentprogrammet. Nogle (få) af talenternes chefer var negative eller hovedrystende over for talent-

programmet, men det viste sig at være sammenfaldende med, at disse chefer fra start til slut havde vist meget lidt interesse for hele programmet og stort set aldrig havde spurgt deres medarbejdere (talenter), hvordan det gik, og hvad de oplevede. Det kan imidlertid sprede gift i organisationen, hvis indflydelsesrige chefer går rundt i organisationen og med fasthed i stemmen erklærer, at ”det program er vist hat og brillier...”.

## Konklusion

I denne konklusion vil vi dels fremhæve og fastholde de vigtigste pointer i kapitlet, dels underbygge hvad det har at gøre med de to støtteben i hele bogen: *ledelse* og *dilemma*.

Med talent management menes de aktiviteter i en virksomhed, *som* har til formål eller de facto bidrager til at identificere, rekruttere, udvikle, fastholde og afvikle personer, *som* i kraft af deres unikke kompetence og/eller engagement repræsenterer en konkurrencemæssig fordel, *som* kun vanskeligt kan imiteres af konkurrenter eller substitueres vha. andre typer af ressourcer.

Forskellen på talent management og talentudvikling er, at det første begreb henviser til virksomhedens institutionaliserede program eller aktiviteter for at tiltrække, identificere, udvælge, udvikle og fastholde talenter. Talentudvikling er derimod den læring, erfaringsdannelse og ”livsrejse”, som den enkelte person gennemgår, uanset hvad kilden hertil er. Når begrebet karriereudvikling lejlighedsvis bruges som synonym for talentudvikling, sker det ud fra den udtrykkelige præmis, at karriere *ikke* er begrænset til et ledelsesmæssigt udviklingsforløb, men enhver sekvens af væsentlige begivenheder i personens arbejdsliv, uanset retning, formål, tempo og succesgrad.

Talent kan falde inden for meget forskellige områder. Som udgangspunkt er det subjektivt defineret i den enkelte virksomhed, hvad der betegnes som talentområder, men principielt er talent afgrænset til, hvad der er (eller bør være) virksomhedens kernekompetencer, hvis virksomheden skal kunne overleve. I en industrivirksomhed vil dette typisk handle om produkt- og kundegrupper, kvalitets- og teknologiniveau mv.

Talentudvikling sker – ligesom anden læring – såvel i formaliserede uddannelsessituationer som gennem erfaringsbaseret læring. I stigende grad ”importerer” virksomheder videnmedarbejdere. Disse er kendetegnet ved, at de ofte, forud for deres entré i arbejdslivet, har gennemført en videregående uddannelse, der har givet dem en fagprofessionel identitet, som godt kan være på kollisionskurs med den identitet som organizational citizens,

som virksomheden ønsker plantet i medarbejderne. Dette ses bl.a. ved, at specialister ofte ønsker kompetenceudvikling i dybden, mens virksomhedens behov kan være bredde (fx tvær- og flerfaglighed).

Det er meget krævende og forpligtende for en virksomhed at arbejde med talent management, men spørgsmålet er, om der er noget gangbart alternativt. Formuleret med et skævt smil kan man sige, at hvis man som virksomhed i en videnskøkonomi synes, at det er for ressourcekrævende at satse på talentudvikling, så prøv at lade være – men skynd dig at forlade virksomheden, før konsekvenserne heraf bliver for tydelige...!

Tilsyneladende magter mange virksomheder ikke at prioritere talentudvikling højt nok. Dette er katastrofalt, for selv (eller *netop*) i en tid, hvor hjulene begynder at trille hurtigere i erhvervslivet, kan talentudvikling være den hjertestarter, der sikrer fastholdelse og udvikling af medarbejdere med spidskompetence og engagement. Det er der mange grunde til:

For det første er videnvirksomheder betingelsesløst afhængige af talent, uanset om der er tale om software-udviklere, ingeniører eller bygningshåndværkere. Ingen opgave kan løses tilfredsstillende, hvis ikke den nødvendige kompetence og motivation er til stede.

For det andet er videnmedarbejdere meget optaget af deres fagprofessionelle identitet, ansvar, udviklingsmuligheder og oplevelse af at gøre en forskel. Det betyder også, at de reagerer meget kraftigt – og negativt – hvis de føler sig udsultet i et iltfattigt arbejdsmiljø eller har en arbejdsgiver, som angiveligt ikke vil investere i deres faglige kompetenceudvikling og trivsel. Dybt professionelle videnmedarbejdere kan kun købes med spændende jobs, udviklingsmuligheder, faglig prestige og oplevelsen af, at de sætter et fingeraftryk på den faglige kvalitet i organisationen.

For det tredje betyder det meget for en virksomheds omdømme i offentligheden generelt og blandt potentielle jobansøgere, om den er kendt for at være et spændende og professionelt fagligt miljø med højt til loftet og masser af udfoldelsesmuligheder for fagprofessionelle, eller om arbejdsmiljøet er trangt og indelukket. Ingen nok så sexet rekrutterings- eller markedsføringskampagne kan overdøve det omdømme (employer brand), som en virksomhed har, og som bl.a. via de sociale medier spreder sig til eksterne netværk af fagprofessionelle, herunder potentielle ansøgere. Videnmedarbejdere har, fx via deres kontakt til fagfæller, faglige organisationer og studiekammerater, et meget stort netværk.

For det fjerde er det en udpræget misforståelse at tro, at talentudvikling kræver en masse ressourcer. Intet er så godt for talenter som vaskeægte

arbejdsopgaver, der giver jord under neglene. Den bedste talentudvikling sker ofte på jobbet, dvs. ved simpelthen bare at passe sit arbejde! Det gælder ikke enhver arbejdsopgave, men opgaver hvor man bruger sin faglighed, hvor man lærer nyt, hvor man kommer ud over sin komfortzone, og hvor man får mulighed for at afprøve nye løsninger og eksperimenter. Selv ubehagelige begivenheder som nedskæringer og afskedigelser kan rumme et stort læringspotentiale. De skal ikke iværksættes med det formål at skabe læring, men man skal indtænke den læring ”the hard way”, som disse begivenheder kaster af sig.

## **Råd og vink**

### ***10 råd til dig der arbejder med talentudvikling***

#### *1. Sæt fokus på talentudvikling*

Sørg for, at jeres struktur understøtter talentudvikling og skab interesse hos den enkelte medarbejder og leder for at udvikle talent.

#### *2. Lad ikke kun ledere udvikle sig*

Talent er ikke blot forbeholdt ledere, men derimod enhver unik kompetence af betydning for organisationen. Dette gælder også de andre medarbejdere og deres specifikke kerneområder.

#### *3. Intern og ekstern rekruttering af talenter skal afbalanceres*

Det kan være fristende udelukkende at se på interne kandidater til talentudvikling, bl.a. fordi det virker som et incitament for allerede ansatte. Det kan dog også være vigtigt at tage nyt talent ind udefra, især hvis organisationen skal drejes i en ny retning.

#### *4. Talent kan både være aktuel præstation og potentiale – og både kompetence og engagement*

Talent kan både være den helt ekstraordinære arbejdspræstation i dag og udsigten til, at en person i morgen kan udvikle sig, og det er både et talent at kunne (= kompetence) og at ville (= engagement)

#### *5. Lad talentudvikling ske i tilknytning til praksis*

Det er vigtigt at kompetence- og talentudvikling især sker ved læreprocesser knyttet til jobbet, dvs. krævende opgaver, ansvar, tværorganisatorisk samarbejde og mobilitet, snarere end at blive sat på skolebænken.

### *6. Talentledelse er en del af lederjobbet*

Det er en del af lederens personaleansvar at identificere og udvikle talent i egen enhed. Det kan umiddelbart opleves som en tidrøver eller byrde at lægge på lederens i forvejen tyngede skuldre, men der er ikke noget alternativ, for hvem vil være omgivet af talentløse medarbejdere?

### *7. At være talent er ikke et livsvarigt privilegium*

At være talent er noget, man løbende skal gøre sig fortjent til, bl.a. ændrer det sig over tid, hvad kravene til organisatoriske kernekompetencer er. Det kræver, at man udvikler sig i takt hermed, og/eller at nye og andre personprofiler identificeres som talenter.

### *8. Husk dine talenter på deres oprindelige faglighed og kerneydelse*

Tænk på, at ”adel forpligter”, så dét at blive identificeret som talent kun er indgangen til fortsat at styrke sin kernekompetence.

### *9. Husk resten af flokken!*

Prioritering af talenter må ikke ske på en sådan måde, at man glemmer og demotiverer den meget store gruppe af velfungerende medarbejdere, der sikrer den daglige produktion og effektivitet.

### *10. Mål effekten af talentledelsen*

”Dét, der måles, bliver taget alvorligt”. Derfor er det vigtigt, at effekten af talentindsatsen løbende vurderes. Ressourcerne til at måle effekten må dog ikke æde af de ressourcer, der sættes ind på at udvikle talenter, og man skal huske Einsteins ord: ”Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles, og det det er ikke alt, der kan tælles, der tæller.”

Kilde: (Larsen, 2013)

## Litteratur

Arthur, Michael B., Khapova, Svetlana N. & Richardson, Julia (2017) *An intelligent career*. Oxford: Oxford University Press

Cappelli, P. (2008) *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press

Davidsen, M. & Hein, H. H. (2017) *Når talent forpligter*. København: Gyldendal

DEA (Danmarks Erhvervsforsknings Akademi) (2010) *Effektiv talentudvikling – praksis for praktikere*. København: DEA

Hein, H. H. (2013) *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal

Kjerulf, S. & Andersen, L. S. (2011) *Fra potentiale til talent: Identifikation, udvikling og fastholdelse*. København: Gyldendal

Larsen, H.H. (2013) *Overlev talentudviklingens minefelt*. Lederweb.dk, 2013

Larsen, H.H. (2012) *Talent management: Perspektiver, dilemmaer og praksis*. København: Samfundslitteratur

Lunde, N. (2015) *Det ny Danfoss: Sådan forvandlede Niels B. Christiansen landets største industrivirksomhed*. København; Gyldendal

Pedersen, L. (2017) *Er der en leder til stede?* København: Samfundslitteratur

Stahl, G. m. fl. (2007) *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. Faculty and Research Working Paper, 2007/34/OB*. Fontainebleau: INSEAD

Syed, J. & Kramar, R. (2017) *Human Resource Management – a global and critical perspective*. 2. udg. London: Palgrave Macmillan

Tanggaard, L. & Juelsbo, T. (2015) *Lær! Effektiv talentudvikling og innovation*. København: Gyldendal Business

Væksthus for Ledelse (2016) *Ledere der lykkes 2. Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner*. København: Væksthus for Ledelse, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) (Findes også i papirudgave)

## Kapitel 5

### Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos medarbejdere på gennemrejse

Af Frans Bévort

*En stor gruppe medarbejdere i mange virksomheder kommer og rejser hvert år. Af dem er der en gruppe af fagligt dygtige medarbejdere, som har gode muligheder for at finde arbejde i andre virksomheder, og som måske aldrig har haft intention om at blive i en længere årrække. Det kan være et større eller mindre problem alt efter den opgave, de løser, og hvor nemt det er at finde og ansætte en erstatning. Hvis virksomheden vurderer, at denne type medarbejdere er meget vigtige for dens succes, er der en række håndtag, den kan benytte, som forholder sig til de forskellige måder, som disse medarbejdere er engageret i virksomheden. Dilemmaet er, at fokus på disse "mobile" medarbejdere kan komme til at påvirke forholdet til de "stabile" medarbejdere, som de fleste virksomheder også er afhængige af.*

#### Dilemma - hvordan?

Ifølge OECD<sup>1</sup> havde 651.000 danskere mindre end ét års anciennitet i 2016. Det er ca. 25 % af de ca. 2,8 mio. beskæftigede. Det danske arbejdsmarked er dermed præget af en høj dynamik og fleksibilitet, der gør, at mange, herunder sandsynligvis mange af de bedst kvalificerede og attraktive medarbejdere, skifter job ofte. Det er, alt andet lige, mere kompliceret at påvirke og engagere medarbejdere, der kun befinder sig et kort tidsrum i virksomheden. Mange traditionelle udviklingsmetoder er simpelthen ikke effektive på samme måde som tidligere; karriereveje, lange træningsforløb, kulturudvikling mv. Dygtige medarbejdere er ofte mere engagerede i opgaven og faget end i virksomheden. Hvor dette tidligere ansås for et problem, ligger nøglen måske i at skabe fagligt attraktive arbejdspladser? Hvordan kan virksomheder ruste sig til at leve i et dynamisk arbejdsmarked med stor omsætning af medarbejdere, når man gerne vil beholde de bedste medarbejdere, som samtidigt er dem, der har størst

---

<sup>1</sup> [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_AVE](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_AVE)

mulighed for at være mobile? Hvordan kan man skabe og investere i et engageret arbejdsforhold, når både ledere og især højt kompetente medarbejdere er på gennemrejse? Hvordan kan man håndtere det dilemma, at der er "mobile" medarbejdere, man gerne vil fastholde samtidigt med, at man ikke vil genere de loyale, stabile medarbejdere, som gerne vil blive eller i værste fald fastholde de medarbejdere, man dybest set ikke vil beholde. Dilemmaet består altså i, at en vigtig gruppe medarbejdere ikke nemt lader sig knytte til virksomheden. Hvordan håndterer man dem, uden at det samtidigt støder de solide performere, som gerne vil blive, væk.

## **Virkeligheden i et dynamisk arbejdsmarked**

Hvad betyder det, at der er så stor udskiftning på arbejdspladserne i danske virksomheder? Ud fra en traditionel tankegang ville man sige, at "personaleomsætning" er et problem. En ordentlig virksomhed kan da ikke have en omsætning på 25 % af medarbejderne, vel? Når man ved, at ancienniteten er langt højere for visse virksomheder og faggrupper, så betyder det, at der er andre medarbejdergrupper, der skifter job endda meget hyppigt. Udfordringen kan være, at det i den situation er vanskeligt at holde fast på en bestemt kultur. Viden forsvinder ud af virksomheden sammen med medarbejderen, og det koster en masse tid og penge at ansætte og oplære nye medarbejdere.

I traditionel Human Resource Management har man derfor ofte fremhævet det "interne arbejdsmarked" som den bedste løsning for de virksomheder, der er i stand til det (Marsden, 2008). Virksomheder, som er i stand til at uddanne, udvikle og fastholde en stor fast medarbejderstab, som kan flyttes rundt mellem de forskellige opgaver i organisationen. Det kræver selvfølgelig et stort antal jobs og medarbejdere for at opnå disse muligheder og for at kunne planlægge og udvikle internt. Dynamikken er til gengæld så "lukket inde" i den enkelte typisk store virksomhed.

Det ganske fremragende ved den danske model er, at arbejdskraften og dermed arbejdspladserne i høj grad er let tilgængelige for hhv. arbejdsgivere og arbejdstagere. Der er et arbejdsmarked, hvor der langt hen ad vejen er fælles normer for, hvad medarbejdere skal kunne i forskellige jobs, fag og professioner, samtidigt med, at der også er ret faste rammer for, hvad en virksomhed kan byde og skal tilbyde sine medarbejdere. Et sådant arbejdsmarked stiller deltagerne meget mere lige end et arbejdsmarked, hvor relativt få store virksomheder dominerer med deres egne attraktive interne arbejdsmarkeder og lader de mindre virksomheder - og de lavest uddannede medarbejdergrupper - slå om resterne.



I Danmark er store virksomheder som Novo Nordisk i Bagsværd underlagt de stort set samme spilleregler, hvad angår adgang til arbejdsmarkedet, som en biotek-opstartsvirksomhed med 20 medarbejdere i Ørestaden. Det gør det muligt for de høj-kompetente medarbejderne at bevæge sig mellem dem. Det er derfor også muligt for en lille virksomhed at tiltrække medarbejderne fra Novo Nordisk, hvis man fx har et tilstrækkeligt interessant job, der passer til den pågældendes specielle fagprofil. Man kan sige, at dynamikken er udtryk for et sofistikeret nationalt HRM-system, hvor alle bliver nødt at være på tærne for at få fat i de mest attraktive hhv. medarbejdere og jobs. Virksomhederne konkurrerer om de gode medarbejdere, mens medarbejderne konkurrerer om de gode jobs.

Udfordringen er selvfølgelig, at nogle typer jobs kan være svære at besætte og nogle medarbejderprofiler får, fra tid til anden, problemer med at finde job. Heri ligger også trykket på virksomhederne for at udvikle sig som arbejdspladser og på medarbejderne for at udvikle deres kompetencer. Det samfundsmæssige ”smøremiddel”, som man har udviklet i Danmark, kaldes ”flexicurity”. Det indebærer, at den dynamik, der er i arbejdsmarkedet - som blandt andet indebærer, at det er nemt at fyre, men også relativt risikofrit at skifte job - er understøttet af to meget vigtige elementer. Det første er dagpengesystemet, som på trods af hvad der ofte fokuseres på i debatten, antalmæssigt primært hjælper og giver tryghed til medarbejdere, der er kortvarigt ledige i mellem jobs, men selvfølgelig også langtidsledige op til to år. I den anden ende ligger et udbygget arbejdsmarkedsuddannelses- og uddannelsessystem, der sammen med støtteordninger sikrer, at medarbejdere kan blive omskoleet eller få en uddannelse, hvis de ikke længere kan få arbejde med den uddannelse, de allerede har. Trygheden, sikkerheden og fleksibiliteten i flexicurity gør det muligt at opretholde den imponerende strøm af medarbejdere mellem virksomheder og job.

Det er på mange måder et godt system, men som antydnet, er det ikke uden udfordringer i praksis. Det kræver, at man som leder og virksomhed er på stikkerne for at skabe den loyalitet og det engagement, som trods alt er vigtigt i mange situationer. Sagen er også, at der er grupper af meget kompetente medarbejdere, der kan udnytte fleksibiliteten til at vælge og vrage på en måde, der kan være udfordrende, ikke mindst i mindre virksomheder, som alt andet lige ikke har så mange knapper at skrue på, i forhold til at fastholde medarbejdere, som de store virksomheder.

I næste afsnit skal vi diskutere, hvordan engagement kan fastholdes i forhold til de nøglemedarbejdere, der har så let ved at få arbejde andre steder.

## Hvordan skabe engagement ”i farten”?

Det har længe været diskuteret, hvordan virksomheder skal forholde sig til job-zappere (Larsen, 2010), og hvad det betyder for virksomhederne, at den gennemsnitlige anciennitet er faldet gennem en lang periode. Det, der er på spil, er opbygningen og vedligeholdelsen af den relation, der er mellem medarbejder og virksomhed. Hvordan er det muligt at skabe en meningsfuld relation for begge parter, hvis en stadig kortere tidshorisont gør det mindre attraktivt at investere i relationen?

Det første man bliver nødt til at spørge sig selv om, er, i hvor stort omfang, det i den specifikke virksomhed med de konkrete opgaver og medarbejderbehov, omsætningen af medarbejdere faktisk er et problem. Som nævnt bliver personaleomsætning ofte opfattet som et generelt problem. Men det er ikke nødvendigvis tilfældet. I McDonald’s betyder en høj ”omsætning” af unge servicemedarbejdere på fx 200 % om året ikke så meget. Det tager kort tid at lære medarbejderne op, og det er relativt nemt og billigt at finde erstatninger for de medarbejdere, der forlader virksomheden. Omvendt er bestyrere og ledere i selvsamme McDonald’s-restauranter meget sværere at oplære og erstatte. De er bærere af kulturen, og er dem, der kender det produktionssystem i dybden, som de mange unge medarbejdere skal læres op i. Derfor gør McDonald’s også meget mere for at fastholde denne gruppe.

På nogle typer arbejdspladser, som fx investeringsbanker eller konsulentfirmaer, har man en model (”up-or-out”, Maister 2003), der benytter stor personaleomsætning som del af en metode til at sikre sig, at der kommer en konstant strøm af potentielle seniormedarbejdere forbi, som man kan vælge fra og gøre til fx managers og partnere. Her er personaleomsætningen også lidt misvisende, fordi en kernegruppe faktisk ofte får en meget lang anciennitet, samtidigt med, at grupper af juniorer bliver skiftet ud meget hurtigt, hvis de ikke performer eller falder til.

Men eksemplerne ovenfor antyder jo også, at de medarbejdere, som man gerne vil fastholde, samtidigt er dem, som andre virksomheder gerne vil ansætte. De har ressourcer i form af viden, erfaring og knowhow, der gør, at de relativt nemt kan finde et andet job. Et nøglebegreb er her ”employability” (Larsen, 2010). Employability er udtryk for, hvor let det er for en medarbejder at få et sammenligneligt eller bedre job et andet sted end det nuværende. Employability er dermed udtryk for den relative værdi en medarbejder har på arbejdsmarkedet. Hvis medarbejderen oplever, at hun/han ikke har en stigende eller som minimum konstant værdi på arbejdsmarkedet, så vil denne være tilbøjelig til at forlade virksomheden.

Det vil omvendt sige, at hvis man kan overbevise medarbejderen om, at dennes employability er intakt eller stigende, så vil det typisk også være en måde at knytte medarbejderen tættere til virksomheden. Dette er ikke ligetil, fordi det interessante altid vil være medarbejderens subjektive vurdering af, hvorvidt dennes employability øges eller det modsatte. Medarbejderens forestillinger og forventninger er kun delvis kendte for lederen (og medarbejderen selv). Man taler om den ”psykologiske kontrakt” (Rousseau, 1995), som er medarbejderens implicitte forventninger til, hvordan hun/han vil blive behandlet, og hvilke muligheder osv. der vil være til rådighed for medarbejderen. Så et sted at starte er ikke at tage for givet, at man ved, hvad medarbejderens forventninger er og i stedet prøve at være tydelig i bestræbelsen på at få medarbejderen til at tænke over og tale om, hvilke forventninger hun/han gør sig.

Det kan virke ulogisk, men konsekvensen er, at ved hele tiden aktivt at styrke medarbejderens oplevelse af employability, opnås en effektiv måde at holde medarbejderen fast. Men så bliver det jo også nemmere for vedkommende at få et andet job? Måske, men de stærke medarbejdere er rejst længe før, hvis de oplever, at den psykologiske kontrakt er brudt og udbyttet af at være ansat ikke står mål med forventningerne. Sagen er jo også, at de særligt kompetente medarbejdere, fx specialiserede videnmedarbejdere, ofte er langt mere loyale over for deres faglige identitet og karriere, end de er over for virksomheden (Bévort, Jensen og Prahl, 1995). Det kaldes engagement over for ens fag (occupational commitment, Mathieu og Zajac, 1990) Så en måde at få medarbejderne på gennemrejse til at være engagerede er ved at vise, hvordan de bliver bedre og mere kompetente medarbejdere ved at blive – bare lidt længere.

Et andet aspekt af dette er, at organisationer ikke længere er identitetsskabende, som de var tidligere. Man var ØK’er, Børlum Stål’-mand, IBM’er eller Statsansat osv. Organisationen er i sig selv ikke ligeså vigtig som kilden til identifikation, tilhørsforhold eller mening, som tidligere. Men det betyder til gengæld, at virksomhederne skal være meget mere skarpe i forhold til, hvem de er, og hvilke historier de er en del af. I den relativt korte tid, som mange medarbejdere når at være i en virksomhed, kan det være svært at forlade sig på, at medarbejderne selv skaber mening i virksomheden. Ikke mindst fordi de, som sagt, er optaget af deres arbejde og faglige identitet. En måde at håndtere dilemmaet på kan være at kommunikere mere målrettet i forhold, hvordan de faggrupper, der er i virksomheden, yder en særlig indsats for det narrativ, som virksomheden er en del af, men også hvordan virksomhedens narrativ er med til at skabe mening i medarbejdernes faglighed og CV.

En måde at beskrive, hvordan medarbejdere generelt er knyttet til virksomheden på, er Meyer og Allen's (1990) commitment-model. De peger på tre former for engagement, der bygger på hhv. trang, behov eller moral.

- Affective commitment ("jeg kan ikke holde mig væk")
- Continuance commitment ("jeg kan ikke komme væk")
- Normative commitment ("jeg føler mig forpligtet til at blive")

Hvad angår medarbejderne på gennemrejse er det især den første, men også i stigende grad den sidste slags engagement, man kan arbejde med. Den omtalte fortælling eller narrativ kan både slå på, hvor attraktiv virksomheden er som arbejdsplads, hvad angår, vilkår, rammer og faglige udviklingsmuligheder. Men den kan samtidigt slå på, hvor stor en forskel man gør for at skabe en bedre verden, hvis man er ansat i denne organisation. Det sidste er blevet stadigt vigtigere for generation Y og senere generationer, hvilket blev fremhævet på Cranet-konferencen i 2017, hvor spørgsmålet om meningsfulde organisationer blev taget op.

Det gamle spørgsmål; "Don't ask what America can do for you, but what you can do for America" vendes på hovedet på den måde, at hvis virksomheden skal skabe engagement hos de "gennemrejsende" talenter, må den overbevise dem om, hvad opholdet vil gøre for deres faglighed, CV og faglige identitet. Det kræver, at medarbejderens egen leder, kolleger og andre i organisationen er klædt på til og opsat på opgaven at hjælpe de højkompetente medarbejdere på gennemrejse med at forstå, hvordan opholdet kan give mening for dem karrieremæssigt.

Spørgsmålet er også, om lederen selv er et problematisk udgangspunkt som ankerpunkt for relationen. I nogle virksomheder er personaleomsætningen højere blandt ledere, end den er blandt andre medarbejdergrupper. Det udfordrer hele præmissen for ledelse og engagement af medarbejdere på farten, hvis de, der skal stå for det, er lige så meget eller mere på farten end medarbejderne selv. Svaret, som blev berørt i kapitel 2, er, at indbygge ledelsen i organisationen, så afhængigheden af lederens person bliver mindre. Ikke sådan, at lederen ikke fortsat vil være et af de vigtigste kontaktpunkter for medarbejderen, men at virksomhedens identitet og kultur bliver fastholdt i systemer, rutiner og politikker, der er med til at forme relationen mellem leder og medarbejder og medarbejder og virksomhed i øvrigt. Det afgørende er at skabe en kontinuitet i medarbejderoplevelsen, der gør det muligt at se virksomheden som et værdifuldt sted at være.

**Eksempel:** "Faglig begejstring" på Radiometer.

*De højtuddannede medarbejdere i Radiometer Medical A/S' forsknings- og udviklingsafdeling efterspurgte faglig udvikling, der ikke kun fulgte de behov, som produktudviklingen havde. Derfor etablerede medarbejderne med støtte fra ledelsen et projekt, der hed "Faglig begejstring" ud fra de- viden, at det var det, der skulle til for, at de igen kunne føle sig tilpas som fagfolk. Ideen var at lave fælles arrangementer, hvor man kunne præsen- tere ideer for hinanden og på den anden side synliggøre og udnytte de ressourcer, hver enkelt havde til rådighed til at udvikle sig selv og sine egne faglige idéer. Man etablerede blandt andet en "virtuel legeplads" til dette formål. Eksemplet viser en måde at booste oplevelsen af, at denne virksomhed er et fagligt spændende sted at være og muligheden for at kunne udvikle sig som medarbejder (Bévort, 2002).*

En central knap som ledere og ledelser kan arbejde med i alle typer virksomheder, er at gøre virksomhedens "historie" eller narrativ meget klar for medarbejderne. Hvordan er denne virksomhed del af en større historie, som det både er attraktivt, meningsfuldt og nyttigt at være en del af? Generation Y, som vi også taler om andre steder i denne tekst, er enormt følsomme over for den samlede "værdi og mening", som virksomheden tilbyder medarbejderens egen historie, eget projekt. De er optagede af, hvordan virksomheden bidrager til større emner af mere overordnet interesse, som miljø, demokrati og socialt ansvar og retfærdighed. Og de er interesserede i den særlige måde, virksomheden konkret bidrager på. I overført betydning skal man helst kunne se medarbejderen for sig tale om virksomheden ved middagsbordet og, med begejstring, fremhæve den måde, virksomheden på mange måder, store og små, bidrager til at gøre verden et bedre sted at være.

**Eksempel:** Når "Pride" festivalen tiltrækker så stor opmærksomhed blandt virksomheder som bl.a. Deloitte, CBS og Google, er det ikke kun, fordi de er blevet grebet af sagen om ligebehandling af alle seksuelle orienteringer. Deloitte havde et kæmpe regnbuebanner på deres hovedsæde i København i dagene omkring Copenhagen Pride. CBS deltog officielt i paraden med en stor gruppe ansatte og studerende, mens Googles søgemaskine også var prydet med regnbuebannere. Det er også fordi de ved, at det betyder noget for eksisterende og fremtidige medarbejders (og kunders) opfattelse af disse virksomheders bidrag til det fælles samfund og dermed deres lyst til at være en del af virksomhederne.

Kunsten for lederen er at fornemme og undersøge, hvad der giver mening for den enkelte medarbejder og møde denne, der hvor hun/han er. Det er en investering, der rækker udover det umiddelbare ansættelsesforhold, fordi den enkelte medarbejder med stor sandsynlighed "sælger" virksomheden videre til andre relevante kandidater, og så er der rigtigt mange

medarbejdere, der vender tilbage til ledere og virksomheder, hvor de har haft det godt og har kunnet se sig selv. Medarbejdere, der rejser, er som udgangspunkt ikke illoyale overfor virksomheden, de er blot naturligt nok mest loyale overfor sig selv og deres egen karriere.

Konklusionen er her, at dilemmaet primært er et dilemma i forhold til de medarbejdere, man gerne vil beholde i længere tid, men som ikke selv nødvendigvis har et stærkt ønske om at blive. Løsningen kan være at være opmærksom på netop dem, man gerne vil beholde, overbevise dem om, hvordan deres employability vil udvikle sig, og hvordan deres faglige identitet vil blive rigere og deres liv mere meningsfuldt ved at blive og håbe på, at en del af dem vælger engagere sig i din virksomheds forretning, liv og historie på længere sigt. Samtidig er realiteten også, skal man ikke glemme, at der stadig er mange kompetente medarbejdere, som på et tidspunkt i deres karriere vælger at slå rødder og oplever ”at det her, det er lige mig”. Det er jo dem, som virksomheden virkelig gerne vil beholde, og når de har truffet valget, skulle de meget nødtigt fortryde det.

## **At håndtere både de mobile og de stabile**

I de ovenstående afsnit har vi danset rundt om det faktum, at der er nogen, vi gerne vil have til at blive, som forlader os. Der er andre, vi ønsker forlader os, som også forlader os. Der er heldigvis også nogen, som vi gerne vil have bliver, som bliver, men vi har ikke endnu diskuteret dem, vi gerne så forlade os, men som alligevel bliver.

Hvis ikke man målretter indsatsen præcist for at fastholde medarbejdere, risikerer man at skabe ”honey-traps” (Boxall & Purcell, 2016). Dvs., at nogle medarbejdere, som begge parter ville have bedst af forlod virksomheden, bliver, fordi det er svært at få den samme løn, de samme personlegoder, ligeså spændende opgaver andre steder eller den samme attraktive historie at være en del af. Her er der en fælles interesse i employability, fordi virksomheden gerne vil have, at medarbejderen kan rejse frivilligt (eller mindre frivilligt) uden at skulle smides ud i arbejdsløshed. Det er der ingen, der er interesserede i. Omvendt er det uhensigtsmæssigt, at man i bestræbelsen på at fastholde nogle, har låst andre inde, som man enten ikke ønsker at beholde, eller som selv ikke er videre engagerede, da de er blevet på grund af de gode vilkår, og ikke fordi de brænder for det. Det kalder på en ledelse, hvor man mere tydeligt gør forskel på folk, helst i forhold til nogle klarlagte kriterier.

Hvis der er noget mennesker er optagede af, så er det at blive retfærdigt behandlet. Der er mange grunde til, at det er svært at målrette opmærksomheden på medarbejdere, man gerne vil beholde uden at skabe vanskeligheder både i forhold til de loyale kernetropper, men også i forhold til andre kompetente medarbejdere, der sidder mere 'løst i sadlen'. På den ene side er det vigtigt, at der som minimum indenfor den samme faggruppe eller medarbejdergruppe er oplevelse af fairness, og at dette er et ok sted at være, så der er en grundlæggende gensidig bekræftelse i, at det nok ikke er helt tosset at blive. Det modsatte kan være helt ødelæggende, selv hvis man gør meget ud af at imødekomme den enkeltes behov og ønsker.

Hvis man ønsker at fastholde de særligt dygtige medarbejdere, er det selvfølgelig muligt at give den enkelte bedre vilkår og være åben om det over for kollegerne; at denne medarbejder har "en højere pris" på markedet og, at det er betingelsen for at kunne fastholde vedkommende. Men det kræver en god forklaring for ikke at skabe unødigt støj blandt kollegerne, da det sjældent kan holdes hemmeligt.

En anden måde er at fokusere på det personlige forhold til denne type medarbejdere. Det er forholdet til lederen, der både får medarbejdere til at blive, men også til at forlade en arbejdsplads. Hvis lederen kan opbygge en god arbejdssocial relation og medvirke til, at medarbejderen opbygger relationer med sideordnede kolleger, er det langt mere effektivt end at skrue på vilkårsknappen. Det kan også skabe jalousi og en følelse af forskelsbehandling, men det er mindre umiddelbart stødende for andre medarbejdere end kontante forskelle i løn og arbejdsvilkår.

**Eksempel:** *Kasper Holten fortalte på Cranet-konferencen 2017 på CBS om hvordan han oplevede det at lede skuespillere og sangere - "prima-donnaer" - på et teater på mange måder var kommet til at minde mere og mere om at lede dygtige videnarbejdere i andre typer virksomheder. Pointen er, at fordi kriterierne for at gøre et godt stykke arbejde bliver mindre objektive og mere subjektive, så er medarbejderen afhængig af et tæt forhold til lederen for at blive bekræftet i, at den indsats medarbejderen gør, er god nok – dybest set, at medarbejderen er god nok. Malerisk fortalte han om, hvordan det for ham handlede om: "at se hvordan han kunne finde ind til det stykke muld i medarbejderen, hvor han kunne få sin ide til at spire".*

Så relationen mellem medarbejder og leder er stadig altafgørende og desto mere i forhold til "primadonna"-type medarbejdere, som yder ekspertindsatser og stiller utroligt høje krav til sig selv. Dette ledelsesarbejde er

ikke afhængigt af meget lange forløb for at opbygge stærkere arbejdsrelationer mellem leder og medarbejder. Tænk på Kasper Holtens teaterforestillinger ovenfor. Mange skuespillere er kun med til en enkelt opsætning, og så er det videre til næste udfordring i karrieren. De skal stadig præstere det yderste – og det gør de som oftest.

Problemet ved dette er dernæst, at de, der har bestemt sig for at blive, og som udgør den faste kerne i medarbejdergruppen, kan føle sig overset i forhold til især de højkompetente og krævende medarbejdere, der kommer til at fylde meget i ledelsen opmærksomhed. Ledelsers ”attention span”, eller opmærksomhed, er, som hos alle andre, begrænset. De medarbejdere, der har indstillet sig på at blive kan komme til at føle sig ”taget for givet” og det kan skabe modstand mod ”gæsterne på gennemrejse”. Ligesom i pointen ovenfor med relationerne, er det vigtigt at involvere de ”stabile” i at engagere de højkompetente medarbejdere i de konkrete opgaver. På den måde skabes ejerskab til det faktum, at det er godt for organisationen at ansætte disse toptalenter en periode og en følelse af alligevel at være blandt de faste på holdet.

Lederens eget engagement er afgørende for, hvor troværdigt hun/han kan arbejde med at engagere både de stabile og de mobile kolleger. Hvem hører lederen mest til selv? Her er det vigtigt, at lederen tænker over sin egen rolleovertagelse og er i stand til at skille sit eget karriereperspektiv fra den opgave, denne har i forhold til de forskellige typer medarbejdere. Dilemmaet er her, at lederen nemt kommer til at ”synges med de fugle”, hun/han er i blandt. Når lederen er sammen med de ”mobile”, vil den dygtige leder tale ind til og umiddelbart identificere sig med deres situation og præferencer, mens det samme sker sammen med de ”stabile”. Samtidigt skal lederen repræsentere virksomhedens overordnede interesser i den måde lederrollen forvaltes på, når lederen interagerer med blandede grupper, som en afdeling typisk vil være.

At lederen kommer til at optræde forskelligt alt efter, hvem der tales med, er ikke i sig selv et problem, hvis blot adfærden er nyttig i forhold til det, lederen gerne vil opnå. Lederen risikerer at miste troværdighed, hvis hun/han viser for stor sympati for det ene eller andet valg overfor en af grupperne; fx udtrykke, at employability og mobilitet er vigtig over for de stabile, der har valgt at investere sig selv i virksomheden og omvendt. Men dilemmaet er, at lederen ikke kan ”vælge side”, men komme begge grupper i møde, der hvor de er. Hvis lederen fx kommer til at signalere, at de mobile ikke er ligeså meget ”rigtige” medarbejdere som de stabile, så



vil det med det samme påvirke deres motivation og velvilje over for virksomheden. Kunsten er for lederen at holde igen med sin egen personlige præference, som kan være til begge sider.

## Konklusion

Konklusionen, og dilemmaet, er, at lederen og ledelsen er tvunget til at spille på flere heste i sin behandling af og kommunikation med medarbejderne for at kunne engagere de ”mobile” og samtidigt anerkende de ”stabile” medarbejdere for deres loyalitet og stabile indsats. Kunsten er at gøre det på en måde, så begge grupper føler sig som en del af et fællesskab, og at ingen af parterne føler sig uretfærdigt behandlet. I ovenstående delkapitel har vi diskuteret forskellige måder at gøre det på, og hvad man bør undgå.

## Ledelsesimplikationer

Først og fremmest gælder det om at se fordelene ved dynamikken på arbejdsmarkedet og udnytte den. Hvis I mister medarbejdere, kan I også tiltrække nye fra andre virksomheder, som I ikke ville kunne tiltrække i et mere statisk og ufleksibelt arbejdsmarked. Derefter gælder det om at fastholde de medarbejdere, man er bange for vil rejse ved at arbejde aktivt for at øge den enkelte medarbejders opfattelse af egen ”employability”. Dvs. fagligt udviklende opgaver, feedback og uddannelsesmuligheder. Her er historien om, hvad virksomhedens bidrag til at skabe en bedre verden er, et vigtigt middel til at overbevise de mobile talenter om at blive lidt længere. Dvs., at vælge at se og udnytte virksomhedens historie som et værdifuldt bidrag til medarbejderens egen historie. Men det er samtidig vigtigt at undgå at benytte for markante vilkårsforbedringer i bestræbelsen på at fastholde, hverken overfor de enkelte medarbejdere (uretfærdighedsoplevelser) eller vilkår for hele virksomhedens stab (honey-trap). Et helt centralt værktøj er den nære relation leder-medarbejder, som kan være en måde at fastholde de mobile på gennemrejse (tænk på teaterinstruktøren, der instruerer gæsteoptrædende skuespillere).

## Litteratur

Bévort, Frans (2002) Når det nytter Noget i: Fra strategisk kompetenceudvikling til faglig begejstring, kapitel 13 i Larsen, Henrik Holt og Connie Svabo (2002), *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bévort, F, P. Jensen & A. Prah, *Engagement i arbejdet – en introduktion til antologien dens emner og artikler*, i Bévort, F (1995), P. Jensen & A. Prah (red): *Engagement i arbejdet. Involvering i organisationer*: Handelshøjskolens Forlag

Boxall, P., & Purcell, J. (2016) *Strategy and human resource management* (4th ed.). UK: Palgrave MacMillan.

Larsen, H. H. (2010) License to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern? Valmuen.

Maister, D. H. (2003) *Managing the professional service firm* Simon & Schuster, UK, Ltd.

Marsden, D. (2008) A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity, Oxford University Press.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements* Sage Publications.

## Kapitel 6

### Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning

Af Anne-Mette Hjalager

*Rentabel produktion er en stadig balancegang mellem fleksibilitet og stabilitet. Den løse arbejdskraft, "de frie agenter", kan være en del af svaret på dette ledelsesmæssige dilemma. Kortvarige ansættelser eller kontrakter bliver stadig mere almindelige på et moderne arbejdsmarked, og mange arbejdstagere foretrækker en ubunden tilværelse, mens det for andre er en midlertidig arbejdsform og en vej ind i mere varig beskæftigelse. Mange virksomheder underkender behovet for en bevidst ledelsesindsatsstrategi, når det gælder brugen af frie agenter. Hvordan rekrutterer man de bedst kvalificerede, og hvordan fastholdes deres tilknytning til virksomheden? Samarbejdet med den faste stab er også en vigtig ledelsesopgave, herunder hvordan de frie agenter bidrager til og indgår i en løbende og sammenhængende medarbejder- og talentudvikling. Formningen af virksomhedskulturer med både stabiliserende rødder og åbenhed for mutationer bragt ind med vejr og vind kræver innovative osmotiske ledelsesprocesser.*

#### Dilemma - hvordan?

Mange politiske ledere overalt i verden ser misundeligt mod de nordiske flexicity-modeller, hvor det er forholdsvis nemt både at ansætte og afskedige medarbejdere, og hvor et socialt sikkerhedsnet ikke gør arbejdstagere ensidigt til Sorteper, jf. Kapitel 5 om medarbejdere på gennemrejse. Både for arbejdstagere og arbejdsgivere giver fleksibiliteten på arbejdsmarkedet mulighed for læring, innovation og dynamik. Store og små virksomheder ville ellers uden frisk blod risikere at sande til i selvtilstrækkelighed. Med fleksibiliteten på arbejdsmarkedet er det muligt for unge at komme ind i attraktive stillinger, og virksomhederne hænger ikke nødvendigvis i årtier på dinosaurer på centrale lederposter.

Alle virksomheder har brug for det lange seje træk, hvor stabile medarbejdergrupper opnår stor produktivitet i takt med, at de styrker deres viden og rutine. Samtidig ændrer virksomhedernes omverden sig med krav til forandringsparathed, og det gælder stort set alle brancher. Det er et dilemma at balancere mellem stabilitet og fleksibilitet på personalefronten.

Fleksibilitet kan opnås på flere måder og blandt andet gennem brug af midlertidig arbejdskraft, her kaldet frie agenter. I industrien er det ikke nyt at bruge ”daglejere” i de manuelle funktioner. Men fænomenet har i de senere år spredt sig til alle funktionstyper og kompetenceniveauer, og det giver nye ledelsesmæssige opgaver og dilemmaer.

Frie agenter kan arbejde som løst ansatte eller projektansatte lønmodtagere. Eller de kan være selvstændige, som fra eget firma fakturerer for de konkrete ydelser, som leveres til andre virksomheder. Nogle har almindelige lønmodtagerjobs som hovedbeskæftigelse, eller de er pensionerede med lyst til at hænge fast på arbejdsmarkedet en stund endnu. Vi har bestemt ikke at gøre med noget nyt fænomen, hverken i Danmark eller udlandet. Men mange analyser peger på, at ”prækariatet”, som den altid springparate arbejdsstyrke kaldes (Standing, 2017), er voksende. McKinsey Global Institute (2016) viser, at i bred forstand arbejder mellem 20 og 30 procent af arbejdsstyrken i Europa og USA helt eller delvist som frie agenter. Undersøgelser og forskning tager ofte kun de frie agenter perspektiv og stiller sig kritisk over for tendenserne på arbejdsmarkedet. Der er færre bidrag om arbejdsgivernes og servicekøbernes perspektiv på godt og ondt (Standing, 2017).

Samspelet mellem de frie agenter og deres opdragsgivere har mange facetter. Hele vejen fra de indledende aftaler til - og måske efter - at fakturaen er sendt, har de frie agenter ofte en tæt kontakt og samarbejde med ledere og medarbejdere hos servicekøberen. Det er et ledelsesmæssigt dilemma for den ordregivende organisation, at man har sådanne ”medarbejdere”, som ikke er ansat. Måske skal de ledes på en anden måde end de andre medarbejdere – eller skal de? Denne ledelsesmæssige opgave er ikke særlig velbeskrevet.

Dette kapitel ser nærmere på både ledelse af de frie agenter og på samme tid de mere fastansatte medarbejdergrupper i organisationen. Desuden peges der på omkalfatring af organisationsstrukturer og strategier, hvor de frie agenter tænkes ind på en strategisk meget bevidst måde. Boudreau et al (2015) sammenfatter dette ledelsesmæssige skift i den såkaldte ”gig-økonomi” således: Fra at lede medarbejdere til at lede arbejde. Fra fokus på personen til fokus på opgaven.

## **De frie agenteres arbejds motivation**

McKineys rapport (2016) oplister fire meget forskellige typer af frie agenter. Der opereres på den lodrette skala med, at denne form for ar-

bejdsliv for nogen er et frit og bevidst valg, men at det for andre er en pis-kende nødvendighed for at skabe en indtægt. Den horisontale retning i fi-guren viser, at nogle har den primære beskæftigelse på fuld tid som fri agent. Andre mennesker opfatter den slags opgaver som supplerende be-skæftigelser, appelsiner i turbanen, som gribes, når lejlighed byder sig. McKinseys (2016) estimat er, at de fleste – det vil sige lidt over halvdelen - praktiserer fri-agent-tilværelsen som foretrukket valg. Rapporten finder, at der er omkring lige mange i søjlen ”primær indkomstkilde” og ”supple-rende indkomstkilde”.

Figur 6.1 Efter McKinsey (2016)

### Fire grupper af ”frie” arbejdstagere

	<b>Primære indkomst-kilde</b>	<b>Supplerende ind-komstkilde</b>
<b>Foretrukket valg</b>	Vælger denne form for arbejdsliv helt bevidst, fordi det matcher kvalifikationer og livsstil, og fordi der er en efterspørgsel efter ydelserne. Man kan sige nej, hvis man ikke har tid eller lyst.	Påtager sig lejligheds-vise og særligt attrak-tive opgaver, fordi det giver ekstra indkomst, bygger netværk eller giver ny viden.
<b>Nødvendighed</b>	Accepterer modstræ-bende midlertidige jobs og projektansæt-telser, men vil hellere have et job på ordi-nære vilkår.	Økonomisk pressede, som må tage ekstra eller adskillige sidelø-bende jobs, også selv om de ikke er attrak-tive. De ønsker sig et bedre betalt arbejde på almindelige vilkår.

Hvis man skal tale om ledelse af medarbejdere, vil tilgangene være meget forskellige for disse grupper. Man vil som leder gå fejl i byen, hvis man tror, at alle er ”lykkelige og frie” entusiaster som i øverste venstre kva-drant. Det vil også være en fejl at tro, at de frie agenter altid er til rådigh-ed og til salg på markedet. I den øverste halvdel og især i højre kvadrant

af figuren er de frie agenter varsomme med ikke at sælge for billigt eller påtage sig opgaver, som reelt ikke interesserer dem. Omvendt har arbejdsgiverne en stærkere position over for folk, der tager korte jobs og freelance-opgaver ind som en nødvendighed, altså den nederste del af figuren. Men disse arbejdskraftudbydere er måske også lidt mere i baghjul både med motivation og kompetencer.

Samarbejde med de frie agenter kan være af længere varighed. Det kan være en form, som passer til dem, som har arbejdsformen som frit valg. Her kan den ligeværdige og professionelle interaktion og udvikling være i fokus. De, som har den fri-agent-tilværelse som en nødløsning, kan måske se samarbejde med en opdragsgiver som en ”testansættelse”, og her vil der foregå en implicit eller eksplicit ”forhandling” om at komme længere ind i varmen. Det siger sig selv, at ledelse i disse situationer kan være ret forskellig. Det uddybes nedenfor.

## Opgaver for de frie agenter

Der er formentlig en række opgavetyper, hvor man slet ikke ser og kan forestille sig frie agenter. Det er blandt andet opgavetyper, hvor de, som udfører opgaverne, er afhængige af en dyb og svært tilgængelig kontekstviden, som kun kan erhverves gennem lang tid i organisationen og bruges på stedet. Der kan også være særlige sikkerhedsdimensioner, som taler imod anvendelse af frie agenter. Medarbejdere tæt på reaktorerne på et atomkraftværk er næppe frie agenter. Uden at det er præcist kortlagt, er der sikkert heller ikke mange frie agenter på spil på gulvet i produktionsvirksomheder med meget stabile produktionsflows, fx i mejerisektoren eller i den farmaceutiske branche. Men herudover arbejder de frie agenter med næsten alt mellem himmel og jord.

Der findes ikke undersøgelser, som dækker feltet totalt, og som skaber viden om, hvad de frie agenter laver. Vikarbranchen kan ses som en proxy for en del af markedet for de frie agenter. Langt hovedparten af vikarerne beskæftiges i operationelle funktioner, herunder med produktions- og samlearbejde, pakkeriaktiviteter, rengøring, klargøring, catering, vagttjenester og opgaver i forbindelse med byggeri (Dansk Erhverv, 2017; DI, 2016). Det er i høj grad fremstillingserhvervene, som benytter vikarer, som oftest er mænd med en erhvervsfaglig uddannelse eller ingen uddannelse (Ugebrevet A4, 2017). Vikarbranchen grener sig ud og specialiserer sig, og fx sundhedssektoren benytter sig af vikarer, og højtuddannede og

specialiserede læger, sygeplejer, fysioterapeuter m.v. fungerer i vikartjanser. Seniorer med en lang ledelseserfaring tilbyder også deres services, herunder eksempelvis i interimfunktioner.

Mange frie agenter er selvstændige. Der findes i Danmark mere end 150.000 virksomheder, som ikke har lønnet beskæftigelse. De er inden for alle brancher og specialer. Det er her, at mange af de frie agenter bolttrer sig enten på heltid eller på deltid, og nogle som sidebeskæftigelse eller hobbyvirksomhed.

Opgaver inden for IKT-området, herunder også jobs på meget højt niveau, handles tilsyneladende i stigende grad på de frie agenteres marked. Den accelererende kompleksitet, globaliseringen, fremvæksten af nye forretningsområder samt de skræmmende problemer med sikkerhed og hastighed er formentlig medvirkende årsager. Men det faktum, at opgaveløsning inden for IKT ikke er bundet så snævert til tid og sted, kan også bidrage til at forklare fremvæksten af denne tumleplads for de frie agenter. De højt kvalificerede IKT-folk behøver ikke møde op på køberens adresse - måske er de end ikke i samme land eller på samme kontinent. Man løser opgaverne når som helst og hvor som helst, og det er netop hvad IBM har bygget ind i "Liquid":

**Eksempel:** IBM-koncernen lancerede i Tyskland i 2012 en skelsættende ny og mere fleksibel organisationsmodel, på det tidspunkt kaldet Liquid. En stor del af de faste medarbejdere var udset til at blive fyret. De kunne dog, hvis de ønskede det, blive hyret som frie agenter fra skyen på projektbasis og på den måde få muligheden for fortsat at arbejde for koncernen i en tid, hvor den stod for at downsize. Men nu ville de IBM-medarbejdere blive udsat for konkurrence fra andre kvalificerede. Modellen består i, at IBM udbyder træningsmoduler, som er forudsætningen for at blive certificeret til IBM-funktionerne. Rekrutteringen sker på den åbne Liquid platform. Aflønning sker enten efter (skønnet) medgået tid eller efter performance for løsningen. IBM fremhæver, at Liquid er en transparent samarbejdsplatform, hvor freelancerne faktisk også kommer i forbindelse med hinanden og med projektlederne i "skyen". I forbindelse med en stigende outsourcing til de frie agenter og til IBM-medarbejdere, hvor end de måtte befinde sig i verden, har opgaverne skiftet karakter. De er typisk blevet mindre og fagligt mere afgrænsede. Den forandring af opgavernes sammenstykning sker for også at kunne tappe ind i talentmassen uden for Europa, specielt i Asien, hvor IKT-kompetencerne er under hurtig udbygning. Det ses som en særdeles attraktiv økonomisk mulighed for IBM og andre IT-koncerner. (Roth, 2015)

Figur 1.2 sætter begrundelserne for at bruge – eller ikke bruge - de frie agenter op over for hinanden. Den viser, at forandringerne på arbejdsmarkedet og ændringer af personalepolitikkerne er afhængig af mange forhold.

*Figur 6.2 Blandt andet fra Ohnemus et al (2016).*

<b>Begrundelser for at bruge frie agenter frem for lønmodtagere</b>	<b>Begrundelser for at bruge lønmodtagere frem for frie agenter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adgang til specialistviden</li> <li>• Høj fleksibilitet, nemt at komme af med folk igen, når behovet ikke længere er der</li> <li>• Økonomisk attraktivt på grund af kort bindingsperiode</li> <li>• Ingen risikoudgifter til eventuel sygdom, barsel, ferie m.v.</li> <li>• Mulighed for at få mennesker og kompetencer ind ”på prøve”</li> <li>• Hurtig opgaveløsning ved akutsituationer</li> <li>• Mulighed for at få et udvidet fagligt netværk gennem den frie agents samarbejdspartnere</li> <li>• Besparelser af plads, fysiske faciliteter, IKT, kantine m.v. på arbejdspladsen, og man behøver heller ikke tilbyde efteruddannelse, deltagelse i sociale aktiviteter m.v.</li> <li>• Ingen bøvl med fagforeninger, overenskomster o.l.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsopgaverne kan ikke nemt splittes op og defineres</li> <li>• Fortrolige oplysninger kan sive ud af virksomheden</li> <li>• Vanskeligheder med at sikre en høj og ensartet kvalitet</li> <li>• Usikkerhed omkring juridiske spørgsmål</li> <li>• Modstand fra fastansatte kolleger</li> <li>• Manglende kompetencer og træning hos tilgængelige frie agenter</li> </ul>

## Platformsrekruttering

På mange punkter er personalerekruttering af frie agenter anderledes end ved en normal ansættelse. Ved brug af vikarer gennem bureauer slipper en virksomhed for at skrive jobannoncer og få medplaceret annoncerne



steder, hvor mulige kvalificerede må formodes at ville kigge. De rekrutterende virksomheder vil spare penge og tid i forbindelse med at granske ansøgninger, afholde jobsamtaler, skrive ansættelsespapirer m.v. Alt det har bureauet klaret på forhånd. Brugervirksomheden betaler for netop IKKE at være nødt til at have et sådant beredskab, eller for at kunne forbeholde HRM-afdelingens kapacitet til rekruttering af en mere permanent medarbejderstab. Mange gange bliver vikartjanser til fast arbejde, fordi arbejdsgiverne kommer til at synes om vikarerne og vice versa. Det ved vikarbureauerne godt, og de kombinerer derfor ofte rekruttering og head-hunting med vikarformidling.

Alt dette er der slet ikke noget nyt i. Sådan har vikarmarkedet eksisteret i mange år. Brugervirksomhederne har ofte et godt samarbejde med deres bureau, hvor der opbygges et tillidsforhold, og hvor man kan være nogenlunde sikker på at få vikarer, der passer både til job og virksomhedskultur.

Det nye er, at formidlingen og rekrutteringen i stigende grad sker på de elektroniske platforme og ikke gennem bureauer, hvor der er en menneskelig intervention inde over (Kuhn & Malecki, 2017). Som Boudreau et al (2015) siger, så er det økonomisk muligt at splitte arbejde op i stadig mindre bidder og udbyde dem og efterspørge dem. Man kommer til at tænke på Frederick Taylors landvindinger i industrialiseringens barndom, for igen handler det om at organisere arbejdet i såkaldte mikro-transaktioner. Transaktionsomkostningerne er faldet dramatisk med internettet, og derfor kan det betale sig at få udført og udføre småbitte opgaver med en varighed på måske bare et par timer.

Forretningsmodellen for de platforme, som således formidler arbejdskraft, er ofte ”uberagtig”. Udbyder og efterspørger finder hinanden i gode matches på nettet og laver en aftale over platformen. Afregningen sker også gennem portalen, hvis ejer får en provision for formidlingen. Måske møder medarbejderne og virksomheden hinanden fysisk, måske ikke.

***Eksempel.** Iværksætterplatformen AMINO har en freelancer-sektion, hvor mere end 10.000 freelancere byder sig til. Her beskriver en kunde en opgave, og freelancerne kan byde ind på den. WORKSOME.DK er en nyere website, som fungerer med freelancer-profiler, som kunderne kan se igennem og måske finde den rette person til en opgave. En særlig facilitet er en garantiordning, som kan aktiveres, hvis opgaven ikke løses godt nok. RIGHTPEOPLE.COM formidler folk indenfor IT, og der er en tæt formidling indover. Danske freelancere og frie agenter og deres kunder kan også bruge de internationale portaler, herunder fx UPWORK.COM.*

Der er en glidende overgang fra ”crowdworking”, som det platformsformidlede arbejde også kaldes, til ”crowdsourcing”. Sidstnævnte handler om at få tilført viden af helt specifik og måske sjælden karakter. Der er tale om platforme med et indbygget performancemoment. Hvis man som fri agent ikke kan levere den ønskede viden, så er der ingen betaling.

**Eksempel:** *InnoCentive er en markedsplads for avanceret viden. Den fungerer ved, at virksomheden opløser et ”problem” eller en ”udfordring” og udlover en pris for en tilfredsstillende løsning. 60.000 dollars er der for eksempel til den, der kan komme op med en ide til en brandsensor til at stille op ude i vild natur. Grundfos krøb på et tidspunkt til korset og publicerede et problem med legering, et problem, som virksomhedens udviklingsafdeling havde tumlet med i lang tid. Løsningen rullede på få uger ind fra Indien.*

**Eksempel:** *Tongal er en ”content” sourcing-plattform. Den anvendes af nogle af de store producenter af populære og kendte forbrugsvarer og medieprodukter, og en af brugerne er LEGO. Gennem Tongal sættes der konkurrence op blandt kreative filmfolk, animatører, skribenter, forfattere osv., som skaber indhold til fx markedsføringskampagner. Tongals særlige bidrag, som virksomhederne er villige til at betale for, er en nemmere kontakt for nye kreative talenter med potentielle markeder. Brugervirksomhederne får mulighed for at vælge mellem mange forslag, og vinderforslagene skal betales godt.*

InnoCentives og Tongals eksempler viser, at det godt kan lade sig gøre at få arbejde udført på højt niveau, uden at timerne nødvendigvis betales. Platformøkonomien er derfor med en vis ret også blevet beskyldt for at fremme en opportuniste både fra de frie agents side og ikke mindst fra købervirksomhederne side. Der er dog stor usikkerhed om, hvorvidt virksomhederne får value for money, eller om de faktisk ville være bedre stillet ved at ty til helt almindelige ansættelsesforhold.

Anmeldelsessystemer etableres med henblik på, at der sker en eller anden form bedømmelse og kvalitetssikring, og den vender begge veje. Både den frie agent og købervirksomheden kan i princippet få tomlen op eller ned i fuld offentlighed, og det fungerer som en slags erstatning for manglende muligheder for at retsforfølge via det almindelige arbejdsretlige system. Nogle af platformene arbejder med ratings af freelancerne og/eller kunderne. Undersøgelser viser, at omtaler af både købere og sælgere virker på Airbnb, og at de bruges til at ”udskamme” både kunder og leverandører, som ikke opfører sig ordentligt. Men der er tilsyneladende ikke en fuldstændig entydig konklusion på, om ros eller ris virker på crowdwor-

king-plattformene (Benson et al, 2015). Schörph et al (2017) viser, at ratingsystemerne tilsyneladende virker, for frie agenter med gode bedømmelser får nemmere jobs end de uden sådanne. Det betyder dog også, at der er stor og måske stigende indgangsbarrierer for nye frie agenter.

## Organiseringen af arbejdet

At overveje at benytte frie agenter rejser en lang række meget grundlæggende ledelsesmæssige spørgsmål, som går vidt ud over HR-afdelingens regi. En organisation bliver nemlig nødt til at tage meget eksplicit stilling til kernekendetegn ved arbejdets formål, indhold, organisering og lokalisering – altså ikke bare bemandingen. På den måde berører omstilling til mere gig-økonomi væsentlige strategiske ledelsesemner.

Meget grundlæggende er det nødvendigt at analysere følgende:

- Om arbejdet kan deles op i mindre logiske og håndterbare delopgaver, uden at der samtidig mistes sammenhæng og effektivitet et andet sted, og uden at der tilføjes ekstra koordineringsomkostninger eller tab af viden.
- Om arbejdsopgaverne kan individualiseres, det vil sige, at deres løsning ikke er afhængig af en interaktion, en sammenhæng eller en kontekst, hvor andre medarbejdere og funktioner skal ind over.
- Om arbejdet med fordel kan fjernes fra det fysiske sted, hvori det indgår, enten i et produktionsflow eller et vidensflow.

Eksempelvis kan en metalvirksomhed måske ønske at få udført specialsejnsning hos en selvstændig underleverandør, men det vil betyde, at emnerne skal ud af flowet, transporteres og tilbage igen. Er det effektivt? Hvis det handler om programmering af en App, så kan det være muligt at få udarbejdet særlige og afgrænsede algoritmer af de frie agenter, mens produktet sættes sammen og kvalitetstestes af fast personale. Men måske er det testningen af App'en og ikke produktionen, som kan skilles ud til en særligt kvalificeret fri agent.

Nogle platforme, herunder UPWORK.COM, formidler mikro-opgaver, ekstremt små tjanser, som aflønnes med nogle få dollars eller sågar mindre. Det kan måske sammenlignes med samlebandsarbejde, bare i et elektronisk univers. Akkordarbejde kan også være oversættelse per ord, kvalitetssikring per linje osv.

Der kan være andre strategisk vigtige aspekter, som skal drages ind. Hvis en virksomhed eksempelvis arbejder på kanten af sin kapacitet, kan det være af værdi, at de frie agenter arbejder om natten eller bidrager asynkront fra den anden side af jordkloden.

## **Fastholdelse af de gode medarbejdere**

*”Min far havde ét job i hele sit liv. Jeg kommer til at have seks job i mit liv. Mine børn vil få seks job på én gang” (Robin Chase, medstifter af Zipcar, til ‘The Guardian’ i 2015).*

Læser man HRM-lærebøgerne, så står der ”fastholdelse” som vigtig opgave for den dygtige HR-chef. I kapitlet om talenter diskuteres fordelene ved at holde på og udvikle egne ansatte. Antagelsen er, at uden gode medarbejdere vil enhver virksomhed bukke under. Det er ikke mindst de allerbedste, som bare ikke skal smutte. Man må nok sige, at ideen om fastholdelse står i stærk kontrast til hele ideen om at benytte frie agenter - og så dog måske alligevel ikke?

Zero-hour contracts griber om sig blandt andet i England og USA. Det er kontrakter, hvor medarbejderne er på konstant ”tilkaldevagt”, men ikke loves noget bestemt antal arbejdstimer og dermed betaling. Denne form for ansættelser møder selvklart megen kritik, og selv OECD har rynket panden (OECD, 2017). Men er det et udtryk for virksomhedernes ønske om at knytte medarbejdere til sig og samtidig løse dilemmaet mellem fleksibilitet og stabilitet.

Beskrivelserne af brugervirksomhedernes erfaringer med frie agenter viser, at der kan opbygges personlige relationer ved godt udført arbejde. En tillidsfuld relation bidrager til, at de samme freelancere vælges igen og igen. Det samme gør sig gældende med freelancernes valg af arbejdsgivere. Men der sættes i forskningen fokus på, at freelancere måske vælger at ”stemme med fødderne”, dvs. ikke byde på flere opgaver, især hvis arbejdsgiveren har presset prisen urimeligt. Schörp et al (2017) viser, at prisen ofte er det afgørende for en stabil relation. Det giver god mening, idet den frie agent oftest ikke holdes fast med andre hyppigt anvendte medarbejdere eksemplvis godt arbejdsfællesskab, frokostordning, efteruddannelse, karrieremuligheder osv.

Som nævnt ovenfor benytter nogle arbejdsgivere frie agenter som ”testansættelser”. Hvis man ønsker at fastholde på denne måde, er det nødvendigt at synliggøre jobåbninger, eller sågar at skræddersy jobs til de attraktive freelance-medarbejdere og vikarer, som virksomheden på denne måde kommer i kontakt med.

## Medarbejder- og talentudvikling i nyt perspektiv

Virksomheder benytter ofte de frie agenter som økonomisk attraktiv arbejdskraft i givne situationer. Timeprisen er måske højere end for de fastansatte, men der er mange omkostninger, som ikke betales. Selv om løst ansatte medarbejdere eller projektansatte formelt er ligestillede med andre medarbejdere, så er deres muligheder for efteruddannelse, tillidsmandsassistance, adgang til pension, løntillæg, barnets første sygedag og diverse personalegoder ofte begrænsede.

Når man ser på de frie agenteres motivation for deres livsstil, står autonomi, frihed til selv at vælge arbejdstid og -sted, muligheder for at koordinere med familieforpligtigelser eller fritidsaktiviteter højt på listen. Hvis man kan tale om at belønne de frie agenter ud over betalingen, så kan en sådan belønning bestå i en respekt for og hensyntagen til vigtige drivere for den frie agent.

De frie agenter er ofte ultraprofessionelle og højtuddannede, som ønsker og ser sig selv i en kontinuert faglig udvikling. Livsstilen som fri agent handler om at hoppe fra den ene interessante og lærerige opgave til den næste. Læringselementet er en gevinst ud over lønnen. Men Boudreau et al (2015) minder om, at talentudvikling finder sted i et tæt samspil mellem de faste og de løse. Hvis opgaven indbyder til det, kan det være en operationel og motiverende faktor, at den frie agent har sin gang på kontoret og gnider skuldre med de medarbejdere, som har supplerende faglighed og viden.

Boudreau et al (2015) understreger også, at med de frie agenter blødes en organisations grænser op mod andre organisationer, som benytter de samme frie agenter. I bedste fald skabes der ekstra dynamik og ideudvikling, og Boudreau et al (2015) opfordrer til, at man ser dette i et større plus-sums-spil om talentudvikling og talentudveksling i sammenhængende branchesystemer. Det kan lede til nye og profitable samarbejder mellem virksomheder, som ikke ville være kommet i forbindelse med hinanden uden de frie agenteres mellemkomst.

Det kan betyde, at karrieresystemer skal opfattes på nye måder, hvor der ikke ses så skævt til medarbejderes bevægelse ind i og ud af den samme organisation mange gange. Det står i kontrast til den sædvanlige måde at opfatte karriere på, nemlig mestendels opad i nøje afmålte skridt, hvor hvert skridt betyder øget magt, prestige og løn. Med mange frie agenter

ombord giver den karrieremodel mindre mening, og andre belønningsformer bliver vigtigere. Der mangler viden og praktiske erfaringer om karrieretænkning for de frie agenter i samspil med deres brugerorganisationer.

## Virksomhedskultur

Talentplatformen Tongal skriver på hjemmesiden, at virksomheden har 67 ansatte og 160.000 medarbejdere – altså de frie agenter. Hvordan bliver det til en virksomhedskultur? Det gør det blandt andet ved, at Tongal anerkender sine frie agenter kontinuert. Platformen laver award shows, hvor man hylder de kreative frie agenter, som lykkes med at vinde gode kontrakter. Den synliggør det stof, som kreativiteten er gjort af, og den progression, som nogle af de dygtige talenter gennemgår med og uden platformen. Det handler om at styrke loyaliteten og branding af platformen, dens frie agenter og de virksomheder, der benytter den. Tongal søger at stå i stedet for det community, som de frie agenter ikke har, fordi deres tilknytningsforhold til deres opdragsgivere er sporadisk. I større eller mindre grad arbejder de fleste fri-agent-platforme med community-bygning. Man er en ”tongelar”, når man er med på Tongal. Uden at de overhovedet har samme virkemåde eller indflydelseskanaler, så er platformene måske på vej til at blive de frie agenteres ”fagforeninger”.

De frie agenter kan vælge at holde til på og udføre arbejdet derhjemme i deres eget værksted eller kontor, hvor de kan lukke døren efter sig. Man kan fortrække til ødegården eller til surfstranden i Klitmøller, hvis vinden står i vest. Men frie agenter vil også ud blandt folk, ud og være en del af et fællesskab, og til dem popper der co-working steder op. Kontor- eller værkstedsfællesskaber befrier de frie agenter for at investere i kvadratmeter og dyrt grej. Der er måske dejlige og dygtige mennesker omkring, og de kan være et alternativ til den ensomme hule eller sportsklubben.

**Eksempel.** *En transaktionszone, sådan tænkes Knotel, som har faciliteter i og omkring New York. Man kan som bruger lejre sig med sin computer ved en af arbejdsstationerne. Man kan holde møder i sofaarrangementer eller i de mere private mødelokaler. Ved frokosten er der nogen at snakke med. Men stedet er også åbent for større virksomheders faste medarbejdere, som har brug for at løse opgaver på udebane, og Knotel tilbyder ”branded floors” til virksomheder, der aktivt benytter stedet til markedsføring og rekruttering. Åbenheden kan give nye muligheder for vidensudveksling og inspiration, når miljøerne og kulturene efter behov remixes om og om igen i nye konstellationer næsten hver dag.*

Men platformenes elektroniske hjertevarme eller co-workingstedernes overfladiske fællesskab er jo måske alligevel ikke det samme som den

gammeldags, tætte virksomhedskultur med en lang historie og med arsener af identitetsskabende fortællinger og rutiner.

Kan en bruger af frie agenter dele virksomhedskulturen med de frie agenter? Kan man få de frie agenter til at føle lige så meget stolthed over virksomheden, som alle de faste (måske) gør? Kan man få dem til at adoptere værdier og normer, selv om de måske kun er der kort tid? Boudreau et al (2015) slår fast, at det handler om lederskab, og lederskab er ikke forbeholdt de faste medarbejdere. Også de løse fugle skal inspireres, informeres, engageres og anerkendes. Inkluderende lederskab lyder paradoksalt, når man taler om frie agenter.

## God ledelse af frie agenter

Afstandardiseringen af arbejdsmarkedet har ikke gået stille for sig, og vi har i de forløbne år set mange protester fra arbejdstagere, fagforeninger og politikere. Virksomheder, som benytter de frie agenter og deres organisationer, har derimod ytret sig i meget mindre grad, og der er en mangel på viden om praksis ude på virksomhederne både i industrien og i andre brancher. Men som det ikke desto mindre fremgår af forskningen, er ledelse af de frie agenter langt mere end et ”hurtigt fix”, en løsning af en opgave, og så farvel igen (George & Chattopadhyay, 2015). Der er ledelsesmæssige opgaver af måske samme kaliber som ved faste medarbejdere, men formentlig alligevel anderledes i karakter. Det er både en indadrettet og en udadrettet ledelsesopgave, hvor der er brug for konkrete ledelsesmæssige innovationer.

Den indadrettede sigter kort pindet ud mod at integrere de frie agenter i arbejdspladsens opgaver:

- Analysere virksomhedens samlede muligheder og behov for den fleksible arbejdskraft gennem at granske opgavernes nuværende og fremtidige karakter
- Redefinere, nedbryde, genbeskrive og omkoordinere opgaver
- Invitere frie agenter ind i relevante vidensdelingssystemer og revurdere grænserne for informationsflows
- Skabe identitet og tilhørsforhold med henblik ikke bare på en god performance, men også for at tiltrække de bedste frie agenter igen og igen
- Processe samarbejdet mellem af de frie agenter og faste medarbejdere som led i opgaveløsning og talentudvikling

- Gøre faste medarbejdere mere produktive i samarbejde med de frie agenter
- Skabe rammer for at rykke fra periferien og ind i kernemedarbejderstaben eller omvendt
- Sikre lovmedholdelighed og anstændighed på det arbejdsretlige område.

De udadrettede ledelsesopgaver omfatter det at bruge de frie agenter som en bro til verden omkring. Det kan bestå i:

- Bygge tillid med ikke bare den enkelte frie agent, men også dennes netværk
- Benytte communities og platforme ikke bare til rekruttering men også i andre strategier og processer og til employer- og produktbranding
- Acceptere at anerkendelse af performance også skal rettes mod en bredere gruppe af bidragydere end virksomhedens egne medarbejdere.



## Litteratur

Benson, A., Sojourner, A. & Umyarov, A (2015) Can Reputation Discipline the Gig Economy? Experimental Evidence from an Online Labor Market. IZA DP No. 9501

Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2015) *Lead the work: Navigating a world beyond employment*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Dansk Erhverv (2017) *Dansk Erhvervs vikaranalyse 2017*. København: Dansk Erhverv.

DI Service (2016) *Vikarbranchens årsrapport 2016*. København: DI.

George, E. & Chattopadhyay, P. (2015) Non-standard work and workers: Organizational implications. Geneve: ILO.

Kuhn, K. M., & Maleki, A. (2017) Micro-entrepreneurs, Dependent Contractors, and Instaserfs: Understanding Online Labor Platform Workforces. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183-200.

Mailand, M. (2015) *Dagpengereformer og flexicurity i forandring*. København: Beskæftigelsesrådet.

McKinsey Global Institute (2016) Independent work: Choice, necessity, and the gig economy.

<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>

Nielsen, ML, Görlich A, Grytnes R. (2017) Uden sikkerhedsnet. Prekariisering blandt unge på kanten af arbejdslivet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(1):29-62.

Ohnemus, J., Erdsiek, D., & Viète, S. (2016) *Nutzung von Crowdfunding durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZEW-Unternehmensbefragung*. Mannheim: Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales FB473). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-49525-7>

OECD (2017) *Employment Outlook 2017*. Paris: OECD Publishin.

Rasmussen, S. & Kongshøj Madsen, P. (2017) Platformsøkonomien og prekariatet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* (19)1: 46-62.

Reiter, M. (2012) Cloud working er kommet for at blive. *Ingeniøren*, 12. maj, 2012.

Roth, E. (2015) Unternehmensplattform Liquid: IBM setzt auf ”digitaler Fließband-Arbeit. *Berliner Zeitung*, 23.4.2015.

Schörpf, P., Flecker, J., & Schönauer, A. (2017) On Call for One’s Online Reputation—Control and Time in Creative Crowdwork. I Briken, K., Chillas, S. & Krzywdzinsk, M. (eds). *The New Digital Workplace: How New Technologies Revolutionise Work*, London: Palgrave. 89-111.

Standing, G. (2017) *Prekariatet: den farlige nye klasse*. København: Information.

Ugebrevet A4 (2017) Krisen er slut, når vikarbureauerne ansætter i hobe-tal. Det gør de nu - og mændene står forrest.

## Kapitel 7

### Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen

Af Thomas Duus Henriksen, Anne-Mette Hjalager og Henrik Holt Larsen

*Virtuel ledelse, hvor øjenkontakt erstattes med mail, Skype mv., breder sig som en steppebrand. Der arbejdes på tværs af geografi og tidszoner som aldrig før, men hvordan leder man medarbejdere, som man sjældent eller måske aldrig ser? Hvori består dette dilemma, og hvordan kan det håndteres? Virtuelt arbejde har mange fordele i en højteknologisk og globaliseret økonomi, hvor virksomhederne ikke kan fungere på de traditionelle, analoge præmisser. Gevinsterne ligger bl.a. i reaktionshastighed, fleksibilitet og ressourceoptimering. Der er dog også mange ulemper forbundet med virtuel organisering både for virksomhed og medarbejdere. Disse ulemper knytter sig bl.a. til kommunikationsvanskeligheder og usikkerhed omkring ansvar, kontrol, adfærd, lærings- og udviklingsmuligheder osv. Forskningen har kortlagt mange konsekvenser ved virtuel ledelse, men der findes meget få generelle, nagelfaste svar på dilemmaet i virtuel ledelse. Kapitlet afsluttes med en skitsevis liste over værktøjer til håndtering af det virtuelle ledelsesdilemma.*

#### Dilemma - hvordan?

Helt overordnet består dilemmaet ved virtuel ledelse i, at man gerne vil løsrive sig fra de geografiske og tidsmæssige bindinger, der knytter sig til en fysisk arbejdsplads. Samtidig vil man undgå, at den velkendte positive effekt af en fysisk nærværende ledelse med øjenkontakt og organisatorisk staldvarme går fløjten. Dilemmaet består derfor i, at man i en situation med virtuel ledelse forsøger at bevare, genskabe eller simulere fordelene ved et fysisk nærvær, selv om alle involverede er klar over, at disse fordele ikke er til stede i en virtuel situation. Manglen på fysisk nærvær kræver, at ledelse sker på en anden måde. Man kan jo ikke lede effektivt ”på skrømt”, og derfor er en bevidsthed om den virtuelle ledelses karakteristika og muligheder nødvendig for både lederen og de ledede.

Ledelsesdilemmaet bliver faktisk aktuelt, hver gang en leder overvejer, om en ledeshandling skal ske ansigt-til-ansigt, eller om den kan tages over telefon, Skype eller mail: ”Kræver denne ledeshandling mit nærvær, eller kan jeg sende en mail fra mit kontor?”. Men virtuel ledelse og det dilemma, der er forbundet dermed, berører dog primært den situation, hvor medarbejderne er mere permanent adskilt fra lederen og måske også fra deres kolleger. Det stiller krav til både medarbejdere og ledere at samarbejde, når man godt nok har mange teknologiske hjælpemidler at kommunikere med, men hvor man ikke kan bruge hele repertoire af kroppens signaler. Ledelse på distancen handler først og fremmest om kommunikation, og derfor er dilemmaerne på den kommunikationsmæssige front de helt kritiske.

#### **Hvad er virtuelt arbejde og virtuel ledelse?**

Virtuelt arbejde er kendetegnet ved:

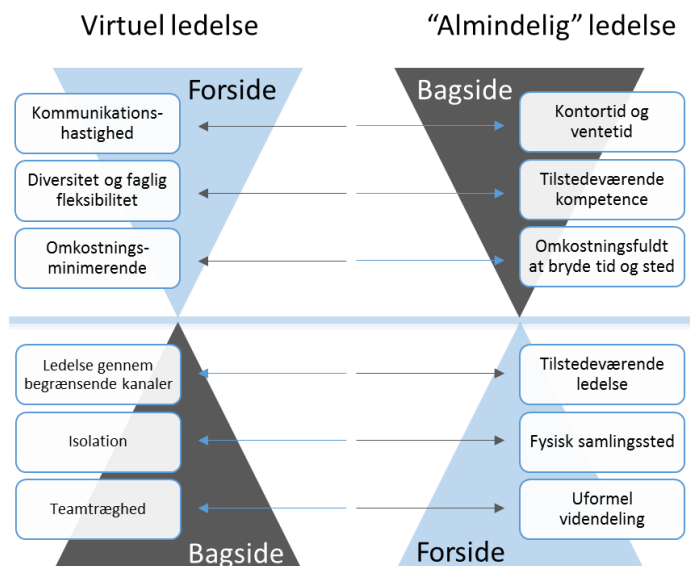
- at medarbejderne geografisk er placeret et andet sted end deres leder
- at medarbejderne kan være placeret på hver sin lokalitet eller samlet i ét eller flere teams
- at hverken ledere eller medarbejdere behøver at befinde sig på en firma-adresse, men kan arbejde hjemmefra, i tog, fly, på ferieadresser, cafeer osv.
- at den geografiske spredning også kan omfatte forskellige tidszoner
- at den fysiske kontakt mellem lederen og dennes medarbejdere af de førnævnte grunde er meget begrænset
- at den fysiske kontakt medarbejderne indbyrdes også kan være begrænset, (hvis de sidder hver for sig),
- at kommunikationen i høj grad foregår vha. informationsteknologi (fx via mail, mobil, Skype, sociale medier mv.)
- at arbejde ofte foregår uden for ”almindelig arbejdstid”, fordi den enkelte medarbejder har stor fleksibilitet mht. arbejdets tilrettelæggelse
- at brugen af informationsteknologi i virtuelt arbejde og ledelse indskyder en u hensigtsmæssig oplevelse af afstand og adskillelse mellem de kommunikerende

Kilder: Berry ( 2011), Malhotra m.fl.,( 2007); Ebrahim m.fl. (2009), Rockmann & Pratt (2015), Lojeski & Reilly, (2007) m.fl.

Den *ledelsesmæssige* rolle skifter karakter i en virtuel situation, og en hensigtsmæssig virtuel ledelsespraksis vil på en række områder være anderledes end ledelse i situationer, hvor lederen har sine medarbejdere tæt på. Virtuel ledelse udnytter de særlige muligheder, som findes i situationer og virksomheder, hvor medarbejderne ikke behøver at være på samme sted, og den kompenserer for de ulemper, som måtte opstå. Virtuel ledelse rummer hele spekteret af værktøjer og metoder, men med den ekstra geografiske sideomstændighed (Pedersen, 2017). Virtualitet er fællesbetegnelsen for dét at *arbejde virtuelt* (typisk i et virtuelt team), at *udøve ledelse* (som leder) – eller *blive udsat for ledelse* (som medarbejder) – i et *virtuelt* rum.

Dilemmaet har i flere henseender en forside og en bagside. Den analoge, ansigt-til-ansigt-baserede ledelse rummer et nærvær og en umiddelbarhed, som er socialt berigende for deltagerne og arbejdspladsen. Her er bagsiden af medaljen dog, at ledelse bliver bundet til tid og sted. Over for dette står den virtuelle ledelse, som tilbyder hurtig og let kommunikation, der kan muliggøre dynamik på tværs af fagligheder. Her er bagsiden af medaljen de personlige omkostninger, som er forbundet med at kommunikere virtuelt, den sårbarhed, det påfører ledelse samt den uheldsmæssige oplevelse af afstand, som tilgangen skaber (se figur 7.1).

Figur 7.1: Eksempler på forsider og bagsider af dilemmaet



Figurens venstre side illustrerer den virtuelle ledelses forside (øverst) og bagside (nederst). I højre side af modellen er afbildet, hvordan dilemmaets virtuelle forside afspejles i den analoge ledelses bagside, og tilsvarende omvendt for den analoge ledelse. Figuren viser dermed, hvordan hhv. virtuel og analog ledelse kan anvendes til at komplementere og dermed supplere hinanden i en nuanceret måde at navigere i ledelsesdilemmaet på.

I disse år forsøger mange at indkredse begrebet ”Industri 4.0”. Den digitale revolution betyder en helt ny og anderledes integrationen af den digitale verden og den fysiske produktion. Intelligente, samtænkende produktions- og servicenetværk kan selvstyre enheder på kryds og tværs af industrielle værdikæder. Det indebærer, at medarbejdernes funktioner ændres, og det gør ledelsesopgaven også. Industri 4.0 er bundet op på ideen om at integrere unikke kompetencer i produkter og processer, uanset hvor på kloden disse kompetencer findes. Samtidig byder det på muligheden for at udvikle autonome, selvstyrede, videnbaserede og sensorstøttede produktionssystemer på en hvilken som helst lokalitet.

Der er mange forskellige former for industrielle produktionskoncepter, men at afskrive industri som værende i den videnmæssige letvægterklasse vil *ikke* være korrekt. Produktion er ofte krævende, dynamisk og risikofyldt, og det stiller krav til medarbejderne og deres ledere. Den enkelte (viden)medarbejder kan i kraft af sin fagprofessionelle kompetence og identitet få stor autonomi samt indflydelse på og ejerskab over arbejdsopgaverne. Det gør værdibaseret ledelse, men *også* virtuel ledelse, til en hensigtsmæssig ledelsesform. Manden eller kvinden ved samlebåndet er ved at være en saga blot, og også folk ”på gulvet” er højt specialiserede, fordi de hele tiden skal håndtere viden på avanceret niveau.

Blandt danske industrivirksomheder opstår den virtuelle ledelsesopgave ofte i takt med, at produktionen flytter ud eller omlokaliseres mellem produktionsenheder eller til/fra leverandører. Globaliseringen stiller dels nye krav om nytænkning og innovation på produksiden, dels krav om fleksibilitet på produktionssiden. Igennem en lang årrække har vi set, at danske virksomheder flyttede deres produktions- og udviklingsafdelinger ud, mens de bibeholdt deres hovedsæde, udviklings- og salgsfunktioner i Danmark. Inden for især tekstilbranchen ses samtidig en produktionsfragmentering, hvor værdikæden opsplittes mellem forskellige, geografisk spredte leverandører, hvilket igen skaber behov for effektiv og lynhurtig, virtuel ledelse på tværs. Frem til årtusindskiftet var det mest almindeligt for multinationale selskaber at vælge en outsourcing-model, når de benyt-

tede sig af produktion eller montagearbejde i Asien. I dag giver virtuel ledelse mulighed for at udflytte produktions- og udviklingsenheder, men samtidig bibeholde direkte kontrol over funktionerne. Men dette skaber også nye ledelsesudfordringer, og nye dilemmaer opstår.

**Eksempel.** *Opbygningen af en virtuel ledelseskapacitet kan tage tid og være en del af meget strategiske udfoldelser. Hos Coca-Cola i Latinamerika har man eksempelvis siden 2005 satset på at udvikle organisationens kapacitet til at lede virtuelle teams. Her handlede satsningen behårdt om at minimere omkostninger og undgå dobbeltfunktioner. Selvom udviklingsprocessen blev drevet af europæiske facilitatorer, kunne de latinamerikanske ledere deltage i et 2-måneders udviklingsforløb, uden at det forstyrrede dem i deres almindelige ledelsesopgaver. Gennem brug af virtuel undervisning og velunderstøttede aktionslæringsprocesser formåede man i løbet af fem år at udvikle en solid kompetence til virtuel teamledelse.*

Ledelse af et virtuelt team er et vigtigt, men også komplekst tema. Virtuel ledelse rummer de fleste velkendte komponenter fra traditionel ledelse, men samtidig stilles der nogle unikke krav pga. den manglende fysiske kontakt og den massive anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi. Nogle af disse krav er af psykologisk art: opbygning af gensidig tillid, indlevelsesevne og integritet. Andre handler om personligt lederskab: være kulturbærer og rollemodel, sikre følgeskab, udvise synlig og proaktiv ledelse, skabe forståelse for de virtuelle præmisser osv. En tredje gruppe af krav vedrører lederens personaleansvar: skabe fleksible arbejdsforhold, motivere, give feedback samt frigøre og optimere anvendelsen af talent og potentiale. En sidste gruppe af krav er af mere management-agtig karakter: monitorere performance, udøve kontrol, bevæge sig rundt mellem de virtuelle delmiljøer mv.

Valget af ledelsesform skal afhænge af, men påvirker også i sig selv områder som motivation, læring, autonomi, koordinering, relationer og synlighed. I et moderne produktionsmiljø med "Industri 4.0-kendetegn" er der udfordringer på mange fronter, fordi der også er et materielt element. Diskussionen af disse udfordringer startes med, at fordele og ulemper for ledelse og medarbejdere foldes ud og eksemplificeres nedenfor.

## Fordele ved virtuel ledelse

### Hastighed

I sagens natur kan man i virtuelt arbejde drage nytte af alle de kommunikationsmuligheder, som informationsteknologien rummer, og som er indbygget i produktionsprocesserne. Det kan man også i andre typer af arbejde, men brugen sker mere konsekvent, mere vidtgående og mere betingelsesløst, når der er tale om virtuelt arbejde, for her er der ikke noget

valg. Det giver imidlertid mulighed for at kommunikere og samarbejde på tværs af geografiske, tidsmæssige og/eller organisatoriske skel, og på den måde skabes mulighederne for virtuelt arbejde.

Kommunikationen kan foregå døgnet rundt og ugen igennem, så virtuelt arbejde har en ”24x7” arbejdsuge. Det rummer nogle etiske udfordringer, men på plussiden må det fremhæves, at det skaber mulighed for hurtig, nem og effektiv kommunikation. Det giver mulighed for – som det kaldes – at arbejde parallelt og ikke kun serielt med en arbejdsopgave. Billedligt talt kastes bolden frem og tilbage, ligesom der kan arbejdes med den samme arbejdsopgave på tværs af tidszoner. Eksempelvis kan en ansvarsopgave overdrages mellem en global organisations kontorer, således at ansvaret hele tiden varetages inden for normal kontortid. Kort sagt giver virtuelt arbejde større individuel og organisatorisk fleksibilitet mht. arbejdstid og -sted.

Eksempel: Produktionsmaskiner går i stykker med jævne mellemrum. Det kan give dyre produktionsstop, fejlproduktion mv. Schaeffler er en maskinleverandør, som producerer maskiner med indbyggede overvågningsmekanismer og selvrepareringsfunktioner. I de virtuelle miljøer, som maskinerne udgør, ligger der indirekte også en invitation til og kanaler for kommunikation mellem ledelse og medarbejdere. Skyen er det sted, hvor man mødes.

### **Faglig fleksibilitet**

Virtuelt arbejde har den fordel, at man kan sammensætte teams, hvor de enkelte medlemmer har en unik spidskompetence uden at behøve at samle dem på én geografisk lokalitet. Det forudsætter, at man ved, hvor de rette talenter findes og så kontakter dem. Men man er ude over den barriere, at ”Du forventes i øvrigt at flytte til X-købing, for det er dér, vi bor.” De rette eller bedste medarbejdere til opgaven kan lokaliseres overalt i verden, og dermed bliver det lettere at tiltrække talent til organisationen, når man ikke behøver at flytte dem fysisk. Kort sagt: virtuelt arbejde giver potentielt bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer, og det letter ledelsesopgaven.

Samtidig med at den virtuelle samarbejdsform rummer mulighed for at sammensætte tværfaglige teams, giver den også den enkelte medarbejder mulighed for at indgå i monofaglige fællesskaber på tværs af geografiske lokaliteter. Eksempelvis kan en programmør finde faglig støtte eller udvikling i et virtuelt netværk og har derved mulighed for at dyrke sin egen



specialviden. Disse virtuelle netværk kan samtidig mobiliseres, når behovet for specialistviden opstår i et projekt. Herved kan et ellers lille team trække på en enorm viden ”on demand”.

**Eksempel:** Ved udviklingsopgaver er der i særlig grad brug for en tværfaglighed. Men medarbejderne behøver ikke nødvendigvis at sidde på samme sted. Testforløb kan overvåges af eksperter på distance, fx ved, at de følger målinger på skærmen. Men det kan også ske via web-cams.

## Diversitet

Det er kendetegnende for virtuelle teams, at der findes en god grobund for kreativitet og innovationskraft. De lider ikke under en fælles mental programmering, uddannelsesmæssig hjernevask, group thinking eller konsensusøgning, der galvaniserer medarbejdere mod nye, anderledes og evt. kontroversielle verdensbilleder eller forslag. Den virtuelle diversitet kan derfor bidrage som et vidensforstyrrende element til at bringe organisationer ud af deres komfortzone og bidrage til nytænkning. Diversiteten indebærer billedligt talt, at hver fugl i teamet synger med sit næb, og denne spændvidde giver i sig selv større dynamik og en parathed til at tackle nye og anderledes situationer. Fordi det er muligt at håndplukke de rette talenter, vil et virtuelt team have mulighed for en bredere sammensætning mht. uddannelse, profession, erfaring, alder, køn, personlige karaktertræk.

Diversitet i teamet fremmer organisatorisk læring og synergi, og det smiddiggør horisontal organisering, dvs. samarbejde på tværs inden for og imellem teams. Dette mindsker silotænkningens ”os-og-de-andre” holdninger. Teamet gøres til en arena for menings- og erfaringsudveksling, og med en tilstrækkelig åbenhed over for andres synspunkter, øges mulighederne for idéskabelse og -udveksling. Dette forstærkes i øvrigt af, at hvert teammedlem jo ”bag sig” typisk har et stort socialt netværk. Dette kan meget tænkeligt blive bragt i spil, hvis teammedlemmer bliver optaget af en spændende, kompleks problemstilling, som de så kaster ud i deres netværk. Som det billedligt er blevet udtrykt: ”Når man i dag rekrutterer en ny medarbejder, får man ikke alene denne person i garnet, men rekrutterer indirekte et helt netværk.”

Hvis organisationen er meget internationalt orienteret, kan det virtuelle samarbejde på tværs af landegrænser bidrage til at nedbryde kulturelle fordomme og i et videre perspektiv sætte fokus på talentmassen. Det gælder også på lederjob og i forbindelse med udvikling af robuste ledertalenter.

## Engagement

En af fordelene ved virtuelt arbejde, som fremhæves hyppigst i forskningslitteraturen, er, at det bidrager til større engagement. Virtuelt arbejde giver den enkelte medarbejder større mulighed for at bestemme over sin egen arbejdssituation. Han eller hun kan regulere arbejdsindsatsen i takt med arbejdsmængden, men samtidig afbalancere arbejdsindsats med hensyn i privatlivet. Dermed er virtuelt arbejde en døråbner for en sund work-life balance, som potentielt medvirker stress og fører til større individuel og teambaseret effektivitet, trivsel samt lavere personaleomsætning.

Uanset om vi taler leder eller medarbejder, løsner virtuelt arbejde snærende bånd ved fast arbejdstid og -sted. Det er dog langtfra alle jobs, hvor dette er muligt. En buschauffør kan vanskeligt have en hjemmearbejdsdag, så bussen holder hjemme på villavejen, og det samme gælder SOSU'er på et plejecenter eller pædagogerne i en børnehave. I sygehusvæsenet foregår arbejdet således ofte i meget specielle og bestemte lokaler, fx operationsstuer eller behandlingsrum, og man har som udgangspunkt faste vagter. Alligevel ser vi adskillige eksempler på, at telemedicin, virtuelle konferencer og virtuelle patientsamtaler får stigende udbredelse i hospitalsvæsenet. Radiologfunktioner, hvor læger tolker røntgenbilleder og scanninger, er populære, netop fordi arbejdet i mange tilfælde kan løses på en ødegård i Sverige eller på en sydhavsø.

En teknologi, som virkelig har bidraget til opbrydning af skillelinjen mellem fritid og arbejdstid, er mobiltelefonen. Sammen med e-mail og videokonferenceteknologi bliver ledelse uafhængig af tid og rum. Undersøgelser af arbejdsmiljø viser, at tilstedeværelse på de virtuelle platforme både forventes fra ledelsesside og leveres (måske endda efterspørges) fra medarbejderside, og at dette kan være et plus for produktivitet og fleksibilitet. Engagementet er den drivkraft, som gør det muligt at leve med nedbrudte skel mellem arbejde og fritid.

## Autonomi og tillid

Virtuelt arbejde giver autonomi i jobbet, selvbestemmelse samt retten og pligten til at lede sig selv. Med mindre arbejdsmiljøet er gennemdigitaliseret, som man bl.a. ser det i stigende grad i Kina, er det ikke muligt for lederen at kigge over skulderen og kontrollere medarbejderne. På sin vis deler man ledelsesretten med sin leder, hvilket paradoksalt nok indebærer, at man trods den geografiske og/eller tidsmæssige afstand til vedkommende faktisk oplever lille afstand mellem leder og medarbejder. Når det fungerer, har det en række afledte fordele. Det fremmer, men kræver også gensidig respekt mellem leder og medarbejder, og en dyb indsigt i hinandens situation. Medarbejderen får en mere positiv opfattelse af ledernes

kompetence, og den psykologiske kontrakts uskrevne indforståetheder bliver styrket. Dvs., at der er overensstemmelse mellem de gensidige krav og forventninger mellem de to parter.

At medarbejderen ”bliver sin egen leder” i en virtuel arbejdsituation, muliggør derfor såkaldt ”empowering leadership”, hvis formål er at fremme medarbejdernes selvudvikling gennem selvledelse, videndeling, medinddragelse i formulering af målsætninger samt coaching. Beslægtet hermed er såkaldt emergerende (dvs. gradvist opstående, trinvis og umærkelig) ledelse. I sin kerne betyder dette, at en medarbejder (dvs. ikke-leder) umærkeligt og gradvist varetager og på sigt får ansvaret for ledelsesopgaver. Emergerende ledelse harmonerer fint med skandinavisk ledelse, der netop betoner, at ledelse udøves i samspil med medarbejderne, og at disse vænnes til at udøve selvledelse.

**Eksempel:** *Microsofts nye danske bygning i Lyngby er et tankevækkende eksempel på en virtuel arbejdsplads. Medarbejderne har bærbær pc og mobiltelefon og stor fleksibilitet mht. arbejdstid og -sted. Det er også nødvendigt i en global virksomhed af denne type, hvor de ansatte arbejder i forskellige tidszoner, tværfaglige og/eller -nationale teams, og hvor man ønsker stor diversitet, massiv videndeling og tæthed til kunden. Bortset fra et par undtagelser har ingen afdeling eller person ”fast arbejdssted”. Man sidder i åbne kontormiljøer (med mange typer af møblement), men kan søge ind i små ”celler” (mini-kontorer), hvis man skal tale i telefon eller mødes med fx en enkelt kollega). Disse ”celler” skal være ad hoc tilgængelige og kan ikke bookes. Til opbevaring af personlige ejendele har den enkelte medarbejder en boks, som kan kender det fra museer og banegårde. For medarbejderen betyder det en stor autonomi, og det kræver stor tillid fra leder at sige ”Vi blander os ikke i, hvor og hvornår folk arbejder”.*

Det skal tilføjes, at det jo er lettere at implementere virtuel ledelse på denne måde, når man arbejder med digitale og ikke fysiske produkter. Ledelsesdilemmaerne er ikke så udtalte, og det er lettere at navigere imellem dem, når kultur og kompetencestrategi er digitalt forankret.

**Eksempel:** *Et autentisk eksempel herpå var to forsynings-skibe, der servicerede boreplatforme i Nordsøen. Uafhængigt af hinanden fik de tekniske problemer på samme tid, hvorefter de sendte besked til deres rederier og sejlede til København. Det var sent fredag, og derfor hørte ingen af dem fra deres rederi. Det ene skib var tysk, det andet norsk. Da besætningen på det norske skib ikke fik instruks fra deres rederi om, hvad de skulle gøre, tog de sagen i egen hånd, fandt en reparatør, fik fejlen rettet og sejlede tilbage. Den tyske besætning konkluderede derimod: ”Vi bliver nødt*

*til at blive i Københavns Havn, indtil vi får en ordre fra rederiet”, og det skete først mandag morgen.*

### **Tæthed til kunder og marked**

Mange virksomheder har kundegrupper og samarbejdspartnere langt uden for deres lokalområde og også i andre lande. En virtuel organisering gør det muligt at servicere kunder og arbejde sammen geografisk spredt med en fysisk tilstedeværelse af medarbejdere placeret tæt på relevante interessenter, fx kunder, myndigheder og leverandører, og samtidig også kunne arbejde tæt sammen internt. Denne tæthed til markeder og kunder skaber bedre muligheder for brugerdriven innovation. Samtidig bygger medarbejderne bro til hovedkontoret/organisationen. Det afkorter ”time to market” for nye produkter, giver hurtigere reaktion på ændringer i ydre krav, fx fra kunder eller brugere, og giver bedre muligheder for tilpasning af eksisterende produkter eller leverancer (fx service og know-how mv.), ligesom den afkorter virksomhedens interne kommunikationstid.

### **Styring**

Virtuel organisering gør, at kommunikationsveje og deres indhold på sin vis bliver tydeligere og hurtigere. Det giver bedre kontrol med arbejdsopgaver, projekter, fremdrift og ressourceforbrug. Den højere dokumentationsgrad i den elektroniske kommunikation gør det nemmere at måle performance, ligesom den elektroniske dokumentation af kommunikationsmønstre og -indhold kan arkiveres med henblik på efterfølgende læring og videndeling. Samtidig kan den virtuelle udfordring hjælpe lederen til at løfte blikket fra detaljen og i stedet fokusere på de mere overordnede linjer.

***Eksempel:** Som Camilla Klæstrup fra Dell udtrykker det: ”Jeg skal på mange områder slippe den operationelle del af min rolle og forsøge at påvirke i stedet, da jeg ikke fysisk kan være til stede i 15 lande. Det bliver derudover en interessant udfordring at arbejde med virtuel ledelse og sparring, da vi ofte kun vil mødes online eller på telefonen.”*

Den geografiske udfordring indebærer et skift væk fra det operationelle, samtidig med at den indskyder en virtuel udfordring i at skulle bedrive ledelse og sparring på distancen. At mødes online henviser som oftest til brug af videokonferencesystemer, hvor flere deltagere kan koble sig på samme møde.

### **Omkostninger**

Hvis blot nogle af de positive gevinster ved virtuelt arbejde, der er beskrevet her, bliver realiseret, vil det afspejle sig økonomisk som omkostnings-

effektivitet eller større værditilvækst. Jo mere udbredt virtuelt arbejde bliver i en organisation, jo mindre behov er der fx for lokaler. Andre eksempler er mindre ressourceforbrug til rejser, pendling, udstationering mv. Behovet for at flytte folk rent fysisk reduceres simpelthen – måske endda ret drastisk.

## Ulemper ved virtuel ledelse

### Isolation

En klassisk og åbenlys ulempe er manglende fysisk kontakt og nærvær. Alt virtuel samarbejde og ledelse bliver besværliggjort af den teknologi, som den finder sted gennem, for samtidig med at teknologien gør kommunikationen mulig, afskærer den os fra noget af den informationsrigdom, som vi er vant til ”face-to-face”. Man kan derfor ikke præcist aflæse kropssprog, ansigtsudtryk, mimik osv. En e-mail skrevet med glimt i øjet eller bævende hjerte kan let fejlfortolkes, og man har ikke muligheden for at få udryddet misforståelser, frustration og ulmende vrede, inden det eskalerer. I mere private beskeder anvendes ofte smileys og andre emoticons til at substituere for stemning og kropssprog, men i professionelle sammenhænge bruges de mere varsomt (Schramm & Diederichsen, 2011). Modtager man en smiley fra chefen, bliver den hurtigt til mere genstand for fortolkning, end den afgrænser fortolkningsrummet i den oprindelige besked. Ofte bliver emoticons set som uprofessionelle og til tider endog barnlige, og man er derfor nødt til at finde andre redskaber til at afspejle den sammenhæng, som en besked skal forstås ud fra. Selv ved videokonference, hvor man har både lyd og video fra alle mødedeltagere, oplever man de få millisekunder fra man har afsluttet sin sætning, til signalet har været omkring de øvrige mødedeltagere og kommer retur, som adskillende og besværliggørende for kommunikationen.

Virtuelt arbejde kræver engagerede medarbejdere, som kan trække sig selv op ved hårene, kan motivere sig selv og har selvdisciplinen til at modstå overspringshandling. Den sociale, virtuelle distance fra leder og kolleger kan være hård og kræver på sin vis, at man er lidt af en ”lonely rider”. Omvendt stiller det virtuelle arbejde ofte også krav om, at man kan skabe kontakter og netværk, enten internt eller til eksterne interessenter, og disse modsatrettede krav kan være svære at forene i samme person.

Risikoen for isolation og stress er nærliggende. Medarbejderen risikerer at komme til at arbejde i en glasklokke, sulter efter samvær med andre mennesker og kommer let til at befinde sig i et feedback-vakuum. Det kan skabe en følelse af kedsomhed, frustration, lavere engagement og mistrivsel, og det er noget, som en leder er nødt til at have øje for. I tillæg til

disse personlige omkostninger kan det også give fagprofessionel nedsmeltning. Man er afsondret fra fagfæller og -miljøer, føler sig professionelt isoleret, kan ikke kalibrere sin opfattelse af, hvad der er vigtigt eller godt/skidt i forhold til den fagprofessionelle standard, etik osv. Endelig kan man opleve at blive dekoblet fra ”hoved-flowet” i den virksomhed, hvor man er ansat. Distancen til virksomheden og dens socialiseringsmekanismer kan fortynde den værdibaserede ledelse, oplevelsen af ”organizational citizenship”, tilhørsforhold og oplevelsen af at brænde for virksomhedens værdier og purpose.

### **Teamtræghed**

De fleste virtuelle arbejdsmiljøer er bygget op over en team-struktur. I virtuelle teams er det vanskeligere at skabe sammenhængskraft og synergi end et fysisk team. Digitale kommunikationsmidler magter ikke at skabe det solidariske fællesskab, som er så afgørende, hvis man skal arbejde tæt sammen, men forudsætter – eller i hvert fald styrkes kraftigt ved – fagligt og socialt samvær og dialog (Kennedy, Vozdolska & McComb, 2010). Disse barrierer er især iøjnefaldende, når et virtuelt team skal etableres, og hvor der skal skabes de personlige forbindelser og det fællesskab, som skal binde teamet sammen. Her vælger mange virksomheder at samle teammedlemmer fysisk for netop at skabe den fornødne tæthed i det personlige møde og dermed nedtone den u hensigtsmæssige oplevelse af adskillelse, som det virtuelle let skaber. Der er rum for smalltalk.

Nogle af de ellers positive træk ved virtuelle teams, fx diversitet, kulturforskelle mv., bidrager også til at skabe virtuelle barrierer i teams. Vi har ovenfor nævnt, at diversitet indvirker positivt på mental fleksibilitet, innovation og omstillingsparathed. I sit kølvand trækker diversiteten imidlertid også risikoen for meningsforskelle, misforståelser, konflikter og magtspil. Dette forstærkes yderligere af sprogforskelle, som trækker nogle på udebane og begrænser dem i at udtrykke sig så flydende, som de ville kunne på deres modersmål. Når lederen ikke er til stede, kan teams på distance godt use udvikle giftige miljøer, praktisere mobning og undergrave tilliden.

### **Ledelse gennem begrænsende kanaler**

Uanset om de er virtuelle eller fysiske, er teams sårbare over for dårlig ledelse, og dette slår kraftigere igennem i et virtuelt team. Uheldig ledelsesadfærd forstærkes eller forvrænges, når det kører via de digitale kommunikationskanaler, og muligheden for konstruktiv feedback fra medarbejderne er dårligere. Der kan lettere skabes alliancer bag lederens ryg, og fjendebilleder vokser. Feedback er begrænset til mediet, og det kan som

leder være svært at opsnappe mislyde, hvis der udelukkende kommunikerer virtuelt. Ekstra svært bliver det, hvis der eksempelvis kun kommunikerer gennem breddefattige medier, fx lyd, men ikke billeder, eller hvis der udelukkende kommunikerer asynkront, fx via e-mail. Men selv ved et videokonferenceopkald får man kun adgang via kameravinklens perspektiv og dét, som kan opfanges af mikrofonen. I det virtuelle rum frarøves lederen sit perifere synsfelt. Han eller hun må derfor bevidst anvende en række strategier for at kompensere for informationstabet.

Dårlig ledelse knytter sig ikke kun til det personlige lederskab (leadership), jf. kapitel 11. Et andet hovedområde er at skabe klarhed og forståelse for virksomhedens vision, værdier og mål – og hvordan teamet kan bidrage hertil. I et virtuelt miljø kræver dette kraftigere og til dels anden medicin end i et fysisk, intenzivt arbejdsmiljø. Klare udmeldinger, troværdighed, inddragelse af medarbejderne og en evne til at skabe solidaritet og engagement gennem cyberspace er billedligt talt nogle af ingredienserne i den mikstur, som den virtuelle leder skal blande.

Når enkeltpersoner, teams og ledere fungerer godt under virtuelle betingelser, producerer det tillid. Lederen har fx tillid til, at medarbejderen er ansvarlig og yder en god præstation. Omvendt kan tillid være en udpræget mangelvare, hvis det virtuelle miljø fungerer dårligt.

Virtuel ledelse kan ikke i samme grad som fysisk ledelse læne sig op ad nærkontrol, regler, procedurer og faste rammer. Virtuel ledelse forudsætter – og fremmer – organisatorisk intuition, evne til at handle i usikkert terræn, tænke selv, påtage sig ansvar, stå ved fejltilfælde og tro på, at andre gør deres bedste. Dette lyder godt, men en ulempe ved virtuel ledelse er, at det kan skabe en kontraproduktiv mangel på grænser i organisationen. Det skaber usikkerhed, utryghed og forvirring, hvad der både kan skade den konkrete performance og skabe frustration over selve virtualiteten.

### **HRM og virtuelt arbejde**

Nogle af ulemperne ved virtuelt arbejde er af HRM-mæssig art eller kan evt. involvere arbejdsmiljø.

I virtuelt arbejde er der en stor risiko for, at både medarbejdere og ledere er “ude af øje, ude af sind”. Når man ikke ses, risikerer man at måtte undvære informationer, blive forbigået ved forfremmelser, glemmes ved kurser og uddeling af andre medarbejderfordele. Det kan være særligt alarmerende, hvis organisationens bedste hoveder og/eller mest uundværlige talenter er usynlige.

Denne problemstilling er velkendt i internationale virksomheder, især hvis disse har haft en praksis med at udstationere talenter. Hvis disse blev ramt af ”ude af øje, ude af sind”, var der ikke nødvendigvis et godt job til dem, når de kom hjem. Deres ”fjernhed” betød, at de ikke hørte rygter, ikke fik nys om ledige, attraktive stillinger og ikke havde nogen, der kunne pleje deres karriereinteresser, mens de var udsendt. Resultatet kunne i værste fald være, at de pågældende i frustration valgte at forlade virksomheden.

Virtuelt arbejde stiller større og anderledes krav om kompetence, uddannelse, træning og støtte end fysiske teams. I opstartsfasen kan dette trække tænder ud rent ressourcemæssigt. En særlig udfordring ved virtuel teamledelse er spørgsmålet om ledelsesdosering. Arbejds miljøforskningen har peget på, at en vis grad af nærværende ledelsesopmærksomhed er befordrende, men kun op til et vist punkt, hvorefter ledelsesopmærksomheden kommer til at virke som gennemsyrende micro-management. Som virtuel leder er det særlig svært at afgøre, hvornår nok er nok, og hvornår der skal mere til. Derfor må lederen arbejde på at etablere feedbackmekanismer, som kan give et løbende, retvisende billede af teamets tilstand.

Nogle af de kritiske ledelsesmæssige kompetencekrav i virtuelt arbejde er: kommunikation, forventningsafstemning, allokering af ressourcer og at udvise rollemodeladfærd (Berry, 2011). En undersøgelse fra 2013 fra Ashridge Business School peger på, at kun 45% af lederne mener, at organisationen giver dem den fornødne støtte til den nye, virtuelle ledelsesudfordring. Og konsekvenserne er til at føle på, når medarbejderne ikke får løst deres opgaver til tiden som følge af utilstrækkelig ledelseskommunikation.

Den såkaldte psykologiske kontrakt, hvormed menes det gensidige forventningssæt fra henholdsvis arbejdsgiver og -tager, er vanskeligere, når relationen er virtuel. Det kræver empati, formidlingsevner, evne til at allokere ressourcer på en retfærdig måde og god, synlig ledelse (af typen walk-the-talk) at lede virtuelt. I virtuel kommunikation opstår ”virtuel distance”, som dækker over den uhensigtsmæssige oplevelse af at være adskilt fra dem, man samarbejder med, leder eller blot kommunikerer med (Lojeski & Reilly, 2007). Virtuelt distance opstår, når man ikke kan se hinanden i øjnene, når man ikke kan mærke den andens engagement, når teknologien driller, og når forskelligheder ikke kan afklares uformelt. Som virtuel leder må man indrette sin kommunikation på en sådan måde, at den virtuelle distance mindskes. Væk går den aldrig, men kan den mindskes, er meget vundet, og her spiller den psykologiske kontrakt en vigtig rolle.



Som den sidste HRM-udfordring skal nævnes, at det i virtuelt arbejde kan være vanskeligt at monitorere performance. Ganske vist skrev vi under fordele ovenfor, at virtuelt arbejde gav data og dokumentation af aktuel adfærd i organisationen. Problemet er imidlertid, om disse er et validt udtryk for præstation (performance). Som Einstein har udtrykt det: ”Det er ikke alt, der kan tælles, der tæller, og det er ikke alt, der tæller, der kan tælles”. (Se kapitel 10 om purpose, passion og performance). Dette generelle problem rammer også virtuelt arbejde.

### **Videndeling i virtuelle organisationer**

Det er kendetegnende for virtuelle organisationer, at informations-/dataindsamling og videndeling er svær. I betragtning af, at flere og flere virksomheder bliver videnintensive og netop er afhængige af, at viden flyder frit i organisationen, er det en stor ulempe. Det er dog en trøst, at faktisk viden, kvantificerbare data og skriftlig information egner sig glimrende til en virtuel organisation, fordi de digitale landeveje er lagt ud og forbinder alle personer i virksomheden. Derimod kniber det mere med uformel eller fortrolig viden, rygter, vurderinger, semi-fortrolige rygter, holdninger og meningsskabelse. Det kniber med den uformelle videndeling og koordination, som finder sted ved kaffemaskinen eller i kopirummet. Innovation kan også være et problem. Virtuelle teams kan virke stimulerende på innovation, men da virtuel organisering omvendt også kan hæmme visse typer af videndeling, (bl.a. pga. den store geografiske, organisatoriske eller kulturelle afstand mellem teammedlemmer samt vanskelighederne ved at dele ”følsom” viden), kan virtualisering også lægge en dæmper på innovation. En måde at stimulere peer-to-peer videndelingen på, er gennem brug af sociale medier som i casen nedenfor.

***Eksempel;** Sociale medier i distancedelse og videndeling hos Fakta. En række danske supermarkeder har forsøgt at knække koden for videndeling ved at etablere såkaldte virksomhedsinterne sociale netværk. Et eksempel er Fakta, der med sit FaktaShare har lavet sin egen videndelingsplatform for medarbejdere på alle niveauer i virksomheden (Romundstad, 2013). Systemet er meget lig Facebook, hvor hver har sin egen konto, hvorfra der kan læses, følges og laves opslag, men i stedet for at handle om feriebilleder og kattekillinger, handler opslagene på FaktaShare om at dele praktiske løsninger på butiksgulvniveau. Eksempelvis afspejler butiksmøblementet det tidspunkt, hvor butikken blev til. Ældre butikker har generation 1 og 2 møbler, og nyere butikker har generation 4 og 5 møbler. Det giver eksempelvis udfordringer, når en kampagne forudsætter, at man bruger en 5. generations hyldforkant, men kun har 2. generationsmøbler at montere dem på. Problemet kan som oftest løses ved at spørge på FaktaShare, hvad andre butikker har gjort, hvorved andre butikker opslår billeder af, hvordan de har løst samme problem. På push-siden ser man*

*ofte billeder på kampagneudstillinger, hvor butikker ønsker at vise billeder af deres udstilling. Ved at anvende en for medarbejderne kendt platform, formår Fakta at skabe bredt engagement i den butiksnære videndeling.*

Træerne vokser imidlertid ikke ind i himlen. Virtuel organisering giver en række oplagte gevinster mht. visse typer af videndeling, men på andre områder bliver videndeling vanskeligere. At få det bedste mulige ud af det er et ansvar, som den enkelte leder, medarbejdere og en evt. HR-funktion eller arbejdsmiljøorganisation bærer på deres skuldre. Hertil kommer, at mange betaler en psykologisk høj pris for fleksibiliteten, så det snarere bliver work-life ubalance end balance.

### **Risiko for suboptimering**

Alle organisationer har en iboende tendens til suboptimering, simpelthen fordi alle medarbejdere og ledere har et bestemt sted i organisationsdiagrammet at tage hensyn til. Det er naturligt – og i mange organisationer tilmed belønnet – at man optimerer driften i egen enhed, men en sådan lokal prioritering kan gøre det vanskeligt at skabe helhedstænkning, retningsorientering og passion for overordnede fælles værdier. Disse vanskeligheder vil ofte være større i virtuelle miljøer, simpelthen fordi man savner fysisk kontakt samt indsigt i og måske interesse for at fremme organisationens sag.

Suboptimering opstår ofte som følge af silotænkning, hvor hver afdeling ser efter sit eget. Det betyder, at hver afdeling sørger for at optimere i forhold til sine mål, men gør det uafhængigt af helheden. I stedet for at ”tage én for holdet”, ender man med at gøre det omvendte i forsøg på at gøre det nemt for sig selv. Kuren mod silodannelse handler som oftest om at skabe et fællesskab om leveringen, skabe processuel gennemsigtighed og skabe forståelse for processens helhed (Gulati, 2007). Dette kræver en del af den uformelle videndeling, som er svært tilgængelig gennem det virtuelle. I ”analoge” virksomheder handler kuren mod silodannelse om at skabe gennemsigtighed på tværs af afdelinger, skabe gensidig forståelse for hinandens opgaver og vigtigheden af hinandens funktioner og bidrag, og vigtigst af alt, at skabe en følelse af fællesskab blandt de relevante interessenter. I ”virtuelle” virksomheder er udfordringen på én og samme tid den samme og anderledes. På den ene side rækker medarbejderne i den virtuelle organisation ud og danner matrixorganisationer af faglige eller interessenetværk. På den anden side er det svært for en medarbejder at bygge relationer til kolleger, som man ingen opgavemæssig eller uformel relation har til.

## **Omkostninger når den virtuelle kommunikation ikke fungerer**

En helt banal ulempe, der dog kan have vidtgående konsekvenser, er tekniske nedbrud i informations- og kommunikationssystemer. Dette gælder selvsagt enhver organisation, men billedligt talt kan man i en fysisk organisation sætte sig i rundkreds og dele erfaringer, udtænke nye produkter eller processer, give hinanden feedback og på anden måde styrke det fælles fodslag. I en virtuel organisation bryder alt derimod sammen, og man kan endda ikke kommunikere med sine nærmeste kolleger. Tilsvarende kan en uhensigtsmæssig brug af teknologi føre til tab for virksomheden, hvis ikke lederen formår at skabe sammenhørighed og engagement blandt medarbejderne (Lojeski & Reilly, 2007).

Som hovedregel bør man altid anvende det rigeste, tilgængelige kommunikationsmedie i sin ledelse (Bollerup-Jensen, 2013). Er det muligt at tage samtalen "face to face", bør man gøre det. Er det muligt at videokonferere i stedet for blot at telefonere, bør man gøre det osv. Virtuel ledelse handler som disciplin, om at anvende ikke det *rigest* tilgængelige, men derimod det *tilstrækkelige* medie til kommunikationen. Kan kommunikationen varetages tilstrækkeligt og tilfredsstillende via en SMS, bør man gøre det, selvom man som oftest vil benytte kommunikativt rigere medier i sin ledelse (fx e-mail eller videokonference). Virtuel ledelse handler derved om, på teknologibehændig vis, at finde det rette kommunikationsmiddel til at løse den opgave, man står overfor. At "nøjes", om man vil. Mark Mortensen og Michael O'Leary (2012) peger på tre grunde til, at ledere sætter deres lid til simple teknologier som telefoner og mails: simplicitet, pålidelighed og tilgængelighed. Kort sagt – de virker! Her er det vigtigt, at lederen er bevidst om, hvad det gør ved budskabet, at den foretrukne teknologi ikke er tilgængelig, og at kommunikationen bliver mangelfuld – enten som følge af teknologinedbrud, eller fordi det er et for fattigt medie.

## **Forarmning af arbejdsmiljøet på hovedkontoret (= den centrale arbejdsplads)**

Vi har sporadisk omtalt oven for det tilsyneladende paradoks, at jo større andel af medarbejderne i en organisation, som (hvis de har muligheden herfor) vælger at arbejde virtuelt, jo mere tømmes den fysiske arbejdsplads (hovedkontoret) for især de mest kompetente og engagerede medarbejdere. Dette er paradoksalt, fordi retorikken jo ellers tilsiger, at det kan være iltfattigt og ensomt at være medarbejder i en virtuel satellit, underforstået, at så emmer hovedkontoret af talent, kompetence og engagement. I realiteten er det ofte omvendt, idet mange af de bedste hoveder vælger at arbejde virtuelt, trækker andre gode hoveder med sig – og efterlader de sorte popcorn på hovedkontoret, hvorved det bliver endnu mindre

attraktivt at arbejde dér. Dette kan kaldes lemmingeffekten, fordi folk søger væk fra hovedkontoret, fordi andre gør det – og ikke nødvendigvis fordi de ønsker at komme væk (= at arbejde virtuelt). De vil bare ikke være sammen med dem, der bliver tilbage. I praksis er det svært at gøre noget ved denne dynamik, og har man først åbnet for de virtuelle sluser, kan de være svære at lukke igen.

## **Afrunding: Konkrete erfaringer fra praksis**

En undersøgelse, gennemført af Lederens Hovedorganisation (2015), peger på en række praktiske konsekvenser af og erfaringer med at håndtere virtuel ledelse. Blandt erfaringerne kan fremhæves:

- Ca. en fjerdedel af lederne bruger mere tid på MUS-samtaler
- Lederne afholder fysiske møder. Hvis de virtuelt distribuerede medarbejdere arbejder her i landet, afholdes møderne typisk mindst én gang om måneden, ellers som minimum hvert kvartal
- Møderne bruges især til uformel dialog, drøftelse af faglige emner, kommende arbejdsopgaver, opfølgning og status, generel information, kompetenceudvikling, og tilsvarende. Hvis distancemedarbejdere/-ledere arbejder i et andet land, betones især uformel dialog og behov for kompetenceudvikling, mens møderne med indenlandske medarbejdere/ledere i højere grad bruges til opfølgning og status
- Den virtuelle kontakt sker forholdsvis hyppigt. En tredjedel af lederne har således kontakt flere gange dagligt med medarbejdere og ledere, der arbejder på distancen. Cirka en fjerdedel af lederne har kontakt en gang om dagen, og godt en tredjedel har det ugentligt
- Det vigtigste kommunikationsmiddel er telefon, efterfulgt af fysiske møder, video (herunder Skype) samt e-mail. Brugen af SMS og sociale medier er meget begrænset
- Hver femte leder med ansvar for medarbejdere eller ledere på distancen har deltaget i kompetenceudvikling med det formål at håndtere distanceledelse, typisk gennem interne eller eksterne kurser
- Ledere, der ikke har deltaget i kompetenceudvikling inden for distanceledelse, men som ønsker at styrke deres kompetence på området, ønsker især at indgå i netværk med andre ledere, som leder på distancen.

## Lederens værktøjskasse

Fordelene ved distanceledelse er betydelige, men det er en ledelsesform, der stiller store krav til lederen og dennes medarbejdere, fordi der skal ske en optimering og løbende justering af blandingsforholdet mellem management og leadership. Her er en tjekliste over nogle af de vigtigste konkrete indsatsområder, der peges på i undersøgelsen fra Ledernes Hovedorganisation, og som lederen skal være opmærksom på samt kunne mestre:

- Vurdér nøgternt, hvilket arbejde og hvilke medarbejdere der egner sig til virtuelt arbejde – og hvilke der ikke gør
- Sæt normer og fastlæg ambitions-/forventningsniveau mht., hvor meget virtuel kommunikation, der skal være
- Fastlæg konkrete regler og procedurer for det virtuelle arbejde og kommunikationen herom: kvalitetsstandarder, deadlines, planlægnings- og rapporteringssystemer, evaluering mv.
- Vær en rollemodel for, hvordan kommunikation i teamet skal foregå, herunder hvilke ”socialpsykologiske færdselsregler”, der gælder
- Vær opmærksom på både tilsigtede og utilsigtede virkemidler i den virtuelle kommunikation, fx sprogbrug i mails, tonefald i telefonen mv.
- Arbejd bevidst på, hvordan du og dine medarbejdere kan kompenseres for det uundgåelige tab af socialt netværk, kontakt og intimitet i distanceledelse
- Udstrål og kræв tillid – til/fra dig og til dine medarbejdere, og arbejd på at skabe det.
- Etablér en struktur for fysiske møder, når det er muligt og ønskeligt at mødes ansigt-til-ansigt
- Optimér din ledelsesstil som konsekvens af, at virtuelle medarbejdere ofte ønsker autonomi, men samtidig både kan og vil blive inddraget i ledelsesprocesserne
- Vær opmærksom på (selv de mest diskrete og utydelige) signaler om, at medarbejderne mistrives eller ikke performer (”leverer varen”), men undgå at kvæle dem i en uheldig cocktail af omsorg og tæt-på-ledelse/overvågning.

## **Konklusion**

Samlet set indeholder virtualiteten en bred vifte af greb til at løse en række ledelsesudfordringer, men indbygget i disse greb er også en skyggeside, som handler om tab af nærhed, tilstedevær og uformel videndeling. I takt med den tiltagende globalisering og konkurrence stiger behovet for at høste de frugter, som virtualiteten bringer indenfor rækkevidde i forhold til markedsnærhed, omkostningsminimering og fleksibilitet, men ikke uden sine omkostninger. Virtuel ledelse forudsætter, at man formår at vælge det mindst avancerede, men tilstrækkeligt formålstjenstlige medie til den aktuelle opgave, og løbende formår at vurdere, hvilken grad af tilstedevær den aktuelle opgave forudsætter. Teknologien skal ikke træde i stedet for god ledelse, men skal netop danne platform for den.

## Litteratur

- Berry, G.R. (2011) Enhancing effectiveness on virtual teams. *Journal of Business Communication*, 48, 2, 186-206
- Bollerup-Jensen, Thea. (2013). Kommunikation på distance. *Erhvervspsykologisk Tidsskrift*, 11(2).
- Ebrahim, N.A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009) Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3, 3, 2653-2669
- Gulati, Ranjay. (2007). Silo Busting. How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review*, May, 1-9.
- Kennedy, D. M., Vozdolska, R. R., & McComb, S. A. (2010). Team decision making in computer-supported cooperative work: How initial computer-mediated or face-to-face meetings set the stage for later outcomes. *Decision Sciences*, 41, 933-954. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00293.x
- Larsen, HH., Hjalager, A.-M. (2016) Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – strejftog gennem faglitteraturen. COWI, CBS og SDU
- Larsen, HH., Hjalager, A.-M., Kjær, S. og Jørgensen, T.M. (2016) Virtuel ledelse og arbejdsmiljø – i praksis. COWI, CBS og SDU
- Larsen, H.H. (2015) Distanceledelse under lup. *Ledelse i Dag*, 1. okt.
- Larsen, H.H. (2016) Distanceledelse under lup. *Ledelse i Dag*, Special Edition 2016-2017, s. 54-58
- Lojeski, Karen Sobel, & Reilly, Richard R. (2007). Making Virtual Distance Work in the Digital Age *Whitepaper: The Institute for Innovation & Information Productivity*.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007) Leading virtual teams. *Academy of Management Perspective*, 21, 1, 60-70
- Mortensen, Mark & O'Leary, Michael. (2012). Managing a virtual team. <https://hbr.org/2012/04/how-to-manage-a-virtual-team>
- Pedersen, Lars (2017) Er der en leder til stede? København: Samfundslitteratur
- Rockmann, K.W. & Pratt, M.G. (2015) Contagious offsite work and the lonely office?: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, okt.
- Romundstad, Jens. (2013). Faktashare. *Erhvervspsykologisk Tidsskrift*, 11(2).

Schramm, Mads, & Diederichsen, Søren. (2011). *Virtuel Ledelse. Skab synlighed, resultater og nærvær på afstand*. København: Dansk Psykologisk Forlag.



## Kapitel 8

### Mening for mig eller virksomheden: de digitale indfødte kræver mening, men hvis mening?

Af Anne-Mette Hjalager

*Er generationerne på konfrontationskurs på arbejdspladsen? Måske, måske ikke. Ledelse er i høj grad et spørgsmål om at få det bedst mulige ud af både ældre og yngre medarbejdere og at stimulere til et dynamisk og for alle partner udviklende samarbejde. De yngste er "digitale indfødte". Forskningen peger på, at det digitale på godt og ondt er steget de yngste generationer til hovedet: de ønsker nærvær, selv om elektronikken giver mulighed for distance. Repetitive arbejdsfunktioner, som man ikke kan se en mening med, og hvor man ikke har indflydelse, tænder de yngste generationer af. Meningen skal være til forhandling. Karrierebegrebet er døende for de digitale indfødte, som ikke planlægger langt ud i fremtiden. Det gør dele af ledelsesværktøjskassen helt overflødig, og nye redskaber må til. Det er en misforståelse at tro, at de selvsikre digitale indfødte klarer sig uden ledelse. De vil have retning, anerkendelse og indflydelse. Inden længe udgør de digitale indfødte hovedparten af arbejdsstyrken, og de har indtaget hjørnekontoret. Det, som er et paradoks og udfordring i dag, vender på hovedet om få år.*

### Dilemma - hvordan?

Skønlitteraturen er fyldt med gribende beretninger om opgør mellem fædre og sønner, mødre og døtre. Henrik Pontoppidans Lykke-Per har teknisk talent og ambition, og han ser ned på forfædrenes indeklemte præstemoralisering, uden dog at kunne slippe de underliggende og usagte kvaliteter helt og aldeles. Generationskonflikter og kønsmæssige sidetemaer går igen i populære TV-serier som Matador og Krøniken. Det er spændende og vedkommende, blandt andet fordi ingen af parterne i kampzonen nødvendigvis kommer ud som glorificerede vindere i hverken traditionens eller fremskridtets hellige navn.

Dette kapitel handler om generationsdilemmaer på arbejdspladserne. For det er nemlig ikke kun i familiesfæren, at der er noget på spil mellem generationerne. Overført til arbejdslivet ser man for sig generationen af ældre, erfarne ledere, som skal integrere unge medarbejdere, som nok har ny ideer og viden, men som er noget balstyriske, og som med deres adfærd

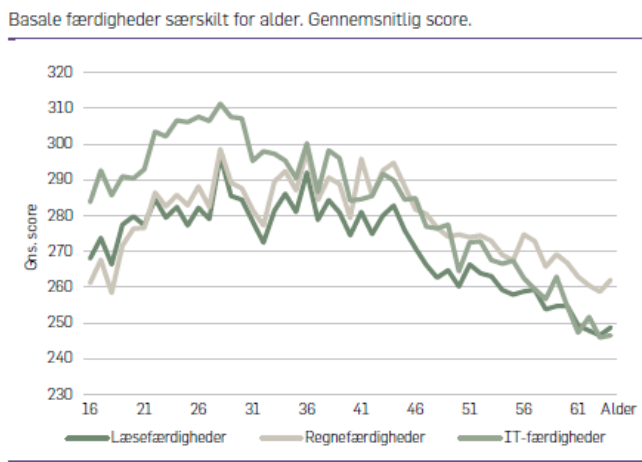
risikerer at ødelægge noget af det møjsommeligt opbyggede i virksomheden. De er pisket til at ansætte disse unge, for der er mangel på andre ledige hænder og hjerner på arbejdsmarkedet. Men man ser i horisonten også den omvendte situation, hvor unge og digitalt opdaterede ledere er henvist til at respektere og nyttiggøre indlejrede kompetencer hos medarbejdere med høj anciennitet. Dilemmaerne på tværs af generationerne er allestedsnærværende og vedkommer både lederen og de ledede. I den forstand er det et klassisk ledelsesdilemma.

Den digitale udvikling er muligvis den faktor, som gør generationsudfordringen anderledes end på Lykke-Pers og Mads Skjerns tid. Informations- og kommunikationsteknologien har vist sig ikke bare som redskaber, som tages i brug eller ej. Den digitale udvikling er uundgåelig og gennemsyrrer alle relationer på en arbejdsplads. Man kan ikke let flygte fra den. Digital detox er ikke just en kur, som managementkonsulenterne har på deres hylder for de virksomheder, de rådgiver. Aalborg Universitet beskrev i en markedsføringskampagne videntilegnelse således: "Learning seriously affects your brain". Sociale medier forkortes sigende nok til "SoMe". Man kan med rigtig god ret også påstå, at digitaliseringen har alvorlige konsekvenser langt ind i hjernemassen.

## De digitale indfødte

Begrebet "digitale indfødte" opstod allerede for næsten et par årtier siden i kølvandet på diskussioner om, hvem der var med på den digitale bølge, og hvem der blev ladet i stikken. Prensky (2001) mener, at "digitale indfødte" er mennesker født efter 1980. De har aldrig kendt til en virkelighed uden internet og mobiltelefoner. Han kalder dem, som er født før 1980 for "digitale immigranter". De indfødte har et fortrin, fordi de ikke på samme måde som immigranterne skal til at lære tingene på den tunge og tidskrævende måde. Men Prensky (2001) konstaterer ikke bare, at denne generation af digitale indfødte har udviklet gode IT-kundskaber, fordi de altid er blevet eksponeret for teknologien. Han mener også, at de samtidig i den proces har erhvervet sig helt nye kognitive evner, læringsstile og adfærdsmønstre. Prensky's pointe med at dele befolkningen op i digitale indfødte og immigranter er, at disse grupper hele tiden misforstår hinanden, uanset om de skal virke sammen på jobbet, i uddannelsessystemet, i fritidsaktiviteter eller andre steder, og uanset at alle erkender og accepterer de potentielle gevinster ved at være fremme i de digitale sko.

Figur 8.1



Kilde: Rosdahl et al (2013). Danskernes kompetencer

I første omgang blev de digitale indfødte set som uddannelsessystemets hovedpine: hvordan skal man gøre tilsyneladende ukoncentrerede og selvcentrerede unge til dygtige medborgere? Men nu er de unge for længst kommet ind i professionelle jobs. Samtidig indtager de en stadig større del af arbejdsmarkedet, efterhånden som det tynder ud i den ældre generation. Sådan cirka en fjerdedel af arbejdsmarkedet udgør de, lyder amerikanske vurderinger. De er en realitet, men er de stadig en udfordring? Schultz Hansen (2015) har taget temperaturen på de digitale arbejdstagere, og han beskriver nogle af de områder, hvor de digitale immigranter typisk går fejl af de digitale indfødte medarbejdere.

**Nærvær både i samvær og fravær.** De digitale indfødte forstår ikke nødvendigvis nærvær som, at man befinder sig i samme rum. At være til stede handler om at være tilgængelig enten på de elektroniske platforme eller fysisk, hvad der passer bedst i situationen. Det betyder også, at de digitale indfødte opfatter et elektronik-bip som lige så betydningsfuldt som et ”prik på skulderen”. Det er lige før, at det er uhøfligt ikke at tage sig af en henvendelse, så snart den tikker ind, på samme måde som at det i de digitale immigranter verden ikke er god tone ikke at vende sig ved et

prik på skulderen. Grænsen mellem det elektroniske og det fysiske samvær bliver flydende, og skarp adskillelse er kunstig. Derfor ligger mobilen på bordet, ikke i tasken.

***Det private er offentligt – eller er det?*** De sociale medier bruges som en åben klangbund, et sted, hvor man eksponerer sine sejre, afprøver og udforsker sine drømme, reflekterer og problematiserer næsten hvad som helst. Det kan også gælde forholdene på arbejdspladsen og relationerne til kollegerne. Åbenhed er et hovedprincip, men praktiseret med forbehold. De virtuose digitale indfødte deler trods alt ikke alt med alle. På de sociale medier formeres klikker og alliancer i en ny form for privatlivets - eller snarere - gruppelivets fred. Nogle af de digitale immigranter kommer i misforstået iver for at være med på vognen til at publicere alt for mange og alt for private oplysninger alt for bredt.

***Mening med tingene.*** Når de unge står over for uddannelses- og jobvalg, bliver de oftest opfordret til slå ind på en vej, som giver mening for dem. Hvis ikke hjertet er med i pænt stort omfang, vil forehavendet risikere at kuldsejle, har deres forældre, lærere og venner fortalt dem, og den holdning bringer de med videre. For de digitale indfødte handler ”mening” om at kunne forene den personlige følelse af positiv symbiose med arbejdsplads, kolleger og kunder, og opgaver. Mening og spændende udfordringer skal helt være der fra dag ét. ”Mening” er også, at arbejdspladsen gør noget godt i en bredere forstand og gør det på en ordentlig måde. Endelig kan der være en videre mening, fx at kunne bidrage til at løse samfundsmæssige problemer, fx inden for sundhed, miljø osv. Der ligger måske en ret stor forkælet selvovertur i at tro, at man som ung medarbejder kan gøre en forskel med det samme. De bliver mødt med kommentarer om, at mange jobs først skal læres måske endda på den hårde måde med timer, dage og år i rutineprægede funktioner.

***Individualisme eller fællesskabsfølelse?*** Schultz Hansen (2015) hævder, at de digitale indfødte er en vi-vi-vi-generation. Relationer er i den grad styrende for deres liv og adfærd, og de sociale medier bidrager hertil. Det meste af det, som de foretager sig, har et interaktivt element. De kan godt være ambitiøse og karriereorienterede i deres arbejde. Men de er bevidste om, at netværket betyder noget for at lykkes med det, og at det er kontra-produktivt at føre sig selv for meget frem på bekostning af andre. Fællesskabet er ikke det store, abstrakte og halvanonyme samfund som sådan eller virksomhedens ”ånd” og ”historie”. Fællesskabet er teamet, afdelingen, gruppen, og det kan også omfatte kunder, klienter, leverandører, eller hvem der nu ellers indgår i den løbende interaktion.

**Eksempel:** Da Maersk McKinney Møller døde i 2012 blev der stillet spørgsmål ved, om "Maersk-ånden" eller den særlige "company spirit" også måtte lægges i graven med ham. Kendt er ikke bare mantraet om "rettidig omhu", men også forventningen om loyalitet og stolthed gennem lange karrierer i firmaet. Siden er der kommet forsigtige udtalelser fra firmaets ledelse om, at der nok er nye tider på vej, og de gammeldags dyder udfordres.

**Anerkendelse versus kritik.** Hvor mange "likes" får man på sin opdatering? Hvor mange giver du på andres? Der er i den digitale verden konstant anerkendelse, og det her og nu. De digitalt indfødte er vant til kontinuerlig feedback på næsten alt, hvad de laver, også ret hverdagsagtige opgaver og aktiviteter, som er en del af den almindelige arbejdsgang og den ordinære opgaveportefølje. Den anerkendelse er benzinen på motoren, og hvis den ikke leveres, går festen i stå. Kan de tåle kritik? Nedvendte tommelfingre er forholdsvis sjældne blandt venner på de sociale platforme, så hellere være tavs. Måske gør både venner og ledere klogt i at overveje måden at servere ellers velmente forslag og kritik på.

**Den langsigtede plan eller mangel på samme.** De digitale indfødte kan have mange bolde i luften på én gang, multitasker gerne, skifter fra en opgave til en anden og tilbage. Kanalerne er mange, og det er muligt at have noget i ørerne, andet på skærmen i adskillige skærmbilleder, og så "alt det øvrige" i gang på telefonen. Den fleksibilitet gælder også en opgaveløsning eller for den sags skyld planen med livet. De digitale indfødte, siger Schultz Hansen (2015), er for så vidt målrettede nok, men de er målrettede på en særlig måde. De vil noget, men de vil ikke lukke muligheder af ved at være alt for fokuserede. Arbejdslivet er ikke en vej, der peger derudad mod noget klart efterstræbelsesværdigt. De ønsker ikke at se lang tid ud i fremtiden. De har periferisynet installeret, for tænk hvis kursen nu med fordel kunne justeres en smule undervejs. De digitale indfødte ser det ikke som noget negativt at zappe.

## Motivation på jobbet

De digitale indfødte er ikke nødvendigvis en dårlig arbejdskraft. De er i nogle tilfælde mere veluddannede end tidligere generationer, og deres digitale ekvilibrisme er i hvert fald værd at gå efter. Men hvad motiverer dem på en arbejdsplads? Både til at søge job, blive i jobbet og gøre en god indsats, mens de er det? Human Resource forskningen arbejder med generationsmodeller, som kan illustrere udviklingen af motivationsfaktorerne (Hernaus & Vokic, 2014). Efterkrigsgenerationen er stadig på arbejdsmarkedet og vil være det i nogle år endnu. Generation X er født i

1970'erne, Generation Y i 1980'erne og Generation Z i 1990'erne, sådan cirka. De digitale indfødte finder vi i Generation Y og Z.

Figur 8.2

**Motivatorer for fire generationer af arbejdstagere**

<b>Baby boomers</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>	<b>Generation Z</b>
<p>Indflydelse på eget job og egne arbejdsvilkår.</p> <p>Karrieremuligheder, herunder også muligheder for en planlagt neddrøsling i seniorjobs, som der ikke er prestige-tab forbundet med.</p> <p>Løn og frynsegoder, økonomisk kompensation, afspadseringsmuligheder o.l., hvis der ydes en særlig og ekstra indsats.</p> <p>Anerkendelse ved særlige anledninger, herunder fx som ”Årets mentor”, ”projekter i hus” osv.</p>	<p>Solide udfordringer af faglig karakter i interessante projekter og aktiviteter.</p> <p>Store frihedsgrader i jobbet, men med opbakning af og dialog med lederen.</p> <p>Teamarbejde om veldefinerede projekter og aktiviteter med klare mål.</p> <p>Variation og rotation i arbejdsopgaver, ansvar og geografi for at prøve sig selv af og skabe erfaringer og viden.</p> <p>Work-life balance – tilbud, omsorg ved sygdom, familiebetjenheder m.v.</p>	<p>Reel interesse fra overordnede for de ideer og den viden, som de byder ind med og de netværk, som de bringer ind.</p> <p>Anerkendelse hele tiden, konstant og nu, ikke kun engang imellem.</p> <p>Det nyeste udstyr så ofte og så meget som muligt. Det ses som en anerkendelse af disse medarbejders interesse for alt nyt.</p> <p>Klare rammer, strategier og mål, som man kan agere indenfor og også udfordre, når det er nødvendigt.</p>	<p>Teamet som omdrejningspunktet for alt. Sammenhold, mens man er på arbejdspladsen og gerne udenfor også, for fritid og arbejde flyder sammen.</p> <p>Jobbets indhold interessant og sjovt. Og vigtigt på flere parametre end organisationens bundlinje. Der skal være mulighed for at tage selvstændige initiativer.</p> <p>Mulighed for at prøve forskellige ting af, være i forskellige roller og eksponere sig selv i disse roller.</p> <p>Mulighed for at arbejde når man vil, og hvor man vil. Accept/anerkendelse af, at</p>

<p>Solid, tilstrækkelig og ærlig information fra ledelsen og mulighed for at være i dialog med ledelsen på tomandshånd med gensidig respekt.</p>	<p>Indflydelse på organisationens strategier og planer.</p>	<p>Relationsbygning, teamarbejde, gensidig støtte.</p>	<p>der ikke lukkes ned for den sociale kanal, mens man arbejder.</p>
<p>Mulighed for at opgradere viden og kompetencer og bidrage med egen knowhow og indsigt i organisationen, herunder også bredere end egen afdeling.</p>	<p>Velbeskrevne karrieremuligheder og klare definitioner af, hvad der skal til for at opnå forfremmelse og højere status.</p>	<p>God løn, gruppebonus.</p>	<p>”Fede”, ikke-konventionelle omgivelser. Nyeste teknologi, både for at løse opgave, men også for at få anerkendelse i det sociale netværk uden for arbejdspladsen</p>
<p>Få æren af at løse traditionsbærer-funktioner og mentoropgaver.</p>	<p>Respekt for rolle og funktion internt i organisationen og uden for organisationen. ”Kendt ansigt”, rollemodel.</p>	<p>Frihed og fleksibilitet, herunder at man kan have bijobs eller selvstændigt bierhverv.</p>	<p>Ledelse på flere kanaler, både nærvær og elektronisk ubegrænset adgang til lederen. Lederen skal have en integritet for at vinde respekt.</p>
<p>Få æren af at løse traditionsbærer-funktioner og mentoropgaver.</p>	<p>Sikkerhed i ansættelsen, individuelle belønningssystemer.</p>		

Hvis man tager udgangspunkt i generationstankegangen, skifter motivationsmønstrene hen over tid, således som det illustreres i figuren. Hovedbevægelsen fra venstre mod højre i figuren er, at arbejdspladsens determinerede definition af de arbejdsrelaterede værdier bliver mindre udtalt. Arbejdspladsen har stadig betydning, men det er udlevelsen af relationerne til omgivelserne, som i stigende grad bliver retningsgivere og motivatorer. De digitale indfødte har meninger og værdier med på tabletten og i hovedet, og de er ikke bare villige til ukritisk at copy-paste virksomhedskulturen ind. Der er således flere om at sætte dagsordenen på nutidens og fremtidens arbejdsplads, hvis indretning og kultur er til kontant forhandling (Kamp, 2011).

***Eksempel.** FaktaShare er som nævnt discountkæden Faktas forsøg på at tappe ind i den digitale bølge. Det er en fælles lærings-, udviklings- og in-*

*novationsplatform for alle 400 butikker og 7.000 medarbejdere. Der skabes relationer direkte fra medarbejder til medarbejder og en åbenhed omkring ideer til at gøre butikken bedre for kunder og ansatte. Det er nemt at sende en stump tekst eller et billede, når man har noget at fortælle.*

De fancy overskrifter som ”digitale indfødte” har det med at sætte folk mere i bås, end måske godt er. Det er vigtigt at udstrege, at der er ældre arbejdstagere, som har det på samme måde som Generation Z’erne, og der findes også meget trygheds- og rutinesøgende unge. Der er folk i alle generationer, som prioriterer at leve livet i fritiden, og som sætter arbejdslivet lidt på automatpiloten.

## **Tiltrækning af de digitale indfødte**

”Væksten går i stå. Fyn truet af mangel på arbejdskraft.” – sådan lød en overskrift i Fyns Stiftstidende i foråret 2017. Danmarks Statistik kortlagde i samme periode, at det var smalt med veluddannet arbejdskraft i nogle håndværksbrancher, og så skreg erhvervslivet desuden næsten ritueligt på IT-konsulenter. Nogle industrivirksomheder – i størrelsesordenen 10-15 % måtte efter eget udsagn skrue tempoet ned i 1. kvartal af 2017 som følge af arbejdskraftmangel.

Arbejdsmarkedet koger, men det er ikke ved at koge over. Sammenlignet med mange andre lande i Europa er arbejdsløsheden blandt unge – veluddannede såvel som unge uden eller med korte uddannelser – ret beskedent. Men der er ledige hænder og hoveder på det danske arbejdsmarked, og det handler ikke kun om, at der er for mange humanister og for få ingeniører. Danske arbejdsgivere kan ikke bare vælge denne arbejdsstyrke af digitale indfødte fra, for de udgør op mod en fjerdedel af arbejdsstyrken. De digitale indfødte er ingen ”tabt generation”. Lederne er nødt til at tage livtag med udfordringerne.

Selv om det slet ikke kan afvises, at de digitale indfødte selv er (eller bliver) ledere, så er det med overvejende sandsynlighed sådan, at lederne for de digitale indfødte er ældre. De tilhører nok Generation X, eventuelt babyboomerne. Schultz Hansen (2015) mener, at holdningsforskellene indbyder solidt til konflikter, men at håndteringen kan bygges effektivt ind i ledelsespraksis.

En hårdnakket – og formentlig naiv - antagelse om de digitale indfødte er, at de nok med tiden vil vokse fra deres adfærd og blive mere lige som ”de voksne”: hårdtarbejdende, ansvarlige, loyale (Mitan, 2014). Det handler om, at der finder en socialisering sted i virksomheden, og måske kan mangler ved en ”dårlig opdragelse” eller ”umodenhed” ryddes af vejen.



Men Mitan (2014) henviser til, at de digitale indfødte hellere vil være arbejdsløse og vente på det rigtige job og imens overleve på småjobs end at stemple ind i en virksomhedskultur, som grundlæggende er dem imod. Det er også en forkert antagelse ifølge Mitan (2014), at påvirkningen af værdier og adfærd kun går den ene vej, fra virksomhedens ”gamle” garde til de nye medarbejdere. Når de digitale indfødte spørges til råds og drages ind, så lærer virksomhedernes andre medarbejdere også meget. De har i bagagen ikke bare faglig viden, men også en frisk holdning til fx innovation og udvikling, som sagtens kan nyttiggøres.

Novo og Lego har det: et højprofileret employer brand. Her vil de nyuddannede efter alle meningsundersøgelser gerne arbejde. Alle organisationer kan finde ud af at lave et smart logo eller slogan, men i de digitale indfødtes øjne er det de meningsgivende levede værdier og synligheden af dem, som er vigtig. I den situation er alle medarbejdere rollemodeller og ambassadører for organisationen, ikke kun den øverste ledelse.

De digitale indfødte bakker ud, hvis de får indtrykket af, at der et stift hierarki og rigide regler, som forhindrer dem i at yde noget på en effektiv måde, det vil sige deres egen måde. Deres engagement daler, hvis virksomheden ikke har en social og samfundsmæssig dagsorden og nogle almene værdiproportioner ved siden af det at holde skruen i vandet og tjene penge.

De organisationer, som vil appellere de digitale indfødte er nødt til komme ud af anonymiteten, og de må fungere på flere platforme. Det er ikke nødvendigvis enkelt. I de senere år har mange både store og ikke mindst små virksomheder fundet en facon at være på de sociale medier på. Hvis kunderne er glade for produkter og services, smitter det af på rygten som arbejdsgiver. Produktbrands er således tæt sammenvævet med employer brands.

**Eksempel:** Lige lovligt fantasifulde. Sådan vil en babyboomer måske opleve Rainforest Cafe’s jobtitler. Her er salgspersonalet ”pathfinders”, tjenerne ”safari guides” og køkkenoprydderne ”trailblazers”. Virksomheden arbejder intensivt med en symbiose mellem det oplevelsesprodukt, som kunderne køber ind i, og meningen med de enkelte jobs. De digitale indfødte har ikke store bekymringer om, hvordan ”trailblazer” eller ”safari guide” ser ud på CV’et, eller om det signalerer en overbevisende karriereprogression.

Det store ansættelsesmaskineri med ansøgninger, samtaler, tests, kontrakter, introforløb, buddytildeling, mentorskab osv. kan være en hård mundfuld for en digital indfødt og føles som en spændetrøje. Mange har det

bedre med, at man føler hinanden lidt på tænderne i et ”internship”-lignende midlertidig ansættelse. De digitale indfødte bør fra dag ét have sig et team og en meningsfuld opgave og her få mulighed for at vise den entusiasme, som måske ikke lader sig godt udtrykke i en traditionel jobsøgning.

## Nær ledelse

Skrot MUS for de digitale indfødte, anbefaler Søren Schultz Hansen (2015). Den årlige samtale, hvor man drøfter performance, og hvor der sættes mål for medarbejderens funktioner og opgaver og aftales udviklingstiltag og efteruddannelse, vil i bedste fald være spild af tid, i værste fald skabe mistillidsbyggere par excellence. Successionsprogrammer og -træning og velbeskrevne karriereveje er endnu mere surrealistiske i de digitale indfødtes bevidsthed. For hvem ved, hvad der sker allerede i morgen? I de digitale indfødtes verden flytter virkeligheden sig meget hurtigere end den tilbagelænedede kadence, som ligger i fasttømrede karrieresystemer.

Man kommer ikke uden om, at der skal nær ledelse til: Hurtig, klar og konsistent feedback, så den digitale indfødte kan justere og forbedre sit arbejde næste gang. De digitale indfødte har faktisk overhovedet ikke lukket af for råd og vejledning, selv om nogle ledere tror det. Frem for alt er der brug for en hyppigt interaktion, og det kan gerne ske i proces, på stedet, stående, mens der arbejdes. Der må ikke gå år, heller ikke måneder. Medarbejderfeedback på møder planlagt længe i forvejen og med kaffe og blødt brød vil efter al sandsynlighed ikke give gode resultater for denne generation.

De digitale indfødte kommer gerne med forslag til ændringer i produkter, organisering, ja hvad som helst, stort og småt. Forslag til ændringer er måske ikke altid lige velkomne, hvis det rykker på rutiner og privilegier. Men de nyankomne kan have en pointe. Det er væsentligt, at den innovative tilgang til tingene er en del af de digitale indfødtes DNA. Selv om de måske ikke forventer at revolutionere organisationen, så er det nødvendigt, at lederen løbende skønner på den kreative vilje og kapacitet og sigter mod at, på anerkendende facon, styre den ind i produktive projekter.

Den nære ledelse handler om effektiv kommunikation og dialog. Men praksis i og præferencer omkring kommunikation med brug af både elektroniske kommunikationsformer, face-to-face og skriftlige former er faktisk ikke så forskellige generationerne imellem, som man skulle tro (Woodward & Vongswasdi, 2017). Nok er de digitale indfødte mere

ferme på visse former for elektronisk kommunikation, men generationerne er enige om, at kommunikation på mange kanaler er et must på en moderne arbejdsplads.

## Femårsplanen døde med Sovjetunionen

Virksomhedsstrategi er en stendød disciplin for de digitale indfødte. Tanken om at bruge meget tid på at formulere en mission og vision, og udpinde strategier og handlingsplaner i stor detaljeringsgrad er ubegribelig for dem. De glittede publikationer er ordflomme uden substans, uaktuelle inden de når ud af trykkeriets port. Det hjælper ikke videre, at ledelsen har bestræbt sig indgående på at inddrage medarbejdere på alle niveauer gennem idekasser, workshops, internater med god mad, udsigt og aftenunderholdning.

De digitale indfødte anerkender, at en organisation naturligvis bevæger sig et eller andet sted hen mod noget, der ligner en fremtidig ønsket situation. De mener også, at målene med en vis konkretiseringsgrad er essentielle at holde sig for øje. Men sandsynligheden for, at målet flytter sig undervejs er meget stor. Der skal drives på en progression på en anden måde. For de digitale indfødte er ”strategi” et spørgsmål om agilitet og tilpasningsevne. I den forstand bliver strategi snare et spørgsmål om at definere og skabe konsensus om en arbejdsmetode end om et specifikt mål.

Relationsbygning og trækket på omgivelsernes viden hører naturligt til i en strategisk adfærd og praktisk digital stil. De digitale indfødte har hele deres netværk med i underbevidstheden som strategisk ressource og kapacitet. Deres netværk bliver også en aktiverbar ressource for deres arbejdsplads. De spørger ikke nødvendigvis en kollega eller leder, hvis de er landet i en hårdknode. Måske falder det mere naturligt at spørge en gammel skolekammerat eller en relation længere ude i netværket, som har gjort sig bemærket vidende om problemer af den type. Den slags er ikke velansket i hemmelighedsfulde organisationer. Men det er crowdsourcing på rygmarven. De digitale indfødte tænker horisontalt, ikke vertikalt. Relationer foregår globalt, ikke lokalt, og der er ingen negative konnotationer i at søge hjælp langt væk og i andre kulturer, hvis det er bedst. De digitale indfødte kan være gode globale brobyggere, fordi de ikke er særligt tilbøjelige til at se kulturelle spærreballoner. De er måske også den generation, som bedst kommer til at bidrage til at modvirke migrantbefolkningens isolation på arbejdsmarkedet (Klaffke, 2014).

## Næsen på skærmen – i en anden fortolkning

I virkeligheden kender alle det: ingen læser det med småt, før de installerer et program på computeren, og alle forventer, at det kan ske mere eller mindre selvforklarende. Vejledninger, brugsanvisninger er noget, som producenter udarbejder ikke for at tilgodese brugerne, men for at undgå juridiske kattepiner. Zapperi er en nationalsport, de unge generationer beskyldes ofte for ikke have at have en stamina i forhold til uendelig kedeligt indhold i uendelig lang tid.

Opbygningen af virkelighed for de digitale indfødte er i hypertext. Informationssøgning foregår skannende, springvist, ikke-lineært og intuitivt, på jagt efter godbidder i det digitale univers. Der er så stor overflod af information, at det meste må droppes, og en gennemledning systematisk, fra top til bund vil alligevel i mange tilfælde være tidsspilde. Opgaver skal løses hurtigt, og der er en utålmodighed for at komme frem til resultaterne. De digitale indfødte kan ikke se, at zapperi skulle være en dårlig vane, det er en livsnødvendighed.

Men ledere af de gamle generationer bliver måske - også berettiget - nervøse. Bliver opgaven nu løst godt nok, hvis noget af den dybere kontekstviden slet ikke eksisterer hos medarbejderen? Hvis de ignorerer behovet for en dybdeindsigt i hvert fald inden for visse kerneområder, mistes der fx teknologisk forspring eller sprintmulighed? Men løsningen er måske ikke at forbyde de digitale indfødte at have mobilen foran næsen hele tiden, men snarere benytte sig af, at de behersker mediet så godt.

***Eksempel.** Et mellemstort byggefirma med mange lærlinge og svende havde i 1990'erne store problemer med at styre faktureringen af materialeforbrug. Medarbejderne havde det lidt dårligt med papir og blyant, og ofte kom den lille stump kobberrør eller den ekstra muffe aldrig med på regningen til kunden. Bossen på kontoret opdagede, hvor ivrigt lærlingene sms-ede i frokoststuen, og hun fik indført et enkelt elektronisk system, som på mange måder efterlignede mobiltelefonens intuitive funktioniteter. Tabene på materialekontoen mindskedes.*

De digitale indfødte vil befinde sig godt i de kreative communities, som moderne industrivirksomheder (ifølge Redlich et al, 2015) vil blive tvunget til at skabe og benytte sig af i en nær fremtid. Værdiskabelse vil nemlig i stigende grad komme til at foregå sammen med kunderne og kundetilpasset i åbne systemer, som ikke nødvendigvis styres 100 % virksomhederne selv. De digitale indfødte ved fra egne forbrugspræferencer, at kunder skal behandles individuelt, og at "massemarkederne" er fortid (Klaffke, 2014).

## **De digitale indfødte kan også lære af de digitale immigranter**

Ledelse på tværs af generationer sigter mod at få det bedste mulige ud af erfaringsforskelle og variation i approach til arbejdet (Hernaus & Vokic, 2014). På det punkt er der fortsat brug for management-innovationer, for de digitale indfødte maser sig uvægerligt ind på de digitale immigranternes domæner og udfordrer deres verdenssyn. Men der er tale om en proces, hvor man søger at løfte det bedste fra tidligere generationer med videre.

De digitale immigranter har i deres arbejdskarriere især lært at sætte sig et mål og arbejde konsistent henimod det uden at slippe koncentrationen alt for meget undervejs. Uanset at verden forandrer sig, så har de fleste organisationer brug for, at medarbejdere kommer i hus med opgaven, og det handler blandt andet om hjælp til at sætte mål, give udtryk for tillid til, at digitale indfødte kan nå dem også uden for mange sidespring (Mitan, 2014). Det handler også om at respektere, at arbejdet måske foregår på ikke-standardiserede metoder og tidspunkter, men stadig med fokus på progressionen.

Meningen med arbejdet er et langt stykke ad vejen ”til forhandling” (Kamp, 2011), og lige ud ad landevejen er det måske ikke. Schultz Hansen (2015) siger, at de digitale indfødte er ”startstyrede”, ikke ”målstyrede”. Det er et kerneparadoks, hvor ledelse er særlig vigtig for at bygge bro og skabe dialog. Figur 8.3 udpinder forskellene:

Figur 8.3

<b>Startstyring</b>	<b>Målstyring</b>
Fokus på, hvordan man begynder (igangsættelse/første skridt)	Fokus på, hvordan man slutter (resultat/leverance)
Præcis start	Præcist mål
Klar metode, men målfrihed	Klart mål, men metodefrihed
Brief går på, hvad man skal gøre	Brief går på, hvad man skal opnå
Prøv redskaber af, se hvad de kan, og vælg det mest egnede resultat	Vælg ønsket resultat, prøv redskaber af, se, hvad de kan, og vælg det bedste redskab
Løbende forventningsafstemning mellem leder og medarbejder	Forventningsafstemning fra lederen på baggrund af målsætning i starten
Udgangspunkt for forventningsafstemning i, hvad der er leveret foregående	Udgangspunkt for forventningsafstemning i, hvad der skal leveres fremad

Kilde: Schultz Hansen (2015) side 89.

Ældre generationer af arbejdstagere på en arbejdsplads har meget organisationshistorie med i bagagen. De ved måske, hvor de dybe faldgruber og de ømmer tæer er. De kan bidrage til at udpege veje til at revitalisere den eksisterende organisation med de nye kræfter eller ændre mål og meninger. Schultz Hansen (2015) pointerer, at det for de digitale indfødte er meninger i flertal, ikke i ental.

Litteraturen om digitale indfødte er ikke fuldstændig på linje, når det gælder om at beskrive jobmotivatorer og arbejdsmæssige drivere. Men én gennemgående konklusion er, at de digitale indfødte både ønsker og har brug for den intensive og nærværende vejledning, feedback og dialog med lederen. De har behov for at bygge en realistisk og brugbar selvindsigt op, uden at de nødvendigvis selv vil formulere det på denne måde. Her er nøglen at etablere den gensidighed i læringen, som er nødvendig, for at arbejdspladserne kan få mest muligt ud af de digitale indfødte og vice

versa. Ledelse som disciplin kan måske godt gå digitalt, men det er nødvendigt at huske på, at tilstedeværelsen er en hovedingrediens.

## Mod en ny ledelsespraksis?

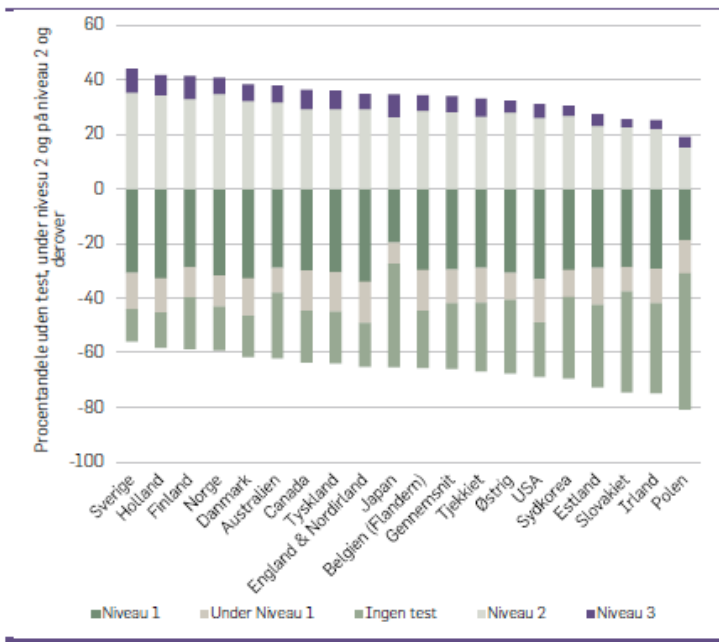
Når man deler en hel arbejdstagerpopulation op i fire generationer, gør man uvægerligt vold på virkeligheden. Nogle medarbejdere har overhovedet ikke de kendetegn og præferencer, som deres generation tilskriver dem, og der er en vis heterogenitet, hvilket næppe er overraskende (Guillot-Soulez & Soulez, 2014). Men litteraturen om de digitale indfødte på arbejdsmarkedet opfordrer til ny tæksomhed og praksis, når det gælder jobdesign, organisering og samarbejde. Kultalahti & Viitala (2015) sammenfatter under følgende overskrifter det, som vil gøre de digitale indfødte til en efterspurgt fremtidig arbejdskraft:

- Indbyg fleksibilitet og variabilitet i arbejdsopgaver, omgivelser osv.
- Skab plads til og anerkend det personlige liv uden for arbejdspladsen
- Accepter og træk værdi ud af interne og eksterne relationer
- Praktiser et coachingorienteret lederskab
- Synliggør udviklingsmuligheder i organisationen, og gør dem attraktive
- Vær til stede som virkelige og menneskelige personer og værdibærere.
- Der er store fordele med en aldersspredning på en arbejdsplads. Som det påvises af Gellert & Schalk (2012), performer medarbejderne bedre på sådanne arbejdspladser, vel at mærke, hvis ledelsen sikrer konkret og positivt samarbejde og god kommunikation. Hvis de ting er i orden, er arbejdstilfredsheden også i top. Der er med andre ord meget mere i intergenerationel ledelse end bare at komme forventningerne fra hver enkelt generation ukritisk i møde.
- En øvelse på de tilbagevendende (og måske snart overflødige) strategiseminarer kunne bestå i at forestille sig en vaskeægte digital indfødt Generation Z i direktørstolen. Hvordan vil virksomheden, dens produkter, dens markedsrelationer, dens ledelsessystemer så se ud?

Træerne vokser ikke ind i himlen, og man skal ikke ukritisk tro, at alle yngre arbejdstagergrupper besidder en digital hyperekspertise. Meget kan læres og skal læres på IT-fronten, og det skal blandt andet ske i arbejdslivet. Som figuren viser, er danskernes IT-kompetencer pæne, men ikke prangende. Det er af betydning for erhvervslivets konkurrenceevne, at der løbende sker en opgadering, og den intergenerationelle alliance er et instrument, men langt fra det eneste.

Figur 8.4

IT-færdigheder fordelt på færdighedsniveau. 19 lande.



Kilde: Rosborg et al (2013). Danskernes kompetencer

Danskerne ligger pænt, men ikke prangende højt i IT-færdigheder. Udviklingen af kompetencerne er en kontinuert proces, både på uddannelsesinstitutionerne og på arbejdspladserne



## Litteratur

Danmarks Statistik (2015) *IT-anvendelsen i befolkningen – EU Sammenligninger*

Gellert, F.J., & Schalk, R. (2012) Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 98-117.

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014) On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332.

Hernaus, T., & Pološki Vokic, N. (2014) Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.

Kamp, A. (2011) Mening i arbejdet: For lidt, for meget til forhandling?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 8-27.

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014) Seven tips for managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80-91.

Klaffke, M. (2014) Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation. I Klaffke, M. (ed). *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer. 57-82.

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015) Generation Y–challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.

Mitan, A. (2014) Digital natives coming of age: challenges for managers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(2), 335.

Palfrey, J. G., & Gasser, U. (2013) *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. Basic Books.

Redlich, T. Wulf, S., Moritz, M., Bumbaum-Conradi, S., Krenz, P. & Wulfsberg, J. (2015) The strategy of openness in industrial production, in Proceeding of PICMET '15: *Management for the Technology Age*. 302-309.

Rosdahl, A., Fridberg, T. & Jørgensen, T. (2013) *Danskerne kompetencer*. København: SBI.

Schultz Hansen, S. (2015) *Digitale indfødte på job*. København: Gyldendal Business.

Woodward, I.C. & Wongswasdi, P. (2017) More that unites than divides: intergenerational communication preferences in the workplace. *Communications Research and Practice*, (Published ahead-of-print)



## Kapitel 9

### Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres?

Af Rikke Kristine Nielsen og Frans Bévort

*Danske virksomheders indtjening og vækstmuligheder findes i stigende grad på markeder uden for virksomhedens hjemmemarked. Dette betyder, at dansk virksomhedskultur, arbejdsgange og ledere mødes og brydes med andre kulturer og samfundsmodeller i det internationale samarbejde, hvilket skaber både muligheder og udfordringer for den danske ledelsestradition. Dansk ledelse bliver ofte fremhævet som noget særligt i international sammenligning, fordi vi har "naturlige" anlæg for en ledelsestil, der betragtes som efterstræbelsesværdig for moderne ledelse. Det er kendetegn såsom uddelegering, involvering, tillid, dialog, ligeværd og udviklingsorientering, der tiltrækker sig positiv opmærksomhed og står i kontrast til den typiske ledelsestil i mange andre lande. Samtidig peger kritiske røster dog på, at danskerne har en uhensigtsmæssig tro på, at alt dansk er dejligt (og bedre end de andres), hvilket stiller sig i vejen for fuld udnyttelse af danske virksomheders potentiale på det globale marked. En ureflekteret og selvforherligende udøvelse af dansk ledelse, er problematisk, men på den anden side ligger der måske også nogle potentielle konkurrencefordele for danske virksomheder? Spørgsmålet er imidlertid, om dansk ledelse overhovedet kan pottes om til andre breddegrader? Og hvad er alternativet til at være dansk, hvis det nu en gang er udgangspunktet: Hvordan kan man være dansk på en global måde eller global på en dansk måde, så behovene for både fælles holdning/handling og situationbestemt hensyntagen til lokale synspunkter/systemer imødekommes i den internationalt eller globalt arbejdende danske virksomhed? Om dette dilemma handler dette kapitel.*

#### Dilemma - hvordan?

Det er et klassisk dilemma i forhold til virksomheders internationalisering og globalisering, hvordan man skal balancere tilpasning/differentiering til lokale forhold på forskellige markeder med behovet for at integrere virksomhedens forskellige aktivitetsområder gennem standarder og "best practices", der gælder på tværs af alle forretningsområder. Som så mange andre temaer i global ledelse er både bevisførelsen og meningerne delte om, hvor meget der skal harmoniseres, og hvor meget der skal være plads

til at "lade tusind blomster blomstre". Nogle ser fx en fælles virksomhedskultur som en potentiel "tredje vej", der kan slå bro over en mangfoldighed af forskelligheder i den internationalt/globalt arbejdende virksomhed og skabe fælles fodslag. Andre fokuserer på muligheden for at kapitalisere på lokale forskelle, herunder ikke mindst sikre at virksomhedskulturen optager nye strømninger og facetter i sig i mødet med nye markeder, institutioner, kundegrupper og kulturer mhp. at styrke globalt udsyn og konkurrencekraft. Med andre ord et fokus på hhv. værdioverførsel eller på værditilførsel, på enten integration på tværs i virksomheden (herunder assimilation på de markeder, der måtte være anderledes) eller lokal tilpasning til de forskellige gældende forhold på virksomhedens forskellige markeder. En dimension af dette klassiske dilemma er, hvor meget virksomhedens oprindelsesland og -kultur skal fylde i det samlede landskab. Er oprindelseslandet og dets nationalkultur en strategisk brand-ressource, som andre markeder skal underordne sig og absorberes i eller noget, som bør nedtones og udviskes i en bevægelse hen imod mere "global" adfærd og værdisæt? Virksomhedens og dens ledes oprindelsesland kan i denne sammenhæng ses som både en ballast og belastning i internationale sammenhænge. I det følgende kommer vi nærmere ind på dilemmaet og balancegangen mellem lokal tilpasning/differentiering og standardisering/global integration set i lyset af ledelse bedrevet med et dansk afsæt i spændingsfeltet mellem etnocentrisk hjemmemarkedstænkning og globaltrottermentalitet.

*På ti år (fra 2005 til 2015) steg danske virksomheders salg af varer, som ikke er produceret i Danmark, fra 8 mia. kr. på årsbasis til godt 120 mia. kr.; en tidobling. I samme tidsrum er danske virksomheders køb af udenlandske varer til forarbejdning i udlandet steget fra næsten nul til knap 16 mia. kr. Virksomheder opererer i stigende grad der, hvor markederne er, hvor det økonomisk og logistisk giver mening at producere, og der hvor de kan finde den mest kvalificerede arbejdskraft.*

[https://www.idag.dk/article/view/297712/nye\\_tal\\_danske\\_virksomheder\\_globaliserer\\_som\\_aldrig\\_for#](https://www.idag.dk/article/view/297712/nye_tal_danske_virksomheder_globaliserer_som_aldrig_for#)

## Dansk ledelse – hvad?

Danmark placerer sig i internationale undersøgelser som verdens måske mest egalitære land; dvs. et land hvor det primært er personen i uniformen, ikke striberne på ærmet, der tæller. Et land hvor alder, rang og familienavn i alt væsentligt er uden større betydning. Hvor der skal være lighed, ligeværd og ligestilling. Hvis man tager udgangspunkt i det af Richard Gestelands fire kulturelle mønstre (Gesteland, 2005), der illustrerer

en kulturs forhold til autoriteter og hierarkiske forskelle, placerer Danmark sig i international sammenligning således i en ekstrem position - endog så ekstrem, at Gesteland selv mener baseret på hans mangeårige erfaring med interkulturel træning af blandt andre danske ledere, at Danmark er så ekstremt egalitært, at det faktisk sprænger kurven i en global sammenligning (jf. samtale med Gesteland, 25. september 2008).

Egalitarismen er et tema, der kan genfindes i den hollandske Geert Hofstede (1984, 1991) klassiske sammenlignende kulturtypologi, hvor Danmark er karakteriseret ved:

- en lav magtdistance; dvs. kort afstand fra top til bund i samfund og organisationer både mentalt og økonomisk.
- en høj score på individualisme; dvs. at båndene mellem enkeltindivider er relativt løse, og det forventes og ønskes, at man kan klare sig selv
- en lav score på maskulinitet; dvs. at ”feminine” værdier såsom beskedenhed, konsensus, omsorg og empati står højt på dagsordenen, mens konkurrencementalitet, assertion (gennemslagskraft og dominans) og ulighed ikke er karakteristisk.
- En lav score på usikkerhedsafvigelse, hvilket indebærer at risikoviligheden og forandringsparathed er høj.
- En lav-middel position i forhold til langtidsperspektiv, hvilket betyder et fokus på nutiden og den nære fremtid, men også stærke bånd til fortiden (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).
- En høj score på såkaldt ”indulgence”, hvilket indebærer, at man i alt væsentligt tillader sig selv at gøre det, man gerne vil og har et positivt og optimistisk syn på tilværelsen.

Denne generelle kulturkarakteristik afspejler sig i undersøgelser af, hvad der karakteriserer dansk ledelse. Undersøgelser, der sammenligner Danmark med andre landes ledelsespræferencer og -stile, er et Danmark kendetegnet af relativt flade organisationsstrukturer, og ledelsesstilen har følgende kendetegn (Lauring & Klitmøller, 2015; de Neergaard & Larsen, 2007; Lindell & Arvonen, 1996; Smith, Andersen, Ekelund, Graversen & Ropo, 2003; Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind, 2004):

- Dialogorienteret
- Åben kommunikation
- Delegering

- Afstandtagen fra magt, hierarki og statussymboler
- Samtaledemokrati
- Medbestemmelse
- Involvering
- Værdibaseret ledelse
- Udviklingsorientering

Danske ledere genkender dette billede. I en nyere dansk undersøgelse blev ledere bedt om at karakterisere dansk ledelse, og her fremhæves netop ligeværdighed, flad ledelsesstruktur og uformel/uhøjtidelig omgangstone, dialog mellem ledere og medarbejdere, delegering, tillid, frihed under ansvar, respekt for andre, at man er direkte ("kalder en spade for en spade") og i det hele taget har en kontant, åben og ærlig kommunikationsstil (Larsen, Poulfelt & Nielsen, 2015). Medaljen har dog også en bagside, hvilket også kommer til udtryk i samme undersøgelse. En åben og ligefrem kommunikationsstil kan i andre kulturer fx blive opfattet som respektløs og uhøflig, medbestemmelse, som manglende evne til at tage føringen, og dialog som konfliktskyhed (Lauring & Klitmøller, 2015). Når danske ledere anlægger et selvkritisk blik på det danske ledelsesgrundlag fremhæves endvidere mangel på internationalt udsyn som en central svaghed (Larsen, Poulfelt & Nielsen, 2015). Denne svaghed forstærkes efter sigende af, at vi fejlagtigt tror, vi har et globalt udsyn og altså døjer med en 'uerkendt provinsialisme' og 'sognementalitet', og at vi har et arrogant og selvtilstrækkeligt syn på andre kulturer. Som Dronning Margrethe bemærkede om danskerne i et af de mange interviewprogrammer i forbindelse med regentens fødselsdag, er det et pudsigt paradoks, at danskerne betragter sig selv som 'verdensmestre i beskedenhed'. Vi praler ikke gerne med det, men ved inderst inde, at vi er de bedste – eller som nogle af respondenterne i VL-undersøgelsen fra 2015 udtrykker det: *"Danish managers have a tendency to feel superior and believe that the Danish way is not only a way, but the right way. Danes talk about bringing others 'up to our level'"* og *'Der kan i Danmark være en ubehagelig selvtilstrækkelighed og tro på, at danske løsninger og metoder naturligvis er bedst. Det kan være pinligt i mødet med andre kulturer.'* (Larsen, Poulfelt & Nielsen, 2015)

***Autoritær på den danske måde?! Danske ledere er berømte for at udøve demokratisk, involverende og uddelegerende ledelse. Men billedet af den åbne, demokratiske danske leder krakelerer, når man vender blikket mod udlandet. I lande som Kina, Saudi-Arabien og England er udstationerede danskere i vid udstrækning kendt for en ledelsesstil, der er endnu mere autoritær end den, landenes egne ledere praktiserer: "Det billede, vi mødte af danske ledere i udlandet, er fuldstændig i modstrid med hidtidige studier af, hvordan danskere fungerer som ledere. I England så vi, at nogle danskere blev kaldt "German Danes", fordi de fx kunne finde på at råbe af medarbejderne og udstikke ordrer. Problemet er, at når danskerne kommer til kort med deres sædvanlige ledelsesstil, vælger mange at overkompensere og udvikle en endnu mere autoritær stil end de lokale ledere." fortæller Jakob Lauring fra Aarhus Universitet om sin undersøgelse af opfattelsen af danske ledere i udlandet (reference***

Kilde: <http://www.dr.dk/nyheder/penge/dansk-ledelsesstil-spiller-fallit-i-udlandet>).

Dyderne ved dansk ledelse lader sig altså ikke nødvendigvis potte om til andre græsgange uden en betragtelig grad af tilpasning – en tilpasning som også må tage udgangspunkt i en vis form for ydmyghed i forhold til, hvad andre tilgange kan bidrage med, selvom man er repræsentant for op-rindelses- og hovedkontorslandet. Samtidig oplever mange ledere, at det danske ledelses-brand opleves som attraktivt i udlandet, hvorfor udfordringen er at tilpasse uden helt at skylle barnet ud med badevandet; og i øvrigt også udnytte at den, der er kulturelt udefrakommende, nogle gange kan tillade sig noget andet end de "indfødte" (Ikegami, Maznevski & Ota, 2017). Det er en udfordrende balanceøvelse, hvilket bliver klart, når man forsøger at indkredse, hvem der egentlig skal stå for afvejningen i praksis; dvs. hvem der er udøverne af dansk ledelse.

## **Dansk ledelse – hvem og hvor?**

En central udfordring ved at diskutere dansk ledelse, herunder om der er særlige kvaliteter ved dansk ledelse, som det giver mening af styrke og udvikle, er således ikke bare spørgsmålet om, hvorvidt det overhovedet giver mening at forestille sig, at der er en særlig form for dansk ledelse, men også hvem der i givet fald udøver den (Nielsen & Lyndgaard, 2017). Er dansk ledelse fx at forstå som ledelse udøvet af danskere (uanset hvor de måtte befinde sig)? Er der tale om særlige karakteristika ved ledelse udøvet af personer, der er rundet af dansk nationalkultur set i (implicit) sammenligning med ledelse udøvet af personer fra andre kulturer, fx tysk eller amerikansk? Eller er det måske ledelse, sådan som det opleves udøvet af ledere i virksomheder og organisationer, der befinder sig inden for

grænserne af det geografiske område Danmark (også selvom disse måtte have en anden nationalitet end dansk) eller i udenlandske datterselskaber ejet af en virksomhed, der har hovedkontor i Danmark?

Som disse spørgsmål illustrerer, er det en speget affære at definere, hvordan det er meningsfuldt og produktivt at forstå sig selv som en dansk virksomhed eller leder. Dét fænomen, der som regel sigtes til, når talen falder på dansk ledelse, er:

- Ledelse i danske virksomheder: Ledelse udøvet i danskejete virksomhed, der er grundlagt og har hovedkontor i Danmark, og hvis ejer-kreds/bestyrelse/(top-)ledelse er dansk.
- Ledelse udøvet af personer af dansk oprindelse: Ledelsesgeringen sådan som den bedrives af en person, som er rundet af danske værdier og samfundsforhold, uanset hvor denne person måtte befinde sig geografisk.

Denne afgrænsning giver dog også anledning til stor spredning. Fx kan man forestille sig en dansk virksomhed, der henter størstedelen af sin omsætning hjem på udenlandske markeder, og derfor må anlægge et meget internationalt perspektiv; herunder sørge for at viden og udenlandsk talent udefra hentes ind til hovedkontoret. Samtidig er det en kendt sag, at ledere, der igennem længere perioder har opholdt sig uden for deres hjemland eller har været ansat i meget globalt arbejdende organisationer, over tid udvikler et mere globalt udsyn, der kun i ringe udstrækning kan forstås ved at kigge i nationalitetsfeltet i vedkommendes pas (Skovgaard-Smith & Poulfelt, 2017): ”Når først ’hjem’ i princippet kan være hvor som helst, så er der ingen vej tilbage, som man siger”, udtaler fx en global leder, der har ikke længere identificerer sig med sin nationalitet (Storgaard & Skovgaard-Schmidt, 2012s. 56, forfatterens oversættelse).

Pointen er ikke nødvendigvis at finde den nagelfaste definition af, hvornår en virksomhed og dens ledere kan karakteriseres som fx lidt, mellem eller meget danske. Men det bør give anledning til, at den enkelte virksomhed overvejer, hvordan oprindelsesland og majoritetskulturen påvirker samarbejde og forretningsudvikling – uanset om det er forhold, man ønsker at nedtone eller forstærke.

***Dansk ledelse - så ved du, det bliver til noget?! Tendensen til besætte lederposterne med personer fra hjemlandet er langt højere for danske virksomheder i udlandet, end det er for udenlandske virksomheder. Det viser forskningsprojektet «Employment practices of multinational companies in organizational context» (Navrbjerg & Minbaeva, 2011). Forkærligheden***



*for hjemmefødninge på lederposterne i udlandet skyldes først og fremmest, at danske selskaber konkurrerer på kvalitet, og den mener virksomhederne, der bedst styr på, hvis der er danskere i nærheden.*

Kilde <https://udvandre.dk/polen/job/danske-virksomheder-foretraeker-ledere-udlandet-datterselskaber/>

Pointen er også den, at selvom en dansk virksomhed og dens ledere måske ikke selv definerer eller forstår sig som specielt dansk, så kan der være andre samarbejdspartnere, interessenter og medarbejdere, der mener, at dette er en relevant kategorisering, hvilket man må forholde sig til (Storgaard, 2010). Et nyere studie af global ledelse med dansk afsæt påpegede fx, at national baggrund fremstår særligt aktuell for danske ledere, når de arbejder i en danskejet virksomhed. Et konkret eksempel var, at medarbejdere af andre nationaliteter forstod en leder gennem denne optik: Han var dansker og arbejdede på hovedkontoret i en dansk virksomhed, ergo måtte han være synonym med det danske (Nielsen & Nielsen, 2016).

**Dansk – under radarhøjde** Danske globale ledere, der arbejder for udenlandske multinationale selskaber, bliver ikke nødvendigvis opfattet som specielt danske: ”Sandsynligvis er der mange af mine medarbejdere, som slet ikke er klar over, at jeg er dansker; og dem, som er, ved ikke, hvor ellers hvad det er” (Nielsen & Nielsen, 2016). Det danske er måske knap så relevant i en virksomhed, som er del af en international, udenlandsk virksomhed, hvor danskerne fylder relativt lidt i landskabet.

## **Dansk, skandinavisk, nordisk ledelse – på godt og ondt**

Dansk ledelse - i lyst og nød - ses ofte som hørende til en særlig nordisk eller skandinavisk ledelsestradition, der bliver betragtet som et i international sammenhæng unikt og særligt ledelsesbrand karakteriseret ved bl.a. uddelegering, involvering og tillid. Dansk ledelse er hermed også en slags Scandinavian management eller nordiske ledelse (lidt afhængig af, hvor mange lande der inkluderes i gruppen), der har meget vind i sejlene ude i den store verden, fordi vi, mener nogle, har ”naturlige” anlæg for meget af det, der er brug for i moderne ledelse. Mens de skandinaviske eller nordiske landes ledelsesstil kan fremstå som en homogen masse set udefra, er der imidlertid store interne forskelle. Set i fugleperspektiv måske ubetydelige, men ikke desto mindre meget håndgribelige i praksis (Weiss, 2006, 2017). Mange danske virksomheder oplever således, at det kan være sværere at forhandle og samarbejde med det, der i daglig tale ofte omtales som broderfolket på den anden side af Øresundsbroen end med de mere fremmedartede samarbejdspartnere i Kina. Virksomheder, der

skal udstationere medarbejdere, bør ikke begå den fejl at tro, at det per definition skulle være lettere at landsætte en medarbejder i Norge end i Brasilien. Kulturel distance og geografisk distance er ikke nødvendigvis det samme og som sådan bør et fælles, skandinavisk eller nordisk ledelsesbrand i den store verden ikke nødvendigvis give anledning til at tro, at de forestillede familiære bånd danner grobund for gnidningsfrit samarbejde skandinaverne imellem.

Samtidig kan viden og bevidsthed om det særlige danske og skandinaviske afsæt give god mening i et helikopterperspektiv: Den danske og nordiske måde at lede på er en ekstrem, som kulturelt ligger meget langt fra stort set alle andre lande på kloden (jf. fx Hofstede, 1991; Trompenaars, 1994; Gesteland, 2005). Kulturelt set er vi en højst eksotisk og radikalt anderledes minoritet, der globalt set befinder os meget langt fra den i Danmark så skattede gyldne middelvej. Dette indebærer, at man må forvente stort behov for tilpasning af/tilvænnning til dansk ledelsesstil, når danske virksomheder opererer og samarbejder uden for landets grænser.

***Kom på “Gå ikke i panik over, at du har en underlig dansk chef”-kursus.*** *I det kinesiske salgsdatterselskab hos en dansk designer-møbelproducent har man grebet fat om det danske afsæt på en alternativ vis. For at imødekomme kulturelle forviklinger har landechefen arrangeret det, hun selv kalder “Gå ikke i panik over, at du har en underlig dansk chef”-kursus, hvor de lokale ansatte og samarbejdspartnere introduceres til dansk ledelsesstil og virksomhedskultur, så de bedre kan forstå deres leder og den virksomhed, de er del af*

Kilde: Nielsen & Nielsen, 2016).

## **Dansk ledelse – kilde til konkurrencemæssige fordele?**

At dansk ledelse skulle være noget særligt eller fantastisk affejes til tider som noget provinsielt, etnocentrisk sludder (Larsen, Poulfelt & Nielsen, 2015), og en ureflekteret og selvforherligende udøvelse af dansk ledelse, ’fordi det bare er det bedste’ er problematisk. På den anden side ligger der måske også nogle potentielle konkurrencefordele for danske virksomheder. Nordisk ledelsesstil og bløde værdier i ledelse er “in”, ikke mindst takket være udlandets fokus på ”de lykkelige danskere” og ”hygge”-bølgen, så der er måske mulighed for at kapitalisere på, at det, der længe har været en nødvendighed for at skabe resultater med kritiske danske medarbejdere, nu er blevet moderne internationalt? Man kan måske gå så langt som til at sige, at Danmark har en first mover-position sammen med de

andre skandinaviske lande, hvor bløde værdier måske kan være en unique selling proposition?

Et eksempel på aktivering af det særligt danske som en løftestang for strategiske prioriteringer kunne være den multinationale danske fremstillingsvirksomhed, hvor man i bestræbelserne på at være international og globaliseringsparat hidtil har underspillet det danske afsæt. I forbindelse med ansættelse af produktionsmedarbejdere i Østeuropa på et tidspunkt, hvor mange andre konkurrenter også etablerer produktionsselskaber i denne region, og kampen om arbejdskraften intensiveres, genovervejer man dog dette standpunkt. I ansættelsessamtaler kommer det nemlig frem, at ansøgerne ser positivt på virksomhedens oprindelsesland og employer brand og tillægger dette en særlig betydning. Eftersom virksomheden ved, at de ikke kan konkurrere på løn, overvejer de nu at styrke deres danske ledelsesbrand.

Der har de seneste 20 år været stor interesse for de potentielle gevinster ved dansk ledelse i udlandet. En nyere undersøgelse af globale danske ledere viser, at mange danske ledere er positive over for betydningen af virksomhedens oprindelsesland og deres egen nationalkulturelle bagage (Nielsen og Nielsen, 2016). Mens HR-medarbejdere og professionelle kulturmedkonsulenter har tendens til at understrege de i internationale sammenhænge negative aspekter ved dansk ledelse, har lederne selv en større tiltro til, at det særligt danske kan være en fordel, hvis det håndteres med omtanke og kreativitet. Denne optimisme bunder ofte i den tanke, at det ikke er en naturlov, at man foretrækker en ledelsesstil, der er rundet af den samme nationalkulturelle kontekst som ens egen – eller sagt med andre ord: ”Just because you are Indian does not necessarily mean that you prefer an Indian leadership style.” (Nielsen & Nielsen, 2016). Indiske arbejdstagere kan efter sigende leve med lange arbejdsdage og autoritær ledelse, men det betyder ikke, at de ikke ville foretrække at kunne gå hjem kl. 17.00 og blive medinddraget i mere interessante arbejdsopgaver.

*“At være for global er, når du omfavner Kina, Indien og Rusland for meget og glemmer at lytte til det sydlige Jylland. Hvis du bliver for global, så mister du det nationale perspektiv, som også er vigtigt.”*

Kilde: Dansk, global leder i Storgaard & Skovgaard-Schmidt, (2012).

Herudover er det også diskutabelt, om det overhovedet er muligt at vælge en anden tilgang end den danske, hvis det nu engang er udgangspunktet? Man kan ikke fuldstændigt frisætte sig fra sin baggrund. Nissen og skyggen flytter med, hvorfor nogen mener, at det eneste mulige mål må være

at være autentisk ud fra en *"Giv mig et sted at stå, og jeg skal ryste hele verden"*-tankerække. Det bedste, man kan gøre, er at være den, man nu er gang er på godt og ondt. Heroverfor kan anføres, at virksomhedens 'autentiske selv' jo ikke per definition er at sidestille med den bedst mulige virksomhedsidentitet og markedsposition. Hvis virksomheden holder fast i at være og gøre, som den altid har gjort, dvs. være dansk autentisk, sker der jo ingen udvikling. Læring kan ses som en grænsegænger-aktivitet, hvor man flytter på sig, dvs. bevæger sig ud af sin autenticitets- og komfortzone og engagerer sig i nye globale tænkemåder og handlemønstre, som over tid måske bliver del af det "autentiske" repertoire. En sådan tænkning er ofte fremført under parolen "fake it 'till you make it", i betydningen, at man ved at eksperimentere med andre typer af adfærd internt og eksternt i virksomheden, bliver til det, man agerer som og gerne vil opleves som (dog med fare for at blive oplevet som overfladisk eller decideret utroværdig i processen). Forskningen sonderer her mellem 'narcissisme' og 'hyper-adaptation' som yderpositioner i tilgangen til dette spørgsmål (Hatch & Schultz, 2002); dvs. en mere indadvendt, selvsikker (muligvis skråsikker) tro på egne evner og meritter over for en fleksibel, mere føjelig indstilling, der går efter tilpasning til situationen og konteksten.

## Dansk ledelse – globaliseringstruet?

Stigende globalisering af markeder og arbejdsprocesser, det såkaldt multikulturelle samfund og samarbejde på tværs af virksomheder betyder, at skellet mellem hjemlig/national/dansk og global udviskes. Det "globale" er ikke noget, man behøver bevæge sig udlands for at støde på. Samarbejde på tværs af kulturelle, mentale, organisatoriske, professionelle og geografiske grænser er hverdagskost for mange ledere og medarbejdere i såvel små som store virksomheder; også i situationer, hvor der ikke er brug for at medbringe sit pas (Gertsen, Søderberg & Zølner; 2012). Dette har affødt intens (også politisk) debat om det betimelige i, at det hjemlige og lokale (muligvis) overvældes af udenlandske forretningsmodeller, arbejdstagere og ejere, men også omkring hvorvidt det nu overhovedet er tilfældet.

I den sammenhæng kan det diskuteres, om det særlige ved dansk ledelse også er udryddelsestruet, og hvis ja, hvem eller hvad er det så, der potentielt truer den? Fortalere for det, der er kendt som den "radikale globaliseringstese" anfører, at global konkurrence medfører, at virksomheder konkurrerer om den samme finansiering, talent, kunder/markedsandel og derfor må tilpasse sig i forhold til konkurrenternes adfærd. Konsekvensen er

et homogeniseringspres, hvor virksomheder må imitere udenlandske konkurrenter for at følge med i kapløbet og altså bevæge sig væk fra deres udgangsposition. Ledere får de samme MBA-uddannelser og undervises i de samme teorier osv., hvilket skaber yderligere ensretning. En ensretning, der bæres frem af tankegods og teorier, der er udviklet under anderledes himmelstrøg og til et helt andet erhvervslandskab end det, der findes i Danmark. Heroverfor er et modargument, at det nationale/lokale faktisk styrkes, snarere end udviskes i mødet med ”det fremmede”, fordi ledere udvikler en ny selvbevidsthed om eget afsæt, når de konfronteres med andre måder at leve og drive forretning på.

*”On balance, literature would suggest that while the country of origin of MNCs is significant in informing the HR effort in foreign subsidiaries once they expand abroad, subsidiaries are generally constrained by the institutions of the host environment in implementing globally standardised practices.”*

Kilde: Morley & Collings, 2004, p. 491.

Ligeledes er det, der måske umiddelbart kunne se ud som en kopi af udenlandske ledelsesprincipper, måske slet ikke en tro kopi, så snart man kradser lidt i overfladen. Nogle eksempler på, at begreber, der er ”importeret,” bliver både oversat og implementeret på en måde, der tager bestik af de lokale forhold, kunne være de følgende:

- Generationskløfter på arbejdsmarkedet har fyldt og fylder i ledelsesdebatten; nu om de såkaldte Millennials og digitale indfødte; tidligere omkring generation Y og deres indtog på arbejdsmarkedet. Begrebet generation Y tog oprindeligt udgangspunkt i den amerikanske situation, hvor generation Y var en meget stor generation, hvilket gjorde dem til en meget interessant gruppe af forbrugere, men også en gruppe, som måtte forventes at fylde meget på arbejdspladserne. I Danmark var udfordringen vedr. generation Y den stik modsatte, idet denne generation var en af de mindste i nyere tid, hvorfor der var tale om et knapt gode.
- ”Diversity management,” mangfoldighedsledelse – er et amerikansk begreb, der i sit udgangspunkt handler om inklusion af blandt andet race og køn, men som under indflydelse af det danske samfunds sammensætning og arbejdsmarkedssituation primært bliver forstået som integration af etniske minoriteter eller andre, der har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet ud fra en social ansvarlighedstankgang, snarere end forretningsmuligheder og evt. innovationsgevinster som følge af en mangfoldigt sammensat personalegruppe (Risberg & Søderberg, 2008).

Mens mange af de teorier og begreber om (personale-)ledelse, der bringes med ind i dansk ledelse, tager udgangspunkt i en amerikansk kontekst, sætter den lokale kontekst nogle begrænsninger og muligheder op. Dette forhold gælder imidlertid begge veje: en særlig ”dansk” samarbejdsmodel eller ledelsesform kan heller ikke ukritisk eller uproblematisk eksporteres til andre lokaliteter, hvor en dansk virksomhed opererer, uden en betragtelig grad af tilpasning.

## Dansk ledelse – hjemmebanefordel, udebaneulempe?

Dansk ledelse kan ses som værende i et gensidigt afhængighedsforhold til den danske samfundsmodel og institutioner. Der er en række forhold, som danskere tager for givet, men som gør det muligt at udøve ledelse på en måde, som ikke ville være mulig andre steder. Danmark bliver eksempelvis i Verdensbankens landeundersøgelser gang på gang scoret som landet, hvor flest følger loven, og hvor der opleves mindst korruption overhovedet ([https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)), men se også verdensbanken ”governance indicators” (<http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>). Den tillidsfuldhed, vi har til systemet og hinanden, er berettiget på en måde, som vi kun finder få andre steder i verden. Mere specifikt finder vi det gentaget i den måde, vi har indrettet arbejdsmarkedet på. Staten, arbejdsgivere og arbejdstager har fx i den omtalte flexicurity-model fundet en måde, hvor parternes interesser langt henad vejen er sikret på en måde, der ikke kendes andre steder. Virksomhederne har fleksibilitet, arbejdskraft og arbejdsro, medarbejderne har ansættelses- og kompetencetryghed, mens hele samfundet får et hypereffektivt arbejdsmarked og erhvervsliv, der producerer værdi, som kan fordeles og forbruges.

Disse tillidsbaserede strukturer udgør et væsentligt fundament for, at dansk ledelse kan eksistere og fungere. Hvis dette fundament ikke er til stede, fx på udenlandske markeder, smuldrer en væsentlig del af grundlaget for, at dansk ledelse kan virke efter hensigten. Det kan være svært at rumme, hvor stor forskel det gør at leve i et samfund med mindre tillid, og hvad det indebærer. Det fører til, at danske ledere ofte gerne vil tage ledelsesmæssige initiativer i andre lande og kulturer, hvor forudsætningerne simpelthen ikke er til stede for dem. Pointen er dermed, at det ikke altid er det vi gør, eller den måde vi gør det på, der gør dansk ledelse effektiv, men den samfundsmæssige og kulturelle kontekst, der gør den mulig. Og den er naturligvis ikke sådan lige at flytte...

## Next practice?: Nye ledelsesprincipper til dansk ledelse i en global verden

Vi har i det foregående diskuteret forskellige dimensioner af dansk ledelse, herunder hvilke muligheder og barrierer, der er forbundet med at kapitalisere på et særligt dansk aftryk i en globaliseret verden. Hvordan og hvor meget man kan, skal, bør være ”dansk” eller ”global” er et moderne ledelsesparadoks, der får stigende betydning i takt med, at de færreste danske virksomheder efterhånden er 100 % lokalt danske. Ledelsesforskningen har formuleret forskellige svar på, hvordan man kan søge at navigere i det globale råde- og mulighedsrum, hvoraf nogle centrale forslag afslutningsvis skal nævnes her:

Et muligt svar på lokal-global navigation i en global verden med respekt for eget udgangspunkt er **global mindset**-begrebet (Javidan & Teagarden, 2011; Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007), der blandt andet omfatter evnen til at agere interkulturelt hensigtsmæssigt på tværs af mange forskellige kulturer. Et mindset skal her forstås som et udsyn, en tænkemåde der er global i sig afsæt og tillader den enkelte leder at afveje og løbende balancere det lokale (danske) med det globale: *”En leder med et globalt mindset forstår behovet for global integration og lokal tilpasning og arbejder for at optimere denne balance. Et globalt mindset indebærer en påskønnelse af både mangfoldighed og ensretning samt en åbenhed over nye ideer, uanset hvor de kommer fra.”* (Pucik, 2005, s. 88, forfatterens oversættelse). Her er der altså tale om en evne til at balancere den lokale tilpasning/differentiering med global standardisering/integration. Pointen er dermed, at virksomheder og ledere bliver i stand til at både identificere og håndtere det ”rette” blandingsforhold mellem lokal og global; dvs. finde det, man kunne kalde ”globaliserings-balancen” (Nielsen & Lyndgaard, 2017).

Andre advarer mod et sådant global mindset. Der stilles for det første spørgsmålstejn ved, om det overhovedet lader sig gøre at frisætte sig af sin egen kulturelle baggrund; dernæst om det overhovedet er ønskeligt at udvikle kamæleon-kompetence hos ledere, og endelig hvor mange der egentlig har brug for en så vidtstrakt grad af globalt udsyn. Nogle forskere peger i denne sammenhæng på, at såkaldte ledelsesidealet må være såkaldte ”grounded cosmopolitans” (Matthews & Sidhu, 2005) eller ”rooted cosmopolitans,” (Ghemawat, 2011); dvs. personer med global udsyn, der dog samtidig har – personer med globalt udsyn, der samtidig har solidt fodfæste i deres egen kultur.

Endelig skal også nævnes, at nogle har forsøgt at identificere en generel globalt gangbar ledelsesstil, som ledere så kunne tilstræbe at mestre for gnidningsfrit at kunne operere på tværs af kulturer (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Disse anstrengelser for at finde frem til én bestemt global ledelsesstil har dog givet blandede resultater og er i øvrigt blevet kritiseret for at være alt for generelle til, at nogle praktiske retningslinjer kan udledes.

På tværs af disse højdepunkter fra forskningslitteraturen til at håndtere forretningsførelse og ledelse på tværs af samfund, kulturer og markeder står tilbage, at der ikke kan peges på én bestemt løsning på dilemmaet dansk ledelse og/eller global ledelse. Det er ikke et valg mellem *enten* standardisering omkring en dansk ledelsestradition *eller* tilpasning til lokale kulturer. Det er en løbende balanceakt af *både* dansk *og* global, som skal håndteres under hensyntagen til både den enkelte leder og lederrolle, virksomhedens situation og omverdensbetingelser. Det stiller store krav til danske ledere og virksomheder at navigere i dette felt, uanset om man gerne vil gøre en dyd ud af det danske i det globale eller forsøger at nedtone udgangspunktet for at styrke et mindre hjemmemarkedsorienteret, mere kosmopolitisk ledelsesbrand.

### **About Denmark - et par af Piet Heins engelske "grooms" til eftertanke...**

*Denmark seen from a foreign land  
Looks but like a grain of sand  
Denmark as we Danes comceive it  
Is so big you won't believe it*

*Why not let us compromise  
About Denmark's proper size  
Which will truly please us all  
Since it's greater than it's small*



## Litteratur

- de Neergaard, U. B & Larsen, H.H. (2007) Nordisk lys. Et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden. København: Kommunernes Landsforening.
- Gertsen, M. C., Søderberg, A., & Zølner, M. (Eds.). (2012) *Global collaboration: intercultural experiences and learning*. Springer.
- Gesteland, R. (2005) *Cross-cultural Business Behaviour. Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*. København: Copenhagen Business School Press.
- Ghemawat, P. (2011) The cosmopolitan corporation. *Harvard Business Review*, 89(5), 92-99.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002) The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) *Kulturer og organisationer*. Handelshøjskolens forlag.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Ikegami, J. J., Maznevski, M. & Ota, M. (2017). Creating the asset of foreignness: Schrödinger's cat and lessons from the Nissan revival. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 55-77.
- Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011). Conceptualizing and measuring global mindset. In *Advances in global leadership* (pp. 13-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011) Conceptualizing and measuring global mindset. In *Advances in global leadership* (pp. 13-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Larsen, H. H., Poufelt, F. & Nielsen, R.K. (2015) *Ny dansk ledelse. VL-analyse 2015*. Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.
- Lauring, J. & Klitmøller, A. (2015) *Danish Leadership Style in a Global Context*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007) What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.

Lindell, M., & Arvonen, J. (1996) The Nordic management style in a European context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73-91.

Matthews, J., & Sidhu, R. (2005) Desperately seeking the global subject: International education, citizenship and cosmopolitanism. *Globalisation, Societies and Education*, 3(1), 49-66.

Morley, M. J., & Collings, D. G. (2004) Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: introduction. *International Journal of Manpower*, 25(6), 487-499.

Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2011) *Employment Practices of Multinational Companies in Denmark*: Result report.

Nielsen, R.K. med Lyndgaard, D.B. (2017) *Få greb om global ledelse – værktøjer til "next practice"*. København: Global Leadership Academy – Dansk Industri og Copenhagen Business School.

Nielsen, Rikke Kristine with Nielsen, Jens Boye (2016) *Global leadership practice and development revisited. Exploring 3 roles – discovering 7 dualities*. Copenhagen: Global Leadership Academy – Copenhagen Business School and Danish Confederation of Industry, 2016.

Nielsen, R.K. (2014) 'Ledelse med globalt mindset - lederkompetencer i det globale'. In: F. Poulfelt (ed.), *Børsens Ledeshåndbøger, Strategi & Ledelse*. Copenhagen: Børsens Forlag.

Nielsen, R.K. (2011) Kompetence-spotting i det globale ledelseslandskab: På udkig efter "global mindset". *Ledelseidag.dk*, No. 10, November, 2011.

Nielsen, R.K. (2009) *Eksotiske Danmark – landet langt fra den gyldne middelvej*. LeadingCapacity.dk. Se også en kortere, engelsk version, Exotic Denmark – The country far from the happy medium, <https://www.jobindex.dk/cms/843>.

Pucik, V. (2005) Reframing global mindset: From thinking to acting. In *Advances in global leadership* (pp. 83-100). Emerald Group Publishing Limited.

- Risberg, A., & Söderberg, A. M. (2008) Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 426-441.
- Schramm-Nielsen, J.; Lawrence, J. P. & Karl Henrik Sivesind (2004) Management in Scandinavia. *Culture, Context and Change*. Marson Book Services Lmt.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G., & Ropo, A. (2003) In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491-507.
- Skovgaard-Smith, I., & Poufelt, F. (2017) Imagining 'non-nationality': Cosmopolitanism as a source of identity and belonging. *Human Relations*, 0018726717714042.
- Storgaard, M. & Smith, I. S. (2012) Designing Organizations with a Global Mindset. Copenhagen: Global Leadership Academy – Danish Confederation of Industry and Copenhagen Business School.
- Storgaard, M. (2010) *Lokale syn på globale horisonter: et kritisk perspektiv på HQ's rolle i den globaliserede MNC*. Aarhus School of Business, Department of Management.
- Trompenaars, F. (2004) *Managing people across cultures*. Oxford: John Wiley and Sons Ltd.
- Weiss, K. (2006) *Når vikinger slås: hvorfor skandinaviske virksomheder har det så svært med hinanden*. Jyllands-Postens Forlag.
- Weiss, K. (2017) *Living with Vikings – How to Live and Work in the Nordic Countries*. Gyldendal Business.



## Kapitel 10

### Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation

Af Thomas Duus Henriksen og Henrik Holt Larsen

*Indpodningen af troen på eksistensen af et fælles formål er en altafgørende ledelsesopgave*

*Chester Barnard, 1938: 87*

*Det er afgørende for en virksomheds overlevelsessevne er at få medarbejderne til at præstere så godt som muligt og trække i samme retning. Omvendt kan et snævert fokus på mål og præstation ødelægge engagement og kreativitet på arbejdspladsen, så resultatet bliver mindre end ellers. Kapitellet diskuterer balancegangen mellem præstationsstyring og fremme af engagement og passion. Gennem eksempler fra virksomheder, argumenteres der for, at de to ting ikke behøver at udelukke hinanden, bl.a. fordi et fælles, overordnet purpose (dvs. formål og mening) ikke blot er en nødvendighed i moderne, vidensintensive virksomheder, men også kan styrke engagement, passion og performance. Dygtige medarbejdere kan med fordel inddrages i, hvilke opgaver der skal løses og hvordan, ligesom en anerkendende tilgang frisætter energi og engagement. Samtidig kan det være engagerende at have tydelige mål og opleve, at løn følger præstation.*

#### Dilemma - hvordan?

Dilemmaet består i, at en virksomhed ikke kan overleve på længere sigt, hvis ikke den præsterer på de succeskriterier, der er relevante for den. Dog kan et ensidigt blik på performance betyde, at de ansatte ikke føler at "have sjælen med". Jo mere dette udmønter sig i utilfredshed, usikkerhed eller oplevet meningsløshed, jo mere er det en trussel mod performance. Derfor gælder det om at sikre de ansattes engagement i job og virksomhed. Imidlertid kan en – om end helhjertet – satsning på motivation og engagement gøre trivsel til et mål i sig selv, hvorved det *ikke* nødvendigvis udmønter sig i performance; især hvis den ikke ledes i den rigtige retning.

Dilemmaet består derfor i at finde balancen mellem at sikre organisatorisk performance og skabe et ledelsesmiljø med gode betingelser for medarbejderengagement. Dette dilemma er i de senere år blevet skærpet ved, at virksomheders performance ikke længere blot måles på produktivitet, bundlinje, markedsandel mv., men også på virksomhedens samfundsmæssige position og væremåde. Det skærpes yderligere ved, at de ansattes engagement ikke blot knytter sig til de nære arbejdsbetingelser, men også virksomhedens overordnede formål (purpose), etik, værdier og ansvarlighed.

Kort sagt: Hvordan kan ledere skabe – og skabe forståelse for – et overordnet purpose på en sådan måde, at det udmønter sig i passion og engagement og ultimativt fører til øget performance?

I kølvandet på dette dilemma følger en anden kompleks problemstilling, nemlig hvordan man måler de variable, der indgår i dilemmaet. De målemetoder, vi traditionelt har haft til rådighed (såkaldte performance management-systemer, fx personalebedømmelse) er mindre velegnede, når dét, der skal måles, er komplekst og diffust som fx purpose, passion og samfundsansvarlig performance. Dette rejser spørgsmålet om målbarheden af det som bør måles, og hvorvidt vi måler på det rigtige, hvilket vi løbende vil tage op i kapitlet.

## Den lange rejse fra trivsel over motivation til passion og purpose

I dette hovedafsnit vil vi præsentere nogle milepæle i den forskning, der forsøger at kortlægge, hvad der bestemmer et menneskes performance (arbejdspræstation). Det er en rejse på næsten 100 år, der starter med en forsimplet opfattelse af, at hvis folk fik at vide, *hvad* de skulle gøre, *hvordan* og på *hvilken tid*, så gjorde de det vel? Via en række mellemstationer, hvor nye forklaringsvariable blev introduceret (fx trivsel, motivation, commitment, engagement og passion) er vi nået frem til, at oplevelsen af purpose (formål og mening) er en katalysator for performance. Ironisk nok sluttes ringen efter de knap 100 år, idet en af de meget tidlige ledelsesforskere, Chester Barnard, påpegede helt tilbage i 1938, at en central ledelsesopgave er at få virksomhedens purpose formidlet, så det kan forstås af den enkelte og ideelt set blive hans/hendes. Han beskriver også, hvilken kæmpe, daglig ledelsesopgave det er at forvalte:

*“den enkeltes magt til at inspirere til personlige, men kooperative beslutninger ved at skabe tro og tiltro: tiltro til en fælles forståelse, tiltro til muligheden for succes, tro på den ultimative tilfredsstillelse af personlige*

*motiver, tiltro til den objektive autoritets integritet og tro på fælles formåls fortræffelighed som personligt mål for den, som tager del i det”* (Barnard, 1938: 259)

Barnard var med sit klarsyn en enlig svale blandt de tidligere ledelsesforskere, hvis forklaringer vi vil komme tilbage til i de følgende afsnit.

## **Fra udførelse af givne opgaver til trivsel og motivation**

I tidligere tid har det ikke været et realistisk krav eller en forventning, man kunne tillade sig at have, at et job skulle være spændende og udviklende. Man arbejdede ikke for at leve, men for at overleve, og man levede ikke for at arbejde. Med det udgangspunkt indebar arbejdsbetingelserne typisk, at man kom til tiden, gik til tiden og fik en løn for at udføre de pålagte arbejdsopgaver på den pålagte måde og i det pålagte tempo. Mange jobs havde rutinepræg, krævede ikke nødvendigvis, at man var engageret, og man behøvede ikke som medarbejder at have et generelt kendskab til virksomheden, dens mål og strategier, værdier og kultur. Fokus var på den aktuelle arbejdspræstation i eget job.

I løbet af det 20. århundrede voksede der en meget stærk antagelse frem om, at effektiviteten steg, hvis medarbejderne trivedes. Altså: *trivsel leder til performance*. Derfor opstod der et stort antal teorier, som ad mange veje forsøgte at bevise den kausale sammenhæng mellem trivsel og effektivitet/performance. Det var især efter 2. verdenskrig, hvor samfundet – herunder arbejdspladserne – skulle på benene igen, at interessen for trivsel på jobbet opstod. Argumentet fra arbejdsgiverside var, at hvis mennesker trives, bliver de også effektive. Denne opfattelse deltes ikke (nødvendigvis) af fagbevægelsen, som så medarbejderens trivsel og arbejdspladsbetingelser som et mål i sig selv.

Interessen for trivsel holdt kun et par årtier (ca. 1950-70) og blev fortrængt af begrebet motivation, (hvor de forskningsmæssige spirer faktisk blev lagt i 1940'erne). Dette skift skyldtes bl.a. en erkendelse af, at mennesker godt kan trives uden at blive effektive og måske bare ”nyder (arbejds-)livet”. Trivsel er en tilstand af velvære, som dog ikke i sig rummer kimen til at handle, arbejde hårdt eller opnå strategiske resultater.

*Engagement handler ikke om at være glad. Glade mennesker kan være mere eller mindre engagerede i virksomheden*

Jim Whitehurst, CEO, Red Hat

## **Trivsel → motivation → performance?**

Man mente imidlertid at kunne sandsynliggøre, at *trivsel leder til motivation, som så igen leder til performance*. Trivsel er dermed afsættet, men i

sig selv ikke nok, for det er motivation, der leder til performance. Hvordan får man så folk til at blive motiverede? Det vil føre for vidt at komme ind på de mange forskellige skoler, der blev udviklet, men en af de mest levedygtige teorier understregede betydningen af organisatoriske og individuelle mål. Det førte især til udvikling af MBO-modellen (Management by Objectives), hvor man fastlægger organisatoriske mål og ud fra disse nedbryder dem til delmål for enkelte afdelinger og til sidst individuelle mål for den enkelte medarbejder (Drucker, 1954). Det var som en konsekvens af denne bølge, at vi så den spirende start på MUS-systemer, der netop handler om, hvordan den individuelle jobvaretagelse passer ind i organisationens målhierarki.

Motivation fik godt fat, men forskerne magtede ikke at knække koden og udtømmende ”bevise”, hvad der motiverer mennesker, og hvordan motivation kan optimeres. Trods den meget lovende start opstod der stigende metaltræthed og frustration i forskningen, så omkring 1990 kastede forskerne håndklædet i ringen. I stedet dukkede begrebet commitment (dedikation) op, som er udtryk for en mere afgrænset, operationel menneskelig energi, knyttet til givne jobfunktioner. Også begrebet commitment blev imidlertid ramt af muren, og derfor har vi i de seneste 10-15 år i stedet talt om engagement – eller passion. Angiveligt er disse begreber bedre til at beskrive det *drive* (endnu et ord), som videnmedarbejdere og andre personer med komplekse, krævende, udfordrende, lærerige og konsekvensfyldte arbejdsopgaver har.

Der er åbenbart en del sandhed i udsagnet ”Viljen ser Vorherre på”. At have de kompetencemæssige forudsætninger (dvs. at *kunne*) og at blive bakket op af gode omgivelsesbetingelser (dvs. at *have mulighed for*) er ikke nok til at sikre en høj performance. Engagementet (dvs. at *ville*) skal også være på plads (Boxall og Purcell, 2011). Dette begrundes jagten på det magiske ord, der forklarer, hvad der udløser den menneskelige energi i arbejdssituationen.

Det var i forbindelse hermed, at den tanke pludselig opstod, at trivsel måske kunne være et *resultat* af og ikke *årsagen* til effektive arbejdsforhold, hvor den enkelte får lov til at udfolde sig, gøre en forskel og kan se resultaterne af egen indsats. Den kausale relation vendes dermed om, idet trivsel fremfor at være *årsag* til effektivitet ”automatisk” opstår, hvis folk får mulighed for at være effektive, dvs. hvis omgivelsesbetingelserne er gode, og de har den rette kompetence, jf. ovenfor.



## Krav om strategisk tankegang (mindset)

Jo mere man fokuserer på organisatoriske og individuelle mål, jo mere drives man i retning af fastlæggelse af vision, mission og strategier for virksomheden. Derfor kom disse begreber til at fylde mere og mere på ledelsesarenaen i de sidste par årtier af det 20. århundrede, og i kølvandet herpå blev det både et krav til medarbejderne *og* en måde at skærpe deres engagement i virksomheden, at definere deres rolle som strategisk. Som den tidligere topchef for SAS, Jan Carlzon, udtrykte det: ”Medarbejderne skal føle, at du er med til at bygge en katedral og ikke blot hugger nogle sten firkantede.”

I takt med den samfundsmæssige og teknologiske udvikling blev jobbene mere krævende. Billedligt talt skulle man nu have hjernen med på arbejde, kvalifikationskravene øgedes, og svaret herpå var medarbejderuddannelse. Derimod var der ikke et krav om, at man skulle have hjertet (= det følelsesmæssige engagement) med på arbejde. Det var ”nok”, at medarbejderen var en strategisk ressource, havde de fornødne kvalifikationer, kunne levere høj teknisk kvalitet, tænke strategisk og derigennem skabe sammenhæng mellem eget job/bidrag og virksomhedens vision, mål og strategier.

## Engagement

Med den stigende udbredelse af videnvirksomheder med såkaldt immateriel produktion, hvor leverancen er viden, knowhow, service mv., er virksomhederne også afhængige af, at medarbejderne er engagerede, oplever sig som såkaldte ”organizational citizens”, deler virksomhedens værdisæt, og er gode ambassadører for virksomhedens kultur. Dette udtrykker med andre ord, at medarbejderen følelsesmæssigt skal være engageret i job og virksomhed.

Parallelt hermed sker der dét, at virksomhederne beskæftiger flere og flere med solide uddannelser bag sig. Uddannelser, som de unge typisk har valgt, fordi det pågældende arbejdsområde har deres interesse. Disse personer medbringer derfor en uddannelsesbestemt fagprofessionel identitet, som bl.a. indebærer, at de gerne vil beskæftige sig med spændende opgaver inden for deres fag, gerne vil gøre en forskel, gerne vil sætte deres faglige fingeraftryk på opgaveløsningen, og gerne være stolt af den.

Arbejdspladsen bliver derfor et mødested mellem virksomhedens krav om, at medarbejdere udviser engagement, og medarbejdernes eget, indrettede krav eller ønske om at være engageret i jobbet. Disse to pres *kan*

gå i samme retning, men gør det ikke altid. Der kan sagtens opstå et dilemma mellem at engagere sig i virksomheden og engagere sig i sin fagprofession, især når målene ikke er sammenfaldende.

Fra forskningen ved vi, som nævnt før, at der er tre typer af engagement:

- (1) Det *følelsesmæssige* engagement, som vi kender fra ildsjælen, der brænder for sin sag og ikke kan *holde sig væk* fra jobbet,
- (2) fastholdelsesengagement, hvor man ikke kan *slippe væk*, fx fordi man ”sidder den af”, indtil man kan gå på efterløn, eller fordi der ikke *er* andre jobs at få, samt
- (3) normativt engagement, hvor man føler sig *forpligtet* til et bestemt job eller arbejde, fx hvis ens forældre har en familievirksomhed, og man ikke nænner at sige, at man faktisk hellere vil noget helt andet end at gå ind i og, på sigt måske, overtage virksomheden.

Især ildsjælen har der været meget fokus på, fordi det stærke følelsesmæssige engagement kan tippe over og ende i udbrændthed. Stress og udbrændthed er meget alvorlige konsekvenser af et for stort engagement i arbejdsopgaverne. Især videnmedarbejderen kan være spændt ud mellem begejstring og belastning, og det anses i dag for at være en af de alvorligste arbejdsmiljøbelastninger i virksomhederne.

Tekstvignetten nedenfor giver et simpelt eksempel på, hvordan en videnmedarbejder kan befinde sig i et dilemma mellem loyalitet over for virksomheden, jobbet og privatlivet (her familien).

*Et konkret eksempel fra en dansk industrivirksomhed er en meget kompetent ingeniør med specialviden om de maskiner, der indgår i produktionen. Et par dage før en planlagt vinterferie med familien kommer der en alarmerende besked fra fabrikken i Ungarn: der er et alvorligt produktionsstop, og for hver dag maskinerne holder stille, koster det 40.000 kr. i produktionstab. Han er den eneste, der har den nødvendige tekniske indsigt til at løse problemet. Hvad gør han: tager på vinterferie som planlagt, annullerer rejsen og kræver erstatning fra virksomheden, annullerer rejsen uden at kræve erstatning, eller ....? En ting er det økonomiske tab, men ingeniøren er også i et dilemma mellem at løse det tekniske problem og tilgodese familiens forventning om en hyggelig vinterferie.*

Det stærke engagement kan udvikle sig til nærmest lidenskabelig hengivelse til profession og job, og dermed får det karakter af *passion*. I arbejdslivet findes passion typisk blandt personer, der brænder helt ekstraordinært for deres fagprofession eller konkrete arbejdsopgaver, hvilket

kan være psykologisk enormt berigende, men netop også præget af lidelse. At passion hæver sig over ”almindeligt” engagement tydeliggøres hos Denning:

*Passion er forskelligt fra og mere vigtigt end engagement. ”Medarbejderengagement defineres typisk ved [...], hvor tilfredse medarbejderne er med deres arbejdsbetingelser, kolleger, virksomhedsprogrammer, og hvordan de samlet set behandles af deres arbejdsgiver. Medarbejderengagement er vigtigt, og forbedringer vil typisk øge virksomhedens performance. Men medarbejderengagement er ofte kun et løft, hvor medarbejderne bevæger sig fra at være utilfredse til nu at være tilfredse, får en bedre indstilling til arbejdet, og evt. har færre sygedage. Dog vil medarbejdere, som kun er moderat engagerede, aktivt søge at forbedre deres performance til gavn for dem selv og virksomheden; det vil passionerede medarbejdere derimod gennem vedholdende og betydelig performanceudvikling over tid.*

Og han fortsætter:

*“.. medarbejderes passion forholder sig til ‘hvordan reagerer de på udfordringer? Bliver de begejstrede af, og forsøger de aktivt at opsøge nye udfordringer? Hvordan løser de problemer? Hvordan lærer de, udvikler nye færdigheder, og hvordan skaber de deres karriere på den lange bane? Hvordan interagerer de med andre i deres stræben efter at nå mål?’... [de] hjælper sig selv og de virksomheder, de arbejder for, til at udvikle kapaciteten til vedvarende at lære og udvikle performance. I stedet for et engangsløft af performance leverer [passionerede medarbejdere] vedvarende og betydelig performanceforbedring.*

Denning skelner forholdsvis tydeligt mellem engagement og passion, men er ligesom tidligere nævnte teoretiske strømninger, optaget af relationen til performance. Som nævnt er der i de seneste 10-20 år sket to landvindinger. Den første handler om introduktionen af begrebet passion. Den anden landvinding afspejler den stigende erkendelse af, at det også er vigtigt, at talenterne er bærere af virksomhedens *purpose* eller værdier, udstråler dette og er omvarende rollemodeller. Dette er emnet for næste afsnit.

## **En ny ideologisk overligger: purpose og værdier**

Interessen for purpose er opstået, fordi flere og flere virksomheder har erkendt, at det ledelsesmæssige ambitionsniveau skal hæves endnu mere for at øge konkurrenceevnen. At have vision, mål og strategier er ikke længere tilstrækkelige, nu skal man også have et overordnet *purpose*, hvilket er en nærmest eksistentiel bekendelse til, hvem man er og vil være som

virksomhed, og hvordan man kan blive det. Virksomheder søger med andre ord efter en mening eller identitet, og denne vil typisk gå langt ud over sædvanlige, forholdsvis kortsigtede økonomiske mål. Virksomheden skal finde et unikt, dybfølt formål med sin produktion af varer eller serviceydelser og engagere sine medarbejdere i det. Disse leverancer skal give mening, virksomheden skal se sig selv som en samfundsborger, den skal være socialt ansvarlig, den skal have en klar profil vedr. CSR (Corporate Social Responsibility), og den skal lægge sig i kølvandet på globale bestræbelser på bæredygtighed og ansvarfuld ressourceanvendelse. Interessen for begrebet purpose ses især i virksomheder med såkaldt immateriel produktion, hvor man ikke blot leverer et fysisk produkt til kunden, men også en aura af forretningsmoral, etik, samfundsansvarlighed osv. Dette kan kun ske, hvis virksomhedens ansatte er fortrolige med, accepterer, og udlever dette purpose overfor virksomhedens interessenter og samfundet generelt. Jo mere de ansatte mestrer dette, jo mere falder de faktisk ind under kategorien talenter:

*The best and brightest talent are attracted to organizations that offer a broader purpose. But simply defining a purpose is not enough. It's just a first step, your organization's ante to get into the game. What sets companies apart, the companies where people love to work, is passion. People want to be passionate about what they do, and they want to be surrounded by people who are also passionate about what they do.*

Jim Whitehurst, CEO, Red Hat

I kapitel 4, der handler om talentfuld talentudvikling, defineres talent netop som unikke, sjældne kompetencer, der reelt understøtter virksomheden i dens strategiksekvering. Som følge heraf bliver menneskelige kvaliteter, værdisæt, etik og social intelligens et must for talenter, hvis de arbejder med immateriel produktion.

Moderne industrivirksomheder med højt teknologisk og produktmæssigt niveau er også mere og mere purpose-drevne, idet såvel produktudvikling som produktion og salg kræves synkroniseret med virksomhedens "ideologiske arvesølv". Dette kan hidrøre fra ejerkredsen (fx i familievirksomheder), men kan også knytte sig til virksomhedens produkter og markedsposition.

Lockheed-Martin, som bl.a. fremstiller fly og våbentechnologi, er et eksempel på en virksomhed der er uhyre fokuseret på sin etiske profil. Virksomheden udtrykker det på den måde, at "good ethics is good business", og at man har oplevet eksempler på, at én person ved at træde ved siden af (på det etiske område), har vanskeliggjort det for 135.000 kolleger.

Derfor er alle ledelsesprocesser og HR-praksis gennemsyret af en håndhævelse af et fastlagt etisk kodeks, som kræves fulgt – og som den samlede medarbejderstab løbende trænes i.

**Eksempel:** *Klip fra en stillingsannonce, der viser, hvordan værdier og purpose sniger sig ind som krav til ansøgerne (vores fremhævning af nøgleord):*

*Bliv salgssingeniør i Team Industri, som består af fire kolleger, der arbejder i en stærk **salgskultur**, der har fokus på **værdibaseret salg** og **partnerskab** med kunderne. Stemningen i teamet er præget af en god **holdånd** og **vindermentalitet**. Vi stræber efter at nå vores mål samtidig med, at **humor** er en vigtig del af hverdagen. Du refererer til salgschef XX.*

*”Dit nye team repræsenterer [virksomheden] udadtil, og vi er et team med høj faglig **stolthed** og **passion** for teknisk salg og højteknologiske løsninger. Så det er en stærk **salgskultur**, du kommer ind i,” fortæller salgschefen.*

Den etiske opmærksomhed ses fx i de virksomheder, der bekender sig til den såkaldte ”triple bottomline” (tredelte bundlinje), hvis fokus i nævnt rækkefølge er ”people, planet, profit”. Ud fra den logik, der er beskrevet ovenfor, ville det faktisk være logisk at gå skridtet videre og tale om fire-delt bundlinje: ”purpose, people, planet, profit).

En sådan purpose-drevet, etisk dagsorden er selvsagt især vigtig for oplevelsen, men i princippet skal hver eneste medarbejder i virksomheden også skal kende og efterleve det etiske kodeks. Medarbejderen deler identitet og intimitet med sin arbejdsplads. På den korte bane kan det virke meget harmonisk og effektivt, men også medføre en uhensigtsmæssig omklamring af medarbejderen, som mister distance og kritisk sans i forhold til virksomheden. Det gælder især i virksomheder, der ”rager ind over medarbejdernes privatliv”, og forventer, at medarbejderen er kontaktpar i fritiden (jf. kapitel 7 om distanceledelse), har mange privatlivsinvolverende personalegoder – og måske ligefrem blander sig i medarbejdernes søvnvaner, som man har set eksempler på i de seneste år, jf. kapitel 11 om leadership og management.

Hvis purpose-baseret ledelse skal gennemsyre organisationen, får medlemmerne en vigtig rolle som budbringere, translatører, rollemønstre og inspiratorer i det etiske univers. Lidt overdrevet kan man sige, at ledere bliver hhv. discipel, prædikant eller præst i det purpose-drevne ideologiske univers. Som det er udtrykt af den amerikanske ledelsesforsker Robert E. Quinn: ”Lederens vigtigste opgave er at forbinde den enkelte medarbejder med organisationens purpose” og ”Når du har et purpose, bliver du en mere autentisk leder”. (Quinn, 2016)).

Et tilsvarende synspunkt finder vi hos Nick Craig og Scott A. Snook:

*Fra purpose til impact*

*Gennem de sidste fem år har vi oplevet en eksplosion i interessen for purpose-drevet leadership. Forskere fremfører på overbevisende måde, at topledernes vigtigste rolle er at forvalte organisationens purpose. Lederspecialister peger på, at purpose er kilden til exceptionel performance, og psykologer beskriver performance som vejen til bedre trivsel. Doctors have even found that people with purpose in their lives are less prone to disease. Purpose is increasingly being touted as the key to navigating the complex, volatile, ambiguous world we face today, where strategy is ever changing and few decisions are obviously right or wrong. (Craig & Scott, 2014)*

Kilde: <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>

Idealbilledet er at skabe *mening* for virksomheden selv, i dens relationer til omgivelserne samt for den enkelte leder og medarbejder. Disse idealforstillinger har ført til udvikling af begrebet *den meningsfulde organisation*. Meningsfuld betyder, at organisationen har et overordnet purpose, som rækker ud over virksomheden, som derved ”giver en skærv” til samfundet omkring den. For den meningsfulde organisation hopper kæden af, hvis lederen ikke selv kan finde, formulere, udstråle og efterleve sit eget purpose inden for virksomhedens overordnede purpose, eller hvis virksomhedens purpose ikke er synkroniseret med omgivelsernes behov.

## **To eksempler på purpose-baseret ledelse**

Lad os runde purpose-afsnittet af med to eksempler, der er knap så vidtgående, men alligevel illustrerer den vægt, der kan lægges på purpose.

Det første eksempel stammer fra konsulent- og revisionsvirksomheden KPMG, der på et tidspunkt formulerede sit overordnede purpose for den globale organisation. Derefter lavede man en skabelon til en plakat, hvor KPMG's purpose stod øverst. Derefter var der et tomt felt, hvor den enkelte medarbejder kunne indsætte sit foto, og nedenfor var der gjort plads til, at den enkelte kunne formulere sit personlige purpose. Belønningen for at gøre dette var to ekstra fridage til jul. I løbet af få måneder havde 45.000 medarbejdere lavet en sådan plakat, hvilket krævede meget mod. ”They had the faith to be laughed at...!”.

Et andet, og knap så radikalt, men tiltagende udbredt eksempel i danske virksomheder, er værdibaseret ledelse. Desto tydeligere virksomhedens

purpose eller DNA bliver, jo lettere kan dette udledes igennem *værdibaseret ledelse*, som netop er på kraftig fremmarch i videnøkonomier som den danske. Veluddannede, ansvarlige medarbejdere, som stiller krav til både virksomheden og sig selv, kan ikke ledes gennem micro-management. De *vil selv*: de har som tidligere nævnt deres fagprofessionelle identitet og stolthed, og de vil sætte deres faglige fingeraftryk på arbejdsmetoder og opgaver. Det forudsætter imidlertid – og det er både et krav *fra* dem og *til* dem – at de kender, accepterer og i praksis efterlever det værdisæt, der omslutter hele organisationen. Det er svært at få videnmedarbejdere til at gå i takt, men nødvendigt at få dem til at gå i samme retning, og det samme gælder for passionerede medarbejdere

Hermed støder man imidlertid let ind i konflikten mellem virksomhedens værdisæt og det fagprofessionelle værdisæt, som medarbejderne har fået indpodet igennem deres uddannelse. Et klassisk eksempel er mødet mellem en absolut, meget høj kvalitetsstandard fra uddannelsessystemet, som møder en lavere, men mere pragmatisk kvalitetsstandard sat i en virksomhed, der enten drives af management by deadlines, målsætninger, stram budgetstyring eller erkendelse af, at hvor der handles, der spildes. 95 % træfsikkerhed anses for godt nok, og virksomheden ønsker simpelthen ikke at bekoste en urentabel forøgelse til 97,5 eller 99 %.

Dette er dermed et eksempel på denne bogs hovedtema, nemlig ledelsesdilemmaer, og specifikt i form af 'competing values (konkurrerende værdisæt) (Cameron m.fl., 2015), eller ledelse gennem paradokser (Lüscher, 2012). Modstridende, modsatrettede eller "paradoksale" værdisæt, prioriteringer og interesser brydes, og ledelse består i at finde balancepunkterne – og det i interessenternes øjne spiselige kompromis – mellem disse forskellige værdisæt. Målet er ifølge denne teori at hjælpe ledere til både-og-tænkning, fremfor enten-eller (og tvungne valg) tænkninng samt den mulige synergi og forening af konkurrerende værdier.

## **Hvor står vi så i dag? - performanceperspektivet**

På sin vis har man altid op igennem tiden søgt efter mening i det organisatoriske liv. Anden halvdel af det 20. århundrede har været præget af strategitænkning, rationalitet, balance mellem centralisering og decentralisering, samt nye organisationsformer som matrix- og projektorganisationer. Alle disse organisationstyper har haft samme idealbillede, nemlig at skabe en objektivt set ideel organisation, hvis succes målt på, om den opfyldte de organisatoriske mål om at generere et vist afkast.

To ting er sket siden da. Den såkaldt socialkonstruktivistiske skole fastslår, at organisationer ikke nødvendigvis er rationelle og éntydige (Høpner m.fl., 2010). De er offer for meningsgørelse (sensemaking), dvs. fortolkninger og subjektive opfattelser, som er individuelt determineret og dermed varierer blandt de enkeltpersoner, der lever i organisationen eller betragter den udefra. Derfor har organisationer også nogle af de ”grimme” træk, som kendetegner enkeltpersoner: de kan ganske vist lære, men også glemme. De kan være kyniske, opføre sig uetisk, (uberettiget) kortsigtede og være præget af konflikter, magtspil og manipulation.

Den anden – og nyeste/seneste – udviklingstendens er som nævnt at betone organisationens purpose, herunder ansvar over for det omliggende, måske endda globale samfund. Vi har nævnt som eksempler tre- og fire-delt bundlinje samt CSR, dvs. et krav om, at organisationen er en samfundsborger og bidrager til bæredygtighed og udviser social ansvarlighed. Dette kan godt umiddelbart opleves som værende på kollisionskurs med traditionel kommerciel optimeringstænkning, men ifølge fortalerne er dette ikke tilfældet. Det gælder bl.a. Otto Scharmer (2016) (også kendt for Teori U), der under betegnelsen ”Leadership for a healthy world” argumenterer for, at meningsfuldhed, purpose og endda spiritualitet kan fremme, snarere end at modarbejde organisatorisk performance (se Schuyler, Baugher & Karin Jironet, 2016). Han giver som eksempel det store indiske medicinalfirma CIPLA. Denne virksomhed blev grundlagt på opfordring af Ghandi – som en genvej til at skaffe befolkningen (billig) medicin og har i dag 25.000 medarbejdere. CIPLA’s ledelsestænkning er i høj grad præget af buddhisme, meditation og mindfulness og hviler på følgende antagelser:

- Purpose fremmer engagement, og engagement fremmer performance
- Vigtige ledelsestræk er autenticitet, nærvær, dyb bevidsthed samt lyst og evne til at gå på opdagelse i sit indre for at finde ens eget purpose. ”Bring yourself to work – and live that”. Gør det synligt for andre
- Før du går ud og møder en person i denne verden, så gå ud og mød dig selv
- Sårbarhed: Hvordan kan vi blive mere åbne og ”sårbare” som et team uden at se sårbarhed som (kun) en svaghed?

Som det fremgår, kan det føre meget vidt gå ombord i purpose og meningsfuldhed, og det er en rejse, der stiller store krav til lederne på alle niveauer (samt medarbejderne, i øvrigt). Det er en stadig søgen, hvor man som person og virksomhed jagter sandheden, men endnu ikke har fundet



den. Eller rettere: Vort billede af meningsfuldhed ændrer sig hele tiden, og derfor ændres idealbillederne af organisationer sig også hele tiden.

Hvis man kombinerer begreberne passion og performance, får man den firefeltfigur, der er vist i figur 10.1:

Figur 10.1

		Performance	
		Lav	Høj
Pas-sion	Lav	<p><i>1. Kvadrant:</i> Udviklingskrævende</p> <p>Uklart, hvad der driver virksomheden</p> <p><b>Ledelsesudfordring:</b> Giv medarbejdere i denne kvadrant mulighed for at udvikle sig i begge retninger</p>	<p><i>3. Kvadrant:</i> 'Højt at flyve'</p> <p>Vækstufordret på sigt Mulig frustration blandt personalet grundet manglende proces Risiko for at miste talenter Manglende planlægning gør virksomheden sårbar overfor udfordringer Kvalitetskontroludfordringer</p> <p><b>Ledelsesudfordring:</b> Engager medarbejderne i denne kategori i virksomheden og dens opgaver for at undgå, at de degenerer mod første kvadrant</p>
	Høj	<p><i>1. Kvadrant:</i> Cheerleaders</p> <p>Overdreven fokus på systemer og processer Ringe forbindelse / intuition om kundeindblik Langsomme beslutningsprocesser Brandnedrakning Lav medarbejderfastholdelse</p> <p><b>Ledelsesudfordring:</b> Giv medarbejdere i denne kvadrant coaching, træning og øg</p>	<p><i>4. Kvadrant:</i> Passioneret performance</p> <p>Ikonisk brandpotentiale Kontinuerlig værksmulighed Høj fastholdelse af medarbejdere</p> <p><b>Ledelsesudfordring:</b> Vedligeholdelse af høj passion og høj performance over tid.</p>

		forventningerne til dem.	
--	--	--------------------------	--

Kilde: På baggrund af Tye & Dent (2017)

Til hver af kvadranterne knytter der sig et særligt sæt af ledelsesudfordringer, som dels handler om at håndtere den situation, som opstår i det pågældende spænd mellem passion og performance, og dels i at udvikle situationen i rette retning.

## Målinger: genvej til performance?

### Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles

Der er et stort pres i virksomhederne for at måle på menneskelig adfærd i organisationen. Det gælder faktuelle, databaserede forhold som fx fravær, personaleomsætning, rekrutteringsomkostninger, uddannelsesomkostninger, performance osv. I stigende grad måles der også på de "bløde" menneskelige parametre (fx ledelse, engagement, trivsel mv.). Alt skal måles, og hvis virksomheden er stor nok til at have en HR-funktion, er det typisk den, der bliver bedt om at tage målebåndet frem. Det må indrømmes, at disse HR-funktioner/-afdelinger ikke altid har været gode nok til at løfte denne opgave; og ikke engang plukke de lavest hængende frugter og producere målinger inden for de områder, hvor det er let og validt. Højere oppe i træerne hænger imidlertid de frugter, man ikke kan nå. Det er således stort set umuligt at måle ROI (Return On Investment) af et talentprogram, der kører over 1-2 år, er vævet ind i virksomhedens liv og både påvirker og påvirkes af et utal af andre organisatoriske processer, der kører på den samme bredsporede motorvej. Så det er vigtigt at holde fast i Albert Einsteins formaning: "Det er ikke alt, der tæller, der kan tælles. Og det er ikke alt, der kan tælles, der tæller.", men samtidig er "the language of business is money", og "what gets measured, gets managed". Målinger af denne type er imidlertid metodisk meget komplekse og rummer nogle dilemmaer:

- hvordan måler man dét, der rent faktisk tæller, fremfor at måle dét, der kan tælles?
- hvad er "måleenheden" (penge, adfærd, holdninger, motivation/engagement eller..?)
- hvordan reagerer aktørerne psykologisk på at måle andre eller selv blive målt?

- hvordan finder man et passende niveau for måling/evaluering, så resourceforbruget i forbindelse hermed står i et rimeligt forhold til den HRM-indsats, man ønsker at måle?

I det følgende vil vi beskrive dels de datamæssige/metodiske problemer, der er knyttet til måling af bl.a. performance, engagement og purpose, og dels de psykologiske problemer, der er forbundet med at bedømme andre eller selv blive bedømt.

### **Traditionel performancemåling: de metodiske fejlkilder**

Den traditionelle performancemåling har til hensigt at tilvejebringe et tiltagende komplekst billede af effekten af en række organisatoriske tiltag. Den antager med andre ord, at det er muligt at måle årsagssammenhængen mellem årsager og effekter i tiltagende komplekse organisationer. For at illustrere kompleksiteten i sådanne målinger giver vi en række stemningsbilleder fra den offentlige sektor, hvor en række iøjnefaldende forandringer er sket.

***Eksempel:** Forsvaret har forvandlet en organisation med 20.000 medarbejdere, der i århundreder har beskyttet de danske grænser, til at være en international krigspartner med helt nye opgaver, udstyr, arbejdssted – og med en realistisk risiko for at miste livet, når man er ”på arbejde”. Et jordskred inden for ældrepleje i kommuner flytter fokus fra omsorg til rehabilitering. Nye supersygehuse og akutafdelinger stiller helt nye krav til tværfaglige, sammenhængende patientforløb. Skiftende politiske vinde på Christiansborg skaber et pendul i Kriminalforsorgen mellem bevogtning, sikkerhed og resocialisering. Skolereformer kaster terningerne på en helt ny måde i uddannelsessystemet. Universitetsloven kræver, at universiteter kommer i eliten inden for forskning, undervisning, formidling og internationalisering. I både den private og offentlige sektor ser man (et krav om) inddragelse af kunder/borgere samt brugerdreven innovation, og det skaber helt nye samarbejdsflader mellem en virksomhed og dens omgivelser.*

Der opstår med andre ord en metodisk usikkerhed som følge af den organisatoriske kompleksitet. En anden metodisk usikkerhed er levetiden for performancemål. Er den 1 år? 2 år? 3 måneder? Og bliver målet herefter forældet, eller skifter det blot karakter? Omskiftelighed og kompleksitet er to processer, som hver især forkorter levetiden for et performancemål. I en omskiftelig hverdag skal behovet for et performancemål først opdages, derpå formuleres og overdrages til de relevante medarbejdere, før målene kan evalueres sammen med medarbejdernes øvrige performance. Samler man sammen til en årlig performancesamtale, eller har man metoder og systemer til at vurdere den løbende? Og hvornår vurderes lødigheden af de opstillede mål?

## Psykologiske udfordringer

En helt central, psykologisk udfordring ved performancemålinger er, at ledere ikke bryder sig om at skulle bedømme, og at medarbejdere ikke bryder sig om at blive bedømt. Som McGregor (1972) udtrykte det, 'bliver ledere ukomfortable når de bliver bedt om at lege Gud'. Det bliver nemt for personligt og er en bedømmelse af medarbejderen, frem for vedkommendes performance. Modstanden mod at foretage bedømmelser skyldes bl.a.:

- Lederes ubehag ved at skulle kritisere medarbejdere (og efterfølgende argumentere)
- Manglende færdigheder i at håndtere samtalen
- Modstand mod nye procedurer og deres konsekvenser
- Mistillid til performancemåling som instrument.

Samlet set kan modstanden mod at måle bidrage til, at flere medarbejdere end nødvendigt bliver placeret i den brede og ufarlige mellemkategori. Hermed undergraver redskabet sig selv i stedet for at være et redskab til at hjælpe medarbejderen til at nå sine mål.

## Konklusion: målet skal du ikke nå – det er i vandringer, du skal søge din frelse....

Kapitlet har dvælet ved milepælene i de seneste knap 100 års forskning i, hvad der bestemmer menneskers arbejdspræstation (performance) i arbejdslivet. Der har været følgende pit-stops:

### Effektivitet som mål i sig selv

Her man ikke spekuleret så meget i, hvilken menneskelig drivkraft, der skal være til stede for at sikre arbejdspræstationen. Fokus har været på krav til arbejdsomfang, kvalitet mv.

### Trivsel → effektivitet, *eller* Trivsel som mål i sig selv

Hvis mennesker trives, bliver de effektive – eller: af ideologiske grunde er det i mål i sig selv, at mennesker trives

### Trivsel → motivation → effektivitet

Det er ikke trivsel i sig selv, der skaber effektivitet, men trivsel kan udløse motivation, som så er katalysatoren for effektivitet

### Engagement → effektivitet

Begrebet engagement erstatter det klassiske motivationsbegreb, der er ”slidt ned”, også forskningsmæssigt, fordi man ikke har været i stand til at forklare den kausale sammenhæng mellem motivation og effektivitet

### **Purpose → passion → performance**

Dette er den nyeste teori, som bygger på betydningen af, at der for såvel individ som organisation er en mening og et højere formål (purpose). Dette skaber passion, som så fører til performance. Som det fremgår, er hele kapitlet drevet af jagten på performance. Lad os til sidst hælde lidt malurt i vores eget bæger ved at nævne den ”advarsel”, som Davidsen og Hein (2017) kommer med. Deres pointe er nemlig, at man ved at fokusere for meget på mål, målstyring og resultater risikerer at true engagementet. Som de skriver:

*Pointen er, at hvis man i en præstationskultur i vidt omfang kommer til at basere redskaber og tankegange på en antagelse om, at langt de fleste er målstyrede, og at målstyring skaber gode resultater for alle, så er man både direkte og indirekte med til at skabe et miljø, hvor dem, der ikke er drevet af målstyring, bliver forstyrret af målene i en sådan grad, at det skader både motivationen og resultaterne*

(Davidsen & Hein, 2017, s. 266).

En anden, lidt tankevækkende pointe: Som nævnt i indledningen er ringen sluttet ved, at vi ikke blot nu, men også for knap 100 år siden, understreger betydningen af purpose (formål og mening) for individuel og organisatorisk performance. Chester Barnard havde dette klarsyn i 1938, og det hænger ved i dag.

## Litteratur

Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Boxall, P. og Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management* (3. udg.). Houndsmills: Palgrave Macmillan

Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., DeGraff, Jeff & Thakor, Anjan V. (2015) *Paradokser i værdiskabelse: Ledelse med Competing Values Framework*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Craig, N. & Snook, S. A. (2014) *From purpose to impact*.  
<https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>

Daidsen, M. & Hein, H. H. (2017) *Når talent forpligter*. København: Gyldendal

Denning, S. (2014). *Debunking myths about worker passion*.  
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/10/08/debunking-myths-about-worker-passion/#4f10822b8f4b>

Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper. Revideret udgave, Butterworth-Heinemann, 2007

Gabor A. og Mahoney, J. T. (2010) *Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations*. University of Illinois, Working Papers. [http://www.business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/10-0102.pdf](http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/10-0102.pdf)

Høpner, J., Jørgensen, T.B., Andersen, T. & Sørensen, H.B. (2010) *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. København: Hans Reitzels Forlag

Lüscher, L. (2012) *Ledelse gennem paradokser*. København: Dansk Psykologisk Forlag

McGregor, D. (1972) *An uneasy look at performance appraisal*. Harvard Business Review, 50, 5, 33-138

Scharmer, O. (2016) *Fremlæggelse på årsmødet i Academy of Management*, aug.

*Schuyler, K. G., Baugher, J. E. & Jironet, K. (eds.) (2016) Creative Social Change: Leadership for a Healthy World. Bingley, UK: Emerald Publishing*

*Tye, J. & Dent, B. (2017) Building a Culture of ownership in healthcare. The invisible architecture of core values, attitudes, and self-employment. Indianapolis: Sigma Theta Tau International*

Quinn, R. E (2016) Oplæg ved Academy of Management Annual Meeting, aug. [www.noca.dk](http://www.noca.dk)

Whitehurst, J. (2016). How to build a passionate company. *Harvard Business Review*, 94 (1).

<https://hbr.org/2016/02/how-to-build-a-passionate-company>

## *Kapitel 11*

### **Leadership kontra management – en vanskelig cocktail**

*Af Henrik Holt Larsen og Rikke Kristine Nielsen*

*Ledere besejrer deres omgivelser – de ustabile, turbulente, flertydige omgivelser som nogle gang synes at rotte sig sammen mod os og helt sikkert vil kvæle os, hvis vi lader dem gøre det – mens managers overgiver sig til disse omgivelser.*

Warren Bennis (1989)

Igennem de seneste 50 år har diskussionen om ledelse været en tango mellem de to begreber leadership og management. (Vi er nødt til at beholde de engelske betegnelser, for ellers forsvinder nuancerne i diskussionen – og koblingen til den bagvedliggende faglitteratur). Fænomenet ledelse favner begge begreber, selvom både forskning og praksis viser meget store meningsforskelle mht., hvor stor eller lille afstand der er mellem begreberne leadership og management, og hvor meget de lapper over.

Det ledelsesmæssige dilemma består i at finde det rigtige balancepunkt mht. mobilisering af (mængde og type af) leadership og management i en konkret, ledelseskrævende og udfordrende situation. Da ledelse er situationsbestemt, belyser kapitlet en række af de faktorer, der bestemmer, hvad ”god ledelse” er, og i kølvandet herpå, hvad der påvirker ledelsesdynamikken og balancen mellem leadership og management. Det gælder bl.a. begreber som medarbejderprofil, organisatorisk niveau, samspil med interessenter mv. Først folder vi dog dilemmaet mellem leadership og management ud.

### **Dilemma - hvordan?**

Som nævnt ovenfor, er det et dilemma at finde det rigtige balancepunkt mht. mobilisering af (mængde og type af) leadership og management i en konkret, ledelseskrævende og udfordrende situation. Det skyldes, at ressourcer og de involveredes mindset er begrænsede, at en indsats inden for leadership eller management ofte tager tid, kræfter og opmærksomhed fra det andet område, at de to indsatsområder tilmed kan være konfliktende



eller uforenelige, og *at* de ultimativt (i nogle forskeres øjne) ikke kan rummes i den samme person (læs: leder).

At leadership og management til dels lever deres eget liv, ses her:

*Organizations provide its managers with legitimate authority to lead, but there is no assurance that they will be able to lead effectively. Organizations need strong leadership and strong management for optimal effectiveness. In today's dynamic workplace, we need leaders to challenge the status quo and to inspire and persuade organization members. We also need managers to assist in developing and maintaining a smoothly functioning workplace (Lunenburg, 2011).*

*Hvorfor* er dette så et dilemma? Det er det af den simple grund, at det gør ledelsessituationer meget komplekse, hvad der i sig selv øger den næsten desperante søgning efter svar på de udfordringer, man (som ledere og andre grupperinger) møder på sin vej.

*Hvor* kommer dilemmaet til udtryk? Det gør det i enhver situation, *hvor* der er et ønske om eller behov for organisatorisk handling, *hvor* der ikke er robuste, let anvendelige løsninger og ubegrænsede ressourcer til rådighed, *hvor* leadership og management kan opleves som uforenelige, eller *hvor* man ikke på samme tid kan prioritere både leadership- og management-indsats. Det kan eksempelvis være tilfældet, hvis en mellemlider skal rulle en ovenfra defineret besparelsesplan videre ned i egen afdeling. Især hvis planen rummer et ultimatum om nedskæringer, skal lederen udøve kontant management og evt. indstille medarbejdere til afskedigelse, samtidig med at denne øvelse i sig selv kalder på indfølelse, menneskeværddig leadership.

For *hvem* er det et dilemma? Det er det for lederne selv, for deres medarbejdere, for deres overordnede chefer og for deres followers i teamet eller netværket. Det er også et problem for virksomheder, der tilstræber at optimere leadership- og management-processer, men som oplever, at der er for meget usikkerhed og negativ synergi i den faktiske udmøntning heraf. Dilemmaet mellem leadership og management er meget aktuelt og preserende, idet effektivitetspres, globalisering og teknologi stiller virksomhederne og lederne over for meget store krav om ”value for money-ledelse”, samtidig med at både forskningen og virksomhedernes egne erfaringer viser, at fokus på leadership (personlig ledelseskvalitet, engagement, etik mv.) ikke blot er et samfundsmæssigt krav, men også potentielt kan være en genvej til performance.

I de følgende delafsnit belyses nogle af de væsentligste aspekter ved kapitlets ledelsesdilemma.

## Forskningen viser, at der er en forskel, men hvilken?

Lad os åbne dette tema ved at præsentere en meget detaljeret og tankevækkende definition, som viser, hvor mange nuancer der er i ledelsesbegrebet, men som samtidig ikke markerer tydeligt, hvornår vi taler om leadership, og hvornår vi taler om management:

*Ledelse (leadership) er en kompleks, flerdimensionel, fremspirende (emergent) proces, hvor ledere, følgere (followers) og andre formelle og uformelle interessenter i en menneskeskabt organisation bruger deres karaktertræk, dygtighed, tanker, følelser og adfærd til at skabe relationer med gensidig indflydelse, som gør dem i stand til i fællesskab at udvikle strategier, taktikker, strukturer, processer, retninger og andre metoder til at opbygge og lede/styre (manage) organisationer med det formål at skabe succesfuld tilpasningsevne inden for organisationens valgte niche i den konkurrence- og evalueringsprægede, globale økologi af organisationer, der gradvist udfolder sig (Kilburg og Donohue, 2011, s. 15).*

Næsten alle ord i denne lange sætning giver en facet af ledelsesbegrebet. Udover at ledelse er et komplekst begreb med mange dimensioner, er det en såkaldt emergerende (dvs. gradvist, kontinuerligt opstående) proces. Ledelse er altså ikke noget statisk eller springvist. Det er en kontinuerlig proces, og det emergerende henviser til, at det dukker op eller spirer frem, når omstændighederne muliggør eller kræver det. Ledelse centrerer sig om formelt udpegede/udnævnte ledere, men involverer en række andre interessenter, fx de såkaldte ”followers” (dvs. medarbejdere eller andre, der påvirkes af lederen) samt andre formelle og uformelle interessenter i ledelsesmiljøet. Alle disse aktører – og dermed ikke kun lederne – præger ledelsesprocesserne, og det gør de i kraft af deres karakteristika, dygtighed, tanker, følelser og konkret adfærd. Ved at mobilisere alle disse ressourcer/kræfter samskabes de planer (i form af strategier og taktikker) og rammer (i form af strukturer, processer og retningslinjer), som har til formål at bidrage til, at virksomheden har succes med at tilpasse sig omgivelsesvilkårene inden for dens område (niche).

Definitionen er interessant, fordi den viser, at ledelse skabes kontinuerligt, ”mens man lægger asfalten”, så at sige. Det er en fortløbende proces, hvilket i sig selv er kontroversielt i forhold til ortodoks ledelsestænkning, der som nævnt opfatter ledelse som statisk, dvs. en tilstand eller et øjebliksbillede, indtil et nyt øjeblik opstår med en ny ledelsessituation. De processer mellem de to øjeblikke, som udgør ledelsesdynamikken og faktisk bestemmer, hvor og hvordan man ”lander” i det næste øjeblik, har ikke fået så meget opmærksomhed i klassisk ledelsesforskning/-praksis.

Definitionen understreger også, at ledere ikke har monopol på ledelse, men indgår i et netværk af aktører, som alle er med til at påvirke ledelsesprocesserne. Dette er også et radikalt brud med traditionel ledelsestænkning, som har haft et sort-hvidt, polariseret billede af ledelse: enten *udøver* man ledelse, *udsættes* for ledelse (typisk som medarbejder) eller *står uden* for den konkrete ledelse (fordi man er en perifer interessent).

Den bagage, som interessenterne bidrager med til ledelsesprocesserne, består ikke blot af deres intellektuelle kapacitet (kompetence, erfaringer mv.), men også ”bløde områder” som holdninger, følelser, værdier og kultur. Dette er en god illustration af, hvorfor ledelse ikke kun er en rationel Excel-disciplin, men rummer en stor psykologisk og organisatorisk kompleksitet.

Ledelse er en forudsætning for at etablere, drive og udvikle virksomheder, og det er nødvendigt for at ændre virksomheder. Som det fremgår af definitionen, er værktøjerne hertil strategier, planer, strukturer osv. Hvorvidt virksomheden lykkes hermed, afhænger af, om de aktuelle ledelsesprocesser er gearet til de krav, som omgivelserne stiller. Dette er, hvad definitionen kalder virksomhedens i stigende grad konkurrence- og evalueringsbetonede, globale økologi. (Vi taler normalt om den globale *økonomi*, men her understreges netop det mere omsiggribende faktum, at virksomheden indgår i et større, økologisk kredsløb).

Vi har valgt at folde definitionen så meget ud, fordi den viser alle maskindelene i ledelsesbegrebet. Trods sin detailrigdom er der dog ét aspekt, den slet ikke nævner, nemlig hvordan leadership og management fletter sig ind i definitionen. Dette er selvfølgelig lidt paradoksalt i relation til kapitlets tema. Derfor vender vi nu blikket mod definitioner, som folder dette ud.

Lunenburg (2011) bruger således John Kotter (1990a, 1990b) til at argumentere for, at leadership og management er to forskellige/særegne, men alligevel komplementære handlemønstre i virksomheder:

*.... leadership handler om at håndtere forandringer, mens management handler om at håndtere kompleksitet (Kotter, 1987). For Kotter rummer leadership processen at (a) udvikle en vision for organisationen, (b) bringe mennesker på linje med den vision gennem kommunikation og (c) motivere mennesker til handling gennem empowerment og opfyldelse af grundlæggende behov. Leadership processer skaber usikkerhed/uvisshed og forandring i organisationen.*

*I modsætning hertil omfatter management processen (a) planlægning og budgettering, (b) organisering og bemanning og (c) kontrol og problemløsning. Management processen reducerer usikkerhed/uvished og stabiliserer organisationen (Lunenburg, 2011).*

*Leadership* er med andre ord en katalysator for udvikling, og den drives frem af en vision, der kommunikeres ud, forstås og accepteres, og som de enkelte medlemmer af organisationen ønsker at virkeliggøre, fordi de selv går ind for den og får råderum (empowerment) til at realisere den. Vejen er ikke uproblematisk. Forandring og udvikling kan skabe usikkerhed og utryghed, men dette kan være en uundgåelig bivirkning af en udviklingsproces, som overordnet set tjener et godt formål. Hvis dette ikke accepteres af de involverede, eller leadership-processen af andre grunde er forfæjlet, vil der naturligvis være tale om ”dårlig leadership”. Fra politik kendes jo også eksempler på folkeforførere, der i kraft af leadership har været gode til at rive folk med sig. Problemet er blot, at det i nogle tilfælde har været i en meget, meget uheldig retning!

I modsætning til det beskrevne billede af leadership er *management* en styringsrationalitet, der er velegnet til at tackle organisatorisk kompleksitet på områder, man kan planlægge, styre, budgettere, bemane og kontrollere sig ud af. Hermed skabes tryghed, stabilitet og forudsigelighed.

I figur 11.1 er i let sort-hvid stikordsform gengivet forskellen på management og leadership. Figuren er fremkommet ved at kombinere to beslægtede oversigter, nemlig Lunenburg’s egen (2011) og en tilsvarende oversigt af M. S. Kjærgaard (2000).

*Figur 11.1*

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
Administrerer	Fornyer
Vedligeholder	Udvikler
Forbedrer nutiden	Skaber fremtiden
Kigger indad	Kigger udad
Fokuserer på bundlinjen	Fokuserer på horisonten
Møder kortsigtede krav	Møder langsigtede krav
Imiterer	Skaber noget originalt
Styrer og koordinerer forandring	Skaber forandring og udvikling
Udfører planer	Udfolder en vision
Fokuserer på systemer og strukturer	Fokuserer på mennesker
Bygger på autoritet og kontrol	Bygger på indflydelse, tillid og empowerment
Fokus på underordnede	Fokus på kolleger
Spørger hvordan og hvornår	Spørger hvad og hvorfor
Undgår konflikter	Benytter konflikter
Er optaget af at gøre tingene rigtigt	Er optaget af at gøre de rigtige ting

Nogle af de viste kriterier er klare eksempler på forskellen på leadership og management. Det gælder fx, om man fokuserer på mennesker eller systemer/strukturer, om man bygger på tillid eller kontrol osv. Det skal understreges, at der ikke i denne rubricering ligger en favorisering af enten leadership eller management ift. det andet begreb. Ganske vist er der i den almindelige ledelsesretorik en tendens til at se leadership som bedre og mere rigtigt end management. Dette kan skyldes, at management-delen for mange er lettere at tilegne sig, mens det for mange kræver mere at skulle træde i karakter som ”leader”.

Så meget desto vigtigere er det at fastslå, at leadership og management er komplementære discipliner og supplerer hinanden. Afhængigt af, hvad situationen er, vil blandingsforholdet mellem dem være forskelligt. Når det gælder ledelse, er det dog normalt en *kombination* af leadership og management, der fungerer bedst.

En vigtig forskel i figuren er i øvrigt, om man er optaget af at gøre de rigtige ting eller at gøre tingene rigtigt. Selv om man kunne have den modsatte opfattelse, er dette *ikke* pr. definition en kritik af management, eftersom det ikke kun er vigtigt at måle det rigtige, men også at måle rigtigt, dvs. præcist. Dette er begrundelsen for at etablere styrings-/kontrolsystemer, som giver korrekte målinger. Det må imidlertid indrømmes, at flere af de andre kriterier i figuren virker noget ideologiske eller udtryk for ønsketækning, fx at man i leadership fornyer, udvikler, skaber opgaver, skaber noget originalt osv.

For at imødekomme den kritiske læser af de to modeller skal det understreges endnu tydeligere: Det er hverken hensigten eller velbegrundet at gøre leadership til en lyserød sky, som får alle ledelsesproblemer til at forsvinde, og gøre management til middelalderlig sort tænkning. På samme måde som man ikke i en industrivirksomhed kan sige, at forsknings- og udviklingsafdelingen er *bedre* eller *dårligere* end produktionsafdelingen, er også leadership og management ligeværdige, hinandens forudsætning og supplerer/støtter hinanden – og skal opfattes sådan.

Den røde tråd er imidlertid klar nok: hvor management er en – ofte velbegrundet og nødvendig – metodik, hvor man igennem systemer, data, beregninger, planlægning og kontrol sikrer optimering af produktions-flowet, er leadership et personbåret mindset, hvor man med udgangspunkt i personbårne, dybtliggende menneskelige kvaliteter skaber en kultur og et værdisæt, der forplanter sig som engagement og ideologisk fodslag til det miljø, man er leder for.

At de to ledelsesformer går hånd i hånd, er hinandens forudsætning, at en kombination af leadership og management er det optimale, fremgår bl.a. af en undersøgelse i danske virksomheder af Eriksson og Smith (2015). De har undersøgt, hvordan en række ledelsesmetoder (der falder ind under kategorierne leadership og management) påvirker performance. Citatet nedenfor sammenfatter de vigtigste konklusioner, fx at dialogbaseret ledelse har en positiv indvirkning på tilfredshed og effektivitet samt (i mindre grad) bundlinjen og omsætningsvækst. Effekten øges, hvis dialogbaseret ledelse, (som vel kan betegnes leadership), kombineres med regelbaserede lederstile (dvs. management). Tankevækkende er det, at god ledelse, lederudviklingsaktiviteter og lederevalueringer har en markant påvirkning på bundlinjen og effektiviteten. Her er citatet i sin fulde udstrækning:

*Alt i alt viser den økonometriske analyse, at en del ledelsesvariable er signifikante rent statistisk med det ventede fortegn. Og flere effekter er ganske markante. Dialogbaseret ledelse har klare effekter på medarbejdertilfredshed og effektiviteten, og denne ledelsesform påvirker også bundlinjen og væksten i omsætningen, dog i en mindre grad end tilfældet er for ledelsesværktøjerne. Effekten fordobles dog, hvis den dialogbaserede ledelsesform kan praktiseres i kombination med regelbaserede ledelsesstile. Især tre ledelsesværktøjer ser ud til at have betydende og klare effekter. Anvendelsen af resultatløn har betydende positive effekter på bundlinjen. Vægt på god ledelse, lederudviklingsaktiviteter og lederevalueringer påvirker primært bundlinjen og effektiviteten markant. Det tredje værktøj, der rykker performance indikatorerne, er fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv. Her er det frem for alt de bløde indikatorer dvs. især medarbejdertilfredsheden, der er en stor effekt på; men der er også betydelige påvirkninger på medarbejdergennemstrømning, sygefravær. Tilsvarende er der store marginale effekter på bundlinjen og væksten i firmaets omsætning. Hvad gælder de to sidste effekter, bør det imidlertid bemærkes, at en del af den stærke korrelation principielt kan bero på, at profitable og stærkt voksende virksomheder har flere ressourcer, som de kan bruge på at skabe en mere familievenlig arbejdsplads (Eriksson og Smith, 2015).*

Som det fremgår, er der mange variable i spil, og effekten på performance afhænger meget af, hvad de specifikke karakteristika er i en given ledelsessituation. Dermed er undersøgelsen et godt eksempel på det situations-specifikke element i ledelse, som vi nu vender blikket imod, fordi det er med til at bestemme synkroniseringen og balancen mellem leadership og management.

## Ledelse er situationspecifik

Ledelsestænkningen har tidligere været præget af troen på, at man kunne definere en generel ”best practice” ledelsesform. Jo mere man studerede forskellige virksomhedsmiljøer, jo tydeligere blev det, at hvad der var god ledelse ét sted, ikke nødvendigvis var godt andre steder. Pointen er, at hvad der er god ledelse i én situation, kan være uegnet i en anden situation. Denne pointe blev faktisk slået fast af en af ledelsesforskningens pionerer, Fred Fiedler, allerede tilbage i midten af 1960’erne. Han talte ligefrem om en ”omstændigheds-/betingelsesteori” (såkaldt contingency theory) om ledelse og mente hermed, at det var de konkrete ledelsesomstændigheder/-vilkår, der bestemte, hvordan god ledelse skulle være. Han kiggede især på tre forhold:

- Medarbejdernes grad af tillid og tiltro til lederen
- De konkrete arbejdsopgavers karakter, især om de er klare og strukturerede eller tværtimod uklare og ustrukturerede
- Lederens grad af magt over for medarbejderne.

Ved at måle ledelsesmiljøet på disse tre variable kunne Fiedler definere den – for den konkrete situation – optimale ledelsesform på en skala fra meget involverende/demokratisk til meget kontant/autoritær ledelse.

De fleste hovedstrømninger inden for ledelse har siden abonneret på dette princip om situationsbestemt ledelse og udviklet modeller for ledelse i forskellige virksomhedsmiljøer. Det gælder især sammenligninger af ledelse i den private og offentlige sektor, hvor man både har kunnet identificere situationsbestemte forskelle – og udprægede fællestræk.

I kølvandet på situationsbestemt ledelse er kommet en anden bølge, hvis hovedbudskab er, at ledelse ikke blot er forskellig i forskellige situationer, men også *opleves* forskelligt af forskellige mennesker (aktører). Ledelse er en social konstruktion, hvor fx den administrerende direktør oplever sin ledelse på én måde, mens ledere, medarbejdere og andre centrale aktører oplever den på en anden måde – eller mange forskellige måder. Ledelse er ikke håndgribelig og objektiv, den er et resultat af meningsskabelse (sensemaking), tolkning, subjektiv bearbejdning, social konstruktion, bevidst eller ubevidst (mis)forståelse mv. (Høpner, 2010).

Det er jo befriende, (og giver næring til fagområdets udvikling) at meninger brydes på denne måde. I denne bog bestræber vi os på, at ikke alt bliver lige gyldigt (i to ord, red.), men at vi faktisk identificerer ledelsesaspekter, som er mere typiske end andre, mere ønskelige end andre og

mere implementerbare end andre. Men fagområdet er ikke jævnt og retlinet som en nyanlagt landingsbane i en lufthavn. GPS'en viser en snoet og krævende, men også smuk vej...

## **Ledere synes, at leadership er sværere end management**

Såvel empiriske studier som praktisk erfaring viser, at ledere ofte i deres gerning finder det vanskeligere at udøve leadership end management. Et autentisk eksempel fra en stor dansk, ingeniørtung industrikoncern viser dette:

Den årlige ledervurdering, foretaget af medarbejderne viste tre år i træk, at lederne blev scoret væsentligt højere på management end på leadership. Da dette mønster havde vist sig i de tre år, skar direktionen igennem og sagde: "Nu stopper festen. Dette vil vi ikke se mere". (Man havde allerede løftet øjenbrynene de to foregående år).

På den baggrund blev det besluttet at iværksætte fire initiativer, ét hvert kvartal igennem det følgende år:

- Obligatorisk lederuddannelse med fokus på leadership
- Alle stillingsbesættelser på ledelsesniveau skulle fremover være baseret på dokumenteret god leadershipkompetence og -vilje
- 20 % af al bonus skulle fremover tildeles på basis af leadership performance
- Ledere med lav score i ledervurderingen ville blive indkaldt til en samtale med henblik på udarbejdelse og implementering af "genopretningsplan".

Denne øvelse kunne selvsagt ikke iværksættes, uden at der blev fastlagt en "varedeklaration" for, hvordan virksomheden valgte at tolke begrebet leadership. Efter et længere udredningsarbejde i en task force, bestående af repræsentanter for topledelsen, HR-funktionen samt en af kapitlets forfattere, blev følgende seks kriterier for leadership fastlagt:

*Visionsbærer/ stifinder:* Fastlægger, definerer og kommunikerer en innovativ retning og prioritering i egen enhed, som harmonerer med virksomhedens overordnede vision.

*Forretningsmand m/k:* Har en ledelsesadfærd, der styrker virksomhedens forretningsmæssige resultater.



*Integritet (retskaffenhed):* Udviser professional og personlig integritet. Er redelig, troværdig og udviser respekt for andre. (Absolut standard – skal ikke tilpasses local culture)

*Kommunikator:* Skaber engagement og videndeling gennem åben og konstruktiv kommunikation og feedback

*Medarbejder- og teamudvikler:* Sikrer optimal udvikling af medarbejderens og teamets kompetence. Forebygger og løser konflikter på en hensigtsmæssig måde

*Job- og organisationsudvikler:* Skaber en dynamisk jobstruktur og organisation, som evner at tilpasse sig ændrede (interne og eksterne) omgivelser.

*En lille autentisk anekdote: Som det fremgår, handler faktor nr. 4 om "åben og konstruktiv kommunikation". Opfattelsen var, at det lød smukt, og det kunne der vel ikke være noget galt i. Den vildfarelse blev task forcen bragt ud af, da en højt placeret chef, der havde været leder af afdelinger i Kina og Singapore, sagde: "I kan lige så godt glemme alt om åben og konstruktiv kommunikation. Det duer slet ikke på de breddegrader. I skal endda være heldige at få accepteret at kalde det "kommunikation!". På den baggrund blev ordet "åben" fjernet.*

Der er flere årsager til, at leadership generelt opleves som mere vanskelig end management. Ofte understøtter virksomheden vha. management-systemer den enkelte leder på en sådan måde, at lederen "blot" skal bruge og forvalte disse systemer. Derimod er lederen "mere overladt til sig selv", når det gælder det personlige lederskab, hvilket især kan føles byrdefuldt, når det drejer sig om konflikthåndtering, uønskede besparelser, organisationsændringer mv. Personaleansvaret, som er en vigtig komponent i leadership, kan også opleves tungt og distraherende, fordi det kolliderer med lederens kerneopgaver (faglige ansvar) og ses som både personalebøvl og en tidrøver. Det er helt forståeligt, at en leder ønsker at fokusere på kerneopgaven, men danske ledere har (sammenlignet med kolleger i andre lande) fået tillagt et meget stort personaleansvar ud fra devisen (udtrykt af en engelsk HRM-forsker): "Hvis HRM skal tages alvorligt, skal det fjernes fra HR-afdelingen". En tredje årsag er, at lederjobbet generelt er blevet mere kompliceret, hvad der fremgår tydeligt af denne bog, eftersom hvert eneste kapitel analyserer et ledelsesdilemma, som kræver bevidsthed om og evne til at synkronisere brugen af leadership og management. Af denne grund afsluttes kapitlet med et afsnit, der netop sætter de enkelte ledelsesdilemmaer i relation til sontringen mellem leadership og management.

## Afhænger den rette balance af det organisatoriske niveau?

Lederjobbets indhold og balancen mellem leadership og management afhænger meget af, hvilket organisatorisk niveau en given lederstilling er på. Dette har været et delvis overset aspekt i ledelsestænkningen, bortset fra pragmatiske, erfaringsbaserede anbefalinger af typen: på de lavere ledelsesniveauer spiller den direkte personaleledelse en stor rolle. Dette fik faktisk en stor virksomhed til at designe et bonusprogram, hvor ledere på alle niveauer blev bedømt på den samme håndfuld kriterier, men hvor den vægt, disse faktorer havde, varierede med niveauet. Fx udgjorde faktoren ”personaleledelse” 35 % af bonusgrundlaget for førstelinje ledere, fik aftagende vægt opad og var 0 % for de øverste ledelseslag.

### Leadership pipeline

Behovet for at få mere systematisk overblik over de niveaubestemte forskelle i ledelse er en medvirkende årsag til udviklingen af teorien om leadership pipeline. Denne definerer nogle generiske ledelsesniveauer, og til disse er der lavet en ”varedeklaration” for de opgaver, der er særligt markante på de enkelte niveauer. Disse er – fra laveste til højeste ledelsesniveau – således (her gengivet fra Mouritsen (2011):

*”Medarbejderledelse:* Niveauet dækker over det laveste ledelsesniveau, dvs. ledelse af en gruppe, et team eller en afdeling. Opgaven for medarbejderlederen handler primært om at sammensætte medarbejdergruppen og sikre, at opgaverne løses igennem delegering og opfølgning. Transitionen handler om at gå fra ”at lave arbejdet selv” til ”at få arbejdet lavet igennem andre”, hvilket beskrives som en af de sværeste ændringer i arbejdsværdier. En anden og undervurderet del af transitionen er den ensomhed, førstelinjelederen møder, når han ikke længere er en del af gruppen.

*Ledelse af ledere:* Niveauet dækker over en leder i fx en afdeling med flere grupper. Det centrale er nu, at lederen er næsten 100 procent leder, og de vigtigste opgaver bliver udvikling af ledere, fordeling af ressourcer og styring af grænseflader imellem enhederne i funktionen og ud mod øvrige interessenter. Transitionen består i at rykke endnu længere væk fra opgavernes løsning og håndtere et betydeligt ledelsesmæssigt pres både oppefra og nedefra.

*Funktionsledelse:* Niveauet dækker over for eksempel en leder af en logistikfunktion. Lederen bevæger sig nu op i den øverste del af ledelsen som ansvarlig for en funktion. Det, der særligt kommer til, er kravet om hel-

hedssyn, strategisk forståelse og indsigt i virksomhedens samlede forretningsmodel. Et nøgleord for transitionen er at gå fra at repræsentere en enhed til at tage mere overordnet organisatorisk ansvar og forstå sit ansvar i værdikæden.

*Forretningsledelse:* Niveauet dækker over en leder af en samlet værdikæde med flere funktioner. Transitionen angiver en overgang til en ekstremt synlig ledelsesfunktion med helhedsansvar. Transitionen beskrives som den største, men nok også den sværeste at definere. En forretningsleder må ændre sin måde at tænke på i forhold til tidligere. Ledelsen af flere funktioner tilføjer betydelig kompleksitet til lederjobbet, idet det er nødvendigt at forstå forretningens funktioner, men ikke fortabe sig i de enkelte fagligheder.

*Virksomhedsledelse:* Niveauet dækker over fx en direktør for et selskab med flere brands og forretningsområder. Opgaven handler om prioritering imellem forskellige forretningsområder og fastholdelse af en portefølje af strategier forud for den enkelte forretning. Igen bevæger ledelsesopgaven sig væk fra ansvar for en forretning til på et højere niveau at lede samspillet imellem flere forretninger.

*Koncernledelse:* Niveauet dækker over koncerndirektøren med ansvar for en række selskaber, der reelt kan beskæftige sig inden for vidt forskellige områder. Opgaven består i at sikre konstant og forudsigelig omsætning og overskud, sætte koncernens retning og lede visionært og værdiorienteret” (Mouritsen, 2011).

Som det ses, fylder management (herunder strategi, forretning, økonomi, budget osv.) mere og mere med stigende niveau, mens tæt-på personaleledelse fylder mindre. Det er dog tankevækkende, at det især er på de(t) højeste ledelsesniveau(er), at kuglerne til værdibaseret ledelse (”ideologisk krigsførelse”) støbes. Dette afspejler klassisk ledelsestænkning, men denne kan suppleres af, at (1) ledere på lavere niveauer dermed bliver ambassadører for og skal implementere værdierne, samt (2) at topledelsen med fordel kan inddrage de underliggende ledelseslag samt medarbejderne i at give input til vision og værdier – ud fra deres hands-on kendskab til bl.a. kunder/brugere af virksomhedens produkter eller services.

## **Ledelse i øjenhøjde**

Leadership pipeline-modellen viser, hvordan sammensætningen af ledelsesopgaver ændres, når lederniveauer krydses. Et beslægtet emne er, at ledelse på et givet niveau, især mellemliderniveauet, rummer *opgaver, der er vendt mod forskellige andre niveauer*, andre dele af virksomheden eller

virksomhedens omverden. Denne problemstilling er undersøgt i et projekt, kaldt ”Ledelse i øjenhøjde – mellemlideren i centrum” (DEA, 2008). Her kortlagdes mellemlideres roller, og følgende fire lederroller blev identificeret: lede nedad, lede opad, lede udad og lede på tværs. (Det skal nævnes, at en mellemlider blev defineret som enhver leder, der *ikke* er topleder, men har ledelsesansvar for et antal underordnede, hvoraf nogle i princippet selv kunne være ledere, hvormed mellemlideren blev leder for ledere. Afhængigt af, hvor stor virksomheden er, omfatter ”mellemlidere” derfor ét eller flere niveauer). De fire lederroller skal kort omtales.

*Lede nedad* er den klassiske lederrolle: man har 3, 13 eller 30 medarbejdere og har til opgave at lede dem. Succeskriteriet herfor er typisk, at den organisatoriske enhed, man er leder for, fungerer godt. Hvad der er godt – isoleret set – for den enkelte enhed, er imidlertid ikke nødvendigvis godt for organisationen. Derfor kan der opstå suboptimering, og dette er netop grunden til, at man i stigende grad afkræver lederen solidaritet ift. helheden.

*Lede opad* udtrykker derfor, at lederen er en del af det samlede lederkollektiv og skal udøve sin ledelse nedad i overensstemmelse hermed samt være ambassadør for virksomhedens overordnede vision, mål mv. Disse krav kan på den korte bane godt være på kollisionskurs med ”optimal” drift i egen enhed, så det kan være en stor holdningsmæssig udfordring at få mellemlidere til at løfte blikket og sige ”vi” om virksomheden, frem for egen enhed.

Den tredje lederrolle, *lede udad*, afspejler det stigende pres – også på mellemlidere – om, at ledelse udøves i dialog og samskabelse med omgivelserne. Eksterne aktører (fx kunder og leverandører) indgår i stigende grad i et aktivt samspil med virksomheden, hvis problemer defineres og løses i samspil med eksterne interessenter. Ligesom ledelse opad kan ledelse udad opleves som en brat opvågning for de mellemlidere, hvis tid og hjerte ikke just har været vendt mod omgivelserne: ”Hvad skal jeg dér? Jeg er jo ansat i virksomheden....!”.

*Ledelse på tværs* er for så vidt en videreførelse af ledelse opad, dvs. betoner den enkelte leders ansvar for helheden, men henviser specifikt til det horisontale samarbejde på tværs af organisatoriske skel (minipyramider og kongeriger, så at sige).

De fire lederroller har tilsyneladende stor appel til praksis, for mange virksomheder genkender sig selv – herunder især, at der er blevet lagt nye og sommetider kontroversielle lederroller til den klassiske leder nedad (hoved)rolle. Det har været en stor omstilling og nogle gange svær kamel

at sluge for mange mellemledere, at deres ”ansvarsområde” i så høj grad har udvidet sig opad, udad og til siden.

## Et praktisk eksempel: Ledelsesparadokser

Som bekendt er hovedfokus for bogen, at ledelse er fyldt med dilemmaer, der ikke kan ”løses”, men som man kan lære at *håndtere* på en sådan måde, at det giver størst mulige fordele og færrest mulige bivirkninger. Man står over for forskellige alternativer og skal vælge sine bivirkninger med omhu, så at sige, for ingen af de til rådighed værende alternativer er uden ulemper.

Som diskuteret i indledningskapitlet er dilemma og paradoks beslægtede begreber. Et meget illustrativt eksempel på kompleksiteten i ledelse er de såkaldte 11 ledelsesparadokser, formuleret af en tidligere personaledirektør hos Lego, Per Sørensen. De lyder således:

### 11 ledelsesparadokser

At kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere  
-og holde afstand

At kunne gå foran  
-og holde sig i baggrunden

At vise medarbejderne tillid  
-og følge med i, hvad de foretager sig

At være tolerant  
-og vide, hvordan man vil have tingene til at fungere

At tænke på sin egen afdelings mål  
-og samtidig være loyal over for helheden

At kunne planlægge sin tid ordentligt  
-og være fleksibel over for sin planlægning

At give udtryk for, hvad man mener  
-og være diplomatisk

At være visionær  
-og holde benene ved jorden

At tilstræbe konsensus  
-og være i stand til at skære igennem

At være dynamisk  
-og eftertænksom

At være selvsikker  
-og ydmyg

Man kan opfatte denne oversigt på mange – også kritiske – måder: man skal åbenbart kunne det hele, det er ikke i praksis muligt at leve op til disse paradokser, hvornår skal man hvad, bliver man ikke blot forvirret over at få stukket en sådan facitliste ud osv. osv.? Jo, oversigten reducerer ikke kompleksiteten, men den beskriver den, gør den gennemsigtig og hjælper lederen til navigere gennem skærgården af modpoler. Hvornår skal jeg som leder gå forrest, og hvornår skal jeg tværtimod gå bagest? Hvornår skal jeg være tilbageholdende og lyttende, og hvornår skal jeg skære igennem? Hvordan finder jeg balancen mellem at lede nedad og lede opad – og hvornår veksler jeg fra det ene til det andet, og hvorfor? Det er denne situationsbestemte plasticitet, der tilstræbes styrket med nærværende bog, så læseren (lederen) skærper evnen til navigere mellem alternativer, reflektere og handle. Som det udtrykkes på moderne management-dansk; man skal ikke blot være forandringsparat, men også forundringsparat.

## Leadership-management i de øvrige kapitler

Leadership-management dilemmaet går helt ind til benet af ledelse, fordi det omhandler, hvad ledelse overhovedet er for en størrelse. Af denne grund genfindes dette dilemma som nævnt ovenfor i alle de andre dilemmaer, vi har kigget nærmere på i denne bog. I det følgende fremhæves eksempler på, hvordan dilemmaet og balanceringen mellem leadership og management træder frem og træder i karakter gennem de moderne, tidstypiske ledelsesdilemmaer, som bogens kapitler præsenterer. For overskuelighedens skyld gengiver vi overskriften og kapitelnummeret for de enkelte dilemmaer.

### Individuel kontra organisatorisk ledelse: ledelse uden leder? (Kapitel 2)

Hvordan dilemmeledelse kommer til udtryk, vil selvsagt afhænge af, om ledelse defineres som *enten* udøvelse af en personlig rolle (og en dertil knyttet person, stil mv.), *eller* en funktion eller proces, som involverer en større og ikke nødvendigvis særlig velafgrænset personkreds, *eller* om ledelse ”blot” er en dominerende faglighed i sig selv. Et af budskaberne i kapitel 2 var jo, at en del af ledelsesopgaven flytter sig fra ledelse af personer til ledelse af arbejde/arbejdsopgaver. Uanset hvor meget dette sker, vil der være plads til – og behov for – både leadership og management. Jobdesign og stillingsbeskrivelser, som typisk har været en fast del af management-pakken i traditionelle, hierarkiske lederjobs, bliver måske i virkeligheden “den nye leadership”? ”Leadership af self-leadership”, der

netop – som ordene siger – har klar overvægt mod leadership, må nødvendigvis bevare eller indoptage og forankre elementer af management-praksis. Nissen flytter med...

### **Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller åben innovation. (Kapitel 3)**

Intuitivt læner kreative processer, innovation og samskabelse sig op ad leadership, men det er et overset faktum, at fx innovation også kræver en benhård, disciplineret indsats i hverdagen, hvor mange bække små og management-orienteret tilgang til spredning af viden mm. er dét, der skaber gennembrud. Man kan bruge som eksempel, at inddragelse af mange forskellige stakeholders i innovationsprocesser også hæver overliggeren for fx håndtering af informationer, planlægning osv.

### **Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling. (Kapitel 4)**

Begrebet talent management viser i sig selv dilemmaet mellem leadership og management. Vi etablerer et ledelsesapparat (= management) for at identificere leaders, vi forsøger at styrke deres leadership-kompetence, hvorefter vi placerer dem i management-jobs! I det begrebsmæssige mylder har vi faktisk tab, eller aldrig introduceret, begrebet *talent leadership*, selv om vi har betonet linjelederens store ansvar for talentudvikling. Som det polemisk er blevet formuleret: ”Hvis HRM skal tages alvorligt, skal det fjernes fra HR-afdelingen”, men dette kræver en pæn portion decentral leadership kompetence.

Et andet eksempel på, at talent er bundet sammen med leadership og management, er de mange videnmedarbejdere (”primadonnaer”), der gerne vil udsættes for curling-ledelse, forstået på den måde, at andre (typisk deres chef) afskærmer dem fra management-orienterede, administrative opgaver, så de selv kan koncentrere sig om fagspecifikke kerneopgaver.

### **Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos medarbejdere på gennemrejse. (Kapitel 5)**

Medarbejdere, der er på gennemrejse, kan motiveres af – og dermed måske dvæle lidt længere i virksomheden – hvis de udsættes for god ledelse, hvilket principielt omfatter både leadership og management, men nok mest af det første. Vi har også betonet i kapitel 5, at det er et tveægget sværd at gøre medarbejderne employable, idet de derved får flere eller bedre alternative jobmuligheder. At man *kan* risikere at miste employable medarbejdere, er imidlertid ikke det samme som, at de rent faktisk vælger at forlade virksomheden. Og hvis de gør det, kommer nogle af dem måske

tilbage, når de har konstateret, at græsset ikke var grønnere på den anden side. God leadership kan enten få medarbejdere til at blive eller (hvis de alligevel forlader virksomheden) tænke tilbage på lederen med glæde og taknemmelighed og måske endda søge tilbage til virksomheden.

I det foregående er især betonet leadership-delen af ledelse. Det skyldes, at de diskuterede udfordringer (mobilitet, engagement, employability osv.) mest kalder på leadership-indsats, men dog kan understøttes af management. Dette vil især være indlejret i virksomhedens institutionelle rammesæt (HR-strategi og -regler, vision, performance management mv.).

### **Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning. (Kapitel 6)**

En medarbejder, der ikke rigtigt er inden for i varmen, men er ”manden på risten m/k”, løsarbejder, fri agent, ”bænkevarmer” eller andre bramfri betegnelser, er en udfordring for leadership. Den løse tilknytning indebærer netop, at muligheden for ledelsesmæssig øjenkontakt er uhyre begrænset og måske heller ikke efterspurgt af de to parter. Der vil være en vis portion management, men i det omfang man bruger platformsrekruttering, er mange traditionelle management-opgaver i denne forbindelse faktisk outsourcet til teknologien.

Kort sagt: management-delen kan reddes til hjørne, men der er ingen god løsning på leadership. Det springende punkt er imidlertid, om dette savnes, opleves som en ufravigelig kendsgerning pga. det korte stævнемøde mellem de to parter, eller ligefrem ses som en fordel. Sidstnævnte kan være tilfældet, hvis enten virksomheden eller den frie agent vælger denne tilknytningsform, fordi den netop *ikke* kræver nærkontakt.

### **Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen. (Kapitel 7)**

Det går som en rød tråd gennem litteraturen om virtuel ledelse, at den organisatoriske, geografiske eller tidsmæssige afstand som udgangspunkt medfører en forarming af ledelseskontakten. De mange fordele og ulemper ved virtuel ledelse, som blev præsenteret i kapitel 7, viste tydeligt, at virtuelt arbejde giver svære kår for at leve leadership-delen ud. Det er let at forfalde til management-delen, fordi det er håndterbart på distancen, selvom leadership er endnu mere vigtigt, men det er svært at genopfinde, hvori virtuelt leadership egentlig består, som andet end en bleg skygge af ”rigtigt” fysisk leadership?

Måske skal der en helt anden adfærd til for på distancen at opnå de resultater/tilstande, vi almindeligvis forbinder med leadership? Arbejdsmiljø



og trivsel bliver også udfordret – nogle undersøgelser af virtuelt arbejde viser således, at de arbejdsmæssige resultater er lige så gode, men der er flere konflikter og mindre medarbejdertilfredshed. Lederens mulighed for at opdage og agere på trivselsproblemer er imidlertid forringet på grund af ”lav sigtbarhed”.

Samtidig er der også brug for et ekstra ledelsesgear i forhold til mere management-orienteret adfærd: En leder af et virtuelt team spredt på flere verdensdele bemærker således:

*"Nogen siger, at det skal gøres dobbelt op, når man leder globalt. Men det er fordi, at man i forvejen gør det forkert i en lokal kontekst – man sætter nogle dårlige mål, som så tilpasses til medarbejderne undervejs, når man møder dem i hverdagen. Det kan lade sig gøre i en lokal kontekst, men det går helt galt globalt. Derfor skal mål være nogle konkrete ting, der er målbare." (Citeret i Nielsen og Nielsen, 2016).*

Virtuelt samarbejde kræver mere tydeliggørelse og præcisering – mere struktur og styring, mere management.

## **Mening for mig eller virksomheden: de digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening? (Kapitel 8)**

Som nævnt i kapitel 8 ønsker de unge generationer sig frihedsgrader, men også retning, ansvar, anerkendelse og indflydelse. De ønsker sig også nærvær, meningsfuldhed, etik mv. Kort sagt: de ønsker sig albuerum, men også tydelig, håndgribelig ledelse. De kræver blot, at ledelse skal udøves på en for dem spiselig måde.

Det er åbenbart med ledelse som med rengøring: den skal helst være usynlig. Hvis man først erkender behovet for rengøring (læs: ledelse), er det for sent.

Vi har ovenfor nævnt, at dette potentielle dilemma mellem på den ene side frihed, ansvar, udfoldelsesmuligheder og anerkendelse og på den anden side faste regler, håndfast ledelse, klarhed og konsekvens, kendetegner mange fagprofessionelle medarbejdere. De ønsker så vide rammer som muligt inden for deres faglige speciale, men har ikke noget imod faste rammer og gennemsigtighed på administrative ledelsesområder. Derfor efterspørges både leadership og management. Sagt kort: de unge vil gerne *udsættes for* (god) leadership og gerne *slippe for* management.

Der kan dog let opstå en konflikt, hvis de unge i virksomheden oplever en kultur, et værdisæt og et stærkt pres om at blive organizational citizen i en virksomhed, som de ikke har været med til at skabe, men derimod har ”købt som beset” ved ansættelsen og ikke nødvendigvis er parat til at

sluge med hud og hår. Hvis der i tillæg hertil ikke er en positiv ledelsesmæssig grundholdning til de unge generationer, kommer de unge let til at føle sig marginaliseret. Dette kan forhindres, hvis generationsledelse gøres til et prioriteret punkt på dagsordenen, og dette følges op af incitamenter og sanktioner, der sigter mod at fremme forståelse og accept på tværs af generationer.

Som vi konkluderede i kapitel 8: velanbragt og veldoseret leadership og management kan vende generationsledelse fra at være en organisatorisk frustration og tabersag til at være en succesrig ledelsesmæssig landvinding. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, hvad man kunne kalde en generel "ledelsesdigitalisering" – dvs. at forhold omkring ledelsen foregår digitalt eller virtuelt. Mens mange virksomheder har digitaliseret personalesystemer, lønudbetaling, rejseafregning osv., så er der ikke sket en tilsvarende kompetenceopbygning i forhold til oversættelsen af "leadership"-opgaver. Dette forhold har vi allerede været inde på i forhold til distancearbejde, men der er den særlige dimension, at de digitalt indfødte forventer digital leadership – også når man sidder lige ved siden af hinanden (måske i form af anerkendelse og feedback gennem likes på de interne sociale medier el. lign.).

Kort sagt: der er behov for mere viden om, hvordan man kan tilberede en velblandet cocktail af leadership og management og derigennem vende generationsledelse fra at være et mareridt og en frustration for alle parter til at være noget, der skaber et farverigt og bæredygtigt arbejdsmiljø.

## **Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres? (Kapitel 9)**

Management vs. leadership dilemmaet aktualiseres i forhold til dansk ledelse i en global verden ved, at danske ledere er kendt for en leadership-orienteret ledelsesstil, men ofte bliver tvunget til (eller tror sig tvunget til) at anlægge en mere management-orienteret stil, når det danske skal ud over den globale rampe i fx BRIC-landenes vækstmarkeder. En dansk leder udstationeret i Asien bemærker således i en nyere dansk undersøgelse om danske ledere i udlandet, at: "Der er ikke noget nemmere sted at være autokratisk end i emerging markets" (Nielsen og Nielsen, 2016). Selvom det kan være farligt at gå i den helt anden grøft, har den danske ledelsesstil så mange leadership-elementer i sig i sammenligning med stort set resten af verden, at der er grund til at overveje, om mere management-orientering også er på sin plads, når man skal samarbejde globalt og interkulturelt.

Kan man rent ledelsesmæssigt være autoritær på den danske måde? Ja, for ganske vist er vi kendt for åben, demokratisk og lettilgængelig ledelse, men dette billede krakelerer, når man vender blikket mod udlandet. Som nævnt i kapitel 9 tales der endda uden for Danmarks grænser om ”German Danes”. Pointen er, at når danske ledere, der er et personificeret forsamlingshus for danske værdier, kommer til at virke i udlandet, overkompenserer de og udvikler en endnu mere autoritær ledelsesstil end de lokale ledere.

### **Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation. (Kapitel 10)**

Den kausale sammenhæng mellem purpose, passion og performance er det glimrende eksempel på en ledelsessituation, der kalder på både leadership og management, og at disse er hinandens forudsætning. Ligningen starter med ”det bløde” (purpose) og dermed den klassiske leadership – og ender med ”det hårde” (performance (management)).

Der er i de senere år på samme tid kommet en større *accept* af målinger (af fx performance eller de faktorer, der leder frem til performance) og en større *skepsis* over for performance-målinger. Dette paradoks kan måske forklares ved, at mange medarbejdere faktisk trives med at blive målt og vejjet, og mange ledere er parate til at bruge oceaner af tid på disse målinger, *men* at vi ikke er gode nok til ”management-delen” af performance management. Det forklarer den modstand mod formaliseret personalebedømmelse og ledervurdering, som vi var inde på i kapitel 10.

### **Afrunding**

Sammenfattende kan om ledelsesdilemmaerne siges, *at* der altid har været et generelt dilemma mellem leadership og management, *at* behovet for, at lederne mestrer at håndtere et bredere handlerepertoire er meget nærværende på tværs af vores dilemmaer, *at* der skal både mere management og mere leadership til, og *at* dette måske også engang i mellem gøres på en anden måde end tidligere. Der kræves helt enkelt mere af ledere i dag: de skal ikke bare kunne spille begge roller, men skal i stigende grad også smidigt kunne skifte mellem dem. Dette stiller så det store spørgsmål - nemlig ikke blot, hvilke ledelsesprincipper der så kan stilles op, men også, hvordan vi klæder ledere på til at levere kvalitetsledelse til tiden. De enkelte kapitler i denne bog rummer mange svar herpå – efter at have stillet de spørgsmål, der leder – måske ikke den lige vej – frem til målet.

## Konklusion

Det er for kategorisk at konkludere som i citatet nedenfor, men det er en vigtig pointe, at leadership og management bidrager på hver sin måde til organisatorisk performance:

*Managers gør tingene rigtigt, mens leaders gør de rigtige ting. (Bennis (2007, s. 12), her gengivet fra Lunenburg, 2011).*

Den gensidige afhængighed mellem leadership og management er også et helt afgørende træk ved ledelse:

*Organisationer forsyner deres managers med legitim autoritet til at lede, men der er ingen vished for, at de vil være i stand til at udøve effektiv leadership. Organisationer har behov for stærk leadership og stærk management for at opnå optimal effektivitet. På nutidens dynamiske arbejdspladser behøver vi leaders, som kan udfordre status quo og inspirere og overbevise organisationens medlemmer. Vi har også behov for managers, som kan bidrage til udvikling og fastholdelse af en problemfrit fungerende arbejdsplads (Lunenburg, 2011).*

De konklusioner, vi er nået frem til i kapitlet, kan i øvrigt sammenfattes på følgende måde:

Kapitlets budskab er, at leadership især handler om værdier, purpose, mening og udvikling, mens management knytter sig til organisation, effektivitet, konkret opgavevaretagelse og drift, at de to begreber er uadskillelige følgesvende m/k og hinandens forudsætning, at der er både fordele og ulemper forbundet med leadership og management (uanset mængde og type), at ledelse er meget situationsbestemt og derfor kalder på forskellig mængde og type af leadership og management, at ledelse er indflydelsesprocesser, der som oftest (men ikke nødvendigvis) involverer ledere, at ledere kan være formelt udpeget eller opstå spontant og emergerende (dvs. gradvist opdukkende), at enkeltpersoner eller grupperinger omkring ledere (fx teams og netværk) kan indgå i samt udøve ledelse, at nogle af disse personer i miljøet kan betegnes followers, der anerkender en leder som den primære kilde til vejvisning og vejledning på jobbet, samt at det overordnede formål med at aktivere ledelse er opnåelse af individuelle og organisatoriske mål.

I bilaget er gengivet en kort tjekliste, som en leder kan bruge til at vurdere sin egen ledelsessituation i virksomheden.

## Bilag

### *Tjekliste med 13 karakteristika ved en konkret ledelsessituation*

1. Ledere har ikke monopol på ledelse, men det er alligevel ikke ligegyldigt, hvem lederne er
2. Ledelse – både som ledes konkrete adfærd og de relationer, de indgår i – kan bidrage til at skabe trivsel og forandring, men kan også forhindre eller mindske trivsel og forandring. Der er heller ikke et 1:1 forhold mellem forandring og trivsel
3. Ledelse som kilde til innovation – eller barriere herfor: Når lederen stiller sig i spidsen for innovation, kan vedkommende risikere at stille sig i vejen for den
4. Lederen har retten til at lede og fordele arbejdet, men det er medarbejderne, der besidder konkurrencekraften
5. Reciprok ledelse: Ledere kan lede medarbejdere, men medarbejdere kan også lede ledere
6. Selv om traditionel ”tæt-på-ledelse” af videnmedarbejdere ikke er tilrådelig, kan ”tyvagtige ledere” (ofte mod deres vilje) alligevel komme til at stjæle ejerskab, stolthed og ansvar fra medarbejderne
7. Den nye dagsorden – på godt og ondt: Passion for ledelse – og ledelse som passion
8. Lederen har et personaleansvar, men prioriterer ofte andre opgaver højere
9. Lederen fokuserer ofte – forståeligt nok – på at fremme produktiviteten (performance) i egen enhed, men undervurderer den betydning, som engagement, trivsel og psykosocialt arbejdsmiljø har for den individuelle og organisatoriske præstation
10. Ledere ønsker ofte at lede nedad, men bliver i stigende grad målt på at lede opad, dvs. være en integreret del af den samlede ledelsesgruppe – og ambassadør for den overordnede vision, mission og det fælles værdisæt
11. Retorikken dikterer, at vi i stigende grad arbejder i teams, men mange ledelsesmetoder hviler (i stigende grad) på normer om individualisering og fleksibilitet

12. Medarbejderne presser på for at få adgang til formaliseret uddannelse (fx kurser), selv om man ofte lærer mere gennem læring på jobbet (= erfaringsbaseret læring)

13. Selv om den nordiske ledelsesstil på overfladen synes blød og lyttende, stiller den krav til medarbejderne om medansvar, involvering og udvikling.

*Kilde: Larsen og Larsen (2013)*

## Litteratur

DEA (2008) Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum.  
<https://dea.nu/publikationer/ledelse-oejenhoejde-mellemlederen-centrum>

Edwards, Gareth, Schedlitzki, Doris, Turnbull, Sharon og Gill, Roger (2015) Exploring power assumptions in the leadership and management debate. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 3, s. 328-343

Eriksson, Tor og Smith, Valdemar (2015) God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer. Aarhus Universitet, Lederne og YouGov

Forum for Offentlig Topledeelse (2004) En anden verden? Topledeelse i fagprofessionelle miljøer. København: Forum for Offentlig Topledeelse

Høpner, J. (2010). Modstillinger i organisations- og ledelsesteori, 2. udg. *Academica*

Kilburg, Richard R. og Donohue, Marc D. (2011) Toward a “grand unifying theory” of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 1, March, 6-25

Kjærgaard, Mogens Stiller (2000) Værdibaseret ledelse - mere end et modefænomen. *Civiløkonomen*, 47, 6, 10-13

Kotter, J. P. (1990a) What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111

Kotter, J. P. (1990b) *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press

Larsen, H. og Larsen, H. L. (2013) *Mening i forandring – komplekse interaktioner i arbejdslivet*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Lunenburg, Fred C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14,1

Lykke, Hanne (2017) Faglig ledelse er ikke for sarte sjæle. *Teknik og Miljø*, 20.9.2017

Mouritsen, Poul Kristian (2011) Leadership pipeline – på dansk. *Ledelse i Dag*, Maj

Nielsen, R. K. og Nielsen, J. B. (2016) Global leadership practice and development revisited: Exploring 3 roles – discovering 7 dualities. Dansk Industr, Industriens Fond og CBS

Scheuer, Steen (2017) Atypisk beskæftigelse i Danmark: Om deltidsansattes, midlertidigt ansattes og soloselvstændiges vilkår. LO-dokumentation Nr. 1/2017. København: LO.

Væksthus for Ledelse (2008) *Ledere der lykkes. En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser*. København: Væksthus for Ledelse

Væksthus for ledelse (2016) *Ledere der lykkes 2. Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner*. København: Væksthus for Ledelse

Yukl, Gary (2013) *Leadership in organizations*, 8. udg. Harlow: Pearson

## Kapitel 12

### Dilemmaledelse baner vej – Bogens pointer og perspektiver

Af Henrik Holt Larsen

*Dette kapitel rummer en kort sammenfatning af guldstøvet fra de enkelte kapitler. Taget under ét beskriver bogens ti dilemmaer, hvori kompleksiteten i dilemmaledelse består, hvad de enkelte ledelsesdilemmaer rummer, hvad faglitteraturen siger om dem, og hvordan man kan håndtere dem. Formålet med bogen er primært, at ledere, der i deres dagligdag stilles over for ledelsesdilemmaer, kan finde inspiration og kondenseret viden om hvert af disse dilemmaer: hvori består dilemmaet, hvorfor, for hvem, og hvornår er det et dilemma, og hvordan kan man evt. blive bedre til at håndtere disse dilemmaer? Dilemmaer kan ikke som sådan løses og lægges til side. Dilemmaledelse er det intelligente og evidensbaserede valg mellem alternativer og disses bivirkninger. Det er besværligt at udøve dilemmaledelse, men i en kompliceret videnvirksomhed i en dynamisk, kompleks og krævende global økonomi kan man ikke fravælge ledelsesopgavernes iboende kompleksitet.*

### Fra lederskab til ledelseskabelse og dilemmaledelse

Begreberne ledelse og lederskab er kommet ud af skabet, så at sige....! Det viser bogen. Som bekendt er det første kapitel en generel indføring i og diskussion af begreberne dilemma og paradoks. Dette er et afsæt og en forudsætning for de efterfølgende ti kapitler om hvert sit ledelsesdilemma. De i alt 11 kapitler er opsummeret nedenfor.

### Ledelsesprincipper til en ny tid: ledelsesdilemmaer og -paradokser

Kapitlet – og bogen – tager afsæt i det faktum, at (god og dårlig) ledelse har stor betydning for ikke blot virksomheders succes, dvs. produktivitet og overlevelse, men også det enkelte menneskes kompetence, engagement og ydeevne. Ledelse er dilemmafyldt, og dilemmaledelse indebærer, at man formår at navigere mellem de fordele og ulemper, der knytter sig til forskellige valgmuligheder i strategiske situationer. Dilemmaer handler



om tid, mål, viden, ressourcer og relationer. Og de rummer, og nødvendiggør, en risikovurdering, på kort og lang sigt, af de realistiske alternativer i en given beslutningssituation.

Dilemma defineres traditionelt som at skulle træffe et valg mellem to alternative muligheder, der er forbundet med en række fordele og ulemper, som typisk er forskellige i de to situationer, men sammenlignelige mht., hvor (u)gunstige de er. Dermed bliver beslutningssituationen vanskelig. Det har imidlertid været et gennemgående tema i denne bog, at et dilemma kan håndteres (ikke nødvendigvis ”løses”) ved at finde det rigtige balancepunkt mellem de alternative valgmuligheder. I den ideelle verden er det derfor et eksempel på, at man kan ”blæse og have mel i munden”, dvs. trække fordele ud af begge dimensioner i dilemmaet.

Vores strejftog gennem litteraturen viser i øvrigt, at der ikke sondres knivskarpt mellem begreberne paradoks og dilemma. I kapitel 1 præsenterede vi ganske vist følgende definatoriske skellen: et *dilemma* er ”indbyrdes konkurrerende valg, hver med fordele og ulemper”, mens et *paradoks* indebærer, at ”mulighederne strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen” (citeret fra Smith & Lewis, 2011, s. 387). Trods denne sproglige nuanceforskel har vi – i overensstemmelse med faglitteraturen – valgt at være åbne over for både dilemma- og paradoksaspekter af komplekse ledelsessituationer, hvor valg betyder fravalg, fordele ikke kan opnås uden medfølgende bivirkninger, og hvor præferencer og modstand kan skyldes bagvedliggende interessemodsætninger.

Den klassiske ledelseslitteratur har beskæftiget sig med dilemmaer og paradokser i ledelse, men mere som et eksistensvilkår end som en ledelsesopgave, som lederne kunne blive mere bevidste om og bedre i stand til at håndtere eller mestre. Nogle af de velkendte polariseringer har været integration vs. differentiering, centralisering vs. decentralisering, drift vs. udvikling og leadership vs. management. Med den stigende kompleksitet i den globale og lokale økonomi er håndtering af dilemmaer og især paradokser blevet et ufravigeligt ledelsesvilkår. Det er på den baggrund, at kapitel 1 konkluderer (inspireret af Cameron m.fl., 2015): ”At se ledelsesdilemmaer som paradokser lægger op til en forståelse af moderne ledelsesudfordringer som noget, som det faktisk slet ikke er hensigtsmæssigt (eller muligt) at vælge os ud af.” Dilemma- og paradoksledelse er blevet et eksistensvilkår for virksomheder og ledere, og det kræver ledelsesinnovation. Derfor behandles også dette begreb i kapitlet.

## Individuel kontra organisatorisk ledelse: ledelse uden leder?

Ledelse kan – og bliver ofte – opfattet som en titel eller rolle/funktion for øremærkede personer, nemlig formelt udpegede ledere. Ledelse kan imidlertid også være et fælles ansvar for en større persongruppe, og det kan være processer, der, måske nærmest umærkeligt, flyder rundt i en given organisatorisk enhed. Interne og eksterne omgivelsesvilkår definerer i høj grad, hvor meget og hvilken form for ledelse, der er mulig i en given situation, hvilket har været en medvirkende årsag til lancering af begrebet ”situationsbestemt ledelse”. Dette kan bl.a. rumme atypiske former for ledelse som fx distribueret ledelse, der omslutter grupperinger af ansatte i en virksomhed, samt faglig ledelse og/eller selvledelse.

Man kan, skarpt trukket op, formulere det billedligt ved at sige, at ”lederen er død, ledelse længe leve”. Hermed signalerer vi, at ledelse er andet og mere end lederens kompetence, adfærd, stil, værdier og etik. Ledelse er processer, der gennemsyrrer hele organisationen og *påvirker* samt *lader sig påvirke* af enkeltpersoner, grupper, struktur, kultur, teknologi mv. – og som også indgår i et dynamisk samspil med omgivelsesfaktorer som konkurrence, lovgivning, institutionelle samfundsforhold og globalisering. Polemisk er det blevet sagt, at en (top)ledelse ikke kan udøve ledelse udover, hvad de mennesker der er ansat i organisationen, giver dem lov til at lede. Jo mere vi får involverende eller distribueret ledelse, selvledelse, ledelse af selvledende medarbejdere, ledelse af medarbejdere, der er klogere end én selv og nye typer af ledelsesidentitet, jo mere omsiggribende bliver ledelsesbegrebet. Churchill sagde: ”Mennesker skaber bygninger, og bygninger skaber mennesker”. På samme måde kan man sige: ”Mennesker skaber ledelse, og ledelse skaber mennesker” eller: ”Mennesker skaber organisationer, og organisationer skaber mennesker”.

## Indefra-ud kontra udefra-ind: lede nedad eller åben innovation

Traditionel ledelse kan sammenlignes med indendørs fodbold. Man spiller på en kendt bane, holdene har hver sin banehalvdel, reglerne er klare, og man er afskærmet fra elementernes rasen – og kan endda låse døren indefra, så omgivelserne ikke kan komme ind. Billedet holder dog ikke helt, for traditionel ledelse er en sportsgren med en vertikal hoppebold, hvor der ledes nedad (den klassiske, hierarkiske ledelse), eller ledes opad (bottom-up påvirkning af øvre ledelseslag gennem fx individuel kontakt, samarbejdsorganer, whistleblowing – eller i mere dramatiske udgaver: strejker, organisatorisk mytteri og oprør).

Dilemmaet i moderne ledelse er, om man ikke længere kan lege organisatorisk stilleleg og gemme sig bag tykke mure med en telefonsvarer, der siger ”Ingen kommentarer”, når samfundet ringer. Turbulente samfundsforhold, den hastige teknologiske udvikling og et nysyn på den rolle, som virksomheder kan og bør spille, gør det både fristende og nødvendigt, men ikke dermed risikofrit at åbne op til omgivelserne, dele og modtage viden med eksterne aktører, skabe alliancer, formulere fælles udfordringer, finde fælles problemløsninger og skabe forandringer i fællesskab. Erhvervsvirksomheder deler deres inderste tanker, herunder om nye produkter og metoder, med bl.a. kunder, leverandører og forskningsinstitutioner. Kommuner inddrager borgerne – ikke blot på idéplan, men også som regulær knofedt og arbejdskraft i børneinstitutioner, skoler og plejecentre. Politiet inddrager vha. Twitter og SMS-kæder borgerne i at finde forsvundne personer eller bidrage til at opklare kriminalitet. Hele frivilligsektoren, som omfatter en tredjedel af befolkningen, er en illustration af, hvordan der bygges bro mellem private eller offentlige organisationer og det omkringliggende samfund.

Det fundamentale paradigmeskift, der er tale om, forklarer de mange nye stjerner på den ledelsesmæssige stjernehimmel: samskabelse, brugerdriven innovation, crowdfunding mv. Alle disse nye relationstyper skaber et massivt ledelsesmæssigt dilemma: balancen mellem åbenhed og lukket-hed, risikotagning og risikominimering, inddragelse af mindre, klart definerede eksterne målgrupper eller diffuse open calls (typisk via sociale medier) osv.

Som det er blevet udtrykt i kapitel 3: ”Dilemmaet er, at man til stadighed bør gå det nye og anderledes i møde uden at miste sig selv i mødet. Ingen kommer som bekendt foran ved at gå i andres fodspor. Men man er nødt til at få den organisatoriske skygge og fodspor med.”

### **Elite kontra bredde: talentfuld talentudvikling**

Talent management er dilemmaernes holdeplads. Hvis man kårer nogle som talenter, gør man så resten til et B-hold og skaber jalousi? Hvordan undgår man, at øremærkningen i sig selv skaber en selvopfyldende profeti, så talenterne får de gode jobs foran andre? Skal talent kun findes inden for ledelse, eller kan fx dygtige specialister også være talenter? Er det aktuel præstation (performance) eller potentiale, der udgør talent? Skal man etablere formaliserede talentprogrammer eller primært satse på læring på jobbet?

Som det fremgår af disse eksempler, er der langt mellem de universelle svar eller sandheder. Hvad der er godt i én situation, kan være katastrofalt

i en anden situation, så derfor skal talent management *skræddersyes* til de specifikke vilkår i den konkrete situation. Der er heller ikke nogen praksis inden for talent management, der ikke er forbundet med *bivirkninger*. Derfor gælder det i høj grad om at vælge sine bivirkninger med omhu. Desuden er der mange *interessenter*. De har ofte hver deres opfattelse af, hvad der er godt eller skidt, så derfor er det i høj grad subjektivt og interessebestemt, hvad der er den ”rigtige” løsning. Der knytter sig også stor *usikkerhed* til området, dels fordi man vha. talent management forsøger at lægge trædesten ind i fremtiden, dels fordi hele fagområdet er en forholdsvis ny disciplin, der først skal finde sine begrebsmæssige og empiriske (dvs. databaserede) ben.

At arbejde med talent management kræver, at man gør sig disse mange dilemmaer bevidst, at man tager stilling til dem, at man vælger det mest hensigtsmæssige balancepunkt, at man gør sig de dermed forbundne ulemper klar, og at man forholder sig til, hvordan man vil tackle dem.

### **Mobilitet kontra fast forankring: engagement hos medarbejdere på gennemrejse**

Det er en udfordring at skabe engagement blandt mobile medarbejdere, som kun er kort tid i virksomheden. De når ikke at suge organisationskulturen til sig, blive en omvandrede værdibærer og fungere som rollemodel for virksomhedens identitet. Socialiseringsprocessen går dog hurtigere og er mere effektiv, hvis de organisatoriske ”kronjuveler” (kultur, værdier mv.) overdrages af en ledelsesperson, der selv er et produkt heraf, og som har en kommunikationsform, der åbner sindet hos den nye medarbejder.

I princippet er det et mål for den enkelte medarbejder og virksomheden som helhed, at medarbejderen er employable, dvs. ”genanvendelig” i andre jobs og/eller virksomheder. Dette øger dog principielt risikoen for, at medarbejderen får et job uden for virksomheden, men risikoen herfor er mindre, hvis personen udsættes for god ledelse, især godt leadership. Undersøgelser har netop vist, at noget af det, der fastholder gode medarbejdere, er at have en god leder.

Organisationen er ikke så identitetsskabende som tidligere. Jo flere videnmedarbejdere med stærk professionsidentitet, der rekrutteres, jo større kollision er der mellem den professionsbestemte og organisatoriske identitet. Hvem siger man ”vi” om, så at sige: er det fagfællerne eller virksomheden? Her kan ledernes personlige stil trække i begge retninger, afhængigt af om toneangivende ledere opfatter sig som ”først blandt ligemænd m/k” i gruppen af fagfæller, eller om de er rollemodeller for virksomhedens kultur og værdier.

Ikke blot er medarbejderes engagement forskelligt; medarbejderne er som helhed forskellige, og det kalder på individuelt tilpasset ledelse. Det noget tyndslidte slagord, at ”hvis medarbejdere skal behandles lige, skal de behandles forskelligt”, har et gran af sandhed i sig, selv om det fra medarbejderside godt kan opleves frustrerende, at fx goder og privilegier ikke fordeles ligeligt. Dette er i sig selv et ledelsesdilemma og stiller store krav til lederens integritet.

I det foregående er især betonet leadership-delen af ledelse. Det skyldes, at de diskuterede udfordringer (mobilitet, engagementformer, employability osv.) mest kalder på leadership-indsats, men dog kan understøttes af management. Dette vil især være indlejret i virksomhedens institutionelle rammesæt (HR-strategi og -regler, vision, performance management mv.).

## **Lønmodtagere kontra frie agenter: fastansættelse eller løs tilknytning**

Arbejdsmarkedet er i opbrud, fordi fleksibiliteten stiger, og de såkaldt frie agenter gør deres indtog. Det klassiske ansættelsesforhold mellem to parter, hvoraf den ene (arbejdsgiveren) *giver* arbejde til den anden, som så *tager* imod det og kaldes arbejdstager eller medarbejder, suppleres eller trues af løst tilknyttet arbejdskraft, som på ad hoc-basis løser opgaver for virksomheden. Det kan meget vel ske, mens disse frie agenter også er tilknyttet andre virksomheder på det samme tidspunkt.

Vi sporer denne udvikling i Danmark, men den er ikke så markant som i en række andre europæiske lande. Begrundelsen er, at danske arbejdsgivere (stadig, men hvor længe?) har mulighed for at skille sig af med fastansatte medarbejdere. Af den grund er man ikke så bange for at ansætte nye folk, for skulle det vise sig, at der på sigt ikke er brug for dem, eller at man havde ansat de forkerte, kan man fyre dem igen.

Sådan er det ikke i de fleste andre europæiske lande, og derfor er der i disse udviklet et meget bredt register af alternative tilknytningsformer: konsulent, kontrakt, deltid, projektansættelse osv. Der findes endda såkaldte ”zero hour contracts”, hvor person og virksomhed ganske vist har aftalt, på hvilke vilkår personen tilknyttes og aflønnes, men personen er ikke garanteret én eneste arbejdstime! Bliver vedkommende tildelt en opgave, aktiveres de arbejdsvilkår, som er nedfældet i kontrakten, men ellers ligger den bare i skuffen.

Det stiller store krav at lede sådanne ”løse ressourcer”, for det omfatter personer, som ikke nødvendigvis brænder for virksomheden, ikke nødvendigvis er til rådighed, når virksomheden har brug for dem, og heller

ikke nødvendigvis bliver hængende, til opgaven er løst. I og med at personen svæver som en satellit omkring virksomheden, har denne – som beskrevet i kapitel 6 – både en indadrettet og en udadrettet ledelsesopgave. Indadtil skal virksomheden mestre at afdække og beskrive arbejdskraftbehovet, gøre sig tiltrækkende for frie agenter, skabe et om end kortvarigt engagement samt sikre et gnidningsfrit samspil mellem de frie agenter og de fast ansatte. Udadtil skal virksomheden benytte netværk, platforme og innovativ employer branding til at skabe kontakt til potentielt interessante frie agenter.

Som det fremgår, er der mange potentielle udfordringer forbundet med at matche den faste medarbejderstab med ad hoc-tilknyttede frie agenter. Det kalder ikke mindst på udviklet leadership-kompetence og evne til at skabe en god psykologisk kontrakt med de frie agenter, uden at de faste medarbejdere føler sig forfordelt.

## **Fysisk kontra virtuel ledelse: nærværende ledelse på distancen**

Virtuel ledelse får stigende udbredelse, fordi den er et resultat af den samfundsmæssige udvikling i retning af videnvirksomheder og medarbejdere, og fordi den er muliggjort af den eksplosive udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologi. Trods de mange toninger i definitionen af virtuel ledelse, er der to aspekter, der går igennem området som en laserstråle: at mennesker (leder og medarbejdere) er geografisk, tidsmæssigt og/eller organisatorisk spredt, og at kommunikation imellem dem primært foregår gennem elektroniske medier.

Virtuel ledelse er en fordel for virksomheder, hvis aktiviteter er geografisk spredt og/eller som har brug for at sammensætte teams på tværs af geografiske skel. Virtuel ledelse har vist sig at kunne bidrage til løsning af en række generelle samfundsproblemer (fx trafiktæthed, miljø og bæredygtighed) og er et muligt svar på krav fra medarbejderside om stigende fleksibilitet og individualisering af arbejdsbetingelser samt bedre worklife balance.

Det er et dilemma, at videnvirksomheder har et stigende behov for at anvende virtuel ledelse, men at disse virksomheder samtidig med fordel kan bruge værdibaseret ledelse, hvor ansvar og ejerskab for den konkrete opgaveløsning ligger hos den enkelte videnmedarbejder. Værdibaseret ledelse er lettest at udøve, når der er øjenkontakt og organisatorisk staldvarme – to ting, som det netop er svært at opnå igennem virtuel ledelse.

Virtuelt arbejde er et tveægget sværd, hvor fordele og ulemper er viklet ind i hinanden. Derfor er det i praksis en stor udfordring at vælge sine ulemper med omhu. At fravælge virtuelt arbejde og virtuel ledelse er i praksis ikke muligt.

Hvad der er den rigtige måde at anvende virtualitet på i en bestemt situation, afhænger af denne situations specifikke karakteristika. Der er ingen universelle løsninger, om end nogle anbefalinger har mere generel anvendelighed end andre, og man kan som nævnt aldrig frigøre sig fra (nogle af) de bivirkninger, der er forbundet med virtualitet.

En iboende svaghed ved virtualitet er, at jo flere mennesker i en organisation, der arbejder virtuelt, jo mere udhulet og iltfattigt bliver (hoved)kontoret.

### **Mening for mig eller virksomheden: de digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening?**

Ledelse af de såkaldt digitalt indfødte præsenteres ofte som et vigtigt og aktuelt dilemma. Det er ikke nyt at have flere (måske 3-4) generationer på samme arbejdsplads, og det er heller ikke nyt, at ledere ikke har den samme aldersspredning som de medarbejdere, de leder. Det nye er, at de såkaldt digitalt indfødte ikke blot repræsenterer en ny og yngre generation, men at de også repræsenterer et kvantespring mht. kompetence og motivationsprofil. Hvad kompetence angår, handler det især om deres fortrolighed med og afhængighed af elektroniske kommunikationsmidler. Motivationsmæssigt udråbes de unge til at være mere selvcentrerede ("Mig først", fremfor "1. maj"), krævende hvad angår ansvar, variation og udviklingsmuligheder i arbejdet – og løsrevet fra de ældre generationers hang til vandring på nedtrampede, let støvede karrierestier.

Det er dog mere nuanceret end som så. De yngste generationer ønsker retning, ansvar, anerkendelse og indflydelse – krav, der er rimelige og også findes hos de ældre generationer. De ønsker også nærvær, ledelse, meningsfuldhed, etik og fokus på bæredygtighed og CSR. Dette findes også hos de ældre generationer, og hvis det kun findes i mindre omfang hos disse, er det måske dem, der sætter overliggeren for lavt – og ikke de yngre generationer, der sætter den for højt?

Dér, hvor kæden måske snarere hopper af, og hvor det bliver et håndfast ledelsesdilemma, er de unges mentale distance til virksomheden som institution, korpsånden, langtidspaner, bureaukratiske regler, bedagede ritualer og rutiner og metaltrætte ældre kollegers udslukte blik på (arbejds)livet. Dette kan være svært at kapere, hvis man selv har et højoktan

syn på arbejdslivet, søger variation, kreativitet og innovation, gerne vil se arbejdspladsen som en festplads – og i øvrigt synes, at livet er for kort til dårlig ledelse. ”Hvad er meningen?”, spørger den ældre leder. ”Meningen er god nok, så længe det er min mening, der tæller”, svarer den unge.

Ledelsesdilemmaet er imidlertid ikke så stort som frygtet, hvis generationerne dæmper fordommene, kører de stereotype fjendebilleder i garage og stiller spørgsmålet, om ikke generationsforskelle er et eksempel på, at diversitet og heterogenitet er godt, snarere end at være et kors, som lederen skal bære rundt på.

Vi skal ikke bortforklare den digitale udviklings skærpelse af mulige generationskløfter, og det kan heller ikke udelukkes, at det værdimæssige mindset, som de unge har, afviger markant fra tidligere generationers livsopfattelse. Men, barokt nok vil der i høj grad kunne bygges bro mellem generationerne og skabes en særdeles velfungerende arbejdsplads, hvis nogle af de velkendte HR-værktøjer trækkes ud af stalden: læring på jobbet, jobudvikling, feedback, coaching og mentorskab, talentudvikling, værdibaseret ledelse osv.

Kort sagt: en velblandet cocktail af leadership og management kan vende generationsledelse fra at være et mareridt og en frustration for alle parter til at skabe et farverigt og bæredygtigt arbejdsmiljø.

## **Lokal kontra global ledelse: kan dansk ledelse eksporteres?**

Et vigtigt ledelsesdilemma på vores breddegrader er selve begrebet ”dansk ledelse”. Hvad er det overhovedet, og hvordan adskiller det sig fra andre former for ledelse? Er det godt eller skidt, og hvordan slipper vi for negative bivirkninger? Er det noget, vi kan og bør eksportere? Er det livskraftigt eller en truet dyreart, og hvad er fremtidsperspektiverne? Er dansk ledelse en hjemmebanefordel, men en udebaneulemp? Dette er nogle af de spørgsmål og iboende dilemmaer, der knytter sig til fænomenet dansk ledelse.

Er dansk ledelse noget unikt? Ja! Er det godt? Det afhænger af.....! Sådan lyder det korte svar. Mange undersøgelser og især den praksisnære retorik har indfanget en buket af karakteristika ved dansk ledelse. Der er mange plusord: involvering, uddelegering, lav magtdistance, uformel, dialog, åben kommunikation, tillid, frihed under ansvar, respekt for andre, kontant og direkte. Samlet under ét giver det et autentisk, ligeværdigt og trygt ledesklima til fordel for såvel de personer, der udøver ledelse, som dem der udsættes for det.



Den lange liste over positive ledelsestræk kan selvsagt ikke forblive uimodsagt – af to grunde. Det er i sig selv risikabelt at have en så glorificeret selvforståelse, for man forblændes. Succes rummer i sig kimen til fiasko, for som det er udtrykt i kapitel 9: ”Danskerne har en uhensigtsmæssig tro på, at alt dansk er dejligt (og bedre end de andres), hvilket stiller sig i vejen for fuld udnyttelse af danske virksomheders potentiale på det globale marked.”

Også af en anden grund kan der hældes malurt i bægeret, nemlig at mange af plusordene har en skyggeside. Undersøgelser viser da også, at danske ledere selv kan være foruroiliget over de mange nationale fortræffelighe-der: tillid kan kamme over og blive til naivitet, involvering kan gå over gevind og blive til rundkredsledelse, åben kommunikation kan såre, og lav magtdistance kan opleves som afmagt og forvirring. Disse skyggesider skal indtænkes, når dansk ledelse beskrives – og især rulles ud i praksis.

Studier har sammenlignet dansk ledelse med ledelse i de andre nordiske lande. Konklusionen er, at der er mange fællestræk, hvilket man kan kalde ”nordisk ledelse”, men også mange forskelle imellem de enkelte lande, hvilket kan kaldes ”ledelse i Norden”. Selv om de nordiske lande er beslægtet hvad angår kultur, historie og institutionelle forhold (bl.a. velfærdsstaten), skal man ikke undervurdere forskellene i nationalkultur og derfor også egnet ledelsespraksis.

Kan og bør dansk ledelse eksporteres? Det er for så vidt velbegrunderet at puste den nationale stolthed op og hævde, at dansk ledelse minder meget om opskriften på *god, moderne* ledelse, som den beskrives i fx amerikanske ledelsesbøger og anden lufthavnslitteratur. Dansk ledelse passer som fod i hose til videnvirksomheder med kompetente og passionerede nøglemedarbejdere, der *kan* selv og *vil* selv. Mange virksomheder har imidlertid erfaret, at eksport af dansk ledelse til fx USA, Asien, ja selv sydeuropæiske lande minder om en organtransplantation, hvor kroppen støder det nye organ fra sig. Organismernes (læs: ledelsesmiljøernes) forenelighed skal tjekkes og monitoreres omhyggeligt, for ellers lykkes det ikke.

I kølvandet herpå rummer kapitel 9 en nuanceret diskussion af det klassiske dilemma: Hvordan kan man afbalancere tilpasning/differentiering til lokale forhold med behovet for at integrere virksomhedens forskellige aktivitetsområder gennem standarder og ”best practices”? Det kræver internationalt udsyn og bevidsthed om samt opgør med ”uerkendt provinsialisme”, ”sognementalitet” samt et arrogant og selvtilstrækkeligt syn på andre kulturer.

Her er et klip fra en undersøgelse af, hvad udlændinge oplever, når de kommer til Danmark for at arbejde:

*Det er ikke altid nemt at komme til Danmark. Heller ikke selvom du er flyttet hertil, fordi en virksomhed har efterspurgt dit talent. Det viser en undersøgelse fra 2017 lavet af InterNations, som er et online fællesskab for expats verden over.*

*Danmark er verdens 30. bedste land at være udlænding i, hvis man er kommet hertil for at varetage et højt kvalificeret job. I undersøgelsen fremhæver de adspurgte expats, at en fordel ved Danmark er, at det er et trygt land at leve i.*

*Alligevel lander Danmark som nr. 63 ud af 65, når det handler om at føle sig godt tilpas i den første tid som udlænding i landet. Hertil svarer de adspurgte expats bl.a., at det er svært at finde danske venner.*

*Omkring halvdelen af de adspurgte expats i Danmark synes, at sproget er en barriere for at danne relationer til danskerne. Det viser samme undersøgelse. Samtidig peger den på, at det er nemmere for virksomheder at fastholde medarbejdere, hvis de kan sproget.*

Kilde: [www.di.dk](http://www.di.dk)

## **Passion kontra performance: formål og identitet som genvej til præstation**

Som påpeget flere steder i bogen, er der tre faktorer, der bestemmer et menneskes arbejdspræstation: at man *kan*, *vil* og har *mulighed* for at udføre en given arbejdsopgave. Man skal have de kvalifikationsmæssige forudsætninger, man skal ville og man skal have arbejdsbetingelser, der fremmer og ikke modarbejder arbejdsindsatsen. I det følgende koncentrerer vi os om den midterste faktor, dvs. at have lyst, være motiveret. ”Viljen ser Vorherre på....”. Især i moderne videnvirksomheder, hvor ”produktet” er immaterielt (fx knowhow, service, kundepleje, omsorg osv.), og de menneskelige ressourcer dermed er den afgørende konkurrencefaktor, er det vigtigt, at medarbejderne har sjælen med, kan se meningen med dét, de gør – og føler, at de gør en forskel.

I hundrede år har man været optaget af denne problemstilling, men i starten var svaret ret enkelt: hvis folk får at vide, hvad de skal lave, hvordan og hvor hurtigt, går resten vel af sig selv, og ellers må man tvinge eller fyre dem. I årene omkring 2. verdenskrig fik man øjnene op for, at hvis ikke medarbejderne trivedes, blev effektiviteten lavere. De såkaldte

Hawthorne studier viste, at blot man ændrede på belysningen i arbejdslokalet, kunne det påvirke arbejdspræstationen positivt – uanset om man skruede op eller ned for lyset! Trivsel blev et mål i sig selv for de faglige organisationer – og en genvej til effektivitet for arbejdsgiverne. Trods de forskellige bagvedliggende motiver kunne de derfor tage hinanden i hånden et stykke af vejen.

Efter en lang rejse, der er beskrevet i kapitel 11, blev trivsel suppleret/erstattet af først motivation, så commitment, engagement og passion – og senest purpose. ”Hvad er meningen...?”, spørger medarbejderen, og arbejdsgiveren er også interesseret i at svare herpå, for der synes at være en kausal sammenhæng mellem purpose, passion og performance. Hvis man arbejder for en højere sag, man har sjælen med, der er et purpose, man ser en mening, og man gør en forskel, så optimeres performance.

Der er flere iboende ledelsesdilemmaer som konsekvens af denne ideologi. Kan det være rigtigt, at man skal ”sælge sin sjæl” til arbejdsgiveren? Skabes der ikke en kollision mellem identifikationen med arbejdspladsen og privatlivsmennesket, og risikerer ildsjælen ikke at brænde ud? Jo, og derfor ses der flere og flere bivirkninger ved det moderne arbejdsliv: forførelse, ideologisk fundamentalisme, tvangsfodring med værdisæt, etik og adfærdskodeks, stress, udbrændthed mv. For den enkelte leder er det svært at undgå at bidrage hertil, for det er svært at se et bedre alternativ: medarbejdere i en moderne videnskabsøkonomi kan ikke fungere, hvis de ikke har sjælen med, men spørgsmålet er: *hvis sjæl?*

Der er et afledt sæt af ledelsesdilemmaer, nemlig at *målinger* i sig selv skærper bevidstheden om og prioriteringen af ledelsesaspekter, men jo længere vi går ned ad den vej, der fører til purpose, passion og andre diffuse og værdibaserede parametre, jo sværere bliver målingerne. Hvordan måler man, hvor meget mennesker brænder for en sag, om de føler ejerskab og stolthed, om de har sjælen med osv.? En stor, progressiv dansk virksomhed med ”hjertet på rette sted” har fx et purpose, der lyder: ”Let us rethink tomorrow. Together we find biological answers for better lives in a growing world.” Kodeordet er ”partnering for impact”, dvs. at man danner partnerskaber – internt og eksternt – og har fokus på ”impact”: Hvordan kan vi gøre en forskel?

Det er ikke blot et metodologisk problem, at målinger af bløde variable som purpose og passion er komplekse og fejlbehæftede. Det er også et psykologisk problem, at mennesker ikke ønsker at blive bedømt og/eller at bedømme andre. Det forklarer den stigende kritik af den traditionelle

performance management-metode, der bl.a. stod på et fundament af personalebedømmelse, ledervurdering og målstyring.

Vi er kørt lidt fast, metodemæssigt og psykologisk, men der arbejdes på at finde metoder, der kan teste hypotesen om, at ledere – ved at skabe og skabe forståelse for et overordnet purpose – kan styrke passion og performance. Udfordringerne er store, for det er fristende at læne sig op ad måleresultater, men det er forførende og livsfarligt, hvis målingerne måler forkert eller måler det forkerte. For at give et eksempel: En stor dansk virksomhed, der i mange henseender er rollemodel for god ledelse og HR-praksis, har som purpose at bidrage til at udrydde sult, fattigdom og behandlingsmulige sygdomme her i verden. Det kræver et noget robust målebånd at vurdere, om man nærmer sig dette purpose.

Den overordnede pointe er, at purpose-baseret ledelse rummer mange vigtige og brugbare ingredienser til forståelse af moderne videnvirksomheder i en ideologisk meget bevidst verden, men til dem knytter sig mange metodemæssige og etiske bivirkninger. Dilemmaledelse indebærer at navigere mellem disse nye og anvendelige ledelsesprincipper, uden at de trækker for mange bivirkninger med sig i deres kølvand.

## **Leadership kontra management: gøre de rigtige ting eller gøre tingene rigtigt**

Et af de mest grundlæggende dilemmaer i nyere ledelsestænkning er sondringen mellem leadership og management. Dilemmaet består i at finde det rigtige balancepunkt mht. mobilisering af (mængde og type af) leadership og management i en konkret, ledelseskrævende og udfordrende situation. Det skyldes, at ressourcer og de involveredes mindset er begrænsede, at en indsats inden for leadership eller management ofte tager tid, kræfter og opmærksomhed fra det andet område, at de to indsatsområder tilmed kan være konfliktende eller uforenelige, og at de ultimativt (i nogle forskeres øjne) ikke kan rummes i den samme person (læs: leder).

Ledelse er dog ikke kun, hvad udpegede ledere tænker, siger og gør. Ledelse er mere generelle indflydelsesprocesser, der som oftest (men ikke nødvendigvis) involverer ledere. Disse ledere kan være formelt udpeget eller opstå spontant og gradvist udfolde sig. Enkeltpersoner eller gruppe-ringer omkring ledere (fx teams og netværk) kan indgå i samt udøve ledelse. Det overordnede formål med at aktivere ledelse er opnåelse af individuelle og organisatoriske mål.

*Leadership* især handler om værdier, purpose, mening og udvikling, mens *management* knytter sig til organisation, effektivitet, konkret opgavevaretagelse og drift. De to begreber er uadskillelige følgesvende m/k og hinandens forudsætning, og der er både fordele og ulemper forbundet med *leadership* og *management* (uanset mængde og type).

Ledelse er situationsbestemt, og en række faktorer bestemmer, hvad der i en given kontekst er ”god ledelse”. Det gælder bl.a. begreber som virksomhedstype, medarbejderprofil, organisatorisk niveau, samspil med interessenter mv.

## Afrunding

Ledelse går som en vandskade gennem alt organisatorisk liv, uanset om den er god eller dårlig, stærk eller svag. Vi finder ledelse i enhver privat eller offentlig virksomhed, i velgørende eller politiske institutioner, i idræts- og fritidslivet osv. I gode tider med kornfed højkonjunktur er der brug for ledelse. Det er der også – og især – i dårlige tider med økonomisk polarkulde og national depression, men hver ting til sin tid.

Forståeligt nok er der igennem tiden blevet forsket massivt i ledelse, faktisk i ca. 100 år. Svarene og værktøjerne er mange, men det er også de ubesvarede spørgsmål og frustrationerne over at blive ramt af dårlig ledelse. Det tankevækkende i vores tid er, at de næsten desperate råb om at få bedre ledelse overalt kalder på helt nye dagsordener i vores ledelsesforskning – og ledelsespraksis.

Interessen samler sig disse år om begrebet ledelsesdilemma, fordi ledelse kræver valg mellem modsatrettede hensyn, balance mellem fordele og bivirkninger, kompromisser mellem modstridende interesser osv. Lakmusprøven på god ledelse er at mestre dilemmaledelse, dvs. sejle med intuition og godt sømandsskab i den skærgård af komplekse beslutningssituationer, prioriteringer, valg og fravalg, interessekonflikter og krav, som er ryggraden i ledelse. Hvis disse udfordringer ikke var der, var der ikke brug for ledelse.

## Bilag: Opmærksomhedspunkter for ledere og andre, der indgår i ledelsesprocesser

Nedenstående liste kan bruges som tjekliste for fx ledere, der gerne vil sammenholde deres konkrete ledelsessituation med bogens budskaber.

- Ledelse kan betegnes som dynamiske processer, hvorigennem mennesker øver indflydelse på andre
- Ledelse er komplekse relationer mellem mennesker, blandt hvilke der *kan*, men ikke *behøver* at være formelt udnævnte ledere
- Ledelse er en meningsskabelsesproces forstået på den måde, at processerne tolkes og gives rationalitet og mening af dem, som indgår i processerne. Denne tolkning påvirkes ikke blot af personens historiske erfaringer og forventninger til nutid og fremtid, men også interaktionen med andre mennesker, herunder den feedback, som personen får fra omgivelserne. Ord og handling er vævet ind i hinanden og påvirker hinanden
- Ledelse er situationsspecifik og påvirkes fx af organisationstype, -størrelse, -kultur, branche og national kultur. Som følge heraf er der heller ikke en bestemt, universel, ideel form for ledelse
- Selv om ledelse ikke kun handler om ledere – og præges meget af den konkrete situation, herunder omgivelsesbetingelserne – lader det sig alligevel gøre at identificere nogle karakteristika ved ledere, som er forbundet med god ledelse. Blandt disse kan nævnes:
  - De formår at forene optimering af resultater i egen afdeling/enhed med solidaritet og engagement i forhold til hele virksomheden.
  - De mobiliserer menneskers motivation og potentiale.
  - De tilpasser ledelsesformen til situationen
  - De har naturlig autoritet og nyder tillid fra medarbejdernes side
  - De har en ydmyghed og selverkendelse, som forhindrer dem i at udvikle en tro på, at de kan gå på vandet.

- Ledelse og forandring hænger sammen, men der er ingen garanti for, at ledelse fremmer forandring. Proaktiv ledelse indebærer, at ledelse er med til at forme fremtiden, mens reaktiv ledelse kun levner plads til at forstå, tolke og indrette sig efter fremtiden. Dermed kan ledelse både fremme og blokere for forandring. På samme måde er der heller ikke et 1:1 forhold mellem forandring og trivsel. Forandring kan således både øge og mindske trivsel, afhængigt af om man skaber tryghed og trivsel *gennem* forandring eller *mod* forandring.
- Traditionel ledelse, hvor lederne har påtaget sig det fulde ansvar for ledelse, har givet medarbejderne et frirum, så de ikke var forpligtet til at deltage i ledelse, interessere sig for ledelse eller påtage sig et (med)ansvar for ledelse
- Forskellen på kvalifikationer og kompetence er, at mens kvalifikationer er at være rigtig god til ét eller andet (i dette tilfælde ledelse), så betyder kompetence at være god til det rigtige (dvs. den rigtige form for ledelse i den konkrete situation). Det gælder både på person- og virksomhedsniveau. Hvis kravene fra omgivelserne ændres, kræver det andre kvalifikationer at (for)blive kompetent, og tidligere kompetence kan blive til inkompetence.
- Ved lejlighedsvis at bevæge sig ud i den såkaldte strækzone og ikke kun holde sig inde i komfortzonen, (hvor man kan trække på velkendte rutiner, vaner og erfaringer), bevares individuel og organisatorisk adræthed. Derimod kan det være angstfremkaldende at bevæge sig for meget ud i alarmzonen.
- Innovation kan være en måde at komme ud af krisen på, men kan også i sig selv fremmes af, at der *er* en krise. Det skyldes, at innovation både kan iscenesættes og være et resultat af, at ”nød lærer nøgen virksomhed at være innovativ”.
- Grobund for innovation kan kun skabes, hvis det anses som legitimt, at projekter fejler, ideer viser sig ikke at være bæredygtige, og at man i innovationsprocessen ender et helt andet sted end forudset. Hvis en sådan eksperimenterende og risikovillig kultur ikke findes, blokerer det for innovation.
- Det er en stor ledelsesmæssig udfordring at arbejde med innovation, og det er ikke nødvendigvis en god idé at sætte en topledelse i spidsen for innovation. Topleledelsen kan risikere at stå i vejen for innovationen, fordi den ikke har et autentisk billede af, hvad der foregår – og bl.a. begås af fejl – nede i organisationen. Der er simpelthen for mange filtre til at opsamle ”dårlige nyheder”, før disse når topledelsen. Såkaldt brugerdreven

innovation, hvor input kommer fra medarbejdere og/eller kunder, kan være uhyre effektiv, men har svære kår, fordi virksomheden selv (inkl. topledelsen og en evt. forsknings-/udviklingsafdeling) ”er så kloge”, at man ikke vil lytte til andre

- En virksomhed risikerer let at blive offer for sin egen succes og lande i den såkaldte ”succesens fælde”. Hvis man historisk har klaret sig godt, fordi man har ageret på en bestemt måde, kan man risikere at udvikle tunnelseyn som resultat af selektiv perception og meningsskabelse. Autopiloten slås til, og man lader sig ikke ”forstyrre” af andre informationer, meninger og perspektiver end dem, man tidligere har lænet sig op ad, og som har ført til (historisk, men ikke nødvendigvis fremtidig!) succes.
- I videnvirksomheder, der er kendetegnet ved immateriel produktion, ligger konkurrencekraften i kvaliteten af de mennesker, man har ansat. Det skaber en gensidig afhængighed mellem virksomhed og medarbejder, som er unik – og konsekvensfyldt for den måde, ledelse foregår på. Det kan bl.a. føre til, at medarbejderne i lige så høj grad leder lederen, som denne leder medarbejderne. Dette kan kaldes reciprok ledelse.
- I videnvirksomheder er sondringen mellem management og leadership meget relevant. Den gensidige afhængighed og magtrelation gør det naturligt at bedrive leadership frem for management.
- ”Tyvagtige ledere”, som stjæler ansvar, ejerskab og stolthed fra medarbejderne, kan være et problem, hvis lederen har detailkendskab til medarbejdernes arbejdsområde og ”lader sig misbruge” til løsning af konkrete enkeltcases, frem for kun at være et beredskab for medarbejdere, som selv har ansvaret for produktionen.
  - Immateriel produktion ledes i stigende grad gennem værdibaseret ledelse, fordi denne ledelsesform giver kendskab til (og lyst til at forfølge) de *fælles, grundlæggende, generelt accepterede* antagelser (= værdier) om, hvad *identiteten bør* være, *hvorfor* dette er tilfældet, og hvilken *rolle* man skal spille i forhold til *interessenterne*.
  - I stigende grad måles ledere *ikke kun* på de konkrete arbejdsresultater, men også på om disse resultater er opnået i overensstemmelse med virksomhedens værdisæt. En intensivering af værdibaseret ledelse ses i begrebet passion, som afspejler den emotionelle ramme og forankring for de ansatte.
  - Ledelse, der er baseret på vision, mission, værdier eller passion illustrerer, hvordan ledelse kan betragtes som komplekse, emotionelle



relationer – og rummer meningsskabelse, interaktion, læreprocesser mv.

- Linjeledere har et stigende personaleansvar – ud fra devisen, at ansvaret skal placeres dér, hvor personalet er. Personaleansvar er dog som oftest i kollision med de primære arbejdsopgaver, som ligger på lederens skuldre. Kun hvis man håndhæver, at fagprofessionel (indholdsmæssig) ledelse ikke må tage overhånd, bliver der overskud til at varetage personaleansvaret på tilstrækkelig måde.
- En medarbejders arbejdspræstation bestemmes af tre faktorer: kompetence (= evne), engagement (= vilje) og omgivelsesvilkår (= mulighed). I tillæg til at arbejde med kompetence er det derfor vigtigt at optimere den enkelte medarbejders engagement. Dette har typisk tre ”rødder” eller kilder: følelsesmæssigt engagement (ildsjæl), fastholdelsesengagement (pga. nødvendigheden af at forblive i det nuværende job) og normativt engagement (moralsk forpligtelse til at blive).
- Ledere på de mellemste ledelsesniveauer har typisk fire opgaver: lede nedad, opad, udad og på tværs. Disse roller bidrager til henholdsvis lokal optimering, implementering af helheds- og værditænkning, dialog med eksterne interessenter og at skabe sammenhængende problemløsninger på tværs af organisatoriske skel. De fire lederroller er ikke altid forenelige og kan ofte være i konkurrence med hinanden. Dermed er mellemlederrollen et godt eksempel på ledelse som komplekse relationer.
- Selv om vi ser en stigende udbredelse af team- og projektarbejde, teambaseret ledelse og andre kollektive organiseringsprincipper, præges arbejdslivet af en massiv vækst i fleksibilitet og individualisering. Der tales om fem typer af fleksibilitet: geografisk, tidsmæssig, numerisk (= antal medarbejdere), finansiel (= løn og personalegoder) og funktionel (= flere typer af arbejdsopgaver)
- Formaliseret kompetenceudvikling i form af uddannelser og kurser har en central placering i arbejdslivet, og det er berettiget. En uheldig konsekvens heraf er dog, at vi har tilbøjelighed til at overse erfaringsbaseret læring – på jobbet eller i fritiden. Læring på jobbet er ikke alene effektiv, den er også ”billig”, fordi den er vævet ind i varetagelsen af det daglige arbejde. Den kan dog stimuleres ved at bruge job design, specialopgaver, tværfagligt/-organisatorisk arbejde, mobilitet,

coaching, mentoring mv. mere effektivt. Dette er en vigtig ledelsesopgave, *også* fordi den nødvendiggør, at der gives mulighed for at eksperimentere, prøve nye opgaver osv.

- Det generelle billede, der i kapitlet og bogen er tegnet af ledelse – nemlig komplekse relationer med fokus på processer og inddragelse af en stor personkreds – harmonerer fint med grundtrækkene i den nordiske ledelsesstil. Denne rummer følgende hovedtræk: lav magtdistance, medindflydelse og involvering, professionsledelse, ledelse nedad og opad, stort personaleansvar for den enkelte leder, social ansvarlighed mv.

*Kilde: Larsen, H. og Larsen, H.L., (2013) Mening i forandring – komplekse interaktioner i arbejdslivet. Jurist- og Økonomforbundets Forlag*

## Litteratur

Cameron, K. S., Quinn, R.E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2015) *Paradokser i Værdiskabelse: Ledelse med competing values framework*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

## Forfatterne

### *Frans Bévort*

Lektor ved Institut for Organisation, CBS (Copenhagen Business School). Hans forskning er rettet mod HRM, professioner og ledelse. Især er han interesseret i spændingsfeltet mellem ledelse som faglighed og andre fagligheder i organisationer. Udviklingen af HRM som en professionel faglighed er ligeledes en af hans centrale forskningsinteresser. Et aktuelt projekt handler om, hvordan forskere og praktikere arbejder sammen inden for HRM. I de sidste 25 år har Frans bidraget til forskning, praksis og debat inden for HRM, organisationsteori og ledelse – i roller som forsker, konsulent og chef. Han har udgivet en række bøger og artikler om HRM-relaterede emner.

### *Thomas Duus Henriksen*

Lektor i intern kommunikation og organisatoriske processer ved Institut for Kommunikation og Psykologi, AAU (Aalborg Universitet i København). Hans primære forskningsområde er brugen af redskabs- og spilbaserede læreprocesser i ledelses-, samarbejds- og organisationsudviklingsprocesser. Han medvirker ofte i udviklingen af konsulentredskaber og læringsspil til en bred vifte af HR-funktioner og andre organisatoriske processer.

### *Anne-Mette Hjalager*

Professor ved Institut for Entrepreneurship og Relationsledelse, SDU (Syddansk Universitet). Hun arbejder med forskning om erhvervsudvikling, ledelse, levevilkår, innovation m.v. Har været ansat ved SDU siden 2011 og har tidligere ledet Center for Landdistriktsforskning. Industriens og turismens udvikling uden for de større byer var og er et centralt forskningstema. Har tidligere fungeret som konsulent og kontraktforsker med eget firma, hvor hun har været involveret i udvikling og rådgivning for og sammen med offentlige myndigheder, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt uddannelsesinstitutioner i ind- og udland.

***Henrik Holt Larsen***

Professor emeritus i Human Resource Management ved CBS (Copenhagen Business School). Hans primære forskningsområde er udvikling af arbejdslivets menneskelige ressourcer, specielt strategisk og international HRM, karriere-/talentudvikling, kompetenceudvikling, medarbejdersamtaler mv. Han er daglig leder af projekt ”Ledelses-GPS til en ny tid – fra komfortzone til konkurrencekraft”. Han er forfatter eller medforfatter til ca. 40 bøger samt mere end 300 danske og udenlandske artikler og kapitler om HRM. Han medvirker i udviklingsprojekter og som konsulent for inden- og udenlandske virksomheder og er en hyppigt anvendt foredragsholder ved konferencer mv.

***Rikke Kristine Nielsen***

Adjunkt ved Institut for Kommunikation og Psykologi, AAU (Aalborg Universitet, København). Hendes forskning er centreret omkring to hovedspor: ledelse, (virtuel) kommunikation og samarbejde i globale/internationale virksomheder *samt* forskningens gennemslagskraft og betydning i praksis med særlig interesse for erhvervsforskning og samskabelse (co-creation) af gensidigt udbytterig viden i samarbejdet mellem forskning og praksis. Hun har tidligere arbejdet med lederudvikling og IT-understøttet læring i en virksomhed i ti år, hvorfra hun bl.a. har erfaring med ledelse og bestyrelsesarbejde. Hun har arbejdet som kontraktforsker og selvstændig konsulent med opgaver for både offentlige myndigheder og globale virksomheder og har fem års erfaring med udstationering i Spanien, Tyskland, Tyrkiet, Marokko og Tunesien.

***Signe Vikkelsø***

Professor MSO ved Institut for Organisation, CBS (Copenhagen Business School). Hendes forskning fokuserer på organisationsændringer, teknologi, organisering og innovation. Hun har skrevet og redigeret flere bøger om organisationsteori, fx ”Klassisk og moderne organisationsteori”, samt en række internationale forskningsartikler. I en længere årrække arbejdede hun med cases og eksempler fra sundhedsvæsenet, men for tiden er hun vendt tilbage til en interesse for produktionsvirksomheder og muligheden for samfundsnyttig udvikling i partnerskab med universiteter. Hun er leder af programmet ”Ledelses-GPS til en ny tid – fra komfortzone til konkurrencekraft”.