

# Nye krav til ledelsesteori - et dansk perspektiv?

Af Mette Mønsted og Flemming Poulfelt

## Resumé

*Nye udfordringer og vilkår for ledelse – Artiklen analyserer hvilke fænomener i viden- og servicesamfundet, som udfordrer vilkår for ledelse og skaber behov for innovation i ledelsesforskningen. Der har været en lang række modfænomener i både dansk og amerikansk ledelsesteori, men forfatterne argumenterer for et paradigmeskift forårsaget af: Innovationspres, høj usikkerhed, forandringspres,*

*geografisk og kulturel spredning, netværk, selvledede vidensmedarbejdere, teamånd og den skandinaviske ansvarlighed, som alle stiller radikale spørgsmål ved den klassiske form for ledelse. Dette illustreres yderligere gennem en række caseeksempler, og der rejses spørgsmål om, hvordan ledere kan skabe overblik med henblik på at lede og fordele arbejdet, samt hvordan ledelsesteorier udfordres af nye krav.*

## Baggrund

Hvor er ledelse på vej hen, og hvilke udfordringer rejser ledelse anno 2006 til både teori og praksis? Svaret herpå er ingenlunde enkelt, og selvom spørgsmålet søges knyttet mere specifikt til en dansk kontekst nærmer det sig fortsat 1000\$ spørgsmålet.

Vi har derfor valgt at tage afsæt i et par ledelsesbetragtninger således som de anskues af ledere, og på det grundlag udforske ledelse samt de udfordringer fænomenet rejser på en række af felter, som der ledelsesmæssigt stilles skarpt på i disse år.

“It is all about people” hævder Alfred Josefsen (2004), som er administrerende direktør Irma, og fortsætter:

“Vi skal i fremtiden skabe værdier, velstand og resultater i en global verden, hvor den amerikanske ledelsesrecept i alvorlig grad truer vores lokale ledelsesmodel i Danmark. Danskere er ikke særligt velegnede til at top-performe i hårdt strukturerede systemer med uendelige kontrolforanstaltninger, endeløs rapportering og urimeligt kortsigtede share-

holderkrav. Vi skal derfor i stedet udnytte vore egne styrker og vore egne værdier. Men hvordan udvikler, forankrer og brander vi den mere uformelle tilgang til ledelse, som bygger på tillid, motivation, engagement og ansvarlighed? Hvordan synliggør vi andre mere rummelige og mere konkurrencedygtige alternativer til klassiske og hierarkiske organisationsmodeller? Hvordan skaber vi en dagligdag på arbejdspladserne, som ikke konkurrerer med det forandringshysteri og -tyranni, som ellers bliver alternativet? Og hvordan kan vi bygge videre på, at arbejdspladserne hænger bedst sammen, hvis medarbejderne hænger sammen som ustressede hele mennesker, som også har et liv udenfor arbejdspladsen? .....og hvordan undgår vi, at ressourcerne til ledelsesforskning allokeres til at beskrive og forstå en amerikansk ledelsesmodel, som måske skaber økonomisk velstand men menneskelig mistrivsel?” (Josefsen, 2006)

Alle store og relevante spørgsmål i en tid hvor krav til top-linier, bundlinier og resultater er konstant stigende.

I bogen Denmark Limited Global by Design skriver en af hovedredaktørerne den tidligere ISS direktør Waldemar Schmidt:

"Because Danes have short working weeks and enjoy long holidays some foreigners find them lazy. And yet, our relaxed style might sometimes add to this appearance of slothfulness. But judged on an output criterion and measuring productivity rather than just the hours spent on the job, one finds that Danes are far from lazy. A study of Denmark's preparedness for globalization published in 2006 placed Denmark in the top 10 of the world's most productive economies. Such a result can only be achieved by workers who are conscientious and committed to the task at hand.

The essence of Denmark's human capital can be captured in a few short words: individuality, co-operativeness, conscientiousness, curiosity, egalitarianism and an adventurous spirit. By nurturing these qualities we can ensure that Denmark will survive and thrive for many generations to come."

Som det således fremgår anfører begge indlæg, at danskheden er noget særligt samt at dette afspejler sig i den ledelsesstil som lægges for dagen. Men hvad betyder dette rent faktisk og hvilke udfordringer står (dansk) ledelse for fremover? Fokus herpå vil være omdrejningspunktet for nærværende artikel.

## **Hvorfor innovation i ledelsesforskning?**

Udgangspunktet er således, at ledelsesteori (bør) afspejler de vilkår og opgaver der skal ledes, om end følgende kan konstateres:

"Verden er forandret, men ledernes tankesæt har overlevet i den virkelighed, der ikke findes længere" (Funky Business, 2000).

Derfor vil vi analysere behovet for at udvikle ledelsesteori, og tage en række eksempler, hvor der er ny og udfordrende vilkår for ledelse i Danmark, og måske også i hele Skandinavien. Grundideen er at grundlaget for ledelsesteori bygger på bilindustrien i USA, hvor Taylorismens ideer var ny og knyttet til samlebandet

dvs. den kontekst og de opgaver der skulle udføres (Taylor 1914).

Siden har de ændrede vilkår været anledning til at bidrage med kontekstuel kritisk af ledelsesteori.

I en årrække har der været meget fokus på innovation inden for teknologi og ny produkter, som et politisk og praktisk vigtigt emne, men traditionen for innovative ledelsesteorier er mere sparsom. Der er da også en række teoretikere, som har skabt rammer for kritik og for ny opfattelser af ledelse og organisation. James March (1993) lagde op til i diskussion af 'exploitation-exploration', og tvetydighed og valg, som en nytænkning inden for organisationsteoriens håndtering af mere komplekse organisationer og beslutningsvilkår. Gareth Morgan var mest optaget af udviklingen af ny organisationer (Morgan 1986), Innovative organisationer har fortsat fokus på innovative processer, men i mindre grad på hvordan tilpasning af ledelsesmodeller skal være med til at udvikle innovative tiltag. Ledelsesmodeller optræder med forskellige fokus og modetendenser, men ser hver især på en lille del af ledelsesproblestillingerne: strategisk ledelse, værdibaseret ledelse, kvalitetsledelse m.fl.. Men de fleste af disse mode-fænomener er knyttet til bestemte opgaver og produktionsperspektiver. Hver af mode-strømningerne udvikler metoder til at se på en bestemt del af organiseringen af arbejdet, men forholder sig ikke til den udfoldede kompleksitet i moderne ledelse.

I en global vidensøkonomi kan det være lige så vigtigt at se på, hvordan man udvikler ledelse og organisering, som hvordan man laver målrettet projektledelse inden for FoU på produkter eller udvikler teknologi. Eller måske er det netop forudsætningen for at udvikle teknologi, og opretholde en konkurrencefordel. En lang række forhold gør det særligt interessant at se på ny ledelsesteori i vidensamfundet i Skandinavien, hvor organiseringen er anderledes end i USA, og desuden vil vi gennem fokus på en række kontekster, ny udfordringer og typer af

organisationer illustrere ny udfordringer til ledere.

En række forhold har ændret sig siden Taylor, hvor paradigmer er ændret, ny typer af komplekse opgaver er opstået, og medarbejderes medledelse må tages med i betragtning. Komplexiteten opstår som følge af kombinationen af en række tendenser til at bryde klassiske ledelsesmonopoler i hierarkiske organisationer.

- *Innovationspres*: Der er pres for at skabe forudsætninger for kreativitet, dvs. skabe både sammenhæng mellem 'exploitation og exploration', og hvordan man skaber grobund for kreativitet og innovativ adfærd i organisationer, som skal bevare effektivitet.

- *Høj usikkerhed*: Den indbyggede usikkerhed i innovative projekter og højteknologi, som betyder, at der ikke er forudsigelighed, og mange iterative processer er nødvendige for at udvikle en ny praksis. Det er en anden form for ledelse, fordi ledelse knyttes til praksis og handling, og de erfaringer der opbygges undervejs.

- *Forandringspres*: omstilling og fleksibilitet, som rejser spørgsmål om struktur og stabilitet i struktur og rutiner.

- *Geografisk og kulturel spredning*: Organisationer i dag er ofte geografisk spredt, og skal håndtere forskelle, hvor der kan være kulturelle og ledelsesmæssige forskelle, og hvor afstanden kan give barrierer for vidensdeling. Dette giver krav til ledelsen om at kunne håndtere grænseflader og forskelle.

- *Netværk*: Behov for at skabe og udnytte viden og ressourcer uden for virksomheder, og derved behov for at lede i netværk. Det betyder behov for at lede mere end man kontrollerer i virksomheden, dvs. uden for organisationens juridiske rammer, og det giver behov for andre kontrol og magtformer. Organisering og ledelse må udvikles, så de kan håndtere ledelse i sammenhænge, hvor man skal skabe sin egen autoritet, og hvor gængse magtpo-

sitioner kan være vanskelige eller umulige at bruge.

- *Selvledede vidensmedarbejdere*: Vidensbaserede organisationer med vidensmedarbejdere, som ved mere end lederne, og ofte er selv-ledede i høj udstrækning, hvor overtalelse og motivation bliver en vigtig del af koordineringen (leks. Alvesson 2001, Jensen m.fl. 2004). Men erfaringerne viser samtidig også, at selvledelse fordrer ledelse. For ellers bliver der blot tale om en retorik eller misforstået selvcentrering.

- *Skandinavisk ansvarlighed*: Der er tradition for medbestemmelse, og sjak og teams som leder sig selv (Kristensen 1996).

- *Danske værdier som*: "equality, trust, inclusion, flexibility, respect, work ethic, aesthetics, low power distance" (Schmidt, 2006, p.27-28)

Mange af disse forhold rejser fundamentale spørgsmål i forhold til arbejdsdeling og lederens evne til at lede og fordele arbejdet. En klassisk arbejdsdeling kræver blandt andet følgende.

- Lederen har overblik over den opgave der skal deles.
- Der er forudsigelighed, som giver rationalitet
- Der er progression og klare årsags-virkningssammenhænge

Denne form for rationalitet vil fortsat være del af en ledelsesargumentation i forhold til bestyrelse og andre interessenter (jf. Stacey 2001), men forudsætningerne holder ikke, dvs. ledere er nødt til at lade som om der er forudsigelighed og de har viden og kontrol. Kontrolformerne får let en anden karakter, og udfordres i de beslutninger, som tages i det daglige via handlinger af videnarbejdere spredt i organisationen. Når vi rejser disse forhold er det ikke for at sige at ledelse ikke er mulig, men ledelse er anderledes i denne type komplekse organisationer, og forskningen må tage til efterretning, at de succesfulde og dygtige ledelse kan håndtere dette, og synes at ledelsesmodellerne er for forenkede og

netop ikke tager de komplekse menneskelige relationer og organiseringer alvorligt.

Der er tale om meget store omvæltninger og turbulens i informationssamfundets videnvirksomheder, samtidigt med voldsomme nedskæringer og økonomisk pres, som tilsammen øger kompleksiteten, og rejser spørgsmål om ledelse, som funktion flere steder i organisationen, ligesom splittelsen mellem administrativ ledelse (management) og personlig udviklingsorienteret ledelse (leadership), som har forskellig funktion i virksomheden (Krantz & Gilmore 1990, Yukl 1989).

I en videnledelses sammenhæng er det vigtigt at lave denne adskillelse mellem ledelsesroller, fordi midlerne til at skabe ledelse i denne form for virksomheder er komplekse. Krantz & Gilmore (1990) analyserer, hvordan de to former for ledelse – manager og leadership – splittes som et socialt forsvar, men går videre til at kritisere "The essence of managerialism is when a tool or technique of management is treated as a magical solution, and members invest their hope in the technique or approaches if it, by itself, will help resolve complex conflictual situations" (ibid. s. 191). Dette er interessant, fordi så meget videnledelseslitteratur netop handler om værktøjer og teknikker, som magiske løsninger snarere end om leadership og kommunikation.

Hvad vil det sige at være videnmedarbejder i en videnbaseret organisation? Hvad betyder det for ledelsen? Først og fremmest betyder det, at man har en form for ekspertise og selvstændig vurdering af viden og anvendelse af viden i sit arbejde. Det betyder ofte også, at man har mere viden om det man laver end lederen har. Hvis man er fagspecialist, som IT-system programmør, aktuar, forsker eller jurist med speciale i særlige problemstillinger, så er man selv ekspert, og i meget høj grad ansvarlig for sit arbejde og selv-ledet i stor udstrækning, fordi man har detailekspertisen, og nogle gange også ekspertise til at sætte det i sammenhæng. Det stiller krav til ledelsens evne til at få indsigt i arbejdsopgaverne,

for at kunne skabe en arbejdsdeling.

Vi vil forsøge at illustrere nogle af udfordringerne ved et par cases, som vi så vil diskutere tematisk, således at vi kan skabe en perspektivering af feltet, og åbne for behovet for mere forskning på dette område i samarbejde med avancerede virksomheder.

## **Typer af organisationer og arbejde, hvor ny udfordringer opstår**

### **Konsulent organisation**

En større konsulentvirksomhed i Danmark står overfor at sætte turbo på internationalisering.

De står overfor en udfordring med at skulle internationaliseres og med at finde den rette balance mellem en professionalisering og formalisering af virksomheden og den unikke kultur og filosofi, som har været kernen i organisationens succes og vækst.

Organisationen er kendetegnet ved en meget åben kultur med tid og plads til konceptudvikling og research frem for toplønninger. Det har tiltrukket de rette mennesker og været det, der har skabt væksten, ikke mindst en udpræget brug af videndeling. Effekten er, at der er dannet et viden netværk hvor de ansatte er i stand til at fylde hullet efter en nøglemedarbejder forbløffende hurtigt og de er i stand til at omsætte viden til værdi for kunderne. Viden udtrykkes som evnen til at omsætte kompetencer og eksisterende generel viden til kontekst specifik viden for den enkelte kunde.

Der er kommet mere fokus på at hylde succeserne – hylde heltene, som et led i formaliseringen og på at synliggøre og anerkende opnåede resultater i den voksende organisation. Men virksomheden har stadig svært ved at slå afgørende igennem på det internationale marked og den største strategiske udfordring er således, hvordan de får brugt deres viden til at skabe de nødvendige resultater i forhold til den specifikke kontekst, der er i at skabe international vækst.

Ambitionerne er at blive store på det internationale marked og samtidig bibeholde den åbne kultur, da den i meget stor grad er med til at definere virksomheden, som organisation og skabe succes. Men med flere medarbejdere sker der også en formalisering og professionalisering, så åbenheden kommer i rammer, som dog er mere flydende end faste og der gøres meget ud af at til stadighed skabe plads til personlig udfoldelse for medarbejderne.

Udfordringen er derfor, at sørge for at organisationen ikke bliver en hæmsko for udvikling og vækst, at finde den formel, der gør at det øgede fokus på internationalisering kan ske samtidigt med at åbenhed og videndeling er bærende elementer. Her er rekrutteringen af nye medarbejdere utrolig vigtig og ledelsen arbejder aktivt med at sørge for, at det er de rigtige folk, der rekrutteres. Ikke mindst fordi det har vist sig svært at hyre udefrakommende til ledelsesposter. De varetages bedst af folk der er vokset op i systemet, hvilket også viser hvor stærk kulturen i virksomheden er.

I deres mission-statement står der, at viden er deres raison d'être. Skal de opnå deres mål, er det et krav, at de viser evnen til at omsætte det i praksis og lade det være det, der driver både kulturen og de internationale ambitioner.

#### **En lille IT- multimedievirksomhed**

*"Few Danish IT- and tech companies have a top-down structure where the founder/owner/CEO decides it all – and employees are obedient servants of a greater cause. In everyday life, a flat management structure prevails – creating maximum room for ideas and proposals coming from the employees themselves"* (Lyngsø, CEO Danish IT Industry Association, 2006, p. 125)

Små IT-virksomheder kan bruges som en ekstrem case for ledelse af fagspecialister, der har svært ved at sætte deres egen viden i spil i forhold til andre, dvs. de har en snæver faglig ekspertise. Ledelsen skal kæmpe for at få viden om hvad der sker.

Det rejser nogle meget interessante spørgsmål om hvordan man kan lede og fordele arbejdet uden at have faglig ekspertviden om delene og om konsekvenser for de andres arbejde. Det betyder også at man er nødt til at holde snor i projekterne, så de udvikler sig som økonomiske projekter og ikke som selvstændige "spændende" forskningsprojekter, hvor man bruger for megen tid til "smukke koder", eller til at lege med ny muligheder (Christensen & Mønsted 1999).

Ledelse af forskere og udviklere bygger på den enkeltes ekspertise, og når lederen forsøger at finde ud af hvad der sker, ligner det en "debriefing" af spioner. I denne virksomhed, hvor Sisse Siggaard Jensen lavede videooptagelser prøvede vi at indfange, hvordan lederen forsøgte at overkomme den asymmetriske viden ved at prøve at forstå hvad den enkelte programmør lavede, og hvilke konsekvenser det havde for de andre medarbejdere, såvel programmører, som produktionen der lavede applikationerne. (Jensen, Mønsted & Olsen 2004).

Arbejdsdelingen forudsætter, at opgaven og delopgaverne er kendte, samt at enten lederen eller teamet kan koordinere opgaverne undervejs. I mange innovative projekter kendes arbejdsopgaverne og hele projektets detaljer ikke på forhånd, men de skabes undervejs. Det indebærer at man må finde andre måder at lede på, og sørge for enten overlap i kompetencer, et team der er selv-styrende, eller holde sig meget godt orienteret for at finde ud af hvornår der sker uforudsete ændringer i dele af projektet, så man kan blande sig som leder. Udviklingen foregår på grænsen af det deltagerne ved, fordi noget nyt udvikles, og således ikke er viden endnu. Den form for ledelsesteori er ikke veludviklet, men denne form for virksomheder viser behov for en nytænkning på opfattelse af ledelse i en videnledelses- og kommunikations sammenhæng.

De-briefing af udviklere tager tid og kræver kommunikation som ligner Dewey's (1986) intelligente spørgsmål og "productive inquiry",

ligesom det kræver at man skaber en fælles platform, som gør det muligt at sætte ord og tegninger på hvad der foregår, også selv om det er på tværs af forskellige praksisfællesskaber (Wenger 1998).

Projektlederen bruger både tegninger og koder til at udvikle forståelse af både koder, programdele og argumenterne for sammenhængen. Den viden som synes tavs er mere indforståede rutiner og indsigt inden for et praksisfællesskab, som også findes inden for videnskabeligt arbejde (Gourlay 2002, Collins 1974). Wenger's (1998) analyser af praksisfællesskaber ser på interne kommunikationer og læring, men ikke på kommunikation på tværs af praksisfællesskaber, som tyder på, at det der skaber fælles platforme i nogle sammenhænge, skaber barrierer i andre sammenhænge.

Scenerne fra IT-virksomheden viser ikke alene, at viden findes decentralt i virksomheden som er en flad organisation, hvor der er ledelsesbeslutninger på mange niveauer, men også, hvor svært det er at få indsigt og overblik med hensyn til koordinering. Det er meget komplekst det er, og kan let skabe rum for overflødig arbejde, fordi hver af udviklerne kan skabe udvikling i enkelt-delene, uden at medtænke helheden. Projektlederen er nødt til at skabe denne de-briefing ikke alene for at skabe feedback, men også for at kommunikere til andre både udviklere og andre dele af virksomheden og ledelsen.

Mens de traditionelle ledelsesteorier går ud fra at lederen kan lede og fordele arbejdet, og har viden til dette, så viser en række mere komplekse ledelsesudfordringer på mikro-niveau, hvor lidt lederen ved, og hvor svært det kan være at få indsigt med henblik på at skabe arbejdsdeling. Udviklingsprojekter er sværere end standardopgaver, og den kage der skal deles, er ikke synlig og bagt endnu.

**En stor halvoftentlig innovativ organisation**  
Ledelse af forskere i en stor organisation er som anarkisk projektledelse af kunstnere i

multidimensionale og løst koblede systemer (Orton & Weick 1990, Brunsson 2002). Nogle af de meget komplekse forhold hænger sammen med meget komplekse kunderelationer, og at nogle af de eksperter, som arbejder med teknologiudviklingsprojekter kan være bedre til at forstå problemerne hos kunderne, end kunderne selv. Kunde dialogen bliver helt afgørende for at skabe innovationer i en avanceret opfattelse af "bruger-drevet-innovation", hvor kunderne skal se værdien af avanceret forskning og udvikling i projekterne. De dygtige udviklingsfolk bliver derved vigtige sælgere, men vil ikke følge op, fordi de ikke vil identificeres med salgfolk, da det ikke er deres selvoplevede identitet.

Salgsfolkene har derimod vanskeligere ved at identificere ny spændende problemstillinger og kommunikere med avanceret tekniske udviklingsfolk hos kunderne. De kan let komme til at virke som et mellemlag, som hindrer nyudvikling. Det tager lang tid, og mindst et år at uddanne salgfolk fra ingeniørsiden, men i en så stor virksomhed med mange udenlandske kunder er det nødvendigt med arbejdsdeling. Videndelingproblemerne er dog ikke så lette at håndtere på tværs af teknologiske metoder, geografi og sektor.

Traditionelle strategiske ledelsesteorier og -modeller arbejder med at skabe ny porteføljer og opkøb af virksomheder, som er komplementære i forhold til den eksisterende organisation. Teorierne indeholder meget lidt – på dette niveau – om hvordan man kan sætte denne ny viden i spil i forhold til den eksisterende store organisation. I den undersøgte virksomhed "ENGINEER" har de opkøbt en stor proces-teknologisk virksomhed i Skandinavien. På ledelsesniveau er det en "guldmine af teknologi og gode folk", som vil passe ind i den eksisterende virksomhed. Problemet bliver hvordan man får videnmedarbejdere til at bruge disse ny ressourcer, og få den ny viden i spil i forhold til eksisterende projekter, samtidig med at der er pres på at blive mere effektive i de enkelte profitcentre.

Den form for ledelse og krav til organisationen på de enkelte niveauer skaber udfordringer på mange niveauer i organisationen. Den strategiske portefølje er vanskelig at aktivere på tværs af profitcentre og praksisfællesskaber (Wenger 1998, Buono & Bowditch 1989), som ikke så let deler metoder og indsigt i sektorer.

Et yderligere ledelsesproblem er at det er så vanskeligt at skabe gode fora for videndeling, når der er flere end nogle få ingeniører til stede. Afdelingslederen siger "Vi har brug for netværk og ikke møder. De informelle netværk bærer projekterne igennem, og skaber videnskellettet, mens møderne ikke virker for ingeniører". Møde-retorikken blokerer for videndeling, mens en lille gruppe på 2-5 ved en whiteboard eller en skærm med ikoner og figurer kan være med til at skabe helt unikke vilkår for fælles udvikling og videndeling. Det er ikke alle problemstillinger der egner sig til dette, og det giver udfordringer til ledelsen, at tekniske problemløsninger i det konkrete er mindre grupper gode til, men de overordnede mere principielle og ny konstellationer er rigtig vanskelige at skabe organisering og ledelse for.

Ledelse på det helt overordnede niveau har ikke nødvendigvis sammenhæng med ledelse og selv-ledede videnmedarbejderes håndtering af praksis, og derved er der et behov for udvikling af ledelse i et videnledelses perspektiv.

### **Ledelse og viden i en professionel servicevirksomhed**

I et advokatfirma har traditionen for ledelse været beskeden og den har især været knyttet til partnere. I et firma ændrede man på strukturen dels afledt af firmaet vækst og dels på grund af et ønske om at få mere ledelse i firmaet. Man indførte derfor en faggruppestruktur, hvor hver faggruppe er ledet af en faggruppe leder, der fungerer som leder for partnere, selvom disse hierarkisk sidder over faggruppe lederne i den normale struktur. Dette har medført visse udfordringer, idet der er en ret fast forståelse for, hvordan partnere opfører sig og ser sig selv i hierarkiet, som er

historisk betinget. For partnere er vant til at lede - og ikke at blive ledet. Fra tidligere tider har det være vigtigt, at partnere for at fremme karrieren havde meninger om alt og kunne holde ud i langvarige forhandlinger. Dette influerer stadig på deres adfærd, hvilket kan illustreres med følgende udtalelse jf. udtalelse om at "partnere" om det så er farven på gardinerne, så ved de bedst."

Fordelen ved en partnerstruktur er, at det giver firmaet en stor mængde viden og stærkt engagerede medarbejdere. Samtidigt er det også en af de største udfordringer, fordi der er mange der gerne vil bruge deres indflydelse i den daglige ledelse og administration og ønsker at holde den traditionelle partnerstatus i hævd. Dette er som nævnt svært foreneligt med den professionelle moderne organisation, hvor partnerstatus og ledelsesansvar ikke nødvendigvis hænger sammen.

En udfordring er derfor, hvordan man i firmaet definerer en partner, og i hvor høj grad det lykkedes for dem at udvikle partnerbegrebet og gøre det mere rummeligt. I ledelsesgruppen er de overbevidste om, at organisationen er på rette vej selvom processen langt fra er færdig. Der er derfor et udtalt behov for en målrettet ledelse, der kan varetage problematikken tilfredsstillende.

Et vigtigt led i denne sammenhæng er adskillelsen mellem administration og ledelse for partnerne, så deres ressourcer kan fokuseres på det faglige område. Det, at partnere ønsker at være en del af såvel fagligt arbejde, som administration er i høj grad en kulturbetinget adfærd, som det vil tage tid at ændre. Man mener derfor i firmaet, at de er på rette kurs i de strategier de har valgt, idet de vælger en positiv tilgang, hvor det drejer sig om at udnytte det fulde potentiale som partnersystemet har - men i en ny organisering.

Pointen i nærværende sammenhæng er at udvikle et ledelsesbegreb og en ledelsesfilosofi, der håndterer dilemmaet i en professional organisation mellem faglig problemløsning for

klienterne på den ypperste måde og tilrettelæggelsen af en ledelsesproces der sikrer dette, når man ved hvad det professionelle 'hjerte' ofte brænder mest for .

## **Innovation og ledelse under stor usikkerhed**

I innovation og udvikling er der behov for både management og for leadership. Begge roller er vigtige for dels at skabe nyt og stimulere udvikling, dels for at implementere og gennemføre at produktet kan leveres til tiden, og det er ikke altid den samme leder kan begge dele (Herlau & Tetzschner 1999, Leavitt 1986). Videnledelsesperspektivet betyder at ledelse foregår flere steder i organisationen, og ledere skal åbne for ny ideer men også lukke af for at afslutte.

Det betyder også at når vilkårene i virksomhederne bliver uforudsigelige og opleves kaotisk er traditionelle faglighed ikke længere tilstrækkelig. Der bliver brug for en helhedsopfattelse, som betyder at man ser lederen arbejde sammen med andre mennesker, og bruge tværfaglighed og social synergi, for at skabe ledelse.

## **Tværgående krav og hvordan skandinavisk ledelse påvirker dette?**

De danske ledelsesforskere Erik Johnsen og Steen Hildebrandt har taget den sociale side af ledelse alvorligt. Erik Johnsen definerer lederadfærd, som " lederadfærd forstår jeg det, man gør, når man sammen med de relevante andre finder ud af, hvor man vil hen (sammen), og hvordan man vil komme derhen (sammen). (Johnsen 1995, s.12). Steen Hildebrandt lægger ligeledes vægt på den sociale dimension, dels gennem eksempler om værditilvækst gennem menneskelige ressourcer, hvor "Det er det, der f.eks. får en højt placeret leder i en meget stor dansk organisation til at udtale, at man i denne bestemte virksomhed "kunne spare en tredjedel af medarbejderne, såfremt man lærte at tale ordentligt sammen." (Hildebrandt 1995, s. 181-82). Lige som han lægger vægt på, at den "mest effektive organisation er den, der er god til at lære, som er fleksibel." (Hildebrandt

1995, s. 186). Det fører frem til overvejelser om krav til de ny ledere i informationssamfundet, og krav om at lederen skal have bevidsthed på flere niveauer: person og individniveauet med personlige egenskaber , gruppe-niveau med social synergi og team, organisations-niveauet med læring og organisering, samt samfundsniveauet med bæredygtig samfundsudvikling (Hildebrandt s. 197).

## **Konturer i en konklusion**

Udgangspunktet i denne artikel er at der altid har været usikkerhed for ledere der skal tage beslutninger. Men grundtesen er, at usikkerheden er blevet fundamentalt mere omfattende, og rækker ind over en lang række emner, som ikke tidligere var usikre. Presset mod fornyelse, innovation og udnyttelse af ny viden i vidensamfundet har skabt en række vilkår, som rejser spørgsmål ved eksisterende ledelsesteori, om hvordan man skaber forudsætninger for at lede og fordele arbejdet. Ved metodisk at komme tæt på, hvad der er normalitetsgrænserne for gængs management, eller administrative ledelsesopgaver kan man rejse en række spørgsmål, og se konkret på hvilke ny udfordringer for ledere der er opstået, og derved komme videre med de mange spørgsmålstegn til ledelsesteori, som kræver en større bearbejdning med henblik på at skabe ikke kun ledelse om innovation, men også innovation i ledelsesforskningen.

Det er i dette felt vi har forsøgt at bruge cases til at udfolde problemstillingerne, ikke så meget for at skabe hurtige best practice eksempler, men netop for at vise grænserne for den form for lineær økonomisk rationalitet, som hersker i de dominerende ledelsesteorier.

Metodisk er det interessant, at kritikken og alternativer er rejst af forskere, som arbejder i dybden med cases og kvalitative metoder, og ikke via kvantitative analyser. Måske ligger her et problem med at identificere den type af problemer og den form for viden, som gør en forskel.

Artiklen lægger op til at her er et vigtigt



problem, som både i forskningsperspektiver og i konkrete anvendelsesperspektiver burde prioriteres højt i et vidensamfund, som gerne

vil være både innovativt, og skabe nytænkning med ny ledelsesrelationer til veluddannede videnmedarbejdere.

## Summary

The article examines phenomena in the knowledge and service society that challenge the conditions for management and create a need for innovation in management research. A long line of popular phenomena have surfaced in management theories in Denmark and the United States, but the authors argue for a shift of paradigm, motivated by issues that all radically question the classic form of management, such as innovation pressure,

high uncertainty, change pressure, geographic and cultural dispersion, networks, self-managed knowledge workers, team spirit and the Scandinavian sense of responsibility. A number of cases are used to illustrate this, and it is discussed how managers achieve a broader perspective of managing and distributing work, and how management theories are being challenged by new demands.

## Noter

1. Afsnittet bygger på afsnit i Jensen, Sisse Siggaard, Mette Mønsted, & Sanne Fejfer Olsen (2004) *Viden, Ledelse og Kommunikation*. Samfundslitteratur.
2. Afsnit 31 og 3.4 hidrører fra bogen *Strategi og viden af Søren H. Jensen, Per Jensen, Sv. Junghagen & Flemming Poulfelt*. 2004.

## Litteratur

- Alvesson, M.:** Knowledge Work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, pp 863-886, 2001.
- Brunsson, N.:** The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002.
- Christensen, P. Holdt & Mønsted. Mette:** Uncertainty as Motivation or When Nerds Rush In - a counterculture to managing routines, in *During & W., Oakey, R.P. and Mukhtar S.M. 'New Technology Based Firms in the 1990s Vol.6'*, Elsevier Science Ltd, Oxford, 1999.
- Dewey, J.:** Logic: the Theory of Inquiry, J. A. Boydston (ed.), *The Later Works, 1925-1953*, 1986.
- Collins, H. M.:** "The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks," *Science Studies*, 4, 165-86, 1974.
- Gourlay, Stephen. N.:** "Tacit Knowledge, Tacit Knowing, or Behaving?" *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities* (Athens, Greece, 5 Apr-6 Apr), in H. Tsoukas and N. Mylonopoulos (eds). 2002.
- Herlau, H. and H. Tetzschner:** Fra Jobtager til jobmager. Model II. København: Samfundslitteratur, 1999.
- Hildebrandt, Steen:** udfordringer for dansk ledelse – mod nye former for organisering, ledelse og ledelsesdebat. Johnsen, Erik & Steen Hildebrandt ( red.) *Ledelse II. 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*. Børsens forlag København, 1995.
- Jensen, Sisse Siggaard, Mette Mønsted, & Sanne Fejfer Olsen:** *Viden, Ledelse og Kommunikation*. Samfundslitteratur, 2004.
- Jensen, Søren B., Jenster, P., Junghagen, S. & Poulfelt, F.:** *Strategi og viden – om værdiskabelse i videnintensive virksomheder*. Børsens Forlag. København 2004.
- Johnsen, Erik:** *Ledelse nu og Ledelse II.*, 1995.
- Johnsen, Erik & Steen Hildebrandt ( red.).** *Ledelse II. 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*. Børsens forlag København, 1995

**Krantz**, J. and T. N. Gilmore: The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense. *Human Relations* 43, no. 2:183-204, 1990.

**Kristensen**, Peer Hull: Denmark. An Experimental Laboratory of Industrial Organization. Doktorafhandling vols. Vol. Copenhagen Business School, 1996.

**Leavitt**, H. J.: Corporate Pathfinders. Building vision and values into Organizations. Homewood: Dow Jones Irwin, 1986.

**Lyngsø**, Jakob: IT and Technology. In McCarthy, C & Schmidt, Valdemar (eds) Denmark Limited. Global by design. Gads forlag, 2006.

**Morgan**, G.: Images of Organization. London: Sage 1986.

**Mønsted**, M. & Sisse Siggaard Jensen: Ledelse og viden i små vidensbaserede virksomheder. J.P.Ulhøi (ed) Viden om Ledelse. Festskrift til Steen Hildebrandt i anledning af 60 års fødselsdag. Børsens Forlag, p. 337-352, 2004.

**Orton**, J. D. and K. E. Weick: Loosely Coupled Systems, A reconceptualization. *Academy of Management Review* 15, no. 2:203-223, 1990.

**Stacey**, Ralph D.: Complex Responsive processes in organizations. Learning and knowledge Creation. London: Routledge, 2001.

**Taylor**, Frederick Winslow: The principles of scientific management. Vol. New York: Harper & Brothers, 1914.

**Weick**, Karl E. Essai: Real-time Reflexivity: Prods to Reflection. *Organization Studies*. Theme issue Time and Reflexivity in Organization Studies. Vol. 23 no. 6 pp 893-898, 2002.

**Wenger**, Etienne: Communities of Practice. Learning in Doing. Social, Cognitive, and Computational Perspectives. Cambridge University Press. 1998.

**Yukl**, Gary: Managerial Leadership: A review of Theory and Research. *Journal of Management* vol. 15 no. 2 pp. 251-289, 1989.