

Hvad er ledelse?

En kvalitativ undersøgelse af lægfolks opfattelser af hvad ledelse, ledelsesopgavers indhold, ledelsesrationaler, god og dårlig ledelse, samt lederkvalifikationer er.

Rapportens samlede antal tegn
(med mellemrum & fodnoter): 191.372
Svarende til antal normalsider: 79,7
Tom Steen Jensen, Studienummer: 20123201

Vejleder: Thomas Borchmann

10. Semester,
Kandidatspeciale,
Master's Thesis,
Psykologi.

Aalborg Universitet
31. maj 2017

Abstract

The objective of this master thesis paper is to study lay representations of leadership. The research question is how laypeople think of leadership, its content and rationale, the origin of leadership qualifications, and what is good and bad leadership.

This master thesis takes the form of a qualitative study with the onset within an emancipation epistemology and is a constructive critique of any leadership ideology for the purpose of making people and myself capable of a more critical perspective on leadership.

The theoretical perspectives on leadership is presented within five sub-perspectives.

The first is that leadership can be defined as a relation, as a set of specific tasks or as a relation containing a specific set of tasks. Here I draw on Yukl (Yukl, 2013, *Leadership in Organisations*) and Alvesson og Sveningsson (Alvesson and Sveningsson, 2003, *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*).

The second is that the tasks of leadership can be described as prescriptive or descriptive. Here I draw on Taylor (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*), Fayol's (Hildebrandt, 2015, *Ledelse - hele historien*), Grey (Grey, 1999, *We are all managers now: We allways were: On the development and demise of management*), Mintzberg and Kotter (Kotter, 1990, *What leaders really do*), and finally Alvesson og Sveningsson.

The third is that the rationale in leadership are in the same time defined as efficiency, as the political rationale and the elite rationale. Here I draw on Reed (Reed, 1989, *The sociology of management*), Grey, Borchmann (Borchmann, 2016, *Selvransagelser i ledelselitteraturen og selvransagelse i praksis*), and Pfeffer (Pfeffer, 1977, *The Ambiguity of Leadership*).

The fourth is that the origin of leadership qualifications can be defined as the result of nature, as a result of nurture or as a result of a combination of the two. Here I draw on van Vugt og Ahuja (van Vugt and Ahuja, 2011, *Naturally Selected - The Evolutionary Science of Leadership*), Kidwell (Kidwell, 1995, *Social Darwinism and the Taylor System: A missing link in the evolution of management?*), Lewin (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*), and Artke (Artke, 1984, *Lederskab*).

And finally, that leadership the last decade has gone through more shifts in the ideology of what good leadership is. This is from the onset of Scientific management over Human relations to more newly opinions and studies of good leadership. Here I draw again on *Taylor* (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*), *Fayol* (Hildebrandt, 2015, *Ledelse - hele historien*), *Lewin* (Waring, 1991, *Taylorism Transformed - Scientific Management Theory since 1945*), *McGregor*, (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*), and finally *Goleman* (Goleman, 1998, *What makes a leader*; Goleman, 2000, *Leadership that gets results*).

The used methodology is a qualitative study with group interviews. I have conducted two group interviews with all together nine informers, five women and four men from the age of 28 to 62, and none of them has ever been involved in leadership, in other words, they are the lay representations. The used analysis is qualitative content analysis as described of Hsieh og Shannon.

The conclusions of this master thesis are as follows.

The lay representations of the definition of leadership is primarily defined as a set of distinct tasks.

The lay representations of the content of the leadership tasks are primarily defined as planning and managing and in less manner as coordinating and controlling. The primarily defined tasks point back to the origin of Scientific management which by this is very much alive today.

The lay representations of the rationale in leadership is solely the efficiency, and there is a absolutely blindness of the political and the elite rationale in leadership. The lay representations in the origin of leadership qualifications are partly to the nature as a genetic disposition for leadership at certain individuals and partly to the effect of upbringing and education. But this last statement is in the awareness that the genetic factor can be reinforced or impaired by the upbringing. This does not correspond with the theoretical perspectives of leadership which points out that the nature explanation, the Social Darwinism is solely a theory and by that not empirically founded.

The lay representations of good and bad leadership are that more recently defined and resonance creating leadership styles as democratic and affiliative are defined as

good leadership. The dissonance creating leadership style as coercive is defined as bad leadership. This complements Goleman's studies of this exact field which is part of the theoretical perspectives of this study.

Indholdsfortegnelse

1	OM DETTE SPECIALE	7
1.1	SPECIALETS ANLIGGENDE	7
1.2	SPECIALETS MOTIVERING	7
1.3	SPECIALETS FREMGANGSMÅDE.....	8
1.4	VIDENSKABSTEORETISK AFSÆT	10
1.5	LÆSEVEJLEDNING	11
2	LEDELSE I ET TEORETISK PERSPEKTIV	13
2.1	HVAD ER LEDELSE?.....	13
2.1.1	<i>Ledelse som en relation.....</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Ledelse som et sæt af opgaver</i>	<i>14</i>
2.1.3	<i>Ledelse som en relation med et tilknyttet sæt af opgaver eller processer.....</i>	<i>15</i>
2.1.4	<i>Opsummering</i>	<i>15</i>
2.2	LEDELSESOPGAVENS INDHOLD	16
2.2.1	<i>Præskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold</i>	<i>16</i>
2.2.2	<i>Problematisering af præskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold</i>	<i>19</i>
2.2.3	<i>Deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold</i>	<i>20</i>
2.2.4	<i>Problematisering af deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold</i>	<i>23</i>
2.2.5	<i>Opsummering</i>	<i>25</i>
2.3	LEDELSES RATIONALER	26
2.3.1	<i>Effektivitetsrationalet</i>	<i>26</i>
2.3.2	<i>Det politiske rationale.....</i>	<i>27</i>
2.3.3	<i>Det elitære rationale</i>	<i>28</i>
2.3.4	<i>Opsummering</i>	<i>29</i>
2.4	LEDELSESKVALIFIKATIONERS OPHAV	29
2.4.1	<i>Nature som ophav for ledelseskvalifikationer.....</i>	<i>30</i>
2.4.2	<i>Nurture som ophav for ledelseskvalifikationer</i>	<i>31</i>
2.4.3	<i>Nature og nurture som ophav for ledelseskvalifikationer</i>	<i>32</i>
2.4.4	<i>Opsummering</i>	<i>33</i>

2.5	GOD OG DÅRLIG LEDELSE.....	34
2.5.1	<i>De klassiske ledelsestraditioner.....</i>	34
2.5.2	<i>Human relations ledelsestraditionen.....</i>	36
2.5.3	<i>De nyere ledelsestraditioner.....</i>	37
2.5.4	<i>Dårlig ledelse</i>	41
2.5.5	<i>Opsummering</i>	42
2.6	OPSUMMERING	43
3	METODE.....	45
3.1	DATAINDSAMLINGSSTRATEGI.....	45
3.1.1	<i>Interview som gruppeinterview.....</i>	45
3.1.2	<i>Vignetter.....</i>	47
3.1.3	<i>Transskription.....</i>	48
3.1.4	<i>Operationalisering af dataindsamling</i>	49
3.2	RESPONDENTER	52
3.2.1	<i>Operationalisering i forhold til respondenter.....</i>	52
3.3	ANALYSEMETODE.....	53
3.3.1	<i>Kvalitativ indholdsanalyse</i>	53
3.3.2	<i>Operationalisering af kvalitativ indholdsanalyse</i>	54
3.4	ETISKE OVERVEJELSER OG OPERATIONALISERING HERAF	56
4	ANALYSE AF EMPIRI	59
4.1	ANALYSE AF HVAD LEDELSE ER?	59
4.1.1	<i>Ledelse som en relation.....</i>	60
4.1.2	<i>Et sæt af opgaver</i>	60
4.1.3	<i>Relation og opgaver</i>	62
4.1.4	<i>Opsummering af analyse af hvad ledelse er</i>	62
4.2	ANALYSE AF LEDELSESOPGAVENS INDHOLD	63
4.2.1	<i>Planlægge.....</i>	64
4.2.2	<i>Koordinere</i>	65
4.2.3	<i>Styre</i>	66
4.2.4	<i>Assistere</i>	67

4.2.5	Kontrollere	67
4.2.6	Opsummering	67
4.3	ANALYSE AF LEDELSES RATIONALER.....	68
4.3.1	Effektivitetsrationalet	69
4.3.2	Det politiske rationale.....	71
4.3.3	Det elitære rationale	71
4.3.4	Opsummering af analyse af ledelsesrationaler	72
4.4	ANALYSE AF LEDELSESKVALIFIKATIONERS OPHAV	72
4.4.1	Ledelseskvalifikationer som en medfødt evne	73
4.4.2	Ledelseskvalifikationer som tillærte færdigheder	74
4.4.3	Ledelseskvalifikationer som en kombination af medfødte og tillærte færdigheder.....	75
4.4.4	Opsummering af analyse af ledelseskvalifikationers ophav	77
4.5	ANALYSE AF HVAD GOD OG DÅRLIG LEDELSE ER	77
4.5.1	Analyse af god ledelse	78
4.5.2	Analyse af dårlig ledelse	80
4.5.3	Opsummering af analyse af god og dårlig ledelse	81
5	DISKUSSION	82
5.1	DISKUSSION AF DEN EMPIRISKE KORTLÆGNING	82
5.1.1	Diskussion af den empiriske kortlægning af hvad ledelse er	82
5.1.2	Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelsesopgavens indhold	84
5.1.3	Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelsesrationaler	86
5.1.4	Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelseskvalifikationers ophav	87
5.1.5	Diskussion af den empiriske kortlægning af god og dårlig ledelse	89
5.1.6	Sammenfatning af andre problematiske mønstre og praksisimplikationer	92
5.2	POST-METODISKE REFLEKSIONER	94
6	KONKLUSION	95
7	PERSPEKTIVERING	98
8	VEJLEDERGODKENDT PENSUM- OG REFERENCELISTE.....	99
9	BILAG	104

1 Om dette speciale

1.1 Specialets anliggende

Formålet med dette studie er at undersøge *lægfolks*¹ forståelser af ledelse. Herunder vil jeg undersøge lægfolks forståelser af, hvad ledelse og ledelsesopgavens indhold er, og hvad rationalet i ledelse anskues som, dvs. hvad der begrundes ledelse og hvad ledelse er godt for. Desuden vil jeg undersøge deres opfattelser af, hvor ledelseskvalifikationer kommer fra, samt hvad der karakteriserer god og dårlig ledelse.

Dette har ledt mig frem til følgende problemformulering:

Hvad tænker lægfolk om ledelse, herunder hvad ledelse, ledelsesopgaver og ledelsesrationaler er, og hvor antages ledelseskvalifikationer at komme fra, og hvad adskiller god og dårlig ledelse?

1.2 Specialets motivering

Som begrundelser for at undersøge lægfolks opfattelser af ledelse - og vel at mærke gøre det med et kritisk refleksivt sigte i forhold til ledelsesfænomenet som sådan - kan jeg anføre både almene og personlige grunde.

Som almene grunde vil jeg for det første pege på, at ledelse er et fænomen, som langt de fleste af os har inde på livet i vores arbejdsmæssige dagligdag. Det vil sige, vi kan konstatere, at ledelse har formået at manifestere sig som et træk ved organiseringen af vores arbejde og vel at mærke gjort det så succesfuldt, at fænomenets berettigelse sjældent diskuteres. Ledelse fremstilles også som svaret på flere og flere problemstillinger i samfundet og gøres også uden, at det overvejes, hvad de mulige alternativer hertil - og evt. demokratiske omkostninger herved - kunne være. Forhold

¹ ”Personer, der ikke er fagfolk eller ikke har specialviden inden for et bestemt fagområde.” Opslag på Den danske ordbog, www.ordnet.dk/ddo.

der tilsammen kan anføres som gode grunde til at underkaste ledelsesfænomenet en kritisk reflektiv granskning. Ledelse diskuteres ganske vist i en stadigt voksende litteratur herom, men denne litteratur er også karakteriseret ved to forhold. For det første at samme typisk beskæftiger sig med spørgsmål om ledelsesformer og god og dårlig ledelse, men mindre om mere fundamentale spørgsmål om fænomenets rationale og berettigelse (Borchmann, 2015, p. 38ff.). For det andet er samme karakteriseret ved, at lægfolks tanker omkring fænomenet sjældent inddrages eller undersøges på trods af disse på sæt og vis er med til at opretholde fænomenets eksistens. Forhold, der således kalder på en undersøgelse af lægfolks forestillinger herom.

Som personlige grunde for dette speciales emnevalg vil jeg anføre, at jeg selv igennem mange år dels har udfyldt forskellige lederroller, dels beskæftiget mig med andres udøvelse af ledelse. Derfor er det nu på tide for mig at stoppe op og undersøge fænomenet ledelse, som jeg gennem flere år uden nærmere eftertanke har abonneret på og iscenesat som det mest naturlige, selvfølgelige og nødvendige. Det er naturligvis også et formål for mig, for troværdighed i fremtiden at stå med en større akademisk troværdig i at kunne beskæftige mig med ledelse i forskellige psykologiske og konsultative sammenhænge.

Sluttelig kan jeg præcisere, at det ikke er min hensigt at bekræfte eller afkræfte eksisterende teorier om ledelse eller at opstille nye sådanne. Jeg ønsker alene udtømmende at undersøge og kritisk forholde mig til fænomenet ledelse, ved at undersøge de eksisterende teoretiske rammeværk for ledelse, samt kritiske granskninger heraf, og at kortlægge mønstre i lægfolks tanker og meninger om ledelse.

1.3 Specialets fremgangsmåde

For at besvare specialets problemformulering indeholder specialet en teoretisk og en empirisk del. I specialets teoretiske del vil jeg indledningsvis foretage en udredning af de hidtidige svar, der er givet på de fem forskningsspørgsmål om ***hvad ledelse, ledelsesopgaver og ledelsesrationaler er, og hvor ledelseskvalifikationer antages at komme fra, og hvad der adskiller god og dårlig ledelse.***

I redegørelsen for de teoretiske perspektiver på hvad ledelse er, skelnes mellem perspektiver, der henholdsvis ser ledelse som en *relation*, ledelse som *et sæt af opgaver* og ledelse som en *kombination* af de to. Her trækkes bl.a. på Yukl (Yukl, 2013, *Leadership in Organisations*) og på Alvesson og Sveningsson (Alvesson og Sveningsson, 2003, *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*).

I redegørelsen for de teoretiske tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold, skelnes mellem henholdsvis *præskriptive tilgange*, hvor jeg trækker på Taylor's (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*) og Fayol's (Hildebrandt, 2015, *Ledelse - hele historien*) klassiske forskrifter for ledelse, og med kritik heraf fra Grey (Grey, 1999, *We are all managers now: We allways were: On the development and demise of management*), og *deskriptive tilgange*, hvor jeg trækker på Mintzberg og Kotter (Kotter, 1990, *What leaders really do*) med kritik heraf også fra Alvesson og Sveningsson (Alvesson og Sveningsson, 2003, *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*).

I redegørelsen for de teoretiske perspektiver på hvad ledelsesrationaler er, skelnes med henvisning til rammeværk anvendt af Reed (Reed, 1989, *The sociology of management*), Grey (Grey, 1999, *We are all managers now: We allways were: On the development and demise of management*), Borchmann (Borchmann, 2016, *Selvransagelser i ledelseslitteraturen og selvransagelse i praksis* mellem hhv. et effektivitetsrationale, et elitært rationale og et politisk rationale, hvor særligt effektivitetsrationalet kritiseres med inddragelse af Pfeffer (Pfeffer, 1977, *The Ambiguity of Leadership*))

I redegørelsen for de teoretiske perspektiver på ledelseskvalifikationers ophav skelnes mellem perspektiver, hvor ledelse anses som *en medfødt evne*, hvor jeg trækker på henholdsvis van Vugt og Ahuja (van Vugt and Ahuja, 2011, *Naturally Selected - The Evolutionary Science of Leadership*) og Kidwell (Kidwell, 1995, *Social Darwinism and the Taylor System: A missing link in the evolution of management?*). Eller hvor ledelseskvalifikationers ophav anses som *et sæt af tillærte færdigheder*, hvor jeg trækker på Lewin (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*) og Artke (Artke, 1984, *Lederskab*)

Endelig redegør jeg for teoretiske perspektiver for god og dårlig ledelse, hvor jeg igen trækker på Taylor (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*) og Fayol (Hildebrandt, 2015, *Ledelse - hele historien*), Lewin (Waring,

1991, *Taylorism Transformed - Scientific Management Theory since 1945*), McGregor, (Hollway, 1991, *Work Psychology and Organizational Behaviour*) og endelig på Goleman (Goleman, 1998, *What makes a leader*; Goleman, 2000, *Leadership that gets results*).

I den empiriske del af dette speciale foregår dataindsamling ved gruppeinterviews med i alt 9 personer, hvor jeg med udgangspunkt i min problemformulering har opstillet en række interviewspørgsmål, der dels præsenteres ved vignetter, dels som egentlige spørgsmål. Interviewene er lydoptaget og efterfølgende transskriberet i sin helhed. Respondenter er udvalgt ved at være voksne mennesker i arbejde, men som ikke har beskæftiget sig som leder. Data analyseres ved kvalitativ indholdsanalyse (Hsieh & Shannon, 2005, *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*). I analysen identificeres ligheder og forskelle i de fremviste forståelser, hvorefter de mulige grunde og årsager hertil diskuteres inden specialet opsamles i en konklusion.

1.4 Videnskabsteoretisk afsæt

I dette afsnit vil jeg redegøre for det videnskabsteoretiske afsæt for mit speciale, hvor jeg tager udgangspunkt i Jürgen Habermas' skel mellem erkendelsesledende interesser.

Habermas argumenterer for, at de forskellige videnskaber, henholdsvis naturvidenskaberne (*de empirisk-analytiske*), humanvidenskaberne (*de historisk-hermeneutiske*) og samfundsvidenskaberne (*de systematisk-handlingsmæssige*) er styret af forskellige erkendelsesinteresser (Kjørup, 1985, p. 154f.).

Ifølge Habermas har naturvidenskaberne deres oprindelse i positivismen og forfølger en teknisk erkendelsesinteresse, hvor man søger lovmæssigheder, for derved at kunne beskrive et årsags-virkningsforhold (Kjørup, 1985, p. 156). Naturvidenskaberne har således et fokus på en beskrivelsesorienteret objektivitet, hvor det studerede genstandsfelt er et objekt, der skal beskrives og lovmæssiggøres objektivt.

De humanistiske videnskaber søger at producere en tolkende viden om mennesket, og arbejder således ud fra en hermeneutisk forståelse af mennesket og dets tilværelse (Kjørup, 1985, p. 156). Fokus er her forståelsesorienteret og søger at beskrive menneskets forståelser og fortolkninger af fænomener i verden.

Som den tredje position beskriver Habermas samfundsvidenskaberne som har fokus på en frigørende, *emancipatorisk*, erkendelsesinteresse (Kjørup, 1985, p. 157). Han lægger her vægt på, at samfundsvidenskabernes ”viden” skal være kritisk.

Argumentet er, at vi mennesker kritisk skal ”*skelne mellem de egentlige samfundsmæssige lovmæssigheder, altså de uforanderlige træk i den samfundsmæssige virkelighed, og så de foranderlige træk som overtro og ideologi giver sig ud for at være lovmæssigheder*”. Gennem indsigt og kritik kan mennesket frigøre sig og arbejde for at ændre samfundet til opbygningen af det menneskelige samfund (Kjørup, 1985, p. 157). Det vil sige, at fokus her er på en kritiserende orientering med henblik på at få indsigt i og kritisere herskende ideologier i samfundet og fremkomme med bud på en bedre og mere menneskelig samfundsstruktur.

Det væsentlige i dette speciale og dermed det videnskabsteoretiske afsæt herfor ligger i forlængelse af Habermas’ frigørende erkendelsesinteresse, hvormed jeg netop ønsker at kortlægge fænomenet ledelse i et kritisk perspektiv.

Det vil sige, at jeg i et kritisk perspektiv vil undersøge, redegøre for og diskutere hvilke mønstre, der findes blandt lægfolk, der bestemmer fænomenet ledelse som en naturskabt lovmæssighed, som i virkeligheden er samfundsskabt.

1.5 Læsevejledning

For at kunne besvare mit speciales problemformulering, finder jeg det vigtigt først at skabe et overblik over, hvordan fænomenet ledelse hidtil er blevet fremstillet og behandlet. Derfor redegør jeg først i kapitel 2 *Ledelse i et teoretisk perspektiv* for netop de teoretiske perspektiver på ledelse og diskuterer kortlægningen af de hidtidige teoretiske og empiriske svar på mit speciales spørgsmål. Det vil sige en gennemgang af relevant litteratur, forskningsartikler og lærebøger om genstandsfeltet ledelse, for svar på mine opstillede forskningsspørgsmål. Dernæst beskriver jeg i kapitlet 3 *Metode* de metodologiske overvejelser og i detaljer den kvalitative metodologi, der ligger til grund for indsamlingen af specialets empiri. I kapitel 4 *Analyse af empiri* redegør jeg for analysen af mine kvalitative empiriske data i form af interviews med i denne sammenhæng lægfolk og deres syn på ledelse.

Efterfølgende vil jeg i kapitel 5 *Diskussion* diskutere de identificerede mønstre i den empiriske kortlægning af lægfolks tanker om ledelse, forholdet mellem de teoretiske

perspektiver på ledelse og resultaterne af min empiriske analyse af lægfolks syn på ledelse. Det vil sige, hvorvidt empirien og de teoretiske perspektiver adskiller eller komplementerer hinanden samt implikationer af mine empiriske fund. I kapitel 6 *Konklusion* samler jeg konklusionerne fra diskussionen. Endelig diskuterer jeg i kapitel 7 *Perspektivering* perspektiverne for mit speciale.

2 Ledelse i et teoretisk perspektiv

Formålet med det kapitel er, at redegøre for og diskutere forskellige teoretiske perspektiver på ledelse, herunder hvad ledelse, ledelsesopgaver og ledelsesrationaler er, hvor ledelseskvalifikationer antages at komme fra, samt hvad der adskiller god og dårlig ledelse.

2.1 Hvad er ledelse?

I Den danske ordbog defineres ledelse som, at ”*stå i spidsen for noget; det at have kontrollen eller magten over nogen*”, at ”*(være) under ledelse af nogen; (være) under nogens ledelse*”, og endvidere som en ”*gruppe af personer der leder et foretagende*” (Den danske ordbog, 2017²). Det vil sige, at ledelse her defineres som en rollerelation i hvilken en eller flere har kontrol og magt i forhold til andre mennesker i en eller anden sammenhæng.

På engelsk kan ledelse søges både som *leadership* og som *management*, der generelt og sprogligt set konnoterer det samme, upåagtet at ligheder og forskelle her imellem ihærdigt har været undersøgt og beskrevet af flere gennem årene. I *Oxford Dictionary and Thesaurus* defineres *leadership* som “*the state or position of being a leader; the action of leading*” (Waite, 2007, p. 590) og *management* som “*the process of managing people or things*” (ibid., p. 630). Her defineres ledelse altså så forskelligt som en position eller en tilstand, en proces eller som en handling, der udføres af en leder.

I bogen *Ledelse - hele historien* bemærker den danske ledelsesguru Steen Hildebrandt også, hvordan særlige begreber kan have en speciel status af at være ”*grundlæggende omstridte begreber*”, og at ledelse netop hører til i denne kategori. Det er således et begreb, der ”*opretholder endeløs uenighed og diskussion om hvad det er*”. Endvidere karakteriseres et sådan grundlæggende omstridt begreb også ved, at der ikke kan skabe enighed gennem ”*empirisk bevismateriale, sproglig bearbejdning eller logik*” (Hildebrandt, 2015, p. 16).

² Opslag på Den danske ordbog, www.ordnet.dk/ddo.

Det vil sige, når jeg opsummerer disse forskellige opslag kan ledelse defineres så forskelligt som 1. en relation indeholdende magt og kontrol over andre eller som en rolle, 2. en proces eller et sæt af handlinger, eller 3. et sæt af opgaver, der udføres som leder, samtidig med at netop definitionen i sig selv antages at være kontinuert omstridt.

I de følgende afsnit vil jeg redegøre for forskellige teoretiske perspektiver, der beskriver ledelse som en relation, som et sæt af opgaver eller processer, eller ledelse som en relation med et sæt af opgaver tilknyttet.

2.1.1 Ledelse som en relation

Ledelse kan defineres som en relation eller som en *”social process or pattern of relationships rather than a specialized role”* (Yukl, 2013, p. 19). Det vil sige, at ledelse kan defineres som en social proces eller mønster af relationer. I denne bestemmelse er der tale om, at ledelse er en proces mellem to eller flere mennesker, hvor den ene i processen udøver indflydelse på den anden eller på hele gruppen og, hvad denne skal gøre, og hvordan det skal gøres, og i øvrigt hvordan gruppemedlemmernes indbyrdes relationer er.

At denne definition dog næppe er den eneste mulige eller tilstrækkelig kan påpeges ved overvejelse over begrebet selvledelse. Kun at definere ledelse som en relation mister sin mening, når begrebet selvledelse introduceres, da der jo så netop ikke er tale om en relation eller i givet fald en selv-relation, som kun ville kunne bestemmes ved samtidig at udpege et noget, som denne selvrelation kunne omhandle. Der må altså være mere i ledelse, end at det blot er en relation. I det efterfølgende vil jeg se på, at ledelse også kan defineres som et sæt af opgaver eller processer

2.1.2 Ledelse som et sæt af opgaver

Ledelse kan defineres som et sæt af opgaver, der er de handlinger, som en leder skal udføre i sin rolle som netop leder.

Yukl redegør for, ved at henvise til et omfattende review af ledelseslitteratur, at ledelse kan være en specialiseret rolle, der indeholder et specielt ansvar og nogle specielle funktioner, der ikke kan deles til andre i organisationen uden, det kan gå ud over gruppens effektivitet. Samtidig definerer han, at *”The person with the primary*

responsibility to perform the specialized leadership role is designated as the “leader”. Other members are called “followers” (Yukl, 2013, p. 19). Det vil sige, at ledelse antages at være et specielt ansvar med nogle specielle funktioner eller et specielt sæt af opgaver eller handlinger tilknyttet og vedkommende er udpeget som leder, der i øvrigt har et antal *følgere*.

Heraf følger samtidig, at i større organisationer kan én person samtidig have begge roller, da vedkommende på den ene side kan være leder for en gruppe af et antal følgere, og samtidig være følger for en anden og dermed overordnet leder (ibid.).

I forlængelse heraf er der gennem tiderne beskrevet en lang række forskellige bud på og ligefrem detaljerede lister over de forskellige sæt af opgaver eller handlinger som en leder skal udføre i sin position som leder. Samtidig bliver denne række af opgavesæt kontinuerligt længere for hver dag og for hver af de tidligere omtalte populære bøger om ledelse, der lander på boghylderne. Rækken af bud eller påbud på lederens opgavesæt starter med teoretikere som *Taylor* og *Fayol*, som jeg vil behandle nærmere i det senere afsnit ”Ledelsesopgavens indhold”.

2.1.3 Ledelse som en relation med et tilknyttet sæt af opgaver eller processer

I forlængelse af de forudgående afsnit vil man også kunne definere ledelse som en kombination af de to ovennævnte definitioner, hvor ledelse er en relation af sociale indflydelsesprocesser tilknyttet et sæt af opgaver.

I deres artikel ”*The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”*” hævder Alvesson og Sveningsson således også, at det principielt vil give mening, at tale om ledelse som en sådan indflydelsesproces, hvis denne er signifikant og intenderet (Alvesson og Sveningsson, 2003, p. 375). Om sådanne indflydelsesprocesser faktisk finder sted, om der findes klarhed herom og om der er sammenhæng mellem ideal og praksis er ifølge Alvesson og Sveningsson imidlertid en ganske anden sag.

2.1.4 Opsummering

Opsummerende kan jeg nu sige, at svarene på, hvad ledelse er, ser ud til at falde i tre kategorier. For det første kan ledelse defineres som en relation eller en social

indflydelsesproces mellem to eller flere mennesker, hvor den ene er leder og de øvrige er følgere. Men denne definitionens tilstrækkelighed falder fra hinanden ved introduktion af begrebet selvledelse. For det andet kan ledelse ses som rolle med et sæt af opgaver eller processer, der skal udføres. Eller for det tredje kan ledelse defineres som en kombination af de to, som en relation med en målrettet indflydelsesproces og et sæt tilhørende opgaver, hvor der skal være en sammenhængskraft mellem ideal og praksis.

2.2 Ledelsesopgavens indhold

I dette afsnit vil jeg redegøre for forskellige teoretiske perspektiver på, hvad ledelsesopgaven indeholder. Redegørelsen forløber i fire etaper. Først præsenteres 1) teoretiske perspektiver på, hvilke forskrifter findes for de handlinger lederen skal eller bør udføre i sin ledelsespraksis, det vil sige *præskriptive tilgange* til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold. Dernæst præsenteres 2) *problematikker* af de præskriptive tilgange til ledelsesopgavens indhold. Efterfølgende ses på 3) teoretiske perspektiver til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold, der tager deres afsæt i konkrete studier af, hvilke handlinger og opgaver det er, lederen udfører i sin ledelsespraksis, det vil sige *deskriptive tilgange* til ledelsesopgavens indhold, inden jeg endeligt afrunder med 4) *problematikker* af de deskriptive tilgange til ledelsesopgavens indhold.

2.2.1 Præskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold

I forbindelse med præskriptive tilgange til ledelsesopgavens indhold, vil jeg redegøre for henholdsvis *Frederick Taylors* (1856-1915) og *Henri Fayols* (1841-1925) klassiske bestemmelser af, hvad ledelsen skal gøre og hvorfor den skal gøre det.

Taylor var i starten af 1900-tallet ophavsmanden til formuleringen af en række naturvidenskabeligt inspirerede teknikker til effektivisering af masseproduktioner. Teknikkerne kaldte hans selv for *Scientific Management*, der siden er kendt som *Taylorisme*.

Den centrale idé i Scientific Management var opgave-idéen, *task management*, der foreskrev, at hver enkelt arbejdsopgave for hver enkelt arbejdsmand på forhånd

skulle være fuldt ud planlagt og typisk beskrevet skriftligt i minutiøse detaljer og med tilhørende ressourcer eller materialer til at udføre arbejdsopgaven (Hollway, 1991, p.13). Hver enkelt arbejdsopgave skulle være bestemt og beskrevet i forvejen af ledelsen, og med præcis beskrivelse af hvad, der skulle gøres, hvordan det skulle gøres og opgjort i tid eller minutter, hvor lang tid arbejdsopgaven måtte tage (ibid., p. 14). Dette er også siden kendt som Taylors ”*one best way*”, det vil sige den ene eller den eneste rigtige måde at udføre arbejdsopgaven på.

Det centrale i Taylors opgave-idé, var en total arbejdsdeling med to elementer: kontrol blev overført fra arbejdsstyrken til ledelsen, og ledelsens objekt var den enkelte arbejder (ibid., p. 15). Det vil sige, at ledelsesopgavens indhold ifølge Taylor var, at studere, optimere, planlægge, beskrive, tidsmåle og ikke mindst kontrollere eller supervisere arbejderne i deres arbejde.

Endvidere beskriver Taylor, at ledelsesopgaven var, som de specialister lederne nu var blevet, at instruere og træne arbejderne, og ligeledes assistere dem, når der opstod vanskeligheder i forbindelse med arbejdets udførelse. Dette skulle efter Taylors sigende bringe arbejderne i en tæt og hjælpsom berøring med ledelsen. Samtidig blev ansvaret for andres arbejde fjernet fra hver enkelt arbejder, der derved ikke blev holdt ansvarlig for for eksempel forsinkelser (ibid., p. 23).

Det vil sige, at Taylor var en af de første, der så at sige satte ledelse på formel, og med sin tydelige arbejdsdeling nøje ville have beskrevet, dels den enkelte arbejders arbejdsopgave og dels ledelsens opgave med planlægning, kontrol og supervision af udførelsen af arbejdet. Dette er dog med den forskel, at førstnævnte er beskrevet meget eksplicit og sidstnævnte er beskrevet mere implicit.

Samtidig med Taylors virke og udarbejdelse af Scientific Management i USA, var Fayol i Frankrig ude i næsten samme ærinde.

Fayol tilskrives, delvist sammen med Taylor, at være den første, der har beskrevet konceptet ledelse, og Fayol desuden den første, der har beskrevet ledelse som en profession og en aktivitet, og han har desuden beskrevet ledelsesopgavens indhold. Han beskrev i *Administration Industrielle et Générale* fra 1916 dels 14 ledelsesprincipper og dels fem grundlæggende ledelsesopgaver. De fem ledelsesopgaver er at *planlægge, organisere, koordinere, befale og kontrollere* (Hildebrandt, 2015, p. 66f.).

Ledelsesopgaven *planlægge* beskrives af Fayol som med udgangspunkt i fortid og nutid på både kort sigt (uge og måned) og lang sigt (år og ti år) at forudsige og udpege en retning. Samtidig at kunne beskrive aktiviteter og fremgangsmåder for at kunne nå de planlagte mål. Hver afdeling skal kunne planlægge således i det fælles store billede (Hildebrandt, 2015, p. 22; Taneja, 2010, p. 493). Her argumenterer Smith og Boyns for at Fayol kan tilskrives, at denne ledelsesopgave er opdelt i to væsentligt forskellige opgaver, at forudsige og at planlægge (Smith og Boyns, 2005, p. 1322).

Ledelsesopgaven *organisering* beskrives som at strukturere aktiviteter, medarbejdere og materialer så virksomhedens daglige drift holdes effektiv og at de opstillede mål nås. Samtidig skal der rekrutteres og uddannes medarbejdere, så organisationen bedst understøtter arbejdets type. Hver afdeling skal have en sådan specifik plan (Hildebrandt, 2015, p. 22; Taneja, 2010, p. 493).

Befaling beskrives som at udstikke retninger og ordrer til medarbejderne samt at overvåge, hvorvidt opgaver bliver udført som beordret. Hele ledelseskæden skal beskrives i et organisationsdiagram, der udviser autoritet og ansvar (ibid.).

Koordinering beskrives som korte møder mellem ledere for de forskellige afdelinger for netop koordinering af opgave og aktiviteter på tværs af organisationen. Koordineringen skal kommunikeres til hele organisationen som hjælp i forbindelse med kontrol (ibid.).

Endelig beskrivelse ledelsesopgaven *kontrol* af Fayol som dagligt, månedligt og årligt, at følge op, rapportere og afgive status på målopfyldelse og performance samt hvorvidt regler og retningslinjer er blevet overholdt (ibid.).

Smith og Boyns argumenterer på den ene side, at Fayols beskrivelse af de fem ledelsesopgaver stadig er accepteret som en basal model (Smith og Boyns, 2005, p. 1322). På den anden side konkluderer de, at Fayols idéer har større teoretisk betydning end anvendelse i praksis i England og langt mindre udbredelse i dag end i 1950'erne og 1960'erne (ibid., p. 1330).

Opsummerende kan jeg sige, at Taylors og Fayols præskriptive tanker om indholdet i ledelse lever i bedste velgående i dag, hvor begreber fra begges arbejde fortsat erkendes og accepteres som indhold i ledelsesopgaven.

2.2.2 Problematisering af præskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold

Der findes imidlertid problematiseringer af disse præskriptive tilganges mulighed for meningsfyldt at levere en bestemmelse af ledelsesopgavens indhold, der udstanser ledelse som et særligt eller distinkt virke. Et eksempel herpå er *Christoffer Grey*, professor i organisatoriske studier ved *Royal Holloway University of London*, som jeg vil redegøre for i det følgende.

Grey har med sin artikel *We are all managers now* fra 1999 sat et kritisk fokus på ledelse og bl.a. indholdet i ledelsesopgaven. Han indleder med at beskrive, hvordan ledelseslitteraturen typisk søger at opnå en tilslutning til bestemte meninger om ledelse og gør dette retorisk ved at understøtte visse påstande om ledelse med henvisninger til autoriteter på området, fx ovennævnte Fayol (Grey, 1999, p. 563f.).

Grey påpeger videre, at der dog er en skrøbelighed i adskillelsen ikke blot mellem ledere og dem, der ledes, men også mere generelt i afgrænsningen mellem ledelsesaktiviteter fra hverdagslivets aktiviteter. Som eksempel fremdrages en leders refleksion over hver dag at tage af sted til sit krævende arbejde som leder, og hjemme ledede hans hustru huset og aktiviteterne der, uden at blive betragtet som leder (ibid.).

På samme vis og med henvisning til Grey fremdrager *Borchmann* i sit antologibidrag i *”Ledelsesfilosofi og Praksis”*, redigeret af Hertel og Fast, det trivielle eksempel, hvor en murer i sit daglige arbejde, på samme vis som en leder ville gøre, selvstændigt planlægger, udfører og kontrollerer sit eget arbejde, uden derved at blive betragtet som leder (Borchmann, 2016, p. 34f.).

Der er ifølge begge således et paradoks i, at opgaverne i ledelse er noget vi næsten alle går og gør i dagligdagen, uden dermed at være udpegede ledere. Man kan altså ikke udpege ledelse som et distinkt virke, uden at dette paradoks optræder. Så snart man konkretiserer et bestemt opgavesæt, der skulle udpege et særligt virke for ledere og ledelse, ser man, at præcis de samme opgaver løses af alle mulige andre mennesker, uden at de af den grund er ledere.

2.2.3 Deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold

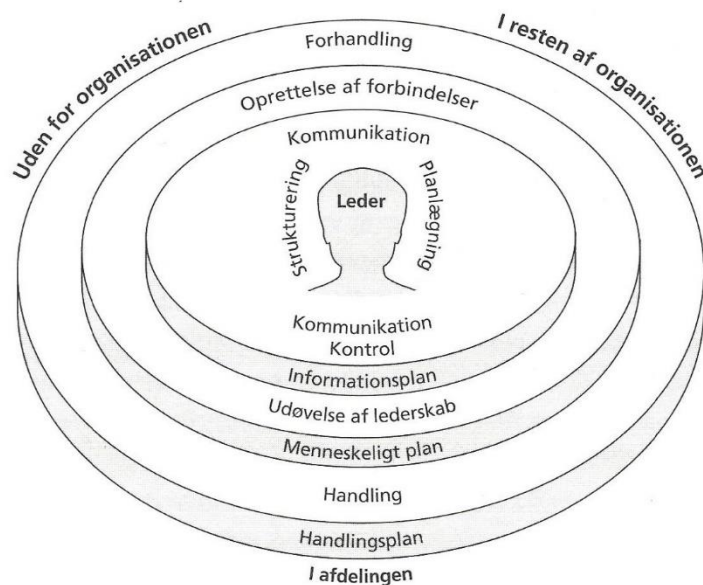
I forbindelse med deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold, vil jeg redegøre for henholdsvis *Henry Mintzberg's* og *John Kotter's* tilgange til, hvad ledelsen gør, og hvorfor den gør det. Det følgende er med andre ord et deskriptivt perspektiv på ledelsesopgavens indhold.

Mintzberg har i sin bog *Mintzberg on Management*³ søgt at redegøre for, hvad ledelse er, og han har blandt flere andre idéer sin idé til, hvad ledelsesopgaven indeholder. Det vil med andre ord sige, at Mintzberg tilsyneladende har indset vanskeligheder med at lave konkrete forskrifter for, hvad ledelse er. Han har derfor foretaget studier af, hvad det er ledere rent faktisk har brugt deres tid på og med afsæt i det søger han så at forklare, hvad opgaverne er.

Mintzberg indleder med at påpege ledernes egen mangel på selv at kunne beskrive, hvad det er, de gør som ledere. Han beskriver, at nye ledere er overladt til sig selv og ved egne erfaringer at skulle finde ud af, hvad det vil sige at være leder (Mintzberg, 2010, p. 19). Han definerer først, at ledelse er en praksis, der primært læres gennem lederens erfaringer med rod i konteksten (ibid., p. 27).

På trods af eller som resultat af ledernes tilsyneladende egne noget uklare opfattelser af ledelsesopgaverne opstiller Mintzberg på baggrund af sine mangeårige studier i ledelse denne model, som han ganske enkelt benævner "*En ledelsesmodel*" (Mintzberg, 2010, p. 78):

³ "*Mintzberg on Management*" er oprindeligt udgivet i 2009 og er i 2010 oversat til dansk "*Mintzberg om ledelse*" af Anette Rosenberg, og det er denne udgivelse, der er grundlaget for dette speciales referencer.



Figur 1: Mintzberg - en ledelsesmodel (Mintzberg, 2010, p. 78)

I modellen sættes lederen i midten mellem lederens egen enhed eller afdeling, den omgivende resterende interne organisation og omgivelserne udenfor organisation. Desuden er modellen opbygget i tre planer, et informationsplan, et menneskeligt plan og et handlingsplan. På hvert plan udfører lederen to roller. På informationsplanet informerer og kontrollerer lederen, på det menneskelige plan udøver lederen lederskab og skaber forbindelser og på handlingsplanet er der ifølge Mintzberg tale om at handle og at indgå aftaler. Samtidig skal lederen også strukturere strategier, prioritere, og planlægge sin egen tid (ibid., 79f.).

Mintzberg beskriver ledelsesopgaven strukturering som lederens strukturering af beslutninger om eget arbejde, fokusering på bestemte problemstillinger og udvikling af strategier (ibid., p. 80).

Planlægning beskrives som lederens middel til at opnå andre mål, der bl.a. er varetagelsen af de øvrige roller. Desuden har planlægning en stor betydning for afdelingen, da det er dagsordenen for det, der har betydning i arbejdet (ibid., p. 81).

Informering beskrives som lederens opfordring til andre mennesker til at udføre relevante handlinger, altså en fokusering på det at få tingene til at ske (ibid., p. 83).

Kontrol beskrives som lederens anvendelse af informationer til styring af adfærden hos de underordnede (ibid., p. 88).

Lederskab beskrives om lederens indsats ved opmuntring fremfor pres, at få underordnede til at gøre bestemte ting, som de selv rent naturligt foretrækker. Det vil sige, at underordnede motiveres af lederen og får bemyndigelse fra lederen til deres handlinger (ibid., p. 98). Samtidig udbygges begrebet lederskab med opgaver som at tilføre folk energi, at udvikle folk, at opbygge og vedligeholde teams (ibid., p. 102ff.).

Handel og det at indgå aftaler beskrives som forbindelserne til folk udenfor lederens egen afdeling, der endvidere beskrives som et net af relationer til eksterne enkeltpersoner og grupper (ibid., p. 110).

Endelig kan man sige at Mintzberg beskriver ledelse som et sæt af forskellige roller på forskellige planer, hvortil der er knyttet forskellige handlinger, der opstilles i følgende skema ”*Roller i ledelse*” (ibid., p. 134):

	Strukturering af jobbet og planlægning af arbejdet	
	Internt	Eksternt
Informationsplan	Kommunikation • Overvågning • Nervecenter	
	Kontrol • Udformning • Uddelegering • Udpegelse • Fordeling • Bedømmelse	• Talsperson • Nervecenter • Udbredelse
Menneskeligt plan	Ledelse • Tilføre folk energi • Udvikle folk • Opbygge team • Styrke kulturen	Forbindelser • Netværk • Repræsentation • Overbevisning/ formidling • Transmission • Buffervirksomhed
Handlingsplan	Handling • Lede projekter • Håndtere uroligheder	Aftaler • Opbygge koalitioner • Mobilisere støtte

Figur 2: *Roller i ledelse* (Mintzberg, 2010, p. 134)

John Kotter har i sin artikel *What leaders really do* i Harvard Business Review i 1990 argumenteret for at ledelse som opgave består af to karakteristiske og komplementære systemer af handlinger, der har hver sin funktion, hvor begge er nødvendige for succes i ledelse (Kotter, 1990, p. 85). De to handlingssæt er 1) at

sætte en retning, en nødvendighed, der udspringer af behov for ændringer, samt 2) at planlægge. Han pointerer, at disse to handlinger umiddelbart ser ens ud, og folk ofte blander dem sammen. Det at sætte en retning er ifølge Kotter en induktiv proces i indsamling af data og heri undersøge for mønstre, relationer og sammenhænge og deraf skabe forklaringer. Dette anvendes til at udarbejde visioner og strategier. Det andet sæt handlinger, at planlægge, er en deduktiv proces, der har til formål at skabe resultater (ibid., p. 87).

2.2.4 Problematisering af deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold

Der findes imidlertid også problematiseringer af disse deskriptive tilganges mulighed for at levere en fyldestgørende bestemmelse af ledelsesopgavens indhold, hvilket jeg kan finde støtte til i Alvessons og Sveningssons artikel *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*, og som jeg vil redegøre for i det følgende.

Alvesson og Sveningsson har i deres artikel kvalitativt undersøgt og kritisk argumenteret for at ledere ikke præcist kan pege på, hvad de egentlig gør i praksis, når de udøver ledelse. Undersøgelsen omfatter ca. 40 interviews med ledere på forskellige niveauer i organisationerne.

Alvessons og Sveningssons empiriske undersøgelse har to hovedformål. Dels undersøger de ledelse i en forretningsmæssig kontekst med langvarige projekter, højkomplekse problemstillinger, og stor vidensintensitet, og dels undersøger de, i hvilken grad det giver mening at påberåbe sig, at ledelse som disciplin eksisterer, upåagtet om det er i form af en samling af adfærd, i form af en orientering, en position i relation til andre eller om der er tale om noget helt andet (ibid., p. 361).

I flere detaljer opstiller Alvesson og Sveningsson deres resultater som seks minicases, der argumenter for deres konklusioner. Den første case forklarer ledelse, dels som ledelse og udvikling af mennesker, og dels som at give rum for kreativitet. Senere sammenligner samme person ledelse med det at være en fodboldtræner, der har svært ved at forklare, hvordan fodboldspillerne skal spille. Det vil sige, at ledelse fremstilles uklart og usammenhængende (ibid., p. 368). I den anden case fremstilles ledelse som det at få mennesker til at samarbejde som et team, der skal arbejde mod fælles mål og på tværs af nationer og at skabe infrastruktur hertil. Men lederen får

ved uddybende spørgsmål hertil ledelse til at fremstå som, at mennesker skal være positive, og der skal være et godt humør i teamet, hvilket i sig selv ikke har noget med et fælles mål at gøre (ibid., p. 369f.). I den tredje case fremstilles ledelse som værende ekstremt vigtigt for teamet, men samtidigt er det teamet, der med deres store viden skal beslutte retningen, og netop ikke lederen, der ikke har det faglige kendskab. Hermed sætter lederen sig ud af magtforholdet, og indtager netop ikke en lederrolle og holder dermed sig selv på niveau med medarbejderne (ibid., p. 370f.). I den fjerde case argumenterer lederen noget usammenhængende, at ledelse er at sætte mennesker i stand til selv at tænke og bryde opgaver ned i mindre dele og finde løsninger hertil, i stedet for som leder at give råd. Samtidig påpeger denne, at der sjældent er tid til udøvelse af netop ledelse (ibid., p. 371f.). I den femte case fremstiller en leder ledelse som aktiviteten, at skabe det store billede og opmuntre mennesker til at have det overordnede mål i sigte, samt at skabe en balance mellem det operative og visionen. Samtidig påpeger lederen, at det er sjældent, at vedkommende har tid til gøre, det der egentlig skal gøres (ibid., p. 372). I sidste case fremstiller en leder det centrale i ledelse som det, at skabe en fælles attitude og følge fælles værdier, der gøres ved at lytte og kommunikere, men det fremstår uklart, hvad attitude, fælles værdier, lytten og kommunikation egentlig skal føre til (ibid., p. 373). Som opsummering fremhæver Alvesson og Sveningsson, at der ikke er så meget ledelse tilbage, og som tydeliggøres i titlen på deres artikel: at den store forsvinding af ledelse udgøres på forskellig vis. Dette er, at ledelse er et mystisk set seletøj af energi; at ledelse er at arbejde med infrastruktur, der i sig selv underminerer det at arbejde med udbredelse af en vision; at ledelse handler om at undgå at følge en bestemt retning, men at følge de underordnedes retning; at ledelse handler om at få mennesker til at tænke, opfordre til uafhængighed og at udvikle mennesker; at der ikke er så meget tid til ledelse, på trods af, at det tilsyneladende er så ekstremt vigtigt; samt endelig at der ikke er en egentlig retning i ledelse, der blot handler om at lytte og kommunikere (ibid., p. 374).

Konklusionen er tredelt, hvor de to første i denne sammenhæng er de mest spændende. For det første så har de interviewede ledere temmelig uklare og modstridende opfattelser af ledelse. For det andet så fremstilles ledelse, både generelt og i deres undersøgelse, som noget særligt og robust, men uden de interviewede har gjort sig nærmere overvejelser over, hvorfor de fremstiller ledelse, som de gør.

Alvesson og Sveningsson konkluderer derfor, at ledelse for nærværende blot er at betragte som en diskursiv position, som ledere indtager eller stræber efter at indtage, men som er svær at holde sig til, på trods af at der er en stærk normativ opmuntring til at udøve netop ledelse fra ledelsesuddannelser, fra et forretningsmæssigt perspektiv samt fra både over- og underordnede personer. For det tredje er Alvesson og Sveningsson opmærksomhed på deres egen metodologi, der ved videre undersøgelser opfordrer til en mere åben og spørgende tilgang til ledelse, og herunder, at det vil være for tidligt på baggrund af deres ene undersøgelse, at aflive al ledelse (Alvesson og Sveningsson, 2003, p. 379).

Alvesson og Sveningsson konkluderer med andre ord, som det fremgår af titlen på deres artikel, når ledere selv har meget svært ved at beskrive deres egentlige ledelsesopgaver, som de generelt beskriver meget uklart, så er ledelse således blot et stort forsvindingsnummer.

Det vil sige, at der også her ses et grundlæggende paradoks. På den ene side studeres og beskrives ledelse som et sæt af opgaver, som ledere i deres praksis udfører. Men på den anden side ses, at når man så spørger lederne, hvad de rent faktisk gør i deres dagligdag som leder, får man en række uklare og modstridende forklaringer, og desuden har lederne selv egentlig ikke gjort sig nærmere overvejelser over, hvorfor de fremstiller ledelse, som de gør.

2.2.5 Opsummering

Opsummerende kan jeg således nu påpege, at der findes både præskriptive og deskriptive tilgange til bestemmelse af ledelsesopgavens indhold. Det vil sige både tilgange, der beskriver, hvad lederen eller ledelsen skal eller bør gøre, i afsnittet repræsenteret ved Taylor og Fayol, samt tilgange der beskriver, hvad lederen eller ledelsen rent faktisk gør, i afsnittet repræsenteret ved Mintzberg og Kotter.

Disse perspektiver samler sig om, at ledelsesopgavens indhold kan siges at bestå i en meget bred vifte af opgaver som at planlægge, organisere, koordinere, befale, kontrollere, informere, udøve lederskab, skabe forbindelser, handle, indgå aftaler, strukturere, udtænke strategier og prioritere. Til disse bestemmelser er der imidlertid opstillet flere kritiske perspektiver, bl.a. ved Grey samt Alvesson og Sveningsson, der argumenterer for to væsentlige paradokser.

Det første paradoks er, at man på den ene side forsøger at definere og berettige ledelse ved at udpege et bestemt sæt af opgaver, som ledere løser. På den anden side står at, så snart man konkretiserer det opgavesæt, der er i ledelse, fremkommer at præcis de samme opgaver løses af alle mulige andre mennesker, uden at de af den grund er ledere. Med andre ord består paradokset i, at ledelsesopgaver løses både af ledere og alle andre, der ikke er udnævnt ledere.

Det andet paradoks er, at på den ene side beskrives ledelse som et sæt af opgaver, som ledere i deres praksis udfører. Men på den anden side står, at man får en række uklare og modstridende forklaringer på, hvad ledere rent faktisk gør i deres dagligdag som leder, og desuden har lederne selv ikke gjort sig nærmere overvejelser over, hvorfor de fremstiller ledelse, som de gør.

2.3 Ledelsesrationaler

I dette afsnit vil jeg redegøre for de teoretiske perspektiver på, hvilke rationaler der er for ledelse. Det vil sige, hvilke begrundelser der er som argument for udøvelse af ledelse og udnævnelse af ledere. Når jeg ser på tværs af flere teoretikere, der har beskrevet dette felt, så fremstår der et rammeværk med tre forskellige rationaler for ledelse, henholdsvis et effektivitetsrationale, et politisk rationale og et elitært rationale. Dette er et rammeværk, der udgår fra en betragtning over den professionelle leders fremkomst i det tyvende århundrede. Jeg vil i de følgende afsnit redegøre for disse forskellige rationaler.

2.3.1 Effektivitetsrationalet

Michael Reed ser som det første et ledelsesrationale, der søges begrundet i en teknisk effektivitet og profitkabende produktion. Begrundelserne for ledelse bygger i flere detaljer på behov for hierarkisk koordinering mellem forskellige organisatoriske enheder, konsolidering af ejerskab for hver organisatorisk funktion og udviklingen af komplicerede kontrolfunktioner og -mekanismer i de forskellige enheder. Endelig er også kontrol over ressourcer og herunder personer også et effektivitetselement. Imperativet er, at den komplekse interaktion i forbindelse med teknologisk masseproduktion styres mest effektivt ved ledelseshierarkier (Reed, 1989, p. 66f.).

Grey fremstiller samme rationale for ledelse som en teknisk tilgang, der forklares ved, at væksten i de kapitalistiske organisationers størrelse og kompleksitet fra midten af det 19. århundrede og fremad, har krævet behovet for en ny gruppe af specialister til at lede. Grey kalder tidligere tiders beslutninger for styret af en usynlig hånd, ”*invisible hand*”, der med de nævnte ændrede forhold, hvor ledelse i form af en synlig hånd, ”*visible hand*”, er kommet i spil (Grey, 1999, p. 566).

Den tekniske forklaring og effektivitetsrationalet knyttes altså sammen. Dette har også sin rod tilbage til Taylor, hvor rationalet var en total adskillelse af planlægningen af arbejdet og den egentlige udførelse af arbejdet (Borchmann, 2016, p. 38).

Som kritik af effektivitetsrationalet for ledelse har Pfeffer i artiklen *The Ambiguity of Leadership* dog påpeget, at der ikke findes evidens for, at ledelse fremmer effektiviteten. Han peger på tre årsager hertil. For det første er dem, der bedriver ledelse, udpeget, og dette er vurderet ud fra et begrænset adfærdsmønster. For det andet så er ens dømmekraft og handlemuligheder begrænsede, når man først er udpeget som leder. For det tredje så kan ledere kun påvirke et fåtal af de variable, der har indflydelse på organisationen effektivitet (Pfeffer, 1977, p. 106).

Det vil opsummerende sige, at ledelse, jævnfør effektiviseringsrationalet, anses som et neutralt instrument, man bruger i alles interesse fordi det fremmer effektiviteten i produktionen. Medarbejderne har behov for en styrende og synlig hånd, da de ellers ikke vil vide, hvad de skal gøre og hvordan. Dog er der tilsyneladende også studier, der peger på, at ledelse ikke fremmer effektiviteten.

2.3.2 Det politiske rationale

Som det andet findes et politisk rationale for ledelse, som jeg her vil redegøre for.

Reed redegør for, at den funktionelle opdeling af arbejdskraften, der skulle koordineres gennem et hierarkisk autoritetsapparat, kaldte på et behov for at sikre en regulering af arbejdsstyrken. De hidtil anvendte generelle regler og direktiver for arbejdets udførelse blev underlagt en bureaukratisering, der etableres som en kontrolmekanisme, hvilket hæver ledelsen op over de specifikke regler til et politisk niveau i organisationen (Reed, 1989, p. 68f.). Reed fremhæver at den politiske ledelse er en strukturering af agendaer for beslutninger, der understøttes af fremsatte

værdier og symboler, der legitimerer tolkninger af bestemte situationer og filtrerer andre tolkninger fra (ibid., p. 37). Det vil sige, at politisk magt over arbejdsstyrken, forhandlinger, værdier og symboler i organisationerne ses som et centralt aspekt og rationale i forbindelse med ledelse. For at organisationerne kan nå realiseringen af de fælles mål, er det nødvendigt med en organisatorisk bureaukratisk kontrol eller magt, der understøttes af en politisk valgt ideologi.

Grey argumenterer for, at det politiske rationale ligger i forlængelse af behovet for ledelse som en separat aktivitet af specialister (i ledelse), men skiftende fra en teknisk argumentation til en politisk argumentation, der handler om kontrol over arbejdskraften. Rationalet var altså ikke længere effektivisering og reduktion af omkostninger og teknisk kompleksitet, men alene et spørgsmål om disciplin (Grey, 1999, p. 567f.).

Borchmann forklarer det politiske rationale som *”et egentligt og aktivt forsøg på at undertrykke og kontrollere den ikke-ledende, arbejdende del af befolkningen”* (Borchmann, 2016, p. 39). Det vil sige, at ledelse i dette rationale handler om kontrol og disciplin over en arbejdsstyrke, der er mere eller mindre modvillige overfor at arbejde.

Opsummerende kan jeg sige, at det politiske rationale ligger i en ideologisk kontrol over arbejdsstyrken, hvor en klasse forsøger at udbytte arbejdskraften ved magt, dominans og kontrol over en anden klasse, arbejderne.

2.3.3 Det elitære rationale

For det tredje findes et elitært rationale for ledelse, som jeg vil redegøre for her.

Reed påpeger videre, at udviklingen af ledelse kommer direkte fra samfundets stigende magtelite, der domineres af forretningsmæssige institutioner og grupper og deres økonomiske systemer. Den ledende og dominerende elite kontrollerer ressourcerne og udvider derved løbende deres kontrolområde. Forretningsmæssig kontrol og ledelsesret er blevet mere vigtig end kapital (Reed. 1989, p. 67).

Grey argumenterer ligeledes for det elitære rationale for ledelse. Han redegør for, at der findes en selvished hos en særlig gruppe mennesker, der legitimerer for, at ledelse er for *”common good”*, en ledelse for det fælles bedste (Grey, 1999, p. 567).

Reed og Grey flankeres af Borchmann, der også redegør for, at en elite i sig selv har behov for varetagelse af egne interesser og deres magtpositioner. Samtidig forklædes dette behov af eliten som påstande om effektivitet eller bidrag til det fælles bedste, og endvidere at ledelse er nødvendigt for styringen af irrationalitet hos medarbejderne (Borchmann, 2016, p. 39). Det vil sige, at elitens behov for ledelse alene kan betragtes som en selvopretholdelse af en magtposition, og dette forklædes som et rationale for større effektivitet, der gavner det fælles bedste i hele den pågældende organisation.

Opsummerende kan jeg sige, at det elitære rationale for ledelse baseres på elitens eget behov for i sig selv at opretholde en magtposition. Dette rationale forklædes forskelligt, bl.a. som, at arbejderne har behov for disciplin, da de anses for at være mere eller mindre dovne og irrationelle i deres adfærd, eller med andre ord, at der er væsentlige mangler hos folk, der kalder på ledelse og styring, og desuden at ledelse derfor er godt for alle og for fællesskabets bedste.

2.3.4 Opsummering

Som opsummering har jeg nu påvist tre forskellige rationaler for ledelse, et effektivitetsrationale, et politisk rationale og et elitært rationale. Et effektivitetsrationale, der siges at være til gavn for alle og selvsagt for en mere effektiv produktion. Et politisk rationale, der beskytter ledere i deres opretholdelse af deres egen rolle eller klasse som ledere. Et elitært rationale, der beskytter eliten eller ejernes egne interesser i at få arbejderne til at udføre arbejdet. Væsentligt er, at de to sidstnævnte rationaler søger at sløre sig under effektivitetsrationalet.

2.4 Ledelseskvalifikationers ophav

I dette afsnit vil jeg redegøre for forskellige teoretiske perspektiver på ledelseskvalifikationers ophav. Det vil sige forskellige perspektiver på spørgsmålet om, hvor kvalifikationerne til at blive leder og udøve ledelse stammer fra. Der skelnes her mellem tre perspektiver, at ledelse er en medfødt og dermed en genetisk betinget evne, betegnet som *nature*, eller at ledelse er en tillært færdighed, betegnet som *nurture*, eller at ledelseskvalifikationers ophav kan være en kombination af de to.

2.4.1 Nature som ophav for ledelseskvalifikationer

Det ene teoretiske perspektiv på ledelseskvalifikationers ophav er *nature*, altså at ledelse er en medfødt evne, der dermed er genetisk betinget. Dette vil jeg redegøre for i det følgende.

Axel Artke benævner ledelse som et resultat af medfødte egenskaber ved *teorien om overmennesket*. Han redegør for tidligere teories opdeling i to befolkningsklasser, et *aristokrati* som, ifølge Socialdarwinismen, er genetisk bestemt for ledelse, og *underklassen*, der med hensyn til intelligens, energi, moral og andre lederskabsdyder er biologisk dårligere udstyret (Artke, 1984, p. 51f.).

van Vugt og Ahuja er blandt flere eksponenter for denne ideologi om Socialdarwinisme. De argumenterer i bogen *Naturally Selected - The Evolutionary Science of Leadership* for at se ledelse i et evolutionært perspektiv, *Evolutionary leadership theory* (ELT). De siger, at ledelse og følgere er emergeret og tilpasset i menneskets evolutionære udvikling som svaret på udfordringen for artens overlevelse og reproduktion (van Vugt og Ahuja. 2011, p. 4f.). Rammeverket for denne teori bygger på, at mennesket som art er tilpasset til at leve socialt i grupper, der er sammensat af ledere og følgere i modsætning til ukoordinerede grupper (ibid., p. 43). Evolutionær ledelse forklares ved, at individer har behov for at koordinere aktiviteter med andre individer i gruppen for individets og gruppens fælles overlevelse. Ud af det vokser behovet for en leder, der kan koreografere gruppens koordination. Dette er et individ, der har en talende og/eller dominerende personlighed, og derfor bliver valgt af følgerne som deres fokus i gruppen. Deraf følger, at ledede grupper havde større sandsynlighed for overlevelse og reproduktion end ikke-ledede grupper (ibid., p. 69). Endvidere ses behovet for at følge at være stærkt ved, at det kan være forskelligt fra individ til individ, og at individet kan følge forskellige ledere i forskellige situationer. Dette ses for eksempel hos barnet, der følger og lærer af sin mor eller andre voksne. Eller med andre ord, så kan dette ses som minoriteten, der følger majoriteten for at opnå et gode eller simpelthen blot for at følge og være med i gruppen. Med andre ord står individet overfor valget: ”*either you are in with the in-crowd or you are out*” (ibid., p. 85).

Det vil sige, at ledelse i dette evolutionære perspektiv handler om følgernes valg af en leder, der for eksempel kan koreografere, koordinere, lære fra sig, og en som

følgerne vil følge og samtidig tilsidesætte egne behov for simpelt hen blot for at være en del af gruppen og ikke udenfor gruppen. Følgerne følger med andre ord ikke kun én leder, men også den bedste leder i situationen, der altså kan være forskelligt fra en situation til en anden, eller de følger en idé eller et fælles mål.

Denne ledelsesteori, at mennesket har et evolutionært tilpasset gruppebehov for følgere og ledere, har betydning i det moderne samfund, selv om samfundet er fundamentalt ændret og ikke længere ligner det, vi egentlig evolutionært er tilpasset til. Så vi følger instinktivt det evolutionære perspektiv, for eksempel mennesker med karisma, da de associeres med kompetence. Vi vælger politiske ledere, der er høje og veltrænede, da de evolutionært set kunne yde gruppen sikkerhed. Vi ekskluderer kvinder, da de er begrænsede i gruppen til mere traditionelle opgaver, og vi ekskluderer minoriteter og fremmede, da vi instinktivt er mistænksomme overfor mennesker, der ikke er som os selv (ibid., p. 185).

Opsummerende kan jeg sige, at ledelse som følge af et Socialdarwinistisk perspektiv understøttes af van Vugt og Ahuja og deres evolutionære ledelsesteori med studier og forsøg fra dyreriget. De antager, at disse forhold også er gældende for mennesket som art. Det vil sige, at ledelse hos mennesket som flokdyr er en evolutionært tillært og adaptiv egenskab. Det vil sige at ledelseskvalifikationers ophav ifølge Socialdarwinismen er en evolutionær udvikling, der findes hos nogle individer kaldet ledere, og de øvrige individer følger lederen, for at opnå tryghed og sikkerhed og sikre gruppens fælles overlevelse. Det er med andre ord ifølge disse teorier en biologisk forankring, og en differentiering mellem os som individer i ledere og følgere.

2.4.2 Nurture som ophav for ledelseskvalifikationer

Som modvægt til det forrige perspektiv på ledelseskvalifikationers ophav, vil jeg her redegøre for perspektivet, hvor ledelse ses som en tillært færdighed, eller med andre ord som et resultat af *nurture*.

I begyndelsen af forrige århundrede opstår der ifølge Artke, som modvægt til ideologien om den biologiske egnethed som begrundelse for succes, ”*New Thought-bevægelsen*”, der argumenterer for, at succes alene er et resultat af mental kraft (Artke, 1984, p. 57). Ifølge Artke kommer Taylors Scientific management som det

første ideologiske gennembrud, hvor ledelse anskues videnskabeligt og vægten lægges bl.a. på arbejdspladsens indretning, aflønning og netop ledelsesformen. (ibid., p. 58).

Taylor kommer således netop med sit påbud om arbejdsdeling i henholdsvis arbejde og ledelse, samtidig påpeger han nødvendigheden af *supervision*. Supervision, eller ledelse, der tidligere ikke havde været sat i system, blev det nu. Ledelseskonceptet, består af motivation, jobtilfredshed og interpersonelle evner, der skal trænes og tillæres hos lederne (Hollway, 1991, p. 20). Med andre ord ville Taylor selv sige, at ledelse kan og skal læres og trænes, og at ledelse derfor er en tillært færdighed.

Artke peger ligeledes på, at det næste større skridt i denne ideologiske udvikling sker med Human relations skolerne (Artke, 1984, p. 58). Her vil jeg fremdrage *Kurt Lewin* (1890-1947), en tysk-amerikansk psykolog, der arbejdede med studier i forskellige ledelsesidealer, som argumenterer for, at ledelse kan tillæres. Netop i forbindelse med sine studier og træning i sit ledelsesideal, demokratisk ledelse, faldt han så at sige over en væsentlig metode til gruppetræning i ledelse.

Lewin oplever i forbindelse med en aftensession efter træning, at deltagerne begynder indbyrdes at diskutere hver deres adfærd i forbindelse med dagens arbejde og spørge ind til de individuelle bevæggrunde til specifik adfærd ved hændelser. Dette blev en udveksling af viden og observationer mellem trænere og deltagere, der blev som "*electric effect*" og en "*tremendous electric charge*", hvor de følelsesmæssige af diskussionerne medførte umiddelbare ændringer i deres individuelle adfærd (Waring, 1991, p. 112f.). Ud af dette tilfælde for Lewin, der senere har fået stor indflydelse på ledertræning, kan man udlede, at ledelse således er en kvalifikation, der kan trænes og tillæres.

Opsummerende kan jeg sige, at disse nye ideologiske bevægelser anser ledelseskvalifikations ophav at stamme fra mental kraft og ved tillærte færdigheder. Det vil sige, at der i flere ledelsesidealer bliver peget på, at ledelse kan og skal tillæres og trænes.

2.4.3 Nature og nurture som ophav for ledelseskvalifikationer

Disse to ovennævnte perspektiver på ledelse som en medfødt eller en evolutionært adaptiv egenskab hos visse individer, er en konstellation, der også kan spores hos

Daniel Goleman. Han har udviklet sin teori om emotionel intelligens og deraf teorier om emotionel ledelse opdelt i ledelsesstile. Han stiller selv spørgsmålet om ledelse i forlængelse af følelsesmæssig intelligens er medfødt eller et resultat af livserfaringer. Han argumenter selv, at der er videnskabeligt bevis for begge dele. Der er ifølge ham en genetisk komponent i følelsesmæssig intelligens og dermed også i ledelse (Goleman, 1998, p. 22). Det vil sige, at Goleman argumenterer for, at ledelseskvalifikationer både stammer fra en genetisk komponent, og at det også er en tillært færdighed som følge af livserfaringer. Med andre ord understøtter han, at ledelse er en kombination af, dels en medfødt egenskab, og dels er en tillært færdighed.

2.4.4 Opsummering

Opsummerende kan jeg nu sige, at ledelseskvalifikationers ophav på den ene side kan defineres ved Socialdarwinisme. Her antages ledelse at være en evolutionært adaptiv egenskab, hos nogle individer. Det vil sige, at ledelse er et resultat af naturen, hvor nogle individer er født med denne evne. Desuden anses lederen ifølge Socialdarwinismen som én, de øvrige individer i flokken vælger at følge med ønsket om tryghed og sikkerhed, og som samlet set kan sikre gruppens fælles overlevelse.

På den anden side fremstilles ledelseskvalifikationers ophav som en tillært færdighed, der kan trænes eller uddannes i. Disse nye ideologiske tanker startede omkring forrige århundredeskifte med New thought-bevægelsen som et opgør mod Socialdarwinismen. Dette kan spores tilbage til de ledelsestraditioner ved Taylors Scientific management, med sin arbejdsdeling samtidig bl.a. træner ledere i supervision. I den efterfølgende ledelsesideologi, Human relations traditionen, ses også ledertræning og uddannelse, hvor bl.a. Lewin kommer med sine bud herpå.

Endelig kan jeg sige, at ledelse også kan ses som en kombination af en medfødt genetisk egenskab hos visse individer og en efterfølgende tillært eller videreudviklet færdighed. Dette kan bl.a. spores i moderne ledelsesteorier ved Goleman. Han afviser således ikke muligheden for, at ledelse har en genetisk komponent, samtidig med at han opstiller sine forskellige ledelsesstile, der ifølge ham netop kan tillæres, hvilket er et af hans primære virker.

2.5 God og dårlig ledelse

I dette afsnit vil jeg redegøre for de teoretiske perspektiver på god og dårlig ledelse. Det vil sige, hvad idealerne for god ledelse er, og hvad der adskiller god ledelse fra dårlig ledelse. Jeg vil her fokusere på og strukturere de følgende afsnit ud fra de ændringer, der har været i ledelsesidealene igennem moderne tid, fra den videnskabelige tilgang, Scientific management, over en mere humanistisk og demokratisk tilgang til ledelse til en mere nærmest indfølelse og spirituel coachende tilgang til, hvad god ledelse er. Dette har jeg opdelt i afsnittene, de klassiske ledelsestraditioner, Human relations traditionen, de nyere ledelsestraditioner og endelig et afsluttende afsnit om dårlig ledelse.

2.5.1 De klassiske ledelsestraditioner

I dette afsnit vil jeg redegøre for det, jeg benævner som de klassiske ledelsestraditioner, der er ført an af Taylor og Fayol.

Taylor var som tidligere omtalt, den første, der fra ca. 1909 satte ledelse i system med Scientific management, og dermed også definerede, hvad han på det tidspunkt anså som god ledelse, eller om man vil, for nødvendig ledelse. Taylors påbud om opdeling af arbejdet i arbejder og ledelse nødvendiggjorde, at han definerede ledelse i sig selv.

Ledelse ifølge Scientific management var en forløber for nye ledelsesprincipper, der skiftede fra et nærmest ejendomsretligt regime over vilkårlig arbejdskraft til ledelse via regler, procedurer og videnskabelige principper. Taylors idéer såede de første frø til en vis form for selv-regulerende adfærd hos arbejderne indenfor rammerne af reglerne. De grundlæggende idéer i denne funktionelle tilgang til ledelse, ”*functional foremanship*”, var at ledere skulle kontrollere arbejderne gennem præcis planlægning, organisering og koordinering af deres bevægelser (Hollway, 1991, p. 20f.). Det vil sige, at god ledelse i denne sammenhæng alene handlede om arbejdets planlægning og udførelse. Der var så at sige ikke fokus overhovedet på medarbejderne i sig selv, ud over åbenhed overfor dennes selvregulering af sin adfærd inden for de planlagte regler og procedurer, og dette alene med det formål at kunne udføre arbejdet hurtigere for at opnå en større løn for arbejderne i en tidsperiode og dermed mere effektivitet.

Den samtidige Fayol beskrev 14 principper for ledelse, der kan fordeles over fokusområder som i dag vil kunne betegnes som strategi, HR, kultur, organisering, motivation og arbejdsplanlægning (Hildebrandt, 2015, p. 68). Ud fra de 14 opstillede principper vil jeg her blot redegøre for de principper, der indirekte siger noget om Fayols syn på god ledelse.

- Autoritet og ansvar. Ifølge Fayol var personlig autoritet vigtig, og ikke blot den formelle autoritet, og samtidig som følge af autoriteten skulle man stå til ansvar for sine handlinger.
- Disciplin skulle opretholdes, men ved fornuftige og retfærdige straffe.
- Prioritering af fælles interesser frem for egne interesser, hvor højeste prioritet var virksomhedens fælles mål.
- Fair honorering af personale, der skulle beregnes ud fra udbud og efterspørgsel og virksomhedens succes.
- Rimelighed, der tilsiger, at alle medarbejdere skulle behandles så pænt, retfærdigt og så ens som muligt.
- Initiativ hos alle ansatte, hvor både ledere og medarbejdere skulle opfordres til at tænke selvstændigt, vise initiativ og handle i virksomhedens interesse.
- Fællesskab, der skulle sikre en positiv stemning, så alle medarbejdere delte virksomhedens interesser. (ibid., p. 67f.)

Fayol begynder med andre ord, foruden at se på Taylors arbejdsdeling, også at se på medarbejdernes forhold i arbejdet, men der er klart en primær interesse for produktivitet og effektivitet mere end, at det er en interesse for, hvordan medarbejderne har det i og med deres arbejde. Disciplin og autoritet står stadig som de øverste principper for Fayols ideal for god ledelse.

Opsummerende kan jeg sige, at i denne første periode indenfor formaliseret ledelse var ledelsesidealet primært arbejdsdeling mellem ledelse og arbejdet og effektiviteten heri. Prioriteten var klart arbejdsopgaven, arbejdet i sig selv, virksomhedens interesse og de definerede regler og rammer herfor. Disciplin og autoritet var bl.a. gennemgående idealer for god ledelse.

2.5.2 Human relations ledelsestraditionen

I tiden efter den første industrialisering og dermed nye ledelsesidealer kom en mere humanistisk tilgang til medarbejderne, Human relations traditionen, som jeg her vil redegøre for.

Human relations skolen tog sin begyndelse med *Hawthorne*-studierne fra ca. 1924, og var spiren til, at ledelsen egentlig interesserede sig for medarbejderne ud over det arbejde, de præsterede. Hawthorne-studierne foregik på Western Electric Company i Chicago, hvor man indrettede et test-rum, og hvor man eksperimenterede, studerede og målte arbejdernes effekt under flere forskellige forhold som for eksempel ændrede lysforhold og pauser. Resultaterne fra studierne var, at produktiviteten steg i test-afdelingen, uanset hvilke ændrede forhold man introducerede, hvilket medførte at resultaterne måtte tilskrives de forbedrede sociale relationer til medarbejderne (Hollway, 1991, p. 69).

Roethlisberger, professor på Harvard Business School udtalte:

”a new era of personal relations began” - “It was the first real attempt to get human data and to forge human tools to get them. In that year a novel idea was born; dimly the experiments perceived a new method of human control” (ibid., p. 69f.).

Det vil sige, at der med disse studier stadig var fokus på arbejdets produktion og kontrol, men at der kunne effektiviseres på præstationerne ved at give medarbejderne mere opmærksomhed.

Det overordnede resultat af, efter flere år med Hawthorne-studierne og flere andre lignende studier var, at produktionen i arbejdet er en funktion af den grad af arbejdstilfredshed og uformelle sociale mønstre som medarbejderne oplever (ibid., p. 70). De første tilfredshedsundersøgelser var altså født og resultaterne var, at jo mere tilfredse medarbejderne var, jo mere producerede de. Medarbejdernes tilfredshed var altså nu et element i god ledelse, hvor man som følge af netop Hawthorne-studierne var begyndt at interviewe og spørge medarbejderne om deres oplevelse af arbejdet og arbejdspladsen.

Dette paradigmeskifte fra Scientific management til Human relations betyder, at ledere nu bliver trænet i interpersonelle evner og ledelse med det formål at kunne påvirke moral, motivation, holdning og følelser hos deres medarbejdere (ibid., p. 76).

Metoden til at indsamle oplysninger om medarbejdernes tilfredshed var ved interview, der havde to formål, dels at have faste regelmæssige samtaler med medarbejderne for at måle deres moral, og dels at anvende informationerne i den videre træning af lederne (ibid., p. 79). Med andre ord, så var også medarbejdersamtalerne født, og dermed fokus på god ledelse, dog med det formål at højne medarbejdernes tilfredshed og dermed nok mest væsentligt også at højne produktionen.

Opsummerende kan jeg sige, at der med Human relations traditionen startede et nyt fokus på relationen mellem leder og medarbejder og mellem medarbejderne, hvor man ved studier fandt, at relationen påvirkede produktiviteten i positiv retning.

2.5.3 De nyere ledelsestraditioner

I dette afsnit vil jeg redegøre for de ledelsesidealer, der er opstået efter de Scientific management og Human relations traditionerne, hvor der under og efter 2. verdenskrig er opstået det, jeg vil kalde en nyere tradition for ledelsesidealer: en mere indfølelse og nærmest spirituel tilgang til ledelse vinder sit indpas.

Lewin startede med at kritisere taylorismen for at være inkonsistent med hensyn til menneskers behov, og kaldte på, at sandt effektivt arbejde skulle være både produktivt og human, hvormed han opfordrede psykologer til at integrere mål for ledere og medarbejdere (Waring, 1991, p. 108). En af Lewins pointer var, at grupper af individer var psykologisk interdepedente, organiske helheder. Det vil sige, at interaktioner mellem en gruppes individer kontinuerligt ændrede både gruppen og individerne. Lewin argumenterede, at grupper, der opnåede deres mål, var sammenhængende. Individer oplevede et tilhørsforhold til gruppen, og opnåede dels individuelle mål og dels kollektive mål for gruppen, samtidig med, at der i gruppen opstod et pres for tilpasse sig gruppen (ibid., p. 109).

Ud fra denne antagelse udførte Lewin sammen med *Gordon Lippitt* (1920-1985), der skrev den egentlige afhandling, en række berømte eksperimenter med voksnes ledelse af drenge i 10-års alderen. Drengene blev delt i grupper, hvor de voksne gennemførte ledelse som henholdsvis autoritær ledelse, laissez-faire ledelse og som demokratisk ledelse. Den autoritære ledelse medførte konflikter, en undertrykkende stemning og drengene blev aggressive overfor hinanden. Laissez-faire ledelsen

medførte dysfunktionelle grupper, der var sammenhængende, men ikke særligt produktive, manglende resultater og et intenst pres på konformitet og kollektive standarder. Den demokratiske ledelse bestod af at sætte fælles mål, fremkomme med alternative forslag, give tekniske råd, give ros og kritik af adfærd og lod drengene selv fordele arbejdet. Denne demokratiske ledelse medførte at drengene var produktive, engagerede i deres arbejde og selv-superviserende. Lewin konkluderede, at den demokratiske ledelse fungerede bedst på grund af, at den bedst opfyldte arbejdets krav og individernes personlige behov. Grupperne indbød til fælles problemløsningsdiskussioner, og de fælles beslutninger betød, at individerne havde indflydelse på mål og aktiviteter, og dermed fik de nedbrudt forskellene mellem leder og følgere (ibid., 109f.).

Der var dog også kritik af disse resultater, der omhandlede, at ledelsen ikke var egentlig ledelse på ægte demokratisk vis, da drengene hverken kunne vælge eller vrage deres leder (ibid.). Siden er Lewins forsøg og teorier om ledelse blevet et af flere grundlag eller grundidealer for de mange efterfølgende og nyere ledelsesidealer, der tilsyneladende hver slår sig op på påståede mangler ved tidligere ledelsesidealer.

Douglas McGregor, (1906-1964), professor i psykologi ved MIT, har på baggrund af ledelsespolitikker, praksis og litteratur opstillet sin såkaldte teori-x og teori-y, der er modsætninger inden for opfattelserne af ledelsesadfærd (Hollway, 1991, p. 118).

Teori-x vil jeg behandle i det efterfølgende afsnit om dårlig ledelse.

McGregors teori-y omhandler antagelser om værdier i Human relations, som bygger på *Maslows* teori om motivation. Her er antagelsen, at mennesker bliver naturligt motiverede ved tillid fra deres ledere og dertil autonomi i deres arbejde. Problemet i arbejdsmotivation bliver i denne teori reduceret til medarbejderens relation til lederen. Samtidig er der et delvist skift fra fokus på evner og ledelsesstil til et fokus på tro på eller teorier for ledelse (ibid.). Princippet i McGregors teori-y er, at arbejde, der indeholder muligheden for selvudvikling og bekræftelse, i sig selv, var så naturligt og tilfredsstillende som leg. Der er således ikke noget iboende i mennesker, der vil undgå arbejde, og kun arbejde, der ikke tilfredsstiller menneskets behov bliver utilfredsstillende (Waring, 1991, p. 134). Det vil sige, at der med McGregors teori-y er beskrevet et ledelsesideal med en ny menneskeforståelse både på relationen mellem lederen og medarbejderen, og på forståelsen af henholdsvis lederen og medarbejderne, som hver især hele mennesker. Samtidig har medarbejderen

grundlæggende lyst til at arbejde, eller i hvert ikke ulyst, så længe dennes behov bliver opfyldt i arbejdet.

Hollway advarer dog mod alene at se teori-y som god ledelse og, som jeg behandler senere, teori-x som dårlig ledelse, men at oplevelsen heraf afhænger af organisationens kultur, struktur og teknologi (Hollway, 1991, p. 118).

Goleman er svær at komme udenom i forbindelse med ledelse upåagtet, at han også har forfattet flere populære bestsellere. Han peger med sin artikel *What makes a leader?* og med forskning fra mere end 200 store og globale virksomheder på, at effektive ledere har, hvad han kalder emotionel intelligens (Goleman, 1998, p. 1). Emotionel intelligens består ifølge Goleman af fem forskellige komponenter: Selvopmærksomhed, der er evnen til at forstå egne følelser og disses påvirkning af andre. Selvregulering, der er evnen til at kontrollere egne impulser og adfærd. Motivation, der er passion for arbejdet og at opnå mål. Empati, der er evnen til at forstå kompositionen af andres følelser og behandle dem derefter. Og endelig sociale færdigheder, der er evne til opbygning af relationer og netværk. (ibid.).

Sammen med forskning, der dækker over mere end 20.000 ledere udført af konsulentvirksomheden Hay/McBer, mapper Goleman disse komponenter fra emotionel intelligens over i seks forskellige lederstile. Ledelsesstile ser ud til at have en direkte og unik påvirkning på arbejdsmiljøet i virksomheden, i afdelingerne og i arbejdsgrupperne (Goleman, 2000, p. 55). Arbejdsmiljøet er opdelt i forskellige *drivere*: fleksibilitet, ansvarlighed, standardisering, belønning, gennemsigtighed og commitment, der er målt og sammenholdt med de forskellige ledelsesstile.

Resultatet af denne forskning er, at de seks lederstile kan opdeles i fire, der påvirker arbejdsmiljøet i en positiv retning, og associeres med begrebet *resonans*. De fire positive ledelsesstile er, med den mest positive påvirkning af arbejdsmiljøet, først og fremmest: *Visionær* ledelsesstil, ”*authorative*”, der er evnen til at sætte retning og mål, men som samtidig efterlader plads til medarbejderens egne meninger og handlinger (ibid., p. 63f.). Som den anden mest positivt påvirkende lederstil findes den *tilknyttende* ledelsesstil, ”*affiliative*”, der er lederens evne til at skabe stærke relationer til og harmoni blandt medarbejderne og dermed loyalitet (ibid., p. 65). Den tredje er den *demokratiske* ledelsesstil, der omfatter, at lederen medinddrager og lader medarbejderne have medindflydelse på beslutningsprocesserne (ibid., p. 68f.). Den fjerde og sidste ledelsesstil i den resonansskabende afdeling er den *coachende*

ledelsesstil, der er lederens evne til at opmuntre og udvikle medarbejdernes evner til at opstille og nå langsigtede mål samt at overvinde forhindringer (ibid., p. 73).

Samtidig peger Goleman dog på, at de forskellige ledelsesstile ikke skal ses som enestående og adskilte drivere for succes som leder, men som komplementære, og at den mest effektive leder skal kunne skifte fleksibelt mellem lederstilene afhængig af den givne kontekst (ibid., p. 75).

Victor Dulewicz og Malcom Higgs har forsket i de forskellige psykologiske perspektiver indenfor personlighed, træk og adfærd, der ligger i ledelse. De har med artiklen *Assessing leadership styles and organisational context* beskrevet et empirisk studie, hvor de har anvendt spørgeskemaet ”*Leadership dimensions questionnaire*” (LDQ). I undersøgelsen indgår 222 ledere i det private erhvervsliv og i den offentlige sektor. Dulewicz og Higgs har undersøgt og fundet følgende personlige karakteristika, der understøtter god ledelse: *Autenticitet, integritet, vilje til at lede, selvtillid, selvrefleksion* (Dulewicz og Higgs, 2005, p. 106).

Autenticitet beskriver, at være ægte og ikke spille en rolle. *Integritet* kan udtrykkes som værende konsekvent i det, der siges og gøres. *Vilje* beskrives, som vilje til at ville lede mod et mål. *Selvtillid* er en realistisk tro på egne evner. *Selvrefleksion* er forståelse af sig selv, og hvordan andre ser en selv. Samtidig peges der på, at disse personlige karakteristika ikke nødvendigvis er præskriptive for god ledelse, og at der kan være flere andre væsentlige elementer i ledelse, der skal tages med i betragtning (ibid.). Med andre ord anses disse træk som centrale i god ledelse, men ikke nødvendigvis som værende endegyldige og enestående. Desuden peges der i studiet også på, at de personlige karakteristika samtidig er afhængige af og skal anvendes i netop den relevante kontekst for den udførte ledelse (ibid., p. 121).

Shelley Kirkpatrick og Edwin Locke har i deres artikel *Leadership: Do Traits Matter?* fra 1991 også peget på seks personlighedstræk, der understøtter god ledelse: *Drive*, der er et højt niveau for stræben. *Leadership motivation*, der er opmærksomheden på at motivere andre, have indflydelse og tage ansvar (Kirkpatrick og Locke, 1991, p. 52). *Ærlighed og integritet*, der beskrives som sammenhængen mellem ord og handling (ibid., p. 53). *Selvtillid* beskrives som egen tiltro til løsning af en kompleksitet af opgaver og til opnåelse af tillid fra andre (ibid., p. 54). *Kognitive evner*, beskrives som intellekt til udmøntning i strategier, problemløsning og at kunne træffe korrekte beslutninger (ibid., p. 55). Endelig peges også på

kendskab til virksomheden, dens produktion og forretningsområde som væsentlige forudsætninger for at kunne bedrive god ledelse (ibid., p. 55). Se figur 3 for flere detaljer i Kirkpatrick's og Lockes forskning i leadership træk, hvor der for hver af de seks fundne personlige træk for god ledelse er tilknyttet flere detaljer.

Drive: achievement, ambition, energy, tenacity, initiative
Leadership Motivation (personalized vs. socialized)
Honesty and Integrity
Self-confidence (including emotional stability)
Cognitive Ability
Knowledge of the Business
Other Traits (weaker support): charisma, creativity/originality, flexibility

Figur 3: Leadership træk (Kirkpatrick og Locke, 1991, p. 49)

For hvert af disse træk beskrives et tilhørende sæt af aktioner, der skal ske i praksis for succesopnåelse i ledelse (ibid., p.49). Også her peges der på, at disse træk ikke skal ses om en endegyldig og fuldstændig liste, men at også andre træk kan, i mindre omfang, have indflydelse på leadership. (ibid.).

Opsummerende kan jeg nu sige, at god ledelse i dag fremstilles med begreber som selvopmærksomhed, selvregulering, selvrefleksion, motivation, empati, autenticitet, integritet, vilje til at lede og selvtillid. Det fælles ved disse begreber er, at de, som også nævnt ovenfor, ligger meget i forlængelse af en psykologisk forståelse lederens personlighed, træk og adfærd. Endelig vil jeg igen sige, at dette blot er et lille uddrag af de i dag mange forskellige tilgange til god ledelse, hvor populære bøger med flere og nye opskrifter herpå løbende flyder ud på boghylderne.

2.5.4 Dårlig ledelse

Det kan påstås, at alt, hvad der ikke er god ledelse, er dårlig ledelse, men jeg vil her kort redegøre for nogle af de teorier og teoretikere, der argumenterer for, hvad de mener, er dårlig ledelse.

I forlængelse af forrige afsnit om McGregors teorier udestår hans teori-x. Teori-x afspejler det menneskesyn, der også kendes fra Scientific management. Dette bygger især på mangler hos arbejderne, såsom uansvarlighed, der derfor kræver en udefrakommende kontrol (Hollway, 1991, p. 118). Waring beskriver på den anden side teori-x som en selvopfyldende profeti, da ledelsesidealet er undertrykkende og

skaber netop fjendtlige og dovne medarbejdere (Waring, 1991, p. 136). Det vil med andre ord sige, at ifølge McGregor, så er de tidligere klassiske ledelsesidealer, der bygger på taylorismens arbejdsdeling og menneskesyn ikke et udtryk for god ledelse, der oven i købet påstås selv at producere den type arbejdere som ledelsesidealet egentlig er svaret på, nemlig dovne og modvillige arbejdere. Igen her vil jeg som tidligere minde om, at Hollway advarer mod alene at se teori-x som dårlig ledelse, men at oplevelsen heraf afhænger af organisationens kultur, struktur og teknologi (Hollway, 1991, p. 118).

Goleman har foruden tidligere nævnte ledelsesstile også beskrevet yderligere to ledelsesstile, der påvirker arbejdsmiljøet i negativ retning, det vil med andre ord sige dårlig ledelse, og dermed associeret med begrebet *dissonans*: Den *autoritære* ledelsesstil, ”*coercive*”, der er udtryk for en ekstrem top-down-ledelse (Goleman, 1998, p. 59). Sluttelig er der den *temposættende* ledelsesstil, ”*pacesetting*”, der ligesom den autoritative ledelsesstil, udspringer fra lederen, der kontinuerligt forlanger resultater hurtigere og mere effektivt, samt forlanger det samme høje tempo af alle medarbejdere (ibid., p. 70).

Opsummerende vil jeg sige, der mest peges på, at dårlig ledelse kan sammenfattes indenfor kategorierne autoritær og temposættende ledelsesstile. Samtidig vil jeg bemærke, at der tilsyneladende ikke findes meget litteratur og teorier, der beskriver dårlig ledelse. Dette kan måske synes selvfølgelig, idet forskning i ledelse naturligt mest vil søge svar på, hvad god ledelse er.

2.5.5 Opsummering

Som det ses har der været en væsentlig udvikling i ledelsesidealerne for god ledelse gennem de sidste godt hundrede år. Tidligere var ledelse, uden at være benævnt således, bygget på tvang og trusler og et udpræget ejerskab over arbejdsstyrken. Med Scientific management kom påbud om en skarp opdeling i udførelse af arbejdet på den ene side, og ledelse på den anden side, der primært bestod i planlægning og kontrol. Dette var modsvaret på synet på arbejdere med mangler som uansvarlighed og modvillighed, der have brug for udefrakommende kontrol. Paradoksalt nok kan man sige, at dette ledelsesideal i sig selv producerede de arbejdere, som idealet skulle være svaret på. Med Human relations fandt man, at medarbejdernes motivation havde betydning for produktionen. Der startede et egentligt fokus på relationerne

mellem ledelse og medarbejdere og på ledelsens opgave med forskning og analyse og så at sige en søgen efter de forhold, der motiverede medarbejderne. Dermed var der startet en langsom bevægelse mod egentlig at have fokus på medarbejdernes behov, og til dels at dække dette med henblik på en øget produktion. Dette blev efterfulgt af det første af mange flere senere ledelsesidealer, der helt fundamentalt skulle tilfredsstille medarbejdernes grundlæggende behov. Samtidig med det, kom et forandret menneskesyn, hvor medarbejderne ansås som udgangspunkt ikke at have noget imod at arbejde. Dette har igennem de sidste årtier med et mere indfølelse ledelsesideal betydet, at der næsten er gået inflation i idealerne for, hvad god ledelse er, og der dukker næsten regelmæssigt nye op, hvilke ofte blot er nye afarter af tidligere lignende ledelsesidealer.

2.6 Opsummering

Som samlet opsummering på de *forudgående afsnit* kan jeg nu sige følgende.

Svarene på, hvad ledelse er, falder i tre kategorier: ledelse kan defineres som en relation eller en social indflydelsesproces, hvor den ene er leder og de øvrige er følgere. Denne definition giver dog ikke mening ved introduktion af begrebet selvledelse. Ledelse kan derfor bestemmes distinkt som en rolle med et sæt af opgaver. Eller ledelse kan defineres som en kombination af de to, som en relation med et sæt af tilhørende opgaver.

Ledelsesopgavens indhold kan søges bestemt ved både præsriptive og deskriptive tilgange, der består i en vifte af opgaver, bl.a. planlægge, koordinere, befale, kontrollere, informere, og prioritere. Der er imidlertid problematiske perspektiver på sådanne bestemmelser af ledelsesopgavens indhold, der påpeger, at ledelse er noget alle gør i deres dagligdag, uden at være udnævnt ledere. Her ud af opstår to paradokser. Når man definerer og søger at berettige ledelse som et bestemt sæt af opgaver, som ledere løser, så kan man sige, at præcis de samme opgaver løses af alle mulige andre mennesker, uden at de af den grund er ledere. Det andet paradoks er, at når ledelse er et sæt af opgaver, som ledere udfører, finder man samtidig, når man spørger ledere om deres faktiske opgaver, en række uklare og modstridende forklaringer, og desuden ikke nærmere overvejelser over, hvorfor de fremstiller ledelse som de gør.

Der ses tre forskellige rationaler for ledelse, et effektivitetsrationale, et politisk rationale og et elitært rationale. Disse adskiller sig væsentligt, idet effektivitetsrationalet præsenteres som et fælles bedste, for at få produceret mest muligt, så effektivt som muligt. Det vil med andre ord sige, at alle derfor har gavn af ledelse. Herimod står det politiske rationale, der er ledernes forsøg på opretholdelse af deres egen klasse mellem ejerne og arbejderne, hvor dette rationale sløres med effektivitetsrationalet. Her er målet at opveje mangler ved arbejderne med styring og kontrol. Ligeledes er der det elitære rationale, der er elitens eller ejernes interesse i at få arbejderne til at gøre arbejdet for sig, hvilket også sløres med effektivitetsrationalet. Med andre ord handler ledelse i disse to rationaler ikke om effektivitet, men om kontrol eller forsøg på konsolidering af egne interesser.

Ledelseskvalifikationers ophav kan teoretisk påstås at være en evolutionært adaptiv egenskab hos nogle individer, der kan give de øvrige mennesker i den sociale flok tryghed og sikkerhed, hvilket betegnes Socialdarwinisme. I modsætning hertil kan ledelseskvalifikationers ophav fremstilles som en tillært færdighed, der kan trænes, hvilket ses helt tilbage til de første klassiske ledelsesidealer. Endelig kan ledelse ses som en kombination af en medfødt genetisk egenskab og en efterfølgende tillært færdighed, et synspunkt der også kan spores i moderne ledelsesteorier.

Ledelsesidealerne for god ledelse har efter sigende udviklet sig meget igennem de sidste godt hundrede år. Med Scientific management kom først et påbud om en arbejdsdeling i arbejde og ledelse, hvor sidstnævnte består i planlægning og kontrol. Paradoksalt nok producerede dette ledelsesideal de arbejdere, som idealet ellers var svaret på, nemlig de dovne og irrationelle. Med Human relations traditionen fandt man, at medarbejdernes motivation og relation til lederen havde betydning for produktionen. Dette blev efterfulgt af flere ledelsesidealer, der helt fundamentalt efter sigende skulle tilfredsstille medarbejdernes grundlæggende behov, og samtidig kom et forandret menneskesyn på medarbejderne, der nu blev anset som i udgangspunktet ikke at have noget imod at arbejde, når arbejdet er motiverende og selvudviklende. Endelig ses de nyere ledelsesidealer, hvor ledelse bl.a. bliver den emotionelle evne til at se medarbejdernes behov og opfylde disse i videst muligt omfang. Ledelse og udvikling heraf er som tidligere nævnt hermed blevet en hel selvstændig industri med kontinuerligt påstående nye idealer for ledelsesvirket.

3 Metode

Hensigten med dette kapitel og de følgende afsnit er, at eksplicitere mine metodologiske overvejelser og foretagne valg i forbindelse med dataindsamling, respondentvalg, analysemetode og etik.

3.1 Dataindsamlingsstrategi

I forlængelse af valget af den frigørende erkendelsesinteresse som videnskabsteoretiske afsæt, har jeg valgt at indsamle empiri ved den kvalitative metode semistrukturerede gruppeinterview med integration af vignetter. I de følgende underafsnit redegør jeg for mine metodologiske valg i forbindelse med gruppeinterview, interviewguide, vignetter, transskribering samt operationalisering heraf.

3.1.1 Interview som gruppeinterview

Som grundlag for indsamling af empiri har jeg, som før omtalt, valgt anvendelsen af gruppeinterview.

Gruppeinterview er en videreførelse af interviews, der har undergået en enorm udvikling især indenfor sociologien, startende med undersøgelser af soldater i 2. verdenskrig af deres mentale og følelsesmæssige liv (Fontana and Frey, 1994, p. 365).

Rationalet i gruppeinterviewet er, at det er mindre omkostningstungt målt i tid, det er rigt på data, fleksibelt, det stimulerer respondenterne, det fremkalder hjælp, og det lader informanterne samle op og elaborere på individuelle svar (ibid.). Det vil sige, at jeg ved anvendelse af gruppeinterview opnår disse fordele frem for individuelle interviews, men det er dog en mere kompleks metode, som det fremgår af det følgende.

Gruppeinterview skal ifølge *Fontana og Frey* ses som en option til individuelle interview, der kan tilbyde et niveau af dataindsamling eller et andet perspektiv på genstandsfeltet (ibid., p. 375). Gruppeinterviewet er i sin essens en kvalitativ metode til dataindsamling, hvor interviewer er i en spørgende interaktion med sine informanter (ibid., p. 365). Gruppeinterviewet kræver ikke specielle evner hos interviewer, der i begge tilfælde bl.a. skal være ”*flexible, objective, persuasive, a*

good listener”, men der er dog tre forhold, der særligt skal iagttages under gruppeinterviewet: 1) Intervieweren skal sørge for, at en person eller en mindre gruppe af personer ikke kommer til at dominere gruppen, 2) intervieweren skal opmuntre vrangvillige respondenter til deres deltagelse, og 3) intervieweren skal opnå svar fra hele gruppen for at sikre den bedst mulige dækning af det diskuterende emne (ibid.).

Der er også andre problemstillinger ved gruppeinterview, der skal iagttages, da der under interviewet kan emergere en gruppekultur, der kan påvirke individuelle svar, gruppen kan som tidligere antydnet blive domineret af en enkelt person eller gruppe af personer. ”Gruppetænkning” kan blive et outcome af interviewet frem for flere individuelle svar, og endelig skal intervieweren evne at styre de ovenfor nævnte særlige forhold ved et gruppeinterview (ibid.).

Det vil sige, at jeg ved empiriindsamling ved gruppeinterview primært opnår en større mængde data, der samtidig konstruktivt er emergeret og suppleret fra en åbenhed i individuelle svar og udsagn om tanker og oplevelser.

I forlængelse af valget af gruppeinterviews har jeg valgt at gennemføre disse som semistrukturerede interviews. Rationalet herfor er, at intervieweren kan moderere og delvist styre interaktionen i interviewet, og dette kan gøres både struktureret og ustruktureret, der tilpasses det specifikke undersøgelsesproblem. Herved kan opnås både den bedst mulige afdækning af emnet eller spørgsmål samtidig med en direktiv styring af interviewet (Fontana and Frey, 1994, p. 365).

Det vil sige, ved at vælge et semistruktureret interview, kan jeg opnå både størst mulige afdækning af hvert spørgsmål fra flest mulige respondenter samtidig med en mulig styring af interviewet fra spørgsmål til spørgsmål gennem hele interviewet. Jeg har således til brug herfor opstillet en interviewguide, som præsenteres under det senere afsnit om Operationalisering af dataindsamling.

3.1.2 Vignetter

I denne undersøgelse har jeg valgt at supplere gruppeinterviews med vignetter. En vignet⁴ er en fysisk fremstilling af tekst, billede eller anden form for stimuli som respondenter bedes respondere på (Hughes og Huby, 2004, p. 37).

Rationalet ved anvendelse af vignetter er, at de hjælper til at fastholde deltagernes interesse på det stillede spørgsmål eller statement, og korte vignetter kan også hjælpe til en besparelse af tid ved interviewet af deltagere (ibid., p. 40).

Teoretisk er der flere opmærksomhedspunkter ved konstruktionen og anvendelsen af vignetter. For det første skal der rettes opmærksomhed på den *interne validitet*. Det skal sikres, at vignettens indhold svarer til det stillede forskningsspørgsmål (ibid., p. 37). Dette opfylder jeg ved, at de anvendte vignetter med tekst 1:1 viser det samme som det samtidig verbalt stillede interviewspørgsmål.

For det andet skal der rettes opmærksomhed på, at vignettypen skal matche den specifikke deltagergruppe (ibid., p. 39). Dette opfylder jeg, dels ved at inklusionskriteriet for respondenterne er voksne mennesker i arbejde, der dermed forventes at kunne læse et relativt kort spørgsmål som en tekst, og dels ved at jeg samtidig med præsentationen af den enkelte vignet vil læse spørgsmålet højt for respondenterne.

For det tredje øges effektiviteten af anvendelse af vignetter, når disse aktiverer deltagernes interesse, og når vignetten synes realistisk (ibid., p. 40). Det er præcis respondenternes interesse, jeg søger at bibeholde ved den ovenfor redegjorte anvendelse af vignetter med de stillede spørgsmål, så de er synlige samtidig med den verbale dialog.

Endelig er det væsentligt i forhold til analyse og svar, at være opmærksom på anvendelsen af åbne og lukkede spørgsmål, hvor åbne spørgsmål fremmer den individuelle kreativitet i besvarelsen, og det lukkede spørgsmål nærmere afsøger den enkeltes bekræftelse af en situation. Hughes og Huby argumenterer for, at en

⁴ ”Fra fransk vignette, diminutiv af vigne 'vinranke' fra latin vinea 'vinstok, afledt af vinum 'vin'; egentlig betydning 'ornament af form som vinblade'”. Opslag på Den danske ordbog, www.ordnet.dk/ddo.

kombination af begge spørgemåder er at anbefale (ibid., p. 42). Denne argumentation følger jeg ved, dels ved først i del 1, at stille åbne spørgsmål, der hver korrelerer med forskningsspørgsmålene, og dels efterfølgende at opstille statements i del 2, der ligeledes korrelerer med forskningsspørgsmålene. Hensigten med disse statements er ved en konstruktiv provokation yderligere at påvirke respondenterne til en kreativ kognitiv proces med henblik på at opnå så mange synspunkter på forskningsspørgsmålene som muligt.

Ved anvendelsen af vignetter vil jeg opnå to ting. For det første vil jeg opnå, at hjælpe med at fastholde respondenternes fokus på et tema samtidig med at interviewet og dialogen foregår. Da der netop er tale om et gruppeinterview vil dialogen evt. kunne blive delvist afsporet af en anden diskurs, forskellig fra det oprindelige stillede spørgsmål eller statement. Med en visuel synlig vignette med det pågældende aktuelle spørgsmål, vil det være lettere for den enkelte respondent og interviewgruppen som helhed fortsat, at kunne huske det stillede spørgsmål, holde sig til det eller vende tilbage til det, hvis en anden diskurs imidlertid vinder plads.

For det andet vil jeg opnå en mere ”kreativ proces”, hvor det for dataindsamlingen er vigtigere at få så mange forskellige synspunkter fra respondenterne på spørgsmålene, fremfor at de lytter optaget til de øvrige synspunkter, og måske afstemmer egne synspunkter med de andres. Ved anvendelse af netop vignetter, mener jeg, at opnå det jeg her kalder en kreativ proces, ved på én gang med den visuelt synlige vignette, at holde den enkelte respondents opmærksomhed på spørgsmålet og kognitivt fortsætte og udvikle egne og andres synspunkter og meninger. Samtidig hermed vil den enkelte respondent kognitivt blive påvirket af de øvrige synspunkter i dialogen. Jeg vil andre ord opnå en kreativ proces ved på én gang at stimulere den enkelte respondent visuelt med det stillede spørgsmål og samtidigt auditivt ved de øvrige respondents verbale dialog.

3.1.3 Transskription

Transskribering er en oversættelse fra det verbale interview til et skriftligt medie, og derved en fastfrysning af det talte.

Rationalet i transskribering er således, at forskningens data bliver mere håndterbart med hensyn til analyse, der omhandler kodning og kategoriseringer, som jeg behandler senere.

Transskribering beskrives præcist af Tanggaard og Brinkmann som en oversættelse fra det sagte til det skriftlige medie, men der ligger flere forhold i det, der som forsker skal iagttages. Det talte sprog er en repræsentation af en levende, mundtlig interaktion, der er dynamisk og kontekstuel. Ved oversættelse heraf til en præsentation på skrift bliver en del heraf fastfrosset, og det er samtidig ikke let at vurdere, om man i transskriberingen for eksempel skal anvende punktummer og kommaer, samt hvordan uafsluttede sætninger skal markeres, når de er blevet afbrudt af en ny sætning. Samtidig er det heller ikke muligt at transskribere kropssprog og stemmeføring (Tanggaard og Brinkmann, 2010a, p. 43).

Operationaliseringen af transskriptionen behandler jeg i det følgende afsnit.

3.1.4 Operationalisering af dataindsamling

I dette afsnit redegør jeg for min operationalisering af gruppeinterview, interviewguide, anvendelse af vignetter samt transskription.

Min operationalisering af gruppeinterviewene er som følger.

Jeg har via sociale medier som LinkedIn og Facebook samt personligt netværk inviteret alle, der måtte få kendskab til mit speciale og interview herom, til deltagelse i et af to gruppeinterview. Jeg har samtidigt åbent fremlagt, men ikke detaljeret, at interviewets indhold er ledelse. Endelig er der i invitationen beskrevet fastsatte datoer og tidspunkter for interviewene, at deltagelse vil blive anonymiseret og at tilmelding er nødvendig. De endelige deltagere og udvælgelsen heraf behandler jeg i næste afsnit om Respondenter.

Min operationalisering af interviewguide er som følger.

Med udgangspunkt i problemformuleringens forskningsspørgsmål har jeg udledt følgende interviewspørgsmål, med underspørgsmål, som jeg eventuelt kan anvende for uddybning af det primære spørgsmål.

Interviewguide:

Del 1

-
1. Hvad er ledelse?
 - a. Hvordan kan man definere ledelse?
 - b. Hvornår er der tale om ledelse?
 2. Hvilke opgaver indeholder ledelse?
 - a. Hvilke opgaver knytter sig til ledelse?
 - b. Hvilke opgaver skal man ikke udføre som leder?
 3. Hvad er rationalet i ledelse?
 - a. Hvad gør ledelse noget godt for?
 - b. Hvem gør ledelse noget godt for?
 4. Hvad adskiller god og dårlig ledelse?
 - a. Hvad er god ledelse?
 - b. Hvordan opleves god ledelse?
 - c. Hvad er dårlig ledelse?
 5. Hvor kommer ledelseskvalifikationer fra?
 - a. Hvorfra får en leder sine personlige kvalifikationer som leder?
 - b. Hvem kan få eller opnå lederkvalifikationer?

Del 2:

Hvad er ledelse?

6. Ledelse er en relation mellem to mennesker
7. Ledelse er et sæt af opgaver

Hvilke opgaver indeholder ledelse?

8. Ledelse er at fordele opgaverne retfærdigt
9. Ledelse er at alle bevarer det store overblik

Hvad er rationalet i ledelse?

10. Hvis der ikke var ledelse, ville det hele fungere alligevel
11. Hvis der ikke var ledelse, ville det hele være mindre effektivt

Hvad adskiller god og dårlig ledelse?

12. God ledelse er når lederen træffer beslutninger for mig
13. God ledelse er når lederen giver mig lov til at bestemme

Hvor kommer ledelseskvalifikationer fra?

14. Ledelse er en medfødt evne

15. Ledelse er krævende, men kan læres

Hensigten med opdelingen i en del 1 og en del 2, er alene at sikre, at mine forskningsspørgsmål bliver gennemgået to gange, hver dels fremstillet som et spørgsmål og dels fremstillet som to statements.

Interviewguiden anvender jeg på den måde, at de med tal markerede spørgsmål og statements fremstilles verbalt for interviewdeltagerne. De beskrevne underspørgsmål markeret ovenfor med bogstaver stilles alene verbalt til respondenterne som inspiration eller for at fastholde dem så tæt som muligt til interviewspørgsmålene. Der udover vil jeg om nødvendigt stille flere uddybende spørgsmål til respondenterne som gruppe eller som individer under interviewet.

Min operationalisering af vignetter er som følger.

Samtidig med ovennævnte verbale fremstilling af mine spørgsmål fremstilles disse samtidig som en vignette, der placeres synligt for alle respondenterne. Den pågældende vignette lader jeg stå fremme, mens interviewet for det pågældende spørgsmål pågår.

Min operationalisering af transskribering er som følger.

I forlængelse af det nævnte valg med fokus på de talte ord om ledelse betyder det, at der i transskriberingen ikke er beskrevet, hvordan respondenterne udtaler sig, men alene hvad de udtaler. Det er med andre ord ikke væsentligt for mit speciale hvilke følelser respondenterne i det talte øjeblik knytter hertil. Dette vil for eksempel være langt mere interessant, hvis der er tale om et klinisk interview om en informants psykiske lidelse at kunne fastholde respondentens følelser knyttet til det talte.

I transskriberingen er der dog anvendt markeringer for ufuldendte sætninger og for uklare passager, hvor det har været umuligt på lydoptagelsen, at høre den præcise formulering. Transskriberingen har jeg selv fortaget og umiddelbart kort efter gennemførelsen af interviewene for optimal indsigt i mit datamateriale.

Transskriberingen af interviewene er vedlagt som henholdsvis bilag 2a og 2b.

3.2 Respondenter

Respondenter er specifikke individer, der gennem en interviewundersøgelse giver forskeren mulighed for at fokusere på disses forståelser af bestemte begivenheder, situationer eller fænomener (Tanggaard og Brinkmann, 2010a, p. 33).

Rationalet for min anvendelse af respondenter er således, at de som lægfolk i forhold til ledelse skal forklare om deres tanker om netop fænomenet ledelse. Dette kræver overvejelser for hvilke inklusions- og eksklusionskriterier, der skal være gældende for respondenternes deltagelse i disse gruppeinterviews.

Mine valgte inklusionskriterier er derfor, at respondenterne skal være voksne, hvilket vil sige over 18 år, de skal være i arbejde, for dermed i deres dagligdag at være underlagt ledelse i en eller anden form. Endelig skal de være almindelig normalfungerede i dagligdagen, hvilket vil sige ikke være plaget af nogen former for eksempelvis personlighedsforstyrrelser, midlertidige stresstilstande, depressioner eller lignende, da dette vil kunne påvirke deres svar og udsagn i en for specialet forstyrrende retning. Mine valgte eksklusionskriterier er endvidere, at respondenterne ikke er og ikke tidligere har været involveret i ledelse. Dette sikrer min empiri for et eventuelt form for partsindlæg i forsvar for en nuværende eller tidligere status eller funktion i form af ledelse.

3.2.1 Operationalisering i forhold til respondenter

Som tidligere nævnt har jeg via sociale medier og personligt netværk inviteret til deltagelse i ét af to gruppeinterview om emnet ledelse. Jeg har fået positivt svar fra i alt 10 respondenter fordelt på 2 interviews med henholdsvis 6 og 4 deltagere til de to interviews. Umiddelbart før det sidste interview meldte den ene respondent dog fra pga. sygdom. Jeg har således gennemført to interviews med henholdsvis 6 og 3 respondenter.

De 9 respondenter er fordelt med 5 kvinder og 4 mænd, 5 offentligt ansatte og 4 ansatte i det private erhvervsliv og endelig er der en spredning i alder fra 28 til 62 år. Den endelige population tager sig med anonymiserede navne således ud.

Interview 1: Signe, 62 år (offentlig ansat), Mie, 45 år (offentlig ansat), Karl, 55 år (ansat i det private erhvervsliv), Silas, 28 år (offentlig ansat), Diana, 33 år (offentlig ansat) samt Sonne, 31 år (ansat i private erhvervsliv).

Interview 2: Doris, 48 år (ansat i det private erhvervsliv), Trine, 52 år (offentlig ansat) samt Noah, 49 år (ansat i det private erhvervsliv).

3.3 Analysemetode

Som analysemetode for dette speciale har jeg valgt kvalitativ indholdsanalyse, som den er beskrevet af *Hsieh* og *Shannon*. I de følgende to underafsnit redegør jeg for henholdsvis kvalitativ indholdsanalyse og for min operationalisering heraf.

3.3.1 Kvalitativ indholdsanalyse

Hensigten med dette afsnit er en redegørelse for analysemetodologien kvalitativ indholdsanalyse, min anvendelse heraf og mine argumenter herfor.

Kvalitativ indholdsanalyse kan defineres som en fleksibel metode til analyse af tekstdata. Som følge af at denne metode netop er fleksibel, lider den samtidig af at mangle en mere fast definition, og er måske derfor mindre anvendt (*Hsieh* og *Shannon*, 2005, p. 1277).

Hsieh og *Shannon* beskriver tre forskellige tilgange til forskning ved kvalitativ indholdsanalyse, *conventional content analysis*, *directed content analysis* og *summative content analysis*. *Conventional content analysis* er især anvendelig, når der er begrænset eksisterende teori eller forskningslitteratur på genstandsfeltet (*Hsieh* og *Shannon*, 2005, p. 1279). *Directed content analysis* er især anvendelig, når der er eksisterende teori eller tidligere forskning om genstandsfeltet, men at dette er mangelfuldt eller savner yderligere beskrivelse (*ibid.*, p. 1281). *Summative content analysis* er især anvendelig ved identificering og kvantificering af ord eller indhold i en tekst med det formål at forstå den kontekstuelle brug af netop disse ord og indhold (*ibid.*, p. 1283).

Det er min hensigt med dette speciale at beskrive lægfolks tanker om ledelse. Der tages afsæt i teoretisk udledte spørgsmål og analysekategorier, og derfor har jeg valgt at anvende *directed content analysis*.

Zhang og Wildemuth beskriver den kvalitative indholdsanalyse i følgende otte trin:

1. Forberedelse af data, der betyder, at data skal transformeres til tekst (Zhang og Wildemuth, 2017, p. 320).
2. Definition af analyse enheder, der betyder at ord, sætninger eller temaer, der er relevante for kodningen skal identificeres (ibid.).
3. Udvikling af kategorier og kodeskema, der betyder, at der induktivt eller deduktivt skal udvikles kategoriseringer for data, der svarer enten til data selv, tidligere lignende studier eller svarer til de relevante teorier (ibid.).
4. Test af kodeskema, der betyder, at der skal udvælges en del af den tekst, der skal kodes, en sample, der anvendes til test af de før opstillede kategorier (ibid., p. 321).
5. Kodning af al tekst, der betyder, at al tekst nu skal kodes, samtidig med at der løbende sikres mod en ”*drifting into an idiosyncratic sense of what the codes mean*” (ibid.). Det vil sige en sikring af, at kodningen ikke løbende skævvrides i forhold til subjektivering af data.
6. Vurdering af konsistens i kodningen, der betyder, at efter gennemførelse af hele kodningen skal denne genkontrolleres for om kodningen er gennemført konsistent i for hele teksten (ibid., p. 322).
7. Uddrage konklusioner fra de kodede data, der betyder, at forskeren skal engagere sig i data, fremfinde en mening og præsentere nye konstruktioner ud af meningen fra data (ibid.).
8. Rapportering af metoder og resultater, der betyder, at forskeren skal præsentere sin analysemetode, kodning og trufne valg undervejs samt præsentere de fundne resultater. Dette for at sikre mulighed for replikering af undersøgelsen og dermed troværdighed i undersøgelsen (ibid.).

3.3.2 Operationalisering af kvalitativ indholdsanalyse

I dette afsnit redegør jeg for min operationalisering af kvalitativ indholdsanalyse ifølge Zhang og Wildemuth.

1. Forberedelse af data. Mine interviews er lydoptaget både via pc og via mobil som en dobbeltsikring af data. Data er transformeret til tekst ved transskribering, hvilket

der er redegjort for ovenfor. Transskribering af interviews er vedlagt som bilag 2a og 2b.

2. Definition af analyse enheder. Jeg har i forlængelse af den ovenfor valgte *directed content analysis* identificeret analyseenheder, der vil kunne svare til de teoretiske rammeværk, jeg også ovenfor har redegjort for. De valgte analyseenheder er bredest mulige, og således både ord, sætninger eller længere fraser i form af flere sætninger er mulige af anvende i analysen. Dette er med henblik på at sikre flest mulige udsagn om ledelse. Resultatet heraf er beskrevet i bilag 3 Analysekema.

3. Udvikling af kategorier og kodeskema. Ud fra mine ovenfor præsenterede teoretiske rammeværk har jeg opstillet kategoriseringer af data, der svarer hertil. Analysekemaet er opbygget, som vist i udsnit i følgende figur, og fremstår i sin helhed af bilag 3 Analysekema.

Kategorisering	Interview / Linje / Respondent / Bemærkning
Hvad er ledelse? 50 udsagn - 9 respondenter	
1.1 Ledelse som en relation 5 udsagn - 3 respondenter	Asymmetri (3 udsagn - 2 respondenter): I1L66 Signe: 4.1, den dominerende I1L678 Signe: En relation med et magtforhold I2L39 Trine: Magt Påvirkning (1 udsagn 1 respondent): I1L660 Diana: Påvirkning af andre mennesker Værdi (1 udsagn - 1 respondent): I1L697 Signe: En relation selv om man ikke kan lide vedkommende
1.2 Ledelse som et sæt af opgaver 39 udsagn - 9 respondenter	Et sæt af opgaver (8 udsagn - 5 respondenter): I1L701 Silas: Et sæt af opgaver I1L702 Signe: Et sæt af opgaver I1L703 Mie: Et sæt af opgaver I1L709 Karl: Et sæt af opgaver som en del af en helhed I1L719 Karl: Et sæt af opgaver
	I1L720 Signe: Et sæt af opgaver I1L 728 Karl: Ledelse uden opgaver, er blot et træfæ

Figur 4 Udsnit af Bilag 3 Analysekema

4. Test af kodeskema. I forbindelse med kodningen tester jeg løbende for om de opstillede kategorier er anvendelige og relevante. Dette er med den begrundelse, at det i dette tilfælde ikke giver nogen mening at teste kodningen på en på kun en del af den transskriberede tekst, da testen så kun vil teste en del af kategorierne i og med at koderne så at sige er grupperet i de forskellige dele af teksten. I det tilfælde kategoriseringerne skal ændres undervejs, vil jeg igen gennemgå transskriberingen

for alle de ændrede kategorier. Det er vigtigt at pointere, at der i kodningen kan opstå nye kategorier. Disse eventuelle nye kategorier vil jeg selvsagt definere og analysere på samme vis som de øvrige.

5. Kodning af al tekst. Det vil sige at hele den transskriberede tekst nu skal kodes, og i denne proces skal jeg løbende iagttage ikke at blive ledt ud på en utilsigtet bias i form af en idiosynkratisk og umiddelbar tolkning af, hvad der menes i teksten. Med andre ord skal jeg følge egne opstillede kategorier for kodningen nøje.

6. Vurdering af konsistens i kodningen. Afslutningsvis efter gennemført kodning af al transskriberet tekst, gennemgår jeg hele kodningen igen, for at sikre at kodningen er gennemført konsistent og troværdigt.

7. Uddrage konklusioner fra de kodede data, der betyder, at forskeren skal engagere sig i data, fremfinde en mening og præsentere nye konstruktioner ud af meningen fra data (ibid.). Her undersøger jeg aktivt kodningen af data for ord og meninger, jf. analyseenhederne og samler enkeltstående udsagn og ord til sammenhængende meninger ud fra data og de fundne kategoriseringer. Dette fremgår af bilag 3 Analyseskema, og efterfølgende præsenterer jeg disse i kapitel 4 Analyse af empiri.

8. Rapportering af metoder og resultater. I nærværende kapitel 3 Metode har jeg netop præsenteret og redegjort for hele specialets metodologi og for de valg, jeg har gjort undervejs. Endelig er mine fundne resultater præsenteret i det følgende: kapitel 4 Analyse af empiri, kapitel 5 Diskussion og kapitel 6 Konklusion.

3.4 Etiske overvejelser og operationalisering heraf

I forlængelse af valget af interview af respondenter til empiriindsamlingen skal jeg selvsagt foretage nogle etiske overvejelser og heraf træffe nogle etisk velbegrundede valg, som jeg i det følgende vil redegøre og argumentere for.

For det første skal der iagttages, om der skal indhentes tilladelse fra Datatilsynet for registrering af data, hvilket dog ikke er tilfældet, når der er tale om kvalitative data, der ikke indeholder fortrolige personoplysninger (Brinkmann, 2010, p. 432). I dette speciale indhentes ikke fortrolige personoplysninger, hvorfor der ikke er indhentet tilladelse fra Datatilsynet.

Der er endvidere ifølge *Brinkmann* fire tommelfingerregler, der ved kvalitativ forskning skal iagttages, upåagtet at disse ikke er den endegyldige sandhed om forskningsetik. De fire tommelfingerregler er informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerrollen (ibid., p. 443). Jeg har i dette speciale valgt at forholde mig hertil og redegøre og argumentere herfor i det følgende.

Ifølge *Brinkmann* omhandler første tommelfingerregel informeret samtykke. Informeret samtykke omfatter at respondenterne ved, hvad de deltager i, hvilket forudsætter en vis form for forståelse for kvalitativ forskning samt en forståelse for, hvad der senere skal ske med de historier, der fortælles (ibid.).

I dette speciale har jeg derfor naturligvis både forud og ved interview forklaret respondenterne, hvad det er for en kvalitativ forskning, de nu vælger at deltage i, hvad der senere skal ske med deres historier, at interviewet bliver optaget og hvad, der senere skal ske med denne optagelse samt naturligvis forklaret om deres anonymitet og fortrolighed, der behandles nedenfor, i behandlingen af bl.a. deres navne, ledere og virksomheder. Alle informanter har desuden underskrevet en samtykkeerklæring, der tillige beskriver disse forhold med mere. Specialets samtykkeerklæringer er vedlagt som bilag 1.

Den anden tommelfingerregel omhandler fortrolighed. Fortrolighed omfatter, at informanterne sikres anonymitet (ibid.). Det vil sige, at informanter i mit speciale er anonymiseret ved ændrede navne, virksomhedsnavne og navne på andre omtalte personer under interviewet. Det er således ikke muligt for uvedkommende, bortset fra specialets vejleder og censor, at identificere respondenterne.

Den tredje tommelfingerregel er konsekvenser. Konsekvenser omhandler i første omgang informanterne og at undgå de eventuelle u hensigtsmæssige konsekvenser det kan have for dem, at deltage i et interview (ibid., p. 444). I dette speciale har jeg vurderet, at der ikke er tale om nogen mulige u hensigtsmæssige konsekvenser for respondenterne, især taget sikringen af deres ovenfor nævnte anonymitet i betragtning. Samtidig har jeg dog ved interviewstart forklaret dels, at undersøgelsen ikke nødvendig omhandler informanternes specifikke leder eller deres specifikke arbejdsplads, men mere deres generelle opfattelser og tanker om ledelse, naturligvis med afsæt i det de selv har oplevet. Dels har jeg forklaret og udbedt dem selv udvise fortrolighed i forhold til medinformanternes oplysninger. Det vil med andre ord sige,

at de efterfølgende gerne må tale om, hvad der på interviewet blev talt om, men ikke hvem, der har talt om det.

Den fjerde og sidste tommelfingerregel som Brinkmann opstiller omhandler forskerrollen. Forskerrollen omfatter, at i kvalitativ forskning er det forskeren selv, der er det primære forskningsredskab. Forskeren bruger sine egne erfaringer og sensitivitet til iagttagelser, at stille spørgsmål og lytte til svar. Det vil sige at forskeren har et ansvar for refleksivt at kende egne værdier, holdninger og fordomme, der vil kunne påvirke forskerens handlinger. (ibid.). I denne forbindelse har jeg været det meget bevidst og har reflekteret især over min egen tidligere rolle som leder, og at dette ikke skal påvirke mine spørgsmål eller handlinger under interviewet. Jeg har således reflekteret over, at jeg vil åbent undersøge eller blot acceptere alle udsagn om ledelse og ledere som respondenterne fremkommer med. Dette for ikke at blive biased af samme problematik, som jeg netop har søgt at undgå i mine eksklusionskriterier for respondenter, som jeg har redegjort og argumenteret for ovenfor. Jeg vil således sikre mig mod egen bias, således jeg i mine spørgsmål og handlinger i interviewet ikke bliver eksponent for eksempelvis et forsvar for lederrollen.

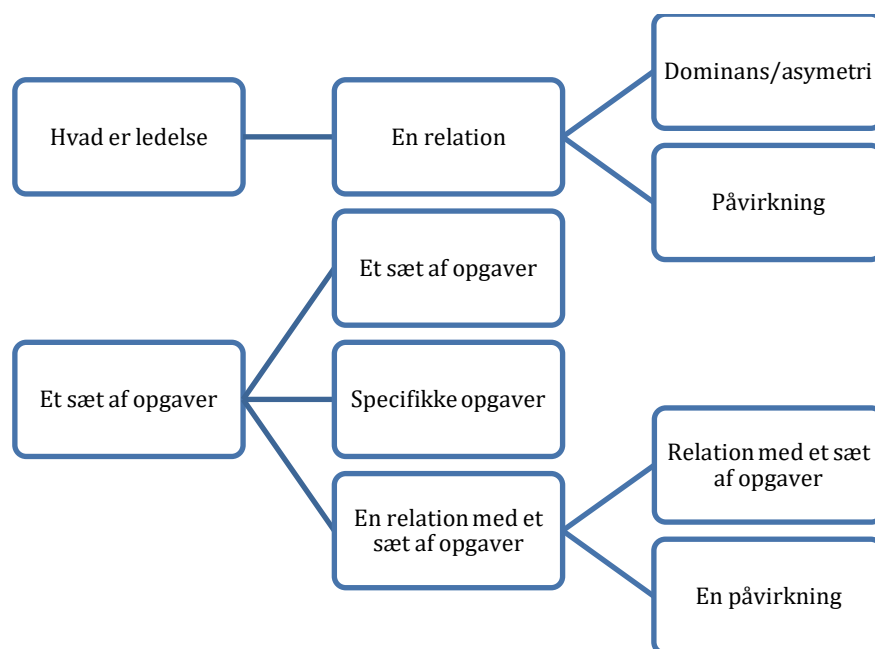
4 Analyse af empiri

I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri. Analysen er struktureret på samme vis som kapitlet for teoretiske perspektiver på ledelse. Det detaljerede analyseskema fremgår af bilag 3.

4.1 Analyse af hvad ledelse er?

I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri for så vidt angår respondenternes tanker om, hvad ledelse er. Ledelse kan, som det fremgår af de teoretiske perspektiver, defineres som henholdsvis en relation, et sæt af opgaver eller en relation med et tilhørende sæt af opgaver.

I forhold til disse bestemmelser findes i alt 52 udsagn fra alle 9 respondenter, der fordeler sig med henholdsvis 5 udsagn fra 3 respondenter vedrørende ledelse som en relation, 39 udsagn fra alle 9 respondenter vedrørende ledelse som et sæt af opgaver og 6 udsagn fra 5 respondenter vedrørende ledelse som en relation med et tilhørende sæt af opgaver. I empirien finder jeg desuden, at denne tredeling yderligere kan opdeles i subkategorier. Dette er fremstillet grafisk i denne figur.



Figur 5 Analyse af hvad ledelse er.

Denne tredeling af hvad ledelse kategoriseres til at være og subkategorier, vil jeg med eksempler, der illustrerer disse opfattelser og detailforskelle behandle i det efterfølgende.

4.1.1 Ledelse som en relation

Som nævnt findes 6 udsagn fra 3 respondenter om ledelse som en relation. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, henholdsvis en *asymmetri* i magtforholdet, en relation, der indeholder en *påvirkning* og at relationen tillægges en *bestemmende værdi*.

For det første finder jeg som en subkategori, at ledelse bestemmes i 3 udsagn som en relation med et *dominerende asymmetrisk magtforhold*. Dette ses eksempelvis ved Signe, der siger: ”Altså ledelse er en der er dominerende, og så indretter de andre sig efter det.” (bilag 2a, lin. 66). Ligeledes Trine, der siger: ”Jo, man har vel mere magt” (bilag 2b, lin. 39).

For det andet bestemmes ledelse i 1 udsagn som en relation, hvori der er sker en uundgåelig *påvirkning*. Dette ses ved Diana: ”Altså man kan jo ikke forestille sig at man ikke kan påvirke andre mennesker” (bilag 2a, lin. 660).

Det vil sige, at ledelse med fem udsagn af respondenterne bestemmes som en relation med asymmetri og med en påvirkning.

4.1.2 Et sæt af opgaver

Ledelse bestemmes også som et sæt af opgaver, henholdsvis ved 8 udsagn fra 5 respondenter fra alle respondenter, der direkte peger på ledelse som *et sæt af opgaver* og 39 udsagn, der peger på *specifikke opgaver*, der forventes, en leder udfører.

Den eksplicitte bestemmelse af ledelse ved 8 udsagn som *et sæt af opgaver* ses eksempelvis ved Karl: ”Ledelse er et sæt opgaver, som er en del af en større helhed” (bilag 2a, lin. 709). Og ligeledes ved Diana: ”Det er i bund og grund bare et arbejde. De skal bare lave noget andet end bare myrerne på gulvet” (bilag 2a, lin. 704).

Desuden pegede 31 udsagn på bestemmelse af ledelse ved at pege på *specifikke opgaver*. Kategoriseringen af ledelsesopgavens indhold behandler jeg i flere detaljer i

det senere afsnit 4.2 Ledelsesopgavens indhold. Dog er min kategorisering af ledelsesopgaver, som beskrevet i dette afsnit, at *planlægge, koordinere, styre, assistere og kontrollere*.

De 31 udsagn fra alle respondenter, der bestemmer ledelse som et sæt af opgaver ved at pege på specifikke ledelsesopgaver fordeler sig således.

9 udsagn fra 6 respondenter har jeg kategoriseret som at *planlægge*, hvor respondenterne beskriver ledelsesopgaven med begreber som rammesætning, lede og fordele, strukturere, organisere samt at have overblik. Dette ses eksempelvis ved Karl, der siger: ”Jeg tænker ledelse er, at lede noget. Måske lidt og bestemme også ... men sådan helt, hvad ledelse er, så er det at styre noget, helt fra småt til stort” (bilag 2a, lin. 19). Doris bestemmer eksempelvis ledelse som ”Altså, det må handle om, at hvis man er leder, så har man et eller anden form for overblik, og man skal sørge for at der er nogle opgaver der bliver løst” (bilag 2a, lin. 34).

Et enkelt udsagn, som jeg har kategoriseret som *koordinering*, bestemmer ledelse som et sæt af opgaver ved at pege på, at ledelse er facilitering af ressourcer. Det er Silas, der forsøger at definere ledelse således: ”jeg ved ikke, om jeg har sådan en stor forkromet overordnet definition. Styling og facilitering af ressourcer, vil jeg sige” (bilag 2a, lin. 75).

13 udsagn fra 7 respondenter har jeg kategoriseret som ledelsesopgaven *styring*, hvor respondenterne her anvender begreber som styre, føre og have ansvar. Eksempelvis siger Mie: ”det er og styre noget” (bilag 2a, lin. 29). Og Signe bestemmer ledelse således: ”Ledelse det er også ansvar. Tage og have ansvar.” (bilag 2a, lin. 44). Diana bestemmer ledelse som ”Det er, når man sætter folk til at gøre noget, de ikke ville have gjort af dem selv” (bilag 2a, lin. 51). Endelig bestemmer Noah ledelse som ”... et overordnet ansvar for, at tingene bliver gjort, hvad end det nu skulle være. For det er selvfølgelig leder, der står på mål for om det sejler ...” (bilag 2b, lin. 44).

7 udsagn fra 6 respondenter har jeg kategoriseret om ledelsesopgaven *assistere*, hvor respondenterne her anvender begreber som vejlede, motivere og få det bedste frem i medarbejderne. Eksempelvis definerer Sonne ledelse som blot: ”Motivation” (bilag 2a, lin. 62). Trine bestemmer ledelse som: ”så skal man vel egentlig gerne kunne motivere medarbejderne til at kunne yde det bedste” (bilag 2b, lin. 7). Og Doris bestemmer også ledelse kort som ”Og vejlede” (bilag 2b, lin. 27).

Endelig er der et enkelt udsagn, som jeg har kategoriseret som *kontrol*, hvor Doris bestemmer ledelse ved, at ”*ledelse er jo også det at der bliver fulgt op på nogle opgaver, der bliver stillet*” (bilag 2a, lin. 21).

Opsummerende kan jeg sige, at der er en overvægt af udsagn, der bestemmer ledelse som et sæt af opgaver ved at pege på ledelsesopgaver, der af mig er kategoriseret som planlægge og styre, der står for 21 ud af 31 udsagn fordelt på 8 respondenter. Der er 7 udsagn fra 6 respondenter, der peger på at assistere som bestemmelsen for ledelse. Endelig er der kun to udsagn i alt, der peger på hver af de to kategoriseringer koordinere og kontrollere som bestemmelse for ledelse.

4.1.3 Relation og opgaver

Endelig bestemmes ledelse som en relation med til tilhørende sæt af opgaver ved 6 udsagn i alt fra 5 respondenter. Deraf har jeg subkategoriseret disse udsagn i henholdsvis 3 udsagn fra 3 respondenter, der eksplicit bestemmer, at *ledelse er en relation med et tilhørende sæt af opgaver* samt 3 udsagn bestemmer ledelse som *mere end en relation*.

For det første bestemmes ledelse ved 3 udsagn som en *relation og et sæt af opgaver*, hvilket eksempelvis ses ved Doris’ udsagn: ”... *en leder kan ikke frasi sig alle relationer på alle måder overfor sine ansatte ... Men samtidig synes jeg også, det er et sæt af opgaver*” (bilag 2b, lin. 554).

For det andet bestemmes ledelse ved 3 udsagn til at være *mere end en relation*, hvilket eksempelvis ses udtrykkes af Noah til statementet ledelse er et sæt af opgaver: ”*Det kan man på sin vis godt sige, men det er mere end det ... at så er det også relationer*” (bilag 2b, lin. 547).

Opsummerende kan jeg sige, at ledelse ved i alt otte udsagn som både en relation og et sæt af opgaver, dels ved at bestemme ledelse som værende mere end blot en relation.

4.1.4 Opsummering af analyse af hvad ledelse er

Ledelse bestemmes altså af respondenterne, dels som en relation med asymmetri og en bestemt værdi i relationen. Dels en indirekte bestemmelse af alle respondenter som et sæt af opgaver ved at pege på specifikke opgaver, der fortrinsvis kan

kategoriseres som planlægge, styre og assistere og i mindre grad som koordinere og kontrollere. Og endelig bestemmes ledelse også som en relation med et tilhørende sæt af opgaver.

4.2 Analyse af ledelsesopgavens indhold

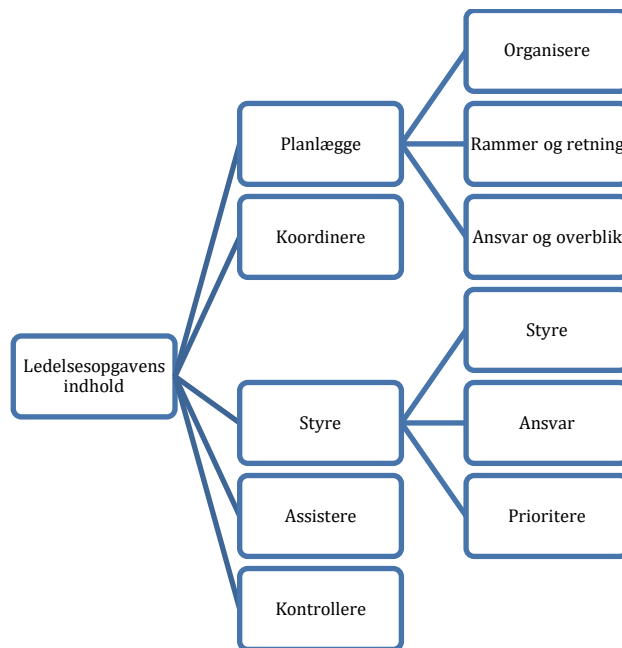
I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri for så vidt angår respondenternes tanker om, hvad ledelsesopgavens indhold er. Ledelsesopgavens indhold kan, som det fremgår af de teoretiske perspektiver blandt meget andet, bestemmes som planlægge, organisere, koordinere, befale, kontrollere, informere, udøve lederskab, skabe forbindelser, handle, indgå aftaler, strukturere, udtænke strategier og prioritere.

I forhold til analysen har jeg valgt at kategorisere ledelsesopgavens indhold i følgende: 1) *planlægge*, der også omfatter at organisere, strukturere og have overblik, 2) *koordinere*, der også omfatter handel og at indgå aftaler, 3) *styre*, der også omfatter, at befale, lede, føre, have ansvar og definere værdier, 4) *assistere*, der også omfatter, at coache og vejlede, og endelig 5) *kontrollere*.

Rationalet for denne kategorisering er delt i tre. Dels at sikre et passende antal kategorier, hvilket skal forstås som ikke at have mange mindre kategorier. Dels at undgå at have flere kategorier, der konnoterer samme aspekter af ledelsesopgavens indhold. Og endelig have en kategorisering, jeg kan genfinde i de teoretiske perspektiver på ledelse.

I forhold til disse bestemmelser finder jeg i empirien i alt 97 udsagn fra alle respondenter om ledelsesopgavens indhold, der fordeler sig i ovennævnte kategorier således: 40 udsagn fra alle respondenter, der omhandler at *planlægge*, 8 udsagn fra 6 respondenter, der omhandler at *koordinere*, 32 udsagn fra alle respondenter om at *styre*, 15 udsagn fra 6 respondenter om at *assistere* og endelig 2 udsagn fra 1 respondent om at *kontrollere*.

I empirien finder jeg desuden, at denne kategorisering yderligere kan opdeles i subkategorier. Dette er fremstillet grafisk i denne figur.



Figur 6 Analyse af ledelsesopgavens indhold

Denne kategorisering af hvad ledelsesopgaven indhold kategoriseres til at være og subkategorier, vil jeg med eksempler, der illustrerer disse opfattelser og detailforskelle, behandle i det efterfølgende.

4.2.1 Planlægge

Som nævnt finder jeg i empirien i alt 40 udsagn om ledelsesopgaven *planlægge*. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har valgt at subkategorisere som henholdsvis *organisere*, *rammer og retning* samt *ansvar og overblik*.

For det første finder jeg 12 udsagn fordelt på alle respondenter i subkategorien *organisere*, der omfatter begreber som lede, fordele, strukturere og organisere. Dette ses eksempelvis ved Mie, der kort definerer ledelsesopgaven som "*Lede og fordele*" (bilag 2a, lin. 46). I forlængelse heraf taler Karl om "*det der med at kunne strukturere det eller få det igangsat. Det tænker jeg, det er meget ledelsen, jo også en del af*" (bilag 2a, lin. 58). Silas udtaler således om retfærdig fordeling af opgaver: "*så skal lederen så også fordele de opgaver retfærdigt*" (bilag 2a, lin. 840). Og det samme gør Noah: "*ledelse er vel også at fordele opgaverne bedst muligt, sådan at folk arbejder effektivt og godt ... men hvis det er det der fungerer bedst, så der kommer mest igennem maskinen og medarbejderne alligevel er glade, så er det jo også retfærdigt*" (bilag 2b, lin. 577).

For det andet finder jeg 12 udsagn fordelt på 7 respondenter, som jeg har subkategoriseret som *rammer og retning*, der omhandler begreber som at sætte retningen og kursen samt at give og forklare rammer for opgaver og samarbejdet. Dette ses eksempelvis ved Mie, der siger: ”*Det er vel at udstikke rammer ... og så sige, I skal agere indenfor dem*” (bilag 2a, lin. 81). Trine formulerer ledelsesopgaven som: ”*Det er vel noget med at sætte en retning*” (bilag 2b, lin. 26). Doris gør opmærksom på andre ydre rammer, der skal følges og derfor er en del af ledelsesopgaven: ”*det kan være nogle rammer der kommer, fordi der er nogle love i samfundet, eller nogen direktiver*” (bilag 2b, lin. 771).

Endelig finder jeg 16 udsagn fordelt på 7 respondenter under ledelsesopgaven *planlægge* som jeg har valgt at subkategorisere som *ansvar og overblik*. Eksempler på dette er Karl der på mit statement ”ledelse er at alle bevarer det store overblik”, svarer: ”*Ja, alle*” (bilag 2a, lin. 844), hvortil Diana supplerer: ”*24, 7, 365*” (bilag 2a, lin. 847). Trine formulerer denne ledelsesopgave således: ”*Det er vel også noget med, at man hele tiden har øje og overblik over ressourcer i forhold til opgavemængden og ... fordi det skal jo hænge sammen for at man når i mål ...*” (bilag 2b, lin. 62). Endelig formulerer Noah dette som: ”*så er ledelse netop, at man er trådholder ... men det er ikke, at alle skal have det store overblik*” (bilag 2b, lin. 633).

Opsummerende kan jeg sige, at der under kategorien planlægge ligger mange forskellige begreber, der i et stort omfang konnoterer samme ledelsesopgave dog med variationer. Dette dækker således bl.a. over ledelsesopgaver som planlægge, strukturere, sætte rammer, have ansvar og overblik.

4.2.2 Koordinere

Som tidligere nævnt finder jeg 8 udsagn fra 6 respondenter om ledelsesopgaven *koordinere*. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, der desuden omfatter begreber som kommunikere og formidle. Jeg har dog ikke fundet anledning til at subkategorisere disse udsagn.

Eksempelvis ses dette, hvor Noah redegør for ”*der er noget med planlægning af ferier ... og sørge for det, at alle ikke bare er væk*” (bilag 2b, lin. 282). Et andet eksempel er Sonne, der siger: ”*en rigtig vigtig opgave for en leder, det er at kunne*

kommunikere på korrekt vis, så medarbejderen forstå det ... også kunne kommunikere konstruktivt, og kunne føre en dialog med sine medarbejdere” (bilag 2a, lin. 121).

Der er med andre ord 8 udsagn, der beskriver ledelsesopgavens indhold som at skulle koordinere primært opgaver og ressourcer.

4.2.3 Styre

Som nævnt finder jeg i empirien 32 udsagn om ledelsesopgaven at *styre*. Dette har jeg subkategoriseret i at *styre*, have *ansvar* og at *prioritere*.

For det første finder jeg 14 udsagn fra 7 respondenter i subkategorien at *styre*, hvori der desuden indgår at værdisætte og at gå foran, hvilket kan ses som metoder til styring. Dette ses eksempelvis, hvor Mie kort definerer ledelsesopgaven som *”det er og styre noget”* (bilag 2a, lin. 29). På lignende vis beskriver Noah det at styre således: *”styr på, hvad skal der laves og har vi folk til at lave det her”* (bilag 2s, lin. 66). Karl definerer ledelse ved ledelsesopgaven at styre med en metafor: *”Ledelse er at styre toget, at styre skibet”* (bilag 2a, lin. 93). Med hensyn til både at gå foran og værdisætte forklarer Doris *”at man skal gå foran som et godt eksempel i forhold til arbejdspladsens værdier og måder og, ja og arbejde på måske ...”* (bilag 2b, lin. 102).

For det andet finder jeg ledelsesopgaven at *styre* også indeholder at have *ansvar*, bestemt ved 12 udsagn fra 5 respondenter. Dette beskriver Sonne således: *”Det er at man tager ansvar, og så er der nogen der ikke tager ansvar”* (bilag 2a, lin. 770). Og Noah siger det på en lignende måde: *”et overordnet ansvar for, at tingene bliver gjort”* (bilag 2a, lin. 44).

Endelig finder jeg i subkategorien at *prioritere*, der er bestemt ved 6 udsagn af 5 respondenter, der eksemplificeres ved Sonne, der kort beskriver ledelsesopgaven som: *”Prioritering af opgaver”* (bilag 2a, lin. 89). På lignende vis sammenkobler Noah ovenstående at styre med det at prioritere således: *”styr på, hvad skal der laves og har vi folk til at lave det her, eller hvad skal vente, og hvad skal prioriteres”* (bilag 2s, lin. 66).

Opsummerende kan jeg sige, at der er en overvægt af udsagn, 32 udsagn fordelt på alle respondenter ud af i alt 97 udsagn om alle ledelsesopgaver, der bestemmer

ledelsesopgaven til at være at *styre*, som jeg her har subkategoriseret som desuden at indeholde begreber som ansvar og prioritering.

4.2.4 Assistere

I empirien finder jeg 15 udsagn fordelt på 6 respondenter om ledelsesopgaven *assistere*, der desuden indeholder begreber som for eksempel at motivere, coache, at få det bedste frem i folk samt at vejlede. Jeg har ikke fundet anledning til at subkategorisere disse.

Eksempelvis siger Sonne kort som svar på, hvad ledelse er: "*Motivation*" (bilag 2a, lin. 62). Signe udvider ledelsesopgaven med "*Det er også, at motivere og coache*" (bilag 2a, lin. 86). Mie beskriver en vellidt chef således: "*han har forstået det der med at få de gode ting frem i folk, og han lytter*" (bilag 2a, lin. 178). Noah sætter flere begreber på: "*Man skal i hvert fald motivere sine ansatte til at de har lyst til at komme på arbejde ... Så en inspirator eller en, der kan motivere, nogle ansatte, nogle medarbejdere, til og være glade på arbejdet.*" (bilag 2b, lin. 59).

Opsummerende kan jeg sige, som det ses, at *assistere* kan beskrives på flere forskellige måder, eksempelvis som at motivere, coache og inspirere medarbejderne.

4.2.5 Kontrollere

Endelig finder jeg som nævnt 2 udsagn, der beskriver ledelsesopgaven som at *kontrollere*. Dette ses kun hos en enkelt respondent, Doris, der først siger om ledelse: "*ledelse er jo også det, at der bliver fulgt op på nogle opgaver, der bliver stillet*" (bilag 2b, lin. 21), og siden om ledelsesopgavens indhold i forbindelse med en ny leder og dennes ansvar: "*... bruge mere energi på og kontrollere ... eller holde øje med om folk så faktisk gør det man forventer af dem*" (bilag 2b, lin. 160).

Der er med andre ord kun en enkelt respondent, der med to udsagn, ser ledelsesopgavens indhold som at skulle *kontrollere* medarbejderne.

4.2.6 Opsummering

Som opsummering for ledelsesopgavens indhold kan jeg sige, at der er mange udsagn, 97 i alt, der beskriver dette. Som nævnt fordeler disse sig både på

beskrivelsen af, hvad ledelse er og på ledelsesopgavens indhold. Heri har jeg valgt at kategorisere ledelsesopgavens indhold i *planlægge*, *koordinere*, *styre*, *assistere* og *kontrollere*.

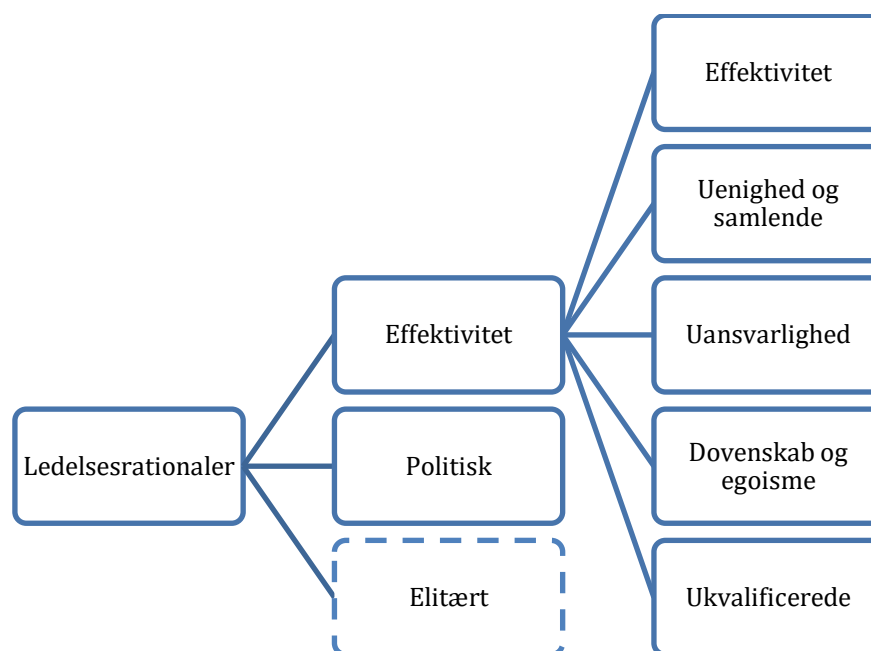
I kategorien *planlægge* med mange udsagn fordelt på alle respondenter finder jeg desuden ledelsesopgaver som eksempelvis at strukturere samt at have ansvar og overblik. Der er blot få udsagn, der beskriver ledelsesopgavens indhold som at skulle *koordinere* opgaver og ressourcer. Den næste kategori indeholder igen mange udsagn om at *styre*, der desuden indeholder begreber som ansvar og prioritering.

Ledelsesopgaven at *assistere* beskrives eksempelvis som at motivere, coache og inspirere medarbejderne. Endelig ser kun en enkelt respondent, ledelsesopgavens indhold som at skulle *kontrollere* medarbejderne.

4.3 Analyse af ledelsesrationaler

I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri for så vidt angår respondenternes tanker om ledelsesrationaler. Ledelsesrationaler kan, som det fremgår af de teoretiske perspektiver, bestemmes som henholdsvis et effektivitetsrationale, et politisk rationale eller som et elitært rationale.

I forhold til disse bestemmelser findes i min empiri alt 37 udsagn fordelt på 7 respondenter, der fordeler sig med henholdsvis 37 udsagn fra 7 respondenter vedrørende effektivitetsrationalet, og desuden 4 genanvendte udsagn fra 2 respondenter, der delvist kan placeres vedrørende det politiske rationale samt ingen udsagn vedrørende det elitære rationale for ledelse. I empirien finder jeg desuden, at denne tredeling yderligere kan opdeles i subkategorier. Dette er fremstillet grafisk i denne figur.



Figur 7 Analyse af ledelsesrationaler

I det følgende vil jeg redegøre for eksempler, der illustrerer disse opfattelser og detailforskelle heri.

4.3.1 Effektivitetsrationalet

Som nævnt findes 37 udsagn om effektivitetsrationalet. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, henholdsvis det rene *effektivitetsrationale*, og desuden effektivitet, eller mere mangel på samme, der er begrundet i, at der er mangler hos medarbejdere, der vil pleje deres egne interesser ved *egoisme og dovenskab*, at folk er *ukvalificerede*, at folk er *uenige*, at folk er *uansvarlige* og ikke tager ansvar, og endelig et effektivitetsrationale i, at der en *samlende* virkning ved ledelse.

For det første finder jeg som en subkategori, at *effektivitetsrationalet* ved 10 udsagn fra 6 respondenter, der bestemmer dette eksplicit. Dette ses eksempelvis ved følgende udsagn. Diana siger: ”Hvis ikke virksomheden laver et overskud ... så er der jo ikke arbejde til nogen. Så det har en rationale, at hvis virksomheden går godt ... og så produktivt som muligt” (bilag 2a, lin. 264). Og som Doris siger: ”man har brug for en eller anden form for leder for at noget kan fungere ... hvis nu alle vil bestemme ... så det er jo på en eller anden måde meget naturligt, at der skal være en, der kan skære igennem” (bilag 2b, lin. 232). Endelig ser Trine effektivitet som undgåelse af for eksempel flaskehalse i produktionen: ”være mindre effektivt ... altså

at med flaskehalse og produktiviteten ... at have overblik over det ... kan være svært, hvis der ikke er en ledelse” (bilag 2b, lin. 698).

For det andet finder jeg effektivitet eller nærmere en manglende effektivitet som argumenteres ved *uenigheder og en samlende funktion* ved ledelse ved 13 udsagn fra 7 respondenter. Eksempelvis udtrykker Signe det samlende som tryghedsskabende: *”... at skabe struktur ... man kan skabe tryghed indenfor de rammer*” (bilag 2a, lin. 270). Mie udtrykker dette som *”Der skal være en til at samle trådene*” (bilag 2a, lin. 904). Noah udtrykker eksempelvis om det samlende og uenigheder således: *”Der er jo brug for et eller andet samlende ... der kan sidde en hel masse mennesker med mange forskellige meninger om hvad der er smart ... men på en eller anden måde skal der ... komme en med en rød tråd ... og det må en leder jo, brede ud*” (bilag 2b, lin. 166). Også Doris adresserer uenigheden i forbindelse med effektivitet: *”Fordi man måske ikke kan blive enige*” (bilag 2b, lin. 184).

For det tredje finder jeg i empirien 10 udsagn fra 6 respondenter, der peger på, at effektiviteten kan trues af *uansvarlig*, der for eksempel kræver styring og overblik for at opnå effektivitet. Dette ses eksempelvis ved Signes udtalelse: *”når en opgave skal løses af 10 personer, så er der sådan ca. én procent til hver, og så bliver det ikke løst*” (bilag 2a, lin. 248). Mie udtaler på samme vis om ansvaret, at *”der er en der tager ansvaret for, at vi skal lykkes med tingene*” (bilag 2a, lin. 899). Noah udtrykker det manglende ansvar således: *”det vil nok kun fungere i en periode. Der vil nok komme til at mangle noget på et tidspunkt*” (bilag 2b, lin. 662). Endelig kan Trines udtalelser ses i samme perspektiv, at effektivitet også kræver trælse beslutninger: *”I hvert fald, så mangler der jo nogen til at tage de lidt trælse beslutninger, vi talte om før, som også er nødvendige, ind i mellem.*” (bilag 2b, lin. 683).

For det fjerde finder jeg i empirien 4 udsagn fra 2 respondenter på, at en form for *dovenskab og egoisme* blandt medarbejderne kan påvirke effektiviteten. Karl siger: *”der alt for mange, der ... hytter deres eget fad ... så går det i opløsning*” (bilag 2a, lin. 243). Og Doris udtrykker det på denne måde: *”Nogen vil slække lidt på arbejdsindsatsen, fordi de ved, der ikke er nogen, der holder øje med, hvor hurtigt de arbejder eller hvor meget de får lavet*” (bilag 2b, lin. 695).

Endelig finder jeg i empirien argumenter for at effektiviteten påvirkes af at medarbejderne er *ukvalificerede* uden ledelse ved 4 udsagn fra 4 respondenter. Eksempelvis siger Karl: *” Men det jeg også synes er spændende ved rationalet i*

ledelse, der er jo, at der faktisk, mange der går til grunde, hvis der ikke er ledelse, for så kan man faktisk ikke finde ud af at fungere” (bilag 2a, lin. 292). Endelig finder jeg et lignende argument i, at ledelse er nødvendigt for at opretholde kvaliteten, hvilket medarbejderne implicit ikke selv er kvalificerede nok til at vurdere. Her siger blandt andre Doris: *”Selvom man godt ved, at det ikke er den kvalitet man går efter”* (bilag 2b, lin. 209).

Opsummerende kan jeg sige, at der med 37 udsagn fra 7 respondenter, dels peges eksplicit på *effektivitet* som rationale for ledelse, ved 10 udsagn fra 6 respondenter, og dels peges på forskellige mangler ved medarbejdere, ved 27 udsagn fra 7 respondenter, der uden ledelse kan påvirke effektiviteten i en negativ retning. Disse mangler er *uenighed, uansvarlighed, dovenskab og egoisme* samt at de er *ukvalificerede*.

4.3.2 Det politiske rationale

Som nævnt finder jeg i empirien 4 udsagn fordelt på 2 respondenter, der delvist kan repræsentere det politiske rationale. Disse udsagn er de samme, der er anvendt under effektivitetsrationalets subkategori *dovenskab og egoisme*. Disse udsagn rummer spor af det politiske rationale, men de er ikke kritiske i forhold til ledelse, men snarere i forhold til medarbejderne selv. Eksemplerne er Karl, der siger: *”der alt for mange, der ... hytter deres eget fad ... så går det i opløsning”* (bilag 2a, lin. 243), samt Doris: *”Nogen vil slække lidt på arbejdsindsatsen, fordi de ved, der ikke er nogen, der holder øje med, hvor hurtigt de arbejder eller hvor meget de får lavet”* (bilag 2b, lin. 695).

Opsummerende kan jeg sige, at disse 4 udsagn fra 2 respondenter er de eneste, der tilnærmelsesvist repræsenterer det politiske rationale, og som nævnt er udsagnene samtidig genanvendt fra effektivitetsrationalet.

4.3.3 Det elitære rationale

I min empiri har jeg ikke fundet nogen udsagn, der bestemmer ledelse som havende et elitært rationale.

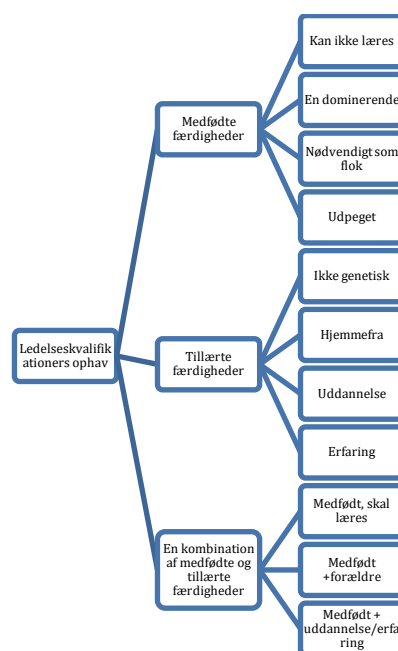
4.3.4 Opsummering af analyse af ledelsesrationaler

Som det fremgår af ovennævnte, så er der i min empiri i alt 37 udsagn fra 7 respondenter, der alle argumenterer for at rationale i ledelse er effektivitet. Dette rationale har jeg desuden subkategoriseret ved, at 10 udsagn fra 6 respondenter peger eksplicit på *effektivitet* og desuden peger de øvrige udsagn på mangler ved medarbejdere, der uden ledelse anses for at kunne påvirke effektiviteten i en negativ retning. Disse mangler er *uenighed*, *uansvarlighed*, *dovenskab* og *egoisme* samt at de er *ukvalificerede*. I empirien finder jeg 4 udsagn fra 2 respondenter som de eneste, og genanvendt fra effektivitetsrationalet, der tilnærmelsesvist repræsenterer det politiske rationale, hvor disse udsagn peger på *dovenskab* og *egoisme* hos medarbejderne, men disse udsagn er dog ikke kritiske over for ledelse, men netop overfor medarbejderne selv. Endelig finder jeg ingen udsagn, der peger på det elitære rationale.

4.4 Analyse af ledelseskvalifikationers ophav

I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri for så vidt angår respondenternes tanker om ledelseskvalifikationers ophav. Ledelseskvalifikationers ophav kan, som det fremgår af de teoretiske perspektiver, defineres som henholdsvis en medfødt evne, en tillært færdighed eller en kombination af de to.

I forhold til disse bestemmelser findes i alt 61 udsagn fra alle 9 respondenter, der fordeler sig med henholdsvis 12 udsagn fra 5 respondenter vedrørende ledelseskvalifikationers ophav som en medfødt evne, 16 udsagn fra 7 respondenter vedrørende ledelseskvalifikationers ophav som en tillært færdighed og endelig 33 fordelt på alle 9 respondenter udsagn vedrørende ledelseskvalifikationers ophav som en kombination af medfødte og tillærte færdigheder. I empirien finder jeg desuden, at denne tredeling yderligere kan opdeles i subkategorier. Dette er fremstillet grafisk i denne figur.



Figur 8 Analyse af ledelseskvalifikationers ophav

I det følgende vil jeg redegøre for eksempler, der illustrerer disse opfattelser og detailforskelle heri.

4.4.1 Ledelseskvalifikationer som en medfødt evne

Som nævnt findes i min empiri 12 udsagn om ledelseskvalifikationer som en medfødt evne. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har opdelt i følgende subkategorier. Henholdsvis en negation i, at *ledelse ikke kan læres*, at ledelseskvalifikationer findes hos *den dominerende*, at ledelse er *nødvendigt for mennesket som en flok* og endelig, at ledelseskvalifikationer findes hos den, der naturligt *udpeges som leder*.

For det første finder jeg som subkategori 3 udsagn fra 3 respondenter, der peger på, at ledelseskvalifikationer *ikke kan læres*, hvilket uden negation må siges at betyde, at ledelseskvalifikationer så må være medfødt. Dette kommer til udtryk under mit spørgsmål om, hvorvidt begrebet talent for ledelse, som gruppen netop har diskuteret, kan læres. Hertil svarer Signe, Diana og Mie samstemmende ”Nej” (bilag 2a, lin. 1204-1206).

For det andet finder jeg 2 udsagn fra 2 respondenter, der bestemmer, at ledelseskvalifikationer findes hos *den dominerende*. Signe udtrykker dette således: ”Altså ledelse er en der er dominerende, og så indretter de andre sig efter det. Altså ledelse er, er det at tage føringen”, (bilag 2a, lin. 66). Og Karl udtrykker naturligheden således: ”Men når vi snakker kvalifikationer i det der bliver udført, der

tænker jeg sådan meget, det kan være helt naturligt, at man har en leder i sig. En alfa-han, ikke. Det der med at man har det helt naturligt i sig, og man er god til det” (bilag 2a, lin. 540).

For det tredje finder jeg i empirien 4 udsagn fra 2 respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationer som noget naturligt, der *er nødvendigt for mennesker som flok*.

Endelig finder jeg 3 udsagn fra 2 respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationer ved, at lederen er den af følgerne naturligt *udpegede*. Signe siger: ”... *det er indbygget i os som mennesker. Og vi søger det, fordi vi er en flok*” (bilag 2a, lin. 298). Sonne peger på den udpegede leder således: ”... *folk de bliver sådan lidt udnævnt ledere fordi at resten af gruppen vidste, at det ved han eller hun noget om*” (bilag 2a, lin. 743).

Opsummerende kan jeg sige, at der med 12 ud af 62 udsagn fordelt på 5 respondenter peges eksklusivt på ledelse som en medfødt evne, der dels ikke kan tillæres, og som er en nødvendighed for mennesket som del af en flok, og endelig, at det er en evne hos et dominerende eller udpeget individ i flokken.

4.4.2 Ledelseskvalifikationer som tillærte færdigheder

Som ovenfor nævnt finder jeg i empirien 16 udsagn fordelt på 7 respondenter om ledelseskvalifikationer som tillærte færdigheder. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har opdelt i følgende subkategorier. Henholdsvis 2 udsagn fra 2 respondenter, der peger på en negation i at ledelseskvalifikationer *ikke er genetisk* påvirkede, 4 udsagn fra 4 respondenter, der peger på, at ledelseskvalifikationer tillæres *hjemmefra*, altså i opvæksten, 5 udsagn fra 2 respondenter, der peger på ledelseskvalifikationer som resultat af *uddannelse* og endelig 5 udsagn fra 4 respondenter, der peger på ledelseskvalifikationer som resultat af *erfaringer*.

For den første subkategori, at ledelseskvalifikationer ikke er medfødte evner, finder jeg, at Signe på mit spørgsmål, om ledelseskvalifikationer er en medfødt evne svarer ”*Nej*” (bilag 2a, lin. 1058). Senere siger Silas således: ” *Ja, jeg ved ikke om det er gener eller hvad det er, men nej det tror jeg ikke*” (bilag 2a, lin. 1103).

For det andet finder jeg i alt 4 udsagn, der bestemmer ledelseskvalifikationer som tillærte færdigheder, der kommer *hjemmefra*, altså fra opvæksten. Dette ses eksempelvis hos Diana, der som supplement til en diskussion om ledelse på forskellige niveauer siger: ”Man skal nok også have valgt de rigtige forældre” (bilag 2a, lin. 582). Et andet eksempel er Noah, der formulerer dette således: ”*Jeg ved ikke om man decideret er født med det, men jeg tænker det sådan er meget opvækst og altså, hvis man nu har nogle forældre som er ledere på den gode måde, så bliver børnene jo nok også opdraget på en eller anden måde eller rundet af, det tror jeg er det godt ord.*” (bilag 2b, lin. 464).

Som den tredje subkategori finder jeg at ledelseskvalifikationer bestemmes fra *uddannelse*. Eksempelvis siger Karl: ”*Man kan uddanne sig til leder*” (bilag 2a, lin. 533), og videre eksemplificerer han selv: ”... *men jeg kommer rundt, og så får man en titel, du skal mødes med skole og kulturchefen. OK, det er sådan en gammel gråhåret mand, ikke, som, og så kommer der en ung pige på 27, OK. Men hun har læst sig til det*” (bilag 2a, lin. 543). På samme vis siger Signe: ”... *man kan få lov til at få de der ledelseskurser ... [når] man er meget ambitiøs.* (bilag 2a, lin. 1061).

Endelig finder jeg i empirien, at ledelseskvalifikationer ved 5 udsagn bestemmes som kommende fra *erfaring*, der dækker over både livserfaring og erhvervserfaring. Eksempelvis siger Trine: ”Ja og det er jo både faglig erfaring, men altså også noget livserfaring ... en god forståelse af de problematikker vi som mennesker støder ind i i livet” (bilag 2b, lin. 493). Ligeledes siger Signe: ”når man indenfor et system arbejder og er god til det, så arbejder man sig op til at komme på lederplan” (bilag 2a, lin. 530).

Opsummerende kan jeg sige, at 16 ud af i alt 62 udsagn fordelt på 7 respondenter om ledelseskvalifikationer ophav peger på ledelse som et sæt af tillærte færdigheder. Disse udsagn fordeler sig på, at dette ophav kommer dels fra hjemmet, hvilket vil sige opvæksten, dels fra uddannelse og dels fra faglige erfaringer eller livserfaringer.

4.4.3 Ledelseskvalifikationer som en kombination af medfødte og tillærte færdigheder

Som ovenfor nævnt finder jeg i empirien 33 udsagn fra alle respondenter om ledelseskvalifikationer som en kombination af medfødte evner og tillærte

færdigheder. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har opdelt i følgende subkategorier. Henholdsvis 20 udsagn fra 8 respondenter, der peger på at ledelse både er *medfødt og skal desuden læres*, hvilket ikke bliver nærmere specificeret, 6 udsagn fra 6 respondenter, der peger på, at ledelseskvalifikationer både er *medfødt og skal læres af forældre*, og endelig 8 udsagn fra 5 respondenter, der peger på, at ledelseskvalifikationer er *medfødte og desuden tillæres ved uddannelse og erfaring*.

For det første finder jeg i empirien 20 udsagn fra 8 respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationers ophav som kommende fra både medfødte evner og tillærte færdigheder, dog uden en nærmere specificering af hvordan eller hvorfra de tillærte færdigheder kommer. Eksempelvis siger Silas initialt: ”Noget af det er medfødt” (bilag 2a, lin. 513). Mie udtrykker det ved, at det medfødte skal dyrkes: ”men du kan også have et barn, der bliver født på den måde, der har nogle forældre, der bare ikke gør noget som helst for gøde eller gøre noget ved det, og så kommer det barn bare ikke så langt” (bilag 2a, lin. 1122). Noah, der ligestiller ledelseskvalifikationer med musiske evner, siger: ”Jeg tror det er begge dele” (bilag 2b, lin. 865), hvortil Doris supplerer: ”Altså man siger jo også, at du kan godt være genetisk disponeret for at kunne et eller andet, have et talent, men hvis du ikke dyrker det, så bliver det måske heller ikke så stort” (bilag 2a, lin. 867).

For det andet finder jeg i empirien 6 udsagn fra 6 respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationers ophav som kommende fra både medfødte evner og tillærte færdigheder, og desuden med den specifikation, at de tillærte færdigheder kommer fra forældre eller via opvæksten. Eksempelvis siger Mie: ”Men det skal så ... fremelskes i en alder. Man kunne opdrages med det. Der bliver sået noget i forbindelse med du bliver født og det kan godt være det er via nogle gener” (bilag 2a, lin. 1075), og Diana supplerer: ”Ja, har du nu nogle elendige forældre, jamen så sker der ikke noget med de gener” (bilag 2a, lin. 1077). Et andet eksempel er Noah, der bestemmer ledelseskvalifikationers ophav således: ”når jeg tænker arv, så er det noget medført, men der er jo miljø som opdragelse” (bilag 2b, lin. 835).

For det tredje finder jeg i empirien 8 udsagn fra 5 respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationers ophav som kommende fra både medfødte evner og tillærte færdigheder, og desuden med den specifikation, at de tillærte færdigheder kommer fra uddannelse eller via erfaringer. Eksempelvis udtrykker Mie det således: ” Jeg

tror, det er et både og ... man kan godt læse sig til leder, men du skal helt sikkert have noget med dig fra helt tilbage inden i dig selv.” (bilag 2a, lin. 552). Noah udtrykker det således: ”Men jeg tror ikke bare man kan uddanne sig til at blive en god leder, ikke som udgangspunkt. Der er mere i det end ren uddannelse” (bilag 2b, lin. 837). Med hensyn til erfaring udtrykker Trine det således: ”og det er jo både faglig erfaring, men også altså noget livserfaring ... en god forståelse af de problematikker vi som mennesker støder ind i i livet” (bilag 2b, lin. 493).

Opsummerende kan jeg sige, at de 33 udsagn fra alle respondenter om ledelseskvalifikationers ophav skal findes som en kombination af både medfødte evner og tillærte færdigheder fordelt på flest uspecificerede udsagn med hensyn til, hvor de tillærte færdigheder kommer fra. Dertil kommer to næsten lige store dele udsagn, der bestemmer at ledelseskvalifikationer kommer fra medfødte evner og tillærte færdigheder dels ved forældre og opvækst og dels ved uddannelse.

4.4.4 Opsummering af analyse af ledelseskvalifikationers ophav

Som opsummering på ledelseskvalifikationers ophav, kan jeg sige, at med 12 ud af 61 udsagn fordelt på 5 respondenter bestemmes ledelse eksklusivt som en medfødt evne, der dels ikke kan tillæres, og desuden er det en nødvendighed for mennesket som del af en flok. Med 16 ud af i alt 61 udsagn fordelt på 7 respondenter bestemmes ledelse som et sæt af tillærte færdigheder, der fordeler sig på at kvalifikationerne kommer henholdsvis ved opvæksten, uddannelse og ved faglige erfaringer eller livserfaringer. Endelig med 33 udsagn ud af 61 fordelt på alle respondenter bestemmes ledelseskvalifikationers ophav som en kombination af både medfødte evner og tillærte færdigheder. Disse fordeler sig på henholdsvis uspecificerede udsagn med hensyn til, hvor de tillærte færdigheder kommer fra samt fra udsagn, der bestemmer, at de tillærte ledelseskvalifikationer kommer ved opvækst og ved uddannelse eller erfaring.

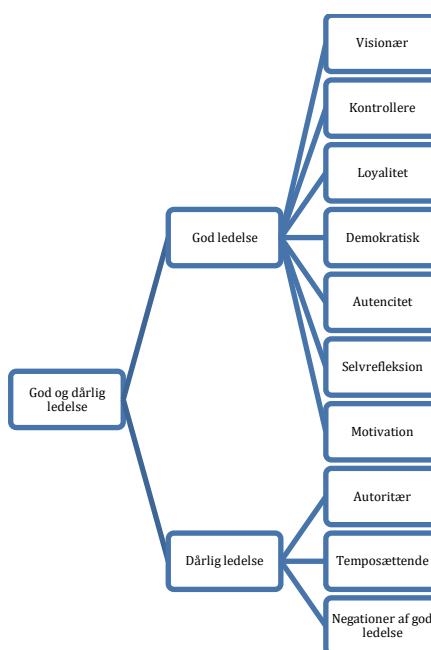
4.5 Analyse af hvad god og dårlig ledelse er

I dette afsnit vil jeg redegøre for analysen af min empiri for så vidt angår respondenternes tanker om adskillelsen af god og dårlig ledelse. Som det fremgår af

de teoretiske perspektiver, har idealerne for god ledelse forandret sig gennem det forrige århundrede. Dette fra Taylors pålæg om arbejdsdeling til et moderne understøttende ledelsesideal som eksempelvis Goleman er eksponent for.

I forhold til disse bestemmelser finder jeg i alt 99 udsagn fra alle 9 respondenter, der fordeler sig med henholdsvis 70 udsagn vedrørende god ledelse og 29 udsagn vedrørende dårlig ledelse, hvor alle respondenter er repræsenteret i begge kategorier.

I empirien finder jeg desuden, at denne deling yderligere kan opdeles i subkategorier. Dette er fremstillet grafisk i denne figur.



Figur 9 Analyse af god og dårlig ledelse

I det følgende vil jeg redegøre for eksempler, der illustrerer disse opfattelser og detailforskelle heri.

4.5.1 Analyse af god ledelse

Som ovenfor nævnt finder jeg i empirien 70 udsagn fra alle respondenter om god ledelse. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har opdelt i følgende subkategorier, henholdsvis visionær, kontrollere, loyalitet, demokratisk, coachende, autencitet, selvrefleksion og motivation. Det er dog væsentligt at bemærke, at denne subkategorisering dels er baseret på fund i de teoretiske perspektiver, og dels er den både knyttet til ledelsesopgaver og til lederens personlighed eller adfærd.

For det første finder jeg 10 udsagn fra 5 respondenter, der bestemmer god ledelse som værende *visionær*. De primære begreber som respondenterne her anvender

fordeler sig på at sætte og forklare rammer, og efterfølgende at fordele og uddelegere opgaver eller arbejdet. Dette kan eksempelvis ses hos Diana, der henviser til, at en god leder skal *"skal også kunne sige ordet, at det er den vej"* (bilag 2a, lin. 427). Og Signe bestemmer en god leder således: *"en god leder er en der kan forklare de rammer, der er udstukket"* (bilag 2a, lin. 13). Og endelig forklarer Sonne, at en god leder: *"kan lede og fordele"* (bilag 2a, lin. 435).

For det andet finder jeg 2 udsagn fra 2 respondenter, der beskriver god ledelse i relation til at *kontrollere*. Noah beskriver en god leder som en der: *"... ikke kontrollere"* (bilag 2b, lin. 292), og Doris ser det således: *"en god leder er en der holder øje uden at kontrollere"* (bilag 2b, lin. 306).

For det tredje finder jeg i empirien subkategorien *loyalitet*, der som tidligere nævnt er lederens evne til at skabe stærke relationer til og harmoni blandt medarbejderne, 29 udsagn fra alle 9 respondenter. Et ofte anvendt udtryk er respekt, der optræder i flere sammenhænge, og mest i forbindelse med lederens respekt for medarbejderne, deres kompetencer og arbejde. Eksempelvis siger Signe: *"...man behøver ikke være enige, men man kan godt mærke, at man blive respekteret"* (bilag 2a, lin. 397). Silas formulerer sig således: *"Så det er netop noget med faglighed og respekt for faglighed. Respekt for at, at lederen har sit kompetenceområde, og og medarbejderne har deres kompetenceområder"* (bilag 2a, lin. 410). Og Doris breder dette endnu mere ud således: *"har respekt for sine medmennesker"* (bilag 2b, lin. 930). Et andet udtryk i denne subkategori drejer sig om anerkendende ledelse, hvor Doris forklarer sig sådan: *"altså fortælle, at man har set, hvad medarbejderen laver og at det faktisk er noget medarbejderen er dygtig til"* (bilag 2b, lin. 327), hvortil Trine uddyber: *"Ja, så det er noget med at sige det direkte til folk, godt arbejde"* (bilag 2b, lin. 329). Endelig definerer Trine god ledelse i form af loyalitet således: *"altså en god leder skal kunne skabe det der, følelsen af vi, altså at vi er fælles om det her projekt"* (bilag 2b, lin. 981).

For det fjerde finder jeg 10 udsagn fra 7 respondenter, der finde god ledelse *demokratisk*. Dette beskriver Silas i forlængelse af mit statement, *God ledelse er, når lederen træffer beslutninger for mig*, på denne måde: *"Ja, sammen med mig, når jeg har behov for det. Så passer den sætning der"* (bilag 2a, lin. 964). Diana anvender direkte begrebet *"demokratisk"* (bilag 2a, lin. 427) og Noah anvender begrebet

inddrage således: ”... og inddrage medarbejderne indenfor hvordan tingene fungerer nu” (bilag 2b, lin. 801).

For det femte finder jeg 6 udsagn ved 5 respondenter, der repræsenterer subkategorien *autencitet*, der omhandler en del af det, som Sonne kort formulerer som lederens ”*personlighed*” (bilag 2a, lin. 1144). Et andet eksempel er Noahs formulering: ”Gå forrest ... Vise det gode eksempel” (bilag 2b, lin. 321,323).

For det sjette finder jeg 8 udsagn fra 4 respondenter, der bestemmer god ledelse som lederens evne til *selvrefleksion*. Dette eksemplificeres med ydmyghed ved Noah, der ”ved at han er ydmyg omkring tingene og tager det ikke for givet” (bilag 2b, lin. 943). Samtidig er der flere udsagn, der beskriver den selvrefleksive evne til at indrømme fejl, som Trine beskriver således: ”at kunne erkende at man har taget fejl” (bilag 2b, lin. 949).

Endelig finder jeg i empiren 3 udsagn fra 3 respondenter, der direkte bestemmer god ledelse ved det at kunne *motivere*. Dette er Trine og Doris enige om ved formuleringen: ”så skal man ... kunne motivere medarbejderne til at kunne yde det bedste” (bilag 2b, lin. 7 og 9).

Opsummerende kan jeg sige, at der her er 70 udsagn fordelt på 7 subkategorier for bestemmelsen af god ledelse, der peger i flere forskellige retninger. Jeg kan dog samtidig sige, at bestemmelsen af hvad god ledelse spreder sig over ledelsesopgaver og lederens personlighed og adfærd.

4.5.2 Analyse af dårlig ledelse

Som ovenfor nævnt finder jeg i empirien 29 udsagn fra alle respondenter om dårlig ledelse. Disse udsagn promoverer forskellige aspekter, som jeg har opdelt i følgende subkategorier, henholdsvis *autoritær*, *temposættende* og *negationer af god ledelse*.

For det første finder jeg 22 udsagn fra 8 respondenter, som jeg har subkategoriseret i *autoritær* ledelse. Disse udsagn spreder sig over flere forskellige begreber om lederen og ledelse, og som eksempler herpå har jeg valgt følgende. Eksempelvis beskriver Mie en dårlig leder således: ”... en dårlig leder, det er en der som eksempelvis råber af sit personale” (bilag 2a, lin. 357). Signe beskriver, hvordan respekten for en leder falder væk ”... når lederen nedgør én” (bilag 2a, lin. 401). Noah beskriver eksempelvis autoritær ledelse således i forbindelse med

beslutningsprocesser: ”... at han kommer og træffer beslutninger for mig uopfordret” (bilag 2b, lin. 971). Signe sætter denne label på: ”*Psykopater er dårlig ledelse*” (bilag 2a, lin. 1272). Endelig definerer Noah kontrol som dårlig ledelse: ”for mig er dårlig ledelse også, hvis en leder går og kontrollerer alt hvad alle de laver” (bilag 2b, lin. 294).

For det andet finder jeg i subkategorien *temposættende ledelse* 2 udsagn fra 2 respondenter. Det ene eksempel er Signe, der adresserer stress således: ”Og så havde jeg fået en chef som synes det var godt at råbe ad personalet, og fortæller at man er kendt for at køre sit personale ned med stress” (bilag 2a, lin. 463).

Endelig finder jeg i subkategorien *negationer af god ledelse*, hvor mangel på specifikke elementer af god ledelse direkte opleves som dårlig ledelse. Dette ses eksempelvis ved Diana, der metaforisk efterlyser en enig ledelse: ”Det kan godt give lidt frustration til de der indianere, der render rundt, ikke, at høvdingene ikke er helt enige” (bilag 2a, lin. 154). Signe karakteriserer dårlig ledelse som mangel på ansvar: ”dårlig ledelse er også, ikke at ville tage ansvar, men at kigge på systemet eller på medarbejderne” (bilag 2a, lin. 462).

4.5.3 Opsummering af analyse af god og dårlig ledelse

Opsummerende kan jeg for analysen af god og dårlig ledelse sige, at respondenterne for bestemmelsen af god ledelse, peger i flere forskellige retninger, der i overvejende grad peger på lederens personlighed og adfærd, men også i mindre grad på udførelse af ledelsesopgaver. Som eksempler på god ledelse, ved lederens personlighed og adfærd, peges der bl.a. på egenskaber som respekt, anerkendelse, *selvrefleksion* ydmyghed og evnen til at kunne *motivere*. Som eksempler på god ledelse, repræsenteret ved ledelsesopgaver, peger respondenterne i overvejende grad på opgaver under kategoriseringen *visionær ledelse* som at definere og forklare rammer. Desuden peger respondenterne i minimalt omfang også på *kontrol* som god ledelse, hvilket til dels falder lidt ved siden af de to netop nævnte forskellige årsager til god ledelse.

5 Diskussion

I dette kapitel vil jeg diskutere de identificerede mønstre i den empiriske kortlægning af lægfolks tanker om ledelse. I diskussionen vil jeg bl.a. fokusere på, hvorvidt mønstrene adskiller sig fra eller overlapper med de tidligere fremdragne teoretiske perspektiver, og hvorvidt de fundne mønstre bør give anledning til eftertanke. Desuden vil jeg diskutere tværgående problematikker samt diskutere de anvendte metoder.

5.1 Diskussion af den empiriske kortlægning

I de følgende afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af ledelse.

5.1.1 Diskussion af den empiriske kortlægning af hvad ledelse er

I dette afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af, hvad ledelse er. Herunder hvorvidt de kortlagte mønstre adskiller sig fra eller komplementerer med de tidligere fremdragne teoretiske perspektiver på, hvordan ledelse kan bestemmes. Som nævnt finder jeg i empirien i alt 52 udsagn fordelt på alle 9 respondenter om, hvad ledelse er. Heraf bestemmer 3 respondenter ved 5 udsagn ledelse som en *relation*. Alle 9 respondenter bestemmer ved 39 udsagn ledelse som *et sæt af opgaver* både ved 9 udsagn fra 5 af respondenterne, der direkte bestemmer ledelse som et sæt af opgaver, og ved yderligere 31 udsagn, hvor respondenterne bestemmer ledelse ved at benævne specifikke ledelsesopgaver. Endelig bestemmer 5 respondenter ved 8 udsagn ledelse som en relation med et tilhørende sæt af opgaver. Det vil sige, at der fra alle respondenter er en klar overvægt af udsagn, der bestemmer *ledelse som et sæt af opgaver*, primært ved en opremsning af de opgaver, der specifikt skal varetages som leder. Det vil med andre ord sige, at ledelse i overvejende grad af lægfolk bestemmes specifikt som et sæt af opgaver, der skal udføres, hvorved man så er leder, eller når man er leder, så skal disse opgaver udføres.

I forlængelse heraf finder jeg det interessant at se på, hvilke ledelsesopgaver det så er, respondenterne peger på som bestemmende for udøvelse af ledergerningen. Det er i overvejende grad, både for så vidt angår antal udsagn og antal respondenter, ledelsesopgaverne *planlægge* og *styre*, der med 22 ud af 39 udsagn, peges på som bestemmende for, hvad ledelse er. Det vil sige, at der er en eksklusiv forventning til, at lederen er den, der planlægger, hvad der skal ske, sætter rammerne herfor og efterfølgende styrer medarbejderne, opgaver eller ressourcer, så opgaven eller opgaverne bliver løst, som det er blevet besluttet af lederen selv eller ledere på et højere niveau.

Der er imidlertid to forhold, der yderligere er interessante. For det første er der væsentlig færre udsagn, kun 7 udsagn ud af de 39, der peger på kategorien *assistere*, som en bestemmende ledelsesopgave. Det vil sige, at respondenterne i langt flere tilfælde peger på lederens opgave som at planlægge og styre, der kan betragtes som noget overordnet for gruppen eller for opgaven, fremfor at *assistere*, hvilket er direkte hjælp og vejledning til den enkelte medarbejder.

Yderligere er det interessant at se, at kun en enkelt respondent ser ledelsesopgaven *kontrol* som bestemmende for, hvad ledelse er. Dette kan tolkes som kontrol bestemt ikke generelt anses som en ledelsesopgave, hvilket jeg vender tilbage til ifm. ledelsesopgavens indhold samt god og dårlig ledelse.

Kortlægningen viser endvidere, at ledelse også i mindre grad, ved 5 ud af 52 udsagn fra kun 3 respondenter, bestemmes som en relation. For det første bestemmes ledelse som et asymmetrisk magtforhold eller som en dominerende, der påvirker andre til at løse en eller flere opgaver. Det vil sige, at ledelse dog foruden et sæt af specifikke opgaver også kan bestemmes ved et asymmetrisk magtforhold.

Endelig viser den empiriske kortlægning, at ledelse også i samme mindre grad, ved 5 respondenter i kun 8 udsagn ud af de i alt 52 udsagn, som relation med et sæt af tilhørende opgaver.

Opsummerende kan jeg sige, at empirien i overvejende grad viser, at ledelse af lægfolk bestemmes ved et sæt af opgaver og i mindre grad som en relation. Det vil med andre ord sige, at der er en opfattelse af, at ledelsesopgaven kan bestemmes eksklusivt ved beskrivelse af specifikke opgaver, der som leder skal løses, og at

relationen mellem leder og medarbejder til en vis grad også har en bestemmende karakter.

Dette, at ledelse ifølge lægfolk i overvejende grad bestemmes som værende et sæt af opgaver, vil jeg behandle yderligere i det følgende afsnit, der diskuterer den empiriske kortlægning af ledelsesopgavens indhold.

5.1.2 Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelsesopgavens indhold

I dette afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af, hvad ledelsesopgavens indhold er. Herunder hvorvidt de kortlagte mønstre adskiller sig fra eller overlapper med de tidligere fremdragne teoretiske bestemmelser af ledelsesopgavens indhold.

Som tidligere nævnt falder de fleste udsagn om ledelsesopgavens indhold indenfor de to kategorier *planlægge*, ved 40 ud af 97 udsagn, og *styre*, ved 32 ud af 97 udsagn, og i begge tilfælde er udsagnene fordelt på alle 9 respondenter. Det vil sige, at respondenterne i alt i 72 ud af 97 udsagn peger på, at ledelsesopgavens indhold er, at *planlægge* og *styre* arbejdet og arbejdsopgaverne. Dette kan ifølge de teoretiske perspektiver på, hvad ledelsesopgavens indhold er, føres helt tilbage til Taylor, der netop pegede på arbejdsdeling som det essentielle. Det vil med andre ord sige, at medarbejderne i dag peger tilbage på ledelsesidealerne startende med Scientific management fra begyndelse af forrige århundrede, der oprindeligt er tilpasset og udviklet til det nyligt industrialiserede samfund.

Hvis jeg bevæger mig lidt videre i empirien for ledelsesopgavens indhold, finder jeg at 6 af respondenterne ved 15 udsagn ud af de i alt 97 peger på kategorien *assistere*. Denne kategori peger i højere grad på de nyere ledelsesidealer, der startede med Human relations skolen og også på den senere Golemans Emotional leadership. Det vil sige, at respondenterne målt på antal og fordeling af udsagn ikke har så meget fokus på at blive assisteret i deres arbejde, hvilket er tankevækkende ift. de nyere ledelsesidealer, som jeg behandler senere.

Når jeg sammenholder disse kategorier, at *planlægge* og *styre* med *assistere*, er det for mig ligeledes tankevækkende, at respondenterne i overvejende grad peger på, at ledelsesopgavens indhold mere har sin oprindelse fra de tidligere klassiske ledelsesidealer end fra de nyere mere følelsesorienterede ledelsesidealer, der

populært siges at have afløst tidligere tiders ledelsesidealer. Jeg må konstatere, at Taylors Scientific management fortsat lever i bedste velgående blandt lægfolk og at dette tilsyneladende inden for ledelsesopgavens indhold fylder mere end de nyere ledelsesopgaver udi at *assistere* medarbejderne.

Desuden er det ledelsesopgaverne kategoriseret som at *koordinere*, der fylder endnu mindre hos respondenterne med kun 8 udsagn af de 97. Dette kan tolkes som at koordinere er lederens opgave ud af gruppen, altså koordinering med andre organisatoriske grupper, hvilket måske i mindre grad er synligt eller væsentligt for den enkelte medarbejder.

Endelig er ledelsesopgaven at *kontrollere*, kun nævnt af en enkelt respondent som en ledelsesopgave. Denne ene respondents udsagn peger dog også tilbage til en ledelsesopgave, der kan forbindes med de klassiske ledelsesidealer fra Scientific management. Det er dog igen tankevækkende, at én medarbejder i dag kalder på at blive kontrolleret i sit arbejde. Dette, sammen med nogl af de ovennævnte ledelsesopgaver, vender jeg tilbage til i forbindelse med diskussion om god og dårlig ledelse.

Med andre ord kan jeg sige, at flere af de klassiske beskrivelser af ledelsesopgavens indhold forsat er at finde i den empiriske kortlægning. Jeg kan måske endda sige, at disse er dominerende frem for nyere beskrivelser og definitioner af ledelsesopgaver. Desuden finder jeg det, som nævnt, væsentligt også at se dette i forhold til god og dårlig ledelse, som jeg behandler senere. Det vil sige, jeg her klart kan pointere, at lægfolk bestemmer ledelsesopgavens indhold mere med begreber fra de tidlige og klassiske ledelsesidealer som *planlægge*, *styre* og *kontrollere*, fremfor de nyere ledelsesidealer som kan siges bl.a. er omfavnet af begrebet *assisterende* ledelse.

Opsummerende kan jeg sige, at lægfolk primært bestemmer ledelsesopgavens indhold ved de klassiske ledelsesidealers opgaver, at *planlægge* og at *styre*, og i mindre grad ved nyere definerede ledelsesopgaver som at *assistere* medarbejderne.

5.1.3 Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelsesrationaler

I dette afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af ledelsesrationaler, og herunder hvorvidt de kortlagte mønstre adskiller sig fra eller komplementerer med de tidligere fremdragne teoretiske bestemmelser af ledelsesopgavens indhold.

Som tidligere nævnt finder jeg i empirien at alle 37 udsagn fordelt på 7 respondenter vedrørende ledelsesrationalet, bestemmer dette som et effektivitetsrationale. Desuden finder jeg, at 4 af disse udsagn også delvist kan siges at pege på det politiske rationale i ledelse.

For det første ser jeg således af empirien, at lægfolk i langt overvejende grad peger på, at rationalet i ledelse ligger i effektivitet. Det vil sige, at fænomenet ledelse således sikrer en bedre effektivitet end, hvis der i samme gruppe eller organisation ikke var ledelse til. Som det ses af analysen peger respondenterne i deres udsagn eksplicit og direkte på effektivitetsrationalet, og interessant er det også, at deres bestemmelse af dette ledelsesrationale er ved at påpege mangler hos medarbejderne. De argumenterer for, at ledelse er nødvendigt, ved at pege på mangler hos medarbejderne i form af uenighed, uansvarlighed, dovenskab, egoisme samt, at de er ukvalificerede. Derfor er ledelse i respondenternes optik nødvendigt for sikring af netop effektiviteten. For det andet har jeg i analysen af empirien genanvendt fire af disse udsagn som repræsentanter for det politiske rationale, hvilket, der ikke direkte er nogen udsagn, der peger på. Disse udsagn er kategoriseret som dovenskab og egoisme, hvormed jeg mener, at netop disse udsagn også kan siges at abonnere på det politiske rationale. Dette fremstiller dog det iøjnefaldende paradoks, at respondenterne, der netop alle er medarbejdere og ikke ledere, peger på mangler eller svagheder hos deres egen gruppe. Det vil sige, at de paradoksalt nok abonnerer på, at de selv er dovne og egoistiske, og hvis der ikke var ledelse, ville de, som de selv nævner det, ”*slække lidt på arbejdsindsatsen*”.

På den ene side vil jeg retfærdigvis dog også påpege, at disse i alt fire udsagn kommer fra blot to af respondenterne. Men på den anden side, så kan jeg også tolke dette som en blindhed for det politiske rationale. Som det fremgår af de teoretiske perspektiver for ledelsesrationaler, så er det politiske rationale netop, at ledelsens eneste berettigelse som klasse er at udbytte og kontrollere en uvillig arbejdskraft. Jeg

vil med min empiriske kortlægning kunne fastslå, at lægfolk her kan siges både at være blinde for det politiske rationale i ledelse eller fuldt og helt abonnere på effektivitetsrationalet, så de reelt ikke forholder sig bevidst og kritisk til disse rationaler. Set i det kritiske perspektiv vil jeg også kunne sige, at ledelsen og ledere er lykkes med helt at sløre dette rationale og i stedet så at sige, er lykkes med at sælge effektivitetsrationalet som berettigelse for deres virke som ledelse.

Endelig kan jeg yderligere af min empiriske kortlægning af ledelsesrationaler se, at ingen respondenter kommer med udsagn, der afspejler det elitære rationale. Jeg kan således med god ret sige, at lægfolk har samme blindhed, manglende bevidsthed og kritisk holdning til det elitære rationale. Som det fremgår af de teoretiske perspektiver, så er det elitære rationale i ledelse at en samfundsgruppe, der fortrinsvist er eller som oprindeligt var ejere af virksomhederne på samme vis ønsker at udbytte og kontrollere en uvillig arbejdskraft med henblik på maksimal forrentning af egen kapital. Det kan dog synes delvist oplagt, at ingen respondenter har udtalt sig om en elites opretholdelse af en økonomisk magtfordeling, da de selv tilhører en almindelig dansk middelklasse af borgere, der alle er ansatte i for dem gode og sikre offentlige eller private stillinger, og sandsynligvis med almindelige gode lønninger, hvor tidligere tiders bevidsthed om klassekamp og arbejderkamp tilsyneladende er svækket.

Opsummerende kan jeg sige, at den empiriske kortlægning viser, at lægfolk ensidigt peger på, at rationalet i ledelse er effektivitet, og samtidig en tilsyneladende total blindhed overfor både det politiske og det elitære rationale. Hertil kan jeg så antage, at netop ledelsen og eliten er lykkes med at sløre deres rationaler med effektivitetsrationalet som lægfolk fuldt og helt abonnerer på, eller de er i hvert fald ikke i stand til at artikulere det politiske og det elitære rationale.

5.1.4 Diskussion af den empiriske kortlægning af ledelseskvalifikationers ophav

I dette afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af ledelseskvalifikationers ophav, og herunder hvorvidt de kortlagte mønstre adskiller sig fra eller komplementerer med de tidligere fremdragne teoretiske perspektiver på ledelseskvalifikationers ophav

For det første ses af empirien, at der er en klar overvægt af udsagn, 33 ud af 61, fordelt på alle respondenter, der bestemmer ledelseskvalifikationers ophav som en kombination af medfødte evner og tillærte færdigheder. Udsagnene deler sig desuden i henholdsvis meninger om, at de tillærte færdigheder fremkommer gennem opvæksten, ved 6 udsagn fra 6 respondenter, eller at de tillærte færdigheder fremkommer gennem formel læring og uddannelse, ved 8 udsagn fra 5 respondenter, og endelig 20 udsagn fordelt på 8 respondenter, der ikke nærmere beskriver, hvordan de tillærte færdigheder fremkommer. Det vil med andre ord sige, at der hos respondenterne er en klar opfattelse af, at ledelseskvalifikationerne delvist er medfødt og delvis tillærte færdigheder gennem opvækst eller uddannelse. Hertil skal dog også tages højde for, at respondenterne samtidig påpeger, at de medfødte evner også kan spoleredes af, hvad de karakteriserer som dårlige opvækstvilkår eller dårlige forældre. Netop dette forbehold, mener jeg, understreger troen på, at der også er et naturligt og medfødt *talent* for ledelse, der er et begreb, der bliver anvendt flere gange.

Hvis jeg ser isoleret på ledelseskvalifikationers ophav som alene værende medfødte evner, så er tilslutningen hertil mindre, 12 ud af 61 udsagn fordelt på 5 respondenter. Samtidig er argumenterne som tidligere nævnt bl.a. subkategoriseret i, at ledelse er nødvendigt for mennesket som flok, og at det er en dominerende type, der varetager denne funktion. Det vil sige, at der er en delvis tilslutning til Socialdarwinismen, at ledelse er en evolutionær adaptiv og nedarvet evne hos få individer. På trods heraf, må socialdarwinisme fortsat karakteriseres som teorier, der ganske vist er understøttet af empiriske forsøg med forskellige dyrearter, men som mangler enhver empirisk dokumentation hos mennesker.

Endelig finder jeg i empirien 16 udsagn fordelt på 7 respondenter, der eksklusivt peger på ledelseskvalifikationers ophav som tillærte færdigheder. Også her finder jeg distinktioner mellem, hvorvidt dette tillæres under opvæksten eller det tillæres ved formel uddannelse og også ved erfaring. Her er det dog samtidigt tankevækkende, at fremstille ledelseskvalifikationers ophav som resultat af erfaringer, der underforstået er erfaringer som leder. Modspørgsmålet må være, hvordan ledelseskvalifikationer kan opstå som følge af erfaringer, der først kan erhverves, når man er leder. Der er dog enkelte udsagn, der her også peger på livserfaringer som ledelseskvalifikationer. Min pointe er paradokset i, at lægfolk på den ene side mener, at

ledelseskvalifikationer opstår som følge af erfaringer, og på den anden side, hvor man får disse erfaringer fra inden man bliver leder. Min udledning af dette paradoks er, at der i disse udsagn implicit må ligge en henvisning til de forhold, jeg senere behandler under god og dårlig ledelse. Med andre ord er det min antagelse, at respondenterne implicit mener, at erfaring som ledelseskvalifikation kan gøre forskel i forhold til god eller dårlig ledelse.

Det vil sige, at der her er en væsentlig diskrepans til de teoretiske perspektiver på ledelse, der klarlægger, at ledelse som en medfødt evne eller som resultat af en socialdarwinistisk tilpasning alene er teorier uden empirisk dokumentation fra andet end dyr. Lægfolk abonnerer altså på, at ledelseskvalifikationer til dels er eller kan være en medfødt genetisk disposition, hvilket i min optik er tankevækkende. Det tankevækkende ligger for mig i, at en leder eller ledelse af lægfolk hermed bliver anset som overlegent fra naturens side i forhold dem, der ikke er ledere. Dette giver for mig en forstærkende effekt af det asymmetriske magtforhold og kan desuden skabe en selvdæmpende effekt på en ellers, i min optik, nødvendig kritisk stillingtagen til ledelse, lederen og dennes beslutninger.

Opsummerende kan jeg sige, at der af lægfolk abonneres på den mening, at ledelseskvalifikationers ophav til dels stammer fra naturligt genetisk disponerede individer. Disse kan altså i en ledelsesmæssig sammenhæng af lægfolk blive anset som overlegne i forhold til dem, der ikke er ledere, hvilket i min optik kan give en tankevækkende forstærkning af det asymmetriske magtforhold. I hvert fald kan dette være en medvirkende faktor til, at lægfolk som påvist ikke forholder sig generelt kritisk til disciplinen ledelse.

5.1.5 Diskussion af den empiriske kortlægning af god og dårlig ledelse

I dette afsnit vil jeg diskutere den empiriske kortlægning af god og dårlig ledelse, og herunder hvorvidt de kortlagte mønstre adskiller sig fra eller komplementerer med de tidligere fremdragne teoretiske perspektiver på god og dårlig ledelse.

For det første ses af empirien, at der er en klar overvægt af udsagn, 31 ud af 70 fordelt på alle respondenter, der bestemmer god ledelse svarende til kategoriseringen *loyalitetsskabende* ledelse. Denne kategorisering har sin oprindelse i de nyere

ledelsesstile og specifikt fremstillet af Goleman, der beskriver dette som den *tilknyttende* ledelsesstil, der er lederens evne til at skabe stærke relationer til og harmoni blandt medarbejderne og dermed loyalitet (ibid., p. 65). Respondenternes udsagn i denne kategori har en overvægt af begreber som at give frihed under ansvar, at have respekt for og anerkende medarbejderne og deres arbejde. Det vil sige, at lægfolk her kalder på en vis form for frihed og autonomi i arbejdet, og vil så at sige betale med loyalitet både overfor lederen, arbejdsopgaverne og over for kollegaerne. Det er dog værd at bemærke, at netop begrebet loyalitet synes at være gældende ved, at lederen også skal være loyal overfor medarbejderne, og for eksempel overfor de beslutninger de træffer under den såkaldte frihed.

Dette bringer mig naturligt videre til de to næste kategoriseringer af god ledelse, der netop er den *visionære* og den *demokratiske* ledelsesstil. Den *visionære* ledelsesstil er lederens evne til at sætte retning og mål, men som samtidig efterlader plads til medarbejderens egne meninger og handlinger (ibid., p. 63f.) og den *demokratiske* ledelsesstil, der er lederens evne til at medinddrage og lader medarbejderne have medindflydelse på beslutningsprocesserne (ibid., p. 68f.). Det vil sige, at lægfolk her efterlyser en måske dobbeltrettet rolle for lederen. Lægfolk forventer således på den ene side, at lederen skal sætte retning, mål og rammer, men samtidig skal dette ske på bedste demokratiske vis i samarbejde, medbestemmelse eller medindflydelse af medarbejderne. Dette tolker jeg umiddelbart som en svær balancegang for den specifikke leder. Det vil i hvert fald være let for medarbejderne at kritisere lederen, uanset, hvad denne gør, men måske er dette en slags ubevist klemme som medarbejderne sætter lederen i.

Når jeg så sammenkobler disse to betragtninger, at lægfolk for det første kalder på loyalitet fra lederen, samtidig med at denne skal sætte en visionær retning og et mål på demokratisk vis, hvorefter medarbejderne forlanger frihed under ansvar, så kan det være svært egentligt at finde ind til lederens konkrete opgave eller adfærd. På den anden side må jeg anerkende den empiriske kortlægning, at disse tre bestemmelser af god ledelse står for i alt 51 ud af 70 udsagn om god ledelse.

Endelig ser jeg i empirien, at lægfolk samtidig med 8 udsagn kalder på, at lederen også evner selvrefleksion specifikt med hensyn til en vis ydmyghed og at kunne indrømme fejl. Det vil sige, at når lederen så at sige træder ved siden af den noget her påviste brogede ledelsesvej, som medarbejderne tegner, så skal vedkommende også

kunne indrømme dette. Hvis jeg skal se dette fra et kritisk perspektiv, så vil medarbejderne tilsyneladende anbefale lederen at være iklædt ydmyghed og evne at indrømme fejl, da god ledelse, som her bestemt af medarbejderne, stikker noget ud og i flere forskellige retninger. Der er med andre ord, god basis for, at medarbejdere med lethed i flere situationer vil kunne argumentere for, at lederen har begået en fejl i sin ledelsesstil. Dette billede af, at ledelsesdisciplinen er vanskelig forstærkes af, at de af lægfolk øvrige ønskede gode ledelsesstile, dog i mindre grad, er, at lederen skal kunne motivere og kontrollere medarbejderne. Især sidstnævnte bliver en særdeles kompliceret opgave, da der som nævnt blandt respondenterne er væsentligt modsatrettede ønsker til kontrol udført af lederen.

For det andet ser jeg i den empiriske kortlægning for bestemmelsen af dårlig ledelse at dette overvejende er kategoriseret ved 22 ud af 29 udsagn ved *autoritær* ledelse. Dette dækker ifølge de teoretiske perspektiver over et udtryk for en ekstrem top-down-ledelse, hvilket er hentet fra Goleman (Goleman, 1998, p. 59). Desuden peger denne ledelsesstil tilbage på Lippitts forsøg med ledelse af drenge i 10-års alderen, hvor den *autoritære* ledelse medførte konflikter, en undertrykkende stemning og drengene blev aggressive overfor hinanden (Waring, 1991, p. 109f.). Det synes derfor ikke overraskende, i forlængelse af de førnævnte bestemmelser for god ledelse, at netop en *autoritær* ledelsesstil af lægfolk i overvejende grad bliver bestemt som dårlig ledelse. I flere tilfælde blev der således af respondenterne anvendt militære metaforer, der nok kan tolkes som netop en understregning af, at autoritær ledelse, som den erkendes af lægfolk udenfor militæret, bestemmes som dårlig ledelse.

En anden, men ganske vist meget fåtalligt, nævnt ledelsesstil er den *temposættende* ledelsesstil, der samtidig indikerer, at medarbejderne kategoriserer tidsmæssigt pres som dårlig ledelse.

Opsummerende kan jeg nu sige, at den empiriske kortlægning komplementerer Golemans studier af gode og dårlige ledelsesstile. Det betyder, at de resonansskabende ledelsesstile, som den *tilknyttende* og den *demokratiske* ledelsesstil i overvejende grad i denne empiriske kortlægning, bestemmes af lægfolk som god ledelse. Med hensyn til dårlig ledelse så afspejler den empiriske kortlægning også de teoretiske perspektiver på ledelse, hvor lægfolk bestemmer den *autoritære* ledelsesstil som dårlig ledelse.

5.1.6 Sammenfatning af andre problematiske mønstre og praksisimplikationer

Når jeg ser på tværs af den empiriske kortlægning af ledelse, er der et paradoks i, hvem der bestemmer. På den ene side bestemmer lægfolk i overvejende grad ledelsesopgavens indhold indenfor kategorierne *planlægge* og *styre*. På den anden side bestemmer de i overvejende grad god ledelse indenfor kategorierne af *loyalitetsskabende* og *demokratisk* ledelsesstile. Det vil med andre ord sige, at medarbejdere bestemmer ledelse som nogle eller noget, der er sat i verden for at planlægge og styre eller bestemme, hvad medarbejderne skal foretage sig og hvordan, men samtidig vil medarbejderne have en demokratisk ledelse, hvor de selv har medbestemmelse eller medindflydelse på beslutningerne. En tolkning kan være, at medarbejderne er noget vaklende i forhold til, hvem de ønsker bestemmer på arbejdspladsen. En væsentlig faktor heri kan være begrebet *ansvar*. I forbindelse med bestemmelse af ledelsesopgavens indhold bestemmer respondenterne, at lederen er den, der skal tage ansvaret. Kobles disse elementer sammen, kan man påstå en, i et medarbejderperspektiv, ret smart konstellation. Medarbejderne vil have en demokratisk ledelse, hvor de er med til at bestemme, men ansvaret er i sidste ende lederens. Måske er dette medarbejdernes ubevidste substituering for det egentlige demokrati, at de opnår en slags pseudodemokrati, men står ikke med ansvaret for noget som helst.

Endvidere ser jeg for alvor de psykologiske implikationer af denne empiriske kortlægning af ledelse. For et første ser jeg, at lægfolk udviser en total blindhed over det politiske og elitære rationale, og abonnerer fuldt og helt på, at rationalet i ledelse er med henblik på effektivitet. For det andet så ser jeg, at lægfolk samtidig i overvejende grad abonnerer på, at ledelseskvalifikationers ophav kommer som en kombination af medfødte evner og tillærte færdigheder. Med baggrund heri ser jeg i et demokratisk perspektiv grund til eftertanke. Lægfolk kan således blive udsat for, at ledere og ejere kan se sig selv som naturgivne ledere, der samtidig formår at sløre deres egentlige rationaler for ledelse under dække af et effektivitetsrationale. Set i et psykologisk perspektiv ser jeg således grund til eftertanke i forhold til, at lægfolk tilsyneladende ikke kan se og ej heller stopper op og forholder sig kritisk til den påvirkning, der sker for dem hver dag på arbejdspladserne. Resultatet af denne

kortlægning giver, at medarbejderne i deres arbejde bliver selvumyndiggjort i deres ukritiske accept af fænomenet ledelse. Ydermere er ledelse som her påvist en substitut for demokratiet, der forsvinder med det politiske og det elitære rationale, på arbejdspladsen. Paradoksalt nok, så er det samtidig bl.a. den demokratiske ledelse som de samtidig kalder på i forbindelse med deres bestemmelse af god ledelse. Måske er dette netop det psykologiske resultat, at lægfolk i forhold til ledelse fuldt og helt har vænnet sig til ledelse, finder sig godt nok tilpas med det, og derfor ikke er sig bevidst, at stille sig kritisk spørgende hertil.

5.2 Post-metodiske refleksioner

Ved ethvert studie er det væsentligt, at man efter gennemførelse ser tilbage og forholder sig kritisk hertil. Fra et positivistisk eller naturvidenskabeligt paradigme udspringer konventionelle kvalitetskrav i form af *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhed*. Reliabilitet refererer til, at metoder i studier skal være pålidelige og nøjagtige. Validitet refererer til gyldigheden af data, og at der skal være sammenhæng i forholdet mellem problemstilling og de dertil empirisk indsamlede data. Generaliserbarhed refererer til, at studiets resultater har en sådan reliabilitet og validitet, at der kan generaliseres til hele genstandsfeltet eller med andre ord, at der kan udledes en generel teori.

I forlængelse heraf kan kvalitativ forskning som i dette studie mødes med kritik om at være for specifikt og subjektivt til at kunne imødegå disse positivistiske kvalitetskrav. De positivistiske kvalitetskrav kan dog ikke umiddelbart overføres direkte til et kvalitativt studie. Der er hertil flere modsvar og alternative forslag til kvalitetskrav for kvalitative forskningsstudier.

Brinkmann og Tanggaard redegør som modsvar til det positivistiske paradigme, at der i stedet for kan opnås en større relevans ved at tale om *transparens*, *gyldighed* og *genkendelighed*, der ”*respekterer den kvalitative forsknings særegenhed*” (Tanggaard og Brinkmann, 2010b, p. 490). Transparens refererer her til, at studiets metodologi er præcist beskrevet så frembringelsen af studiets data og resultater er transparent for læseren. Gyldighed refererer her til, at studiets data og resultater er troværdige og dermed har gyldighed for det undersøgte genstandsfelt. Og genkendelighed refererer her til, at studiets data og resultater er genkendelige i andre lignende situationer.

Et andet og lignende modsvar findes hos Zhang og Wildemuth, der også med reference til det positivistiske paradigme advokerer for at erstatte validitet, reliabilitet og objektivitet, hvor sidstnævnte refererer til, at genstandsfeltet er undersøgt objektivt og uden påvirkning af forskningen eller forskeren. De kvalitative studier skal således i stedet kvalitetssikres med *credibility* (troværdighed), *transferability* (omsættelighed), *dependability* (pålidelighed) samt *confirmability* (bekræftelighed) for evaluering af det interpretive forskningsarbejde (Zhang og Wildemuth, 2017, p. 323). *Credibility* referer her til en fyldestgørende repræsentation af den konstruktion

af den sociale verden, der studeres. Transferability refererer her til, at forskerens hypotese skal kunne applikeres til en anden kontekst. Dependability refererer her til, at der skal være kohærens mellem forskerens interne processer i studiet og den måde forskeren redegør for konditioner ved fænomenet. Confirmability refererer her til, at de præsenterede karakteristika for studiets data kan bekræftes af andre, der læser eller reviewer forskningsresultaterne (ibid.).

Implikationerne heraf er for dette kvalitative studie, at den metodologiske tilgang er nøje og præcist beskrevet i detaljer for at sikre studiets transparens for læseren.

Studiets analyse af data og resultaterne er gennemskuelige for læseren for kvalitetssikring ved troværdighed, gyldighed og pålidelighed. Og studiets fænomenologiske resultater skal være fremfundet og fremstillet således, at der kan skabes genkendelighed, omsættelighed og så disse kan bekræftes i andre lignende situationer.

Mine refleksioner herover er, at jeg med hensyn til transparens meget præcist har beskrevet og argumenteret for mine metodologiske valg, så læseren i enhver henseende kan forholde sig hertil. Med hensyn til genkendelighed, mener jeg, at andre med samme metodologiske fremgangsmåde vil kunne finde stort set lignende eller de samme empiriske fund. Med hensyn til gyldighed og dermed om mine empiriske data og resultater er troværdige, kan jeg dog kritisere, med det forbehold, at jeg i mit speciale har taget respondenternes udsagn for pålydende og ikke forholdt mig til, om der er påvirkende faktorer til, hvad og hvor respondenterne udtaler sig.

6 Konklusion

I dette kapitel vil jeg samle konklusionerne fra dette speciale over hvad lægfolk tænker, om ledelse, herunder hvad ledelse, ledelsesopgaver og ledelsesrationaler er og hvor ledelseskvalifikationer antages at komme fra, og hvad adskiller god og dårlig ledelse.

Konklusionen på den empiriske analyse af mønstre i lægfolks tanker omkring hvad ledelse er, at lægfolk i overvejende grad bestemmer ledelse som et sæt af specifikke opgaver, og i langt mindre grad på, at ledelse er en relation eller en relation med et tilhørende sæt af opgaver. Det vil med andre ord sige at lægfolk finder, at ledelse og ledelsesvirke kan bestemmes og beskrives distinkt ved en række specifikke opgaver,

der skal løses, og når man løser disse, kan man siges at være leder. Samtidig har relationen medarbejder og leder imellem tilsyneladende en mindre betydning og er ikke bestemmende for, hvad ledelse er.

Konklusionen på ledelsesopgavens indhold er, at lægfolk primært bestemmer denne som opgaver med at *planlægge* og at *styre*, og i mindre grad ved opgaver som at *assistere* medarbejderne samt at *koordinere* og *kontrollere*. Det vil med andre ord sige, at lægfolks bestemmelse af ledelsesopgavens indhold peger tilbage til opgaver, der først blev defineret i forbindelse med ledelsesidealet for Scientific management, der således må siges fortsat at være gældende i dag.

Endvidere er det min konklusion af den empiriske kortlægning af mønstre i lægfolks tanker omkring ledelsesrationaler, at lægfolk ensidigt bestemmer ledelsesrationalet som effektivitet. Samtidig er de tilsyneladende blinde for eller ikke beviste om både det politiske og det elitære rationale. Det paradoksale heri er, at jeg med denne kortlægning kan påvise, at ledelsen og eliten tilsyneladende er lykkedes med at sløre deres rationaler for ledelse, der har til formål at opretholde deres egen klasse og få arbejderne til at gøre arbejdet gennem umyndiggørelse og af-demokratisering. Med andre ord, så abonnerer lægfolk fuldt og helt på effektivitetsrationalet for ledelse.

Som konklusion på den empiriske kortlægning af mønstre i lægfolks tanker omkring ledelseskvalifikationers ophav kan jeg sige, at lægfolk abonnerer på, at ledelseskvalifikationers ophav helt eller delvist stammer fra naturligt genetisk disponerede individer. Det vil sige, at der ikke er sammenhæng til de teoretiske perspektiver herpå, der beskriver ledelse som en medfødt genetisk disposition alene er en teori, den socialdarwinistiske teori. Dog ses det også, at lægfolk samtidig beskriver, at den genetiske disponering for ledelseskvalifikationer både kan ødelægges eller forstærkes gennem opvækst og uddannelse. Dette kan eller bør give anledning til eftertanke, da lægfolk således til en vis grad anser ledere som individer, der fra naturens side er bedre egnede som ledere end dem selv, hvilket i en psykologisk optik kan give en forstærkning af det asymmetriske magtforhold.

Som konklusion på den empiriske kortlægning af god og dårlig ledelse kan jeg sige, at denne komplementerer Golemans studier heraf. De resonansskabende ledelsesstile som den *tilknyttende* og den *demokratiske* bestemmes af lægfolk som god ledelse og den *autoritære* ledelsesstil bestemmes som dårlig ledelse. Det vil med andre ord sige, at de nyere ledelsesstile af lægfolk anses som værende god ledelse, hvorimod

ledelsesstile, der peger tilbage på tidligere ledelsesstile som kompenserende for mangler hos arbejderne anses som værende dårlig ledelse.

Endelig ser jeg som mere tværgående konklusioner på den empiriske kortlægning af mønstre i lægfolks tanker omkring ledelse, at lægfolk stiller sig vaklende over for det demokratiske aspekt på arbejdspladsen. På den ene side ønsker de, at lederen *planlægger* og *styrer* og på anden side bestemmer de, at god ledelse er *demokratisk*. Endelig finder jeg det tankevækkende, at lægfolk tilsyneladende ikke reflekterer kritisk over ledelse. Dette ses ved, at de fuldt og helt abonnerer på, at rationalet i ledelse er effektivitet samtidigt med, at de til en vis grad anser genetisk disponering som ophav for ledelseskvalifikationer. Lægfolk er med andre ord blinde for de politiske og elitære rationaler og har stiltiende accepteret fænomenet ledelse som en naturlig medfødt evne hos enkelte individer som substitueret for en demokratisk tilgang arbejdsdeling.

7 Perspektivering

Som tidligere nævnt, så er det måske for tidligt med dette speciale generelt at aflyse al ledelse, hvilket dog heller ikke er hensigten, men alene i et kritisk perspektiv at kortlægge fænomenet ledelse. Umiddelbart kalder dette speciales resultater dog på følgende perspektiveringer.

For det første vil jeg opfordre til yderligere kvantitativ forskning med præcist samme genstandsfelt for validering af resultaterne med flere respondenter. Rationalet heri er, hvorvidt resultaterne af denne kortlægning af lægfolks tanker om ledelse er begrænset til netop disse mennesker, eller der er tale om et mere generelt og samstemmende billede heraf i Danmark.

For det andet vil jeg i psykologisk praksis, primært i forbindelse med fremtidig psykologisk leder- og ledelsesudvikling kunne fremdrage disse resultater for kommende eller nuværende ledere. Rationalet heri er min ydmyge tro på og forventning til, at dette speciales resultater vil kunne være genstand for selvransagelse hos ledere i deres virke som netop ledere, når nu ledelse som tidligere nævnt måske ikke umiddelbart lader sig aflive.

Endelig vil jeg til mit eksamensoplæg fremkomme med yderligere perspektiveringer, jeg i mellemtiden finder relevante og interessante, at diskutere.

8 Vejledergodkendt pensum- og referenceliste

- Alvesson, M. (2003). *Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research*. Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No. 1, 13-33. (22 sider)
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. The Leadership Quarterly, 14 3: 359-381. (23 sider)
- Artke, A. (1984). *Lederskab*. In: Petersen, E. og Sabroe, K.-E. (red.) (1984). *Arbejdspsykologi - Arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisation*. København: Munksgaard. (41 sider)
- Borchmann, T. (2016). *Selvransagelser i ledelseslitteraturen og selvransagelse i praksis*. In: Hertel, F. og Fast, M. (red.) (2015). *Ledelsesfilosofi og Praksis - Dilemmaer og paradokser*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (18 sider)
- Brinkmann, S. (2010): *Etik i en kvalitativ verden*. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) (2010): *Kvalitative Metoder – en grundbog*. Viborg: Hans Reitzels Forlag, pp. 429-446. (17 sider)
- Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, & the heroic in history / notes and introduction by Michael K. Goldberg*. Berkeley: University of California Press. Lecture I. (34 sider)
- Dulewicz, V. og Higgs, M. (2005). *Assessing leadership dimensions, styles and organizational context*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 20 No. 2, pp. 105-23. (23 sider)
- Feilberg, C. (2015). *Selvrefleksion som uddannelsesgreb: en kritisk diskussion*. Nordiske Udkast, Journal for critical social science. (22 sider)
- Finch, J. (1987). *The Vignette Technique in Survey Research*. Sociology, Vol. 21, No. 1, pp. 105-114. (9 sider)

-
- Fontana, A. and Frey, J. H. (1994). *Interviewing - The Art of Science*. In: Denzin, N. and Lincoln, Y. S. (ed.) (1994). *The Handbook of Qualitative Research*, pp. 361-76. Thousand Oaks: Sage Publications. (16 sider)
- Goffee, R., Jones, G. (2000). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review, Sep/Oct, Vol.78(5), pp. 62-70. (8 sider)⁵
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Harvard Business Review, Vol. 76 No. 6, pp. 93-103 (26 sider)⁵
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, Vol. 78, Issue 2, p78-90. (13 sider)⁵
- Grey, C. (1999). *We are all managers now: We allways were: On the development and demise of management*. Journal of Management Studies 36:5. (25 sider)
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010, red). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag. (16 sider)
- Hertel, F. og Fast, M. (2015). *Den reflektive dialog*. In: Hertel, F. og Fast, M. (red.) (2015). *Ledelsesfilosofi og Praksis - Dilemmaer og paradokser*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (22 sider)
- Heyman, J. and Ariely, D. (2004). *Effort for Payment. A Tale of Two Markets*. Psychological Science, Nov 2004, Vol.15(11), pp.787-793. (7 sider)
- Hildebrandt, S. et al (2015). *Ledelse - hele historien*. Kap. 1 og 2. Viborg: Systime. (71 sider)
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour - Managing the Individual at Work*. London: SAGE Publications Ltd. (199 sider)
- Hughes, R. & Huby, M. (2004). *The construction and interpretation of vignettes in social practice*. Social Work & Social Sciences Review, 11(1), pp. 36-51. (15 sider)

⁵ Sidenummerangivelser henviser til sidenummer i samlingen af artikler i ”*Harvard Business Review on What Makes a Leader*” (1998, 1999, 200, 2001). ISBN 1-57851-637-4.

-
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. Qual Health Research 2005 15: 1277. (12 sider)
- Jensen, T. S. (2016). *Ledelsesadfærd i Projektledelse*. Aalborg: 9. semesters projekt I psykologi, AAU. (30 sider)
- Kidwell, R., E., (1995). *Social Darwinism and the Taylor System: A missing link in the evolution of management?* International Journal of Public Administration, Vol.: 18, Issue: 5, pp.: 767-791. (24 sider)
- Kinman, G. & Jones, F. (2015). *Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?* Taylor & Francis Group, Work & Stress, April-June 2005; 19(2): 101-120. (20 sider)
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). "Leadership traits do matter", Academy of Management Executive, Vol. 5 No. 2, March, pp. 44-60. (13 sider)
- Kjørup, S. (1985). *Forskning og samfund – En grundbog i videnskabsteori*. Kap. 10. København: Gyldendal undervisning. (16 sider)
- Kotter, J. P. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business Review, Vol. 79, Iss. 11, 1990, p. 85–90. (5 sider)
- Marglin, S. A. (1974). *What do bosses do?: The origins and functions of hierarchy in capitalist production*. Review of radical political economics, årg. 6, hft. 2, 1974, s. 60–112. (53 sider)
- Mintzberg, H. (1981). *If You're Not Serving Bill and Barbara, then You're Not Serving Leadership*. In: Hunt, J. G., Sekaran, U. and Schriesheim, C. A. (ed.) (1981) *Leadership: Beyond Establishment Views*. Cap. 13, pp. 239-259. Southern Illinois University Press. (20 sider)
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. København: L&R Business. (398 sider)
- Pfeffer, J. (1977). *The Ambiguity of Leadership*. The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1, pp. 104-112. (10 sider)
- Reed, M. I. (1989). *The sociology of management*. New York: Harvester Wheatsheaf. (179 sider)

-
- Rodrigues, C. A. (2001). *Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively*. Management Decision, Vol. 39, Iss 10, pp. 880 - 889. (10 sider)
- Rumney, J. (2007). *Herbert Spencers Sociology*. New Brunswick, USA: AldineTransaction. Cap. VIII, IX og X. (77 sider)
- Smith, I. & Boyns, T. (2005). *British management theory and practice: the impact of Fayol*. Management Decision, Vol. 43, Iss 10, pp. 1317-1334. (18 sider)
- Taneja, M. G. P. S. (2010). *Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and Reviled*. Journal of Management History, Vol. 16 Iss 4 pp. 489 - 503. (14 sider)
- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2010a). *Interviewet: Samtalen som forskningsmetode*. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010, red). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag. (26 sider)
- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2010b). *Kvalitet I kvalitative studier*. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010, red). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag. (11 sider)
- Tracy, S. J. (2010). *Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research*. Qualitative Inquiry, Vol.16 (10), pp.837-851 (14 sider)
- van Vugt, M., and Ahuja, A. (2011). *Naturally Selected - The Evolutionary Science of Leadership*. New York: HarperCollins Publishers. (246 sider)
- Waite, M. (Ed.) (2007). *Oxford Dictionary and Thesaurus*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. (2 sider)
- Waring, S. P. (1991). *Taylorism Transformed - Scientific Management Theory since 1945*. USA: The University of North Carolina Press. (Cap. 5: The rationality of Feelings - Sensitivity Training and the Democratic Manager; Cap. 6: Capitalism without class - Job Enrichment and the Baby Boomers). (56 sider)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organisations*. 8th edition. Essex, England: Pearson Education. (497 sider)
- Zaccaro, S.J. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*. American Psychologist, Vol. 62, No. 1, pp. 6-16. (11 sider)

Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. (2017). *Qualitative Analysis of Content*. In:
Wildemuth, B. M. (red.) (2017). *Applications of social research methods to
questions in information and library science (2. ed)*. Santa Babara, California,
USA: Libraries Unlimited. (12 sider)

I alt: 2401 sider.

Hertil følgende internetkilder:

”Lægfolk”, opslået på Den danske ordbog, DDO, www.ordnet.dk/ddo (5/3-2017).

”Ledelse”, opslået på Den danske ordbog, DDO, www.ordnet.dk/ddo (8/4-2017).

”Vignet”, opslået på Den danske ordbog, DDO, www.ordnet.dk/ddo (8/4-2017)

9 Bilag

Til dette speciale har jeg vedlagt følgende bilag.

- Bilag 1 Samtykkeerklæringer
- Bilag 2a Transskribering Interview 1
- Bilag 2b Transskribering Interview 2
- Bilag 3 Analyseskema

Den printede udgave af dette studie er vedlagt et usb-stick, der indeholder hele specialet og samtlige bilag, alle i form af pdf-filer.