

Kan værdier lede?

Er værdibaseret ledelse vejen frem for den tredje sektors NGO'er?

MASTERAFFHANDLING I SOCIALT ENTREPRENØRSKAB

MSE, HOLD 2, FORÅR 2010

Sarah-Emilie Jessen-Petersen og Jeppe Simon Kerckhoffs

Indholdsfortegnelse

1) Indledning	3
2) Problemformulering	6
3) Metode	8
4) Socialt entreprenørskab, den tredje sektor og NGO'er	13
4.1) Socialt entreprenørskab	13
4.2) Non Governmental Organisations (NGO)	14
4.3) Den tredje sektor	17
5) Organisation	18
5.1) Samfundet som sociale systemer	19
5.2) Nyinstitutionel teori	25
6) Ledelse	31
6.1) Magt	32
6.2) Manager	34
6.3) Leder	34
7) Værdier	36
7.1) Værdibaseret ledelse	37
7.2) Kollektiv ledelse	40
8) Caseanalyser	42
8.1) Caseanalyse – Den Grønne Hal, Christiania	42
8.2) Caseanalyse – Hummel, Christian Stadil	50
8.3) Diskussion	60
9) Konklusion	70
10) Perspektivering	73
11) Litteraturliste	79

1) Indledning

Forfatterne til nærværende afhandling afslutter nu Masteruddannelsen i Socialt Entreprenørskab (MSE) ved Center for Psykologi og Uddannelsesforskning på Roskilde Universitetscenter. Et hovedsigte med uddannelsen er at give 'forandringsagenter' i den tredje sektors NGO'er gode forudsætninger for at blive strategisk gode ledere i et felt, som i den grad er komplekst. Vi har begge erfaring med ledelse i NGO organisationer (Sarah-Emilie Jessen-Petersen i udviklingsprojekter i Brasilien og projektleder på et boligsocialt projekt, og Jeppe Kerckhoffs med udvikling af rådgivningsteam og bisiddertjeneste i Dansk Handicap Forbund). Vores erfaring er, at ledelse i denne sektor er markant anderledes end ledelse i andre sektorer (f.eks. i det offentlige eller i private virksomheder). Vi har savnet litteratur, som har belyst denne særlige ledelsesform, og når vi har læst litteratur om ledelse i andre sektorer, kan vi finde gode og inspirerende teknikker, men ingen af dem synes at indkapsle den helt specielle ledelsesform, som vi mener, er nødvendig, når man arbejder i den tredje sektors NGO'er. For det første er der fortsat store diskussioner om hvad det sociale entreprenørskab og den tredje sektor egentlig er for størrelser? For det andet er der meget stor forskel på de forskellige organisationer, som vi her vælger at betegne som den tredje sektors NGO'er.

Vi kan dog med sikkerhed sige, at NGO'erne har det til fælles, at de er afhængige af finansieringsformer, som kan være meget varierende, at de opererer i et krydsfelt imellem forskellige sektorer, at de først og fremmest skal arbejde for en bestemt sag eller formål og endeligt, at de ofte baserer sig på både fastansat og frivillig arbejdskraft. Herudover må man som leder i en NGO ofte forholde sig til, at man som administrativt ansat leder er servicerende overfor et medlemsdemokrati og afhængig af goodwill fra støttemedlemmer.

Forud for arbejdet med masterafhandlingen har vi diskuteret ledelsesproblemstillingerne i den tredje sektor ganske indgående. Et af de synspunkter, som er kommet frem i disse diskussioner er, at motivation, holdånd og transparens synes at være meget vigtige faktorer, hvis man skal drive en NGO fremad. Vi har været åbne overfor at lære fra andre sektorer, og vi har ønsket at efterprøve en af de ledelsesformer, som intuitivt synes at passe godt ind i de krav til god ledelse, som NGO'erne umiddelbart synes at stille. Nøgleordene er:

- At lede med respekt for organisationens værdier og formål
- At lede en organisation / projekt, som har mange interessenter
- At skulle lede i et krydspres fra forskellige sektorer
- At skulle være inkluderende og respektfuld overfor et medlemsdemokrati
- At skulle lede både ansatte og frivillige på samme tid
- At skulle fastholde organisationens kerneværdier samtidigt med, at omverden hele tiden forandrer sig
- At sikre, at organisationen tilpasser sig omverden

Et fællestræk for ovenstående er, at ledelse i en NGO er præget af at være ledelse i et felt med stærke værdier (til forskel for det offentliges fokus på bureaukrati og det privates fokus på profit). Som nævnt synes der at være et krav om, at man skal kunne arbejde målrettet med motivation, holdånd og transparens.

Værdibaseret ledelse

Et oplagt bud på en ledelsestype, som effektivt kan indfange dette, kunne være værdibaseret ledelse. En ledelsesform, som handler om at fokusere på en organisations værdier og herefter få de enkelte medarbejdere / interessenter til at tage disse værdier til sig og arbejde for at implementere dem. Ved at inddrage de ansatte på denne måde sikrer man, at flest muligt tager medansvar, og at alle bidrager med deres unikke ideer og kreativitet. Organisationen trækker således på mange individers ideer og beslutninger. Resultatet er, at hele organisationen bliver en levende organisme, og at lederen frem for at være en ordregiver i stedet indtager en mere coachende rolle.

Men hvordan kan vi lære mere om værdiledelse, og sætte praksisviden om denne ledelsesform i spil i forhold til NGO verden?

Vi blev begge meget inspireret af en ministudietur til Christiania, hvor vi blev præsenteret for byggemarkedet 'Den Grønne Hal', en socialøkonomisk virksomhed, som har endog meget stærke værdier. Værdierne centrerer sig om, at virksomheden ikke har en decideret ledelse. Ledelsen er kollektiv og alle medarbejdere har lige meget at skulle have sagt. Det er en værdi i sig selv, at ledelsen er kollektiv i form af det såkaldte 'mandagsmøde'. Samtidig er man meget fokuseret på principper om

ligeløn og kønsmæssig lige fordeling af medarbejderne. Ingen værdier, vedtægter eller regler er nedskrevet nogen steder, men alligevel kan virksomheden konstatere, at de på kollektiv vis kan drive en effektiv virksomhed med en omsætning på 8 millioner kroner om året - uden nogen form for svind. Ledelsen i Den grønne hal er altså efter vores opfattelse præget af stærke værdier om kollektivt lederskab. Dette har været grundlaget i over 25 år, uden at man decideret har taget en beslutning om at arbejde med begrebet værdiledelse.

En anden virksomhed som har fanget vores interesse er det private firma 'Hummel' ved Christian Stadil, som har arbejdet meget målrettet med værdiledelse som en del af en moderniseringsproces. Ledelsesformen har været en succes og lederen har sågar skrevet en bog om dette under titlen 'Company Karma'. Selvom der er tale om en privat virksomhed, kan der være vigtig læring at hente hos Hummel. Hvorfor har Christian Stadil valgt denne ledelsesform? Hvorfor har det virket og hvilke af disse erfaringer kan overføres til NGO'erne? Denne virksomhed har i modsætning til den første været meget bevidst om at arbejde med værdiledelse og i denne proces kan det være meget interessant at søge viden netop her.

Formålet med afhandlingen er altså kort beskrevet at undersøge fordele og ulemper ved værdibaseret ledelse. Vi ønsker at analysere begrebet værdibaseret ledelse i forhold til NGO'ernes særlige karakteristika, hvilket kræver et indblik i, hvad der kendetegner disse organisationer, og hvordan de interagerer med det øvrige samfund. Denne undersøgelse har vi valgt at foretage med udgangspunkt i systemisk og nyinstitutionel teori, som netop analyserer moderne organisationerne, og den omverden de fungerer i.

2) Problemformulering

Hvad er fordele og ulemper ved værdibaseret ledelse – forstået ud fra et systemisk perspektiv?

Kritisk spørgsmål og valg af case

Vi kigger på to cases, som har hver deres meget forskellige ledelsesstruktur, som dog begge er stærkt styret af værdier.

Den Grønne Hal

Vores første case er den socialøkonomiske virksomhed Den Grønne Hal¹. Her arbejder man med kollektiv ledelse, dvs. at der ikke er én leder, men at alle beslutninger bliver truffet i fællesskab. Når Den Grønne Hal hævder at der ikke er nogen leder, vil vi gerne undersøge hvor lederskabet så er henne, og hvad vi kan lære af denne ledelses form?

Hummel

Vores anden case er den private virksomhed Hummel². Her arbejder de erklæret med værdibaseret ledelse. Der er ikke ledere i traditionel forstand, men nærmere coaches, som motiverer de ansatte til at nå målene. Medarbejderen har påtaget sig virksomhedens værdier, og er derfor meget engagerede og agerer selvstændigt. Det er vigtigt, at medarbejderen føler sig som en del af holdet, og at alle arbejder sammen mod fælles vision, som det også forholder sig i sportsverdenen. Men hvordan hænger det værdibaserede lederskab og holdånden sammen med, at virksomheden er profitdreven og har en meget karismatisk leder?

¹ Kortfattet beskrivelse af Den Grønne hal på deres hjemmeside: (<http://www.christiania.org/inc/pdf/dgh/hvem.html>) under punktet 'hvem er vi': *'Den Grønne Genbrugshal er Christianias byggemarked. En kollektivt drevet virksomhed ejet af Christianias Fælleskasse.'*

² For mere detaljeret beskrivelse af Hummel se bilag 1 eller <http://www.hummel.dk/Company/About.aspx>.

Ved at sammenligne vores to cases vil vi blive klogere på, hvordan værdibaseret ledelse fungerer i praksis. Er værdibaseret ledelse fremtidens svar på bæredygtige organisationer i den tredje sektor, og kan studiet i værdibaseret ledelse gøre os bedre til at håndtere krisesituationer og udviklingsprocesser? Samtidig er det interessant at undersøge, om værdibaseret ledelse kan modvirke isomorfi?³

³ Se definition side 29.

3) Metode

Ifølge opgavens problemformulering ønsker vi at belyse fordele og ulemper ved værdibaseret ledelse. Dette valg har vi truffet, fordi vi med afhandlingen ønsker at opnå viden om, hvordan vi kan bruge denne ledelsesform i den tredje sektor, samt hvilke faldgruber/problemstillinger man skal være opmærksom på i den forbindelse. En belysning af dette problem må nødvendigvis besidde både et teoretisk ben såvel som et empirisk ben. Vi har derfor rent praktisk valgt at kigge på to organisationer, hvor stærke værdier har præget ledelsesformen, og dermed givet nogle erfaringer.

Teoretisk tilgang

Inden vi kan kigge nærmere på praktiske eksempler må vi have en teoretisk forståelsesramme for vores analysearbejde. Vi har i afhandlingen ønsket et få en forståelse af 3 begreber:

- Organisationer
- Ledelse
- Værdier

Til belysning af organisationsbegrebet har vi taget udgangspunkt i Ole Thyssens opfattelse af organisationer som værende systemer af beslutninger og kommunikation. Denne opfattelse bygger på såkaldt systemisk og nyinstitutionel teori⁴. Tanken er, at organisationer i det senmoderne samfund, som formuleret af Niklas Luhmann, kan ses som systemer af kommunikation⁵. At vi tager udgangspunkt i netop systemisk og nyinstitutionel teori skyldes, at denne teoretiske position netop forsøger at beskrive og forholde sig til den meget komplekse virkelighed, som moderne organisationer må agere i, og samtidig giver et bud på, hvordan disse organisationer (som består af kommunikationssystemer) stiller krav til både ledelsesformen og tilpasningen til omverdenen. Teorien giver en forståelsesnøgle til moderne organisationer og den omverden de skal fungere i,⁶ hvilket giver et godt fundament for

⁴ Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', Gyldendal, 2007 og Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', Hans Reitzel, 2007.

⁵ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 5, Hans Reitzel, 2007.

⁶ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

diskussionen af den mest hensigtsmæssige ledelsesform. I denne afhandling er det så værdibaseret ledelse, der undersøges.

Med hensyn til ledelsesbegrebet har vi taget udgangspunkt i Ole Fogh Kirkebys⁷ fremstilling af henholdsvis manager og lederbegrebet, og hvad angår værdibegrebet har vi taget udgangspunkt i Ole Thyssens 'værdiledelse', hvorefter vi forstår begrebet som et samlet værdisæt, som samtlige medarbejdere kan tage til sig, så de arbejder for det samme mål og i høj grad bliver inddraget i processen.

Empirisk tilgang

Vi har altså ønsket at kigge nærmere på to praktiske eksempler på organisationer, der anvender stærke værdier i forbindelse med ledelse, og vi har valgt at indsamle vores empiri gennem det kvalitative forskningsinterview. Rammerne for afhandlingen gør det ikke muligt at interviewe et stort antal respondenter, og da vi har ønsket at opnå detaljeret viden gennem direkte kontakt med konkrete eksempler på anvendelse af stærke værdier i ledelsen - frem for at foretage en mere generel undersøgelse af flere organisationer, blev 2 interview med repræsentanter fra organisationerne den endelige løsning.

Det kvalitative interview

Undersøgelsesmetoden vi anvender, er det kvalitative forskningsinterview, hvilket beskrives hos Steinar Kvale⁸. Forskningsinterviewet giver os mulighed for, på systematisk vis, at indsamle ny viden fra vores respondenter. I udgangspunktet er Kvales tilgang fænomenologisk. Det vil sige, at han tager udgangspunkt i respondenter (subjekters) beskrivelse af fænomenerne, som de viser sig i deres verden (livsverden)⁹. Respondenterne sidder altså inde med en viden, som man ønsker at afdække, og interviewereren er som rejsende i et ukendt landskab, der efter rejsen vil kunne berette om 'det

⁷ Kirkeby, Ole Fogh, 'Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv', Samfundslitteratur, 1998.

⁸ Kvale, Steinar, 'Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview', kap.1, Hans Reitzel, 2000.

⁹ Kvale, Steinar, kap.3, 2000.

ukendte¹⁰. Her må vi dog understrege, at vores tilgang er en anden. Vi anvender forskningsinterviewet, men undersøger vores cases ved hjælp af systemisk og nyinstitutionel teori, hvilket gør os til socialkonstruktivister (dette uddybes længere nede). Som interviewere anvender vi den såkaldte halvstrukturerede interviewguide¹¹. Det vil sige, at vi på forhånd har defineret nogle hovedkategorier (baseret på vores teoretiske tilgang), men at vi selv som interviewere indgår i processen. Interviewet kan altså udvikle sig undervejs, efterhånden som både respondent og interviewperson bringer nye aspekter ind i samtalen. Forud for samtalen har vi aftalt etiske retningslinjer for interviewet. Dette er retningslinjer, som forud for interviewet bliver afstemt med respondenterne¹².

Ved den senere behandling af interviewene, har vi valgt at få skrevet dem ud i transskriberet form. Når dette sker, bliver interviewet fortolket. Med andre ord er der fare for at 'noget mistes'¹³. Vi har ved analysearbejdet derfor valgt følgende metode. Begge interviewpersoner er til stede. Vi lytter endnu engang til optagelsen af interviewet, mens vi er opmærksomme på det vi har spurgt om i vores spørgeguide. Når vi finder udsagn af betydning, gør vi notat, og henviser i analysen til det transskriberede materiale. Vi understreger dog, at der er stillet krav til, at transskriptionen ligger tæt op af optagelsen, hvorfor læsere af afhandlingen kan betragte det skriftlige materiale som en valid gengivelse af virkeligheden.

Under analysedelens praktiske arbejde benytter vi med flere tilgange¹⁴. Primært arbejder vi med meningsfortolkning, hvor vi fortolker respondenternes udsagn ud fra den valgte teoretiske basis (systemteori og nyinstitutionel teori). Samtidig er vi opmærksomme på at gøre op med egne fordomme og forforståelser, som kan påvirke vores tilgang til interviewpersonerne. Det er overvejelser, som er tæt koblet til hermeneutisk fortolkning, hvor forskeren selv udgør en del af forståelsesprocessen.¹⁵. Vi udarbejder også et skema, som illustrer effektiviteten af værdibaseret ledelse hos vores cases. Det

¹⁰ Kvale, Steinar, kap.1, 2000.

¹¹ Vedlagt som bilag 2 og se Steinar Kvale, side 133.

¹² Kvale, Steinar, kap.6, 2000.

¹³ Kvale, Steinar, side 163, 2000.

¹⁴ Kvale, Steinar, kap.11, 2000.

¹⁵ Kvale, Steinar, kap.3, 2000.

sker gennem såkaldt meningskategorisering¹⁶, hvor vi deler dele af respondenternes udsagn i + / - værdier. Dette muliggør, at vi kan opstille et skema, som illustrerer forskellige fordele og ulemper ved den værdibaserede ledelsesform.

Socialkonstruktivisme og det kvalitative interview

Når vi anvender systemteorien og nyinstitutionel teori, så benytter vi en teori, som er socialkonstruktivistisk. Ifølge socialkonstruktivismen har mennesker ikke en direkte tilgang til verden, men kan kun beskrive den objektive virkelighed, sådan som de oplever den¹⁷. Et grundlæggende fundament for vores beskrivelse af verden er sproget. Sproget bliver vores værktøj, med hvilket vi danner en social konstruktion, som er 'vores oplevelse af verden'. Når beskrivelserne af verden er udlægninger eller narrativer, er de pr. definition hele tiden til forhandling. Vi kan som forskere stille spørgsmålstejn ved respondenternes udlægninger af verden, og dermed danner vi en ny social konstruktion, som igen kan debatteres.¹⁸ Når vi er socialkonstruktivister, så kan vi ikke foretage en fænomenologisk analyse af den årsag, at fænomenologien modsat socialkonstruktivismen hævder, at man ved at søge ind til kernen af respondentens livsverden, kan opnå tilgang til en særlig essens eller sandhed, som ligger 'derinde', når alle lagene er skrællet af.¹⁹ Det er en teori, som borer dybt ind i det enkelte subjekt, og dermed er i konflikt med en socialkonstruktivistisk teori som systemteorien, der jo hævder, at det enkelte subjekt ikke er relevant, når vi ønsker at forstå organisationen. Årsagen hertil er, at organisationen er et system af kommunikation, som er uafhængigt af enkelte subjekter. Det der ifølge systemteorien er interessant er selve kommunikationen og beslutningsmønsteret i organisationen.

Inddrager man som eksempel virksomheden Hummel er Christian Stadil som person ikke interessant

¹⁶ Kvale, Steinar, kap.11, 2000.

¹⁷ Denne opfattelse trækker linjer tilbage til Emanuel Kants erkendelsesteori, hvor mennesket med dets anskuelsesformer kun har adgang til 'tingen som vi ser den', men ikke adgang til 'tingen i sig selv'. Se Politikens filosofileksikon, Politikens Forlag, 2000. Eller: Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch, 'Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne', Roskilde Universitetsforlag 2007. Kap. 10.

¹⁸ Socialkonstruktivismen kan af samme årsag beskyldes for relativisme, hvilket i yderste konsekvens stiller spørgsmålstejn ved hele teoriens eksistensgrundlag. Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch, 'Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne', Roskilde Universitetsforlag 2007.

¹⁹ Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch, 'Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne', Roskilde Universitetsforlag 2007. Kap. 8.

og afgørende (han er som person en del af et psykisk system, som er forskelligt fra de sociale systemer vi undersøger) – det afgørende er derfor nærmere, hvordan selve kommunikations- og beslutningsflowet fungerer. Det er disse aspekter vi vil spørge til, og vi er i vores analyse opmærksomme på, at undersøgelsen af organisationen gennem to enkeltsubjekter principielt er i konflikt med systemteoriens subjektfrie struktur. Men vi har ønsket at tale med nogen, som kender organisationerne godt indefra, så vi kan spørge kritisk til de elementer vi finder særligt relevante. Disse svar kan vi nemlig ikke nødvendigvis få via eksternt beskrevet materiale, og rent praktisk lader det sig i denne opgave ikke tidsmæssigt gøre at undersøge de inddragede cases – uden at interviewe specifikke subjekter.

Kan man overhovedet foretage en empirisk analyse, når man anvender systemteorien?

Vi argumenterer for, at dette godt kan lade sig gøre. Som beskrevet hos La Cour, Thygesen og Knudsen,²⁰ så skal vi blot være opmærksomme på følgende. Vi kan uden problemer lade os inspirere af Steinar Kvaales gode råd til, hvordan et forskningsinterview bliver godt. Det handler om at aflægge sig fordomme og forforståelser og samtidig lade interviewet udvikle sig dynamisk undervejs. Til gengæld skal vi, når vi gennemfører interviewet, spørge til de elementer, som er relevante set med system- og nyinstitutionel teoris øjne. Vi har derfor valgt at spørge til, hvordan organisationernes kommunikations- og beslutningsflow ser ud, hvordan organisationerne har oplevet de udefrakommende 'irritationer', hvordan de har koblet sig med eller tilpasset sig omverden og om, hvilken betydning den værdibaserede ledelse har haft i denne proces? Disse spørgsmål har vi inddraget i vores halvstrukturerede spørgeguide. Som socialkonstruktivister skal vi samtidig være opmærksomme på, at den viden vi henter ud af interviewene ikke skal ses som en essentiel sandhed, men derimod en socialkonstruktion – en udlægning eller narrativ - som beskriver verden. Vi står altså med to 'fortællinger' om, hvordan den værdibaserede ledelse fungerer. Som forskere er det derfor vores opgave at forholde os kritisk og nuanceret til disse udlægnings.

²⁰ La Cour, Thygesen, Knudsen, WP NO.5, Department of Management, Politics and Philosophy CBS 2005.

4) Socialt entreprenørskab, den tredje sektor og NGO

Denne masterafhandling koncentrerer sig om begrebet ledelse og særligt værdibaseret ledelse. Afhandlingen har dog den særlige vinkel, at vi ønsker at undersøge, om denne værdibaserede ledelsesform er vejen frem for NGO'erne i den tredje sektor.

Det kræver en belysning af, hvad der kendetegner socialt entreprenørskab, organisationerne og den sektor de er funderet i.

4.1) Socialt entreprenørskab

Entrepenørskab²¹ er ikke nogen ny ting. Verden har altid været præget af mennesker, som brændende har ønsket at ændre på samfundet for at bringe samfundet fremad. Joseph Schumpeter beskriver i sin tekst 'Entrepreneurship as innovation'²² de vilde entreprenører, som er fuldstændig fikseret på ønsket om at forandre. Ordet entreprenør kommer fra det franske 'entreprendre', som betyder at 'foretage sig', eller at 'påtage sig' noget. På den måde er entreprenøren en der handler eller agerer radikalt i forhold til sine omgivelser.

Siden årtusindeskiftet er der så kommet fokus på det nye begreb socialt entreprenørskab, som kort beskrevet går ud på, at der også på det sociale område findes disse vilde entreprenørtyper, som er drevet af et brændende ønske om at skabe forandring / forbedring – blot på det sociale område. Den social entreprenør ønsker at skabe social værdi frem for økonomisk profit, og egentlig er det ikke noget nyt. I Danmark har vi eksempler på socialt entreprenørskab langt tilbage i tiden – tænk blot på Grundtvigs højskoler og Pastor Hans Knudsens arbejde for vanføre i Danmark.

²¹ Entreprenør, (af fr. entrepreneur, af entreprendre 'foretage sig, påtage sig'), oprindelig betegnelse for en eventyrer, købmand eller bygmester; som oftest for en person, der forestår bygge- og anlægsarbejder. Nyere betydninger kan være iværksætter, opfinder og organisator. Begrebet anvendtes første gang af Richard Cantillon i 1755. Jean-Baptiste Say placerede det i 1903 i økonomisk teoridannelse, og 1934 anskuede Joseph A. Schumpeter entreprenøren som en agent for forandringer, innovation, i det økonomiske system. (<http://www.gyldendalsleksikon.dk/leksikon/leksikon.htm>).

²² Schumpeter, Joseph A., 'Entrepreneurship as innovation', MSE kompendium modul 1, bind 1, side 61, RUC 2008.

Internationalt er der stor interesse for dette område, og i Danmark har vi set eksempler på det siden 1980'erne. Der talte man ganske vist ikke om socialt entreprenørskab, men derimod om forsøgsstrategiens årti og det frivillige arbejde. I 1980'erne oprettedes således kontaktudvalget (som arbejder for at fremme frivilligt arbejde), og der blev investeret mange offentlige midler i denne alternative måde at angribe sociale problemer på (alternativt i forhold til, hvordan det etablerede system gør det). I halvfemserne blev denne udvikling sat på skinner igennem satspuljeordningen, og i dag viser undersøgelser, at der udføres meget store mængder af frivilligt arbejde i Danmark.²³ I dag er der stor aktivitet blandt organisationer og borgere, som ønsker at løse sociale problemer på en ny måde. Det sociale entreprenørskab har udviklet sig kraftigt. Det byder på nye og innovative løsningsmodeller og er i høj grad en voksende tendens.

Der er på nuværende tidspunkt i Danmark maksimalt forsknings- og uddannelsesmæssigt fokus på området, og senest er der i 2007 oprettet såvel Center for Socialt Entreprenørskab på RUC som Center for Socialøkonomi, der skal støtte og sparre nystartede socialøkonomisk initiativer.

Ideen er kort sagt, at socialt entreprenørskab er et bud på en løsning af de sociale problemer, som det etablerede system kan have svært ved at løse, fordi de er bundet af det politiske og bureaukratiske beslutninger. Det sociale entreprenørskab er ofte lokalt forankret, inddrager brugerne, er demokratisk, involverer frivillige kræfter, og er i høj grad innovativt i sin natur²⁴. En dansk definition på socialt entreprenørskab kan ses hos Professor Lars Hulgård, RUC²⁵:

- Skabelse af social værdi
- Gennem inddragelse af civilsamfundet
- Som er innovativt
- Og som ofte har en økonomisk betydning

²³ www.sfi.dk Frivillighedsundersøgelsen

²⁴ Denne fremstilling er baseret på 'MSE årsrapport 2008'.

²⁵ Hulgård, Lars, 'Sociale Entreprenører', Hans Reitzel, 2007.

4.2) Non-Governmental Organizations

Denne master afhandling lægger vægt på at undersøge, om værdibaseret ledelse er vejen frem for den tredje sektors NGO'er? Ved NGO forstår vi nedenstående jf. wikipedias definition:

*"NGO (forkortelse for non-governmental organization, "ikke statslig organisation") er en engelsk betegnelse for organisationer, som ikke styres af staten, for eksempel velgørenheds-, menneskerettigheds- og miljøorganisationer."*²⁶

NGO'er kan inddeles i fire hovedgrupper:

- Interesseorganisationer (fx handicaporganisationer, fagforbund, miljø- og fritidsorganisationer).
- Kirkelige organisationer.
- Mellemløse organisationer (græsrodder, venskab, udveksling).
- Udviklings- og nødhjælpsorganisationer.

Disse ikke statslige organisationer er i en anderledes situation end de organisationer, som opererer i den offentlige og den private sektor. Det særlige er, at organisationerne som beskrevet ovenfor er uafhængige af den offentlige sektor. Dermed er de fuldstændig uafhængige af at skulle implementere bureaukratiske og politiske beslutninger, ligesom de i modsætning til de private virksomheder ikke har indtjening og profit som deres primære mål. Det vigtigste mål for en NGO er at arbejde for en bestemt sag. Således er de styret af værdier som det vigtigste princip. Arbejdet i NGO'erne involverer ofte en blanding af både ansatte, frivillige og andre interessenter. Finansieringen er ligeledes en blanding af medlemskontingenter, tilskud fra offentlige puljer samt donationer fra private virksomheder og fonde.

NGO'erne befinder sig i den tredje sektor²⁷. Ofte starter de som initiativer blandt en kreds af mennesker, som er utilfredse med en bestemt problemstilling. Ved at gå sammen kan de formulere et krav til at ændre på en sag. Ofte er de i opposition til det etablerende systems måde at gøre tingene på. Ved at mobilisere tilpas mange støtter kan de lægge pres på systemet og være med til at ændre på

²⁶ www.wikipedia.com

²⁷ Se kapitel 4.3 Den tredje sektor.

tingene. I et land som Danmark har foreningsfriheden gjort, at der er et meget bredt spekter af NGO'er, som fungerer som en kvalificeret og vigtig del af samfundet og det politiske system.

NGO ledelse

Ledelse i en NGO er selvsagt en helt anden sag end ledelse i en offentlig forvaltning eller en privat virksomhed (som primært fokuserer på implementering af politiske beslutninger eller økonomisk profit). Man kan ikke blot drive en NGO som man driver en privat virksomhed, da dette kan konflikte med organisationens værdier. Omvendt kan man heller ikke vende det blinde øje til markedet og de betingelser som den politiske og offentlige virkelighed stiller op. Lederen er som regel også indsat af en frivillig bestyrelse, for hvem organisationens sag er det vigtigste. Bryder lederen med dette bagland, fjerner han den goodwill, som er en forudsætning for at føre organisationen fremad.

NGO-lederen skal kunne forholde sig til et svingende og til tider usikkert finansieringsgrundlag, som kræver, at man til tider skal kunne tage svære beslutninger for at trimme organisationen ind. I denne proces er det vigtigt at huske, at sagen er det absolut vigtigste. Her ligger der en stor udfordring, idet det kan være fristende for en leder at imitere metoder, som har vist sig effektive i andre typer af organisationer.

Der vil dog være en stor udfordring i at imitere organisationer, der kun består af lønnede medarbejdere, da NGO-lederen arbejder med et bredt sammensat felt af medarbejdere og støtter, som både er ansatte og frivillige. Ledelse af de frivillige og ansatte medarbejdere i fællesskab er en udfordring, da deres motivation for at være engageret i organisationen er forskellig. For dele af de ansatte kan formålet være at tjene til livets ophold, mens det for de frivillige primært er det at gøre en forskel og kæmpe for sagen. De frivillige er ikke afhængige af lønchecken og vil på den måde ikke finde sig i 'hvad som helst'. NGO-lederen skal derfor i højere grad kunne lytte til og motivere sine frivillige (og ansatte). Der kan også være komplekse brudflader imellem en professionel ledelse med høj uddannelsesbaggrund og en frivilligskare, som kan have meget forskellige baggrunde. Dette skal lederen også kunne navigere i.

En NGO-leder kan ikke foretage simple økonomiske kalkuler, når der skal tages beslutninger. Derimod må lederen forholde sig til rationaler og arbejdsmetoder fra flere forskellige sektorer – ligesom lederen

i arbejdet med at få organisationen til at køre, skal kunne agere i et krydsfelt imellem de forskellige samfundssektorer.

4.3) Den tredje sektor

Den tredje sektor eller det civile samfund er tæt forbundet til begrebet socialt entreprenørskab. Den tredje sektor er en sfære ved siden af den offentlige og private sektor. Det er her vi mødes med andre fra lokalsamfundet og grupper af personer samles ofte omkring et specielt emne. Her opstår politiske bevægelser og foreninger dannes. Der foregår (og har altid foregået) utrolig mange aktiviteter i denne sfære. Naboer, familier og venner har altid hjulpet hinanden og mødtes om forskellige aktiviteter, og små lokalsamfund har altid været arnested for aktiviteter, som ikke er styret af politikerne, samfundets konsensus eller markedsvilkår. I den tredje sektor kan vi være 100 % koncentreret om en sag – uden at skulle tage hensyn til andet end dennes værdi og fællesskabet. Ofte arbejder vi sammen om en speciel vision – og det sker ofte på frivillig basis.

I denne sektor opstår også foreninger og organisationer, som i kampen for at blive hørt, vokser sig større og ansætter professionelle administrationer – og så bliver penge pludselig noget, som de tvinges til at forholde sig til. For at opnå den nødvendige finansiering kan de opkræve kontingenter, søge donationer, samarbejde med private virksomheder eller søge offentlige puljepenge, som dermed også medfører, at de skal forholde sig til offentlige evalueringskrav. Disse organisationer, vil derfor ofte agere i et stærkt krydspres mellem alle tre sektorer²⁸.

²⁸ Den offentlige sektor (som er styret af den politiske beslutningsproces og bureaukratisk styring), den private sektor (som er styret af ønsket og behovet for profitmaksimering) og den tredje sektor (som er styret af værdier eller en bestemt sag).

5) Organisation

For at arbejde med ledelse er det nødvendig med en grundlæggende forståelse af organisationen som begreb. Organisationen (virksomheden) er den ramme vi arbejder indenfor, når vi arbejder med ledelse. Som udgangspunkt lægger vi os, i forståelsen af begrebet organisation, op af den systemiske organisationsteori.

Ole Thyssen²⁹ definerer organisationen som værende *et system af beslutninger*. Organisationen består ikke af en bestemt personkreds, ikke af fysiske genstande så som bygninger, stole, borde og computere. Organisationen ville stadig bestå, hvis man afskedigede de ansatte og den ville også bestå selvom man besluttede sig for at afskaffe alle de fysiske genstande, som man normalt forbinder med organisationen. Thyssen spørger, hvad der skal til, før noget bliver en del af organisationen. Bliver en glemt paraply i foyeren automatisk en del af organisationen? Og bliver en person automatisk en del af organisationen, hvis man bliver ansat? Nej siger Thyssen – paraplyen bliver ikke som sådan en del af organisationen og den medarbejder der ansættes er som udgangspunkt ikke selv en del af organisationen. Men medarbejderen kan efter *beslutning* om ansættelse stille sine kompetencer til rådighed for organisationen, og organisationen kan tage en *beslutning* om, at den glemte paraply bliver en del af organisationen.

En *ting* bliver en del af en organisation gennem organisationens *beslutning* om, at den skal købes eller anskaffes.

En *person* bliver en del af organisationen gennem organisationens *beslutning om at ansætte vedkommende*.

Hvad enten der er tale om en fysisk genstand eller et menneske med særlige kompetencer, så har en given organisation taget en beslutning om, at genstanden eller personen er en del af det *system af beslutninger*, som organisationen udgør. Beslutninger er noget der eksisterer i kraft af interaktion og kommunikation mellem personer i organisationen. Dermed er organisationens essens netop at være et system af kommunikationer. Beslutningerne er et fikspunkt i et netværk af kommunikation og markerer

²⁹ Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', Gyldendal, 2007.

enden på en usikkerhed. Da organisationen udgøres af beslutninger, må strømmen af beslutninger hele tiden holdes i gang, hvis organisationen skal holdes i gang. Thyssen peger på, at det at beskæftige sig med organisationer er aktivt at beskæftige sig med disse systemer af kommunikation.

Organisationer er ifølge Ole Thyssen:

- Ikke mennesker
- Ikke ting
- Ikke strategier
- Ikke værdier

Men derimod beslutninger som:

- Kædes sammen med andre beslutninger
- Bruger mennesker, ting, strategier og værdier.

Hvis vi forstår en organisation som et komplekst system af kommunikation og beslutninger, så giver det intuitivt mening at undersøge, om ikke en ledelsesform, der stimulerer netop kommunikation kreativitet og selvstændighed er effektiv?

I nedenstående afsnit præsenteres en samfundsanalyse, som peger på, hvordan det moderne samfund er konstrueret, og hvilken betydning dette har for de organisationer, som agerer i samfundet.

5.1 Samfundet som sociale systemer

Når vi ønsker at undersøge, hvilken ledelsesform der fungerer, må vi have en forståelse – både for de organisationer vi undersøger, men også det samfund som organisationerne fungerer i. Hvis en organisation skal overleve og udvikle sig, må den forholde sig til det samfund (den virkelighed, som den fungerer i).

Ole Thyssen definerer altså organisationer som systemer af beslutninger - og beslutninger som et resultat af kommunikation. Men for at undersøge om værdibaseret ledelse (med en høj grad af medarbejderinddragelse) er vejen frem for den tredje sektors NGO'er, så må vi altså forstå, hvad der mere præcist kendetegner denne kommunikation, og hvordan den interagerer med det omgivende

samfund.

For at få en teoretisk platform til forståelse af det moderne samfund, som organisationerne er en del af og fungerer i, vil vi her gå et spadestik dybere. Det vil vi gøre ved at præsentere sociologen Niklas Luhmanns samfundsteori – bedre kendt som *systemteorien*³⁰. Med sin systemteori giver Luhmann os et bud på, hvordan vi kan foretage teoretisk styrede observationer af institutionaliseret hverdagskommunikation.

For det første arbejder Luhmann med en opdeling af samfundet i *det førmoderne samfund* og *det moderne samfund*. De organisationer vi undersøger befinder sig i det, som Luhmann vil betegne som det moderne samfund. Tidligere, i det førmoderne samfund, var samfundet meget hierarkisk opbygget. Det var klasseinddelt, og religion var en universel referenceramme, som i høj grad var med til at ensrette samfundet. Man skulle kende sin plads og gøre som der blev sagt – så var man en god samfundsborger. I det moderne samfund er det anderledes. Der er ikke længere den universelle referenceramme – samfundet er, siger Luhmann 'uddifferentieret'. Efterhånden, som religionen har mistet betydning, er der opstået en række af det, han kalder alternative verdslige systemer, som for eksempel økonomi, politik, videnskab, æstetik og erotik.

Alle systemerne er selvbeskrivende og reproducerer sig selv gennem kommunikation. Det er denne virkelighed, som vores caseeksempler er en del af. Luhmann siger, at det moderne samfund består af en kompleks mængde af sociale systemer. De enkelte sociale systemer har en tendens til at være selvrefererende og lukke sig om sig selv. Se for eksempel på 'Den Grønne Hal'. Selvom Den Grønne Hal fungerer i forbindelse med omverden (det øvrige samfund), så er organisationen samtidig et lukket socialt system, hvor man beskriver sig selv som en socialt ansvarlig, kollektiv, ligestillingspræget og socialøkonomisk organisation. Man har sine egne fortællinger, som er båret med igennem 25 år af skiftende medarbejdere, og disse fortællinger har stor betydning for organisationens forståelse af sig selv. Samtidig benytter man et særligt sprog, og der hersker en særlig politisk observans. Det samme gør sig gældende for en effektiv og moderne organisation som Hummel, der i høj grad også har en

³⁰ Baseret på Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 5, Hans Reitzel, 2007.

særlig selvforståelse. Medarbejderne er en del af dette system, der beskriver sig selv som trendy, proaktiv, holistisk og energisk.

Ud fra systemteorien kan vi altså forstå, at samfundet består af en masse forskellige komplekse sociale systemer. Den Grønne Hal og Hummel er bare 2 eksempler ud af uendeligt mange sociale systemer i samfundet.

Det der ifølge Luhmann kendetegner disse systemer er, at de fungerer ud fra hver deres logik. Han kalder det *funktionssystemer*. Som eksempel på dette kan nævnes forskellige funktionssystemer som økonomi, retssystem, pædagogik og kunst. Afhængig af, hvilken organisation i samfundet man kigger på, vil hver af disse organisationer forstå sig selv (beskrive sig selv) og omverdenen ud fra et bestemt funktionssystem. For eksempel benytter retssystemet et juridisk sprog, mens en virksomhed som for eksempel Den Grønne Hal anvender et mere værdibaseret funktionssystem. Hvis en kollektivt ledet og stærkt værdibaseret organisation som Den Grønne Hal skal fungere i samspil med omverdenen, må den altså erkende, at andre instanser i samfundet anvender andre funktionssystemer. Nogle gange vil en organisation som Den Grønne Hal være tvunget til at anvende et andet funktionssystem. Det kan for eksempel være i situationer, hvor advokater bliver inddraget, eller når der skal arbejdes sammen med en revisor, som bekender sig til et juridisk eller økonomisk funktionssystem.

Inden for hvert af disse systemer, som har hver deres logik og funktionssystem, opdeles verden i binære koder. Sagt med andre ord, så opdeler organisationens logik verden i rigtigt eller forkert, ret eller uret, positivt eller negativt. Hvad der i organisationen betragtes som rigtigt eller forkert, er ikke et udtryk for beslutninger hos enkelte subjekter, men er derimod et resultat af kommunikationer, som griber tilbage til tidligere kommunikationer og som reproducerer sig selv. Det er organisationens historie og tradition, og det er ret og uret - set med organisationens særlige logik eller funktionssystem.

Alle de sociale systemer er som sagt lukkede om sig selv, og har hver deres selv- og omverdensbeskrivelse. Men det går selvfølgelig ikke, hvis alle samfundets organisationer var hermetisk lukkede overfor hinanden. Systemerne står jo i forbindelse med andre systemer, og det lykkes jo også langt hen ad vejen at fungere i samspil med omverden. Nogle gange støder systemerne sammen, og

tvinges derved til at forholde sig til hinanden. Ifølge Luhmann og systemteorien kaldes det, at organisationerne kan blive 'irriteret' af de andre systemer.

Funktionssystemer og organisationssystemer

Ifølge systemisk teori er der en vigtig forskel på selve organisationssystemet og de funktionssystemer de anvender. Når systemerne irriterer hinanden, så skaber det konflikter, fordi de taler hver deres sprog. Luhmann siger de anvender hver deres funktionssystem. Funktionssystemerne adskiller sig ved, at de kommunikerer særlige kriterier for medlemskab. Når en organisation knytter an til et bestemt funktionssystem, så farver det afgørende organisationens kommunikation, dens selvbeskrivelse og dens omverdensbeskrivelse (f.eks. er der forskel på en pædagogisk og en økonomisk tilgang). På den måde danner organisationer irritationer ud fra omverdenens irritationer. Den transformerer irritationerne gennem organisationens egen særlige logik, og stabiliserer sin egen selvbeskrivelse gennem bestemte iagttagelsesoperationer. Organisationen kan altså ikke se hvad der sker i omverden, og er henvist til at konstruere sit eget billede af virkeligheden. Organisationen kan kun iagttage, hvad den kan iagttage ud fra sin egen særlige kommunikationslogik og sine særlige programmer. Et eksempel kan være 'Normaliseringsprocessen', hvor samfundet møder Christiania (Den Grønne Hal) med nogle særlige juridiske krav. Dette er et eksempel på, at der kan opstå konflikt mellem forskellige funktionssystemer.

Analyser af kommunikationssystemets interaktion

Der findes flere forskellige måder, hvorpå kommunikationssystemerne kan interagere. Disse interaktioner kan vi belyse ved at anvende forskellige analyser, som kan bidrage til at forstå, hvordan de organisationssystemer, vi undersøger i vores cases, kan interagere med omverdenen og andre systemer. F.eks. findes der forskellige konstruktioner af omverdenen, forskellige medier og endeligt forskellige sproglige muligheder for interaktion. Med systemteorien i hånden vil det være relevant at anvende de 3 nedenstående analyser:

Systemanalysen

Hvordan beskriver en organisation sig selv i forhold til omverden? Der er en forskel på det enkelte

system og omverden. Man kan betragte, hvordan et organisationssystem skaber sig selv, samtidig med, at det foretager en intern konstruktion af sin omverden.

Formanalyse

Hvordan knytter organisationen an til omverdens funktionssystemer? De kan for eksempel gestalte et af de medier som funktionssystemer i omverden råder over – penge, magt eller jura.

Semantisk analyse

Hvordan står organisationen kommunikativt i forbindelse med omverden? Organisationen skaber sig selv kommunikativt ved hjælp af et reservoir af begreber. Begreberne kondenserer mening ved at knytte sammen med modbegreber – os / dem, nu / før, indenfor / udenfor. For eksempel er et organisationsdiagram et semantisk forråd, som benyttes i identitetskonstruktionen.

Ifølge de ovenstående analyser skal vi altså undersøge systemet ved at kigge på dets selv- og omverdensbeskrivelse, hvilket funktionssystem det anvender og endeligt kigge på de sproglige beskrivelser. Men hvad med de personer, som er en del af organisationen kunne man spørge? Moderne organisationer er ifølge systemteorien IKKE afhængige af specifikke personer, men anvender generelle krav til udskiftelige medlemmer – de er uafhængige af psykiske systemer. Personer tilhører således organisationens *omverden*, hvorimod *kommunikationen* tilhører organisationens *interne proces*. Personer får plads i organisationens kommunikationssystem ved at få tildelt bestemte roller.

Strukturel kobling

Men hvordan kan de forskellige systemer så interagere med hinanden? Det synes jo at være et empirisk faktum, at alle organisationer og sociale systemer fungerer i samspil med omverden og med andre systemer?

Ifølge Luhmann er systemerne principielt lukkede omkring sig selv, men de kan interagere gennem en såkaldt *strukturel kobling*. Selvom to systemer er operativt lukkede, kan de lade sig irritere af hinanden. Når to systemer bliver gensidigt irriteret, så tvinges de til at blive strukturelt koblede. Igennem den strukturelle kobling tvinges de to systemer til at forholde sig til hinandens selv- og

omverdensbeskrivelse, idet dette er nødvendigt, hvis de skal arbejde sammen. Et eksempel kan være en socialforvaltning, som har en fuldstændig gennemarbejdet beskrivelse af, hvordan de skal hjælpe en borger, og hvordan succeskriteriet ser ud. Så mødes de af en borger med nogle behov, som ikke umiddelbart stemmer overens med forvaltningens forventninger. Dette er en irritation af organisationens system, som tvinger den til at forholde sig til et omverdenssystem. Et andet eksempel kan være, at socialforvaltningen skal forholde sig til en borger, som skal have plads på et botilbud. Socialforvaltningen benytter sig af diverse funktionssystemer som jura, sundhed og pædagogik, mens botilbuddet måske knytter an til værdimæssige systemer om kærlighed, religion eller livskvalitet. Hvordan skal disse systemer nu arbejde sammen? De er gensidigt irriteret, fordi de bekender sig til forskellige funktionssystemer, men de er samtidig strukturelt koblede, fordi de *skal* hjælpe den samme borger. Problemstillingen kan for eksempel afhjælpes gennem udarbejdelsen af en forventningsafklaring og en handlingsplan, hvor der anvendes ord og begreber, som begge organisationer kan forstå og anvende. Man kan sige, at der tilstræbes en form for objektivitet.

De forskellige funktionssystemer kan anskue samme problemstilling forskelligt:

- Retslig kode = Bindende løfte.
- Økonomisk kode = Investeringsplan.
- Pædagogisk kode = God læringsplan.
- Sundhedsmæssig kode = Plan for helbredelse.
- Religiøs kode = Finde klientens 'sande jeg'.

Mødet med de forskellige kommunikationssystemer er potentielt et konfliktområde, men kan løses gennem anvendelsen af objektive koblingsinstrumenter - som for eksempel handlingsplanen. Koblingsinstrumentet muliggør en glidning imellem forskellige kommunikative koder og muliggør i sidste ende en vellykket interaktion imellem to fundamentalt forskellige organisationssystemer.

Opsummerende om systemteorien

Vi kan altså kort beskrevet anvende systemteorien til at forstå de organisationer vi undersøger. De er systemer af kommunikation – uafhængigt af enkelte subjekter. De er lukkede om sig selv og beskriver sig selv og omverdenen ud fra hver deres funktionssystem. Organisationerne kan lade sig irritere af

andre kommunikationssystemer (omverdenen), og dermed bliver de tvunget til at forholde sig til dem. Her bliver det nødvendigt at anvende en såkaldt strukturel kobling, hvis organisationen skal udvikle sig og kommunikere i samspil med omverdenen. Systemteorien fortæller os samtidig, at det moderne samfund er meget komplekst sammensat af uendeligt mange sociale systemer - samtidigt med, at universelle referencerammer og hierarkier i dag er bortfaldet. Det tvinger i den grad den enkelte organisation til at forholde sig kritisk til hvem man selv er, og hvad det er for en omverden man skal fungere i samspil med.

5.2) Nyinstitutionel teori

I ovenstående afsnit har vi fået præsenteret organisationer som kommunikationssystemer. I forlængelse af gennemgangen af Luhmanns organisationsteori vil vi her præsentere den såkaldte nyinstitutionelle organisationsteori.³¹ Teorien gør op med det traditionelle syn på organisationer, som værende en form for produktionsenheder, der blot skal levere det bedst mulige output ud fra rationelle effektivitetsstrategier (Se kapitlet klassisk organisationsteori herunder). Teorien er dekonstruktivistisk, idet den forsøger at gøre op med selvfølgeliggjorte og svært diskuterbare praksisser, som synes at præge moderne organisationers måde at fungere på.³² Teorien vil stille spørgsmålstegn ved det hensigtsmæssige i, at der opretholdes disse 'rationalitetsmyter'. En læsning af nyinstitutionel teori kan bidrage til at belyse spørgsmålet om, hvad god ledelse i den tredje sektors NGO'er er.

Teorien er ikke knyttet til en bestemt person, men er derimod fremført af flere amerikanske forskere i slutningen af 70'erne. Her kan nævnes John Meyer, Richard Scott, Walter Powell og Paul Dimaggio.

Nyinstitutionel teori baserer sig på empiriske iagttagelser af organisationers samspil med det omgivende samfund, og giver en analyse af moderne organisationer (særligt velfærdsorganisationer), som kan anvendes til at få en god forståelse af de organisationer vi vil analysere i denne afhandling. Nyinstitutionel teori hævder nemlig, at organisationer i høj grad er sat under et legitimitetspres fra omgivelserne, og at de ofte bruger mere energi på at leve op til dette udefrakommende pres, end på at

³¹ Baseret på Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

³² Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

koncentrere sig om deres egentlige kerneydelser.³³ Empiri har tegnet et billede af, at moderne organisationer ofte har en paradoksal adfærd. Der efterspørges data, som ikke bruges til noget, der iværksættes reformer som ikke bliver gennemført, nye afdelinger oprettes uden tilknytning til organisationens egentlige drift / formål og der investeres i dyre konsulentrapporter og evalueringer, som ikke bliver brugt til noget, når det kommer til stykket. Hvorfor bliver der brugt al denne unødige energi? Kan det hænge sammen med, at organisationerne ikke er tilstrækkeligt fokuseret på deres kerneværdier?

Omgivelsernes forventninger og påvirkning

Krumtappen i den nyinstitutionelle teori er 2 ting:

- 1) Hvorfor overlever og spredes tilsyneladende ineffektive organisationselementer?
- 2) Hvorfor ser vi en slående lighed i organisatoriske former og praksis?

Teorien afviser, at andre typer af organisationsformer med tiden er udryddet som følge af en slags evolutionens naturlige selektion. Den afviser også, at bestemte aktører eller eliter har præget organisationerne i en bestemt retning. I stedet peger teorien på, at moderne organisationer fungerer i såkaldte *Institutionelle Omgivelser*. I disse omgivelser hersker der socialt definerede og sanktionerede normer for, hvordan en 'up to date', rationel og effektiv organisation bør se ud. Denne tendens er så gennemgribende, at dette billede af, hvordan man bør drive en organisation bliver en selvfølgelighed, og at dele af det opnår regelstatus. Efterhånden som disse måder at gøre tingene på bliver til ubetvivlelige selvfølgeligheder, bliver de indskrevet i lærebøger, lovgivning og vejledninger - og de bliver en del af den måde aktører i feltet opfatter tingene på.

Der opstår altså en række *krav fra omverden* om, at en veldrevet og effektiv organisation nødvendigvis SKAL være bygget op og fungere på en helt bestemt måde. Disse krav er blevet en del af omverdenen, og lægger altså et pres på organisationerne. Hvis ikke man lever op til disse krav, eller hvis man vælger at gøre tingene på en helt anden og utraditionel måde, så er der risiko for, at organisationen vil blive opfattet som inkompetent, eller som en organisation, der bryder med de normer og den rationalitetsmyte, som det omkringliggende samfund har bygget op.

³³ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

Klassisk organisationsteori

Klassisk organisationsteori er blandt andet beskrevet af Lewis Taylor, som lagde vægt på, at organisationer var lukkede enheder, der modtager inputs fra deres omgivelser. Disse forarbejdes og sendes derefter ud i form af varer eller ydelser. Tanken var så, at man kunne måle på disse outputs og herefter trimme organisationen, så den bliver så effektiv som overhovedet muligt.³⁴

Men ifølge den nyinstitutionelle teori, så fungerer moderne organisationer i en helt anden virkelighed, hvor tilpasning til omgivelsernes normer og forventninger er helt afgørende for organisationens overlevelse. Organisationerne er afhængige af ressourcer i omverden og foretager derfor justeringer til den hele tiden. De stræber efter at opnå legitimitet i omgivelserne, og i deres iver for at opnå denne legitimitet, anvender de populære og tilsyneladende succesfulde teknikker, som er afprøvet i andre organisationer. Dette kaldes isomorfi (se afsnittet om isomorfi herunder). Den nyinstitutionelle teori anskuer derfor organisationerne som værende gennemstrømmede af omgivelsernes normer og værdier. I nogle tilfælde har det karakter af at være teatraliske opvisninger af rationalitetsmyter og ikke afgrænsede og autonome enheder.³⁵

Meyer og Rowan fremfører, at organisationer ifølge klassisk organisationsteori fungerer i overensstemmelse med organisationsdiagrammer, hierarkier og procedurer, men dette er tilbagevist igennem empiriske studier, som viser, at der som regel er et meget stort gab imellem organisationens interne beskrivelse af sin struktur og de reelle processer og aktiviteter.³⁶ Hvorfor er disse organisationsdiagrammer, hierarkier og procedurer så overhovedet nødvendige kunne nyinstitutionelle teoretikere spørge kritisk? Meyer og Rowan kalder dem for *formelle strukturer* og de udgøres typisk af organisationsdiagrammer omhandlende forskellige afdelinger, kontorer, stillingsbetegnelser, kommandoveje, procesbeskrivelser, målbeskrivelser, virksomhedspolitikker, værdier og programmer. Disse formelle strukturer er i overensstemmelse med de forventninger, som er indbygget i omgivelsernes regler, kategorier og forestillinger. Organisationerne kan så anvende dem som myter om, at de er i trit med det omgivende samfund, og at de er effektive og moderne. Ved at leve op til

³⁴ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

³⁵ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

³⁶ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

disse myter om effektivitet, kan organisationerne samtidig fremføre sig selv som værende flittige. Myterne og samfundets opfattelse af effektivitet bliver altså selvfølgeriggjort, og bliver efterhånden optaget i lovgivning m.m. Et eksempel til at illustrere dette kunne være sagen imod Tvindskolerne. Tvind leverede et produkt i form af undervisning for utilpassede unge, men organisationen blev ikke kun vurderet på dette arbejde. I stedet vurderedes organisationen på, at de havde anvendt strukturer og processer, som af offentligheden blev opfattet som illegitime. Her kan nævnes begreber som 'fælles tid' og 'fælles penge'. Dette førte senere til vedtagelse af en særlig Tvindlovgivning.

Når man skal vurdere og analysere organisationer, så findes der flere forskellige typer af organisationer, som hver i sær kan blive vurderet på forskellige måder. Man kan skelne imellem *tekniske omgivelser* og *institutionelle omgivelser*.

1) Organisationer som leverer varer af relativ simpel karakter, kan vurderes på effektiviteten af de output, som organisationen leverer - f.eks. hvor stort et antal varer der er blevet solgt. Dette kaldes vurdering på *tekniske omgivelser*.

2) Organisationer, som leverer varer af mere kompleks karakter som undervisning, pleje, kultur, socialhjælp og medarbejderudvikling kan ikke umiddelbart vurderes på deres output. De bliver i stedet vurderet på, om de anvender (af samfundet) legitimerede institutionaliserede elementer. Dette kaldes vurdering på *institutionelle omgivelser*.

Når man ikke simpelt kan måle på de output en organisation leverer, så anvendes der ofte erstatninger for disse, som er proces- og strukturbaserede. Den nyinstitutionelle teori hævder således, at organisationer som leverer bløde produkter, befinder sig i stærkt institutionelle omgivelser. Disse organisationer har derfor en tendens til at anvende, mange kræfter på at indoptage og fremvise disse institutionelle myter, frem for at koncentrere sig mere om at finde de helt unikke processer, som kan gavne netop deres brugere bedst muligt³⁷.

³⁷ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

Isomorfi

DiMaggio og Powell definerer begrebet organisatorisk isomorfi på følgende måde:

*”En tvangsmæssig proces, som tvinger en enhed i en population til at efterligne andre enheder, som er stillet overfor de samme miljøbetingelser.”*³⁸

Isomorfi kan inddeles i 3 hovedkategorier; *tvangsmæssig isomorfi* (som sker gennem direkte og indirekte pres på organisationen fra andre organisationer man er afhængig af – f.eks. bevilgende myndigheder), *Mimetisk isomorfi* (som kan ske i perioder med usikkerhed og frygt for, om organisationen kan overleve. I disse situationer sker isomorfi ved at organisationen efterligner succesopskrifter fra andre organisationer). Endelig er der *normativ isomorfi* (som sker når et felt ensartes og professionaliseres gennem ens uddannelser og samarbejde på tværs. Der opstår en fælles norm for, hvordan de rigtige fremgangsmåder ser ud).

Det der er interessant at spørge vores respondenter om ift. isomorfi er, hvilke forbilleder de har haft i opbygningen af deres organisationer. Vi vil også spørge dem, om de har efterlignet andre succesfulde virksomheder, eller om de er blevet tvunget til at indtage en bestemt struktur pga. pres fra omverdenen.

Dekobling

Når organisationer fokuserer mere på at fremstå effektive i det institutionelle miljø og illustrere sin effektivitet gennem anvendelse af 'de rigtige' metoder, så kalder Meyer og Rowan det for *dekobling*.³⁹ Man fokuserer således mere på udadtil at handle på en bestemt måde – frem for at koncentrere sig om faktiske arbejdsgange, som burde være organisationens kerne. Særligt for velfærdsorganisationer bliver tilpasningen til gældende rationalitetsmyter vigtigere end selve 'produktionen'.

Også i forhold til den tredje sektors NGO'er er dette en vigtig pointe. I artiklen 'The Iron Cage Revisited'⁴⁰ beskrives det, hvordan tredje sektor organisationer i høj grad er udsat for denne ensretning,

³⁸ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', side 126, Hans Reitzel, 2007.

³⁹ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 6, Hans Reitzel, 2007.

⁴⁰ Hulgård, Lars, 'Sociale Entreprenører', side 80, Hans Ritzel, 2007.

som fjerner fokus fra de kerneydelser eller værdier en organisation har. På baggrund af dette er det interessant at belyse begrebet god ledelse ved også at forholde sig til spørgsmålet om, hvorvidt organisationen er opmærksom på det ydre pres, den er udsat for. Spørgsmålet om isomorfi er en central del af moderne organisationsforståelse, som enhver god leder bør forholde sig til. Hvis man opererer med værdiledelse, hvor de enkelte medarbejdere påtager sig en stor del af ansvaret, bør de enkelte medarbejdere således også forholde sig til faren ved isomorfe processer.

Spørgsmålet er, hvordan værdibaseret ledelse forholder sig til det faktum, at der ifølge nyinstitutionel organisationsteori er en tendens til, at de organisationsdiagrammer og strukturer, der officielt tegner organisationen, i praksis er langt fra den virkelighed, som organisationerne opererer i til hverdag? Begge de valgte cases i denne afhandling er organisationer, som har valgt at fokusere kraftigt på en ledelsesform med stærke værdier. Måske er det et udtryk for, at de er gået deres egen vej, har satset på det der er deres kerneydelser, og derved har modstået det udefrakommende pres? Har den værdibaserede ledelse for dem været en vej til at undgå isomorfe processer?

Opsummerende om nyinstitutionel teori

Den vigtigste lære fra nyinstitutionel teori er, at der kan stilles spørgsmålstejn ved en række rationalitetsmyter, som hersker i samfundet. Moderne organisationer er så komplekse, at deres effektivitet ikke alene kan måles på output – særligt når man kigger på organisationer, hvis ydelser ikke er af teknisk og materiel art. I stedet må man måle på en lang række komplekse og værdimæssige parametre. En organisation bør som modtræk til faren for isomorfi lægge vægt på at definere, hvad deres kerneydelser er. Dette kunne meget vel være en central del af det der defineres som værende en del af organisationens værdigrundlag. Ved at anvende værdibaseret ledelse forekommer det intuitivt sandsynligt, at hele medarbejdergruppen bliver opmærksomme på at arbejde for netop kerneværdierne, frem for rationalitetsmyterne.

6) Ledelse

Begrebet ledelse er efterhånden temmelig udvandet. Det kan være svært at give en helt klar og præcis definition af begrebet – ligesom det kan være svært at afgøre, om ledelse i sig selv er en positiv eller negativ ting. Ledelse er et begreb, som de fleste mennesker anvender og forholder sig til hver eneste dag – næsten uanset hvilken position i samfundet man har. Der tales om politisk lederskab, vi har ledere på vores arbejdsplads, vi kalder nogle mennesker for 'ledertyper', og vi beder om at tale med lederen, hvis vi er utilfredse med den behandling vi har fået i mødet med det offentlige eller i mødet med en ansat i en forrentning osv. De fleste af os anvender begrebet hver dag, og har derfor en vis fornemmelse af betydningen. Ofte tales der om lederskab som værende noget negativt - noget der begrænser os. Der kan være tale om politikerlede eller en gruppe medarbejdere kan blive enige om, at chefen er et 'dumt svin'. Der er ofte en opfattelse af, at ledelse medfører begrænsning, undertrykkelse og i nogle kredse diskuterer man, om ledelse helt kan undværes. Ledelse sættes som oftest i forbindelse med magt. Der er en udbredt opfattelse af, at lederen er den, som kan bestemme over andre mennesker. Han kan afgøre andres skæbne og tage afgørende beslutninger. Positionen som leder bliver ofte opfattet som en attraktiv position, som medfører særlige privilegier, og dette medfører også, at lederen kan blive betragtet med misundelse eller blive stemplet som en der bryder med jantelovens principper.

Men er ledelse godt eller skidt? Følgende citat er fra Ole Thyssen, som siger om ledelse:

”Omkring ledelse er der næsten et moralsk tabu. Eller bedre: Ledelse falder automatisk på den forkerte side af forskellen mellem rigtigt og forkert. At udøve ledelse er fordægtigt og har med magtbrynde at gøre. Magt og udøvelse af magt er noget som bør forsvinde for at forhold mellem mennesker kan få moralsk kvalitet. Selvom vi er udsat for ledelse på både arbejdspladsen, i fritiden og i det politiske liv, så betragtes ledelse ikke som et neutralt og uundgåeligt fænomen, hvis formål er at gøre kollektive beslutninger effektive. Ophører man med at gøre magt og ledelse til noget diabolsk, og ophører man med at 'angelicere' magtfrie forhold, som om de var mulige og ønskelige, så bliver det vigtigt at sondre mellem god og dårlig ledelse, ikke mellem ledelse og ingen ledelse. Og så kan man kaste et nøgternt blik på ledelse og magt i stedet for at overlade temaet til konsulenter og massemedier,

som helst tager temaet op, når en leder har gjort noget forkert."⁴¹

Thyssen efterlyser altså en nøgtern og positiv tilgang til analysen af ledelse. Som beskrevet i afsnittet om organisation er organisationen et system af beslutninger. Der skal dog være en eller flere igangsættere af disse beslutningsprocesser, og hvis vi ser på lederen gennem systemteorien, vil lederen være den person, som organisationen har udpeget som beslutningstager. Ledelse er på den måde ifølge Thyssen en nødvendighed, da både det at træffe en beslutning, og det *ikke* at træffe en beslutning er handlinger.⁴² Herefter vil vi så koncentrere os om, hvordan ledelse kan anvendes positivt til kollektivets og organisationens bedste.

6.1) Magt

Som Thyssen antyder, er begrebet magt ikke til at komme udenom. Vi vil dog vælge at bruge denne simple definition af begrebet, da en grundig indføring i magtbegrebet vil indeholde stof til en helt ny afhandling:⁴³

Ledelse er i en eller anden forstand et spørgsmål om at udøve magt. Magt handler grundlæggende om at en aktør A har evnen til at få en anden aktør B til at gøre noget, som B ikke ellers ville have gjort. Sker det ikke kan A anvende forskellige sanktionsmuligheder for at få B til at lystre⁴⁴.

Dette er en helt forsimplet forklaring af magtbegrebet. Men ligesom vi ud fra systemteorien ser organisationen som et system af beslutninger, må de involverede også have den samme opfattelse af magtfordelingen, for at magten får værdi. Som Ole Thyssen formulerer det:

"Hensigten med magt er dog ikke at straffe, men at koordinere og skabe en fælles orden, så den sociale proces kan strømme rask, og så usikkerhed omkring handling kan overvindes. Selv om dens basis i sidste ende er tvang, og hermed åben konflikt, er den for Parsons kun stabil, dersom den er baseret på

⁴¹ Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', Gyldendal, 2007.

⁴² Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', 1997.

⁴³ Til videre studier af magtbegrebet anbefaler vi læsning om Bordieus magtbegreb.

⁴⁴ Lukes, Steven, 'Power – A Radical View', Palgrave, New York, 1974.

konsensus.”⁴⁵

Når en gruppe vælger at give magten til en leder, kan det enten være af frygt for afstraffelse, et udtryk for gensidig kollektiv udpegelse af magtudøveren eller en kombination af disse. Den ene er en symbolsk magt, som når vi f.eks. vælger at betale vores skat. Den anden er en mere konkret udøvende magt, som når en mafia giver dig et ”tilbud du ikke kan afslå”. Ole Thyssen udtrykker:

*”Aftale og tillid kan både være empirisk forventning om sanktioner, eller normativ accept af systemet for fælles handling.”*⁴⁶

Det der også er interessant ved det første citat, er udsagnet om, at hvis man giver magten/lederskabet til én person så formindskes usikkerheden for handling i organisationen. Så når vi vælger en, der skal træffe beslutningerne, er det så for at spare tid og penge? Hvordan harmonerer dette med værdibaseret lederskab og Den Grønne Hals kollektive lederskab? Det vil i komme tilbage til senere.

Men med forståelsen af magtbegrebet som aktør As evne til at få aktør B til at gøre noget, som B ikke ellers ville have gjort, kan vi kigge nærmere på forskellige måder at applicere denne magt på. Filosof Ole Fogh Kirkeby har inddelt denne anvendelse af magt i to forskellige typer – nemlig *manageren* og *lederen*⁴⁷. Steven R. Covey beskriver deres forskelle således:

”Management koncentrerer sig om bundlinjen, resultaterne. Hvordan kan jeg bedst gøre bestemte ting? Lederskab drejer sig om den øverste linje: Hvilke ting er det, jeg ønsker at gøre?...Management er at gøre tingene rigtigt, lederskab at finde de rigtige ting at gøre.

Lederen, som bærer lederskabet, er ham, der kravler op i det højeste træ, hvor han kan overskue den totale situation, og det er også ham, der råber: ”det er den forkerte jungle, vi hugger løs på.” Men hvordan tror du, at de flittige arbejdere og deres manager reagerer: ”Hold mund! Du ødelægger

⁴⁵ Thyssen, Ole, 'Penge, Magt og Kærlighed', side 37, Rosinante, 1991.

⁴⁶ Thyssen, Ole, 'Penge, Magt og Kærlighed', Rosinante, 1991

⁴⁷ Kirkeby, Ole Fogh, 'Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv', Samfundslitteratur, 1998.

produktiviteten. Vi gør store fremskridt. ””⁴⁸

6.2) Manager

Managerens idealtypen bygger først og fremmest på magt. Managerens ledelsestype er en *asymmetrisk relation*, hvor manageren som ledende subjekt har et overskud af kompetence, information og viden i forhold til det objekt der ledes. Manageren behøver ikke at begrunde sine valg, endside argumentere for sine beslutninger. Manageren forholder sig til objektet gennem dennes anerkendelse af ham, en anerkendelse der modsvares af managerens accept af objektets anerkendelse af hans magt. Dette kaldes hos Hegel 'herre/knægt forholdet'⁴⁹. Ofte kan der begrundes med, at midlet helliger målet. Som eksempel på en situation, hvor denne asymmetriske ledelsesform er god, kan nævnes kommandovejen i en krig eller styring af en fabrik med en omfattende samlebåndsproduktion. En gruppe af soldater skal ikke diskutere, hvorvidt det er en god ide at gå til højre eller venstre, og samlebåndsmedarbejderen behøver ikke stille spørgsmål til, hvorfor den del han samler rent faktisk skal samles.

6.3) Leder

Lederens idealtypen er anderledes. Den er kendetegnet ved, at være *symmetrisk*. Lederen er et subjekt, som står overfor et andet subjekt (den ledede). Hvis A står med et overskud af kompetence, information og viden, så er det kun fordi at B accepterer dette overskud. Der er hos lederens idealtypen et absolut legitimeringskrav. Ledertypen er en igangsætter, som har vilje til at påtage sig den rolle, som jo skal anerkendes af dem som skal ledes. Lederens rolle er fremtvunget af kooperative vilkår. Det er således mere en teknisk nødvendighed end det er et ønske om at skulle lede. A og B udgør en enhed, som gør, at deres roller logisk set vil kunne byttes om. A og B anerkender gensidigt, at de kun er til i kraft af hinanden, og lederen er således intet værd uden medledere. Lederens redskab er ikke som hos manageren anvisning, henstilling, befaling og trussel - men derimod anmodning, opfordring og appel. Sanktionsmuligheden er ikke afstraffelse, degradering eller bortvisning, men derimod påmindelse, belæring, formaning og bebrejdelse. James MacGregor Burns formulerer det således:

⁴⁸ Covey, Steven R., '7 Gode Vaner', Schultz, 2005

⁴⁹ Kirkeby, Ole Fogh, 'Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv', Samfundslitteratur, 1998.

”Some define leadership as leaders making followers do what followers would not otherwise do, or as leaders making followers do what the leaders want them to do; I define leadership as leaders including followers to act for certain goals that represent the values and the motivations –the wants and needs, the aspirations and expectations –of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their followers’ values and motivations.”⁵⁰

God ledelse indebærer altså Bs accept af As ledelse, men også As anerkendelse af Bs rolle i relationen. Dermed er god ledelse et spørgsmål om at styrke subjekt/subjekt relationen og fokusere på, hvordan B kan blive medleder. Som eksempel på steder hvor ledertypen passer ind kan nævnes kooperativer eller kollektive/demokratiske fællesskaber, som har behov for at have en ledende eller koordinerende figur. Ole Fogh Kirkeby nævner også ledelsesformen i forbindelse med at teater.

Opsummering af ledelse

Læsningen af henholdsvis Thyssen og Kirkeby kan altså bidrage til at forstå, at ledelse er et komplekst begreb. Der er mange måder at lede på, men ledelse behøver ikke at være en primitiv udøvelse af magt. Det kan derimod være den indsats som sikrer, at alle medarbejdere og aktører bliver inddraget i løsningen af en given opgave gennem en kollektiv arbejdsproces. Hvis vi ser på vores private relationer, kan vi sikkert alle hurtigt blive enige om, at et skævt magtforhold eller stærk magtudøvelse aldrig er særlig gunstigt for hverken relationen eller omgivelserne. Hvordan kan vi så tro at det er vejen frem i andre kreative sammenhænge?

⁵⁰ MacGregor Burns, James, ‘Leadership’, Harper & Row, 1978.

7) Værdier

Vi skal nu forsøge at indkredse hvad en værdi er? Værdi er i samfundsvidenskaben tæt knyttet til etikken. Etik kan forstås som en slags rettesnor for, hvordan man bør opføre sig⁵¹. Det er et udtryk for, hvordan en given gruppe af mennesker er blevet enige om, man bør opføre sig. Forskellige samfund, grupperinger eller organisationer kan derfor have forskellige opfattelser af, hvad der er den mest rigtige handle måde. Med til denne rettesnor hører også, at man kan tale om, at en handling kan være *rigtig* eller *forkert*.

Ole Thyssen har defineret værdier som værende et *krav til en løsning*⁵². En værdi indeholder ønsket om at noget skal være på en bestemt måde – den indeholder et krav til en løsning. Med til et krav om, at noget skal være på en bestemt måde hører også en potentiel mulighed for, at det ikke bliver opfyldt. Den indeholder muligheden for en afvisning. Men det ligger selv i værdien, at den stædigt holder fast i kravet til en bestemt løsning, og at den afviser afvisningen. På denne måde får værdien en *binær struktur* bestående af et acceptabelt og et ikke acceptabelt udfald. Hvis man for eksempel hylder en værdi om at aktørerne i en gruppe skal være flittige, så afviser man at de må være dovne. Men hvad betyder det at være flittig eller doven? – dette er et sagligt spørgsmål. Hvem er det, der stiller kravet og er det realistisk at få kravet igennem? – dette er et socialt spørgsmål. Endelig er det et subjektivt spørgsmål hvem der betragter værdien, hvordan den fortolkes af det enkelte subjekt og hvem der i sidste ende føler sig forpligtet af den.

Hvor Thyssen direkte taler om værdier, taler sociolog Niklas Luhmann⁵³ om de binære koder (f.eks. Rigtigt/forkert) som *kommunikationssystemer*. Han siger om disse systemer, at de hverken repræsenterer verden eller enkelte subjekters tanker. Derimod er de et resultat af kommunikationer, som igen griber tilbage til tidligere kommunikationer. Det der kendetegner kommunikation (og værdier) er, at det er en relation *imellem* forskellige subjekter. De enkelte subjekter er forskellige og den endelige objektive enighed om en given værdi findes ikke. Dette gør, at fællesskabet (organisationen) hele tiden må arbejde med forståelsen af værdien.

⁵¹ www.wikipedia.com

⁵² Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', kap.6, Gyldendal, 2007.

⁵³ Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', kap. 5, Hans Reitzel, 2007.

Om en værdi kan man kort sige følgende:

- Den indeholder et krav til en løsning på en bestemt måde
- Den har en binær struktur – opdelt i acceptabelt/uacceptabelt
- Den er et resultat af kommunikationer imellem forskellige subjekter
- Den kan potentielt fortolkes forskelligt af forskellige subjekter
- Det er et åbent spørgsmål, hvem der i sidste ende føler sig forpligtet af værdien
- Hvis værdien skal virke i et fællesskab, skal man hele tiden arbejde med den fælles forståelse

Når vi arbejder med værdibaseret ledelse, er det vigtigt at forstå hvad en værdi er. Vi ser værdier som retningslinjer for, hvad der er rigtigt og forkert. Desuden er det yderst vigtigt at finde ud af, hvordan de enkelte medarbejdere forholder sig til værdierne, da de ellers vil miste deres effekt i samarbejdet.

7.1) Værdibaseret ledelse

Som det blev beskrevet i afsnittet om værdier, kan et fællesskab (f.eks. i en organisation) blive enige om en bestemt værdi – det vil sige et bestemt krav til, at noget skal løses på en bestemt måde. Dette er organisationens værdisæt, som markerer en slags fælles retningslinje for, hvad der er acceptabelt / uacceptabelt eller, hvad der er rigtig / forkert. Man kan arbejde målrettet med disse værdier, når man skal lede en organisation hen imod et bestemt mål. Dette kaldes værdiledelse. Wikipedia definerer værdibaseret ledelse på følgende måde:

”Værdibaseret ledelse er tænkt som en ledelsesform som fokuserer på at identificere de værdier som udgør essensen i en virksomhed eller organisation. Denne taktik skal angiveligt sikre at alle medarbejdere kan identificere sig med virksomhedens mål og midler - da disse igen tager sit afsæt i de samme værdier.”⁵⁴

Hvorfor er dette en fordel kunne man spørge? Vi husker tilbage til afsnittet om ledelse, hvor Kirkeby opdelte magtanvendelse i management og ledelse. Uanset om en organisation har den ene eller den anden ledelsesform, så kan det være en fordel for medarbejderne, at der er nogle retningsgivende

⁵⁴ www.wikipedia.com

værdier. Værdier kan altså fungere under forskellige ledelsesformer. Nedenfor vil vi udfolde to eksempler.

I en virksomhed med en asymmetrisk ledelsesrelation af managementtypen kunne man forestille sig et værdisæt, som handler om loyalitet, lydighed og trofasthed. Det skal sikre, at den enkelte medarbejder handler i overensstemmelse med det, der bliver dikteret oppefra – det overordnede mål. Som eksempel kan man nævne virksomheden A.P. Møller Mærsk. Mærsk er en traditionel profitorienteret privat virksomhed, som har en hierarkisk opbygning. Virksomheden fortæller på sin hjemmeside om, at de altid har været styret af stærke værdier. Således beskrives det, hvordan værdierne udspringer af grundlæggeren A.P. Møller og hans efterfølger Mærsk Møllers personlige livssyn⁵⁵. De fleste har hørt parolen rettidig omhu, som signalerer en konstant årvågenhed og retskaffenhed i forhold til firmaet, og de ønsker den stærke karismatiske leder har. Mærsk har efter eget udsagn arbejdet målrettet med værdiledelse siden 2002 og i den forbindelse har man defineret en række kerneværdier (core values), som er retningsgivende for den enkelte medarbejder⁵⁶.

Der er tale om værdier, som i høj grad har en opdragende tone. Medarbejderne skal være konstant årvågne og forberede sig på dagen i morgen. De skal være ydmyge – lytte og lære og give plads til andre. Der tales om ærlighed og om 'de rigtige mennesker'. De rigtige mennesker er her dem, som bekender sig til virksomhedens højere formål – at stræbe højere og akkumulere større værdier. Dette er et eksempel på, at værdier kan anvendes til at få medarbejderne til at agere på en bestemt måde i en hierarkisk opbygget virksomhed af managementtypen.

Ledelse handler derimod om at inddrage den enkelte medarbejder i en ligeværdig og symmetrisk relation. Hvis dette skal kunne lade sig gøre – og hvis den enkelte medarbejder skal kunne agere selvstændigt og undgå at modarbejde det mål, som organisationen har - ja så er det helt nødvendigt med dette 'fælles tredje'.⁵⁷ Værdien bliver den platform, der definerer hvilken retning den enkelte medarbejder skal bevæge sig i. Man kunne således forstille sig, at en organisation med

⁵⁵ www.maersk.com

⁵⁶ Se bilag 3.

⁵⁷ Pædagogisk begreb der bygger på at opnå en bedre relation mellem to personer (hentet fra www.sociologiskforum.dk).

kontingentbetalende medlemmer definerer et værdisæt, der siger, at medarbejderen skal være innovativ og medlemsorienteret. Det lægger op til, at den enkelte medarbejder udtænker nye løsninger på egen hånd, men at de skal være i overensstemmelse med det medlemmerne ønsker.

Den socialøkonomiske virksomhed Cafe Retro⁵⁸ kunne være sådan et eksempel. Cafe Retros værdier⁵⁹ bærer præg af, at virksomheden har mange frivillige medarbejdere, som alle forventes at tage del i et kollektiv, som sammen skal bære frem imod et fælles mål. De enkelte frivillige skal være kreative og nyskabende, men værdierne koncentrerer sig også meget om de relationer der er imellem medarbejderne. De skal være tolerante og åbne overfor mennesker, som er anderledes end dem selv, og de skal fokusere på at finde det gode i det enkelte individ. I modsætning til Mærskes værdier, som handlede om ydmyghed og retskaffenhed (man skal være som firmaet ønsker det), så ønsker Cafe Retro i højere grad at få de enkelte personer til at bidrage med deres helt unikke egenskaber. Med dette værdisæt lægger Cafe Retro (i hvert fald på papiret) op til en høj grad af medindflydelse hos de enkelte. Den enkelte frivillige kan i værdierne finde anvisninger til, hvordan de skal agere i forhold til hinanden, og hvilke rammer der er for deres interaktion. Samtidig lægges der op til, at de gennem deres kreativitet kan have stor indflydelse på udviklingen af organisationen.

Som vi kan se på de to eksempler ovenfor, så kan der arbejdes med værdiledelse i meget forskellige typer af organisationer. Men særligt i organisationer, hvor *symmetrisk ledelse* vurderes til at være den rigtige ledelsesform (det vil sige at mange og i sagens natur meget forskellige typer af medarbejdere er involveret i en proces på lige fod), er der brug for at vise vejen – at give de enkelte personer nogle retningslinjer.

Thyssen talte om værdierne som et krav til en løsning, eller en slags handlingsanvisning. Værdierne er et fælles regelsæt, som står udenfor den enkelte medarbejder. Man kunne kalde dem for en fælles referenceramme. Denne fælles referenceramme kan sikre, at alle medarbejderne arbejder i samme retning. I stedet for at diktere hvad de skal gøre, åbner den værdibaserede ledelsesform op for muligheden af, at de enkelte medarbejdere fortolker værdien, og finder nye mere kreative

⁵⁸ www.cafe-retro.dk

⁵⁹ Se bilag 4.

løsningsmodeller. Hver enkelt medarbejder kan finde nye bud på løsninger, og disse kan videreudvikles og nuanceres i kommunikationen med de øvrige medarbejdere. På denne måde opnås mere selvstændigt handlende medarbejdere og en bedre udnyttelse af den viden og talent, som de enkelte medarbejdere ligger inde med. Lederens opgave bliver på den måde ikke at fortælle, hvordan medarbejderne skal løse organisationens udfordringer, men derimod at sikre, at processen bevæger sig i den rigtige retning – eller sagt med andre ord, at der arbejdes for at indfri organisationens overordnede værdier. Ligesom den enkelte medarbejder hele tiden kan fortolke værdierne og handle ud fra den fortolkning, så er det en opgave for lederen at afgøre, om den enkelte medarbejder kommer i modstrid med værdierne. Dette er også en løbende fortolkningsproces. I vores analyse vil vi derfor kigge nærmere på, hvilke erfaringer vores cases har med at få medarbejderne til at efterleve organisationens værdisæt.

7.2) Kollektiv ledelse

Kollektiv ledelse er ikke et emne der findes meget litteratur omkring, og i særdeleshed ikke et fænomen der bliver praktiseret i mange organisationer. I den litteratur der har været at finde herom, bliver kollektiv ledelse mest omtalt som 'et uopnåeligt ideal' som kan analyseres i teorien, men næppe kan foregå i den virkelige verden. Vi skal ikke gøre os kloge på det område, men kan blot konstatere, at vi har besøgt virksomheden Den Grønne Hal på Christiania, der rent faktisk er bygget på og arbejder dagligt med kollektiv ledelse.

Hvis vi skal komme med en definition af kollektiv ledelse på baggrund af læst litteratur og indsamlet empiri, må vi starte med definitionen af ledelse som en beslutningsproces. Det kollektive hentyder derefter til fællesskabet, og en samlet definition vil da være en fælles beslutning. Det vil sige en beslutning, der bliver truffet i konsensus af de tilstedeværende deltagere. (Når det er tilstedeværende deltagere, er det fordi kun de kan være en del af det sociale system i øjeblikket, og at vi må gå ud fra, at der er flere end én deltager, når der er tale om et kollektiv). På denne måde adskiller det kollektive lederskab sig fra flertals demokratiet, hvor beslutninger bliver truffet på baggrund af flertallets stemme.

Der kan argumenteres for, at det specielt i organisationer med kollektiv ledelse er vigtigt med en vis

overensstemmelse i deltagernes værdiorientering, da beslutningsprocessen ellers kan forblive uafsluttet i evigheder. På den måde kan kollektiv ledelse måske være bedst anvendelig i mindre organisationer, hvor alle medarbejdere har tæt kontakt, og i organisationer der har et stærkt værdigrundlag. Der kan være risiko for, at deltagere/medarbejdere kan blive frosset ud eller slet ikke ansat, hvis ikke deres personlige værdigrundlag stemmer overens med organisationens. Til gengæld kan man forvente stort arbejdsmæssigt og personligt engagement fra medarbejdere, hvis personlige værdier ligner organisationens. Medarbejderne vil føle et større ansvar overfor fællesskabet og arbejdet i organisationen, og de vil måske også påtage sig opgaver, som ligger ud over deres eget felt. På den måde vil der være flydende overgange mellem de forskellige roller, og alle vil have indblik i store dele af den transparente organisation.

I en organisation kan der findes formelle og uformelle ledere. I en organisation med kollektiv ledelse er dette en interessant diskussion. Kan én person for eksempel indtage en lederrolle på grund af ekspertise inden for et område, eller kan personlig gennemslagskraft skabe en slags respekt hos deltagerne så de får lyst til at følge en bestemt person? Og findes der nogen form for værdi i anciennitet? Lad os diskutere dette senere⁶⁰.

⁶⁰ Nielsen, J.C. Ry, 'Tanker Om Ledelse – fra hieraki til kollektiv ledelse', Samfundsvidenskaberne, 1983.

8) Caseanalyser

I dette kapitel præsenterer vi resultatet af vores to case-interview. Vi har valgt at opdele analysen i fire afsnit og skrive om organisationerne hver for sig. De fire afsnit er samstemmende med strukturen i vores interviewguide og omfatter:

- Organisationens struktur
- Organisationens værdier
- Ledelse i organisationen
- Status i organisationen

Senere i diskussionskapitlet foretager vi en sammenligning af de to organisationer.

8.1) Caseanalyse – Den Grønne Hal, Christiania

8.11 Organisationens struktur

Den Grønne hal (DGH) er en social økonomisk virksomhed, beliggende på Christiania, som har erklæret kollektiv ledelse. Strukturen er flad, hvilket kommer til udtryk, da respondenter tegner organisationen som cirkler med mindre cirkler inden i⁶¹. Umiddelbart er Christiania den omverden, som DGH interagerer med, og udgør den yderste cirkel på respondentens tegning. Inden for de rammer Christiania har udstukket, fungerer DGH så autonomt.. Det vigtigste beslutningsorgan er medarbejdernes fælles mandagsmøde, hvor alle beslutninger skal træffes i konsensus. Det vil sige, at alle medarbejdere har lige meget indflydelse på alle dele og beslutninger i organisationen. DGH består af 10 medarbejdere, altid lige fordelt mellem kvinder og mænd. De er daglønnede, og skal alle være bosat på Christiania. DGH ejes af Christianias Fælleskasse, og der er derfor ikke mulighed for medejerskab. Der er derfor udelukkende tale om et kollektivt og ikke et personbundet ejerskab.

Hvis vi ser på DGH ud fra systemteorien, så er det ikke en bestemt person, men derimod mandagsmødet, der er beslutningstageren (Lederen). For DGH er det altså ikke den enkelte person der

⁶¹ Se organisationstegning i slutningen af bilag 5.

er i fokus, men det sociale system og den kollektive beslutning. Der findes i DGH et ønske om, at alle medarbejdere kan udføre alle arbejdsfunktioner lige fra praktiske opgaver til strategiske beslutninger, så derfor tilstræber man overlapning mellem forskellige arbejdsopgaver og sørger for jævnlige rotationer mellem ansvarsområderne.

Den vigtigste kommunikationsvej er mandagsmødet, hvor alle medarbejdere er til stede. Her debatterer man fremtidige beslutninger, og beslutninger kan kun træffes ved fuldstændig enighed. Den eneste struktur der er for mandagsmødet er en håndskrevet dagsorden med 11 punkter, der har fungeret de sidste 25 år. DGH beskriver selv:

“Bare en lille fedtet lap, og det vil jeg beskrive er nøglen til vores virksomhed og grunden til at det går så godt!”⁶²

Vores fortolkning er, at det er kommunikationen imellem de ansatte, der er det vigtige. Der lægges ikke så meget vægt på fine nedskrevne vedtægter. Det er vores opfattelse, at de ansatte har en relativ ens baggrund - i og med de alle er christianitter. Det skaber gode forudsætninger for god kommunikation.

Hvis gruppen ikke når til enighed på mandagsmødet, kan der ikke slækkes på principperne, og diskussionen må udskydes til næste mandagsmøde, eller i særligt svære tilfælde må der indkaldes til ekstra aftenmøde. Det essentielle er, at der skal være fuldstændig enighed om de beslutninger der træffes. Et eksempel er, at organisationen nu gennem flere år har diskuteret, om der skal indføres dankort terminal i forretningen. Beslutningen er nu truffet, og er på vej til at blive effektueret. Vi spørger kritisk til, om ikke konsensus modellen kan være bremsende for forretningsprocessen? Og til det svarer DGH følgende:

“Det tager meget lang tid at lave ting om, men til gengæld, når man gør det, når man tager beslutningerne er de meget velfunderede. Det vil sige, at når man rent faktisk skal handle på beslutningerne, er det så meget desto nemmere. Den proces er jo så meget kort! Når man har

⁶² Bilag 5, side 9.

*bearbejdet det så grundigt – det er ligesom at bage brød – rugbrød: det tager rigtig lang tid, men når så det er i ovnen så kører det.*⁶³

DGH siger også med andre ord:

*“...beslutningen er ikke rigtig noget værd før alle er enige om den, fordi den bliver værdiløs, fordi så får man ikke en medarbejder, men en modarbejder. Så det dur simpelthen ikke.*⁶⁴

Hvis vi skal lære noget af denne beslutningsproces, så er det, at ingen får noget trukket ned over hovedet. En høj grad af medarbejderinddragelse i processen sikrer stor loyalitet og ansvarliggørelse i implementeringsfasen.

Der er på mandagsmødet også mulighed for at dele tanker og viden om f.eks. nyindkøbte varer. Denne transparens gør det muligt for medarbejderne at overlape hinandens arbejdsområder, og det er en fordel f.eks. ved sygdom eller ferie. DGH fortæller:

*“...Fordi vi overlapper hinanden og har princippet om, at alle skal kunne lave alt. Vi forsøger i hvert fald at informere hinanden om alt. Jeg har ikke speciale inden for vvs og det er heller ikke mig der køber varerne ind, men hvis min kollega er syg, så må jeg jo prøve efter bedste evne.”*⁶⁵

Magtfordelingen i virksomheden er fordelt ligeligt mellem alle 10 medarbejdere - igen med reference til mandagsmødet. I en konkret situation, som f.eks. når der skal hyres eller fyres, skal alle være enige. Vi vil illustrere dette med et eksempel på en fyring. Flere medarbejdere har i en periode studset over, at der mangler penge i kassen, og at der er ting, der ikke er som normalt. Dette bliver taget op på mandagsmødet, og alle giver deres mening til kende. Pga. gennemsigtigheden i organisationen er uregelmæssigheder svære at skjule, og da bliver det tydeligt, at en person har forbrudt sig mod den fælles tillid. Med andre ord har medarbejderen brudt med et værdisæt, som medarbejderen selv har erklæret sig enig i ved ansættelsen og gennem deltagelse i mandagsmøderne. Da dette skete, valgte den ansatte selv at bryde med fællesskabet. DGH udtrykker det med følgende citat:

⁶³ Bilag 5, side 13.

⁶⁴ Bilag 5, side 12.

⁶⁵ Bilag 5, side 8.

“Ja, på den måde fyrer man jo egentlig sig selv.”⁶⁶

Med hensyn til magtfordelingen står medarbejderne fuldstændig lige fra den dag de bliver ansat. Mange års anciennitet giver ikke større privilegier. Som eksempel beskriver DGH, at medarbejdernes fælles hus i Spanien ejes ligeligt mellem de ansatte. Sådan har det været gennem 25 år og 3 måneder. Dette er et fremragende eksempel på, hvordan DGH optager værdier om kollektivt ejerskab af materielle goder, defineret af den yderste cirkel i organisationsdiagrammet (Christiania).

Vigtige strategiske beslutninger bliver truffet på mandagsmødet, men det er vores indtryk, at der vide rammer for, hvilke beslutninger den enkelte medarbejder kan tage i hverdagen. Også fejlmargen er stor. DGH beskriver det på følgende måde:

“Vi har f.eks. ikke en situation, hvor man bliver irriteret på en medarbejder, hvor det handler om, at “vi ikke synes du er god nok“, eller “du ikke effektiv nok“, eller du laver for mange fejl. Det kan jeg ikke huske nogensinde har været fyringsgrund.”⁶⁷

DGH beskriver på denne måde, at organisationens værdier skaber meget engagerede medarbejdere, der ikke hele tiden skal spørge eller kaste tvivl videre til deres afdelingsleder. I stedet for at skyde ansvaret fra sig, så tager de ansvaret til sig. Ligesom DGH fungerer relativt autonomt, inden for de rammer Christiania har udstukket, ser vi, at det samme gør sig gældende for den enkelte medarbejder i DGH.

Da vi ud fra den systemiske teori er nysgerrige på, om organisationen lader sig 'irritere' af omverdenen, spørger vi til, i hvor høj grad DGH har været nød til at tilpasse sig omverdenen. Svaret fra DGH er i første omgang, at man stort set ikke har ændret på noget i løbet af 25 år. Ikke desto mindre kommer det frem, at der har været skælsættende begivenheder (som f.eks. byggestoppet i 1998 og normaliseringen), som har gjort tilpasning nødvendig. Set med systemiske briller, er DGH et socialt system, der irriteres af andre sociale systemer, både direkte og indirekte. En reaktion på normaliseringsprocessen kunne have været at indgå en strukturel kobling med omverdenen, men DGH's kollektive ledelse har valgt at

⁶⁶ Bilag 5, side 16.

⁶⁷ Bilag 5, side 17.

lukke sig mere om sig selv og sine kerneværdier. Man kan sige at presset fra omverdenen har betydet et endnu større sammenhold og en øget bevidsthed om, at organisationen er noget unikt.

8.12 Organisationens værdier

I vores første research fase har vi ikke kunne finde et nedskrevet værdisæt fra DGH. Det eneste vi har kunnet finde, er dette meget kortfattede skrift fra deres hjemmeside:

*“Den grønne genbrugshal er Christianias byggemarked. En kollektiv drevet virksomhed ejet af Christianias fælleskasse.”*⁶⁸

Her i kan vi udlede en styrende værdi - det kollektive lederskab – som bliver udfoldet i vores mundtlige interview. Da vi spørger, om der findes nedskrevne værdier, er svaret tvetydigt. DGH siger nej, men samtidig findes der som beskrevet værdien om kollektivt lederskab på internettet, og igennem interviewet bliver vi bekendt med et manifest nedskrevet af mandagsmødet i 2005⁶⁹. I manifestet erklærer man, at DGH er en erhvervsdrivende forening, hvis formål er at formidle varer og byggematerialer til *genopbygning og vedligehold* af Christiania. Det er vores vurdering, at dette er en stærk værdi, i det virksomheden har et erklæret mål om, at Christiania skal besejre den igangværende normaliseringsproces. Et andet vigtigt aspekt er profitten. Der er ikke en række aktionærer, der skal have fingre i overskuddet, og en anden vigtig dimension er virksomhedens koncept. De sælger en vare og en værdi, som 'passer ind' i Christiania. Resultatet er, at alle på Christiania har en interesse i at støtte virksomheden. Virksomheden kan beskrives, som en slags institution i institutionen, der både hjælper christianitterne med at få billige og miljøvenlige genbrugsbyggematerialer, og den repræsenterer den entreprenante selvforsynende og alternative ånd, som kendetegner Christiania.

Når vi samlet analyserer på interviewet, er det vores indtryk, at DGH har meget klare værdier. Selvom der ikke findes såkaldt nedskrevne værdier, findes der altså efter vores mening et stærkt værdisæt, som nye medarbejdere lærer over tid, når de går som 'føl' i optræningsperioden. Vi har ud af interviewet udledt følgende værdier:

⁶⁸ www.christiania.org

⁶⁹ Bilag 5, side 20.

Ligestilling – Fra dag 1 er alle medarbejdere stillet lige ift. magt og medbestemmelse, uanset køn, alder, anciennitet etc.

Gennemsigtighed – Alle skal vide mest muligt om alt i organisationen. Ved at dele viden, sikrer man at man kan overløpe og rotere i arbejdsopgaverne. Fordelen ved denne vidensdeling er også, at det bliver lettere at deltage i beslutningsprocesserne på mandagsmødet.

Bæredygtighed – Det fremgår flere steder i interviewet, at 'ting tager den tid ting tager'. Det er vigtigere at skabe et godt fundament, end at drive hurtigt voksende forretning. Dette ses både økonomisk ved at virksomheden ikke skylder penge væk og i beslutningsprocesserne der kræver opbakning (og dermed en mere sikker implementeringsproces) fra alle medarbejderne.

Engagement – Der er en klar forventning om, at alle medarbejdere tager en lige del af ansvaret. Det gælder lige fra ferie/vagtplanlægning til beslutninger om nyinvesteringer. I DGH får ingen lov til at 'putte' sig, det vil sige, at alle har et stort medansvar, som medfører en mere nærværende ekspedition.

Socialt ansvar - DGH føler et stort socialt ansvar for deres medarbejdere. Det gælder alle udfordringer en medarbejder kan møde for eksempel sygdom, økonomiske problemer eller andre livskriser. Det forventes dermed også, at medarbejderne tager et socialt ansvar for hinanden.

Vi ser at medarbejderne i høj grad efterlever disse værdier, på trods af at de aldrig har set dem i nedskrevet stand. Værdisættet er opstået spontant og har været gennemgående i de 25 år virksomheden har eksisteret. Dette er et eksempel på en bottom – up tilgang, hvor værdierne er defineret af fællesskabet og ikke af en topledelse. Vi vil bemærke, at der er et krav om, at alle ansatte er Christianitter. Dermed er de meget ens og sandsynligheden for, at de deler organisationens værdigrundlag, er forholdsvis stor.

På trods af udefrakommende pres, har man valgt at holde fast i de grundlæggende værdier. DGH beskriver det på følgende måde:

“Men altså i grønne hal har vi valgt, at vi – og jeg tror også det afspejler vores mentalhygiejne – at her er det business as usual. Vi tror på det. Vi tror på at det må kunne lade sig gøre. At der må være plads til Christiania og det arbejder vi jo også med.”⁷⁰

Til dette spørger vi:

“Så i har ikke ændret på jeres værdier, selvom der er alt det udefra kommende?”

“Nej - det har tvært imod styrket det – faktisk tvært imod styrket.”⁷¹

8.13 Ledelse i organisationen

Ud fra vores interview med DGH, er det vores oplevelse, at kollektiv ledelse i denne type virksomhed skaber et højt engagement og ansvarsfølelse hos den enkelte medarbejder. Ifølge DGH skaber det også en bedre kundeoplevelse, da ekspedienten tager stilling til problemerne i stedet for at skubbe dem videre til en mellemlider. DGH's svar på hvad vi kan lære af dem lyder:

“I kan lære noget om kollektiv ledelse – og at man skal afsætte den tid man nu skal, for at alle – og få at det er en flad struktur. Den tager længere tid, men i det lange løb er den mere frugtbar. Jeg har oplevet fantastisk mange samarbejdspartnere og man kan jo se inden for de store trælasthandler og byggemarkeder, de har jo skiftet navn nu – både under det økonomiske opsving og da krisen begynder at kradse – de fusionerer og de får hele tiden nye navne og er i betalingsstandsning og det firma går ned og det firma går ned og vi har overlevet dem alle sammen.”⁷²

DGH taler for at ledelsesformen og det lange tidsperspektiv skaber en bæredygtighed, som er anderledes i forhold til resten af samfundet.

Men den kollektive ledelse indeholder dog også store udfordringer. Den største udfordring er truslen om det uformelle lederskab (som beskrevet i afsnittet om kollektiv ledelse). Det er ofte naturligt, at én

⁷⁰ Bilag 5, side 18.

⁷¹ Bilag 5, side 18.

⁷² Bilag 5, side 22.

person tager lederskabet, hvis de enten besidder en større ekspertise, længere anciennitet eller stor personlig karisma. I interviewet beskriver vores respondenter meget fyldigt, at hun har stor anciennitet, stor ekspertise, er en vidensbank og har mange følelser med i projektet. Derfor er det hendes personlige udfordring ikke at komme til at indtræde i en uformel lederrolle. Som vi også har gjort opmærksom på i metodeafsnittet, så repræsenterer én meget erfaren medarbejder i interviewsituationen den kollektive ledelse. Faren for at påtage sig det uformelle lederskab er også her nærværende. Hun beskriver dog samtidig stor glæde ved, når de andre tager ansvar. Det modvirker stres og skaber ro omkring de svære beslutninger.

8.14 Status i organisationen

Vi er interesserede i at undersøge, hvordan organisationen måler sin effektivitet. På spørgsmålet om hvordan organisationen måler sin succes, falder svaret prompte:

“Ja det måler vi i pengekassen – det er en pengesnak!”⁷³

Her understreges det, at der er tale om en social økonomisk virksomhed, som fungerer på markedsvilkår. Da vi borer mere i spørgsmålet, kommer det dog frem, at alle de værdier vi har trukket ud i det ovenstående har utrolig stor betydning. Respondenten kommer blandt andet med en lang fortælling om en kollektiv virksomheds opbakning til to dødeligt syge medarbejdere. Respondentens fortællinger tydeliggør for os, at det er svært at adskille kollektiv ledelse og stærke værdier. Dette kan underbygges af Peter Aagaards teori om, at løst koblede systemer, kun kan hænge sammen, hvis de er bundet af stærke værdier. Og modsat, hvis der ikke findes stærke værdier, må organisationen have en meget stringent struktur.

I interviewet har vi endvidere spurgt, om organisationen har taget ved lære af andre. Her ønsker vi selvfølgelig at undersøge, om organisationen ligger under for det isomorfe pres, eller stirrer sig blind på de rationalitetsmyter som vi beskrev i afsnittet om nyinstitutionel teori . Svaret falder igen meget prompte:

⁷³ Bilag 5, side 19.

“Nej.”⁷⁴

Sammenholder vi det med, at DGH er startet på ad hoc basis og som en bottom-up bevægelse af enkelte idealister, så tyder det på, at organisationen ikke umiddelbart har efterlignet andre organisationer (ligget under for det isomorfe pres). Den kollektive ledelse har holdt fast i sine kerneværdier, og kun på mere praktisk plan (f.eks. varebeholdning) har man tilpasset sig. Det har fra starten været vigtigt for DGH, at de har defineret sig som et alternativ til det etablerede samfund.

8.2) Caseanalyse – Hummel, Christian Stadil

8.21 Organisations struktur

Hummel er en virksomhed indenfor sports og fashionprodukter, som beskæftiger 70 mand på hovedsædet i Århus. Herudover er der en række licens- og produktionssamarbejdspartnere. Hummel er blot et af flere selskaber der ejes af Christian Stadil (CS). Han er dermed ejer og øverste leder.

Ved interviewets start beder vi CS om at tegne et diagram over organisationen⁷⁵. Umiddelbart tegner han en traditionel hierarkisk struktur. I Hummel er der udover topledelsen en bestyrelse, samt en række af afdelinger med speciale inden for hver deres felt. Direktørerne fra de forskellige områder, har et samarbejde i et 'Board Of Directors' (BOD). Men da vi spørger til kommunikations vejene, går det op for os, at man i praksis arbejder ud fra en noget anden struktur. Vi ser, at der er stor forskel på, hvordan idéer udvikles og hvordan endelige beslutninger tages. I forlængelse af tegningen udtrykker CS:

*“Vi har en ekstrem flad struktur, men man kan ikke bare lave en flad streg, for der er selvfølgelig nogle beslutningsgange.....det vil sige, at alle her – de kan faktisk gå direkte til mig. De har alle sammen mit nummer...”*⁷⁶

Særligt når talen falder på ideudviklingsprocessen beskriver Stadil, at der foregår samarbejde og udveksling af ideer på tværs af afdelinger og niveauer. Han siger dog samtidig, at man aldrig gør dette

⁷⁴ Bilag 5, side 21.

⁷⁵ Se organisationstegning i slutningen af bilag 6.

⁷⁶ Bilag 6, side 26.

uden at informere de enkelte afdelingsledere – for eksempel ved at sende mails CC. Han kalder det ledelsesteknik, at man ikke bypasser mellemledere. Han beskriver det på følgende måde:

”Der skal selvfølgelig være noget orientering og noget transparens i kommunikationen. Det vil sige jeg taler med en hernede (refererer til tegningen), så skal hans umiddelbare chef vide det. Enten direkte fra mig eller gennem direktionen, for ellers bliver det for forvirrende. Det er også rent ledelsesteknisk. For det sidste man vil have er forvirrede medarbejdere, eller medarbejdere der er angst.....altså de to ting er noget af det mest dræbende for kreativitet og innovation.”⁷⁷

Stadil fremhæver kreativitet og innovation, som noget der kommer frem, når medarbejderne er trygge. Han bruger følgende billede. Hvis man lægger en planke på gulvet, så løber man lige over planken, men hvis planken placeres mellem 2 bjergtoppe, så falder man helt sikkert ned. Han forklarer, at frygt binder vores bevidsthed så kan vi ikke være kreative, og den enkelte kan ikke folde sine kernekompetencer ud. Organisationen skal altså sikre nogle gode trygge rammer – specielt når det kommer til beslutningsprocessen. Det er for eksempel vigtigt, at medarbejderne ved, hvem de skal lytte til.

Han beskriver, hvordan der hersker en særlig kultur i hele organisationen. Han beskriver den med ord som 'open doors' og 'familiefølelse'. Vi forstår på Stadil, at denne transparens og fællesskabsfølelse er knyttet til ideudvikling- og samarbejdskulturen, men stopper, når der skal tages endelige beslutninger. Han beskriver det således:

”Så fladheden er der hele tiden og gennemsyrrer hele organisationen. Men arbejdsrutinemæssigt kommer fladheden mest i spil, når vi laver nye produkter.”⁷⁸

Når disse to arbejdsrutiner møder hinanden kalder CS det for 'Code Freeze'. Code freeze begrebet henter CS fra IT verden, hvor man fryser koderne (stopper processen). I udgangspunktet samarbejder og ideudvikler man på tværs af afdelingerne, men på et tidspunkt, må man, hvis man skal fremad, stoppe processen. Han beskriver det således:

⁷⁷ Bilag 6, side 30.

⁷⁸ Bilag 6, side 30.

”Alle tager med, vi tager 2 dage af sted og brainstormer. Det er sådan nogle ting vi gør. Men på et eller andet tidspunkt bliver Carsten som laver sko nødt til at sige code freeze, for nu kan salg ikke komme med flere ideer, for han kan jo ikke blive ved – han bliver nødt til at sætte produktionen i gang. For det går ikke at der kommer en og siger - hov den er federe i grøn. Så det er vigtigt at have med – så det er lytte, lytte, lytte og silonedbrydelse, men også det her med code freeze.”⁷⁹

I ovenstående citat spiller han også begrebet ’silonedbrydelse’ på banen. Vi ser for os, hvordan de forskellige afdelinger kan ses som høje utilgængelige siloer ved siden af hinanden. CS ønsker, som han siger flere gang i interviewet, at rive siloerne mellem ledelse og medarbejdere, men også imellem forskellige interne arbejdsgrupperinger. Som CS siger, er der jo i organisationen nogle som er:

”1000 gange dygtigere længere ned i systemet.”⁸⁰

Disse kompetencer, vil man gerne bringe i spil. Vi oplever, at CS her beskriver villighed og mod til at lægge ansvar fra sig. På den måde uddelegerer han sit ansvar, og medarbejderen opnår herigennem medejerskab og en forøget motivation. Det skyldes, mener vi, at CS med ovenstående citat udtrykker en høj grad af tillid til medarbejdere på alle niveauer. Ved at glemme indholdet af medarbejdernes CV tyder det på, at man mere fordomsfrit kan høste gode idéer.

Vi beskriver det på den måde, at topledelsen sætter rammerne, men at de enkelte afdelinger / medarbejdere kan agere forholdsvis autonomt, når de skaber indholdet indenfor rammen. Et konkret eksempel kan ses i et af de ovenstående citater, hvor Carsten fra sko sagde code freeze, og dermed havde et såkaldt ’final say’ indenfor den ramme han arbejder under.

Vi oplever, at organisationen i høj grad tilpasser sig omverdenen. Man opererer på et globalt marked, hvor det der kunne sælge for 10 år siden (god kvalitet) ikke kan sælge i dag, hvor emotionelle og holistiske salgsargumenter ifølge Stadil er i fokus:

⁷⁹ Bilag 6, side 31.

⁸⁰ Bilag 6, side 31.

”Altså hvis vi siger til en modebutik eller en skobutik ’den er i god kvalitet’ – alt det forventer de bare. Det skal der bare være – og derfor er marketingsrollen sindssygt vigtigt.”⁸¹

CS beskriver flere gange organisationen som et brand. Organisationen adskiller sig hermed markant fra traditionelle produktionsvirksomheder (jf. klassisk / nyinstitutionel teori), idet kunderne ikke bare køber en gummisko, men derimod værdierne, historien og livsstilen. Historiefortællingen er også vigtigt. Der trækkes linjer fra starten i Tyskland i 1923 til 70’erne henover 80’erne med Allan Simonsen og Frank Arnesen m.m.

8.2.2 Organisationens værdier

I modsætning til Den grønne hal har Hummel et fast nedskrevet værdisæt. CS kalder det selv et ’old school værdisæt’. Værdierne i virksomheden er defineret og nedskrevet i 2005, og udgør følgende⁸²:

- Character
- Danskhed
- Sport
- Herritage
- Company Carma

Character kan oversættes til karakter. CS siger, at denne værdi er den vigtigste, fordi man skal have karakter i alt hvad man laver – uanset om der er tale om design eller markedsførelse. Både i den måde vi arbejder på og i det enkelte produkt, er der et ønske om, at der indlæses en ’unikhed’. Sagt med andre ord - alt skal være ’noget særligt’. Det handler også om, at den enkelte medarbejder inddrager sin egen karakter i arbejdet. Danskheden handler om værdierne i dansk design for eksempel hygge og fri tænkning. CS viser os under interviewet sit showroom, som bærer præg af danske produkter og indretning. Værdien sport handler om, at alt hvad man laver, skal være linket til sport. Brandet er jo stærkt knyttet op på sport. For eksempel kan man godt lave en sneaker i tweed, men ikke en højhælet sko i tweed. Herritage betyder arv. Det er altså en værdi i sig selv, at være opmærksom på

⁸¹ Bilag 6, side 29.

⁸² Bilag 6, side 33.

historiefortællingen. Med andre ord – hvem er vi og hvor kommer vi fra? CS udtrykker, at man har æren af at have brandet til låns. Værdierne (også sammenfattet som - Company Carma) handler om social ansvarlighed, 'det firdobbelte win' (at mange parter kan opnå et positivt udbytte af en forretningstransaktion), engagerede, glade og motiverede medarbejdere, at sprede god energi og give noget tilbage til verden.

I ovenstående afsnit beskriver vi, hvordan man i Hummel lægger vægt på engagerede, involverede og glade medarbejdere. Dette er en positiv sideeffekt ved værdibaseret ledelse.

En anden begrundelse for at anvende værdibaseret ledelse er ifølge CS følgende:

*"Vi vil gerne realisere os gennem virksomheden vi arbejder i, fordi at de traditionelt meningsdannende kilder – religion, tradition, nationalstat, de er bortfaldet eller bortfalder og derfor leder medarbejderne i dag i højere grad efter identitet i virksomhederne. Så vi skal altså arbejde værdibaseret...det er de nye arbejdstagere – det er dem der er jeres generation, som vi kalder generation Y. Der er jo mange ting som kender tegner jer – det er jo det med at Y kommer efter X og der er jo også dem, som siger Y (why?) – I vil jo gerne have svar på hvorfor skal jeg ligesom gøre det her – purpose – man siger at I er den generation, som er den første der kommer til at tjene mindre end jeres forældres generation...fordi der er nogle ting I går mere op I."*⁸³

Det er et udtryk for CS observation af Y- generationen. Han mener at Y-generationen tjener mindre end deres forældre, fordi den går mere op i værdier. Det er svært at svare på om Y-generationen har flere værdier. Måske er det bare et udtryk for tidens vilkår. Dette er et spørgsmål til videre diskussion.

Men en ting er værdier, en anden ting er implementeringen af dem. Det har været vigtigt for Hummel, at de enkelte medarbejdere føler medejerskab i forhold til værdierne. Derfor er de også blevet involveret i processen med at definere dem. Værdierne er efterfølgende gjort synlige på hjemmeside, 'newsletters' m.m., men som en lille fiffighed kan det nævnes, at værdierne hænger på samtlige toiletter – ud fra devisen om, at det er der man har tid til at læse dem. Hummel prøver at få værdierne til at gennemsyre alle led i organisationen, som CS udtrykker det:

⁸³ Bilag 6, side 32.

”Det er grundtanken – at de her værdier skal gennemsyre hele organisationen....lykkes det altid? Nej det gør det ikke, nej det gør det ikke, fordi hvis du går ud og spørger Linda, som står for vores QC i Shanghai – hvis du spørger hende hvad Company Carma er – ved hun det så godt? Nja – det gør hun sikkert godt, men det er ikke sikkert at hun lige forstår det. Heller ikke en kineser, som ikke er samme sted som vi er – koblet med, at det også er en kommunikationsopgave, som vi eller jeg ikke altid er god nok til at løfte. Men vi gør meget for det.”⁸⁴

Så selvom Hummel er en virksomhed, der opererer på et globalt marked, så er værdierne i høj grad ’lokale’. Dette underbygges af, at hovedparten af den kreative, udviklingsmæssige proces ligger på danske hænder.

Implementering af værdierne er altså en udfordring på flere måder. Vi spørger kritisk til, om det er svært at få medarbejderne til at optage disse nedskrevne værdier? Et af svarene fra CS lyder:

”For det første kan man sige, at den mest stærke måde at kommunikere værdier på er don’t tell’ it – show it!”⁸⁵

På denne måde kan man sige, at CS ved selv at leve og agere efter værdierne spreder dem i organisationen. Set med de systemiske briller er organisationen jo et system af beslutninger og kommunikation. Derfor er det vigtigt, at implementeringen af værdierne sker ved at gøre dem til ’aktiv kommunikation’, og lade dem afspejle sig i de beslutninger der tages. Værdier skal italesættes og leves ud af medarbejderne hele tiden, siger CS. Et modeksempel er de mange virksomheder, som igennem de senere år har defineret værdier og hængt dem op, uden at man målrettet har arbejdet med at implementere dem. Vi stiller spørgsmålet, om ikke værdier er noget ’man er’, og det man gerne ’vil være’ er en vision. Visionen vil i modsætning til værdierne kræve en handlingsplan. CS uddyber dette på følgende måde:

”Så jeg tror på at man skal være åben for at ændre strategier og herunder også værdier. Men det være sagt, så er det nok i højere grad strategier, visioner, mission som man ændrer end værdier....så jeg vil

⁸⁴ Bilag 6, side 35.

⁸⁵ Bilag 6, side 36.

sige at værdierne stikker dybere. De er mere rodfæstede end visionen, missionen osv. Men man skal være åben for at de kan forandre sig i en foranderlig verden.”⁸⁶

Det er altså en udfordring at få medarbejderne til at optage værdierne. Dette kan besværliggøres, hvis ikke man finder de rette medarbejdere. Men hvem er de rette medarbejdere, og hvem er der plads til? CS giver udtryk for, at der i Hummel er plads til stor diversitet, så længe man kan erklære sig enige i værdisættet. Der er, siger han, medarbejdere fra mange forskellige kulturelle baggrunde, ligesom køn, seksuelle præferencer og alder ikke har betydning. Dog siger han, at der er tendens til, at dem der tiltrækkes (og ansættes) har lysten til bibringe arbejdet vildskab, kreativitet og innovation. Som eksempel nævner han en medarbejder, som har vilde ideer – for eksempel et konkret projekt med spontan etablering af ’Danmarks mest velgørende oldboyshold’. Denne medarbejdertype falder meget naturligt ind under Hummels værdisæt.

Altså er man åben for meget forskellige typer af medarbejder, men CS erklærer utvetydigt, at han ikke vil have det han kalder ’modarbejdere’ og ’flowstoppere’:

”Men ligesom vi ikke skal have nogen nikkedukker – skal vi heller ikke have nogen som modarbejdere (virksomheden) – jeg kalder dem for flowstoppers – og det er det sidste man vil have.”⁸⁷

Noget af det, som den værdibaserede ledelse kan, er, at understøtte langsigtet tænkning i virksomhederne. Ikke mindst set i lyset af finanskrisen er denne tilgang interessant. De virksomheder, som ønsker bæredygtighed, må ifølge CS tænke ekstremt langsigtet. Et af elementerne er, at Hummels produkter og investeringer skal understøtte brandet og fastholde dets kerneværdier på længere sigt. Han udtrykker en ærbødighed overfor brandet (man har det til låns). Det er vores fortolkning, at man på den måde jf. systemisk teori styrker organisationen ved at fokusere på brandets udvikling. Vi får den fornemmelse, at der tænkes: ’mennesker forgår – brandet består’ (Hvis man gør arbejdet godt). Til trods for finanskrisen og store omvæltninger i verden, så klarer Hummel sig rigtig godt. En af de ting man har gjort, er at holde fast i kerneværdierne. Allerede inden krisen advarer vi (CS og Sten Hildebrandt, Company Carma) netop om faren for krisen. CS argumenter for, at der i kølvandet af

⁸⁶ Bilag 6, side 37.

⁸⁷ Bilag 6, side 40.

krisen er endnu mere brug for samarbejde og en fastholdelse af noget positivt. Det skyldes, at der efter krisen er opstået en meget hårdere konkurrence. Derfor er der større behov for, at virksomheden differentierer sig. Det kan man gøre ved at samle os om kerneværdierne (arbejde med værdibaseret ledelse).

8.2.3 Ledelse i organisationen

Efter vores opfattelse er CS en forholdsvis karismatisk ledertype. Det bygger vi på, at han er en meget synlig person - både i organisationen og i medierne. Han beskriver selv, hvordan nogen ser ham som 'funky', og at der er en vis interesse for hans person. Hvis værdibaseret lederskab handler om inddragelse af medarbejdere og flad struktur, hvordan kan der så være plads til den karismatiske ledertype? I den forbindelse spørger vi ham direkte om, hvilken betydning det har, at have en karismatisk leder.

Når vi taler om karismatisk ledelse, kan lederen blive en værdi i sig selv – for eksempel i forhold til kvalitetsmåling af produkter. Således beskriver CS, at nogen medarbejdere tænker – ville Christian gå i det her? Og han beskriver, at de bruger dette som benchmarking. Det kan være en fordel, at medarbejderne har et eksempel / et billede på, hvordan værdierne kan udledes. I dette tilfælde manifesterer den karismatiske leder værdisættet. En anden fordel kan være, at en karismatisk leder kan opnå stor PR værdi for virksomheden. Det vil sige, at man også eksternt er et billede på organisationen. CS nævner også, at vi husker bedre, når der kommer billeder på. En leder, som er tydelig kan være med til at differentiere produktet. Han nævner et eksempel:

”Altså der er jo masser der laver airlineprodukter, men hvis Richard Branson, han har været med til at gøre Virgin til noget anderledes, til noget specielt. Det vil sige at når vi står og kigger på Virgin og British Airways synes vi måske, at Virgin er lidt mere cool, fordi Richard Branson han er sgu' lidt mere cool og lidt mere funky og ligner en 'boho'. Så det er en måde man kan differentiere sit produkt. Basal branding – det er jo det her med visualisering – at vi husker et billede mere end et ord. Så nu har vi altså et billede tilkøbet brandet.”⁸⁸

⁸⁸ Bilag 6, side 39.

Der kan dog også være ulemper ved den karismatiske ledertype. For eksempel kan det være et problem, hvis organisationens succes er bundet for tæt op på et billede af lederen som person. Dette giver en skrøbelighed, og det vil være klogt af projektet at have flere ben at stå på. Samtidig er det et problem, hvis man som CS siger, bliver taget i at dumme sig på den ene eller den anden måde. Dette kan potentielt smitte af på brandet. CS siger, at den karismatiske leder ikke er meget værd, medmindre man besidder både integritet og ekspertise indenfor sit område. Og dette sætter han på spidsen:

”Hitler var også en rigtig karismatisk fyr en gang i midten af 30’erne, - det må han jo have været – men han havde ingen integritet, så jeg vil sige, at redskaber og integritet det er sindssygt vigtigt, når vi snakker om det her.”⁸⁹

Og videre siger CS, om det han beskriver som redskabsledelse:

”Det er vigtigt at have nogle grund ’skills’ som leder, ud over lederskabet i sig selv. Så det ikke bare bliver for fluffy – det er en vigtig pointe...det her med at du skal ’know your business’”⁹⁰

Vi forstår CS på den måde, at lederskab for lederskabets skyld ikke er noget værd. Det stikker dybere end det. Karisma kan ikke stå alene. Indenfor socialt entreprenørskab ser man ofte, at det er den entreprenelle ildsjæl der opstarter projektet, men som senere overlader roret til en mere driftssikker administrator. Der kan altså være forskel på, hvad det er man er dygtig til. Set udefra har CS både karisma og ’skills’, men vi noterer os, at han i dag lægger væsentlig mindre tid hos Hummel end han gjorde tidligere.

En leder skal ifølge CS være opmærksom på, at man sætter den følelsesmæssige tone i organisationen. Dette kan være meget svært. Medarbejderne kigger på lederen, og adfærd smitter af. En stresset leder giver stressede medarbejdere – en negativ leder giver negative medarbejdere. CS udtrykker det på denne underfundige måde:

⁸⁹ Bilag 6, side 39.

⁹⁰ Bilag 6, side 39.

”Det er derfor alle medarbejder i Microsoft som er tæt på Bill Gates, de sidder alle sammen og rykker – sådan - for det gør Bill gates også. Ubevidst. Pacing and Leading...hvis jeg var en dum skid og samtidig snakkede om Company Karma – glem det..”⁹¹

Hummel har jo en flad struktur, hvor mange dele af processerne lægges ud til medarbejderne. I slutningen af interviewet spørger vi til, hvad CS tænker om den rene kollektive ledelsesform? Hans svar er følgende:

”En flad organisation, super, en decentral ledelse, super, men på et eller andet tidspunkt skal der altså være nogle beslutningstagere – som lytter! Hvad synes du, du og du – yes sir – gå tilbage i enrum og gå tilbage igen og sige: på baggrund af det der er blevet sagt, er vi kommet frem til, det og det – hvad siger I til det? Yes! Der skal være nogen drivere!”⁹²

CS har svært ved at se eksempler, hvor man ikke er nødt til at anvende den 'code freeze', som er blevet omtalt flere gange. Om kollektiv ledelse siger han, at der er for stor risiko for, at der går for meget kaffeklub i den. Man kunne anlægge den kritiske vinkel, at CS 'bare' er en traditionel leder, som bilder medarbejderne ind, at de er 'en del af noget større' ved at slå på, at værdier er vigtigere end alt det andet. Dette er et kritisk spørgsmål vi vil lade stå.

8.2.4 Status i organisationen

Hummels succes måles på pengene. CS gør op med myten om, at det ikke er okay at tjene penge. Penge skaber arbejdspladser, mulighed for udvikling og mulighed for at gøre godt i samfundet. Penge er en afgørende forudsætning, hvilket beskrives med dette citat:

”Et legeme skal have blod for at fungere, såvel som en virksomhed skal have profit og overskud for at fungere, men der hvor det bliver først rigtig sjovt, det er der, hvor blodet gennemstrømme legemet af sig selv.”⁹³

⁹¹ Bilag 6, side 36.

⁹² Bilag 6, side 45.

⁹³ Bilag 6, side 42.

Det kan ikke betvivles, at Hummel først og fremmest måler på bundlinjen, da dette er eksistensgrundlaget for virksomheden. Pengestrømmen er det der giver mulighed for at arbejde med godgørende projekter, hvilket har en stor følelsesmæssig betydning for medarbejderne. Hvis der er godt gang i de sociale tiltag hos Hummel, er det et sekundært tegn på, at det 'går godt'. Den kritiske vinkel kan her være, at CS, uanset hvordan man vender og drejer det, skal tjene penge til virksomhedens overlevelse, og at det sociale aspekt derfor altid vil være et biprodukt.

Forskellige steder i interviewene fortæller han, at han *personligt* har ladet sig inspirere af forskellige religioner, psykologier og filosofier, men der er ikke belæg for at sige, at Hummel har ligget under for et isomorft pres fra andre organisationer eller optaget ineffektive rationalitetsmyter. Man har i kriser udfordret det globale marked ved at holde fast i kerneværdierne. Vi skal ikke glemme, at Hummel og CS har formået at profilere sig på værdibaseret ledelse. Virksomheden har haft stor bevågenhed i medierne. Det har givet Hummel et forspring, og dette kan være et alternativt svar på succesen.

8.3) Diskussion

I dette afsnit vil vi diskutere, hvordan værdibaseret ledelse kommer til udtryk i to forskelligt indrettede organisationer.

8.3.1 Organisationernes strukturer

DGH har en meget flad og cirkulær struktur. Det øverste organ er mandagsmødet, hvor alle deltagere skal være enige, før en beslutning kan træffes. Samtidig er det sådan, at alle roterer og overlapper i forhold til de forskellige arbejdsopgaver, og alle medarbejdere har lige meget magt. De eneste nedskrevne regler for organisationsstrukturen er en 25 år gammel håndskrevet dagsorden for det faste mandagsmøde, der hænger på væggen. DGH beskriver det selv som 'en lille fedtet lap'. Princippet om total enighed er essentielt, fordi det skaber meget velfunderede beslutninger. Der er aldrig et utilfredst mindretal, som kan sætte en pind i hjulet og besværliggøre implementeringen. Dette skaber glade og trygge medarbejdere, som i eksemplet med indførsel af dankortterminal i butikken – et spørgsmål der oprindeligt skabte stor utryghed blandt medarbejderne. Efter at have gennemdiskuteret fordele og ulemper grundigt, føler alle medarbejdere sig nu trygge ved beslutningen.

Til sammenligning har Hummel efter vores mening to strukturer – en hierarkisk, der anvendes når der skal træffes beslutninger, og en helt flad og løstkoblet struktur, der anvendes ved idéudvikling. I denne proces flyder kreativitet og innovation på kryds og tværs af alle afdelingerne. CS kalder det at nedbryde siloerne. Der er en klar struktur for, hvem der leder hvem, og hvor man er placeret i systemet. Og når idéer flyder på tværs i organisationen, er transparens og information til de relevante mellemledere et af de vigtigste principper. Ifølge CS er dette nøglen til en sund og velfungerende virksomhed. Og det er det fordi velinformerede medarbejdere ikke bliver angste - og angst er ifølge CS noget af det mest dræbende for kreativitet.

Vi ser at den værdibaserede ledelse i den daglige kultur og stemning, gør de to organisationer meget ens. Her er begge virksomheder præget af, at alle medarbejdere lige og frit kan spille ind med nye tiltag og idéer. Til gengæld adskiller de sig markant, når der skal træffes vigtige strategiske beslutninger. Hos DGH gælder princippet om konsensus, hvor lang tid det end må tage, mens man hos Hummel anvender begrebet 'code freeze', hvor lederen kan stoppe processen og træffe den (efter hans vurdering) bedst mulige beslutning. Hos DGH har det for eksempel taget næsten 3 år at tage beslutningen om indførsel af dankortterminal. Vi kan altså udlede, at fuldstændig konsensus i den grad koster på den tidsmæssige konto i beslutningsfasen. Til gengæld hævder DGH, at implementeringsfasen går hurtigt, da der er fuld opbakning fra alle medarbejdere. I modsætning siger CS, at han ikke har tid til at bruge 3 år på at træffe en beslutning - derfor må produktionschefen benytte en 'code freeze', når produktionen af næste års skokollektion skal igangsættes. Vi må dog have i tankerne, at Hummel opererer på et marked, hvor det er afgørende, at næste års sko skal være på markedet til næste år og ikke næste år igen. 'Code freeze' betyder dog, at der kan sidde medarbejdere, der ikke er enige i beslutningen. I sko eksemplet betyder dette nok ikke en besværliggørelse af implementeringsprocessen, da den videregives til en anden afdeling, men havde det drejet sig om en intern problemstilling, som f.eks. indførsel af et nyt computersystem, der påvirker alle, kunne man forestille sig, at implementeringsprocessen kunne blive bremsset ganske alvorligt.

For at belyse beslutningsprocesserne, tidsforbrug og medarbejdertilfredshed i de to former for værdibaseret ledelse, har vi ved hjælp af meningskategorisering valgt at opstille nedenstående skema.

Figur 1:

Værdibaseret ledelse	Kollektiv ledelse (Den Grønne Hal)	Én leder (Hummel)
Hurtig beslutningsproces	–	+
Enighed om beslutninger	+	–
Inddragelse af medarbejdere (i idéudvikling)	+	+
Inddragelse af medarbejdere (i beslutninger)	+	–
Høj grad af medarbejder tilfredshed⁹⁴	+	+

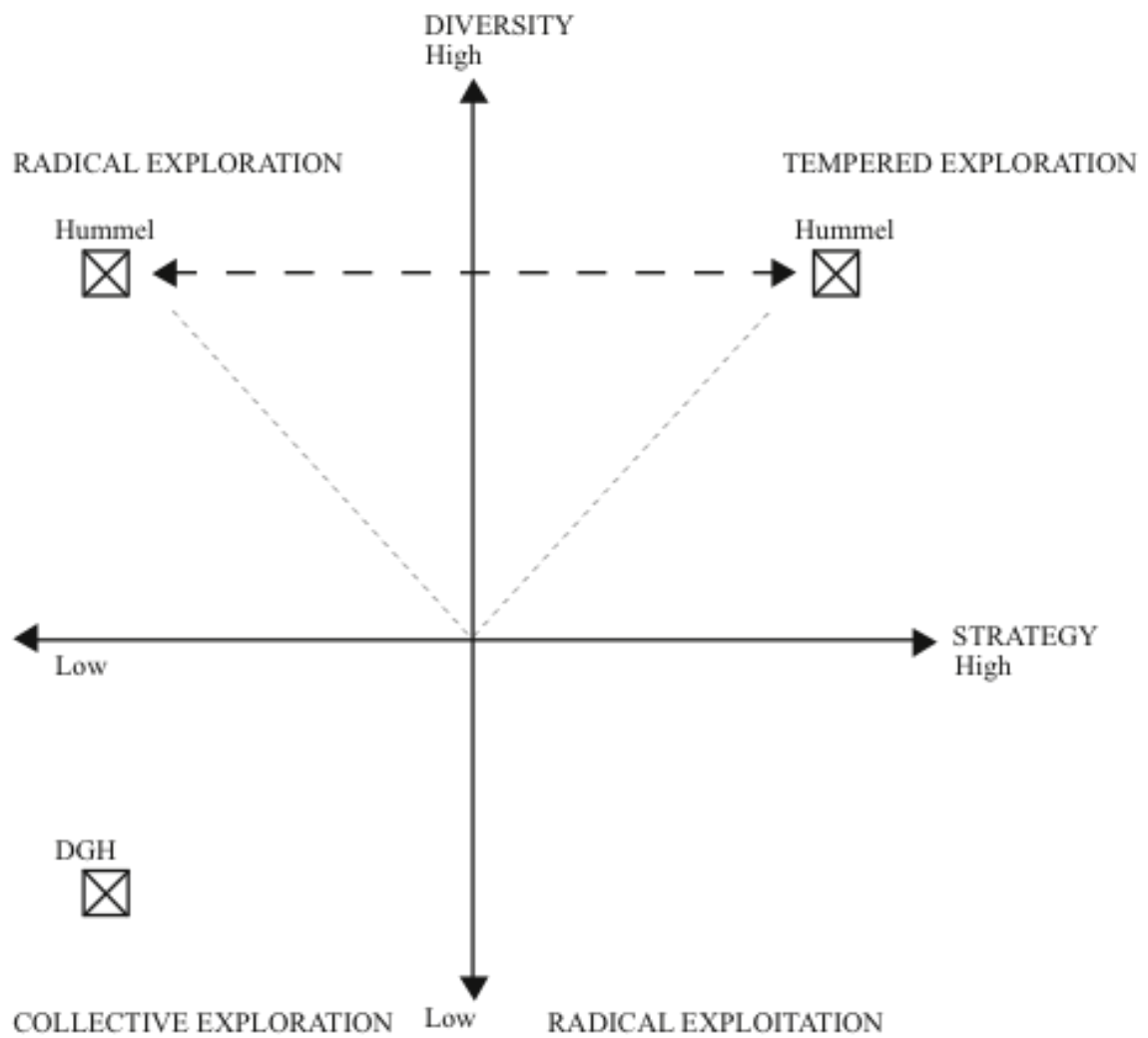
Af ovenstående skema kan vi udlede, at værdiledelse har nogle fordele, hvad enten der er tale om den ene eller den anden form. For det første kan man se, at der i begge tilfælde er en høj grad af medarbejderinddragelse og medarbejdertilfredshed, som både i DGH og Hummels tilfælde giver loyale og ansvarsbevidste medarbejdere. Det der adskiller dem, er det tidsmæssige aspekt, og hvor enige

⁹⁴ Dette er baseret på respondenternes usagn og ikke på en undersøgelse af den enkelte medarbejders tilfredshed. (Meningskategorisering - se metodeafsnit).

medarbejderne er i de endelige beslutninger. Vi vil gerne underbygge dette med Peter Aagaards teori om strategisk læring⁹⁵. Denne artikel er baseret på undersøgelser af forskellige frivillige organisationer, men det der interesserer Aagaard er, hvor kreativitet opstår i forskellige koblinger mellem strategi og diversitet. Vi placerer derfor vores to cases i nedenstående skema, som belyser kreativitets- og beslutningsprocesserne i vores to cases.

⁹⁵ Aagaard, Peter, 'Strategic learning patterns in voluntary organizations, MSE kompendium, modul 3, RUC, 2009.

Figur
2:⁹⁶



⁹⁶ Dette skema baserer vi på Peter Aagaards teori i artiklen 'Strategic learning patterns in voluntary organization'.

Af Aagaards skema fremgår det, at den lodrette diversitets akse er et udtryk for, om der er en høj eller lav grad af diversitet blandt deltagerne. Er det f.eks. en Rotary klub bestående af meget ens nordjyske mandlige erhvervsfolk fra den ældre generation, eller er der tale om en international frivillig organisation med deltagere fra mange forskellige kulturer og sociale lag? Den vandrette strategiakse, viser graden af strategisk styring og struktur. I den ene ende kan vi forestille os en af de store gamle NGO'er med høj strategisk styring som f.eks. Red Barnet eller Røde Kors. I den anden ende kan man forestille sig en startfase på et projekt, hvor en masse mennesker har den samme interesse, men intet er italesat eller sat i system endnu.

Som det ses på skemaet har vi placeret DGH i nederst venstre hjørne i feltet 'collective exploration'. Der er lav diversitet, idet alle ansatte er christianitter og lav grad af strategisk styring, da ledelsesformen er kollektiv og alle har lige meget magt. En af fordelene ifølge Aagaard er, at der vil findes en lav grad af kompleksitet, da alle er forholdsvis ens og har lettere ved at blive enige. Desuden trives kreativitet og innovation godt i denne ramme, da kompetencefælden og det at blive fastholdt i bestemte roller ikke er en trussel. En kompetencefælde er, når man indenfor en organisation bliver så professionaliseret og opnår så stor viden, at man stirrer sig blind på bestemte måder at løse opgaverne på, og ikke er åben overfor nye metoder. Det er vores opfattelse at 'collective exploration' fungerer bedst i mindre organisationer, og nøglen til DGH's succes er, at de ikke er flere end de er.

Kigger vi på Hummel, er det lidt mere komplekst. Vi har derfor valgt at placere dem to steder i skemaet, da vi ser, at der sker en løbende vekselvirkning, men dog begge i den øverste del af skemaet, da Hummels medarbejderstab besidder stor diversitet. Når vi ser på beslutningsprocesserne i Hummel, vil vi placere dem øverst til højre i skemaet, hvor den strategiske styring er stærk. I idéudviklingsfasen ser vi en glidning over mod øverste venstre hjørne ('radical exploration'), hvor den strategiske styring er lav, og kreativitet og innovation derfor kan få lov til at blomstre. En af Hummels udfordringer i forhold til værdibaseret ledelse er, at de er en større virksomhed i stadig vækst. Vi hører CS sige, at værdibaseret ledelse kun er mulig i Hummel på grund af denne vekselvirkning. Kræfterne skal sættes fri, men de skal styres hvis man skal overleve i en globaliseret verden, hvor tempoet på markedet er højt.

Ansvarliggørelse er et vigtigt resultat af en effektiv værdibaseret ledelse. Hos DGH bruger respondenterne flere eksempler, som for eksempel, at medarbejderne selv lægger deres ferie og vagtplan, at de fyrer selv sig selv hvis de har forbrudt sig mod de fælles retningslinjer, og at der er en stor fejlmargen, som betyder, at de tager ansvaret på sig i stedet for at sende det videre til en mellemlider. I Hummel, hvor der er en stærk ledelse, gælder det om at give ansvaret videre til medarbejderne, fordi der, som CS udtrykker det, længere nede i systemet er nogle som er '1000 gange dygtigere' til de specifikke opgaver. Dette giver medejerskab og forøget motivation. CS lægger stor vægt på, at hver afdeling kan have stor autonomi, inden for de rammer der er udstukket fra topledelsens side.

Tilpasning til omverdenen

Ud fra systemisk og nyinstitutionel teori har vi ønsket at belyse den værdi baserede ledelse. Et af spørgsmålene er, hvad denne ledelsesform kan, når en organisation mødes af 'irritationer' fra omverdenen, eller påvirkes af isomorft pres og rationalitetsmyter? Nedenstående skema illustrerer respondenternes svar:

Figur 3:

	DGH	Hummel
Påvirket af irritationer fra omverdenen?	+	+
Tilpasset sig omverdenens?	+ / -	+ / -
Efterlignet andre? (Isomorfi)	-	-

Ligget under for rationalitetsmyter?	–	–
---	---	---

Som det fremgår af ovenstående skema, er respondenterne slående ens. Begge organisationer har oplevet klare irritationer fra omverdenens sociale systemer. DGH i forbindelse med byggestop og normaliseringsprocessen af Christiania og Hummel ift. Pres fra et hastigt ændrende globalt marked og finanskrisen. Som vores empiri viser, har begge organisationer, i stedet for at ligge under for det isomorfe pres og rationalitetsmyter, netop samlet sig om sine kerneværdier. Kerneværdierne skaber den bæredygtighed og styrke, som sikrer overlevelse. Dette er en klar fordel ved værdibaseret ledelse.

8.3.2 Organisationernes værdier

I dette afsnit vil vi gerne beskrive hvad det er værdier kan. Og hvad er det så de kan? Baseret på empirien, kan værdier være med til at sætte vildskab, kreativitet og innovation fri. Derudover kan de bidrage til, at alle medarbejdere arbejder for samme mål. Når private firmaer som Hummel arbejder så meget med værdier, så efterligner de faktisk (isomorfi) tredje sektor organisationer, hvor værdierne er det styrende, og hvor arbejdet bærer lønnen i sig selv. Og hvad er fordelene så ved det? Jo værdier kan skabe en større ansvarsfølelse – en ansvarsfølelse der bidrager til stor loyalitet og engagement hos medarbejderne – hvilket der er en stor fordel – ikke mindst i en implementeringsproces. Særlig interessant er det, at værdier kan samle og styrke en organisation, når den udsættes for pres og irritationer fra omverdenen. Som du vil kunne læse i følgende afsnit om lederskab, kan værdier ikke stå alene. Hvis værdier bare bliver et buzzword eller noget der hænger i en ramme i kantinen, så virker de ikke. Både DGH og CS giver klart udtryk for, at værdier er noget der skal leves og kommunikeres af alle led i organisationen.

Et gammelt kinesisk ordsprog kunne passende bruges som et billede på dette:

“Tell me and I will forget, show me and I will remember, involve me and I will understand!”⁹⁷

⁹⁷ http://en.wikiquote.org/wiki/Chinese_proverbs

Implementering af værdier er en udfordring. Hos DGH har de ikke nedskrevne værdier været en del selve organisationens opbygning fra starten. Samtidig er alle arbejdsgangene i dagligdagen, gennemsyret af kollektivitet. Det kan derfor, som vi ser det, ikke lade sig gøre at arbejde i DGH uden at *være* værdierne. Det er en bottom-up tilgang, som er noget der vinder tilslutning hos aktørerne⁹⁸.

Hummel har haft en anden udfordring med implementering af deres værdier. Det har i højere grad været en 'top-down' proces, og det medfører nogle udfordringer. CS påpeger, at værdierne bliver nødt til at gennemsyre hele organisationen, hvis de skal have en virkning. Som en lille kuriositet kan vi nævne, at man placerede værdierne på toilettet - ud fra deisen om, at det er der folk har tid til at læse på dem. Dertil tilføjer han, at det næsten er endnu vigtigere, at bannerførere går i spidsen og sætter et godt eksempel, og at den stærkeste måde at kommunikere værdier på er, 'don't tell it, show it'. Det er noget man hele tiden skal være opmærksom på og arbejde for.

Mens DGH's værdier drejer sig om det kollektive fællesskab og socialt ansvar, handler Hummels værdier mere om arven, historien, brandet og familiefølelsen. Hos DGH er man stolt af at være 'en del fællesskabet', og hos Hummel er man stolt af, at være 'en del af familien'. Forskellen er, at kollektivet ikke har en far (patriarkalsk opbygning). De to organisationers struktur afspejler sig således til dels også i deres værdier. Til trods for forskelligheden, så er ligheden, at de kan samle og styrke internt. En anden forskel er, at den ene type værdibaseret ledelse er 'top-down' styret og den anden er 'bottom-up' styret.

8.3.3 Ledelse I organisationerne

Hos DGH er den største fordel ved det kollektive lederskab, at alle bliver ansvarliggjort og får medindflydelse i vigtige beslutning. På den måde er man fælles om at træffe de svære valg, og ingen står alene med en eventuel fejlurdering. En anden fordel er også, at der sikres transparens og rotation i alle dele af organisationen. En af de største udfordringer ved kollektiv ledelse er derimod ikke at blive uformel leder. En anden er at sikre, at kollektivet kan opnå ligeværdig dialog og magt. Den største ulempe ved kollektivt lederskab er formentlig tidsaspektet. En beslutningsproces kan i princippet vare evigt, hvis ikke deltagerne når til enighed.

⁹⁸ Andersen, John, 'Sydhavnskompagniet', MSE kompendium 1, RUC 2008-9.

Hos Hummel er der andre ledelsesmæssige udfordringer. Det kan være det at sætte et godt eksempel, da virksomhedens kultur, tone og stemning påvirkes af ledelsen. Det er også vigtigt, at lederen besidder integritet, da værdiledelsen ellers ikke vil have nogen gennemslagskraft. Som leder i Hummel skal man også være opmærksom på at turde give ansvaret fra sig, men omvendt skal man, når man har taget en endegyldig beslutning, kunne håndtere, at nogle medarbejdere kan være uenige i beslutningen. Desuden er det især vigtigt for en karismatisk leder at 'kunne sit kram', have 'skills' (eller det som CS kalder redskabsledelse), så det hele ikke bliver for 'fluffy'.

Selve lederskabet, hvad enten det er kollektivt eller topstyret, handler om det samme – nemlig at tage de rigtige beslutninger. Der er dog den forskel, at ved det kollektive lederskab foregår disse overvejelser rundt om et mødebord, mens det i den topstyrede organisation overvejende er lederens personlige overvejelser. Empirien indikerer, at værdibaseret ledelse kan fungere rigtig fint i begge ledelsesstrukturer.

8.3.4 Organisationernes status

Så vel DGH som Hummel er organisationer, der er præget af stærke værdier. Men det er påfaldende, at begge organisationer klart responderer, at effektivitet måles på bundlinjen. Hos DGH påvirkes den enkelte medarbejder direkte, hvis det går dårligt økonomisk for virksomheden – konkret sker det ved, at fællesskabet vælger at gå ned i løn frem for at fyre folk. Mindre overraskende er det måske, at CS fremfører det synspunkt, at det er okay at tjene penge. Penge er det der giver os mulighed for udvikling – herunder også socialt ansvarlige 'do good' projekter. Sekundært beskrives vigtigheden af medarbejder tilfredsheden, men det pointeres, at tingene hænger sammen. En virksomhed, som er i vækst og har overskud, er sjovere at være en del af. I DGH er man solidariske - alle går ned i løn, hvis omsætningen falder - til forskel fra Hummel, hvor man kritisk kan sige, at det er de ansatte, som bærer konsekvensen af den økonomiske nedgang - de bliver simpelthen fyret. Uanset hvordan vi ser på det, er det hos Hummel stadig bundlinjen der tæller i sidste ende.

9) Konklusion

I vores problemformulering stillede vi spørgsmålet om, hvad fordele og ulemper ved værdibaseret ledelse er. Dette har vi gjort ved at undersøge de to cases, som har anvendt ledelsesformen i praksis, men under to meget forskellige strukturer – nemlig kollektiv ledelse og ledelse med én defineret leder. Vi har undersøgt begrebet ud fra systemisk og nyinstitutionel teori, og er noget frem til følgende:

Fordele ved værdibaseret lederskab

Ud fra analysen af vores empiri, kan vi udlede, at værdibaseret lederskab kan være stimulerende for kreativitet og innovation, når styringen løsnes, og der kan ideudvikles på kryds og tværs af organisationen. Dette fordi der ligger meget kompetence hos alle medarbejdere.

Værdibaseret ledelse kan samtidig bidrage til at ansvarliggøre medarbejderne. Fordi de har været en del af udviklingsprocessen kan man sige, at det også er 'deres ide', og derfor føler de i højere grad ansvarlighed og medejerskab for de beslutninger der tages. Dette medejerskab medfører, at implementeringsprocessen bliver nemmere, så længe beslutningen ligger inden for værdierne.

Det kan også være en fordel, at denne ledelsesform kan flytte fokus fra det lederen siger til det værdierne siger. Værdibaseret ledelse kan på denne måde vende processen på hovedet, ved at lederen spørger sine medarbejdere, frem for at medarbejderne afventer lederens ordre.

Vi har også observeret, at gode kerneværdier kan styrke og samle organisationen, så den bedre kan modstå det ydre pres fra andre sociale systemer. Netop kerneværdierne har, efter de to organisationers opfattelse bidraget til, at man har undgået det isomorfe pres, og ikke har ligget under for rationalitetsmyter i samfundet.

Til sidst skal også nævnes, at respondenterne har gjort os opmærksomme på, at effektiv værdibaseret ledelse og god økonomi, synes at hænge sammen. Det er to rationaler er umiddelbart temmelig forskellige, men værdierne kan være med til at skabe fremdrift og dermed økonomisk vækst, fordi der er et klart fokus i arbejdet. Vækst, afkast og god økonomi er omvendt også det, der kan give muligheder for at arbejde med mere værdibaserede projekter.

Ulemper ved værdibaseret lederskab

En af de klare ulemper ved værdibaseret ledelse er, hvis den har karakter af kun at være et 'buzzword'. For at undgå dette er det fuldstændig nødvendigt, at der er integritet, substans og ekspertise i lederskabet.

En anden ulempe er, at arbejdsprocessen kan blive meget tidskrævende, da der naturligt vil blive inddraget flere mennesker end normalt i beslutningerne. Værdibaseret ledelse har også en immanent risiko for, at medarbejderne påtager sig *for* meget ansvar, hvilket medfører stress, forvirring og utrygge medarbejdere. Det er givetvis ikke alle typer medarbejdere, der egner sig til at arbejde på denne måde.

Det kan være svært at finde de rette værdier, hvem skal for eksempel definere dem, og hvilke værdier indrammer bedst organisationens sande væsen og formål?

Det kan være risikofyldt, hvis værdierne bliver knyttet for stærkt til en person (for eksempel lederen), i stedet for til hele organisationen, da det vil være skrøbeligt, når personen forsvinder.

Det er svært at måle på værdier. Hvornår har vi egentlig nået et (i forhold til værdierne) tilfredsstillende resultat, og kan det overhovedet måles?

Hvis ikke man også sikrer medejerskab i implementeringsfasen, kan værdier i starten føles som et overgreb for medarbejderne. Organisationens værdier kan også konflikte med medarbejderens personlige værdier, og er man så på den rette hylde?

Værdier skal være knyttet til organisationen / gruppen (det sociale system) og ikke personer (psykiske systemer). Det kan være svært at undgå dette, når man har stærke og karismatiske medarbejdere eller ledere.

Kan værdier lede?

På spørgsmålet om værdier kan lede, vil vores svar falde prompte: Ja!

Værdibaseret ledelse kan være et fremragende værktøj til at sikre, at alle kreative kræfter i organisationen udnyttes, så man skaber de bedste resultater - herunder god økonomi og bæredygtighed. Samtidig bidrager den værdibaserede ledelse til at imødegå det ydre pres.

Før man indfører værdibaseret ledelse, skal man kigge på hvilken type organisation man leder. Det er afgørende at klarlægge, om organisationen har en høj eller en lav grad af diversitet. I tilfælde af at diversiteten er lav, kan der med fordel anvendes en kollektiv ledelsesstruktur, hvorimod der ved høj diversitet, kræves en fornuftig vekselvirkning mellem 'radical exploration' og 'tempered exploration'. Hvis organisationer skal overleve, må de derfor ifølge Aagaard:

“...either have a high degree of strategic decision making or a low degree of diversity to sustain survival.”⁹⁹

Det er også særdeles vigtigt, at værdierne er velintegrerede i organisationen, og at medarbejderne støtter op om dem, men værdier kan ikke lede alene. Der er nødvendigt med et kompetent lederskab (hvad enten det er det kollektive eller det topstyrede lederskab).

Når vi lever i en verden med stor usikkerhed, og når vi interesserer os for organisationer, som leverer 'svært målbare produkter', giver det bedre mening at styre efter værdier, end at styre efter konkrete mål. Vi mener derfor at kunne konkludere, at man i en den tredje sektors NGO'er vil nå højere, hvis man arbejder som værdibaseret leder i stedet for manager.

⁹⁹ MSE kompendie, modul 3, bind 1, 2009.

10) Perspektivering.

Hvorfor skal NGO'er interessere sig for værdiledelse?

I starten af denne afhandling stillede vi spørgsmålet om, hvorvidt værdibaseret ledelse kan være vejen frem, for den tredje sektors NGO'er? Konklusionen på opgaven tyder på, at der er en række fordele ved den værdibaserede ledelse, som NGO'erne kan lære noget af.

Hvordan skal organisationerne for eksempel overleve i et samfund, som ændrer sig voldsomt hurtigt? De store organisationer kan ikke længere regne med, at medlemmerne kommer af sig selv. Mange melder sig ikke ind i en forening alene af solidariske årsager, men i højere grad fordi de 'får noget' for deres medlemskab. En anden udfordring er, at antallet af tilbud i det senmoderne samfund er uendeligt mange, og at der i dag er meget stor konkurrence om de puljepenge der udbydes. For eksempel kan graden af støttemidler fra det offentlige system skifte fra det ene øjeblik til det andet – afhængigt af de politiske strømninger. Et eksempel kunne være den kraftige reduktion i tips- og lottomidler, som ramte en del af de store organisationer hårdt i 2009.

Hvad gør man? Skal organisationerne lære noget af denne afhandling må det være, at økonomisk tilpasning er absolut nødvendig. Det kan være en svær opgave, men her er det først og fremmest NGO ledelsens pligt, at varetage organisationens formål (værdierne / sagen / medlemmernes interesse). For at værne om disse, må man agere mere fleksibelt og markedsorienteret, som man eksempelvis ser det gjort i den private sektor. Det kræver tilpasning af udgifterne (herunder lønninger), men tilpasning kræver også tryghed for de medarbejdere der i sidste ende er råd til at have på lønningslisten – de medarbejdere, som i sidste ende skal løfte rigtig mange opgaver. Trygheden opnås bedst gennem at arbejdsprocesserne er transparente, og når medarbejderne målrettet arbejder sammen med lederen om det samme mål, og ikke løber i flere forskellige retninger. Hvis medarbejderne er trygge, er der samtidig en bedre forudsætning for, at medarbejderne kan være kreative. Det skal også være 'de rigtige medarbejder'. Når man arbejder i en NGO i krise, så er det nødvendigt, at medarbejderne er positive. Her har NGO ledelsen en vigtig opgave. Skabelsen af holdånd og positiv stemning er en absolut grundforudsætning. Modarbejdere eller negativ stemning er ekstremt ødelæggende i en organisation, som arbejder værdibaseret. Vores undersøgelse viser, at NGO'erne, hvis de vil overleve, sandsynligvis

må indse, at de *må* handle i forhold til omverdenens ydre pres. Der skal tænkes innovativt, fordi NGO'erne er værdibaserede fællesskaber, som arbejder for en bestemt sag og en bestemt medlemskare. Værdierne må defineres, og organisationerne må samle sig om disse kerneværdier og finde egne løsningsmodeller - frem for alene at forsøge at kopiere andre organisationers / sektors måde at løse udfordringerne på. Øvelsen går ud på ikke at ligge under for rationalitetsmyter. Som den nyinstitutionelle teori antyder, er dette særligt et problem, når man arbejder med såkaldt 'bløde produkter', som rent outputmæssigt er svære at måle på. Organisationer, som leverer disse bløde produkter (for eksempel omsorgsarbejde eller at forbedre forhold for en særlig gruppe), ligger ifølge teorien under for et større pres, som betyder, at de bruger meget energi på at udvise 'dygtighed' i selve arbejdsprocesserne. Dette fordi det er svært at vise tydelige resultater, som man kan gøre det i en produktionsvirksomhed. Dette kan løbe løbsk, hvis ikke man har et klart defineret værdisæt, som kan fungere som en god målestok for, hvad en rigtig handling i en given organisation er.

Udfordringer for den værdibaserede NGO leder

Hvis man skal lede en NGO, skal man kunne håndtere flere modstridende rationaler - værdier, bureaukrati og profit, idet man arbejder i et krydsfelt mellem de tre samfundssektorer. Den dygtige leder af en NGO skal således både kæmpe for organisationens værdier (formål), kunne agere på profitorienterede markedsvilkår, og samtidig indgå i samarbejde med bureaukratisk styrede offentlige organisationer. Mange organisationer oplever i disse år et voksende udefrakommende pres, som kræver en ledelsesform, der sikrer et højt niveau af kreativitet og innovation. For eksempel oplever NGO'er, som arbejder for bedre sociale forhold, at de presses fra to sider. Man oplever, at der skæres kraftigt i donerede midler, samtidig med, at man oplever et stigende pres fra medlemmer, som ønsker hjælp. I sådan en situation er det afgørende, at medarbejderne (ansatte såvel som frivillige) arbejder sammen med hinanden og ikke mod hinanden. Det kræver motivation og fællesskab og frem for alt gennemsigtighed. Dette kræver, at ledelsen kan vise anerkendelse, og er åben overfor at finde løsningerne sammen med medarbejderne. Samtidig må lederen hele tiden guide medarbejderne, så de hver især kan yde deres bedste (alle ressourcer skal i brug). Det særlige ved den værdibaserede ledelse er, at lederen sammen med medarbejderen skal pege på værdisættet og spørge medarbejderen 'hvordan vil du leve op til værdierne'? Dette bringer medarbejderens kreativitet ind i spillet, frem for at lederen som enkeltperson skal diktere hvilke opgaver der skal udføres. Hvem siger, at lederen har den rette

løsning? Og hvem siger at medarbejderen selv kan finde den uden sparring og støtte? En stor udfordring er altså, at lederen skal facilitere frem for at diktere. Samtidig skal lederen turde tage svære beslutninger, når det er nødvendigt. Som vores analyse viser skal man, hvis der er en høj grad af diversitet hos medarbejderne, kunne veksle imellem en frisættelse af den kreative proces og samtidig kunne stoppe den, når der er behov for at levere resultater. Lederen skal også være yderst opmærksom på, at man som leder selv går foran og viser vejen. Medarbejderne kigger på lederen, og derfor er det afgørende, at man går foran som et godt eksempel og udlever værdierne aktivt. En leder der arbejder værdibaseret skal også være opmærksom på, om lederskabet har en tendens til at blive knyttet meget tæt op på lederens person. Hvis man tager en af de store NGO'er som eksempel, så kunne man modvirke denne tendens ved at kigge på, om der i mindre enheder af organisationen kan arbejdes med mere kollektive og autonome former, som kræver en relativ lav grad af diversitet og et stærkt fælles værdisæt (en slags organisationer i organisationen).

Det sociale entreprenørskab og socialøkonomi

NGO'erne er nødt til at forholde sig til mange forskellige begreber så som: profit, bureaukrati, værdier, isomorfi, skabelse af social kapital, innovation m.m. Som leder i den tredje sektor (civilsamfundet) befinder man sig nemlig i konflikt mellem modstridende rationaler, hvilket gør ledelse til en meget kompleks øvelse. Som nævnt i første afsnit kan det socialt entreprenørskab og socialøkonomi være en farbar vej for organisationerne i fremtiden. Det handler om at opbygge social kapital, bygge partnerskaber på tværs af samfundssektorerne, finde nye finansieringsformer (som er spredt på mere end 1 – 2 indtægtskilder), og gøre sig klart, hvor organisationens fokusområde ligger. Er det for eksempel i sig selv NGOens opgave direkte at løfte socialt ansvar, eller skal organisationen snarere kæmpe for sagen, ved at arbejde for, at andre - for eksempel private virksomheder og socialøkonomiske virksomheder kommer til at kunne løfte denne opgave? Ved at se arbejdet i organisationerne som socialt entreprenørskab, har man automatisk erkendt, at innovation og udvikling er en meget central del af arbejdet. Udviklingen må aldrig ophøre – det vil være fatalt for organisationen, da det omgivende samfund hele tiden er i forandring. Socialøkonomi kan være en fin mulighed for at skabe nye finansieringskilder. Det kan dog være svært, at få en socialøkonomisk virksomhed til at løbe rundt, hvis man samtidig skal løfte en tung social opgave. For 'Huset

Venture¹⁰⁰, der ansætter mennesker med handicap og opererer på markedsvilkår, er det pt. en meget stor udfordring at overleve uden tilskud fra offentlige puljer. Når det er svært for en erklæret socialøkonomisk virksomhed, er det følgelig også en meget stor udfordring for en NGO.

Udover puljemidler fra det offentlige (som kan være et usikkert finansieringsgrundlag – afhængigt af politiske strømninger) kan man arbejde med at starte adskilte socialøkonomiske projekter, som ved at udnytte markedskræfterne kan akkumulere overskud, eller også kan man indgå partnerskaber med private virksomheder, som har et ønske om at løfte et socialt ansvar (CSR), men ikke selv har ressourcer til at køre sociale projekter. Ved at indgå et partnerskab og bidrage til en NGO, kan en privat virksomhed profilere sig som socialt ansvarlig – dette skaber en win win situation for henholdsvis det private firma og NGO'en. Også partnerskaber med offentlige myndigheder, som har interesse i at fremstå mere borgervenlige og innovative, kan skabe disse win win situationer. Det vigtigste budskab er, at man spreder sine finansieringskilder og samarbejdsnetværk mest muligt.¹⁰¹ NGO'erne kan på denne måde vise nye kreative løsninger, som kan være svære at løse for det offentlige, hvor rammerne for nytænkning og innovation er mere begrænsede. Som Christian Stadil er inde på, skal vi samtidig gøre op med myten om, at det ikke er godt at tjene penge. En af grundtankerne i det sociale entreprenørskab, handler netop om, hvordan vi med markedskræfternes hjælp, i fremtiden vil kunne løse langt flere sociale problemstillinger end det hidtil har været muligt. NGO'ernes fremtid er usikker - og mener man, at der er en sag at kæmpe for, må der tænkes innovativt og strategisk. Al kreativitet må inddrages, men der skal arbejdes meget målrettet med *sagen* og løbende indgå partnerskaber med dem, som kan løfte de opgaver NGO'en ønsker løftet. Dette kræver, at alle arbejder mod det samme mål, og at ledelsen hele tiden gør sit yderste for at stimulere og facilitere denne proces. Den værdibaserede ledelse kan, hvis ledelse anvender den korrekt, forholde sig til de modstridende rationaler og dermed være vejen frem.

¹⁰⁰ www.husetventure.dk

¹⁰¹ Hulggård, Lars, 'Sociale entreprenører', Hans Reitzel, 2007. Kap. 7.

Bordieus magtbegreb

En ide til videre belysning af de problemstillinger, som har været behandlet i denne afhandling kunne være en læsning af sociologen Bordieus magtanalyse. Hvor vi har beskrevet organisationerne ud fra Luhmanns systemanalyse kunne man alternativt kaste et blik på dem ved hjælp af Bordieu. Ifølge Bordieu er samfundet kendetegnet ved, at være styret af en lang række magtstrukturer. Alle mennesker har således forskellige former for kapital med sig. Det kan være økonomisk, kulturel eller social kapital. Disse er afgørende for, i hvor høj grad man kan komme frem i verden. Har man adgang til økonomiske midler, kan man forstå det 'sprog' / koden, som anvendes i forskellige miljøer og har man et bredt udbygget netværk? Succes i en organisation vil således i høj grad afhænge af hvor bredt et netværk organisationen kan trække på, og hvilke barrierer organisationerne møder på grund af magtstrukturer – både internt og eksternt.

Hvilken betydning har magtsstrukturer på vores cases og FOR os som interviewere?

Hvad betyder det for Hummel, at lederen Christian Stadil i høj grad både har økonomisk, kulturel og social kapital med sig?

Hvad betyder det for Den Grønne Hal, at man agerer i de særlige magtstrukturer (politisk og menneskeligt), som gør sig gældende i den umiddelbare omgivende verden - Christiania?

Hvad betyder det for interviewsituationen, at vi interviewer personer, som fremfører 'succesfortællinger' om den værdibaserede ledelse? Underlægges man som interviewer de magtstrukturer, som gør sig gældende hos vore respondenter? Eller omvendt?

Og mere generelt for NGO'erne:

Hvad er det for eksempel for social, kulturel og økonomisk kapital, en NGO står med, og hvilke barrierer / fordele medfører de?

Hvilke magtstrukturer kan identificeres internt og eksternt og i hvor høj grad er de forhindrende for udviklings- og overlevelsesstrategier?

Og kritisk kunne man spørge, om den værdibaserede ledelse i virkeligheden ikke bare bliver 'en god historie' for de medarbejdere og aktører, som er villige til at acceptere en given organisations udlægning af sig selv og verden, og at ledelsesstilen derfor i virkeligheden kan have en ekskluderende natur? Det er i hvert fald en kritik, som den værdibaserede leder bør forholde sig til.

Med en belysning af de magtstrukturer, som styrer samfundet, kan den værdibaserede leder blive opmærksom på de faldgruber der findes i denne styreform. Hvis værdibaseret ledelse skal være et anvendeligt værktøj og ikke bare et smart begreb blandt en lang række af smarte begreber, så kræver det, at ledelsen hele tiden forholder sig kritisk til egen rolle og de øvrige roller (magtstrukturer), som 'skjult' præger organisationen og de omgivende systemer

13) Litteraturliste

- MSE kompendier, modul 1 (bind 1 og 2), RUC 2008 – 2009.
- MSE kompendier, modul 2 (bind 1 og 2), RUC 2008 – 2009.
- MSE kompendium, modul 3 (bind 1), RUC 2008-2009.
- Hulggård, Lars, 'Sociale entreprenører', Hans Reitzel, 2007.
- Årsrapport 2008 fra Center for Socialt Entreprenørskab, RUC 2008.
- Kvale, Steinar, 'Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview', Hans Reitzel, 2000.
- Mik-Meyer og Villadsen, 'Magtens Former', Hans Reitzel, 2007.
- Kirkeby, Ole Fogh, 'Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv', Samfundslitteratur, 1998.
- Lukes, Steven, 'Power – A Radical View', Palgrave, New York, 1974.
- Thyssen, Ole, 'Værdiledelse', Gyldendal, 2007.
- Thyssen, Ole, 'Penge, Magt og Kærlighed', Rosinante, 1991.
- Stadil og Hildebrandt, 'Company Karma', Børsen, 2007.
- Randrup og Grandjean, 'Værdi Kommunikation', Børsen, 2006.
- MacGregor Burns, James, 'Leadership', Harper & Row, 1978.

-Senge, Peter M., 'Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis', Klim, 1999.

-Mortensen, Nils, 'Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer', Reitzel, 1997.

-Wheatley, Margaret J., 'Leadership and the new science – discovering order in a chaotic world', Berret-Koehler, 1999.

-Haslebo, Gitte, 'Konsultation I organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening', Dansk Psykologisk Forlag, 1997.

-www.wikipedia.com

-www.maersk.com

-www.cafe-retro.dk

- www.hummel.dk

- www.christiania.org

- www.husetventure.dk