

Den danske virksomhedsstyringsmodel

– et værdibaseret fornuftsregime eller et stressende tælle- og kontrolregime?

Af Hanne Nørreklit, Thomas Bendixen, Preben Melander og Lennart Nørreklit*)

Denne artikel analyserer, hvad dansk ideologi betyder, hvorledes denne ideologi udfordres og er under pres, og i hvilket omfang vore ledelsesteknologier passer til denne ideologi. Vi argumenterer for, at Danmark har haft en tradition for pragmatisk og social styring, som ideologisk har passet til vores særegne pligtetik og folkelighed. I de seneste år er vi blevet påvirket af højmoderniteten og globaliseringen med dertil hørende øget fokus på disciplinerings- og overvågningsteknikker. Internationale ideologier uden kritisk refleksion og tilpasning bliver transplanteret ind i det danske samfunds ubeskyttede, pligtro, systemloyale og regelelskende ledelsestraditioner. Dette har tilsammen bevirket en overstyring, som ikke bidrager til at løse nogle grundlæggende problemer i vort samfund. Denne overstyring sætter pres på en stor del af befolkningen og kan negere vores pligtetik, som er et af vore hidtidige væsentlige aktiver, idet den danner basis for professionalism og ansvarlighedsfølelse. Vi bevæger os hen mod et audit- og tælleregime, der er rigidt og ikke særligt fornufts-baseret. Danmark har tilsyneladende mistet balancen mellem det rationelle og det meningsfulde, det systemfuldkomne og det pragmatiske, det rutinefaste og det refleksive. Tælleregimet griber grundlæggende ind i vores egenstyring og mulighed for at udnytte vore innovative og *problemløsende* potentialer samt i vor evne til at skabe livskvalitet og livsudfoldelse. Der er behov for et grundlæggende paradigmeskift.

A. Indledning <1>

Danmark har fra 1980 til 2000 haft en stigning fra 21% til 34% i andelen af dimittender med en længevarende samfundsvidenskabelig uddannelse, mens sundhedsvidenskaberne har haft en tilbagegang fra 21% til 8%. På trods af denne kraftige stigning i samfundsvidenskaber-

3-dobling af samfundsfolk

*) Hanne Nørreklit er Ph.d., professor på Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus. Thomas Bendixen er cand.mag. i samfundsfag og filosofi, tilknyttet Handelshøjskolen i Århus og CVL, Copenhagen Business School. Preben Melander er professor ved Copenhagen Business School og direktør ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL). Lennart Nørreklit er dr.phil. og docent ved Center for Filosofi og Videnskabsteori ved Aalborg Universitet.

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

ne har der ikke indtil for nylig været større beskæftigelsesmæssige problemer indenfor området. Undervisningsministeriet betegner det således »som unikt og imponerende«, at »arbejdsmarkedet i perioden 1980 til 2002 har kunnet absorbere en 3-dobling af den del af arbejdsstyrken, der har en lang videregående samfundsvidenskabelig uddannelse.«<2> Samfundsvidenskaberne beskæftiger sig i vid udstrækning med regulering, kontrol og forvaltning af samfund, organisationer og individer i Danmark. Det indebærer, at mange mennesker har administration som profession, samt at der bruges stadigt flere ressourcer på disse aktiviteter. Hertil kommer, at det ikke kun er dimittender fra samfundsvidenskaberne, men også folk med andre uddannelser der i stigende grad bliver uddannet i styring og ledelse.

Stress

Samtidig bliver en stadigt stigende del af den danske befolkning stresset og brænder ud (www.dr.dk/undervisning/stress/8/11/03). Således skønnes det, at mellem én og halvanden million danskere lider af stress, hvilket svarer til 20-30 % af befolkningen. Stress formodes i dag at koste omkring 10 mia. kr. om året, som svarer til mere end 2% af det danske statsbudget. Stress er de forandringer, der sker i kroppen og i hjernen på grund af stress-hormoner, som udløses, når vi er pressede udefra af eksempelvis arbejde og indefra af vore følelser og tanker. Stress er udtryk for manglende frihed og kontrol over egen situation og har noget at gøre med, at der ikke er frirum til nydelse, fordybelse, spontanitet, inspiration og fascination. Stress er således modsat en lykketilstand, som ifølge Aristoteles (2000:17) er forbundet med og afhængig af fri tid, som ikke er lediggang, eller i det mindste langtfra inaktivitet, men er fri rådighed over tiden. Stress handler med andre ord om den styring, det enkelte menneske udsættes for, samt den usikkerhed, det er omgivet af, og som griber ind i personens egen indre styring (Csikszentmihalyi 1990).

Ingen lykke

Er dansk styring god?

På baggrund af denne på samme tid øgede ressourceallokering til administration og styring og den øgede forekomst af stress er der grund til at stille spørgsmål ved hensigtsmæssigheden i dansk styring og ledelse. Formålet med denne artikel er at beskrive og analysere dansk ledelses- og styringsideologi med henblik på at analysere dens hensigtsmæssighed, og herunder i hvilken grad man kan finde forklaringen på stress i den danske måde at styre og skabe social orden på.

B. Ideologibegrebet og metode

1. Generelt

Ideologi handler om, hvordan man skaber social orden i et samfund. Ideologi er de idealer og antagelser, der styrer den måde man danner organisatoriske hierarkier, hvad der får folk til at adlyde, samt hvordan man håndterer usikkerhed. Ideologi er med andre ord den dybere liggende logik, der ligger bag beslutninger om, hvem der i et samfund bliver forfremmet og får magt, hvad der motiverer det enkelte menneske i en befolkning samt hvilke tiltag der bliver foretaget for at skabe sikkerhed. Ideologi handler dermed også om forholdet mellem individets mulighed for at realisere sig selv som autonomt menneske og omgivelsernes ønsker om at placere individet i et bestemt rum. Ideologi er en slags grundlæggende antagelse og førbevidsthed, som er lagret i aktørernes dominerende tanke- og handlemønstre, og som danner grundlaget for den måde et samfund styres og organiseres på. Når mennesker vokser op i et givet samfund, tilpasser de sig samfundets tanke- og handlemodeller i overensstemmelse med de sociale værdier, ideer og forestillinger, som hersker lokalt. Ideologi er således forskellig fra samfund til samfund. De ideologiske træk kan findes i et samfunds grundlove og reguleringer i det sociale, politiske og økonomiske system, såvel som i de filosofiske tankemodeller, som har indflydelse på vores samfund. Ideologi er også indlejret i de ledelsesteorier og økonomistyringskoncepter, som bruges i et givet samfund (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse). Disse teknologier har hver især indlejret nogle måder at lede eller styre det sociale på, som bærer ideologiske mærker af det samfund, hvori de er udviklet.<3>

Det skal understreges, at vores opfattelse af ideologi er forholdsvis neutral, idet vi opfatter ideologi som et nødvendigt element i ethvert samfund. Den Marxistiske synsvinkel om, at én regerende klasses kyniske intentioner er involveret i udformningen af en ideologi i kapitalistiske økonomier, er således ikke udgangspunktet. Vor analyse bygger på, at mange kræfter og sociale grupper er i spil, hvor alle gensidigt fastholder hinanden i et greb, som det er næsten umuligt for nogen at undslippe. En specifik ideologi kan i dette netværk af sociale kræfter og motiver have såvel positive som negative implikationer for enkeltindivider og for samfundet i det hele taget.

Ideologi

Dybde styring

**Holder
hinanden fast**

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

2. Forskellige former for social orden

Amerikansk ideologi

Social orden kan skabes på mange forskellige måder. Eksempelvis i USA spiller en *fair contract* mellem frie personer en væsentlig rolle i at regulere den sociale orden (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse). En *fair contract* udtrykker, at enhver, som arbejder hårdt nok, vil blive økonomisk og socialt belønnet, dvs. alle i princippet har muligheden for at arbejde sig selv op fra bund til tops i hierarkiet. Det betyder, at præstationsmålesystemer med tilsvarende belønningssystemer bliver en vigtig parameter i at definere kontrakten og at aflønne den fair. Generelt spiller management systemet da også en central rolle i at danne hierarki og få folk til at adlyde i USA.

Fransk ideologi

I Frankrig spiller derimod æresbegrebet en central rolle i at skabe social orden (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse). Her tilhører enhver en social gruppe med specifikke pligter og privilegier, som adskiller den specifikke gruppe fra andre grupper. Implikationerne er, at i Frankrig afhænger social succes og magt af social og uddannelsesmæssig baggrund mere end af præstationer. I Frankrig er det spørgsmålet om at have en uddannelse fra den rigtige eliteskole, der viser, at man er kvalificeret til sit job og til at være leder. Og topledere i franske virksomheder kommer ikke fra business eliteskolerne, men nærmere fra ingeniør eliteskolerne. Handelshøjskolernes uddannelser er således prestigemæssig lavere end eliteskolerne for ingeniører, politologer og jurister. Denne måde at danne socialt hierarki på kan forklare, hvorfor decentralisering og dertilhørende finansiel styring og belønning ikke har fået en ligeså stærk position i franske virksomheder som i amerikanske. Det ville kunne negere den eksisterende magt.

Dansk ideologi

Når et samfund af en eller anden årsag møder eller bliver påvirket af nye ideologiske strømninger, bliver de traditionelle ideologier udfordret. Dette sker eksempelvis i Danmark i forbindelse med høj moderniteten og globalisering af værdier, ideer og rationaler, som er anderledes, end hvad den danske befolkning mere traditionelt har bekendt sig til. Forskelle i samfundsideologiske karakteristika kan også resultere i ideologiske brydninger i forbindelse med implementering af nye ledelses- og styringsteknologier. Denne problemstilling er eksempelvis aktuell i Danmark, idet hovedsagelig amerikansk udviklede ledelsesteknologier adopteres til danske organisationer uden refleksioner om, hvorvidt de passer med vores ideologi.

3. Forandringer og kohærens

Vores grundlæggende antagelse er, at for at virke effektiv må de underliggende ideologiske antagelser i de anvendte ledelses- og styringsinstrumenter passe med de underliggende ideologiske antagelser, der er i spil blandt den danske befolkning. Der er således nogle teknologier, som passer bedre til at styre danskere end andre folkeslag, fordi de indlejrede ideologiske antagelser er mere kohærente med dansk ideologi. Man kan forvente en vis dysfunktionalitet ved anvendelsen af ledelsesteknologier udviklet i samfund med andre ideologiske karakteristika end de, de skal anvendes i. Dysfunktionaliteten kan eksempelvis vise sig i, at modellerne ikke kommer til at virke styringsmæssigt efter hensigten, samt at en indgriben i det enkelte menneskes autonomi og dets måde at skulle indplacere sig i samfundet på kan have uheldige sociale konsekvenser. De underliggende ideologiske antagelser, der er i spil blandt den danske befolkning såvel som de underliggende ideologiske antagelser i de anvendte ledelses- og styringsinstrumenter, vil således påvirke det enkelte menneskes oplevelse af frihed og sikkerhed i deres jobførelse såvel som det pres, det udsættes for, i form af eksempelvis direkte og indirekte tvang og krav om præstation og håndtering af usikkerhed. Når der er stort pres på et menneskes indplacering i et bestemt rollemønster eller rum og/eller der er stor usikkerhed omkring dets indplacering i dette rum, bliver mennesket stresset.

På denne baggrund mener vi, at det er centralt for, at ledelses- og styringsteknologier kan komme til at virke effektivt og succesfuldt i danske organisationer, at vi forstår dansk ideologi og de ideologiske antagelser, som danske ledelses- og styringsteknologier bygger på. Mere præcist vil vi nedenfor undersøge, i hvilket omfang der er kohærens mellem de forskellige ideologiske dimensioner, der påvirker danske organisationer, og de ideologier, der er indlejret i nogle af de ledelses- og styringsteknologier, som er i fokus i Danmark, og i hvilket omfang der sker en uheldig indgriben i det enkelte menneskes autonomi og indplacering i samfundet. Vi analyserer dansk ideologi dels ud fra den historiske tradition, dels ud fra, hvorledes Danmark bliver påvirket af højmoderniteten og globaliseringen. Vi vil i artiklen beskrive og problematisere de kritiske aspekter i den danske ledelses- og styringstradition og dens bagvedliggende ideologier, og derved søge at indkredse nogle af de mere uheldige konsekvenser, som traditionen har påført den danske befolkning.

Styring og ideologi

Dysfunktion

Vores undersøgelse

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Artiklens struktur

4. Metode til studiet af ideologier, deres medier og udtryksformer

Metodisk baserer vi os på litteraturstudier om dansk ideologi og om gængse ledelses- og styringsteknologier samt på forskellige empiriske undersøgelser af dansk økonomistyringspraksis. Artiklen er struktureret således, at afsnit C redegør for nogle centrale dimensioner i den danske ideologiske tradition, mens afsnit D analyserer, hvilke ideologier, der er indlejret i de ledelseskoncepter og –teknologier, der er tradition for at bruge i Danmark. I afsnit E beskrives nogle ideologiske dimensioner i højmoderniteten og globaliseringen, mens afsnit F analyserer hvilke ideologiske træk, der er indlejret i mere nye ledelsesteknologier, der anvendes i Danmark. Afsnit G konkluderer og perspektiverer.

Andre analyser

Analysen er ikke kun relevant for ledelse og styring af den danske befolkning. Det at forstå ideologier i forskellige lande i det hele taget er vigtigt for, at man kan styre og integrere multinationale aktiviteter. Artiklen er da heller ikke kun et isoleret dansk forskningsprojekt, men et led i et internationalt projekt omkring analyse af ledelses- og styringsideologier. Der foreligger på nuværende tidspunkt analyser af fransk og amerikansk styringsideologi og en konference blev afholdt i december 2003, hvor der var bidrag fra eksempelvis Australien, Frankrig, Indien, Italien, Mellemøsten, Tyskland, UK og USA.

Stereotyper

Når man søger efter generelle træk i en befolkning eller gruppe, er der altid risiko for at forsimple og stereotypificere. Der er således mange afvigelser fra de fremtrukne ideologiske træk i den danske befolkning. Dette forhold er imidlertid en problemstilling, som er vanskelig at undgå, når man ønsker at beskrive generelle træk i et givet samfund. Endvidere mener vi, at der i mange sammenhænge kan være større problemer ved ikke at søge efter særlige ideologiske træk og dermed opfatte alle grupperes ideologier som ensartede.

C. Ideologiske dimensioner i den danske tradition

Den danske ideologiske tradition kan karakteriseres ud fra to begreber: pligtetikken og folkeligheden, hvorimod mere elitære og ideale ideologier ikke har været en del af traditionen. Nedenfor beskrives i afsnit 1 pligtetikken og i afsnit 2 folkeligheden, mens afsnit 3 sammenføjer de to dimensioner.

1. Pligtetikken

Danmarks lange og dominerende tilhørsforhold til den Protestantiske Evangeliske Lutherske tro betyder, at den Lutheranske samfundsopfattelse og etik har haft en stærk indtrængning i hele det danske samfund. Luthers samfundsforståelse indeholder to-regimente læren omfattende hhv. det åndelige og det verdslige regimente (Thomsen 1970: 714). Det åndelige regimente handler om menneskets forhold til Gud, medens det verdslige omhandler forholdet til mennesker.

Luther

a. Det åndelige regimente og pligtopfyldelsen

I den *åndelige regimente* hersker Gud ved ordet, som overbeviser mennesker om deres synd og skænker dem syndsforladelse (Thomsen 1970: 714). Troen befrier menneskene for alle bekymringer for sig selv og deres frelse, og menneskene bliver frie til at leve for næsten. I lutherdommen spiller kaldstanken en betydelig rolle. Den består i, at *pligtopfyldelsen* inden for de *verdslige kald* er det højeste indhold, den enkeltes moralske aktivitet kan antage (Weber 1995: 48). Det er i kaldet, vi finder kimen til forestillingen om det verdslige hverdagsarbejdes religiøse betydning. Kaldsarbejdet udfolder sig på den måde, at der i den enkeltes kald ligger en bestemt befaling til den enkelte om at udfylde sin position, sin konkrete stilling, som den guddommelige styrelse har anvist ham/hende. Arbejdsdelingen i samfundet opfattes således hos Luther som et umiddelbart udslag af den guddommelige verdensplan. Menneskets indføjeelse i de givne stænder og kald er et udslag af den guddommelige vilje, hvorfor den enkeltes forbliven i den stilling og inden for de grænser, som Gud har anvist ham, er en religiøs pligt. Når det gælder et menneskes sjælfrelse, står det i et direkte forhold til Gud.

Synd, pligt og kald

Den lutheranske opfattelse af kaldsarbejde betyder, at de verdslige pligter i modsætning til katolicismen ikke blev overbudt med asketiske pligter (Weber 1995: 52). Det er ens pligter i den verdslige verden, som er den eneste vej, der findes til at behage Gud. Dette betød, at den moralske betoning og den religiøse præmie for det verdslige, kaldsmæssigt ordnede arbejde steg gevaldigt med reformationen (Weber 1995: 51). Man kan således ikke i protestantismen som hos de katolske munke leve et metodisk liv i religiøs forstand for derved at tjene Gud. Konsekvensen heraf var imidlertid også, at de etiske idealer fik dårligere vilkår.

Ingen askese

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Ingen drivkraft Endvidere kan man heller ikke i lutheranismen som i calvinismen, der dominerer reguleringen af det amerikanske samfund, søge frelse via et metodisk liv i det verdslige kald. Calvinismen føjede nemlig en positiv drivkraft til det verdslige liv i form af at kræve stærk disciplin, strengt mådehold og askese blandt menighedens medlemmer, som beviset på troen i det verdslige kaldsliv (Weber 1995: 79). Hertil kommer, at calvinismen forankrede sin etik i prædestinationslæren. I henhold til prædestinationslæren kan et strengt moralsk liv opfattes som tegn på, at man hører til Guds udvalgte, hvilket har som konsekvens, at fremgang i ens arbejde er bevis for, at Gud er med en. På grund af den sparsommelighed, moralbegreberne påtvinger calvinisterne, kan de ofte spare en vis driftskapital, og udbyttet heraf kan opfattes som Guds velbehag. Da fremgang i calvinismen er udtryk for Guds velbehag, bliver menneskets indføjning i en given stand og kaldet således helt omvendt i den calvinistiske anskuelse end i den lutheranske, hvor folk skal blive i den plads, de er indføjnet i. Dette kan forklare den virtuose forretningssans, vi finder hos calvinismen, hvor den falder sammen med et fromhedsliv, der har en så intensiv art, at den gennemtrænger og regulerer hele livet.

Fagmandsvæsen Den calvinistiske asketiske livsførelse er i principiel modsætning til lutherdommens (relative) moralske afmagt. Lutherdommen indebærer, at nåden til enhver tid kan mistes. Nåden kan imidlertid genvindes ved bodfærdig anger, men ikke ved dygtighed. Den religiøse fornemmelse i lutherdommen har således en kontemplativ form, som indebærer en *passiv karakter*, der grundes i indstillingen på at hvile i Gud, hvor calvinismen har den *aktive selvbeherskelse* som det afgørende praktiske livsideal. Det lutherdommen i kraft af sin nådelære ifølge Weber manglede var »den psykologiske drivkraft til det systematiske i livsførelsen, der gennemtvinger dens metodiske rationalisering« (Weber 1995:84). Weber konkluderer på baggrund heraf, at lutherdommens indskærpelse af det faste kalds asketiske betydning etisk forklarer det moderne fagmandsvæsen, mens forretningsmanden som type kan forklares af, at man tilskrev profitchancerne til forsynets skikkelse (Weber 1995: 108-09).

b. Det verdslige regimente og det at tjene næsten

Tjene næsten Det *verdslige regimente* skal sikre det menneskelige samfunds beståen ved at opretholde fred og orden og sikre, at mennesker tjener hinanden (Thomsen 1970). Det verdslige regimente omfatter alle mennesker, også ikke troende. I den verdslige sfære skal øvrigheden være kristen og styre sit verdslige område under ansvar over for Gud. Det åndelige

regimente skal kun beskæftige sig med forkyndelsen af evangeliet og ikke stikke næsen i landets politiske styre. Præsterne blev en slags tekniske eksperter i organiseringen af gudstjenester og kendere af de hellige tekster, og menigheden fik et råderum og blev den bærende institution af kirken (Østergård 1998: 346-7). Indenfor det verdslige regimente er der imidlertid ikke lighed for alle. Øvrigheden, faderen, håndværksmesteren og læren har fået det embede – det kald – at befale og udøve magt, mens andre skal adlyde. Det gælder undersåtterne, børnene, svendene og eleverne. Hvad enten man er kaldet til at være undersåt eller øvrighedsperson, skal man imidlertid tjene sine medmennesker. Løftet om tilgivelsen skulle netop gøre mennesker beredte til engageret at kaste sig ud i jordelivets krav, herunder pligten til at hjælpe de nødstedte. Man skal med andre ord gøre mod andre, hvad man vil de skal gøre mod én selv.

Kaldet til at befale

Kaldet til at adlyde

Den lutherske lære og de evangeliske prædikanter får i tiden fra reformationen og fremover gennemslagskraft i formuleringerne for den nye stat (Østergård 1998: 353), hvorved det bliver en opgave for staten at overtage de sociale opgaver fra kirken. Den lutheranske tanke om retfærdiggørelse ved tro alene blev imidlertid fastholdt i de første århundreder efter reformationen, mens tanken om troens frugter, dette at det også i gerningen skal kunne ses, at man havde en tro, trængte i baggrunden indtil den pietistiske vækkelse i 1700-tallet. Pietismen ville genskabe det forhold, at et menneskes kristendom er en personlig oplevelsessag, men samtidig ville den gøre den kristne til et Guds barn, der erkender sin synd, lever i forsagelse og viser sin tro i næstekærlighed. Bevægelsen betød, at Danmark fik fattigloven (1708). Parallelt skete der en opløsning af adelsvældet. I stedet fik Danmark, hvad der kan betegnes som det mest enevældige styre i Europa, der gennemførte en revolution eller reform fra oven gennem et reformkompleks i 1780'erne, der dannede fundamentet for den selvejende bondeklasse (Østergård 1998: 354). Der blev etableret skoler i adskillige distrikter landet over og indført tvungen skolegang. Disse skoler blev tilset af præsterne, som i det hele taget havde hverv som registratorer af lokalebefolkningen og budbringere angående statens politik og nye metoder og afgrøder i landbruget. Landbrugsreformerne i slutningen af det 18. årh. påvirkede også de sociale strukturer og bondesamfundets institutioner. I 1803 bestemtes ved en forordning, at det var de lokale myndigheders ansvar i hvert sogn at sørge for fattige og invalide. Her blev den lokale præst formand for kommissionen og daglig administrator af systemet, suppleret af to bønder. Senere (1867) blev det bønderne, der begyndte at styre og overtage administrationen af skoler, fattighjælp, landeveje og lokalstyret i landdistrikterne (Knudsen 2000: 49). Altså en overgang til

Sociale reformer

Statens omsorg

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

en ren sekulær administration, men med samme lutheranske omsorgsmentalitet en pligt til omsorg overfor sine medmennesker.

Social- demokratiet

De religiøse, pietistiske bevægelser blev langsomt til egentlige politiske bevægelser (Østergård 1998: 354). Man kan således argumentere for, at Socialdemokratiet skal ses som noget, man kan kalde en lokal efterfølger til de pietistiske bevægelser og ikke som oversættere af en international socialisme. <4> Man kan også se den lutherske læres indflydelse på den moderne forståelse af samfundet, som på et ganske langt sigt resulterede i massedemokrati og velfærdsstat. Dette kan vi ikke blot se i omsorgen for næsten udtrykt i velfærdsordninger, men i væsentlig grad også på præstens rolle og ved en radikal-demokratisk respekt for de menige troende forsamlet i menigheden (Østergård 1998: 347). De universelle velfærdsordninger forvaltedes lokalt af sognekommunerne, som samtidig stod for opkrævningen af de skatter, der finansierede ordningerne. Netop dette må ses som forudsætningen for den universalistiske velfærdssektor inden for uddannelse, og forholdet mellem kirke og stat lettede den tidlige indførelse af tvungen skolegang. Den vigtigste lokale administrative enhed blev sognet, grundet reformerne indenfor skole og fattighjælp (Knudsen 2000: 50). Endvidere kan man se denne effektive registrering foretaget af præstestanden som noget positivt til velfærdsstatens fejlfri funktion. Der er en tro på de egalitære individualistiske værdier og decentrale forvaltninger, men samtidig ser vi også en stærk tro på den centrale statsmagts vilje til at tjene sine borgere og en solid respekt for statslige autoriteter i form af registreringer, lov og orden.

Statens magt

c. Pligtetikken som skaber af social orden

Plads i hierarkiet givet

Vi kan således konkludere at den lutheranske idé om forholdet mellem menneske og Gud er noget, der har en indflydelse på individets mentalitet og samfundets opbygning. Den lutheranske kaldsetiske tanke er grundlaget for, at den enkelte er optaget af sit fag – en fagprofession samt en traditionalistisk arbejdsopfattelse – »skomager bliv ved din læst«. Der er ikke i lutheranismen i modsætning til calvinismen et drive til at bevæge sig op i det sociale hierarki. Pligtetikken indebærer, at ens plads i hierarkiet er givet, og at man ikke skal gå udover de givne rammer. Vi kan også se, at pligtetikken har spillet en væsentlig rolle i at give mening i og forståelse af den enkelte danskers plads i helheden i Danmark. Vi ser pligtetikken, hvor »den enkelte internaliserer de ydre normer og påtager sig frivilligt pligten over for fællesskabet og forventer, at andre i lige så høj grad påtager sig denne pligt.« (Bovbjerg 2001: 252) Der er gensidig afhængighed i pligten. Det, der får folk til at

Gensidig afhængighed i pligten til at tjene næsten

adlyde, er i høj grad pligten til at udøve sin profession i samspil med pligten til at bidrage til fællesskabet. Den enkelte skal tjene næsten. Borgerne i det lutheranske univers er endvidere lydige overfor kongen og øvrigheden, og embedsmændene udgør en profession, som er kaldet til at administrere. Mennesket er underordnet statsmagten, men denne på sin side skal også sørge for sine borgere. Den verdslige pligt til at tjene næsten er således kollektivt forankret i både stat og borger, hvor der er en gensidig tillid til hinanden. Staten og overbevisningen om, at alle vil føle sig forpligtet til at tjene næsten, reducerer usikkerhed. Individer, der ikke opfører sig solidarisk med systemet, er ildeset. Det direkte forhold mellem det enkelte individ og Gud og muligheden for manglende sjælefredelse, hvis man ikke tjener næsten, må anses for væsentlig for, at denne gensidige tillid kan være til stede. Frihed for den enkelte består i, at denne engageret kan kaste sig ud i sit kald og samtidig have trygge omgivelser.

Pligtetikken viser sig også i dag i, at danskere arbejder meget, og i tillid til velfærdsstatens overlegenhed betaler noget af den højeste skat i verden. I det hele taget er fagprofessionens kaldstanke og den traditionalistiske arbejdsopfattelse stadig indlejret i danskernes karakter, selv om disse opfattelser i moderne tid til stadighed udfordres, hvilket uddybes senere i afsnit om globaliseringen og højmoderniteten.

Idag

2. Folkelighed

Kapitalismen i Danmark har været præget af, at den har været mindre aggressiv end i mange andre lande. I Danmark har man mange små virksomheder. Dette kan bl.a. henføres til den måde, som dansk agrarstruktur udviklede sig med landboreformerne i 1800-tallet, hvor der var ca. 30.000 mellemstore gårde på 30-120 ha, som optog godt halvdelen af det dyrkede areal (Østergård 1992: 65), mens godserne kun havde 30% af det dyrkede areal og husmændene de resterende knap 20% (Østergård 1992: 65). Det kendetegnende ved de mellemstore brug var, at de var store nok til – i samarbejde – at kunne deltage i den videnskabeliggørelse af produktionen, som fandt sted, men de var ikke så store, at ejeren var unødvendig i produktionen. Den største del af produktionen foregik således i mellemstore enheder med op til ti beskæftigede, hvor størstedelen af disse ti tilhører familien. Parallelt med landboreformerne indgår de danske gårdejere i alliancer med byernes borgerskab i oprøret mod »Enevælden«, og der sker en langsom konsolidering og styrkelse af gårdejernes politiske magt i årtierne efter enevældens afskaffelse. Den samfundsstruktur, som blev præget af disse brug, kan betegnes *agrarkapitalisme* (Wählin 1980: 7-15; Østergård 1992: 65). Begrebet betoner, at kapitalismen var dominerende i Dan-

**Agrar-
kapitalisme**

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

mark før den industrielle revolution i 1850/1890 og før opkomsten af en egentlig industriarbejderklasse. Agrarkapitalisme skal ses som en forbindelse mellem land- og byøkonomi og som et særligt forhold mellem de forskellige produktionsenheder på landet. Det er imidlertid en helhed af dette kompleks af økonomiske, sociale, politiske og idé-mæssige forhold, som er indeholdt i den danske vej til agrarkapitalisme, hvor en væsentlig sociokulturel dimension i denne agrarkapitalisme er Grundtvigianismens hegemoni (Østergård 1998: 363). <5> Grundtvigianismen dannede inspirationsgrundlag for den danske folkelighedsideologi og står i modsætning til andre ideologiske strømninger i Danmark med mere elitære og ideale fordringer såsom H.C. Ørstedes og Kierkegaards filosofi, som ikke har domineret dansk tankegang

a. Grundtvigianisme

Folkelighed

NFS Grundtvig (1783-1872) satte *folkelighed* inklusive en folkelig religiøsitet som øverste ideal. Det var tanker om det nære samfund – tanker, der påpegede vigtigheden af spirituel frihed for det enkelte menneske, folkeånden og fællesskabets solidaritet. Hans tanker dannede grundlag for nationale vækkelsestanke, som fik kulturelle, økonomiske og politiske konsekvenser i hele Danmark. Det er således den systematiske udbredelse af Grundtvigs ord og eksempel, som først og fremmest blev institutionaliseret i folkehøjskolerne, der ofte bliver tillagt stor værdi i relation til, at de danske bønder i 1880'erne formåede at omlægge og omorganisere produktionen til forædlede mejeri- og slagteri-produkter, som kunne konkurrere på verdensmarkedet. I 1800-tallet fik vi således organiseringen af en vigtig del af befolkningen i andelsselskaber i form af eksempelvis andelsmejerier og andelsslagterier (Østergård 1992: 73). Højskolerne bidrog også til politisk erfaring, hvor den ideologiske idé om almen menneskelig uddannelse og udvikling er hentet fra Grundtvig. Det er også hos Grundtvig, at vi ser ideen om demokrati som folkestyre med dets stærke antielitære islæt.

Menneskets udvikling

Grundtvig opfattede mennesket som Guds skaberværk, hvor menneskelivet får en selvstændig værdi, som må forvaltes. Antagelsen er, at en sand kristen må være et fuldkomment menneske, og at det at udvikle et menneske fuldt ud kræver en vis grad af frihed til at kunne udvikle dets talenter i den retning, de er skabt til at gå. Frihed er ikke det samme som anarki, men ligesom planter i en have kan mennesker nå deres fulde potentiale, når de bliver ordentlig vejledt og plejet. Men de må ikke blive bundet, tvunget ind i begrænsende kanaler af viden og tro. Grundtvig argumenterede således for, at børns opdragelse skulle være spirituelt fri og berørt af kreativitet og opdagelse snarere end af rigid

udenadslære. Ligeledes skulle religiøs instruktion være fri og tillade folk deres egen forståelse af Gud og universet. Disse tanker kan ses i den traditionelt udbredte frihed i det danske undervisningssystem og det deraf følgende »frisind« og i den særlige organisering af religionen i Folkekirken, som ca. 90% af den danske befolkning er medlem af via betaling af kirkeskat (Østergård 1992: 64-5).

Den grundtvigske idé stillede krav til økonomisk og kulturel frihed, først gennem folkelig bred uddannelse og dernæst gennem folkets overtagelse af den økonomiske og politiske magt. Grundtvig så det menneskelige liv handle om at leve »et jævnt og muntert, virksomt liv på jorden«. Skolen skulle gøre livets tarv til sit formål. Den skulle være optaget af livet, som det virkelig er, og stræbe efter at oplyse og fremme livets brugbarhed (Abrahamowitz 2000). Skolen skulle ikke gøre oplysningen selv til sit formål, og den skulle ikke bidrage til at skabe et nyt liv. Skolen må hverken nedbryde det gamle eller spille tiden med at udvikle de regler, man mener, kan skabe et andet og bedre liv. Lærerne skulle undervise på en levende måde om det folkelige liv. Lærerne skal ikke undervise i det liv, der findes i bøgerne, og de skal ikke plage ungdommen med navne, årstal og allehånde småting. (Abrahamowitz 2000: 251). Undervisningen er gensidig og skal ikke ske i form af dosering, men ske via samtale og erfaringsudveksling. Der er tillid til individets egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle. Oplysningen af folket skal fæstne mennesket i det, der ligger forud for enhver lærdom, hvilket er det historiske folkelige fællesskab. I og med at oplysningen på den måde forpligter på et fællesskab, er den også demokratisk i sit sigte, ligesom det for Grundtvig er afgørende, at den bliver til i den frihed, hvor forskellige meninger kan brydes. Vi ser, at Grundtvigs tanker danner basis for undervisningen i vore folkeskoler, som i mindre grad opfordrer (har opfordret) til at demonstrere intellektuelle og analytiske evner, men i højere grad til funktionalisme, pragmatisme og forståelse af samarbejde (Fivelsdal and Schramm-Nielsen, 1993; Schramm-Nielsen and Hjort, 1996). Grundtvigianismen får ikke kun indflydelse på vores folkeskole, men også på dansk pædagogik i det hele taget.

Folkeligheden og de egalitære værdier kan også ses i Grundtvigs sange og salmer. Sangene signalerer lighed og jævnhed hos dansken (Østergård 1984: 329-30). »Bjerg er kun bakke, hvilket vi tager til takke for, og vi har drevet det vidt, når få har for meget og færre for lidt«, hed det i en fædrelandssang. Disse sange var således med til at skabe dansk nationalitetsfølelse og karakter, hvor alle er moderate og beskedne og i samme båd. Som Østergård (1992) udtrykker det, besidder danskerne

Undervise i det jævne og brugbare

Anti-intellektuel

Moderate og beskedne

Prale

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

en attitude af underdanig forfægtelse, hvor vi ved, at vi er de bedste, men vi praler ikke af det. Man kan således se, at frisindet for den enkelte i høj grad bliver påvirket og begrænset af folkeånden. Det kan på denne baggrund vel ikke undre, at Janteloven blev et mærke for dansk identitet. I øvrigt er sindelaget afgørende for, om man hører med til den danske befolkning (Østergård 1992:47). Kulturen kommer fra folket, og de, der har udtrykt viljen til at være folket, er folket.<6>

System og balance

I tilknytning til Grundtvigianismen er det også relevant at nævne Grundtvigs fætter Henrik Steffens(1773-1845), om end han havde en mindre synlig indflydelse på dansk ideologi. I sine forelæsninger i København vinteren 1802-03 introducerede han nye strømninger fra romantikken og den tyske idealisme i det danske åndsliv. Steffens forelæsninger introducerer som alternativ til den naturvidenskabelige analysemetode det tankesæt, som vi i dag kender som *systemteori*. Steffens kalder til et paradigmeskift, hvor systemanalyse skal erstatte den videnskabelige kausalanalyse. Den klassiske systemanalytiske centrale begreber er tydeligt udviklet hos Steffens, der fremsætter dem som sit centrale budskab. Herigennem kommer bl.a. den systemanalytiske tænkemåde ind i dansk åndsliv på en kraftfuld måde på et meget tidligt tidspunkt. <7> Den systemanalytiske tænkemåde udvikler sig som et formidlende led mellem den Grundtvigske folkelighed og en mere videnskabelig orientering. Den systemiske tænkemåde bidrager til ideen om, at der skal være balance mellem de forskellige grupper i det danske samfund.

Folkeånd på tværs af klasser

Grundtvig lancerede dermed et ideal om folk og folkelighed, der styrkede bondebevægelsens selvfølelse over for de andre klasser, dvs. det national-liberale borgerskab såvel som land- og byarbejdere (Østergård 1992: 61). Man kan således se Grundtvigianismens sociale funktion primært som en klasseideologi for gårdmændene. Men Grundtvigs tankeverden rakte ud over den snævre, funktionelle ideologi for gårdmandsklassen. Det er således ved at blive lagt til grund for både organiseringen af det religiøse og for store dele af det øvrige politiske, kulturelle og økonomiske liv, at Grundtvigianismen skabte et kulturelt hegemoni. Et hegemoni, der gennemsyrrer dansk mentalitet på tværs af klasser, erhverv, region, alder og køn. På den måde er denne ideologi blevet til noget førbevidst eller noget naturligt, der ikke står til diskussion, men er kommet til at definere hele danskheden. Grundtvigianismen etablerer et kulturelt eller ideologisk hegemoni via en ageren, hvor den fremstiller sig som en ydmyg og trængt minoritet, samtidigt med at den sidder på hele den kulturelle kapital. Det er gårdmændenes ideologi, som har sejret over byborgerskabets, ikke institutionelt, men

reelt. Grundtvigianismen sejrede også, fordi den prægede modstanderne og tvang dem til at argumentere på gårdmændenes præmisser. Det gælder også for Socialdemokratiet, (Østergård 1992: 79), som var de første, som udviklede en egentlig strategi for landbruget. Endvidere var den liberalisme, som Venstre bar med sig, også social, idet den handler om at holde handelslivet økonomisk frit og samtidig skaffe social velfærd til alle borgere. Der er tale om en dansk politisk ideologi, hvor der sker en balancering af grupper, hvor opbygningen af samfundet skabes i et system, der skal være i balance, og hvor modsætninger formidles forhandlingsmæssigt, kan ses som en syntese mellem det grundtvigske og det systemteoretiske. Det folkelige-systemiske indslag modvirkede, at den danske stat nogensinde blev en rigtig laissez-faire stat. Dette beskyttede det danske styre og det unge demokratis udvikling mod de sammenbrud, som de store konjunkturkriser var med til at forårsage i andre lande.

b. Det antifolkelige: Det videnskabelige, ideale og det internationale

Det 19. århundredes ideologiske strømninger i Danmark var i øvrigt præget af spændingen mellem oplysningstidens *naturvidenskabelige* orientering, hvis bannerfører var den kantianske naturvidenskabsmand og filosof H.C. Ørsted, som satte videnskaben som øverste sandhedsdommer for at værne mod overtro og den angst, som overtroen fører med sig. Ørsted optræder således overfor og som modsætning til Grundtvig, der ikke er til sinds at lade videnskaben være øverste instans, men som sætter folkelighed inklusive en folkelig religiøsitet som øverste instans. Det bliver Grundtvigs tanker, der kommer til at dominere dansk ideologi, hvor Steffens systemteori bliver et formidlende led mellem den Grundtvigske folkelighed og den videnskabelige orientering.

Anti-videnskabelig

En anden ideologisk betydningsfuld skikkelse i det danske åndsliv i det 19. århundrede var Søren Kierkegaard (1813-1855), der hverken accepterede videnskabeligheden eller folkeligheden, men som satte en religiøs og eksistentiel fordybelse og inderlighed øverst (Aagård 1982). Kierkegaard argumenterede for, at menneskets menneskelighed ikke var dets natur, ligesom alt det, som denne natur ville diktere mennesket, var omklamrende. Det handlede om at etablere et liv i frihed fra naturens diktater, hvilket er et liv i valg under ansvar og i skyld. Han argumenterede for en religiøs individualisme og mod at sætte menigheden som et mellemlid til Gud, hvilket blot er at tabe sig i mængden og det almene. Den ideale fordring er brud med verdenen og efterfølgende lidelse. Indre Mission relaterede sig til Søren Kierkegaard. Selvom

Anti-ideale

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

indre mission fik en vis udbredelse især i Vest- og Nordjylland, blev det som ovenfor nævnt Grundtvigs ideer, som blev de dominerende. Grundtvig stod imidlertid totalt uforstående overfor Kierkegaard. Kierkegaards indflydelse var i det hele taget begrænset i sin samtid, men med eksistensfilosofiens udnyttelse af Kierkegaards tanker har den i dag en udbredt aktualitet.

Anti-global

Det Grundtvigianske var i sin hyldest til den danske nationalstat anti-global. De internationale (europæiske) strømninger blev imidlertid bragt til Danmark af Georg Brandes. Han var formidler af John Stuarts Mills socialliberalistiske tanker, men i det hele taget lukkede han op for det nye Europa og var i modstrid med den gængse polemik. Han gik således i åben kamp mod danskheden, men for de underkuede kvinder, den frie kærlighed og den skønne frigjorte menneskelighed. Han formidlede via hovedstrømninger i den europæiske kultur udenlandske værdier, der var nye og chokerende i Danmark. Det var nyt med en åbenhjertig behandling af forholdet mellem mand og kvinde, og det var chokerende at høre om det lykkelige ved at tænke frit, uhæmmet af overleverede dogmer og om at vælge digtningsmotiver fra alle sider af samfundslivet. Edward Brandes, broder til Georg Brandes, kæmpede for broderens positioner. Han var journalist og medvirkede til en af de mest betydningsfulde og indflydelsesrige konstellationer i dansk politik, alliancen mellem småbønder og akademikere, som stadig lever i Det Radikale Venstre. Brandes brødre danner stadig basis for dagens kulturradikale, som ligeledes er i opposition til de gængse meninger og er stærkt inspireret af udenlandske skribenter. Men brødre Brandes kredens glansfulde fremgang resulterede dog kun i et tilsyneladende, men ikke reelt i et kulturelt hegemoni (Østergård 1992:78).

c. Folkeligheden som skaber af social orden

Det jævne individ, ligemand og solidaritet

Vi kan således konkludere, at folkelighedsideologien indebærer på den ene side en interesse for det enkelte menneskes frihed og samtidig en idé om et folk, hvor ensartethed og egalitære værdier spiller en stor rolle (Østergård 1992: 21). Man ser således det *næsten paradoksale, men virkelig vellykkede*, at den individuelle autonomi går hånd i hånd med den kollektive heteronomi. Respekten for det enkelte menneske virker, så længe det indordner sig under det folkelige sindelag. Den enkelte skal være munter og tale dansk, som det leves blandt folket, men ikke sætte sin næse for højt i sky. Universitetslærerne og chefen er ikke nogen autoritet, men skal gerne være på ligefod med de studerende og medarbejderne. Kommunikationen skal ske på lige fod, der skal være gensidig læring, og sproget skal være levende og ikke præget

af fremmede termer. Det er ikke en såkaldt elite, der har magten, men det jævne menneske, som tilsyneladende er svagt og trængt, men som sidder på hele den kulturelle kapital. Der tegner sig en høj grad af fokus på det jævne individ og solidaritet. Det individuelle og magten er horisontal. Der er ikke nogen, der skal rage op. Man reducerer usikkerhed ved at tilkendegive, at man understøtter det folkelige sindelag, ligesom man reducerer usikkerhed og solidaritet via folkesange og uddannelse, der udvikler den enkelte. Friheden består i at det enkelte menneske bliver formet naturligt og ligefremt og ikke disciplinært og elitært, samt at der er respekt for den enkeltes mening og opfattelser, så længe den er folkelig. Grundtvigianismen stod således i modstrid til de elitære og ideale fordringer, som blev udtrykt i andre ideologiske strømninger i Danmark i det 19. århundrede. Den signalerede en stærk nationalitetsfølelse og en afstandstagen fra udefrakommende påvirkninger.

3. Integrationen af pligtetik og folkelighed

Vi har ovenfor argumenteret for, at pligtetikken og det folkelige spiller en central rolle i at danne social orden i Danmark. I den Lutherske pligtetik er det »kaldet«, der får individet til at adlyde. Det er kaldet til at være engageret i professionen og til at tjene sine medmennesker. Hierarkiet er givet, idet folk skal blive i den plads, de er indføjede i. Øvrigheden, faderen, chefen og læreren har fået det kald at udøve magt, mens andre skal adlyde. Usikkerhed reduceres ved, at der er en gensidig forventning om, at den enkelte har internaliseret de ydre normer og frivilligt påtager sig pligten over fællesskabet. Folkeligheden har også rod i Lutheranismen i den forstand, at man stadig skal tjene sine medmennesker, men hierarkiet er fladt og relationerne horisontale. Det, der kendetegner det danske, er således ikke så meget de homogene normer eller den homogene befolkning, men et jævnmandsprincip (Schmidt 1999: 29). Det er det jævne menneske og en optagetthed af det jævne og muntre liv, som sætter de ydre normer for den folkeånd, som den enkelte forventes at hengive sig til og indordne sig under. Denne eksistensform skulle garantere et godt verdsligt liv og dermed også reducere usikkerhed. Det er den ydmyge og trængte minoritet, som sidder på den kulturelle kapital, der bestemmer folkeånden. Der er en skepsis og manglende imponerthed over for det ideale, geniale og det sublime, som også viser sig i en »smålighed – som en ikke villen rykke ud med anerkendelse« (Schmidt 1999: 29). Det betyder, at de, der beskæftiger sig mere elitært med et fagområde eller erhverv, må »skjule sig« eller vil blive udelukket fra fællesskabet. Grundtvigianismen indebærer også, at den lutherske pligtetik og det verdslige hierarki får et mere libertinsk og anarkistisk skær i Danmark

Pligt og fladhed

Magt til den trængte

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

| | |
|----------------------------------|---|
| Adlyd Gud, Stat og Folket | end i Sverige, men hensynet til hinanden og folkeånden tages med (Østergård 1992). Øvrighedens rolle røres der imidlertid ikke væsentlig ved. Folket skal respektere fællesskabet og loven. Deter således både Gud, øvrigheden og folket, som den enkelte skal adlyde, og som begrænser individets handlerum. |
| Frihed i arbejdet | Frirummet er til stede i den måde, man udfører sit kald, hvor man alene står overfor Gud samt ved, at man som individ kan udvikle sig såkaldt naturligt i betydningen uden ideal norm. Der er således ingen metodisk disciplinering og elitærdisciplinering af det enkelte menneske, udover at man skal passe sit arbejde og ikke prale af sig selv, men være folkelig. Der er en decentral styring og administration, som øvrigheden ikke blander sig i. |
| Styringsovergreb | Der er imidlertid, som allerede John Stuart Mill (1806-73) indså, en potentiel risiko med folkelighedsideologien og pligtetikken, at den enkelte bliver udsat for styringsovergreb: Folkelighedsideologien er antielitær og traditionel og indebærer, at det er den herskende menings- og tænke måde, der regerer (Mill 1996: 195). Når mange danskere samtidig har en pligtetik og tro på øvrigheden, som gør, at flertallet har lært at betragte øvrighedens magt som sin magt, eller dens meninger som sine meninger og ikke en folket fjendtlig magt, er det muligt for øvrigheden at invadere den individuelle frihed og derved i lige så høj grad blive udsat for overgreb fra øvrigheden, som den allerede blev det fra den offentlige mening (Mill 1996:195). Vi vil senere i denne artikel vise, hvorledes Mill fik ret i sine antagelser. |

D. Ideologiske træk indlejret i den danske ledelses- og styringstradition

Vi vil i det følgende beskrive de ledelses- og styringstraditioner, der har hersket i Danmark, samt analysere, hvorledes de ideologiske antagelser indlejret i denne tradition passer til pligtetikken og folkeligheden.

1. Pragmatisk beslutningstagen

| | |
|-----------------|---|
| Erfaring | I forbindelse med beslutningstagnung (Schramm-Nielsen 2001) har danskere en tilbøjelighed til ikke at se efter for mange alternativer, og at bruge inkrementalisme og satisficering i stedet for optimering. Dette kan ses som en manifestation af den danske folkelighed —»på det jævne«. Den danske beslutningsmodel er dog også præget af en slags »action man«, der indebærer pragmatisk rationalitet baseret på erfarin- |
|-----------------|---|

ger og på induktion fra empiriske observationer. Danskere tilstræber at være pragmatiske, realistiske og nærhedsfokuserende. Noget der også er helt overensstemmelse med folkelighedsideologien. Schramm-Nielsen (2001) anfører endvidere, at der i Danmark er stor interesse i »action learning«, som tager sit udgangspunkt i, hvad folk, dvs. beslutningstagere, rent faktisk gør (Holt Larsen 1990). Det viser igen den pragmatiske tilgang, som er indeholdt i folkelighedsideologien.

Fokuseringen på det pragmatiske og simple kan også ses på, at de rationelle økonomiske styringsmodeller i praksis har haft forholdsvis dårlige vilkår i Danmark. Vi har således set, at de driftsøkonomiske økonomistyringskoncepter, som opstod i 50'erne, ikke har haft den store gennemslagskraft. De har været kraftigt kritiseret af de mere adfærdsorienterede og humanistiske ideologier for at være for mekanistiske og centralistiske. Empiriske undersøgelser viser således, at økonomiske styringsmodeller i danske virksomheder bruges mere til administration og kontrol end til analyse og beslutningstagning. Danskere er energiske med at registrere, men bruger ikke den indsamlede information særligt intensivt til eksempelvis rationelle beslutninger, men ofte mere til politiske magtspil og legitimering (Melander 1996, 2001, Skærbæk og Melander (u.u), Skærbæk 2002). Registreringerne bruges således hovedsagelig defensivt og symbolsk som et overvågningsdispositiv, men i mindre grad til beslutningstagning (Skærbæk 2002). Også i vores budgetteringstradition fokuserer vi mest på kontrol, satisfiering og delegering, og ikke som i den svenske budgetteringspraksis mere på systematisk prioritering og ressourceallokering.

Generelt har danskerne ikke stor tiltro til, at økonomisk rationalitet kan opnås via stordrift. Det gælder nok især i den offentlige sektor, hvor der har været problemer med at tro på stordriftsfordele af hospitaler og amter, selvom mange lokale aktiviteter indenfor disse områder sandsynligvis ikke er rationelle, givet Danmark kun er 5 millioner indbyggere. Det kræver således rutine for at være en dygtig kirurg (Dalsgård & Jensen), hvilket ikke kan opnås, når mere sjældne operationer decentraliseres. Givet den protestantiske og Grundtvigianske tradition vil danskere gerne have decentrale systemer, hvor den lokale administration og styring overgives til lokale enheder.

2. Dialog, konsensus og mindste fællesnævner

En anden dimension, som synes at dominere dansk beslutningstagning, er dialog og forhandling. Midtpunkt, konsensus og egalitet er centrale for styring af sociale relationer i overensstemmelse med den grundtvigianske idé om folkelighed. Dialog og forhandling er centrale instru-

Registrering

Legitimering

Smådrift

Forhandling

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

menter til at konstruere dette midtpunkt. På arbejdsmarkedet og i det politiske er der en høj grad af forhandlinger af magt og legitimitet. Det danske industrielle relationssystem, som ofte refereres til som Den Danske Model, bliver styret af tilsvarende kollektive forhandlingsmodeller. I det hele taget er den danske økonomiske model kendt som en multicentreret forhandlingsøkonomi, hvor allokeringen af ressourcer bliver udført via institutionaliserede forhandlinger mellem uafhængige beslutningscentre i stat, organisationer og virksomheder (Ramstad 1991). At det kan kaldes forhandlingsøkonomisk skyldes, at en lang række interesser forhandler om, hvordan de skal fordele landets ressourcer, dette være sig økonomiske, materielle og andre. Forretningsrelationer er ofte domineret af gruppediskussioner (forhandlinger) og gruppers beslutningstagning. I virksomhedssammenhæng ser vi, at forhandling, dialog og konsensus bliver meget vigtig i budgetteringen. Det gælder også, når der skal indføres nye systemer såsom f.eks. Balanced Scorecard (Nielsen & Sørensen 2003). Det, vi er vidne til, er den systemiske balancering af sociale gruppers interesser.

3. Indadvendt selvledelse og socialstyring

Tillid

Endvidere indebærer pligt- og folkelighedsideologien, at selvkontrol og social kontrol bliver naturligt indlejret i danskernes styringstraditioner. Danskerne synes da også i vid udtrækning at have baseret sig på »kontrol« ud fra princippet om 'ansvarlig autonomi' (Schramm-Nielsen 2001). Ved dette forstås, at danskere i et stort omfang får rum med hensyn til autonomi i beslutningstagning indenfor arbejdsfæren, men på samme tid forventes de at leve op til et lignende niveau af ansvarlighed for den handling, der tages (Schramm-Nielsen 2001). Resultatet er, at danske ledere tror (har troet), at medarbejdere ikke har behov for at blive kontrolleret, idet kontrol bliver opfattet som noget negativt. Det bliver betragtet som et tegn på mangel på tillid i den person, som bliver udsat for kontrol, og som et udtryk for, at man betvivler, at individet gør sin pligt. Endvidere bliver danskere ofte bedømt mere på deres kollektive samarbejdsevne end på deres individuelle præstationer. De bliver heller ikke bedømt på, om de er brillante og intelligente, men mere på om de i praksis lever op til de udførlige ideer (Ramstad, 1991). Derimod har decentral økonomistyring via styring ud fra økonomiske måltal og dertil svarende præstations aflønning indtil for nylig ikke haft den store udbredelse i Danmark.

4. Styrker og svagheder ved den danske ledelses- og styringstradition

Vi kan således konkludere, at med hensyn til beslutningstagning, styring og kontrol er den danske styringstradition kohærent med pligtetikken og folkeligheden. Friheden består i, at man, så længe man tilpasser sig de ydre rammer, har frihed til at udføre sit kald. Der er ingen metodiske eller proceduremæssige krav til den enkeltes arbejdsførelse.

En styrke ved den danske styringstradition er nok netop selvstyringen, som involverer internt engagement. Internt engagement er hos et individ, hvis denne begrunder sin energi og opmærksomhed primært ved at henvise til variable hos sig selv (Argyris & Kaplan 1994: 91). Dette er væsentligt, hvis man ønsker, at individer skal være aktive og kreative opgaveløbere. Det kræver internt engagement, fordi medarbejderne så ser sig selv som ansvarlige og som igangsættende. Internt engagement er en forudsætning for professionalisme af høj kvalitet. Internt engagement alene er imidlertid utilstrækkeligt til at etablere organisatoriske regler og til at kommunikere regler og adfærd, som ønskes og belønnes af organisationen. Dette sker i den danske styringstradition via kommunikation og social kontrol. Selvstyring og social styring er meget hensigtsmæssige, når man kan have tillid til aktørerne, hvilket netop kendetegner den danske pligtetik. Hvis man ikke kan have tillid, er handlingsstyring og resultatstyring en løsning, som er en dyrere form for styring, og som har nogle problemstillinger, som vil blive belyst i et senere afsnit.

Internt engagement

En svaghed ved manglende resultatstyring og dermed manglende sammenligning af resultater med andre kan være, at ambitionerne sættes for lavt. Navlebeskuelse, selvtilstrækkelighed og manglende utilstrækkelighed og manglende udfordringer bliver konsekvensen. En problemstilling ved den stærke egalitære socialestyring og den pragmatiske beslutningsmodel er nemlig, at man er og forbliver traditionalist. Det er således kun acceptabelt at foretage innovationer i Danmark i det omfang de finder sted i tilknytning til individets afgrænsede funktion og dermed indenfor den kollektive folkelige ramme, mens det ikke er tilladeligt med en mere elitær eller transcenderende form for erkendelse. Det at udvikle nye begreber og modeller til at udvikle og styre vort samfund er i direkte strid med Grundtvig og folkeligheden.

Navlebeskuende

E. Ideologiske dimensioner i højmoderniteten og globaliseringen

Ungdomsoprør og USA

Med afsæt i ungdomsoprøret og den samfundskritiske debat i 50'erne og 60'erne er der i Danmark sket en øget fokus på selvets realisering og det selvberørende. Drivkraften var en kritik af den eksisterende samfundsorden og en centrering på menneskets oplevelse af egen eksistens. Endvidere har Amerikansk udviklede koncepter siden 2. Verdenskrig været dominerende i forbindelse med den såkaldte globalisering af økonomien. Nedenfor i dette afsnit vil vi redegøre for det selvberørende og for globaliseringens indhold og påvirkning samt diskutere, hvorledes disse nye ideologiske dimensioner passer med de traditionelle.

Selvrealisering og individualisering

1. Det selvberørende

Den højmoderne personlighedstype »opfatter sig selv som uafhængig og selvberørende, eller autentisk« (Bovbjerg 2001: 252). Denne personlighedstype har en autentisk kerne (selvet), som ikke umiddelbart er synlig, men som ses og anses for subjektets individualisering eller selvrealisering. Selvet dannes ikke kun i forhold til det andet, som findes uden for os selv, men i meget høj grad i det, som findes potentielt i os selv, og som ikke er bevidst for os selv. Det ubevidste er vejen til menneskelig erkendelse om sig selv frem for bevidst selvindsigt omkring eksempelvis egen karakter og evner. Konsekvensen er, at der er en del af det menneskelige sind, der ikke kan kontrolleres, hvorfor mennesket ikke kan have fuld kontrol over sig selv eller være fuldt bevidst om sig selv, endsize være fuldt bevidst om det at realisere sig selv. Det bliver en form for intuition, som er den højeste erkendelsesform, og ikke objektive og rationelle metoder. Det medfører også, at arbejdet skal indebære mulighed for selvets udvikling. I det traditionelle industrisamfund arbejdede man sig til materielle goder via det, at man fik af penge for sit arbejde, mens man nu også skal realisere selvet via arbejdet og have personlig succes.

Svækkelse af de sociale bånd

Samtidig med fokus på selvets realisering sker der en svækkelse af de sociale bånd og af kontrollen over individernes handlinger. Der begynder at tegne sig et autonomt individ, som føler sig frit og unikt. Men for at individet kan være sig selv, må det alligevel underlægge sig kollektivets normer. Når individet skal have stor autonomi, må staten og øvrigheden have stor gennemslagskraft på den enkeltes livsførelse (Bovbjerg 2001). Den skal have disciplinerings teknikker (Foucault 1994), som erstatter øvrigheden. Disse er teknikker, som tages i anvendelse for at bringe orden i den menneskelige mangfoldighed, men som adskiller sig fra andre magtteknikker ved så omkostningsfrit og så

Disciplinerings-teknikker

diskret som muligt at give mennesket selvdisciplin. Man skal have disciplinerings teknikker, hvor øvrigheden styrer den enkelte, således at denne tror, at han/hun er selvstyrende. Man skal således have etableret governmentality. En disciplinerings teknik er eksempelvis normen for den ideale krop, hvor de, der ikke tilpasser sig normen implicit, bliver fortalt, at deres krop er defekt og ude af kontrol, hvorfor de må gå på diæt (Jeacle 2003). Det at lære at få vores krop til at passe til den ideale form, som er »sleek, thin and toned,« er et basalt element i det at blive en god borger (Jeacle 2003). Det bliver en magtfuld disciplinerings teknik, ikke blot i form af en repressiv styring, men også som en stimulerings teknik. Man skal således være »slim, good looking, and tanned«, og »get undressed!« (Jeacle 2003).

Disciplinerings teknikker er altså listige og søger at undgå modstand. Normen udøver sin tvang ved, at individerne måles, sammenlignes, differentieres, rangeres og udelukkes. Det er en måde, hvorpå man kan få individet til at føle sig unikt og uerstatteligt samtidigt med, at det lever i et samfund, der er organiseret på principper om lighed. I sammenhæng med disciplineringen skildrer Foucault overvågningens dispositiv, der kun lever i kraft af sit nærvær overfor for sit virkefelt. Det må gøre sig synlig og bevidst, ellers fungerer det ikke efter hensigten. Der opstår et behov for registreringer, målinger og evalueringer, hvor ledelses- og styringsteknologierne får en væsentlig rolle. Man skal vide sig overvåget. Disciplinen og overvågningen forstærker hinanden gensidigt gennem en styrkelse af deres virkningsfuldhed.

Overvågning

Det højmoderne menneske er imidlertid også usikker på sig selv, bl.a. fordi der sker en individualisering af de samfundsmæssige risici (Beck 1996). Det bliver eksempelvis et personligt problem, at man bliver syg eller arbejdsløs, idet det kan tilskrives manglende vilje og evne til henholdsvis at leve rigtigt og til at arbejde. Endvidere bliver mennesket angst og sårbart, når det lever i omgivelser af konstante forandringer og krav om fleksible arbejds situationer (Sennett 1999). Vore nære tilfids relationer har også ændret sig i de senere år. Før var relationerne underlagt stabile traditioner, mens relationerne idag hele tiden er til forhandling og refleksion (Giddens 1991). Samtale og forhandlinger spiller en væsentlig rolle i etableringen af de sociale relationer, idet det tillader parterne at få viden om hinanden, samt at nå til et konsensus punkt, hvor enighed er tilfredsstillende for alle parter.

Usikkerhed

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Ekspert-systemer

Tradition og nære relationer var også den måde, vi hovedsagelig tidligere håndterede usikkerhed på, mens vi i dag hovedsagelig gør det via symbolske tegn og ekspertsystemer. Samtidigt sker der til stadighed en negering og udvikling i de symbolske tegn og eksperternes viden, hvilket også medvirker til at skabe en radikal tvivl og uoverskuelighed. I højmoderniteten er der således skabt tvivl om modernitetens antagelse om, at objektiv viden og rationalitet findes. Tillid til viden er imidlertid afgørende for et menneskes udviklings-, valg- og handlemuligheder. Tillid til viden er afgørende for den ontologiske sikkerhed og udgør fundamentet for vor identitet og tiltro til den sociale verden, men da vor viden hele tiden udfordres, bliver vores selvidentitet en refleksiv proces. Hvert individ kan via den refleksive proces foretage en personlighedsudvikling og søge at komme på forkant med, hvad der foregår af forandringer. Via en udvikling af selvet får man den samfundsmæssige forandring og fremtiden på sin side (Bovbjerg 2001:33). Det refleksive foregår eksempelvis via kurser og terapeutiske metoder. Via kurser med fokus på selvudvikling og terapi produceres der nemlig et sprog, som kan give mening i forhold til det, som det hele omhandler, nemlig individets indre (Bovbjerg 2001). Eksempelvis kan terapi og kurser med fokus på selvudvikling opfattes som et ekspertsystem, der tilbyder en troværdig og kontrolleret indgang til individernes erfaring. Når traditioner forsvinder, og viden til stadighed udfordres, skal mennesket have konstant hjælp til den refleksive proces, hvor mening re-etableres.

Terapi

Autonomi en illusion

Vi kan således konkludere, at i højmoderniteten er det ideen om det selvberørende og selvaktualiseringen, der motiverer og får individet til at adlyde. Disciplinerings teknikker spiller en væsentlig rolle i at få individet til at adlyde. Det er symbolske tegn og ekspertsystemer, der giver følelsen af, at usikkerheden bliver reduceret. Disciplinerings teknikkerne griber ind i individets autonomi, således at det selvberørende bliver en illusion. Det må imidlertid antages, at der er forskelle mellem enkeltindivider og generationer med hensyn til, hvor stor en rolle højmoderniteten indvirker på dannelsen af den sociale orden.

2. Globaliseringen

Global pres

På det seneste er pligtetikken og velfærdsstaten blevet udfordret. Økonomisk har det ikke været muligt for staten at leve op til folks krav/ønsker, og der er blevet lagt større og større pres på den arbejdende del af befolkningen for at kunne finansiere velfærdsstaten. Årsagen påstås bl.a. at være befolkningens aldersfordeling, en stor befolkningsandel på overførselsindkomster, samt at befolkningen i det hele taget ønsker flere velfærdsydelser. Vi er imidlertid også vidne til, at globaliseringen

sætter Danmark under pres. Globaliseringen (<http://www.policy.dk/art1.htm>) indebærer et opgør med den socialdemokratiske keynesianisme til fordel for en slags nyliberalisme, hvor inflationsbekæmpelsen får første prioritet, mens beskæftigelsen i krisetider nedprioriteres. Man satser på, at produktiviteten skal stige via en billigere og mere fleksibel arbejdskraft. Endvidere arbejder man for en liberalisering og deregulering af den internationale samhandel for at ophæve restriktioner for kapitalens internationale bevægelser. Parallet er der øget fokus på at opnå konkurrencemæssige fordele via stordriftsfordele og standardiseringer af processer og produkter. Krav til stordrift og standardiseringer sker også som følge af store investeringer i ny viden og teknologi, store udviklingsomkostninger, kort produktlivscyklus, korte udviklingstider for ny viden etc.

Globalisering og moderne teknologi har således sat den danske smådriftmodel i problemer og bevirker, at Danmark på grund af vort lille befolkningstal og på trods af åbne markeder får virksomheder, som på visse områder nærmest er monopoler. Således har Danmark i den private sektor, hvor det direkte globale pres er større end i det offentlige, næsten kun et mejeri tilbage, som ganske vist er andelsbaseret. Tvunget af velfærdsstatens økonomiske problemer og inspireret af nyliberalismen, er der også kommet stærkere liberalistiske strømninger i form af privatiseringen af eksempelvis hospitaler og andre offentlige institutioner. Endvidere er der sat øget kontrol og kraftigere sanktioner ind for at straffe de, som »nasser på eller snyder« velfærdsstaten. Det bliver også diskuteret, om de velbjærgede skal have samme grad af velfærdsydelse. Det oprindelige mål med at tage sig af den svage næste er nemlig blevet en rettighed for alle borgere. Endvidere leges der i samfundet med tanken om, at den enkelte selv er skyld i/har ansvaret for nogle såkaldte livsstilssygdomme. Den offentlige debat tyder i det hele taget på, at befolkningen føler sig mere og mere usikker ved velfærdsstaten. Under globaliseringen kommer folkeligheden og folkets solidaritet således under pres. Et andet direkte tegn herpå er, at Grundtvigs indlæringsmodel er blevet udsat for kritik. I internationale undersøgelser klarer danske elever sig således dårligere end andre i sprog og matematik, på trods af at de er mere tilfredse med at gå i skole.

Der er også kræfter, der virker for en globalisering på et ideologisk plan, hvor det især er den amerikanske ideologi, der er blevet den dominerende globale aktør. Som nævnt ovenfor er en »fair contract« central for beskrivelsen af den amerikanske ideologi (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse). Enhver skal kunne agere frit, uden begrænsning kunne forfølge sin egen lykke og uhæmmet

Velfærdsstaten usikker

Grundtvig under pres

Ideologisk globalisering

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

kunne indgå kontraktlige relationer. En persons arbejde tilhører således ham/hende selv, medmindre han/hun frit vælger at sælge det til andre. Endvidere tilslutter man sig idealet om en generel moralsk fairness (Iribarne (d'), 1989, s. 159). Fairness associeres med en passende aflønning af en persons arbejdsindsats, samt at alle behandles lige. Konsekvensen af dette fairnesshensyn er, at vurderinger skal ske på veletablerede fakta og ikke på meninger. Der er mistillid til udøvelsen af arbitrær magt og stor tiltro til anvendelsen af objektive regler og standarder som middel til at undgå det arbitrære. Ideen om fairness udtrykker den mulighed, som enhver har for at arbejde sig op fra bund til top. Enhver, som arbejder hårdt nok, vil blive belønnet. »Enhver er sin egen lykkesmed«. En ånd, der understøttes af den calvinistiske arbejdsetik (Weber 1995), og som dominerer den amerikansk arbejdsånd.

Fair Contract

Mange amerikansk udviklede økonomistyringsværktøjer støtter denne »fair kontrakt-ideologi« (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse). Mere specifikt bliver relationen mellem en leder og hans underordnede opfattet under det ideal, at en kunde og en leverandør frit går ind i en kontrakt. Dvs. strukturen i en organisation ses som en kæde af kontraktlige relationer, hvor stor vægt lægges på decentralisering og markedsstyring af beslutningstagen. En hierarkisk kontraktlig relation kan ses som den idé, der er indlejret i decentral økonomistyring (Anthony & Govindarajan 1998), hvor topledere definerer de overordnede mål i virksomheden, som så via en analytisk atomistisk proces nedbrydes til lavere niveauer. I disse tilgange lægges der stor vægt på at definere mål og målsætninger på alle niveauer og på metoder til evaluering og belønning, som passer med det forhold, at det at styre en kontrakt mellem personer kræver metoder til at måle og belønne arbejdsindsats og resultater (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001, under udgivelse).

Økonom logik

I Danmark er nyliberalismen og ideen om den »fair contract« over de sidste 15-20 år nok i stor udstrækning blevet økonomernes ideologi, der via deres uddannelse og profession møder og bliver påvirket af disse tanker. Man kan imidlertid betvivle, hvor dybt dette kommitment til nyliberalismen og en »fair kontrakt« er forankret i den danske befolkning. Det antydede eksempelvis Venstre i sit valgprogram ved sidste valg, som fik påtegningen af ikke blot at være liberal, men også at være socialdemokratisk. Men vi møder dog samtidigt kræfter i Venstre, der ønsker en mere ren liberalisme, men de repræsenterer stadig kun en mindre del af den danske befolkning. Vi ser imidlertid, at ideer om kontraktlige relationer og amerikansk udviklede ledelses-

og styringsteknologier bliver implementeret i offentlige såvel som private virksomheder.

3. Er det selvberørende og en »fair contract« kohærent med pligtetikken og det folkelige?

Det selvberørende er i en vis udstrækning ikke kohærent med pligtetikken og folkeligheden. Således indebærer pligtetikken og det folkelige, at den enkelte indordner sig traditionen, hvilket er i konflikt med det selvberørende og selvets realisering. Der er ganske vist i det selvberørende i lighed med lutherdommen en pligt overfor kaldet, men det er en pligt overfor selvets kald og ikke som i lutherdommen en pligt overfor kaldet til den anden, en pligt til at leve i næstekærlighed. Hos Luther havde man selvets kald for at virke for sin profession og for andre. Der er således i det selvberørende en negering af lutheranismens pligtetik. Kaldet er ikke i forhold til de andre, men i forhold til én selv. Endvidere er det svært at forene kaldet med globaliseringens og højmodernitetens stadige forandringer og fleksible arbejdsforhold, hvor erfaring hele tiden udfordres (Sennett 1999).

Negering af pligten

I det selvberørende har den enkeltes liv en selvstændighed, der skal forvaltes, hvilket passer med Grundtvigs tanker, men det adskiller sig netop på dette solidariske punkt fra Grundtvig. Der lægges hos Grundtvig vægt på selvudfoldelse, men udfoldelsen skal hos Grundtvig være folkelig. Man skal samtykke og være motiveret med folkeånden. Grundtvigianismen handlede således også om udvikling af selvets, men mest det kollektive selv. Det selvberørende og globale menneske er akulturelt og ikke nationalt. Det fokuserer på egen personlig succes og ikke på det jævne og muntre liv. Den folkelige solidaritet og næstekærligheden er trådt i baggrunden og erstattet af individets forhold til sig selv.

Kærligheden til sig selv

Det selvberørende adskiller sig også fra Grundtvig ved, at sammenkædningen ikke skabes via folkesange om de jævne og nære relationer og gerninger, men via ekspertsystemer. Hos Grundtvig er der stor vægt på sammenkædning af eksperternes viden med sproget, som det tales, mens sproget i det moderne nærmest er løsrevet fra menneskets handling. Med det selvberørende er kristendommen og næstekærlighed utilstrækkelige midler til at disciplinere mennesket. Som reaktion på den stigende individualisme og globaliseringen synes danskerne at gribe til amerikansk udviklede styringskoncepter. Ideen om at lave social orden ud fra en »fair contract« passer imidlertid dårligt til folkelighedsideologien, som ikke ønsker at belønne den individuelle, men den kollektive performance, og som lægger sociale begrænsninger for udfoldelsesmu-

Brydninger: Dansk og Amerikansk

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

lighederne. Den danske folkelighedsideologi er imod, at den i den amerikanske ideologi indlejrede dynamik bliver en del af den danske ledelses- og styringsmodel, idet den ikke tillader, at individuelle præstationer og aflønning heraf bliver drivkraften, endsige at beslutninger overvejende træffes på et analytisk grundlag. Danskerne har således ikke som amerikanerne frihed til at forfølge egen succes. Systemerne kan imidlertid resultere i en indgriben i og metodisk disciplinering af det enkelte individs handlerum. Da den danske ideologi gennemgående er pligtopfyldende og autoritetstro med hensyn til øvrighedens registreringer, er det måske forholdsvis let at »liste« disse modeller ind i disciplineringen af det enkelte individ, hvorved selvets realisering bliver pseudo. Hensigtsmæssigheden og virkningerne af at importere og transplantere styrings- og ledelsesteknologier, som er udviklet til amerikansk ideologi, og som i høj grad bærer mærkerne af denne amerikanske ideologi, til en dansk ideologisk sammenhæng, som er meget forskellig fra den amerikanske, diskuteres i det følgende afsnit.

F. Ideologiske træk indlejret i moderne ledelsesteknologier

Vi vil i det følgende undersøge, hvordan de amerikansk udviklede ledelses- og styringsteknologier repræsenteret via human resource management og præstationsmålingssystemer med dertil knyttet evaluering og aflønning passer ind i den danske ideologiske kontekst. Afslutningsvis vil vi via et eksempel fra den offentlige styring illustrere de anførte problemstillinger.

1. Human Resource Management

Maslow

En central figur indenfor Human Resource Management er Maslow (Bovbjerg 2001). Hans motivationsteori bygger på humanistisk psykologi, hvor mennesket er en helhed, der er i konstant vækst og udvikling. Mennesket har allerede ved fødslen et selv. Når psykoterapeuten har skrællet neuroserne væk, kommer det autentiske ego frem, som indeholder egenskaber som spontanitet, kreativitet og evnen til at elske. Human Resource Management passer således med høj-modernitetens billede af det selvberørende menneske.

Den lærende organisation er en del af human resource traditionen og går under betegnelsen »ny Human Resource Management«. Den lærende organisation bygger således på tanken om det konstant lærende og udviklende menneske. Den anfører, at vi må indstille os på en permanent tilstand af forandring. Man skal frigøre, udvikle og nyttiggøre folks videnspotentialer. Ifølge Senge (1990) er der 5 discipliner, som er nødvendige for at arbejde med den lærende organisation. For det første må man anvende systemtænkningen. Det er et konceptuelt værktøj, der skulle betyde, at man kan få et klart billede af den komplekse helhed, og som kan hjælpe os til at skabe effektive forandringer. For det andet må man have personlig beherskelse, som indeholder personlig læring og udvikling. Folk med høj personlig læring og udvikling har ifølge Senge (1990) en særlig adfærd. De har høj selverkendelse og deres visioner er snarere et kald end en god idé. For det tredje skal der arbejdes med vore mentale modeller, som udgør den ramme, som vi forstår vores omverden med. Den fjerde disciplin er opbygningen af en fælles vision. Den skal formes som en overgang fra »de«-tolkninger til »vi«-tolkninger. Det skal ske ved, at folk bliver indrulleret og engageret og ikke via indvilgelse. Den femte dimension er teamlæring. Der skal ske en fællessporing eller en fællesorientering af individet. Dialogen spiller en central rolle i den lærende organisation, hvor den skal give adgang til et større reservoir af fælles betydning. Den lærende organisation er ikke kun et frynsegode for medarbejderrealisering, men handler om en implementering af normer, der forventes at være givtige for virksomheden. Via den lærende organisation kan man ifølge modellen udvikle medarbejdernes potentialer, optimere brugen af ressourcer og skabe kollektive forandringer ligesom den skulle resultere i, at virksomheden er mest mulig rationel i sin udnyttelse af sine arbejdsressourcer.

I den lærende organisation bliver hensynet til helheden ikke styret via hensynet til næsten eller folkeånden. Udnyttelsen af individets potentialer bliver derimod systemafhængige, hvor dialogen er central for at styre individets udnyttelse af sine potentialer hen mod systemets krav. Det er således ikke selvets realisering, der er frirum til, men organisationens. Mennesket opfattes således som en slags chips, hvis mentale model kan omprogrammeres og derved tilpasse sig hele systemets krav. Dialogen bliver en metode til at omprogrammere individet i overensstemmelse med systemets ånd. Der er risiko for, at dialogen ikke bliver knyttet til det enkelte menneskes potentialer, men i højere grad bliver en snedig metode til disciplinering (Foucault 1994, Kristensen 2003). Samtalen kan bruges til en disciplinering af individet, hvorved den overtager næstekærlighedens og folkeåndens rolle, men samtalen kan række yderligere i disciplineringen af sjæl og krop. I samtalen kan der

Den lærende organisation

Fællessporing

Samtalen som omprogrammering og disciplineringsteknik

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

ske en slags åndelig disciplinering i modsætning til industrialiseringens styringsrationalitet, som fokuserede på den (legemlige) arbejdsdisciplinering. Via samtalen vil vi have personerne til at ytre sig om sig selv og deres forhold til virksomheden. Når vi samtidigt har en ledelse, der lægger vægten på en fælles tanke, må vi få personen til at stemme overens med denne fælles tanke. Det ser umiddelbart ud til at være en svagere styring end kontrakten eller hierarkiet, men den er i realiteten stærkere, idet den af den enkelte fordrer en selvdisciplinering, som vi ikke har set under industrialiseringens disciplineringsteknikker. Derudover er en eksklusion også en selveksklusion. Hvis du ikke er med på den fælles tanke, er det fordi du ikke stemmer overens med de overordnede værdier, og dermed har du ekskluderet dig selv. Det, vi ser i forlængelse af dette, er, at organisationens styringspres rækker længere end de gjorde tidligere, nemlig ind i den privatsfære, som man havde tidligere, da man havde en klar skelnen mellem arbejdstid og fritid. Her havde man fri fra organisationens styring. De nye Human Resource Management-teknikker kan således føre til disciplinering af både krop og sjæl. Der sker derved i forhold til folkeligheden det, at den åndelige frihed forsvinder.

2. Mål- og resultatstyring, præstationsmåling og -evaluering og bonussystemer

Kontrakt og resultataflønning

Decentral økonomistyring via styring ud fra økonomiske måltal og dertil svarende præstationsaflønning har som nævnt ovenfor indtil for nylig ikke haft den store udbredelse i Danmark. I det seneste årti er der imidlertid sket noget nyt med resultataflønning og bevægelse hen imod det kontraktlige. Således har flere amerikansk inspirerede økonomistyringssystemer med præstationsmålinger og dertil knyttede aflønningssystemer vundet indpas i danske organisationer. Da den danske ideologi imidlertid kun i mindre grad baserer sig på at styre sociale relationer ud fra en »fair contract«, kan præstationsbaseret aflønning blive problematisk. Man kan med den stærke egalitære, antielitære og subjektive holdning, vi har i Danmark, tvivle på, om den vil kunne virke »fair.« Danskere bliver nemlig bedømt mere på deres samarbejdsevne end på deres individuelle præstationer. De bliver heller ikke bedømt på, om de er brillante og intelligente, men måske mere på praktisk udførlige ideer (Fivelsdal and Schramm-Nielsen, 1993). Det er således ikke individuelle resultater, der tæller i henhold til dansk ideologi, når et individ skal belønnes- og/eller forfremmes. Det er i højere grad, om individet passer ind i systemet. I det hele taget bryder danskere sig ikke om synlige hierarkier, og de tillader ikke gerne den enkeltes ret til at forfølge egen succes.

Anti-egalitært

Endvidere har vi en forholdsvis pragmatisk holdning til objektivitet. Når præstationsevaluering og aflønning indføres på danske forhold, kan det derfor komme til at virke dobbelttydigt. Det kan eksempelvis være tilfældet med »ny løn« i det offentlige. Tilsyneladende er der tale om løn som fortjent, men den politiske afbalancering træder ind i fastlæggelse af kriterier og den subjektive bedømmelse, hvorved systemet kan blive brugt til disciplinering og manipulation. Evalueringssystemerne kan bruges til at piske den del af befolkningen, som er stærk relateret til pligtetikken, mens den del af befolkningen, som definerer normerne og dermed folkeånden, kan bruge dem til at opnå mere magt og belønning. Præstationsmålinger kan således blive brugt til at etablere governmentality: »Numbers create and can be compared with norms, which are among the gentlest and yet most pervasive forms of power in modern democracies.« (Miller & O'Leary 1987, Porter 1995: 45).

Måling, norm og magt

En yderligere problemstilling ved for megen fokus på resultataflønning er, at det skaber eksternt engagement frem for internt engagement (Argyris & Kaplan 1994: 91). Eksternt engagement er tilstede hos et individ, hvis denne begrunder sin energi og opmærksomhed primært ved at henvise til variable udenfor sig selv (lederes ordre eller opfordring, organisatoriske incitamenter og belønninger, etc.). Eksternt engagement er vigtigt for at etablere organisatoriske regler og for at kommunikere, hvilken adfærd der ønskes og belønnes. Det er imidlertid utilstrækkeligt, hvis man ønsker, at individer skal være aktive, ansvarlige og kreative problemløsere. Det kræver internt engagement, fordi medarbejderne så ser sig selv som ansvarlige og som igangsættende. For at få medarbejderne til at agere frem for at reagere skal man have forbindelse til deres interne engagement og ikke kun deres eksterne engagement. Det betyder, at megen fokus på resultataflønning kan medvirke til negering af pligtetikken og professionalismen, som har været (er) et af danskernes store aktiver. Stor fokus på resultataflønning understøtter en bevægelse mod en tilstand af højmodernitet, hvor præstationsmålinger og nye Human Resource Management modeller bliver en nødvendig dimension i disciplineringen og motiveringen af individet.

Eksternt engagement

Ødelæggelse af pligt og faglighed

På dette grundlag kan vi antage, at resultatmåling og aflønning i en dansk ideologisk kontekst, hvor pligt og folkelighed regerer og ikke en amerikansk ideologi med frihed og fairness vil blive brugt til at legitimere og disciplinere individerne og ikke til at foretage rimelige rationelle beslutninger, hvilket vil resultere i rigiditet og tab af menneskeligt engagement. At dette rent faktisk er tilfældet, illustreres i det følgende afsnit med en case.

**Rigsrevisionen
og tællelighe-
dens kontrolre-
gime**

**3. Et eksempel på pligtro og ukritisk import
af præstationskontrol**

Det er i de sidste 5-10 år blevet en norm indenfor store virksomheder, herunder statens institutioner, at styre på målbare og objektive resultater og præstationer. Finansministeriet har således iværksat New Public Management, hvorefter statens institutioner skal styres efter forretningsmæssige styringsprincipper kendt fra den private sektor. Dette indebærer nye principper for mål- og resultatstyring med tilhørende indførelse af kontraktstyring, performancemålinger og virksomhedsregnskaber. Sidstnævnte koncepter er undertiden benævnt »dialogbudgettering«, for at give ideologien et mere demokratisk og menneskeligt ansigt. Men i virkeligheden er der tale om en mekanistisk top-down styring, hvor man styrer på alt det, som man kan måle kvantitativt og objektivt. Rigsrevisionen har tilsvarende indført normer for mål- og resultatkontrol, hvorefter faglighed, sagsbehandling, borgertilfredshed og politikudøvelse uanset opgavernes entydighed og kompleksitet med vold og magt skal vurderes ud fra objektive økonomiske kriterier, dvs. gøres målbar i form af produktivitet, snøgletal og enhedsomkostninger. Aktivitetsbaseret resultatstyring indebærer således, at enhver offentlig funktion skal kunne måles og vurderes ud fra objektive og entydige økonomiske målekriterier. I sin iver efter at fremstå og legitimere sig selv som en effektiv kontrolinstans har Rigsrevisionen således startet et »tællelighedens kontrolregime«, som holder alle institutioner op mod det samme standardkoncept uanset hvilken type produktion, der er tale om. Alle tildeles karakterer, alt efter om de lever op til standardens objektivitets- og selvdeklareringskrav. De, som ikke lever op til karakteren »tilfredsstillende«, får anmærkninger i revisionsberetningen og ved gentagelse bliver de indberettet til øvrigheden, dvs. statsrevisorerne. Problemet er, at dette vurderingssystem ikke er lige relevant og gyldigt, om der er tale om simpel homogen sagsbehandling eller om det er udførelse af komplekse videnintensive udviklingsopgaver (forskning, kunst, internationale ad-hoc opgaver etc.).

**Ugyldighed,
ensretning og
blåt stempel**

Denne ensrettede og industriprægede produktivitets- og legitimitetsjagt har bevirket, at mange institutioner for at opnå det »blå stempel« har satset enorme ressourcer på at etablere måle- og rapporteringssystemer, med overadministreret tidsregistrering, detaljeret intern afregning og arbitrære enhedsomkostningsberegninger, som set ud fra en rationel økonomisk vurdering er uden informations- og styringsværdi. Der er ofret milliarder af skattekrone på at indføre komplekse ledelsesteknologier, hvis styringsrelevans og ledelseseffekt må betegnes som meget lav set i forhold til investeringsindsatsen.

Denne nye præstationskontrolbølge har her nået et niveau af ideologisk ensretning og legitimitetskontrol, som nærmer sig middelalderens katoleske inkvisition i Spanien. Rigsrevisionen optræder her som uafhængig dommer over syndernes formelle forseelser, og straffen består i at blive dømt udenfor det legitime ordensregime. Der betales aflad i form af indførelse af registreringssystemer, som de fleste i en snæver kreds vil betegne som arbitrære og meningsløse ud fra en common sense-betragtning. I det pligtetiske og normregulerede danske samfund er der dog ingen, der officielt tør modsige og gøre oprør mod denne form for ensrettet og meningsløs informations- og magtanvendelse. Tværtimod arbejder man tankeløst på at opfylde revisionens regelkrav, koste hvad det vil. Økonomistyringen bliver på denne måde mobiliseret af frygt og ikke af intellekt. Angsten for at blive anklaget og hængt ud som kætter bevirker, at stort set alle ledere – ikke mindst de, som sidder i hierarkiets top og ikke mærker systemets meningsløshed og kontrolpres – hylder det standardiserede tælleregime. Ikke mindst de danske politikere, som jo er præget af de danske pligtro nøjsomheds- og lighedsideal, får bestyrket sit politiske og pragmatiske image og ego ved at støtte »regimet«. Systemet er således gået i selvsving og lader sig ikke modificere, tværtimod. Thi hvem kan kontrollere den danske ledelsesideologi med dens mangel på vision, refleksion og selvkritik? Hvem kontrollerer Rigsrevisionen? Hvem tør gå imod ideologiens modestrøm, til trods for at »kejseren står uden en trævl på kroppen«?

**Aflad,
meningsløshed,
frygt og
kontrolpres**

Selvsving

Dette måle- og overvågningsregime er godt på vej flere steder i det danske såkaldt videnintensive samfund. De samme tendenser ses i Sundhedsvæsenet, hvor store centralistiske kvalitetskontrolbureaukrier med universelle systemstandarder og omfattende audit- og kontrolregistreringssystemer er godt på vej. I denne sammenhæng kan det nævnes, at sundhedsvidenskaberne modsat samfundsvidenskaberne over 20 år har haft en tilbagegang fra 21% til 8%. På denne baggrund kan man fristes til at antage, at vi bevæger os hen imod en tilstand, hvor vi får hospitaler med meget få læger og sygeplejersker, men med mange til at styre produktionen. Ideologiens ubevidste kræfter og dens magtfulde hierarkier og koncepter har her tilsyneladende opgivet enhver form for dansk pragmatisme og fornuft. Der synes at være en tendens til et »paradigmeskift«, hvor internationale ideologier uden kritisk refleksion og tilpasning bliver transplanteret til det danske samfunds ubeskyttede, pligtro, systemloyale og regelelskende ledelsestraditioner. Danmark har tilsyneladende mistet balancen mellem det rationelle og det meningsfulde, det systemfuldkomne og det pragmatiske, det rutinefaste og det refleksive.

**Sundheds-
væsenet**

**Ingen kritisk
refleksion**

G. Konklusion og perspektivering

Destruktion af pligtetikken

Dansk ideologi har været præget af en pligtetik og folkelighed, hvor demokrati, selvstyring og social styring har spillet en central rolle. Højmoderniteten og globaliseringen udvander og destruerer imidlertid pligtetikken og den sociale styring. Det betyder, at eksempelvis New Human Resource Management modeller, som Den Lærende Organisation, Balanced Scorecard og præstationsmålinger og aflønninger i det hele taget bliver centrale værktøjer i disciplineringen af det enkelte individ og i at skabe social orden. Forholdet mellem folkelighed og det systemiske tankesæt ændrer sig således gradvist, idet det systemiske udvikler sig mere og mere teknisk og i stigende grad forbindes med en omsig gribende statslig-økonomisk styringsideologi. Det folkelige grundlag er således efterhånden gledet i baggrunden i begyndelsen af det 21. århundrede og erstattes af en stigende individualisme, hvor den enkelte styringsmæssigt i stigende grad står overfor en regelbaseret autoritetsudøvelse snarere end overfor et kollektivt samarbejde under folkesuverænitets synsvinkel.

Pligt og stress

En del af befolkningen har nok reageret på det stigende styringspres ved at være solidarisk og pligtopfyldende, med angst for fiasko, stort arbejdspress og stresssymptomer til følge. De pligtopfyldende bliver nemlig som Mills argumentation antydende udsat for styringsovergreb, hvor der ikke er frie udfoldelsesrum for den enkelte. For det første er folkelighedsideologien antielitær og traditionel og indebærer, at det er den herskende menings- og tænkemåde, der regerer (Mill 1996: 195). Pligtetikken og troen på øvrigheden indebærer endvidere, at mange danskere er solidariske og samtykkende med øvrighedens magt og meninger, hvorved det har været muligt for øvrigheden at indføre overvågnings- og disciplinerings teknikker, hvormed den individuelle egenstyring og frihed i lige så høj grad er blevet udsat for overgreb fra øvrigheden, som den allerede er det fra den offentlige mening (Mill 1996:195). Disse overvågnings- og disciplinerings teknikker indebærer en kontrol og metodisk indgriben i det enkelte individs livsudfoldelse og arbejdsførelse, hvorved selvstyring og dermed også stedet, hvor danskerne traditionelt har haft et frirum, forsvinder. Teknikkerne indebærer, at individets hverdag og liv i det hele taget opdeles og brydes i en sådan grad, at det bliver meget vanskeligt for det enkelte menneske at komme i kontakt med sig selv og sit interne engagement. Danskerne har ikke på samme måde som franskmændene et æresbegreb og en gruppesolidaritet, der indebærer, at overgreb i individets selvstyring er en krænkelse af dets rettigheder, hvorfor de berørte grupper må gribe til modhandling (Bourguignon, Malleret og Nørreklit 2001,

Styringsovergreb

under udgivelse). Konsekvensen af den øgede form for styring bliver derved, at den nok så store pligttopfyldende andel af befolkningen i stigende omfang bliver overstyret og stresset. Stress-niveauet øges endvidere af, at der opstår en dobbelt-binding i dansk ledelse og styring i form af, at to ikke kohærente ideologier er i spil, nemlig den danske folkeligheds- og pligtideologi og den amerikanske ideologi om frihed og en fair contract. De amerikanske udviklede ledelses- og styringsinstrumenter fungerer således i en dansk ideologisk tradition, der kun accepterer frihed og fairness, så længe det passer med den kollektive heteronomi. Der foretages en masse registreringer, som bruges til at legitimere og overvåge, men ikke til at træffe rationelle beslutninger, ligesom transcenderende erkendelse i det hele taget ikke er tilladelig.

Tvetydighed

Ingen frihed og fairness

Man er nødt til at stille sig spørgsmålet, om det ikke er spild af ressourcer at bruge så mange kræfter på komplekse målesystemer og Human Resource Management på en dansk befolkning, som i forvejen er forankret i en ideologi, hvor mennesket allerede er flittigt, engageret, selvstyrende og socialt ansvarlig. Vil mange af disse ressourcer ikke kunne anvendes mere fornuftigt og kreativt på f.eks. faglig kompetenceudvikling af de udførende professioner og real kommunikation og problemløsning? Sennett (1999) argumenterer endog for, at ideen om forandringsledelse og det fleksible menneske kan skabe kaos. I den stadige introduktion af nye management modeller er modellerne forældet, inden de er kommet i drift, hvilket betyder, at management konsulenter og andre implementatorer af management modeller efterlader sig en slagmark af kaos og forvirring. Bombardementer af ledelsesteknologier og modeller kan skabe forandring på overfladen og derved rod og kaos, mens individer bliver overstyrede og stressede, og fornuftig og velovervejede beslutningstagning bliver endnu vanskeligere at foretage, end det er i forvejen.

Spild og kaos

Stress, kaos og dobbelt-binding kan imidlertid resultere i en negativ spiral, som underminerer befolkningens solidaritet, engagement, disciplin og ansvarlighed. Præstationsmålinger og forhandlede resultatkontrakter bidrager også til at underminere pligtetikken og folkeligheden, hvorved der vil ske en forstærkende bevægelse hen imod en utilfredsstillende tilstand af højmodernitet. Dette vil være yderst alvorligt, idet pligtetikken og den gensidige tillid sandsynligvis har været et væsentligt aktiv i forbindelse med, at Danmark i de sidste par hundrede år har klaret sig økonomisk og socialt godt (Weber 1995). Danmark synes imidlertid at være på vej imod en tilstand, hvor arbejdskraftens professionalisme og engagement forsvinder og bliver erstattet af et over-

Professionalisme og engagement ødelægges

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

bureaukrati af amerikansk udviklede overvågnings- og disciplinerings-teknikker.

Narcissisme

I den højmoderne iscenesættelsesarena rendyrkes individualismen. En individualisme, der er mindre solidarisk, og hvor helheden kun bidrager, så længe man selv bidrager. Det enkelte menneskes kald handler om at realisere sig selv, og det, der kan regulere og styre individet, er disciplinerings-teknikker i form af eksempelvis internationale standarder, kollektive terapier og medieskabte ledelseskoncepter. Det selvreflekterende menneske bliver imidlertid narcissistisk, hvis det ikke følelsesmæssigt kommer i relation til den anden, men kun relaterer sig til sig selv, og omverdenens symboler og ekspertsystemer. Dette er problematisk, idet evnen til at opleve følelsesmæssigt engagement og sympati for andre er central i konstitueringen af et menneskes karakter moralsk betraget (Smith 1759, Sennett 1999). Det er således en forudsætning for, at et menneske kan handle etisk forsvarligt, ligesom det er en forudsætning for reel problemløsning og professionalisme. Konsekvensen kan blive, at følelserne i stedet bliver projekteret ud i alkohol og stoffer, og det forførende bliver til kold beregning (Baudrillard 1997). Det muntre liv forsvinder i det hele taget.

Ikke mere af det samme

Vi kan således konkludere, at der i mødet mellem den danske ideologiske tradition på den ene side og højmoderniteten og globaliseringen på den anden er opstået nogle samfundsmæssige og styringsmæssige problemstillinger, hvis håndtering kræver, at forskere og/eller beslutningstagere kommer op med nogle både alternative, kreative og værdirationelle styringsideologier. Problemstillingerne kan ikke løses ved at indføre endnu flere teknisk rationelle værktøjer til disciplinering af befolkningen, som kan erodere professionalismen og det interne engagement samt skabe en mere stresset befolkning. Dette ville indebære, at vi får et viden- og værdisamfund kendetegnet ved sine uflekterede styringsovergreb. Der er således behov for forskning og tænkning i løsningen af den konkrete danske problemstilling, ligesom der er behov for at drage viden og erfaring fra andre lande.

Frem og ikke tilbage

Globaliseringen og det selvberørende åbner imidlertid for nye muligheder, og der er tydeligt et behov for at gå frem og ikke at tilbage. Vi må tænke ud over den folkelige stammetraditions løsningsramme og udvikle metoder, der kan analysere problemer og beslutningssituationer med henblik på at udvikle dynamiske og effektive løsningsmodeller, der ikke anvender en cocktail af »stammeløsninger« og en ureflekteret adoption af globale managementsystemer, men som først og fremmest

hviler på menneskers egen styring og engagement. Kunne danskere måske være mere imødekommende overfor nye ideer, inklusive de ra-

tionelle og utraditionelle, og samtidigt anvende vores tradition om systemisk afbalancering, hvor ideerne bliver afbalanceret i forhold til de berørte sociale grupper, ville vi måske kunne skabe løsninger, der både var innovativt, rationelt, individforankret og socialt afbalanceret.

Vi ville have mulighed for at skabe noget, der er kreativt og *værdirationelt* til forskel fra *teknisk rationelt* (von Wright 1995). Teknisk rationalitet er funderet på en overbevisning om, at der er enighed om, hvad der er godt for alle – hvad enten det er alle i et samfund, eller alle i en virksomhed. For at undgå social erosion og fremmedgørelse er der behov for en vis grad af værdirationalitet, som har noget at gøre med, om målsætningen er god eller dårlig for de involverede mennesker (von Wright 1995). Værdirationalitet handler om det fornuftige, som også er rationel, medens teknisk rationalitet kun er rationel uden at være fornuftig. Det betyder, at vi eksempelvis argumenterer mod intuitive stammeløsninger og antividenskabelige holdninger og for det internationale og professionelle. Det er væsentligt at have ideologier og styringsmetoder, der understøtter det at være dygtig og effektiv faglig, at være etisk og at handle professionel samt det at kunne skabe noget mere sublimt og enestående og stå ved og være tilfreds med at kunne noget, som man er engageret i. De styringsinstrumenter, der er behov for, skal holdes på et minimum og udformes og bruges med fornuft og give plads til en egenstyring og til et muntert liv. En sådan »balanceret ideologi« stiller krav til en rummelig og flerdimensionel ledelsesform, præget af mangfoldighed, livsudfoldelse og udsyn. Den vil stille store krav til fremtidens ledere.

Værdirationelle systemer

Understøt effektiv faglighed, det professionelle og sublime

Noter

<0> Artiklen har i en engelsk udgave i december 2003 været fremlagt på en workshop om »Corporate Management, Accounting and National Ideology« på Handelshøjskolen i Aarhus.

<1> Vi takker to anonyme reviewere samt Ulla Lykke Jørgensen, Anne Kirstine Langkjær, Jens Vestergård og Janne Højris Olesen for konstruktive kommentarer og forslag til forbedring af artiklen.

<2> http://www.videnskabsministeriet.dk/cgi-bin/doc-show.cgi?doc_id=-135670&doc_type=28&markwords=de+universitetsuddannedes+arbejdsmarked.

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

<3> Vi bruger ordet ideologi til forskel fra kultur, idet ideologi omhandler de herskende ideer og rationaler, mens kultur mere handler om de adfærdsnormer, som er udtryk for et givet samfunds værdier. Kulturbegrebet er også bredere end ideologibegrebet, idet det omhandler andet end det at skabe socialorden.

<4> Det er således bemærkelsesværdigt, at det især er i lande med lutheransk baggrund, at socialdemokraterne slog rod i takt med industrialiseringen og etableringen af den universelle velfærdsstater. Der er naturligvis andre baggrunde for det politiske og sociale demokrati i Danmark, men, som Østergård (1992) gør opmærksom på, er de også religiøse. Man kan sige, at socialismen åbenbart kun virker, »hvor der i forvejen er en mental grobund for den i form af kollektiv, egalitær individualisme med solid respekt for autoriteter – kort sagt lov og orden« (Østergård 1992: 17).

<5> Andre forhold, der kan forklare homogeniteten, er landets ringe størrelse på grund af de heldigt tabte krige, der medfører at befolkningen er ret homogen, og de manglende naturlige muligheder for sværindustri, der har medført at landbruget økonomisk var det dominerende erhverv i antal beskæftigede og værdi af produktion til 30'erne og i eksport til 50'erne.

<6> Grundtvigs optagethed og opfattelse af nationalstaten og folkets sindelag må ses i sammenhæng med at den Schlesvig-Holstenske problemstilling var højaktuel, mens han formede sine tanker.

<7> Det kan virke overraskende, at det Steffens introducerer primært er systemteori, snarere end en romantisk historisk vision.

<8> H.C. Ørsted 1777-1851, opdager af elektromagnetismen, grundlægger af det der i dag hedder Danmarks Tekniske Universitet. Hans filosofiske orientering var inspireret af den tyske filosof Kant.

<9> www.eurofound.ie/1997/08/Feature/DK9708122F.html

Litteratur

Aagård, Johs. (1982) *Håndbog i verdensens religioner* Politikens Forlag, København,

Abrahamowitz F. (2000): *Grundtvig. Danmark til lykke*. Høst og Søn.

Anthony, R.N. & V. Govindarajan (1998) *Management Control Systems*, Irwin, Ill.

Argyris C. & D. Schon, 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison -Wesley, M.A.

Argyris, C. and R. S. Kaplan (1994) »Implementing new knowledge: the case of activity-based costing.« *Accounting Horizons* 8(3):83-105.

Aristoteles: *Etikken*, Kbh. 2000, s. 17, Indledning ved. S. Porsborg.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

- Beck U. (1996) *Risikosamfundet*, Hans Reitzéls Forlag, København.
- Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, John Wiley, New York.
- Baudrillard J. (1997) *Forførelse*. Det lille Forlag; København.
- Bourguignon A., Malleret V. og Nørreklit H. (2001) »American Management Theory and French Acts of Resistance«. Conference proceedings, The European Academy of Management. Barcelona.
- Bourguignon A., Malleret V. og Nørreklit H. (under udgivelse). »The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension.« *Management Accounting Research*.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit. (English translation (1996). *The State Nobility, Elite Schools in the Field of Power*, Cambridge, Polity Press).
- Bourdieu, P. (2000). *Acts of Resistance, Against the New Myths of Our Time*, Cambridge, Polity Press.
- Bovbjerg K.M. (2001) *Følsomhedens Etik*, Hovedland Højbjerg
- Csikszentmihalyi M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience* Harper & Row. New York.
- Dalsgård, Jørgen og Lone Susanne Jensen Behandling af Spiserørskræft, Centralisering eller ej?; Århus Universitetshospital.
- Danstrup J. og Koch H: *Danmarks Historie* Politikens Forlag, København.
- Fivelsdal E. & Schram-Nielsen J. »Egalitarianism at work: Management in Denmark« in David J. Hickson (ed) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Walter de Gruyter, New York.
- Foucault M. (1994). *Vijen til viden: seksualitetens historie I*. Det lille Forlag. København.
- Giddens A. (1989). *Sociology*, Polity Press, Great Britain
- Giddens A. (1991). *Modernity and Self-Identity*, Polity Press, Great Britain.
- Hegel G.W.F, (1970) *Werke in zwanzig Bänden*, Frankfurt
- Holloway, J., J. Lewis and G. Mallory (1995) *Performance Measurement and Evaluation*, Sage Publications, London.
- Holt-Larsen (1990) *Lederudvikling på jobbet*, Valmuen, København.
- Iribarne (d'), P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

8. Organisations, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Jeacle I. (2003) »Accounting and the construction of the standard body,« *Accounting, Organizations and Society*, Volume 28, Issue 4.

Knudsen T. (2000). *Tilblivelsen af den universelle velfærdsstat*« in. *Den nordiske protestantisme og velfærdsstaten*. Aarhus Universitetsforlag.

Kristensen M. (2003) *Disciplinerende dialoger – medarbejdersamtalen som socialteknologi*. Center for virksomhedskommunikation. Handelshøjskolen I århus.

Latour, Bruno, (1987). *Science in Action – how to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Locke, J. (1689a). *Eassy concerning Human Understanding*. Reproduced (1970), Menston, The Scolar Press.

Locke, J. (1689b). *Second Treatise of Government*. Reproduced (1970), London, Dent.

Marstrand P. og M. Jelved (2003) Succes som sidegevinst, Weekendavisen, 7-13 november.

Merchant, K. A. (1998) *Modern management control systems. Text and Cases*, (Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Melander, Preben (2003). »Strategi for udvikling og tilpasning af ledelseskoncepter og –teknologier til opfyldelse af organisationens behov – om at finde balancen mellem forandring og stabilitet, system og aktør.« *Økonomistyring & Informatik* nr. 1, 19. årgang nr. 1. sept., s. 95-103.

Melander, Preben (1998). *Økonomistyring i politisk styrede organisationer*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Melander, Preben (2001). »Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genfinde sin faglige identitet i det nye viden- og værdisamfund.« *Økonomistyring & Informatik*, 16. årgang, nr. 4 februar

Meuter, Norbert: *Narrative Identität – Das Problem der personalen Identität im Anschluss an Ernst Tugendhat, Niklas Luhmann und Paul Ricoeur*; M und P Verlag 1995 s. 200-245

Montesquieu (1748). *De l'esprit des lois* (Reedition (1998). Paris, Garnier-Flammation) (English translation (2002). *The spirit of laws*, Amherst (NY), Prometheus Books).

Nielsen, Steen & René Sørensen (2003). Motiver, udbredelse og anvendelse af The Balanced Scorecard i Danmark, *Økonomistyring & Informatik*, 19. årgang nr. 1, s. 41-95.

Mill J.H. (1996) »Om Friheden« i Hartnack J. og Sløk J. *Stuart Mill*, Munksgård. København

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Miller P. & T. O'Leary (1987) »Accounting and the construction of the governable person,« *Accounting, Organizations and Society*, Volume 12, Issue 3, Side 235-265

Ramstad Y. (1991). »From Desideratum to Historical Achievement: John R. Commons's Reasonable value and the »Negotiated Economy« of Denmark«, *Journal of Economic Issues*, Volume XXV, No. 2, Side 431-439.

Porter T.M. (1995) *Trust in Numbers Princeton*, NJ: Princeton University Press.

Rousseau, J.J. (1762). *Du contrat social* (Reedition (2001). Paris, Flammarion) (English translation (1984). *Of the Social Contract, or, Principles of Political Right & Discourse on political economy*, New York, Harper & Row).

Schmidt, Lars-Henrik (1999). »Diagnosis II« Danmarks Pædagogiske Institut.

Senge P.M., (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*

Sennett R. (1999) *Det fleksible menneske*, Hovedland, Beder, DK.

Schramm-Nielsen (2001) »Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared,« *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, no. 6, 404-423.

Skærbæk, Peter & Melander, Preben (under udgivelse): The Politics of the Changing Forms of Accounting. A Field Study of Strategy Translation in a Danish Government-Owned Company under Privatization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, ca. 2004.

Skærbæk, Peter (2002). Det årlige maskespil – om regnskaber set i en interaktiv og kommunikativ kontekst. *Økonomistyring & Informatik*, 18. årgang, nr. 3, dec., s. 277-311.

Skærbæk, Peter (2003): Tællelighedens regime i praksis – når forvaltningsrevisionens målemetoder ikke lever op til økonomistyringsteoriens logik.

Økonomistyring & Informatik, 19. årgang, nr. 3, dec.

Smith A, (1759) *The Theory of Moral Sentiments*

Thomsen R. (1970) *Historien*, Gyldendahl

Weber, M. (1995) *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*, Nansensgade Antikvariat, (Original edition (1947). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Band I, 4. Tübingen, Mohr, 1-236)

Wind H.C. (1998) *Anerkendelse* 4 Et tema i Hegels Moderne filosofi, Aarhus Universitetsforlag

Wählin, Vagn (1980) »Bourgeois and Popular Movements in Denmark«: *Scandinavian Journal of History* 5 s. 161-183

von Wright G.H., 1995. Videnskab og Fornuft, Et forsøg på orientering, Systime, Denmark

8. Organisations, ledelse og kommunikation
8.7. Organisationskultur og udviklingsstade

Østergård, Uffe (1992) »*Europas ansigter*«, Munksgaard/Rosinante

Østergård, Uffe (1998) »*Europa – Identitet og identitetspolitik*«: Munksgaard/Rosinante

Østergård, Uffe (1988) »*Bøndere og danskere*« i Vagn Wåhlin (ed) *Historien i kulturhistorien*.