



Forskerinterview

Samfundsvidenskabelige forskere undersøger den verden og virkelighed, vi lever i. Journalist Lars Lønstrup interviewer en ny forsker i hvert nummer af DJØF Bladet. Se tidligere forskerinterviews her: www.djoef.dk/forskerinterview

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Foto Martin Dam Kristensen

Hierarkisk ledelse overlever

Selvom danske ledere har afgivet indflydelse til deres medarbejdere over de seneste 25 år, træffer lederne stadig de afgørende strategiske beslutninger. De arbejder også mere og trives med det. Det siger ledelsesforskeren John Parm Ulhøi.

"Danske ledere har afgivet indflydelse til deres medarbejdere i bestræbelserne på at gøre deres organisationer mere innovative og tidssvarende. Det er sket over de seneste 25 år, men når det kommer til de afgørende strategiske beslutninger, er lederes magt stadig nogenlunde uforandret."

Det siger John Parm Ulhøi, der er professor i organisations- og ledelsesteori og leder af forskningscentret CORE ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Og han fortsætter:

"Derfor er det for tidligt at afsige dødsdommen over hierarkiet som en udbredt organisationsform i Danmark. Det har mange ledelseskonsulenter og fremtidsforskere ellers forsøgt i årenes løb, men faktum er, at såvel private virksomheder som offentlige institutioner stadig i betydelig grad er hierarkisk opbyggede. Hierarkierne ser bare anderledes ud i dag."

Du opfatter den tidligere SAS-chef Jan Carlzon og hans 25 år gamle statement om at "rive pyramiderne ned" som en slags strømpil for de omfattende ændringer af ledelsesstrukturen, som siden har fundet sted i danske organisationer, hvorfor?

"Fordi Carlzon med stor gennemslagskraft i datidens medier satte ord på en ny udviklingstendens, som bl.a. forskningen i organisationsudvikling og *human relations* havde støbt kuglerne til, og som i de følgende årtier blev virkelighed i flere og flere danske organisationer. Man gjorde op med den klassisk, hie-

» Mennesket er kommet mere i centrum. Det gælder både som kunde eller bruger og som medarbejder «

John Parm Ulhøi, professor

rarkisk opbyggede organisation, hvor der blev styret og afgivet ordrer oppe fra og ned. Og i stedet rettede man øget fokus på aftageren. Det vil sige kunden, hvis det var en privat virksomhed, der var tale om; eller brugeren, hvis det var en offentlig institution, det drejede sig om. I begge tilfælde førte denne udvikling naturligt til større fokus på frontlinje-medarbejderen, fordi det i mange tilfælde er den person, som er tæt på kunden eller brugeren."

Opgøret med den klassisk, hierarkiske organisationsform har sat markante spor i det danske samfund i de forløbne 25 år, påpeger du. Hvordan?

"Mennesket er kommet mere i centrum. Det gælder både som kunde eller bruger og som medarbejder, og det har ført til væsentlige tilpasninger af såvel ledelsesform som organisationsstruktur i de enkelte virksomheder og institutioner. De har fået tilført en række mere 'flade' organiserings-elementer, men det er ikke ensbetydende med, at selve hierarkiet er sendt til tælling, viser vores forskning. Vi har over en periode på 10 år i flere omgange undersøgt forholdene for en bred og repræsentativ gruppe af danske ledere – fra teamleder til topleder – i såvel den private som offentlige sektor. Det er sket i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation, og blandt lederne angiver et stort og – over årene – uforandret flertal på 65 procent, at strategiske beslutninger udelukkende træffes af topledelsen."

Informationsbehandling optager en stigende del af danske lederes tid. Hvorfor?

"Dels på grund af behovet for løbende opdatering af og stillingtagen til de resultater, som →

skabes i organisationens forskellige enheder. Men også grundet et stigende tidsforbrug til fx e-mails og informationsøgning på Internettet. Nettet er jo et tveægget sværd. Det gør informationsadgang og kommunikation lettere, men indeholder også en hel række potentielle tidsrøvere. For mange ikke-nødvendige mails koster tid, og det er også tidskrævende at validere al den potentielt relevante information, som flyder frit rundt på nettet. For offentlige ledere er det desuden et problem af voksende omfang, at der går så meget tid med registrering og rapportering fra den ene myndighed til den anden. Og så kender alle ledere den frustrerende spildtid, når it-systemer går ned.”

I har også fundet, at lederne anvender klassiske ledelsesredskaber som fx tids- og ressourcestyling og fastlæggelse af regler og rutiner mere i dag, end tilfældet var for 10 år siden.
 ”Ja, det vil sikkert overraske nogle, men regler og rutiner er simpelthen uundværlige i moderne komplekse organisationer. De vejleder medarbejderne, så de ikke behøver spørge lederne om mere trivielle procedurer. Og derved får lederne frigjort tid, som kan bruges til andre og vigtigere formål. Derfor prioriterer ledere det fortsat højt at opbygge og vedligeholde regler og rutiner.”

Hvilke ledelsesopgaver er de vigtigste for lederne?

”Planlægning er den næst vigtigste af de i alt 18 ledelsesopgaver, som vi beder lederne vurdere betydningen af, mens motivering af medarbejdere nævnes som den vigtigste. Sidstnævnte resultat ville du med garanti ikke have set for 25 år siden. Men det antyder også en erkendelse af, at det bliver stedse vigtigere at kunne fastholde og tiltrække højt kvalificerede medarbejdere. Og her er lønnen kun et af flere parametre, viser vores undersøgelse. Lederen skal fx også kunne tilbyde spændende og udviklende opgaver, mulighed for at planlægge egen arbejdstid samt give sparringsmuligheder.”

Formidling af værdier og holdninger er blevet en stadig vigtigere opgave for danske ledere, hvorfor?

”Som mange af os har erfaret, kan man jo næsten ikke komme til et middagsselskab uden, at samtalen på et tidspunkt kommer til at handle om, hvem man arbejder for. Og da er det jo ikke ligegyldigt, om det er en tobaksfabrikant eller en miljøorganisation. Dit valg af arbejdsgiver siger også noget om dig og dine præferencer, og derfor spiller organisationens omdømme også en rolle for den efterspurgte

» **Det er sikkert ikke umuligt at finde medarbejdere, som har det bedst med at få at vide præcis, hvad de skal gøre i dag og i morgen. Men det er en truet og uddøende race** «

John Parm Ulhøi, professor

medarbejder – ligesom organisationens generelle omdømme har betydning for dens kunder eller brugere. Derfor arbejder virksomheder og offentlige institutioner i dag også mere målrettet på at skabe positive værdier og holdninger omkring deres navn og virke. Og denne værdiformidling, eller *branding*, hører også under ledelsens ansvar.”

Mangel på tid er en af ledernes største udfordringer, viser jeres forskning. Hvorfor?

”Det skyldes bl.a. de mange og komplekse opgaver, lederne skal forholde sig til. Men er desuden en følge af, at lederne oplever beslutnings-hastigheden som konstant stigende i perioden. Derfor bliver det også stedse vigtigere for lederen hurtigt at kunne overlade den konkrete opgaveløsning til de relevante medarbejdere. Ledere, der har svært ved at slippe de driftsrelaterede opgaver i tide, får svært ved at skabe den fornødne plads til at varetage de vigtigere strategiske opgaver. Disse indebærer bl.a. pejling af, hvor organisationen

skal bevæge sig hen i fremtiden, samt efterfølgende opstilling af de rammer, som strategierne skal realiseres inden for. Vores tal viser en foreløbig bevægelse i den rigtige retning, idet der er sket en forskydning af indsatsen, så lederne i dag bruger mere af deres arbejdstid på udviklingsopgaver (40 procent) frem for driftsopgaver (60 procent). Omend driftsopgaverne stadig vejer tungest i ledernes samlede tidsskema.”

Jeres undersøgelse viser også, at ledernes arbejdstid er stigende.

”Ja, især for de kvindelige ledere vedkommende. De har på 10 år øget deres arbejdstid med 15 pct., så de i dag er oppe på en 48 timers arbejdsuge – eller nøjagtig den samme arbejdstid som mændene. Det kunne tyde på, at kvinderne i stigende grad nu også har accepteret, at jo højere du kommer op i organisationens hierarki, jo mere ligger det i din jobbeskrivelse og din aflønning, at du står til rådighed udover den normale arbejdstid.”

Men til trods for stigende tempo og mere og mere komplekse opgaver, så elsker lederne deres arbejde.

”Ja, de stortrives faktisk, viser svarene. Det kan måske forekomme lidt paradoksalt, når lederne samtidig giver udtryk for, at de føler sig pressede af de mange krav, der følger med jobbet. Men det dominerende billede, som går igen fra topledelsen i den ene ende af organisationen til teamlederne i den anden, er tilfredshed med at have indflydelse på den opgaveløsning, organisationen udfører. Og det stemmer godt overens med andre undersøgelser, som har vist, at også medarbejdere uden direkte ledelsesansvar trives bedst med en eller anden grad af indflydelse på, hvordan den konkrete opgave løses. Det er sikkert ikke umuligt at finde medarbejdere, som har det bedst med at få at vide præcis, hvad de skal gøre i dag og i morgen. Men det er en truet og uddøende race.” ■

