

# Indholdsfortegnelse

Forord 9

## KAPITEL 1

### Problemstillinger omkring ledelse og forandringer 11

- Et samfund i forandring 13
- Behov for professionel ledelse 16
- Et erhvervsliv i forandring 17
- Det senmoderne 18
- Bogens formål og opbygning 21

## KAPITEL 2

### To syn på ledelse 24

- Definition af ledelse 25
- To syn på lederrollen 26
- Ledelse som fag 26
- Ledelse i et hverdagsperspektiv 29
  - To bidrag til at forstå ledelse i et hverdagslivsperspektiv 31

## KAPITEL 3

### Organisationsbilleder 39

- Håndværket som idealtype 40
- Maskinen som idealtype 42
- Organismen som idealtype 48
- Det kybernetiske system som ideal 51

## KAPITEL 4

### Hvad laver lederen? 55

- Fayols afgrænsning af lederfunktionen 55
- Mintzbergs bud på lederrollen 60
- Fem underfunktioner, der relaterer sig til ledelse 64
- Mellemedelse mellem driftsledelse og professionel ledelse 68

## KAPITEL 5

### Principper for ledelse 72

Principper for styring og kontrol 72

En flerhed af principper i praksis 80

## KAPITEL 6

### Accept af ledelse 83

Webers tilgang til accept af ledelse 83

Simons syn på accept af ledelse 86

Andre faktorer, der skaber accept af ledelse 89

Fire former for accept 91

Legitimering af mellemliderrollen i et nyinstitutionelt  
perspektiv 94

Dekobling 97

## KAPITEL 7

### Forskellige ledelsessystemer 100

Det klassiske ledelsesbegreb 100

Flere varianter af det klassiske ledelsesbegreb 104

Taylors funktionsledelse 106

Krav til lederrollen 107

En model for funktionsledelse 109

Indirekte ledelse/*human resource management* 111

Afgrænsning af Human Resource Management 112

De fire nøglefaktorer i HRM 115

En indirekte tilgang til mellemliderrollen 121

Selvorganisering 123

Tre udlægninger af selvorganisering 123

## KAPITEL 8

### Nye mellemliderroller 128

Lederrolle 1 128

*Er den traditionelle mellemliderrolle aflivet?* 128

En udvikling frem mod en traditionel mellemlider rolle 130

*Konsekvenser af en mekanisk organisationsforandring* 133

Den traditionelle mellemlider lever	134
Lederrolle 2	135
<i>Den professionelle mellemliders gennembrud</i>	135
<i>På sporet af den professionelle leder</i>	135
<i>På vej mod professionelle ledere?</i>	139
Lederrolle 3	140
<i>Lederrolle 1 plus lederrolle 2 er lig hybridleder</i>	140
Hvad beskæftiger mellemlideren sig med?	141
<i>Accept af lederrollen</i>	143
<i>Mellemliderrollen mellem to typer af viden</i>	144
Lederrolle 4	147
<i>En relancering af funktionsledelse</i>	147
<i>Funktionsledelse ved århundredskiftet</i>	148
<i>Hvem varetager lederopgaver?</i>	149
<i>En variant af funktionsledelse</i>	151
<i>En ny form for funktionsledelse</i>	151
<i>Arbejdets specialisering og funktionsledelse</i>	152
Hvem varetager lederfunktionen?	153
<i>Hvem er leder?</i>	154
Lederrolle 5	154
<i>Nye former for selvorganisering</i>	154
Eksempler på selvorganisering	155
Synlighed på selvorganisering	159
Lederrolle 6	160
<i>Er mellemlideren aflivet?</i>	160
<i>Farvel til hierarkiet?</i>	160
To teoretiske syn på hierarkiet	162
<i>Begrundelser for det fortsatte hierarki</i>	165
Fortsat behov for mellemlidere	167

## KAPITEL 9

### Konsekvenser for mellemliderrollen 168

### Litteratur 172

### Register 178



# Forord

I de efterhånden mange år jeg har undervist nuværende og kommende ledere på merkonomkurser, diplomuddannelser og masterprogrammer, er der et forhold der har „slået“ mig, og det er den dybe kløft mellem den teori jeg har præsenteret og den virkelighed deltagerne fortalte om. Mine budskaber i undervisningen om at de menneskelige ressourcer er i centrum, behovet for professionelle ledere, at moderne organisationer styres af værdier, og at organisationer skal være lærende, er altid blevet godt modtaget af deltagerne. Men der var samtidig deltagere der kunne fortælle om fokus på driftsopgaver, at de var faglige ledere, og om ansatte der ikke fandt det spor motiverende at få øget ansvar, mere gruppeorganisering og mindre hierarki. Efterhånden står det klart for mig, at det organisationsteoretiske ideal der formidles på uddannelserne langt fra genkendes blandt mellemledere i både den offentlige og private sektor.

Det er denne undren, der er bærende for denne bog. Formålet er at beskrive, hvad det er for en mellemlederrolle, der tegner sig i det nuværende senmoderne samfund. Gennem min tilknytning det seneste år til KLEO, CVU København og Nordsjælland, er det blevet muligt at få skrevet bogen. I dette regi har der de senere år været et videncenter støttet af Undervisningsministeriet, som netop har haft til formål at skabe sammenhæng mellem teori og praksis indenfor ledelse. Denne bog skal ses som et bidrag fra dette videncenter.

Der skal derfor lyde en stor tak til KLEO og mine kollegaer her. Også en tak til kollegaer på en lang række andre institutioner for mange samtaler, der alle har bidraget til at forstå lederrollen. En særlig tak skal rettes til lektor Peter Nielsen, Aalborg Universitet og Ledernes Hovedorganisation for data. Endelig vil jeg rette en tak til de ansatte på biblioteket i Fløng for deres hjælp med at

fremskaffe materiale. Alene det at man kan tænke den tanke at nedlægge dette bibliotek, er en hån mod de strømninger i tiden, der mener at den offentlige sektor skal bæres af kvalitet og engagerede medarbejdere!

Søren Voxted, september 2007