

Figur 134 Hofstedes magtdistance.

Lille magtdistance	Stor magtdistance
Ulighed i samfundet skal være så lille som muligt	Der bør være en rangorden i denne verden, hvor enheder har sin rette plads. Høj og lav beskyttes af denne inddeling
Alle bør have samme rettigheder	Magthaverne har privilegier
Indfødte ledelsesteorier fokuserer på medarbejderrolle	Indfødte ledelsesteorier fokuserer på lederens rolle
Underordnede er mennesker som jeg	Overordnede betragter underordnede som en anden „slags“ mennesker
Overordnede er mennesker som jeg	Underordnede betragter overordnede som en anden „slags“ mennesker
Overordnede er tilgængelige	Overordnede er utilgængelige
Brugen af magt bør være legitim og er genstand for skelnen mellem godt og ondt	Magt er en grundlæggende samfundsfaktor, der går forud for godt og ondt. Legitimiteten er underordnet.

Figur 135 Hofstedes struktureringsbehov.

<b>Lille struktureringsbehov</b>	<b>Stort struktureringsbehov</b>
Den usikkerhed, der uløseligt er forbundet med livet, accepteres lettere, og man tager hver dag, som den kommer	Den usikkerhed, der uløseligt er forbundet med livet, føles som en konstant trussel, der skal bekæmpes
Tid er en orienteringsramme	Tid er penge
Hårdt arbejde er ikke en dyd i sig selv	Indre tilskyndelse til at arbejde hårdt
Konflikter og konkurrence kan holdes på fair play niveauet og anvendes konstruktivt	Konflikter og konkurrence kan lukke op for aggressioner og bør derfor undgås
Meningsforskelle accepteres i høj grad	Stort behov for enighed
Øget villighed til at løbe en risiko her i livet	Stabilitet og sikkerhed her i livet
Tolerance og moderation	Søgen efter endelige, absolutte sandheder og værdinormer
Så få regler som muligt	Behov for skrevne love og regulativer
Hvis reglerne ikke kan overholdes, ændrer vi dem	Hvis reglerne ikke kan overholdes, er vi syndere og bør angre
Tro på almindelige mennesker og sund fornuft	Tro på eksperter og deres viden

Kilde: Frit efter Hofstede, 1992, p. 134 + p. 142.

Figur 136 Hofstedes kollektivism kontra individualisme.

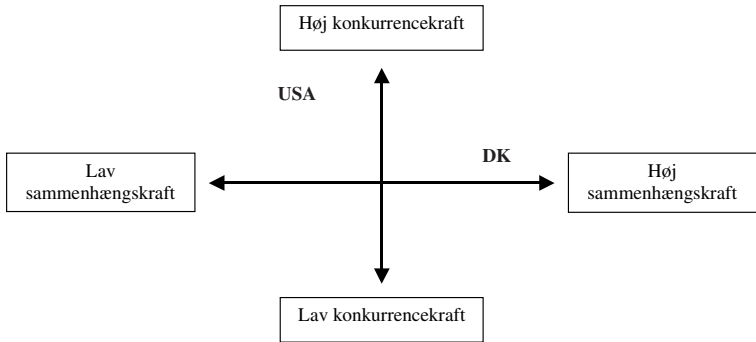
Individualisme	Kollektivism
I samfundet må enhver forventes at drage omsorg for sig selv og sin nærmeste familie	I samfundet fødes folk ind i udstrakte familier eller klaner, der beskytter dem til gengæld for loyalitet
Jeg-bevidsthed	Vi-bevidsthed
Identiteten er baseret på individet	Identiteten er baseret på det sociale
Individet er følelsesmæssigt uafhængigt af institutioner og organisationer	Individet er følelsesmæssigt afhængigt af institutioner og organisationer
Beregrende engagement i organisationer	Moralsk engagement i organisationer
Der lægges vægt på individuelt initiativ og præstationer. Lederskab opleves som ideelt	Der lægges vægt på at tilhøre en organisation. Medlemskab opleves som ideelt
Autonomi, mangfoldighed, velbehag, individuel økonomisk sikkerhed	Organisationen eller stammen sørger for ekspertise, orden, pligter og sikkerhed
Tiltro til individuelle beslutninger.	Tiltro til gruppebeslutninger
Værdinormerne bør gælde for alle. Stræben efter at omfatte alt.	Værdinormer er forskellige i in-grupper og out-grupper (de andre): Hævdelse af særinteresser.

*Figur 137 Hofstedes maskuline dominans kontra feminine dominans.*

<b>Maskulin dominans (Materialisme)</b>	<b>Feminin dominans (Humanisme)</b>
Mænd bør dominere i samfundet	Der bør være ligestilling mellem kønnene
Præstationer er vigtige	Livskvalitet er vigtig
Leve for at arbejde	Arbejde for at leve
Penge og materielle goder er vigtige	Mennesker og miljø er vigtige
Uafhængighed er ideel	Indbyrdes afhængighed er ideel

Kilde: Frit efter Hofstede, 1992, p. 105 + p. 112.

Figur 138 Benchmarking fra Det Nationale Kompetenceråds statusrapport 2000.



Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 41, november 2000. p. 7.

*Figur 139 To konklusioner fra Det Nationale Kompetenceråds statusrapport 2000.*

<b>Styrket social sammenhængskraft</b>	<b>Svækket konkurrencekraft</b>
For Danmarks vedkommende betyder det, at der er en styrket social sammenhængskraft iflg. Kompetenceregnskabet er Danmark det land, hvor de sociale og økonomiske forskelle mellem borgerne er mindst	Danskerne klarer sig decideret ringe, når det drejer sig om iværksættere og innovation. Danskerne er meget lidt tilbøjelige til at etablere nye virksomheder.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 41, november 2000. p. 5.

*Figur 140 Fokus på USA og DK på Hofstedes fire dimensioner: Magtdistance, struktureringsbehov, kollektivism kontra individualisme og feminin dominans kontra maskulin dominans.*

	<b>Magtdistance</b>	<b>Struktureringsbehov</b>	<b>Kollektivism kontra individualisme</b>	<b>Feminin dominans kontra Maskulin dominans</b>
<b>Danmark</b>	Nr. 3 ud af 40 - meget lav	Nr. 2 ud af 40 - meget lavt	Nr. 33 ud af 40 - høj individualisme	Nr. 4 ud af 40 - høj feminin dominans
<b>USA</b>	Nr. 15 ud af 40 - moderat	Nr. 9 ud af 40 - lavt	Nr. 40 ud af 40 - høj individualisme	Nr. 28 ud af 40 - relativt høj maskulin dominans

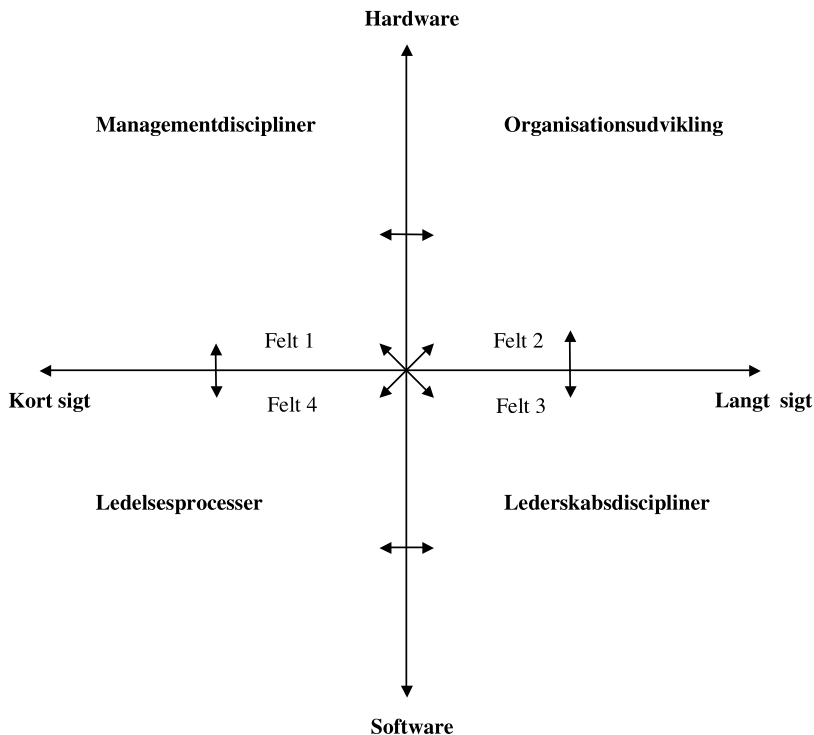
Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 141 *Sammenhæng mellem samfund, organisation, ledelse, teori og nogle antagelser om sammenhænge i udviklingen af samfund, organisation, ledelse og teori.*

Periode	Før 1800	1880-1930	1930-1960	1970-1980	1980-2000
Samfundsstruktur	Agrarsamfund		Industrisamfund	Informationssamfund	
Arbejdssted	Havet, skoven, marken og hjemmeindustrien		Fabrik	Kontor	Mobile netværk
Arbejdets art	Fysisk, fiskeri, landbrug, håndværk, handel		Fysisk Fabrikationsarbejde	Socialt, Service, Produktion	Abstrakt Computerstyret
Hovedressource	Jord		Kapital og maskiner	Viden	Kontakter
Organisationsteori	Tidlig: Filosofi, Politisk teori, Militær teori	Klassisk: Administrative Theory, Scientific Management	Neoklassisk: Human Relations Behavioral	Moderne: Organisationsteori, Systemteori, Situations-teori, Organizational behavior; Integrerede koncepter, (Strategic Management og Marketing, TQM, Service management, NPM)	Sen-/postmoderne: Institutionel teori, Netværksteori, Autopoiesis teori, Kaosteori, Holistiske opfattelser, Etik og værdiorientering, Teori om normative vektorer
Det centrale		Mekanisk Effektiv Produktivitet	Motivation/ menneskelige ressourcer	Design og strategi Effektivitet	Netværk, magt og politiske processer; Proceskvalitet
Organisation og omverden		Lukket	Lukket	Åben	Åben/lukket
Antagelser om den menneskelige natur	Politisk	Økonomisk	Socialt	Selvaktualiserende	Komplekst
Ledelsesmæssig kontrol og udvikling		Styre og kontrollere personaleadfærd	Skabe og fastholde et socialt system	Skabe personaleudvikling	Skabe organisatorisk læring
Ledelse	Paternalisk	Administrativ		Strategisk Integrativ	Visionær/forhandlende



Figur 142 Model til forståelse af egne styrker, svagheder og erkendelse af ledelseskompleksitet.

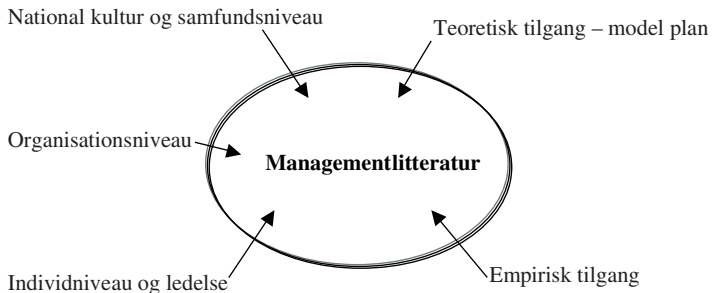


<b>Felt 1</b>	Managementdiscipliner er de redskaber og værktøjer lederen benytter Central sætning: Gør det rigtigt!
<b>Felt 2</b>	Organisationsudvikling er de aktiviteter, der igangsættes og som bringer organisationen i harmoni med de nye krav, der stilles på samfunds- organisations- og individniveau. Central sætning: Tilpasning og udvikling.
<b>Felt 3</b>	Lederskabsdiscipliner er en relation mellem leder og medarbejdere udsprunget af visioner for morgendagens organisation med fokus på kultur og processer. Central sætning: Gør det rigtige!
<b>Felt 4</b>	Ledelsesprocesser er de kortsigtede (dage – måneder) relationer mellem leder og medarbejdere. Central sætning: Hjælp medarbejderne med at gøre tingene bedst muligt!

Figur 143 Nogle af de karakteristika, som kendetegner det ledelsesmæssige arbejdsfelt på individniveauet.

<b>Management</b>	<b>Lederskab</b>	<b>Coach</b>
Optaget af at gøre det rigtigt	Optaget af at gøre det rigtige	Optaget af at hjælpe medarbejdere med at gøre tingene bedst muligt
Optaget af korttidsperspektiver	Optaget af langtidsperspektiver	Hjælper medarbejderne med at finde et perspektiv og give udtryk for det
Optaget af hvordan	Optaget af hvad og hvorfor	Hjælper medarbejderne med at være koncentrerede og klare her og nu
Tænker på administration, vedligeholdelse og nutid	Tænker på innovation, udvikling og fremtid	Hjælper medarbejderne til at tænke og kommunikere deres tanker
Udpeger planen og tempoet	Udpeger visionen som værdier og mål	Hjælper medarbejderne til at forstå værdier, mål og til at fungere godt i forhold til plan og tempo
Håber at andre vil udføre deres opgaver	Håber at andre vil følge visionen	Håber at andre vil engagere sig i processen
Overvåger grænser	Appellerer til håb og drømme	Hjælper medarbejderne til at skabe mening i håb og drømme; udfordrer uærbødigt grænserne
Forventer at andre vil udføre deres mission og formål	Forventer at andre vil hjælpe med at realisere visionen	Hjælper medarbejderne til at give udtryk for en fælles vision, mission eller et formål
Fremelsker stabilitet og styrbarhed	Fremelsker forandring	Hjælper medarbejderne til at agere mellem ting, som er nye og ting, som er gamle

*Figur 144 Oversigt over perspektiver ved læsning af managementlitteratur.*



Kilde: Forfatternes egen tilvirkning.