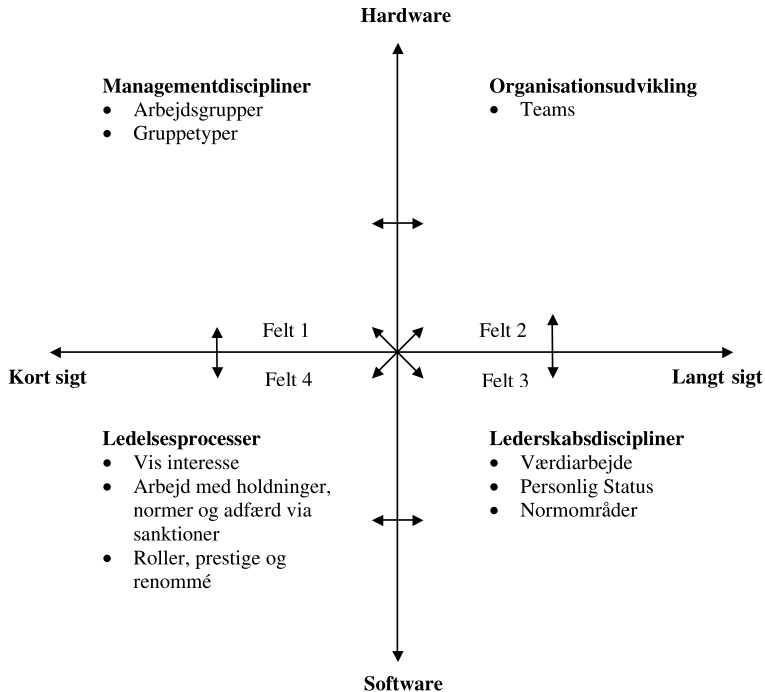


Figur 63 Et overblik over kapitel 6.



Kilde: Forfatterernes egen tilvirkning.

Tabel med tekst til figur 63

Felt 1	Managementdiscipliner er de redskaber og værktøjer, lederen benytter Central sætning: Gør det rigtigt!
Felt 2	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!
Felt 3	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!
Felt 4	Ledelsesprocesser er de kortsigtede (dage – måneder) relationer mellem leder og medarbejdere. Central sætning: Hjælp medarbejderne med at gøre tingene bedst muligt!



**Søren Kierkegaard skriver i 1859 i
„En ligefrem meddelelse“:**

At man, når det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der.

Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, når han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, må jeg forstå mere end han – men dog vel først og fremmest forstå det, han forstår. Når jeg ikke gør det, så hjælper min Mere-Forståen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gøre min Mere-Forståen gældende, så er det, fordi jeg er forfængelig eller stolt, så jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentligen vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse; Hjælperen må først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstå, at det at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Tålmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have Uret, og i ikke at forstå hvad den Anden forstår. Tag et Menneske i Lidenskab, lad det være så, at han virkelig har Uret – dersom Du ikke kan begynde således med ham, at det seer ud som var det ham, der skulde belære Dig, og dersom Du ikke kan gøre dette således, at han, der utålmodigt ikke vil høre et Ord af Dig, med Tilfredsstillelse finder i Dig en velvillig og opmærksom Tilhører: kan Du ikke det, så kan Du heller ikke hjælpe ham. Tag en Forelsket, der blev ulykkelig i Elskov, antag, at det virkelig er uforsvarligt, ugudeligt, ukristeligt som han hengiver sig i sin Lidenskab – dersom Du ikke kan begynde således med ham, at han finder en sand Lindring i at tale med Dig om sin Lidelse, således, at Du, i hvad Du tilføjer hans Lidelse betræffende, næsten beriger ham med digterisk Opfattelse, Du, som dog ikke er i den Lidenskab og netop vil have ham bort fra den: kan Du ikke det, så kan Du heller ikke hjælpe ham; han lukker sig for Dig, han lukker sig inde i sit Inderste – og præk så Du kun for ham. Du skal måske ved personlig Magt kunne tvinge ham til at tilstå Dig, at han har Uret: O, Kære, i næste Øjeblik lister han sig om ad en anden, en hemmelig Vej til Stevne med den skjulte Lidenskab, efter hvilken han nu kun længes desto mere, ja, han næsten er blevet bange for, om den skulde have tabt noget af sin forføreriske Hede, thi nu har Du ved Din Adfærd hjulpet ham til at blive end en Gang forelsket, nemlig i sin ulykkelige Lidenskab – og præk så Du kun!

Hawthorne forsøgene gennemført i 1927-32 på General Electric Companys Hawthorne-fabrikker i Chicago.

Undersøgelsen på General Electric fabrikker i Hawthorne, USA omfatter nogle grupper, hvis arbejde bestod i at samle teknisk udstyr. Formålet var at finde eventuelle sammenhænge mellem ændringer i det fysiske arbejdsmiljø og ændringer i arbejdernes produktivitet. Forsøgsgrupperne blev udsat for variationer f.eks. i belysningen eller i hvilepausernes antal og længde, mens kontrolgrupperne arbejdede i et uændret miljø. Man forventede, at forbedringer i det fysiske arbejdsmiljø ind til en vis grænse ville føre til en højere produktivitet.

Imidlertid fandt man ved forsøgene en stadigt stigende produktivitet, uanset hvilke ændringer man indførte. Selv da man sendte arbejderne tilbage til deres gamle arbejdsplads i dårlig belysning og med en lang arbejdsdag uden hvilepauser, steg produktiviteten. Hvad der overraskede forskerne endnu mere var, at kontrolgruppernes produktivitet ligeledes steg markant, selv om deres fysiske miljø slet ikke blev ændret.

„Kontrolgruppe: I mange socialpsykologiske eksperimenter anvendes en eksperimentalgruppe, der udsættes for de påvirkninger, hvis virkning man ønsker at undersøge, og en kontrolgruppe, der er sammenlignelig med den, men som ikke udsættes for påvirkningerne. Forskellen mellem eksperimentalgruppens og kontrolgruppens præstationer kan da, alt andet lige, opfattes som en effekt af de anvendte påvirkninger“.

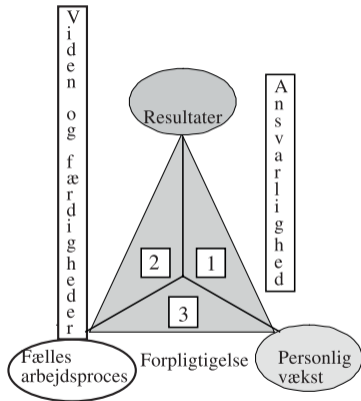
Elton Mayo tolkede resultaterne sådan, at medlemmerne af forsøgsgrupperne oplevede sig selv som noget ganske særligt ved at være udvalgt. De oplevede deres arbejde som betydningsfuldt for virksomheden. De havde det indtryk, at de tilhørte et fællesskab. Hawthorne forsøgene viste efter Elton Mayos opfattelse, at en virksomhed for at kunne tilfredsstille sine egne behov for produktivitet også skal tilfredsstille andre end materielle behov hos medarbejderne. Eksempelvis skal virksomheden også interessere sig for medarbejdernes sociale og følelsesmæssige behov. Dette kunne forklare, at også kontrolgruppernes produktivitet steg; kontrolgrupperne blev iagttaget og var derved genstand for ekstra opmærksomhed. En sådan virkning er man siden blevet opmærksom på i mange andre sammenhænge, og man har døbt den Hawthorne-effekten.

Gruppen bag Hawthorne forsøgene anbefalede virksomhedsledere at give „skabelsen af tilfredshed med arbejdsvilkårene, jobtilfredshed, højeste prioritet i ledelse og organisation“. Produktivitetsforbedringer var efter deres mening betinget af, at de sociale bånd mellem ledelse og medarbejdere styrkedes, således at de, takket være den heraf opståede nye orden, tilsammen kom til at udgøre en social organisme.

Figur 64 Management, lederskab og coach.

Management	Lederskab	Coach
Optaget af at gøre alt 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 være koncentrerede og klare her og nu
Optaget af hvordan	Optaget af hvad og hvorfor	Hjælper medarbejderne med at finde et perspektiv og give udtryk for det
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: 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 med 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 med at sætte ord på og udtrykke en fælles vision, mission eller formål
Fremelsker stabilitet, styrbarhed og kontrol	Fremelsker forandring	Hjælper medarbejderne med at agere imellem ting, som er nye og ting som er gamle

Figur 65 Et team



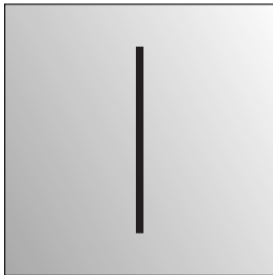
1. Gensidighed, lille antal mennesker, individualitet
2. Problemløsningsfærdigheder, teknisk og faglig viden, interpersonel accept og kompetence
3. Specifikt mål, involvering, meningsfuldhed

Figur 66 De enkelte gruppetypers sammenhæng til henholdsvis arbejdsgruppe og team.

		Arbejdsgruppen	Teamet
Primærgruppen	Karakteristika		<ul style="list-style-type: none"> • "Vi"-gruppen • 2-12 medlemmer • Ansigt til ansigt kontakt
	Funktionsgrundlag		<ul style="list-style-type: none"> • Normer • Uformelle sanktioner
Sekundærgruppen	Karakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Tilfældig kontakt • Opgave eller interesse relationer 	
	Funktionsgrundlag	<ul style="list-style-type: none"> • Regler og love • Formelle sanktioner 	
Formel gruppe	Funktionsgrundlag	Eksistens i kraft af organisationsstruktur el. lign.	
Uformel gruppe	Karakteristika		Dannes spontant = interaktionshyppighed og følelsesmæssig relation
Medlemskabsgruppe	Karakteristika	Udpeget som medlem	
Referencegruppe	Karakteristika		Positive referencer til værdier, holdninger m.v.

Figur 67 Asch forsøget med gruppepres.

Standardkort

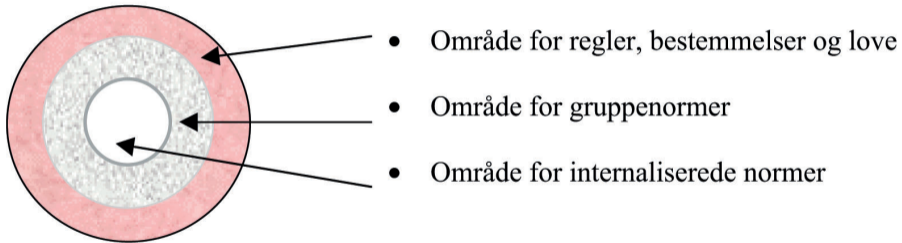


Sammenligningskort



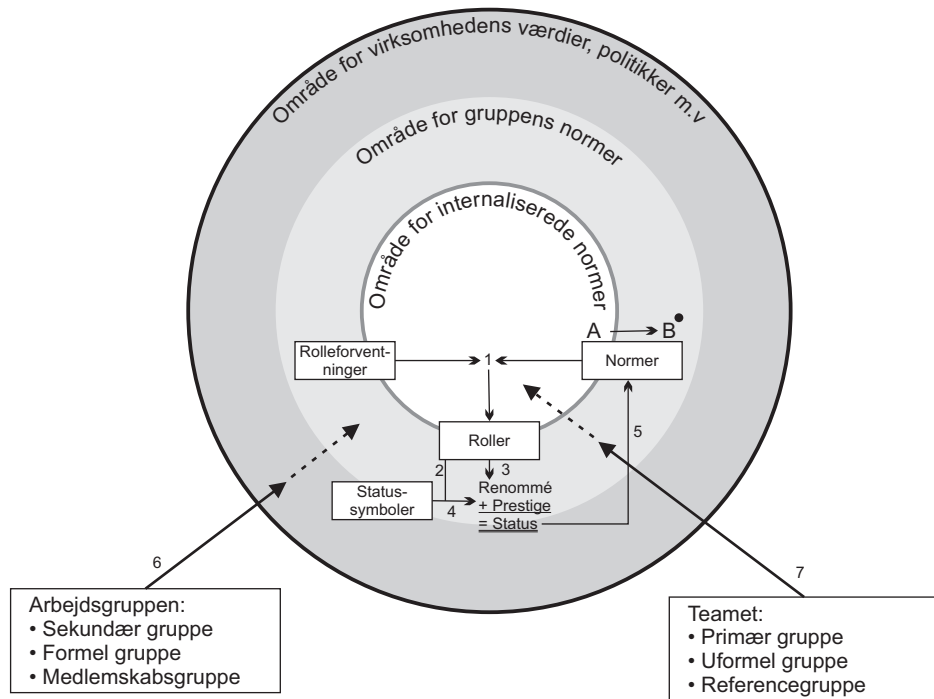
Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 68 Normområder.



Kilde: Frit efter Ledelse og Uddannelse 1998, pp. 201-202.

Figur 69 Sammenhængsmodel: Status = prestige + renommé.



Kilde: Forfatterens egen tilvirkning.