

Er karismatisk ledelse fremtidens ledelsesform? (»The Dark Side of Charisma«)

Af Torben Larsen.

Resumé

Karismatisk ledelse er en populær ledelsesform. Ledelsesformen er dog ikke uproblematisk. De emotionelle problemer en sådan ledelsesform kan medføre, belyses ud fra en mellemliders oplevelser. Mellemliderens magt og ansvar er stort, fordi privatliv og forretningsliv er integreret. Kulturværdiernes prioritet er uklare, og den karismatiske chef tager autoritære, uigennemskuelige beslutninger, hvor den stærke konsensus-orientering gør, at beslutninger ikke kan diskuteres eller kritiseres. Konflikter ses som et onde, men da de ofte bundet dybt i de enkeltes psyke, kan de mod forventning ikke fjernes. Disse ting danner en magtkultur centreret om den karismatiske leder og fører i realiteten til splittethed. Situationen fører til stress og magtesløshed for mellemlideren, og i den sidste ende til organisationens ophør. Det viser sig, at den karismatiske ledelse kan give uselvstændige medarbejdere, som bliver en belastning både for organisationer og samfund.

1. Indledning

Karismatisk ledelse og stærk kultur er en populær og værdifuld ledelsesform, selv om den ikke er uden problemer. Disse problemer samler Yukl (1989) under overskriften »The Dark Side of Charisma«. Denne følelsesladede titel er et udtryk for at ledelsesformen både indebærer strukturelle og emotionelle problemer i de organisationer hvor den anvendes. Denne artikel koncentrerer sig om de emotionelle problemer, fremfor de strukturelle. I det følgende vil jeg anvende en virksomhed med en karismatisk chef, som en case-organisation, der illustrerer disse problemer. Jeg har haft anledning til at følge denne organisation tæt i en årrække. Beskrivelsen og behandlingen tager udgangspunkt i situa-

tionen for en mellemlider, der var ansat i virksomheden. Af hensyn til de omtalte personer er fremstillingen anonymiseret.

2. Case-organisationen

Udgangspunktet for historien er et kollektiv (bo- og økonomifællesskab), hvis samlingspunkt var én leder (chefen), og idealer om hvordan mennesker burde leve sammen. I 70'erne begyndte kollektivet at drive et mindre, totalt nedkørt hotel og restauration i isolerede, men meget naturskønne omgivelser.

Efter en meget beskedent start havde de i løbet af nogle år fået oparbejdet en god og velrenommeret forretning, med flere vidt forskellige kundegrupper.

Selv om der var tale om et kollektivt ejerskab, accepterede kollektivets medlemmer, at de blev ledet, og de fralagde sig samtidig den dispositionsret, der normalt følger med et ejerskab. Selv ved udtrædelse af kollektivet var der heller ikke mulighed for at gøre ejendomsretten gældende. Det økonomiske fællesskab betød, at der ikke var tale om nogen aflønning, men udelukkende mulighed for at nyde den generelle stigning i levevilkårene. Integreringen af kollektiv og forretning blev forstærket af, at de ansatte selv boede sammen på hotellet. Da forretning og privatliv var blandet sammen på denne måde, var det også kun kollektivets medlemmer, der var medarbejdere i forretningen.

Efter et år, hvor chefen for kollektivet havde haft den direkte ledelse af forretningen, overtog mellemlideren rollen som daglig leder. Chefen overlod hele ansvaret for driften til mellemlideren, og var selv væk i længere tidsrum ad gangen.

Er karismatisk ledelse fremtidens ledelsesform? (»The Dark Side of Charisma«)

Af Torben Larsen.

Resumé

Karismatisk ledelse er en populær ledelsesform. Ledelsesformen er dog ikke uproblematisk. De emotionelle problemer en sådan ledelsesform kan medføre, belyses ud fra en mellemliders oplevelser. Mellemliderens magt og ansvar er stort, fordi privatliv og forretningsliv er integreret. Kulturværdiernes prioritet er uklare, og den karismatiske chef tager autoritære, uigennemskuelige beslutninger, hvor den stærke konsensus-orientering gør, at beslutninger ikke kan diskuteres eller kritiseres. Konflikter ses som et onde, men da de ofte bundet dybt i de enkeltes psyke, kan de mod forventning ikke fjernes. Disse ting danner en magtkultur centreret om den karismatiske leder og fører i realiteten til splittethed. Situationen fører til stress og magtesløshed for mellemlideren, og i den sidste ende til organisationens ophør. Det viser sig, at den karismatiske ledelse kan give uselvstændige medarbejdere, som bliver en belastning både for organisationer og samfund.

1. Indledning

Karismatisk ledelse og stærk kultur er en populær og værdifuld ledelsesform, selv om den ikke er uden problemer. Disse problemer samler Yukl (1989) under overskriften »The Dark Side of Charisma«. Denne følelsesladede titel er et udtryk for at ledelsesformen både indebærer strukturelle og emotionelle problemer i de organisationer hvor den anvendes. Denne artikel koncentrerer sig om de emotionelle problemer, fremfor de strukturelle. I det følgende vil jeg anvende en virksomhed med en karismatisk chef, som en case-organisation, der illustrerer disse problemer. Jeg har haft anledning til at følge denne organisation tæt i en årrække. Beskrivelsen og behandlingen tager udgangspunkt i situa-

tionen for en mellemlider, der var ansat i virksomheden. Af hensyn til de omtalte personer er fremstillingen anonymiseret.

2. Case-organisationen

Udgangspunktet for historien er et kollektiv (bo- og økonomifællesskab), hvis samlingspunkt var én leder (chefen), og idealer om hvordan mennesker burde leve sammen. I 70'erne begyndte kollektivet at drive et mindre, totalt nedkørt hotel og restauration i isolerede, men meget naturskønne omgivelser.

Efter en meget beskedent start havde de i løbet af nogle år fået oparbejdet en god og velrenommeret forretning, med flere vidt forskellige kundegrupper.

Selv om der var tale om et kollektivt ejerskab, accepterede kollektivets medlemmer, at de blev ledet, og de fralagde sig samtidig den dispositionsret, der normalt følger med et ejerskab. Selv ved udtrædelse af kollektivet var der heller ikke mulighed for at gøre ejendomsretten gældende. Det økonomiske fællesskab betød, at der ikke var tale om nogen aflønning, men udelukkende mulighed for at nyde den generelle stigning i levevilkårene. Integreringen af kollektiv og forretning blev forstærket af, at de ansatte selv boede sammen på hotellet. Da forretning og privatliv var blandet sammen på denne måde, var det også kun kollektivets medlemmer, der var medarbejdere i forretningen.

Efter et år, hvor chefen for kollektivet havde haft den direkte ledelse af forretningen, overtog mellemlideren rollen som daglig leder. Chefen overlod hele ansvaret for driften til mellemlideren, og var selv væk i længere tidsrum ad gangen.

3. Autoritær ledelse og magt

Chefen for kollektiv og forretning fik magtbeføjelser, der mindede meget om en militær feltleders, bla. fordi ledelsesformen specielt i begyndelsen var meget direkte, og p.g.a. af den tætte integration imellem privatliv og forretning. Den militære metafor blev yderligere forstærket ved, at folk uden for organisationen blev betragtet som »fjenden«. Kollektivets medlemmer var nødt til at stå sammen for at »overleve«. Hvert enkelt medlem accepterede disse ledelsespræmisses og de ovennævnte ejendomsforhold ved optagelsen i kollektivet, som et slags indskrivningsritual. Dette blev gjort ud fra en tro på, at chefen både var den moralsk og forretningsmæssige bedst egnede. Det værdisæt og de normer der blev sat i praksis af chefen blev accepteret og tilegnet, så længe denne »tro« på chefen var tilstede.

I begyndelsen blev chefens direkte ledelse, brugt til at indføre de stærke værdier og normer, som gennemsyrede organisationen. De stærke værdier og normer skulle egentlig overflødig gøre den autoritære ledelse (Sathe, 1983, Peters, 1980). Der var da også en bevægelse i retning mod en større selvbestemmelse, efterhånden som medarbejderne lærte jobbet at kende. Denne selvbestemmelse kom i modstrid med kulturen, som legitimerede og forstærkede den autoritære ledelsesform. Når chefen gjorde eller foreslog noget, var mellemlederen nødt til at sige ja. Gjorde han det ikke, var han i modstrid med organisationens absolut grundlæggende værdi, som var troen på og tilliden til chefen. Så selv om chefen var meget åben over for nye ideer og forslag, skinnede det autoritære igennem, fordi valget af idé eller beslutning var både uforudsigelig og ugennemskuelig.

Mellemlederen havde naturligvis en stor indflydelse på, hvad der kom på dagsordenen og hvilken information der tilfaldt chefen. Mellemlederens reelle indflydelse på chefens beslutninger var dog væsentlig mindre, end den de ansatte vurderede mellemlederens magt ud fra. Selv om mellemlederen ikke

kunne regulere løn eller fyre/ansætte folk, var han i høj grad i stand til at belønne og straffe, ved at gribe direkte ind i medarbejdernes private forhold. Han fik den institutionaliserede ret til uddele og fratage privilegier. Denne magt må ikke undervurderes, da situationen minder om forholdene i en total institution (Goffman, 1967), hvor privilegier indenfor institutionen får en uforholdsmæssig stor betydning i forhold til den »frie« verden udenfor.

Mellemlederens selvbestemmelse og magtanvendelse var p.g.a. uklare værdier dog en konstant balancegang. F.eks. var en af organisationens værdier, at der skulle være tid til at holde fri, og i det hele taget skulle man have en høj livskvalitet. Samtidig skulle der også drives forretning og tjenes penge. Efterhånden som omsætningen blev større og større, og chefen forskød vægten mere og mere imod at lave forretning, blev dette en anstrengende balancegang. De manglende retningslinier for, hvordan der skulle afvejes imellem disse værdier, betød at alle mellemlederens beslutninger kunne anfægtes som fejlurderinger eller fejlfortolkninger.

Chefen oplevedes af medlemmerne som den absolutte magtbase i organisationen. Basis for mellemlederens magt var at han »arvede« chefens magt. Dette hænger sammen med, at den moralske og forretningsmæssige dømmekraft som chefen havde, også formodedes at være til stede hos mellemlederen. Hvor stor mellemlederens magt var, hang således også meget sammen med den »arvede« dømmekraft eller »formelle« status. Den »formelle« status var dog variabel og afhang, på samme måde som de andre medarbejders status, løbende af den opbakning han fik fra chefen. Hvis chefen tvivlede på mellemlederen, kunne de ansatte også tillade sig at tvivle. Chefens opbakning var som regel stor, men faldende i løbet af perioden. Det betød, at det blev vanskeligere for mellemlederen at lede, efterhånden som tilliden til hans dømmekraft blev undergravet.

4. Ubevidste interesser og en enhedsorganisation

I en organisation er der tre interesseområder, der skal afbalanceres og som udgør et potentielt konfliktgrundlag. Disse er: De opgaver der skal løses, erhvervskarrieren, og udenomshensyn, som kan opfattes som privatlivet (Morgan, 1988). I min case-organisation bliver det sammenfaldende område mellem de tre interesseområder stort. Alle kollektivets medlemmer er enige og har tilegnet sig kollektivets værdier og målsætninger. De ser det som en naturlig ting at deres privatliv udledes i organisationen, samtidig med at verden udenfor er fjenden. Konfliktpotentialet skulle derfor være lille, men dette stemmer ikke overens med det faktiske materiale, da en væsentlig del af mellemlederens tid gik med at være konfliktløser. Dette skyldes at disse konflikter ofte var ubevidste, samtidig med at organisationen blev opfattet som en enhedsorganisation. D.v.s. medlemmernes interesser opfattedes som sammenfaldende, og magt var ikke noget man talte om, idet den formodedes at følge den officielle (formelle) tildeling (Morgan, 1988). I case-organisationen så de konflikter som et onde, men ikke som usædvanlige, og bestemt ikke som noget der var nemt at fjerne. Deres ønske var at nå frem til den konfliktløse tilstand, fordi de så det at være en enhed, som en meget stor styrke for organisationen i forholdet til omverdenen (fjenden). Dette ønske var en af de kraftigste værdier i organisationen.

Morgan behandler interesser, som om det er noget bevidst, eller noget der umiddelbart kan gøres bevidst, hvis det tages op. Det var det samme menneskesyn case-organisationens medlemmer havde. De troede at konflikter automatisk kunne bilægges ved at bevidstgøre de modstridende interesser. Det de stødte på, var imidlertid ubevidste personlige interesser, som kunne følges igennem intrige- og magtspil. P.g.a. det tætte samliv var de interesse modsætninger de stødte på, ofte af personlig, egoistisk natur. På den ene side var det således vanskeligt at få bevidstgjort kon-

flikternes rødder, og på den anden side forsvandt interessekonflikterne ikke, selv om de blev bevidste.

Det største problem var imidlertid organisationens ønske om enhed. Det betød at en bevidstgjort konflikt, der ikke var forsvundet, ikke kunne bearbejdes åbent længere, uden at det blev opfattet som et oprør imod kulturen og dermed chefen. Sagt på en anden måde, konflikterne blev så ikke løst, men medarbejderne prøvede at opføre sig, som om de var. Dette betød imidlertid en voksende mængde undertrykte konflikter, og hele basis for troen på enhedsorganisationen og idealerne blev undermineret, da organisationen fik mange konflikter, som blev latente, idet de bevidst blev undertrykt. Da chefen ikke ville sænke de moralske og ideale krav eller give slip på sin magt, kunne organisationen ikke gå over i et mere pluralistisk eller radikalt organisationssyn, som ville have gjort det muligt at tale åbent om magt og konflikter.

5. Magtkulturen

Af Salanciks og Pfeffers forsøg med 21 ledere fremgår det, at magtstrukturen i en organisation ofte er klar og erkendt af alle, selv om den er uofficiel (Salancik, 1977). Dette ses meget tydeligt i case-organisationen. Som det fremgår af sidste afsnit, er konfliktpotentialet stort, fordi konflikterne er latente. Information om disse konflikter bliver afgørende for magtspillet, da en konflikt betyder, at man ikke lever op til organisationens idealer og dermed bliver status i organisationen lavere. Mellemlederen oplevede denne magtstruktur som en hakkeorden, der delvist fungerede ubevidst. Indplaceringen i ordenen afgjorde, hvor stor magten var, og indplaceringen hang direkte sammen med status hos ledelsen (både chef og mellemleder), fordi ledelsen stod for det fælles værdisæt. Denne hakkeorden regulerede sig primært p.g.a. information om overtrædelse af normer, dvs. konflikter.

Det vi ser, er det som Bakka og Fivelsdal (1986, def. s. 24) betegner som en magtkultur,

dvs. værdier og normer om udøvelse af magt, som bliver et sæt spilleregler for udøvelsen. Dette betyder ikke at en organisation taler åbent om magt i et forsøg på at gøre disse spilleregler officielle. Tværtimod kan en organisations magtspil, kun blive en så dominerende del af kulturen, fordi der ikke kan tales om magt. I case-organisationen ser vi magten koncentreret om chefen. Denne beholder han, fordi han har et tæt greb om hvert enkelt medlem, da de tror på ham personligt. Da de enkelte medlemmers magt og status hænger direkte sammen med chefens tilfredshed med dem, mangler de ansatte enhver indbyrdes solidaritet. Dette følelsesmæssige tomrum mellem de enkelte ansatte, hvor ethvert tilløb til solidaritet rapporteres til chefen som forræderi, gør at det er umuligt at gå udenom chefen.

At gå udenom chefen er en strategi, der ellers kan anvendes i lignende situationer, som det bla. beskrives af Fivelsdal (1965). Et forsøg på at få startet en åben dialog med chefen kunne være en anden mulig strategi, som det f.eks fremgår af Andersen og Ry Nielsen (1990). Men selv et sådant forsøg vil i den givne situation være en konspiration, og ingen af organisationens medlemmer turde gå ind i et sådant forsøg.

6. Stress og motivation

Mellemliderens magtposition blev yderligere svækket, da de ansattes modenhed og dygtighed var steget, og den direkte ledelse var blevet overflødig og direkte hæmmende. Denne svækkelse kom pludseligt, idet der kom et direkte krav fra chefen om, at ledelsen skulle delegeres ud. Mellemlideren oplevede sig i denne situation pludseligt i et ubehageligt tomrum, da de evner han hidtil havde været værdsat for, pludseligt var overflødig.

Hans verden var blevet endnu mere usikker, fordi det var vanskeligt for ham at stole på, at de andre kunne lede deres eget arbejde, mens han stadig var ansvarlig for, at de gjorde det godt nok. Specielt i konfliktløserollen betød den mistede magt også mistet trovær-

dighed, og dermed tabte muligheder for at arbejde indenfor magtkulturen.

Der må, afhængigt af en leders evner og natur, være visse grænser og en vis klarhed, før en høj grad af autonomi er motiverende. Det kan både være i form af rolle/opgaveafklaring og igennem velprioriterede værdier. Problemet med grænser er, at de virker hæmmende på fleksibiliteten og selvudfoldelsen, men bliver usikkerheden for stor, vil den give et overmål af stress.

I mellemliderens situation virkede stress i det lange løb demotiverende, fordi kvaliteten af hans beslutninger og handlinger blev for dårlig. Dette blev styrket af værdi-usikkerheden og chefens dalende tillid og opbakning. Der blev skabt beslutningssituationer, hvor valget ofte stod mellem at blive »hængt eller skudt«. Dette skabte en ond cirkel som stadig forøgede usikkerheden og stressen. Denne cirkel kunne ikke brydes ved at skabe klarere retningslinier, da klare retningslinier ville betyde at chefens fleksibilitet til at manipulere med medlemmernes status og organisationens værdier blev mindre.

På denne måde udviklede mellemlideren sig fra at være topmotiveret, til at være en stresset og demotiveret leder. Den »normale løsning« for mellemlideren ville her have været at forlade organisationen. Mellemlideren fortsatte imidlertid langt ud over dette punkt. Dette skyldtes at den emotionelle binding til organisationen var meget stor. Den indeholdt også hele hans privatliv. Venner udenfor var der ikke mange tilbage af, alle forventninger til fremtiden og karriere var placeret indenfor organisationen. Udenfor skulle han starte igen på bar bund.

Bagved den ovenfor skildrede udvikling ligger magtkulturen og enhedsorganisationen, der var opstået om den karismatiske leder. Medlemmerne blev udskilt eller trak sig selv ud efterhånden, som deres undertrykte konflikter blev for store til at, de kunne skjules eller til at medlemmerne kunne leve med dem. Mellemlideren havde det yderligere pres, at han ofte fik rollen som sydebuk, når de ansattes tiltro til chefen var i fare.

7. Den karismatiske leder

Det væsentligste træk ved den karismatiske ledertype i vores turbulente tid er, at han står for det evigt nye, som går udover hverdagen (Weber, 1971, s. 98). Dette er et svar på de fleksibilitetskrav der stilles af omgivelserne, og samtidig et håb for de organisationer der er fanget i stilstand. Samtidig dæmpes fleksibilitetens usikkerhed gennem troen på og tilliden til den karismatiske leders særlige evner. Af Deal (1982) bliver grundlæggerne af flere af de store amerikanske virksomheder beskrevet som karismatiske og som kulturskabere/prægere. Det fremhæves at den karismatiske leder ved hjælp af personlig udstråling, er i stand til at få folk til at tro på sig og sin sag. Det er den samme egenskab som Kotter (1977) beskriver som en måde at skaffe sig magt på, hvor lederen får folk til at identificere sig med ham.

Situationen i case-organisationen er meget karakteristisk for de situationer, der kan opstå i forbindelse med karismatisk ledelse og stærke kulturer.

En organisations fleksibilitet forudsætter selvstændighed hos medarbejderne. En stærk kultur gør at fleksibilitet er stor inden for kulturens grundlæggende antagelser og det tilhørende værdi-sæt. Dette kan opfattes som en etisk ramme for de mulige handlinger. Desto stærkere kulturen er, desto mere intolerant er den over for brud på denne etiske ramme, og desto mindre vil fleksibiliteten udover disse rammer være. Den karismatiske leder er den eneste, der kan være fleksibel ud over den etiske ramme. Dette ligger netop i, at han er karismatisk, dvs. fornyer og samtidig er i stand til at få de andre til at følge ændringen i den etiske ramme. Den kultur der skabes af den karismatiske leder binder dog også lederen. Er karismaen ikke stor nok, kan fornyelsen ikke gennemføres og lederen vil miste sin magt. En anden udviklingsmulighed er, at organisationen bliver til et bureaukrati, efterhånden som fornyelsen institutionaliseres (Scott, 1987).

At tro på en karismatisk leder må opfattes

som, at lederens etiske ramme sættes over medarbejdernes egen eller tilegnes som deres egen. Som vi har set, betyder denne fundamentale tro på lederen, at andre rammebrydere ikke kan tolereres, idet forfægtelsen af en anden etisk ramme netop er et angreb på tilliden til den karismatiske leder.

8. Konklusion

Som opsummering vil jeg fremhæve at medarbejdernes selvstændighed udover den etiske ramme eller organisationens værdi-sæt, er en nødvendig modvægt ved karismatisk ledelse af flg. fire grunde:

- 1) Når den karismatiske leder er væk, kan den evt. stærke kultur, lederen har opbygget på grund af udviklingen i omgivelserne, hurtigt blive forældet. Er det direkte hengivenheden til eller troen på lederen, der holder det hele sammen som i case-organisationen, vil chefens forsvinden få hele organisationen til at gå i opløsning.
- 2) Selvstændigheden eksisterer kun indenfor den etiske ramme, medarbejderne kan ikke gå ud over denne og skabe nye værdier, dvs. lave revolutionerende fornyelse, som er så nødvendig i dag. Skaber den karismatiske leder en enhedsorganisation, har han monopol på fornyelse. Når ramme-brydere udskilles er der heller ingen kontrol med hvilken retning udviklingen tager. Organisationens medarbejdere risikerer at blive en flok ja-sigere til et værdi-grundlag, som er indiskutabelt, men kan samtidig indenfor disse rammer være motiverede og gøre et godt og fleksibelt job.
- 3) Da den karismatiske ledelse betyder prægning med lederens etiske ramme og værdier, dvs. de ansattes tilegnelse af lederens moralske status og en tæt tilknytning til organisationen, bliver indholdet af disse værdier et centralt samfundsspørgsmål. Desto mere selvstændigheden kun kommer til udfoldelse indenfor organisatio-

nens etiske ramme, vil sådanne organisationsmedlemmer være dårligt egnede til at fungere i et pluralistisk demokrati.

- 4) Individder der udskilles af en sådan organisation, står ofte kun tilbage med stumperne af en tilværelse, og er fremmede i deres eget samfund. Samtidig er de p.g.a. kulturens prægning fremmede i deres eget samfund.

Udtrykt på en anden måde: Det er nødvendigt at finde en ligevægt mellem individets, organisationens og samfundets værdisæt, dvs. individet må finde en balance mellem ligegyldighed og et altopslugende engagement i arbejdet.

Nogle af de scenarier der trækkes op på et teoretisk niveau tyder på, at vi bevæger os mod organisationer, der ligner den behandlede, f.eks. det Morgan (1989) beskriver som pro-aktiv ledelse, eller det Kanter (1985, 1989) kalder for integrativ ledelse, hvor idealet for fremtidens organisation ses som værende integreret og organisk. Arbejdsopgaverne bliver større og større, medarbejdernes autonomi bliver større, men ligeledes usikkerheden og stressen. Kroniske stresstilstande og »burn out«, ses som et voksende problem (Hellesøy, 1990). Når dette kombineres med den karismatiske leder, vil det blive stadig vanskeligere at trække en skillelinje mellem privatliv og organisationsliv. Det bliver dermed vanskeligere at skelne mellem en organisations etiske ramme (moral), og den moral man har som samfundsindivid.

En væsentlig stressfaktor er de uprioriterede værdier. Det er netop den karismatiske leders styrke, at han kan være revolutionerende, dvs. evigt fornyende (Weber, 1971). De uprioriterede værdier betyder, at den etiske ramme er under stadig omvurdering. Hvis dette går stærkere end den enkelte medarbejder kan følge med til, forøger det imidlertid usikkerheden og styrker magtkulturen om den karismatiske leder. Dette er ubehageligt for medarbejderne og dårligt for organisationens effektivitet. Medarbejderne tvinges til en selvstændighed, der går udover den etiske

ramme, som i en magtkultur og enhedsorganisation er ensbetydende med et brud. En anden mulighed er at følge lederen endnu mere blindt, med undertrykkelse af interesser og konflikter til følge.

Nyreligiøse bevægelser skyder op, fordi de tilbyder et værdisæt, som giver den mening med livet, der savnes af mange. Der er noget der tyder på, at fremtidens organisationer er ude på det samme marked og tilbyder et værdisæt, som kan tilegnes og give indhold i tilværelsen, til gengæld for en helhjetet arbejdsindsats. Taler vi om nyreligiøse bevægelser, er det klart, at det er noget mennesker skal reddes fra, og der findes mange foreninger udelukkende med dette formål. Bliver karismatisk ledelse fremtidens ledelsesform, kan konsekvensen blive, at vi må have lignende foreninger for at normalisere de udskilte medlemmer fra erhvervsorienterede organisationer.

Denne artikel har ikke beskæftiget sig med om karismatisk ledelse er et gode eller onde, det kan kun afhænge af den givne situation. Til gengæld viser artiklen at en ensidig brug af den karismatiske ledelsesform kan give problemer, og den viser hvor væsentligt det er, at være opmærksom på »The dark side of charisma«.

Summary:

Charismatic management is a popular form of management; not, however, without its problems. The emotional problems that may result from such management are discussed, based on the experiences of a middle manager. His power is great and his responsibility heavy, as his private life and his business life are integrated. The priority of the cultural values are unclear, and the charismatic leader makes authoritarian, inscrutable decisions where the focus on consensus precludes a discussion or criticism of his decisions. Conflicts are viewed as an evil, but as they are often deeply entrenched in the psyche of the individual, they cannot be removed, contrary to expectation. All this creates a power culture, centred round the charismatic leader, and leads, in reality, to disintegration. The situation causes stress and makes the middle leader feel powerless, and may eventually mean the end

of the organisation. It turns out that the charismatic management produces weak employees that are a strain to both organisations and society.

Litteratur

Andersen, O.S. & Nielsen, Ry J.C. »Gode råd om påvirkning af magthaverne«, Ledelse i dag, nr. 1, 1990.

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil, »Organisationsteori«, Nyt nordisk forlag, 1986.

Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. »Strong Cultures: The New 'Old Rule' for Business Success«, From Corporate Cultures: The Rites And Rituals of Corporate Life (Reading, Mass: Addison-Wesley), 1982.

Fivelsdal, Egil, »Reaksjoner på intolerant ledelse«, Tidsskrift for samfunnsforskning, Oslo, 1965.

Goffman, Ervin, »Anstalt og menneske«, Paludan, 1967.

Hellesøy, Odd H. »Lederstress, sosialt samspill og mestring«, i Ledelse: Psykologiske og strategiske perspektiver, Greve, A. & Kaufmann, G. TANO, 1990.

Kanter, Rosabeth Moss. (1985). *The Change Masters*. Unwin Hyman, London, 1985.

Kanter, Rosabeth M. »When giants learn to dance«, Touchstone book, Simon & Shuster inc, 1989.

Kotter, John P. »Power, Dependence, and Effective Management«, Harvard Business Review 55(4), 1977.

Morgan, Gareth, »Organisasjonsbilder«, Universitetsforlaget, Oslo, 1988.

Morgan, Gareth, »Organisasjoner i bevegelse«. Universitetsforlaget, Oslo, 1989.

Peters, Thomas J. »Putting excellence into Management«, Business Week July 27, McGraw-Hill, 1980.

Sathe, Vijay, »Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action«, Organizational Dynamics, Autumn, American Management Association, 1983.

Scott, W. Richard, »Rational, Natural and Open systems«, 2.ed., Prentice-Hall, 1987.

Weber, Max, »Makt og byråkrati«, Gyldendal norsk forlag, Oslo, 1971.

Yukl, Gary A, »Leadership in Organisations«, Prentice-Hall, New Jersey, 1989.

of the organisation. It turns out that the charismatic management produces weak employees that are a strain to both organisations and society.

Litteratur

- Andersen, O.S. & Nielsen, Ry J.C. »Gode råd om påvirkning af magthaverne«, Ledelse i dag, nr. 1, 1990.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil, »Organisationsteori«, Nyt nordisk forlag, 1986.
- Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A. »Strong Cultures: The New 'Old Rule' for Business Success«, From Corporate Cultures: The Rites And Rituals of Corporate Life (Reading, Mass: Addison-Wesley), 1982.
- Fivelsdal, Egil, »Reaksjoner på intolerant ledelse«, Tidsskrift for samfunnsforskning, Oslo, 1965.
- Goffman, Ervin, »Anstalt og menneske«, Paludan, 1967.
- Hellesøy, Odd H. »Lederstress, sosialt samspill og mestring«, i Ledelse: Psykologiske og strategiske perspektiver, Greve, A. & Kaufmann, G. TANO, 1990.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1985). *The Change Masters*. Unwin Hyman, London, 1985.
- Kanter, Rosabeth M. »When giants learn to dance«, Touchstone book, Simon & Shuster inc, 1989.
- Kotter, John P. »Power, Dependence, and Effective Management«, Harvard Business Review 55(4), 1977.
- Morgan, Gareth, »Organisasjonsbilder«, Universitetsforlaget, Oslo, 1988.
- Morgan, Gareth, »Organisasjoner i bevegelse«. Universitetsforlaget, Oslo, 1989.
- Peters, Thomas J. »Putting excellence into Management«, Business Week July 27, McGraw-Hill, 1980.
- Sathe, Vijay, »Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action«, Organizational Dynamics, Autumn, American Management Association, 1983.
- Scott, W. Richard, »Rational, Natural and Open systems«, 2.ed., Prentice-Hall, 1987.
- Weber, Max, »Makt og byråkrati«, Gyldendal norsk forlag, Oslo, 1971.
- Yukl, Gary A, »Leadership in Organisations«, Prentice-Hall, New Jersey, 1989.