

## Lidt tankedrys om ledelse

Af C. H. BRASKOV<sup>1)</sup>

Den skabende evne i en virksomhed må som regel søges hos ganske få personer. Almindeligvis findes disse personer indenfor den gruppe, der danner virksomhedens ledelse.

Dette, lad os kalde det „det skabende mindretal“ i virksomheden, optræder på en sådan måde, at det ved sine egne handlinger og ved sine udtrykte tanker snart virker som den direkte drivkraft, og snart virker som katalysator.

Denne vekslen i optræden snart som svinghjul og snart som katalysator skal desuden indeholde en metode, der er med til at binde de enkelte led i virksomheden sammen på en sådan måde, at de optræder som en helhed.

Ligesom svinghjulet hjælper krumtappen over det døde punkt, således at stemplets kraft overføres til de drivende aksler, må ledergruppen sørge for, at de i virksomheden indeholdte kræfter får udløb uden at standse ved „dødpunkter“. Og ligesom katalysatoren udløser processen uden selv at indgå i den, ligeså må ledelsesgruppen have evnen til at frigøre de kræfter, der ligger i de forskellige led, således at de samspiller til en enhed, uden at ledelsesgruppen derfor bindes i selve det slutlige resultat. Den må stadig være fri og i stand til at kunne igangsætte nye processer.

Lad os til en begyndelse betragte „det skabende mindretal“ indenfor virksomheden i dens oprindeligste form.

Denne form finder vi hos den begyndende virksomhed, der er resultatet af en enkelt mands værk. Vi ser den erhvervsdrivende, der bygger sin virksomhed op alene på basis af sin egen kunnen, sin egen idé om tingene og for en stor del også på basis af egne midler eller i hvert

<sup>1)</sup> Direktør, F. D. B.

## Lidt tankedrys om ledelse

Af C. H. BRASKOV<sup>1)</sup>

Den skabende evne i en virksomhed må som regel søges hos ganske få personer. Almindeligvis findes disse personer indenfor den gruppe, der danner virksomhedens ledelse.

Dette, lad os kalde det „det skabende mindretal“ i virksomheden, optræder på en sådan måde, at det ved sine egne handlinger og ved sine udtrykte tanker snart virker som den direkte drivkraft, og snart virker som katalysator.

Denne vekslen i optræden snart som svinghjul og snart som katalysator skal desuden indeholde en metode, der er med til at binde de enkelte led i virksomheden sammen på en sådan måde, at de optræder som en helhed.

Ligesom svinghjulet hjælper krumtappen over det døde punkt, således at stemplets kraft overføres til de drivende aksler, må ledergruppen sørge for, at de i virksomheden indeholdte kræfter får udløb uden at standse ved „dødpunkter“. Og ligesom katalysatoren udløser processen uden selv at indgå i den, ligeså må ledelsesgruppen have evnen til at frigøre de kræfter, der ligger i de forskellige led, således at de samspiller til en enhed, uden at ledelsesgruppen derfor bindes i selve det slutlige resultat. Den må stadig være fri og i stand til at kunne igangsætte nye processer.

Lad os til en begyndelse betragte „det skabende mindretal“ indenfor virksomheden i dens oprindeligste form.

Denne form finder vi hos den begyndende virksomhed, der er resultatet af en enkelt mands værk. Vi ser den erhvervsdrivende, der bygger sin virksomhed op alene på basis af sin egen kunnen, sin egen idé om tingene og for en stor del også på basis af egne midler eller i hvert

<sup>1)</sup> Direktør, F. D. B.

tilfælde for midler, han indestår personligt for; han er drevet frem af ønsket om at bygge noget op, og han er drevet frem af trangen til at skabe.

Almindeligvis er det slet ikke chancen for profit, der er afgørende for ham, det er i langt højere grad trangen til at sætte et projekt igang, trangen til at se noget leve og vokse under hans ledelse eller efter de idéer som præger hans egen indstilling til problemerne. Man ser heldigvis stadigvæk denne form for skabende evne.

Efterhånden som denne virksomhed vokser, kommer „starteren“ ud for, at han må tage andre menneskers arbejdskraft til hjælp for at kunne løse de opgaver, han påtager sig, og i de gunstige tilfælde formår han, dels ved personligt kendskab til de mennesker han engagerer og dels ved en intuitiv heldig udvælgelse af sine underledere, at opbygge en samarbejdende gruppe, som giver mulighed for, at hans inspirerende virke og befrugtende påvirkning af medarbejderne giver vækstmuligheder for den ånd og den drift, der har båret ham selv frem.

Så længe medarbejdergruppen og underledergruppen er ringe i antal, er der sandsynlighed for, at hans egen ånd kan præge disses optræden og opfattelse.

Efterhånden som medarbejdernes antal bliver flere, bliver det vanskeligere og vanskeligere for hans egen personlighed at præge hele gruppen, og man ser da, at han bliver afhængig af, hvorledes hans nærmeste medarbejdere forstår at tilegne sig det væsentlige i hans opfattelse af opgaven og i hans ledelsesmotiv, hvorledes de forstår at tilegne sig de egenskaber, som var hans drivkraft.

Spørgsmålet er vel ikke alene, hvordan hans medarbejdere forstår at tilegne sig hans indstilling, men i ligeså høj grad eller måske endda i højere grad, hvorledes han forstår at præge dem med sin ånd eller, sagt med andre ord, hvordan han forstår at sælge dem sin idé.

Lykkes det for ham at få sin medarbejdergruppe til at overtage hans skabende kraft og hans skabende evner, vil disse fortsat virke og i mange tilfælde mangfoldiggøres ved indkorporering af de evner og de egenskaber og den viden, der rummes i hver af disse medarbejdere. I de heldige og i de lykkelige tilfælde ser man altså, at en skabende kraft vokser mere end medarbejdergruppen vokser, fordi den indbyrdes befrugtende påvirkning frigør kræfter udover det, den enkelte ville kunne frembringe.

Men selv når denne lykkelige løsning realiseres, vil man iagttagende, at lederens kontakt med de lavere lag bliver løsere, får en mere overfladisk karakter, og virksomheden når snart det niveau, hvor de store

grupper af medarbejdere kun gennem to eller flere led kan aktiviseres til fordel for virksomheden, og i langt de fleste tilfælde vil den brede arbejderstyrke som regel kun blive rent reproducerende set i relation til den udviklingsproces, der skaber foretagendets expansion.

Betragter vi nu den videre udvikling, ser man, at den oprindeligt skabende personlighed skal indstille sig på at arbejde med en gruppe af underordnede, der skal viderebringe og forvalte hans meninger, hans idéer og hans bestemmelser i forholdet til den store del af medarbejderflokkene.

Såfremt de enkelte medarbejdere eller de enkelte medlemmer af denne snævre ledelsesgruppe selv er i besiddelse af skabende evne og måske også af en vis selvhævdelsestrang, vil der meget snart opstå situationer, hvor et eller andet medlem i gruppen har meninger, der afviger væsentligt fra tidligere praksis eller fra den grundlæggende personligheds opfattelse af situationen.

Skal en sådan situation udvikle sig hensigtsmæssigt, og det er ønskværdigt, idet skabende evne og trang til selvhævdelse er to egenskaber, der hører sammen, så er det nu nødvendigt, at der opstilles eller vedtages retningslinier eller rammeaftaler for den enkelte medarbejders indsats i ledelsesgruppen. Disse retningslinier og disse rammeaftaler beskæftiger sig med, hvilke myndigheder og hvilke ansvar, der påhviler den enkelte i gruppen, eller vi kan med et mere tidssvarende udtryk sige, at disponeringsområderne og forvaltningsområderne udlægges til de enkelte medarbejdere.

I samme udviklingsstund hvori denne grovere opdeling af arbejdsområderne finder sted, falder det naturligt at fastlægge kontakt – og referenceforhold mellem de forskellige medarbejdere, det vil sige, at man nu befinder sig på vej ind i en arbejdsdeling, ind i en specialisering indenfor ledelsesgruppen.

Udviklingen må nødvendigvis være sådan; men man må gøre sig klart, at man ved at betræde denne vej også er på vej ind i områder, der kan indeholde risiko, hvis udviklingen ikke stadig styres og ledes i de rette baner. Virksomhedens ledende personlighed får nu til sin opgave at være inspirator og at være koordinator for sine underledere i langt højere grad end selv at være en udøvende kraft.

Han må i denne situation ofte holde sin egen direkte indsats tilbage og indstille sig på at virke gennem andre, selv om denne omstændighed medfører, at hans skabende indsats herved får en valør, der bærer præg af hans medarbejders personlighed.

I alt for mange tilfælde ser man, at den person der var i stand til

ved egen dynamisk kraft at skabe noget levedygtigt og noget sundt ikke samtidig besidder evnen til at tilegne sig den omstilling, der er nødvendig for at kunne arbejde gennem andre, og den omstændighed, at han selv vil klare problemerne og tror, at kun han selv kan gøre det, er reversen af medaljen; det er „skaberevnens nemesis“.

Vi ser da i sådanne tilfælde, at den samme personlighed, „som byggede riget“ fra den primitive begyndelse, selv bliver hemningen i den videre udvikling, når virksomheden når en vis størrelse. Ja i enkelte tilfælde ser man endog, at hans egen personlighed bliver truslen mod hans eget værks fortsatte beståen.

Det er vel et af livets paradokser, at skaberevnen i sig selv indeholder et element af egocentricitet, som hvis det ikke holdes i ave kan udvikle sig til despoti og derved udvikle sig på en måde, der kvæler skaberevnen hos egne nære medarbejdere og forhindrer en harmonisk udvikling af virksomheden.

En ledelsesopgave er et spørgsmål om at arbejde med menneskers arbejdskraft både deres fysiske og mentale evner, og det er et spørgsmål om at samarbejde denne indsats med et kapitalgode, at samarbejde disse elementer til det man kan kalde en virksomhed. Dette at lede er at give sig af med at styre en slags „livsproces“, der som alle livsprocesser er underkastet svingninger i rytme og kadence. Ligesom det meteorologiske klima i større eller mindre grad påvirker menneskets almindelige gøren og laden, influerer det økonomiske klima på den livsproces, der foregår i virksomheden. Og ligesom der er forskel på tilpasningsevnen og overbelastningsmulighederne mellem menneskets unge og ældre år, således er der forskel på den naturlige elasticitet i en ung og i en ældre virksomhed. Jeg tror, man må anse det for naturligt, at virksomheder bliver stive med tiden, og at de i de fleste tilfælde ophører at eksistere efter et kortere eller længere åremål.

Men der er en vældig forskel på den menneskelige livsrytme og en virksomheds rytme, denne forskel tror jeg skal søges deri, at et menneske er bundet til sin mentalitet og til sin åndelige og fysiske kapacitet, og at man kun indenfor snævre grænser kan ændre denne. Derimod kan en virksomheds ånd fornyes gennem nye ledere; det er en vanskelig proces at indbygge nyt liv i gamle virksomheder, det er en proces, der er langvarig, men den kan i mange tilfælde lykkes.

Lad os se lidt nærmere på, hvad det er, der sker når en virksomhed stivner.

Denne stivnen af virksomheden eller kraftigere sagt denne „forstøringsproces“ tager hyppigt sin begyndelse ved at virksomhedens „ska-

bende mindretal" tid efter anden mister den skabende evne. Det vil sige, at den mister sin naturlige adkomst til de poster og den indflydelse på virksomhedens ledelse og liv som den tidligere har haft ved en naturlig og hyppigt spontan og ureflekterisk anerkendelse som ledelsesgruppe eller som leder.

Svifter den skabende evne, mærkes dette hurtigt og med et instinkts sikkerhed af de underordnede lag; dette betyder, at ledelsesgruppen for at fastholde sin sociale position i virksomheden uden selv at være sig det bevidst, omdanner sig fra at være „et skabende mindretal“ til at være „et herskende mindretal“.

Det mest fremtrædende karaktertræk ved en ledergruppe, der er karakteriseret ved at være „det herskende mindretal“ består vel nok deri, at ledelsestekniken bygger på devisen: „del og hersk“.

Gruppen uddeler opgaver til de forskellige medarbejdere på en sådan måde, at kun de snævre ledergruppe eller toplederen har overblikket over hele eller store dele af virksomhedens trivsel.

Under denne formel bliver opgaven løst gennem at byde og at befale: lederens autoritet skabes af, at han besidder magt til at gribe ind i andres tilværelse på en måde eller på et tidspunkt, hvor et sådant indgreb ikke bekommer den pågældende vel. Man må derfor underordne sig vilkårene og arbejde med på løsningen af en opgave eller på udførelsen af et arbejde for at tjene til sit udkomme eller for at tjene sig op til en bedre social placering, imange tilfælde også på en kombination af de to formål.

En ledelse der bygger på „det herskende mindretal"s princip kan ikke på grund af princippet kaldes forkert. Men princippet stiller visse særlige krav om stor faglig dygtighed på erhvervsområdet til ledelsen, endvidere bliver det nødvendigt, at ledelsen er isoleret, og den må derfor stole på sig selv og på sin egen indsigt alene. Den rådgivende funktion, som man kunne benytte sig af hos underledere og aktuelle sideordnede led bliver ikke meget værd, idet man blandt disse gerne søger at følge lederens idé, fordi den modsatte stillingtagen i det lange løb kan blive ubehagelig og farlig for den enkelte.

For det andet må lederen bevidst isolere sig fra underinstanserne, fordi de ikke må kende hans svagheder eller hans fejltagelser, bevarelsen af hans autoritet tåler ikke tvivl om hans fortræffelighed. Under disse vilkår forfalder han let til at tro: at den, der står rene, står stærkt.

Der gives situationer, hvor en leder er tvunget til at løse sin opgave ved at være hersker; skal han for eksempel rette en bestående virksomhed med dårlig organisation og dårlig disciplin op, kan det meget vel

tænkes, at „befalemetoden“ er den eneste anvendelige for at komme igang. Men det er vigtigt, at denne metode bliver et overgangsstadium til den mere differentierede ledelsesform, der ligger i „den gensidigt rådgivende metode“.

Det er dog værd at lægge mærke til, at der stadig må være så meget af „befalemetoden“ tilbage, at der bliver truffet de nødvendige afgørelser på de nødvendige tidspunkter. „Consult them“-metoden kan udarte i en gruppe med stærke eller intrigante underledere og en svag topleder på en sådan måde, at ledelsen forsvinder og handlekraften fortaber sig i fromme ønsker og lamme længsler.

„Consult them“-metoden forudsætter modenhed og loyalitet hos alle led, hvis den skal få succes. I en virksomhed hvor disse to primære elementer ikke er tilstede, må man nødvendigvis bruge „Tell them“-tekniken, indtil man kan overbevise om, at den anden vej er bedre, behageligere og mere effektiv.

Brydningen mellem disse to ledelsesformer og de mange overgangsstadier imellem dem er typiske billeder på den strukturændring, der foregår i mange virksomheder i øjeblikket.

Strukturændringen foregår fra det gamle patriarkalske industriforetagende til den demokratisk ledede virksomhed, hvor demokrati i en virksomhed betyder mere end slagord. Imidlertid må vi gøre os klart, at demokratisk virksomhedsledelse *ikke* betyder, at flertallet har ret, det betyder *heller ikke*, at der altid skal tages hensyn til mindretallets mening; men det betyder, at den enkelte, som har myndighed og ansvar, har ret til at give udtryk for sin opfattelse af, hvordan han mener foreliggende problemer skal angribes og løses, det betyder, at han har ret til at give udtryk for hvordan trufne beslutninger eller foreslåede løsninger influerer på hans eget eller hans underordnedes arbejdsområde eller på personlige forhold i virksomheden.

Demokrati i virksomheden indebærer for hver enkelt en ubetinget pligt til at følge givne ordrer og trufne beslutninger loyalt i ånd og bogstav; men det betyder også ubetinget ret til at søge givne ordrer ændrede eller beslutninger påvirkede af egne synspunkter.

Vanskelighed ved at praktisere demokrati i virksomheden består i de to forhold:

1. at deltagelse i afgørelse medfører deltagelse i ansvar (internt ansvar).
2. at nederlag i drøftelser om afgørelsen ikke fritager for loyalitet overfor afgørelsen i samme omfang som om ens egne synspunkter havde været de vindende.