

## Øversigter og meddelelser

Sven E. Kock: *Företagsledning och Motivation*\*)

Af JØRGEN FRODE BAKKA\*)

Det foreliggende arbejde er en afhandling for den økonomiske doktorgrad ved *Svenska Handelshögskolan* i Helsingfors.

Forfatterens udgangspunkt – og motivation – er en kritisk holdning over for det normative element i den micro økonomiske teori, hvor man foreskriver regler for, hvordan virksomhedslederen som idealtypen – *the entrepreneur* – bør handle, medens man i mindre grad (i alt fald tidligere) har interesseret sig for, hvordan beslutningstagerne i virksomheden rent faktisk handler. Der synes dog efter forfatterens mening efterhånden at være en stigende erkendelse af nødvendigheden af empiriske undersøgelser, som kan bidrage til at korrigere de dårligst underbyggede postulater indenfor virksomhedsøkonomien. Disse tanker er næppe nye for dette tidsskrifts læsere, men netop derfor kan der være særlig grund til at beskæftige sig med dette værk.

Den del af virksomhedens univers, der har været i focus for Kock's undersøgelser, er dels virksomhedslederrollen, dels lederens *dygtighed (förmågan)*, idet empiriske resultater særlig på dette område er meget sparsomme. Netop i forbindelse med lederens *person og rolle* kommer modsætningen mellem det spekulative og det empiriske tydeligt frem. Herom siger Kock: »Istedet for at tale om »kræfter« eller en »usynlig hånd« har vi nu for vore øjne et besluttende og handlende subjekt, hvis rolle ikke er den passive risikobærers eller den mekanisk handlende automats, men *risikovælgerens* og den *aktivt* handlende *leders* karakteristiske formålstyrede virksomhed«.

Med sin skeptiske holdning til det ideal-typiske virksomhedslederbegreb med foreskrevne handlingsregler må forfatteren derfor vælge et andet udgangspunkt. Dette har Kock formuleret ved at betragte virksomheden som bestående af *menneskelige individer, som leder eller medvirker i ledelsen af virksomheder af forskellig størrelse og med varierende organisatorisk struktur. Individer, som kendetegnes ved forskellige motiver, kundskaber og holdninger, som spiller ind ved valget af de virksomhedspolitiske afgørelser.*

Denne problemstilling gør det ikke blot muligt, men i høj grad nødvendigt at inddrage andre end de økonomiske videnskabers metoder, og resultatet er da også blevet en tværvidenskabelig afhandling, hvor både psykologisk og sociologisk forskning samt organisationsteori og statistik udgør en integrerende del af arbejdet.

Forfatteren arbejder altså ikke med virksomheden, som den fremtræder i den konventionelle økonomiske analyse i form af (virksomhedens teori«, men som han selv

\*) Affärsökonomisk Förlagsförening, Helsingfors, 1965.

\*\*) cand. merc.

## Øversigter og meddelelser

Sven E. Kock: *Företagsledning och Motivation*\*)

Af JØRGEN FRODE BAKKA\*)

Det foreliggende arbejde er en afhandling for den økonomiske doktorgrad ved *Svenska Handelshögskolan* i Helsingfors.

Forfatterens udgangspunkt – og motivation – er en kritisk holdning over for det normative element i den micro økonomiske teori, hvor man foreskriver regler for, hvordan virksomhedslederen som idealtypen – *the entrepreneur* – bør handle, medens man i mindre grad (i alt fald tidligere) har interesseret sig for, hvordan beslutningstagerne i virksomheden rent faktisk handler. Der synes dog efter forfatterens mening efterhånden at være en stigende erkendelse af nødvendigheden af empiriske undersøgelser, som kan bidrage til at korrigere de dårligst underbyggede postulater indenfor virksomhedsøkonomien. Disse tanker er næppe nye for dette tidsskrifts læsere, men netop derfor kan der være særlig grund til at beskæftige sig med dette værk.

Den del af virksomhedens univers, der har været i focus for Kock's undersøgelser, er dels virksomhedslederrollen, dels lederens *dygtighed (förmågan)*, idet empiriske resultater særlig på dette område er meget sparsomme. Netop i forbindelse med lederens *person og rolle* kommer modsætningen mellem det spekulative og det empiriske tydeligt frem. Herom siger Kock: »Istedet for at tale om »kræfter« eller en »usynlig hånd« har vi nu for vore øjne et besluttende og handlende subjekt, hvis rolle ikke er den passive risikobærers eller den mekanisk handlende automats, men *risikovælgerens* og den *aktivt* handlende *leders* karakteristiske formålstyrede virksomhed«.

Med sin skeptiske holdning til det ideal-typiske virksomhedslederbegreb med foreskrevne handlingsregler må forfatteren derfor vælge et andet udgangspunkt. Dette har Kock formuleret ved at betragte virksomheden som bestående af *menneskelige individer, som leder eller medvirker i ledelsen af virksomheder af forskellig størrelse og med varierende organisatorisk struktur. Individer, som kendetegnes ved forskellige motiver, kundskaber og holdninger, som spiller ind ved valget af de virksomhedspolitiske afgørelser.*

Denne problemstilling gør det ikke blot muligt, men i høj grad nødvendigt at inddrage andre end de økonomiske videnskabers metoder, og resultatet er da også blevet en tværvidenskabelig afhandling, hvor både psykologisk og sociologisk forskning samt organisationsteori og statistik udgør en integrerende del af arbejdet.

Forfatteren arbejder altså ikke med virksomheden, som den fremtræder i den konventionelle økonomiske analyse i form af (virksomhedens teori«, men som han selv

\*) Affärsökonomisk Förlagsförening, Helsingfors, 1965.

\*\*) cand. merc.

udtrykker det: »med virksomheden som en økonomisk institution og organisation i den mening som *almindelige mennesker*, og de der i virksomheden træffer beslutninger, opfatter den. Virksomheden fremstår da som en administrativ organisation, som råder over produktive ressourcer, hvor såvel ressourcernes anvendelse som den administrative struktur afhænger af de beslutninger, som de mennesker, der leder virksomheden, har truffet, træffer eller vil komme til at træffe.«

Som konsekvens heraf udgår forfatteren fra en række antagelser, der kort kan formuleres således:

de der træffer afgørelser i virksomheden har

- a) forskellige lederevner
- b) forskellige kundskaber
- c) forskellige præferencer
- d) forskellig grad af indflydelse.

På denne baggrund skal forfatterens generelle hypoteser ses. Han antager således, at der findes en sammenhæng mellem visse personlighedsvariable hos virksomhedslederne og

- 1) virksomhedens ekspansion
- 2) visse omkostnings- og gevinstrelationer indenfor virksomheden, samt
- 3) virksomhedens markedspolitik.

Forfatteren har i særlig grad interesseret sig for virksomhedslederens behov og motiver og støtter sig her fortrinsvis til de amerikanske psykologer H. A. Murray og McClelland's arbejder.

Når man ønsker at undersøge virksomhedslederens adfærd forekommer det at være ikke blot en farbar vej, men et frugtbart udgangspunkt at interessere sig for de bag handlingerne liggende motiver eller behov. Denne opfattelse underbygges i hvert fald af Kocks gennemgang af modellen for denne del af undersøgelsen, hvor han siger: »Et motiv indebærer en stræben mod en måltilstand af en eller anden slags, f. eks. at opnå magt over andre mennesker, at blive accepteret af en gruppe etc. Målet for et motiv angiver samtidig, hvilken slags tilfredsstillelse, der i hvert tilfælde er tale om. Opnåelse af et vist mål ledsages af tilfredsstillelse. Bliver en målrettet adfærd afbrudt, følger en følelse af utilfredsstillelse, og samme følelse indfinder sig hvis målet ikke nås.«

De motiver, som Kock især har interesseret sig for, er *præstationsmotivet*, som f. eks. opnås ved at man præsterer et vist resultat; motivet for at føle *tilknytning til andre*, som opnås gennem positive relationer til sine medmennesker og endelig *magtmotivet*, der kan karakteriseres som den følelse, man opnår, når man har mulighed for at øve kontrol over andres adfærd. I alle tre tilfælde er der således tale om følelsesmæssige tilstande.

Da undersøgelsen er af explorativ karakter og kun bygger på et udvalgsmateriale på 40 virksomheder indenfor tekstilindustrien, hvoraf kun de 15 direkte indgår i undersøgelsesmaterialet, kan man naturligvis ikke tale om generelle resultater.

Forfatteren konkluderer da også meget forsigtigt, idet han siger, at hypotese 1 og 3 (om henholdsvis ekspansion og markedspolitik) ikke bliver modsagt af undersøgelsen, medens hypotese 2 (omkostnings- og gevinstrelationer) må betegnes som kun delvis acceptabel.

Dette er da også mindre væsentligt i relation til udgangspunktet (jfr. indledningen), idet afhandlingens egentlige sigte har været at anviser nye forskningsveje og nye metoder til undersøgelse af årsagerne til, at virksomhederne handler som de gør.

På trods af sin skeptiske holdning overfor det spekulative element forsøger forfatteren sig dog alligevel med en mere »fri« opsummering af de forskellige personlighedsfaktorerets betydning, idet han fuldtud erkender det vovelige heri. Disse »konklusioner« er dog langt fra uinteressante. Således giver det undersøgte motivkompleks basis for følgende antagelser om personlighedsvariablenes betydning:

Personer med et stærkt præstationsbehov (*achievers*) eller magtbehov (*power-seekers*) er i højere grad end andre omsætnings-minded og interesseret i lønsomhed. Sådanne personlighedstyper interesserer sig for konkrete beviser på deres indsats. Omsætning, gevinst og penge er sådanne konkrete succesindikatorer.

Heroverfor står personer med et stærkt tilknytningsbehov (*affiliators* eller *non-achievers*), som mere lægger vægt på følelsesmæssige feedbacks. De første (*the achievers*) er kendtetegnet ved, at de sætter realistiske mål. Deres aspirationer ligger på et niveau, som de erfaringsmæssigt ved, at de har gode muligheder for at nå. De er villige til at løbe en kalkuleret risiko. Denne type tager den aldrig med ro. Man kan sige, at de selv skaber problemerne – forstået på den måde, at så snart et problem er løst og et mål er nået, søger de nye veje for at tilfredsstille deres behov for at præstere noget – til at bevise overfor dem selv, hvor effektive de er. Således bliver deres præstationsbehov aldrig tilfredsstillet.

Derimod vælger den anden type (*the affiliators*) sikre alternativer og er mere usikre på sig selv. De følger mere traditionelle veje, fordi de herigennem opnår at de bliver akcepteret af andre.

Kan sådanne resultater anvendes ved ansættelser og forfremmelser af ledende medarbejdere?

Hertil siger forfatteren, at svaret indtil videre må være nej, idet måleinstrumenterne foreløbig er for unøjagtige til at måle individuelle forskelle. Derimod skulle metoden kunne anvendes for grupper af individer.

Hvordan var det med »den mekanisk handlende automat«? Måske er vi nu et lille trin på vej til at kunne anviser en ny idealttype – en ny robot på empiriens sikre grund.

#### Rettelse.

Poul Sveistrup, *Systembegrebet og virksomheden som system*, Erhvervsøkonomisk Tidsskriftnr. 4, 1965, side 241, lin.12 f. o.: »impulstilstanden« skal rettes til »inputtilstanden«. Clichéen side 243 står på hovedet.