

Lederstil, ledelsesproblemer og organisationsform – en operationel contingency- approach

Af Harald Enderud og Carsten Høgh^{*)}

Resumé

Artiklen beskæftiger sig med et af de centrale spørgsmål indenfor ledelsesteorien: Hvilken lederstil (ledelsesform) er den mest effektive? Der tages udgangspunkt i en beskrivelse af tre stilarter; den manipulative, den konsultative og den delegerende, og disse former vurderes på en række egenskaber eller »effektivitetsdimensioner« ved at give dem generelle »karakterer« på en point-skala fra 0 til 4 på disse egenskaber. De egenskaber som betragtes er frit efter Johnsen (1973, s. 83-85) overblik, evne til hurtig beslutningstagen, viden og erfaring, personaleforståelse, kreativitet samt organisatoriske og koordinerende evner. Derefter identificeres en række ledelsesproblemer, som synes at forekomme specielt hyppigt i en række afdelinger i en konkret dansk offentlig virksomhed, hvoraf nogle var typisk mekanistisk og andre typisk organisk opbygget. Dernæst vurderes hvilke krav, man må stille til lederen m.h.t. de ovennævnte egenskaber, for at han skal kunne løse disse problemer. Disse krav transformeres ligeledes til en pointberegning og sammenlignes derefter dimensionsvis med, hvad de enkelte ledelsesformer gene-

^{*)} Harald Enderud, dr. merc. og medarbejder ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København.
Carsten Høgh, orlogskaptajn i Søværnets Materielkommando og HD i organisation fra 1976.
Artiklen tager sit udgangspunkt i Høgh's hovedopgave på HD-studiet, hvor Enderud var vejleder.

Lederstil, ledelsesproblemer og organisationsform – en operationel contingency- approach

Af Harald Enderud og Carsten Høgh^{*)}

Resumé

Artiklen beskæftiger sig med et af de centrale spørgsmål indenfor ledelsesteorien: Hvilken lederstil (ledelsesform) er den mest effektive? Der tages udgangspunkt i en beskrivelse af tre stilarter; den manipulative, den konsultative og den delegerende, og disse former vurderes på en række egenskaber eller »effektivitetsdimensioner« ved at give dem generelle »karakterer« på en point-skala fra 0 til 4 på disse egenskaber. De egenskaber som betragtes er frit efter Johnsen (1973, s. 83-85) overblik, evne til hurtig beslutningstagen, viden og erfaring, personaleforståelse, kreativitet samt organisatoriske og koordinerende evner. Derefter identificeres en række ledelsesproblemer, som synes at forekomme specielt hyppigt i en række afdelinger i en konkret dansk offentlig virksomhed, hvoraf nogle var typisk mekanistisk og andre typisk organisk opbygget. Dernæst vurderes hvilke krav, man må stille til lederen m.h.t. de ovennævnte egenskaber, for at han skal kunne løse disse problemer. Disse krav transformeres ligeledes til en pointberegning og sammenlignes derefter dimensionsvis med, hvad de enkelte ledelsesformer gene-

^{*)} Harald Enderud, dr. merc. og medarbejder ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen i København.
Carsten Høgh, orlogskaptajn i Søværnets Materielkommando og HD i organisation fra 1976.
Artiklen tager sit udgangspunkt i Høgh's hovedopgave på HD-studiet, hvor Enderud var vejleder.

relt »kan«. Det konkluderes, at den konsultative ledelsesform syntes at være den mest velegnede overfor de problemer, som er mest fremherskende både i den mekanistiske og den organiske organisationsform. Generelt set vurderes den manipulative ledelsesstil som værende lidt bedre end den delegerende. Dette gælder dog især i den organiske organisationsform, men forskellene er gennemgående ikke store. Artiklens analyse-metodik fremgår af fig. 0.

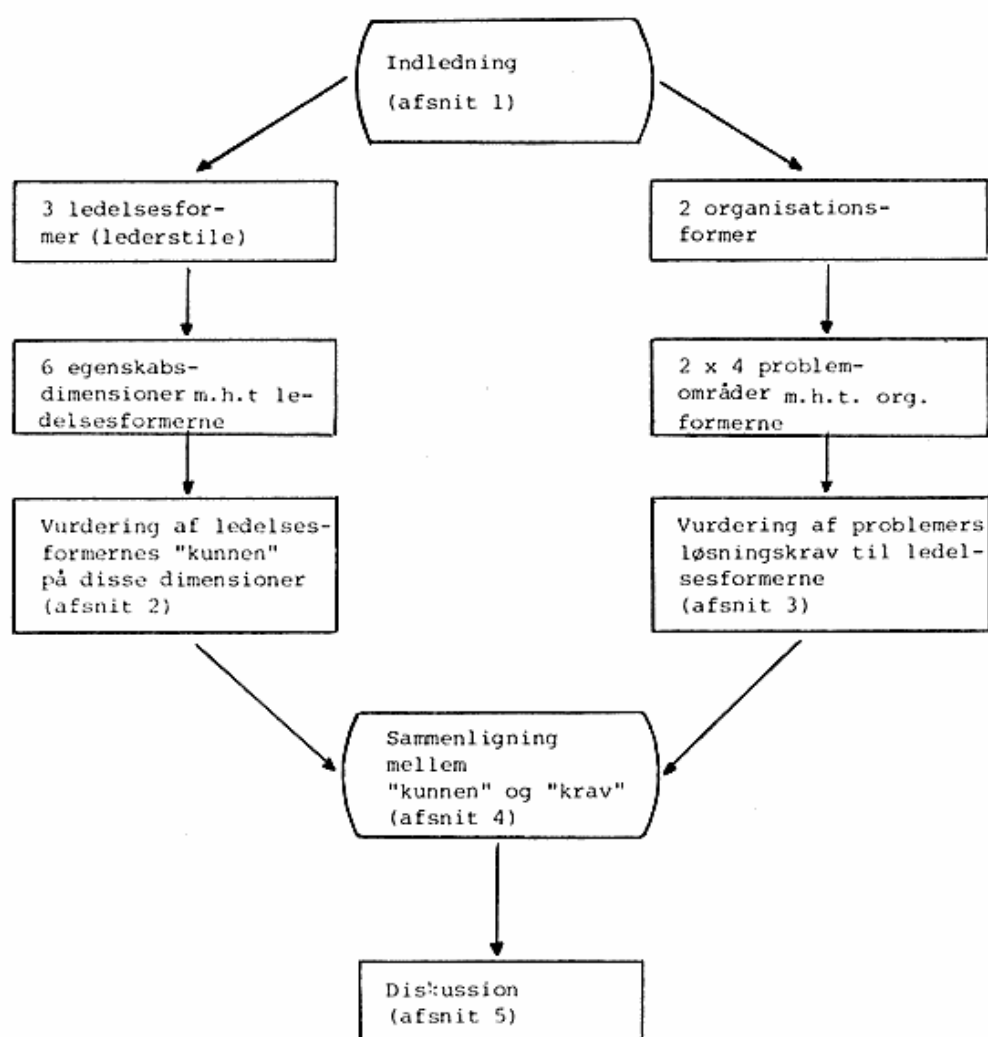


Fig. 0. Artiklens analysemetodik.

1. Indledning

I forskningsbestræbelserne på at besvare spørgsmålet »hvilken ledelsesform (lederstil) er den mest effektive?« er udviklingen gået mere og mere i retning af en såkaldt »contingency-approach« (betingethedsteori). D.v.s. man prøver ikke længere at finde generelle svar på dette spørgsmål, som forventes at gælde under alle omstændigheder, men søger mere betingede udsagn i lighed med: »Under betingelserne X og Y synes lederstil Z at være den mest effektive« på en række nærmere præciserede dimensioner. Blandt forskere som har anlagt denne synsvinkel, er f.eks. Fiedler (1965), Vroom & Yetton (1973), Johnsen (1973, s. 83-85; 1975, s. 31-38), Mintzberg (1976, kap. 5) og Enderud (1977, kap. 5.4). Nogle af de »omstændighedsvariable« man har betragtet er: Lederens niveauplacering, relationerne mellem leder og medarbejder (f.eks. konflikt og tillid), informationsniveau hos leder og medarbejder, styrken af lederens formelle magtposition, personlighedstræk hos lederen, arbejdsopgavernes art, diverse miljøfaktorer, sæsonmæssige svingninger og trin i beslutningsprocessen.

I det følgende anlægger vi en lidt anden betragtningsmåde, ved at se på tre forskellige ledelsesformer i relation til de to »ærke-typer« af organisations(struktur)former, den mekanistiske og organiske organisationsform (Blegen & Nylehn, 1971, s. 201-204). Og vi ser på, hvor effektive de tre lederformer har været i at løse de (ledelses)problemer, som kan siges at være afledt af (opstået i) disse organisationsformer i en større dansk offentlig virksomhed, hvor den ene af forfatterne har været ansat i længere tid. Den videre arbejdsgang i artiklen, fremgår af resumeet ovenfor.

2. Tre ledelsesformer: Den manipulative, den konsultative og den delegerende

I dette afsnit vil vi kort beskrive disse 3 ledelsesformer, hentet frit fra (Westenholz 1970, s. 25) og dernæst diskutere, hvordan de generelt kan siges at »score« på de egenskabsdimensioner, som er nævnt i resumeet.

1. Den manipulative lederstil

Et afgørende træk hos ledere som følger denne stil er, at han (hun) gennem sin ledelse tilstræber at fremkalde en bestemt adfærd hos de der ledes. D.v.s. på baggrund af en beslutningsproces i ledelsen, manipuleres de ledende via adfærdspåvirkning til at udføre det besluttede så nøjagtigt som muligt. Westenholz (1970, s. 25) skitserer følgende typiske egenskaber hos den manipulerende ledertype:

- Han viser stor interesse for nye systemer til øget motivation, sålænge motivationen består i midler, hvormed ledelsen i højere grad kan manipulere de ønskede adfærdsmønstre frem.
- Han er normalt lydhør over for forslag om bedre belysning, bedre toiletforhold etc., men vil være meget skeptisk over for forslag om større selvbestemmelse hos arbejderne og mellemlederne.
- Hans grundholdning er med varierende styrke, bevidst eller ubevidst, at arbejderen skal ledes på en sådan måde, at man i sidste instans overvinder arbejderens dovenskab.
- Han forstår ved motivation alt der kan bidrage til at arbejderens uvilje mod sit job mindsker.
- Han accepterer ikke den opfattelse at arbejde i sig selv kan være en motiverende faktor.
- Han nærer på baggrund af sin fundamentale indstilling ingen betænkelighed ved, gennem sin manipulation at nedbryde arbejdsprocesserne i så små bidder, at de bliver trivielle og uinteressante at udføre for arbejderen.

På baggrund af den ovenstående karakteristik og nogle uddybende teoretiske ræsonnementer og empiriske observationer i den pågældende virksomhed (Høgh 1976, s. 43-45) som udelades her af pladshensyn, kan vi »karaktergive« den manipulative ledelsesform på de 6 egenskabsdimensioner, som er nævnt i resumeet, på en skala fra 0 til 4, hvor 4 er det meste der kan opnås. Denne karaktergivning ville altså

stort set svare til, at man »krydser af« i et spørgeskema med fem mulige svarkategorier for hvert spørgsmål¹⁾)

a. *Overblik*: Såfremt den virksomhed eller det område der skal ledes er begrænset i omfang, vil den manipulerende leder normalt kunne have et godt overblik. Men når omfanget af det ledede område vokser, kommer der en reduktion i grad af overblik. Baseret på praktisk erfaring, er det vor opfattelse, at den manipulerende leder har et forbausende godt indblik i næsten alt der rører sig i virksomheden. Dette gælder også for store virksomheder. Men på afgørende punkter er der huller i overblikket. Og netop disse huller kan bevirke, at problemer opstår ved fejlbeslutninger. *Graden af overblik hos den manipulerende ledertype sættes herefter til 3.*

b. *Beslutningsevne*: Man kan ikke altid sætte lighedstegn mellem beslutning og handling. Den manipulerende leder er nok meget aktiv og virker meget dynamisk, uden at han nødvendigvis altid træffer beslutninger. Det er vor opfattelse baseret på iagttagelser, at evnen til at træffe beslutninger i virkeligheden er en mangelvare hos den manipulerende leder. Han viser ofte tilbøjelighed til at udsætte en beslutning. For eksempel kan en udsættelse stimulere frustration ned i systemet. Dette gør medarbejderen mere modtagelig for en senere manipulerende beslutning. Et andet eksempel, der kan anføres i forbindelse med udsættelse af beslutningstidspunkt, er det forhold, at den manipulerende leder ved en udsættelse får bedre tid til overvejelser vedrørende kommende handlinger, såfremt han kan holde så meget som muligt flydende. Den manipulerende leder ved også, at det er lettere at slippe godt fra noget, der går skævt, når han ikke har truffet nogen beslutning. Det bliver lettere at vinde forståelse for en typisk udtalelse som

1) »Karaktergivningen« her og i det følgende, vil naturligvis være ret subjektivt præget, for såvidt som den kun er baseret på de to forfatteres generelle kendskab til organisationsteori og -empiri, og til den ene af forfatterens, rigtignok ret indgående kendskab, til den pågældende organisation som centralt placeret medarbejder. Organisationen er Søværnets materielkommando, som forestår vedligeholdelse og anskaffelse af materiel i Søværnet.

Høgh havde i 1976 været 6 år i denne organisation, de første 2 år som free-lance medarbejder i forbindelse med et operationsanalyse-projekt. Dernæst 2 år i en stilling som teknisk koordinator under den tekniske chef – hvor han også var udlånt til konsulentfirmaet McKinsey i forbindelse med et reorganiseringsprojekt for rationalisering af organisationen. De sidste 2 år havde han desuden været sagsbehandler for større materielanskaffelser.

for eksempel: »Man burde i det mindste kunne forvente bare lidt initiativ fra sine medarbejdere«. *Graden af evne til at træffe beslutninger hos den manipulerende ledertype sættes herefter til 2.*

c. Viden og erfaring: For at kunne forblive i en virksomhed som manipulerende ledertype, er det vor opfattelse, at han må sidde inde med en stor portion af viden og erfaring. Ellers ville han hurtigt være blevet udmanøvreret. Netop viden og erfaring vurderes at være den egenskab, der skal graderes højest. *Graden af viden og erfaring hos den manipulerende ledertype sættes herefter til 4.*

d. Personale-forståelse: På dette område er det oplagt at graderingen må blive lav, når vi definerer begrebet som den anvendte personaleforståelse, der direkte skal befordre personalets trivsel og motivation. (D.v.s. ikke som psykologisk indblik i personalereaktioner for manipulativ udnyttelse). I det mindste må graderingen blive så lav såfremt personalet er klar over, at det bliver udsat for manipulation. *Graden af personale-forståelse hos den manipulerende ledertype sættes til 1.*

e. Kreativitet: Med kreativitet forstås i denne forbindelse den manipulerende leders påvirkning af sine medarbejdere på en sådan måde, at vekselvirkningen resulterer i en eller anden form for kreativitet til fordel for virksomheden. Med udgang i denne definition bliver bedømmelsen af den manipulerende leder ret lav. Kreativitet kræver ikke blot tilstedeværelse af talent. Motivation, selvrealisering og trivsel er også forhold, der må være tilstede for at nævneværdig kreativitet skal kunne forekomme. *Graden af evne til at stimulere kreativitet hos den manipulerende ledertype sættes til 2.*

f. Organisatoriske- og koordinerende evner: For at kunne forblive som leder i en organisation i længere tid når ens lederprofil er manipulativ, er det nødvendigt at udvise initiativ som koordinator. Mange mindre problemer løses af den manipulerende på denne måde. Mindre organisationsændringer kan også med fordel anvendes, når ledelsesformen er den manipulerende. Flytning af personer og grupper kan blive nødvendig. Uden dermed at hævde, at den manipulerende leder har særlig gode evner på området, er det dog aktiviteter han ofte må gennemføre. Dette må give ham en vis erfaring. *Graden for den manipulerende leders evne til at koordinere og virke som organisator sættes til 3.*

Sammenholdes alle seks ovenstående bedømmelser, kan resultatet af »karaktergivningen« af den manipulerende ledertype herefter skrives på følgende kortfattede form:

$L_M [3,2,4,1,2,3]$

II. Den konsultative lederstil

Den konsultative leder har i modsætning til den manipulerende leder en fast tro på, at der i selve arbejdet som funktion, kan ligge en rigtig kilde til tilfredshed og glæde. Ved at slå de rigtige strenge an, kan man frigøre en fond af motivation for bedre arbejdspræstationer. Baggrunden for dette er den psykologiske iagttagelse, at jo flere behov en aktivitet tilfredsstiller, jo mere motiveret bliver mennesket for netop denne motiverende form for adfærd.

Den konsultative ledertype vil desuden tilstræbe, inden for de rammer der er forsvarlige, at tilpasse produktion og andre arbejdsrutiner til mennesket. Dette vil han gøre så længe virksomhedens overlevelsessevne ikke kompromitteres.

En tredje side af den konsultative leder er, at han mere kontrollerer arbejdsgangen og især arbejdsresultatet end gennemfører direkte kontrol og styring af medarbejderen.

Den konsultative leder arbejder efter princippet at lytte, lære, vurdere, rose, motivere, kritisere, analysere og træffe beslutninger. For at kunne leve op til disse principper og anvende dem, kræves der desuden en udstrakt grad af tålmodighed. Ikke alle arbejder lige hurtigt.

På baggrund af denne karakteristik og via nogle uddybende ræsonnementer (Høgh 1976, s. 47-48) er vi kommet frem til følgende rating på de 6 dimensioner:

a. Overblik: Den konsultative leder har qua sin måde at lede på, en større mulighed for at følge med i virksomhedens aktiviteter, end den manipulerende. For det første er medarbejdernes og lederens snævre daglige kontakt en nødvendighed under denne form for ledelse. På denne måde flyder der megen information om virksomhedens tilstand til lederen. Desuden er medarbejderne mere motiveret for og mindre ængstelige for at informere deres chef og leder. Der findes derfor rimelig grund til at antage, at den konsultative normalt vil være meget

godt informeret om virksomheden og i særdeleshed om dens problemer. På dette grundlag har han gode muligheder for at skabe sig et stort overblik over det område, han er sat til at lede. *Graden for den konsultative leders overblik sættes derfor til 4.*

b. Beslutningsevne: Hvad beslutningsevne angår, er det vanskeligt direkte at vurdere forskellen mellem den konsultative og den manipulerende leder. Hvor den manipulerende leder fra tid til anden bevidst undlader at træffe beslutningerne som vitterligt kan træffes, er en sådan bevidst udsættelse lidet sandsynligt hos den konsultative leder. Udskylder han en beslutning vil det normalt være af hensyn til virksomheden og/eller de ansatte. Det vil sjældent være af hensyn til egen fordel. I denne sammenhæng er det selve det at træffe beslutningen, der er det centrale. Evnen til at kunne beslutte er mindre interessant, idet den jo som påvist ikke altid udnyttes på det tidspunkt, hvor det faktisk er muligt at beslutte.

Under denne synsvinkel bliver det noget lettere at bedømme den konsultative leder. Hans konsultative form bliver kun realiseret såfremt han følger sine konsultationer op med beslutninger. Man kan til og med hævde, at konsultationernes hovedformål netop er at indsamle et beslutningsgrundlag. *Graden af evne til at træffe beslutninger hos den konsultative ledertype sættes herefter til 3.*

c. Viden og erfaring: På området viden og erfaring, er der næppe nogen egentlig forskel mellem den manipulerende og den konsultative leder. Den manipulerende leder må kæmpe for at få de nødvendige informationer, der skal give ham en erfaring og viden om virksomheden, mens den konsultative har lettere ved informationsindsamlingen. Gennem sin konsultative holdning bliver oplysningerne nærmest lagt for hans fødder. Men som anført, bliver slutresultatet det samme. Deres viden og erfaring vil normalt være den samme. *Graden af viden og erfaring hos den konsultative ledertype sættes herefter til 4.*

d. Personale-forståelse: Den konsultative leder udviser bevidst eller ubevidst en høj grad af personale-forståelse. Selve hans måde at behandle medarbejderne på opfattes af medarbejderne som motiverende. Den giver dem i udstrakt grad fornemmelse af selvrealisering. Den stimule-

rer deres trivsel. Vi kan således lægge mindre vægt på forholdet omkring den bevidste eller ubevidste ledelsesform. Resultatet er umiskendeligt. Han har en meget høj grad af personale-forståelse. *Graden af personale-forståelse hos den konsultative ledertype sættes herefter til 4.*

e. Kreativitet: Bedømmelsen af og skelnen mellem den konsultative leders egen kreativitet og den samlede kreativitet han indirekte får fremkaldt inden for det område han leder, er vanskelig at foretage. Men betragtes forholdet under et, bliver det muligt at analysere det. Fordi man er konsultativ i sin ledelsesform, er det ikke nødvendigvis givet, at man også er kreativ. På dette område er det svært at se nogen forskel på den manipulerende og den konsultative ledertype. Men i forbindelse med selve det at stimulere kreativitet hos medarbejdere, ser vi en stor forskel. Her har den konsultative lederform det fortrin, at den vil tillade selvrealisering, den åbner altså for slusen til kreativitet. Kreativitet er i virkeligheden en del af selvrealiseringen. *Graden af kreative evner hos den konsultative ledertype sættes herefter til 3.*

f. Organisatoriske- og koordinerende evner: Den erfaring den manipulerende leder har på dette felt, udnytter han hensynsløst til eget bedste. Den konsultative leder er mere betænkelig ved sådanne indgreb. Han vil normalt holde sig nølende tilbage når talen er om organisationsændringer eller koordinerende indgreb. Dette gør han af hensyn til de virkninger sådanne indgreb oftest har på de ansatte. Dette forhold får os til at tro, at den manipulerende leder på dette område er bedre rustet. Han har ikke den andens konfliktproblem når afvejningen skal finde sted mellem virksomheden selv og de ansattes mere menneskelige forhold. *Graden af organisations- og koordinationsevne hos den konsultative leder sættes herefter til 2.*

Sammenholdes alle seks ovenstående bedømmelser, bliver det summariske udtryk for den konsultative leder følgende:

$L_k [4,3,4,4,3,2]$

III. Den delegerende lederstil

Den delegerende leder er den manipulerende leders diametrale modsætning. Han uddeler ikke grundige vejledninger for delarbejdernes løsning, og han indsamler ej heller resultaterne for senere at sammensætte dem til helheder. Han uddeler i stedet for sit ansvar ved at give sine medarbejdere fuldmagt til at løse problemerne på egen hånd. Han interesserer sig normalt kun i ringe grad for helhedsresultatet. Han har i virkeligheden mange lighedspunkter med laissez-faire typen.

Den delegerende ledelsesform kan udfra en medarbejdersynsvinkel forekomme stimulerende og udfordrende. Og sådan vil det også være i begyndelsen. Men det varer kun kort. Der mangler nemlig en koordinerende indsats. Der vil forekomme en række suboptimeringer, og der vil hurtigt vise sig en tiltagende magtkamp mellem de »fuldmægtige«.

For den delegerende leders vedkommende resulterer denne ledelsesform ofte i manglende føling med, hvad der sker i organisationen. En sjælden gang når det for alvor brænder på, skifter han for en kort periode til at blive manipulerende. Herved forsøger han at redde situationen og sætte tingene på plads. Men kort tid efter er han faldet tilbage til sin delegerende stil.

Karaktergivningen bliver som følger for den delegerende stil:

a. Overblik: Den delegerende leder løber en stor risiko for at blive holdt dårligt orienteret om aktiviteterne i virksomheden. Dette hænger sammen med, at han mister kontrollen med de tilbagemeldinger han eventuelt kunne ønske sig, i det øjeblik han har delegeret ansvaret og beføjelserne ned i systemet. Imidlertid er det sjældent, at han overhovedet ønsker sådanne returmeldinger.

Det er typisk for delegerende ledere at have et eller andet »stjerneprojekt« de selv kaster sig over. På sådanne områder er det naturligt, at de har godt indblik i det der foregår og derved etablerer sig et tilsvarende godt overblik på dette område. Men taget under et, vil den delegerende leders samlede overblik ikke være særlig godt. *Graden af overblik hos den delegerende leder sættes herefter til 2.*

b. Beslutningsevne: Den delegerende leder har ved sin delegering lagt beslutningsprocesserne ned i systemet. Antallet af egne beslutninger er derfor begrænset. Hans muligheder efter at have delegeret, for selv at træffe beslutninger synes under alle omstændigheder at være ringe. Ikke mindst fordi selve det at delegere jo indeholder en aksept af, at andre nu har prokura til at træffe beslutninger. Brydes denne aftale, foreligger der ikke længere en delegerende ledelsesform. *Graden af beslutningsevne hos den delegerende ledertype sættes herefter til 2.*

c. Viden og erfaring: Med samme begrundelse som anført under punktet om overblik, er den informationsstrøm som er grundlaget for opbygning af viden og erfaring ret ringe. Medmindre den delegerende leder direkte pålægger delegaterne at tilbageinformere, er han meget dårligt stillet såfremt ønsket er at opbygge viden og indhente erfaring. Imidlertid er det indtrykket, at den delegerende leder ikke er særlig interesseret i dette forhold. Og desuden vil han have meget svært ved at kontrollere informationens værdi. I denne forbindelse kan han let blive manipuleret af delegaterne. *Graden af viden og erfaring hos den delegerende leder sættes herefter til 2.*

d. Personale-forståelse: Den delegerende leder gør det interessant for sine medarbejdere at fungere i organisationen. På denne måde er resultatet af den delegerende ledelsesform personale-venligt. Hvorvidt lederen selv har en høj grad af personale-forståelse er derimod mere tvivlsomt. Men ses forholdet under ét, vil der til delegerende ledelsesform normalt være knyttet en rimelig høj grad af personale-forståelse. *Graden af personale-forståelse hos den delegerende ledertype sættes herefter til 3.*

e. Kreativitet: Den delegerende leder selv er normalt kun i ringe grad kreativ. Hans indstilling til det at give arbejde fra sig, tyder i høj grad herpå. Såfremt han personligt har kastet sig over et »stjerneprojekt«, er det muligt, at han inden for dette område er kreativ. Men taget over hele ledelsesområdet er det ikke tilfældet.

Hans delegater derimod har gode muligheder for at udvise kreativitet. I disses indbyrdes kamp om ressourcer i forbindelse med suboptimeringerne, kan det ofte være en forudsætning for et godt resultat, at være kreativ. Alt i alt kan det derfor siges, at den delegerende ledelses-

form fremkalder kreativitet. *Graden af kreative evner hos den delegerende ledertype sættes herefter til 3.*

f. Organisatoriske- og koordinerende evner: På dette felt er bedømmelsen ikke vanskelig. I den foregående behandling er det blevet klart, at koordinering, prioritering og dermed grad af organisering er meget lav i forbindelse med den delegerende ledelsesform. Den nærmest mangler. *Graden af organisations- og koordineringsevne hos den delegerende ledertype sættes herefter til 1.*

Sammenholdes alle seks ovenstående bedømmelser, bliver vurderingen af den delegerende lederstil følgende:

$$L_D[2,2,2,3,3,1]$$

En samlet oversigt over de tre forskellige ledertyper er vist i fig. 1.

	L _M	L _K	L _D
Overblik	3	4	2
Beslutningsevne	2	3	2
Viden og erfaring	4	4	2
Personaleforståelse	1	4	3
Kreativitet	2	3	3
Organisatoriske og koordinerende evner	3	2	1

Fig. 1. En vurdering af den manipulative, den konsultative og den delegerende lederstil på 6 dimensioner. (»Karakter« fra 1 til 4 med 4 som det bedste eller meste).

I forbindelse med registreringen af de empiriske iagttagelser fra en virksomhed, kan man eksempelvis forsøge at kategorisere lederne efter lederform. Et sådant forsøg er gjort i forbindelse med iagttagelserne fra den virksomhed der har været inddraget i dette arbejde. Lederne fra de fire øverste ledelsesniveauer er således blevet vurderet efter de kriterier, der er anvendt i de foregående afsnit. Det skal tilføjes, at vurderingen er udført på grundlag af de ledere, der var ansat i virksomheden på det tidspunkt, hvor virksomhedens problemer var størst. Resultatet af inddelingen er vist i fig. 2.

Ledelses-niveau:	Antal ledere:	L _M	L _K	L _D
I	x		1	
II	xxx	1	1	1
III	xxxxx xxxx	2	4	3
IV	xxxxx xxxxx xxxxx xxxxx xxxxx xx	13	8	6
Fordeling ialt		16	14	10
Fordeling i %		40	35	25

Fig. 2. Forekomsten af forskellige ledelsesformer på forskellige organisationsniveauer i en større dansk offentlig virksomhed. (Høgh 1976, s. 57).

Som vi senere skal se, er resultaterne i fig. 2 interessante, for så vidt som der er en overvægt i forekomsten af den ledelsesform, som analysen viser er den mindst effektive. Dette gælder især på laveste ledelsesniveau.

3. Ledelsesproblemer, deres tilknytning til organisationsformen og de krav disse problemer stiller til ledelsesformen

I dette afsnit redegøres først for 8 ledelsesproblemer, hvoraf de 4 første på teoretisk og empirisk grundlag kunne henføres specielt til den mekanistiske og de øvrige 4 til den organiske organisationsform. I den organisation, som danner den empiriske basis for analysen, fandtes der 5 afdelinger med en overvejende mekanistisk form og 4 afdelinger med en overvejende organisk form. På denne måde var det muligt at øremærke de 2x4 problemtyper som syntes mest fremherskende i de forskellige afdelinger/organisationsformer. Det skal dog bemærkes, at moderorganisationen og organisationen som helhed var ret mekanistisk. Under etiketten »organiske problemer« bliver der altså tale om problemer som forekommer i de mere organiske afdelinger indenfor en i øvrigt overvejende mekanistisk organisation.

Dernæst gives problemerne en række »vægte« (0, 1 eller 2) som indikerer deres sværhedsgrad eller de krav de stiller til lederstilens problemløsningsevne. Vi har valgt en grovere vurderingsskala her (Høgh 1976, s. 58) end i det foregående afsnit, fordi vi ikke mener at kunne skelne mellem mere end 3 kategorier²⁾.

De problemtyper, som blev valgt ud, var:

I. Problemer med tilknytning til mekanistiske afdelinger:

1. Problemer med at anvende forfremmelse som effektiviserende foranstaltning.
2. Nedsat effektivitet p.g.a. fremmedgørelse.
3. Træghed fra medarbejderside i forbindelse med ønsket/nødvendig organisationsudvikling.
4. Manglende effektivitet p.g.a. bureaukратиets træge arbejdsgang.

II. Problemer med tilknytning til organiske afdelinger:

5. Fejlslagne forsøg på at få indsigt i nye processer.
6. Topledelsens afvisning af strukturtilpasning.

²⁾ M.h.t. disse »problemvægte« bygger de på Høghs personlige kendskab til de »menige« medarbejdere i organisationen, til deres ønsker, behov og oplevede »realiseringsmuligheder« i forbindelse med disse forhold. Dette kan naturligvis kun blive meget grove skøn. Se iøvrigt fodnote 1.

7. Uformel etablering af nye magtcentre.
8. Vanskeligheder ved måling af effektivitet.

Vi vil kort knytte nogle kommentarer til problem 5 og 6 – men af hensyn til den begrænsede spaltepads, i øvrigt lade de stikordsagtige definitioner tale for sig selv.

Vedr. punkt 5: Fejlslagne forsøg på at få indsigt i nye processer.

At der i organiske afdelinger eksisterer sådanne problemer, kan hænge sammen med at nye processer dér, ofte forekommer i forbindelse med ikke-rutinemæssige funktioner og processer. Desuden antager vi at manglende indsigt i nye processer forstærkes af tilstedeværelsen af en mekanistisk struktur i den omliggende moderorganisation, som tilfældet var i den pågældende virksomhed. En sådan struktur er jo ikke velegnet til at formidle synspunkter omkring uprogrammerede processer og innovativ tænkning.

Vedr. punkt 6: Afvisning af strukturtilpasning.

Dette problem har forbindelse med en holdning som ledelsen på mellemste og øverste niveau føler den må indtage, såfremt den efter egen overbevisning skal bevare kontrollen med virksomheden. Holdningen kan udtrykkes ved ledelsens »afvisning af strukturtilpasning«.

At ledelsen ser sig tvunget til at indtage denne afvisende holdning, kan hænge sammen med, at der nede i systemet konstant råbes på flere beføjelser. Vi betragter jo en moderorganisation med en mekanistisk struktur, men med ikke-rutineprægede funktioner og processer som en hyppigt tilbagevendende realitet i de organiske afdelinger. De lavere placerede medarbejdere skal løse nye problemer i et formaliseret bureaukratisk system, i stedet for at medvirke ved løsning af de samme problemer i en mere eller mindre »projektorganiseret« virksomhed. Løsning af ikke-rutineprægede opgaver i det mekanistiske system er problematisk, og medarbejderne vil derfor løbende søge at få ændret de organisationsmæssige begrænsninger som ligger i den mekanistiske form.

Imod dette konstante krav om strukturtilpasning står linielederne på mellem-niveauet, mens topledelsen i første omgang ikke direkte berø-

res. Afdelingschefer og sektionschefer vil nemlig i nogen udstrækning miste indflydelse, såfremt der etableres mere organiske former, som projekt- eller matrix-organisation. At der på dette grundlag kan opstå konflikter mellem mellemledere og disses medarbejdere, forekommer naturligt. Og når en sådan konflikt er fremherskende i organisationen, bliver problemet også hurtigt et problem for topledelsen.

En analyse svarende til den som er foretaget i afsnit 2, blot med den forskel at den tog sigte på at »pointgive« eller vægte de 8 ovennævnte problemer m.h.t. de løsningskrav de stiller til de 3 ledelsesformer, blev derefter gennemført på de 6 egenskabsdimensioner. Af pladshensyn gennemgår vi ikke denne analyse her, men nøjes med at referere resultaterne af den i fig. 3.

	Mekanistiske organisationsproblemer				Organiske organisationsproblemer			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Overblik	2	1	1	2	2	2	2	2
Beslutningsevne	2	1	2	2	1	1	2	1
Viden og erfaring	1	2	1	1	1	2	2	2
Personaleforståelse	2	2	2	2	2	2	0	0
Kreativitet	0	1	0	0	0	1	0	2
Organisatoriske og koordinerende evner	1	1	2	0	0	2	2	0

Fig. 3. Hyppigt forekommende ledelsesproblemer under mekanistiske og organiske organisationsformer, og deres »problemvægte« på en række egenskabsdimensioner.

4. Ledelsesformernes problemløsningsevne sammenholdt med de krav som problemerne stiller

Sidste trin i analysen bliver nu at sammenholde de problemløsningskrav som de »øremærkede« problemer stiller til ledelsesformerne (afsnit 3) med hvad de 3 ledelsesformer skitseret i afsnit 2 »kan« m.h.t. en sådan problemløsning.

Som grundlag for disse sammenligninger, har vi ganske simpelt multipliceret »karaktererne« på de 6 egenskabsdimensioner for den enkelte ledelsesform, f.eks. L_M (3,2,4,1,2,3) fra fig. 1, med de enkelte problemers »vægte« på de korresponderende egenskaber, f.eks. P_1 (2,2,1,2,0,1) fra fig. 3. Beregningen for sammenligningen mellem den manipulerende ledelsesform L_M og problem P_2 dimension for dimension, bliver altså:

$$L_M \times P_1 \quad (3 \times 2 \quad 2 \times 2 \quad 4 \times 1 \quad 1 \times 2 \quad 2 \times 0 \quad 3 \times 1) = 19$$

For en nærmere diskussion af beregningsmetoden, se Høgh (1976, s. 32, 71-75). Tallet 19 er altså et indekstal, som siger noget om L_M 's problemløsningseffektivitet i forhold til ledelsesproblemet P_1 . Indekstallet for L_M/P_1 genfindes i første kolonne i fig. 4. I 2. og 3. kolonne findes så indekstallene for den konsultative og den delegerende ledelsesform, udregnet på tilsvarende måde. Da denne figur gælder alle 4 problemer »øremærket« til den mekanistiske organisationsform, er tilsvarende tal udregnet for problemerne $P_2 - P_4$. På samme måde findes de 12 indekstal for problemerne $P_5 - P_8$ (de organiske organisationsproblemer) i fig. 5.

Som det ses af fig. 4 og 5, kommer den konsultative lederstil bedst ud i alle 8 tilfælde, d.v.s. såvel indenfor det organiske som det mekanistiske problemområde. Et interessant træk ved dette resultat er, at den mest effektive lederstil ikke er den som synes at forekomme hyppigst i den pågældende organisation, sammenlign fig. 4 og 5 med fig. 2.

Selv om forskellene ikke er store, kommer den manipulative stil ud som værende noget mere effektiv end den delegerende (laissez-faire) stilen. Dette synes især at gælde indenfor den organiske organisationsform, noget som måske kan tolkes derhen, at den delegerende lederstil som her defineret, simpelthen bliver for »lös« til at holde sammen på den organiske organisation.

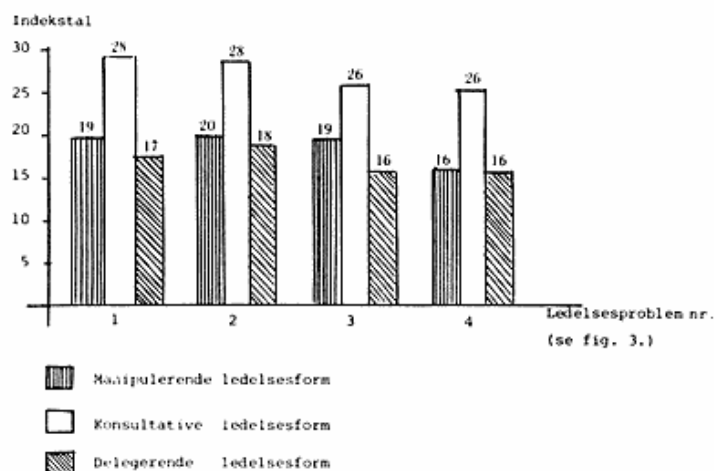


Fig. 4. Indekstal for tre ledelsesformers evne til at løse problemer, som forekommer hyppigt under mekanistiske organisationsformer (Høje søjler indikerer stor problemløsningsevne).

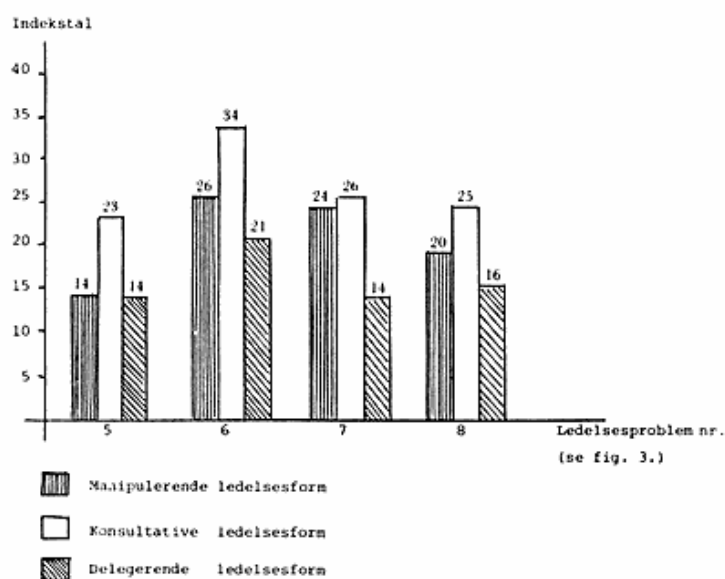


Fig. 5. Indekstal for tre ledelsesformers evne til at løse problemer, som forekommer hyppigt under organiske organisationsformer (Høje søjler indikerer stor problemløsningsevne).

5. Diskussion

Der kan naturligvis rejses en række standard metodemæssige indvendinger m.h.t. validitet, reliabilitet og generalitet mod den analysemetode, som er beskrevet ovenfor. Det gælder både valg af egenskabsdimensioner og problemområder, point-givningen samt sammenligningen mellem problemkrav og ledelsesformer. Desuden har »dataindsamlingen« jo ikke været særlig eksplicit eller standardiseret, ligesom det nok har været svært at holde teoretiske og empiriske overvejelser klart adskilt. Problematisk er det naturligvis også, at de ret impressionistiske »data«, som analysen bygger på, kun kommer fra én – rigtig nok velinformeret (analyse)mand – som oven i købet er part i sagen.

Det sidste moment er naturligvis specielt væsentligt her, fordi så meget af analysen netop drejer sig om meget subjektive vurderinger. Sandsynligvis havde analysens resultater set anderledes ud, f.eks. i retning af at favorisere den delegerende ledelsesform mere, hvis det var menige matroser og ikke en officer, der havde foretaget vurderingerne.

Analysens interesse ligger derfor måske ikke så meget i selve resultaterne, men mere i den generelle metodik, vi har redegjort for i det foregående – fordi den let kan tillempes, skærpes og operationaliseres til at danne grundlag for mere valide undersøgelser af ledelsesformers effektivitet. Denne tillempning bør efter vor mening både indebære, at man beder et større udsnit af organisationens interessenter om deres vurderinger af de ledelsesformer, de har kontakt med i virksomheden, men også at man lader dem selv vælge egenskabsdimensioner og/eller problemdimensioner at vurdere på. Går vi ud fra en interessentmodel med delvis modstående opfattelser af værdier og »fakta« hos de implicerede parter, er det jo langt fra sikkert, at de er de samme dimensioner, som findes relevante i de forskellige interessent-grupperinger. Ligeledes vil det være rimeligt at forvente at de forskellige interessegrupper vil vægte dimensionerne forskelligt – noget som alt i alt vil kunne give forskellige resultater i vurderingerne af de forskellige ledelsesformer.

Litteratur:

- Blegen, H. M. & Nylehn, B.: Organisasjonsteori. Trondheim 1971.
- Enderud, H. G.: Four faces of leadership, København 1977.
- Fiedler, F. E.: »Leadership – a new model« i C. A. Gibb. (ed) Leadership, kap. 13. Harmondsworth, 1969.
- Høgh, C.: Ledelsestyper og ledelsesproblemer. Hovedopgave ved HD-studiet i organisation, Handelshøjskolen i København 1976.
- Johnsen, E.: Målbevidst virksomhedsledelse. København 1973.
- Johnsen, E.: Teorien om ledelse. København 1975.
- Mintzberg, H.: Lederen og hans job. København 1976.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W.: Leadership and decision-making. Pittsburg 1973.
- Westenholz, A.: Ledelsens kurs. København 1970.