

# Ledelsesproblemer i 80-erne

---

Af Erik Johnsen

*Dette er et kort referat af væsentlige punkter fra FDC's toplederekursus i november 1979 vedrørende 80-ernes ledelsesproblematik.*

*Kurssets lærerkæfter var professor, dr. Milan Zeleny, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København, direktør, ekon. dr. Richard Normann, Paris og professor, ekon. dr. Erik Johnsen, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.*

## 1. ledelse

Man tog udgangspunkt i den referenceramme for ledelse, der er skabt i civiløkonomens uddannelse og praksis her i landet. Referencerammen er naturligvis udviklet på omkostnings-indtægtsbasis, på basis af funktionsøkonomiernes udvikling og på basis af brancheøkonomiernes udvikling. Det har op til omkring 1950 primært været et økonomisk domineret verdensbillede. I 50-erne fik vi operationsanalysen, EDB-udviklingen og vi fik de operationaliserede adfærdsvidenskaber ind i referencerammen. I 60-erne tænkte vi i systemer, det var ikke tilstrækkeligt at »deloptimere«. 70-erne har stået i krisernes tegn, både for virksomhederne internt og for forholdet mellem virksomhederne og det omgivende samfund. Dette har accentueret samspillet mellem virksomhed og omgivelser, den åbne dynamiske systemmodel er formuleret og strategisk ledelse har stået i fokus.

Den nuværende referenceramme eller »verdensbillede« for den ledelsesteori, der er udviklet i vort miljø, er skitseret på side 98 i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2, 1979.

Seminarets deltagere formulerede et problemkatalog hvoraf kan nævnes følgende nøgleord: Hvordan skabes nye idéer med henblik på at lede virksomheden, hvordan tackler man fremtiden i et hurtigt ændrende teknisk miljø, hvorledes tackles normændringerne hos forbrugerne, hvorledes diversificerer man, hvorledes tackles forbrugerkrav i retning af service-business, hvad er service-ledelse, hvorledes ser planlægningsprocessen ud i 80-erne, hvorledes ledes en offentlig organisation eller institution, ændringerne i omverdenens krav til virksomhedens struktur, den stedse mere komplekse beslutningsproces, den erfarne og modne leders problemstilling, ledelse af den lille virksomhed eller den enkelte division, selv-ledelse, bestyrelsesarbejde og endelig problemerne med at skabe et komplementært lederteam.

Baseret på den teoretiske referenceramme og de konkrete (usystematiserede) problemer arbejdede man med følgende 6 synsvinkler på 80-ernes ledelse:

1. Bevidstgørelse af lederadfærd
2. Service-ledelse
3. Offentlig og politisk ledelse
4. International ledelse
5. Udviklingsledelse og
6. Selv-ledelse.

Der skal knyttes nogle bemærkninger til de enkelte overskrifter.

### *Ad. 1. Lederadfærd*

Man kan ikke diskutere lederadfærd uden et tæt samspil med dette at drive virksomhed, uanset hvilket stadiet virksomheden måtte befinde sig på. Lederen skal frembringe det virksomheden skal leve af. Det er vanskeligt for ham at tackle denne strategiske situation fordi man hænger fast i onde cirkler og etablerede »succes-formler«, det indre magtsystem hindrer en innovativ omtolkning og aktion, en dårlig eller ineffektiv håndtering af konflikter og af personproblemer hindrer folk i at fungere, der findes ofte utilstrækkelige problemløsningsressourcer og intellektuel kapacitet ligesom informationskanalerne fra omgivelserne kan være mere tilstoppede end godt er. Hertil kommer problematiske institutionelle bindinger.

Nøgleordet i løsning af disse problemer er bevidstgørelse af sin lederrolle. I overensstemmelse med indlægget i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 4, 1978 defineres lederadfærd som et målformulerende og problemløsende samspil med andre. Dette giver sig udslag i en profil af lederroller for hver »medspiller« og summen af disse profiler skal udgøre de nødvendige og tilstrækkelige betingelser for at flytte foretagendet på en måde der opleves som ledet af de interesserede parter.

Der skal ikke gås i detaljer med dette afsnit, der henvises til E.T. nr. 4, 1978.

### *Ad. 2. Serviceledelse*

Ser man på udviklingen i de vestlige industrialiserede lande er servicesektoren i meget stærk fremmarch og i det omfang serviceydelser og produktion af disse adskiller sig fra andre varer må man løse nye ledelsesproblemer, idet man ikke kan gå ud fra at erfaringerne fra den almindelige produktionsindustri umiddelbart kan overføres.

I ledelsesteoriens barndom var der høj status omkring teknologi og produktion, mens det at producere serviceydelser associeredes med at »tjene«, ikke betjene. Service bygger på traditionel daglig viden mens teknologi bygger på specialviden.

I dag har man erkendt at produktion af serviceydelser udgør en voksende andel af nationalproduktet, man har erkendt den offentlige sektors betydning for skabelse af nationalproduktet og det hertil hørende problematiske omkostningsniveau og man har erkendt serviceproduktionens rolle i samfundsøkonomien. Man har også erkendt at selv når man er i traditionel »produktion« er dette forbundet med en større og større ydelse af services omkring det der i gamle dage var det primære produkt. Den forskellige produktivitetsudvikling i traditionel industri og serviceindustri rejser spørgsmålet om ledelse af en industrialiseringsproces af service.

Man kan pege på en række specielle egenskaber ved serviceydelser: Tjenesteydelsen er ikke helt afklaret og let beskrivelig på forhånd, der er et tættere forhold mellem kunde og leverandør, serviceydelser synes at være mindre konjunkturfølsomme, serviceydelser kan ikke oparbejdes til lager, det er vanskeligt at fremskaffe og holde på en serviceekspertise. Der er også en speciel udvikling i gang med hensyn til indsigt i serviceproblematikken, der er større faste omkostninger forbundet med serviceindustri og personaleandelen er stor; endelig er de statusmæssige problemer for udøvende servicefolk ikke alene under løsning, men der er en voksende status forbundet med at ville og kunne udøve service.

Serviceindustrien producerer i forhold til produktindustrien immatrielle ydelser, ejerskabet går ikke over til køberen på samme måde som et produktkøb, serviceydelser kan ofte ikke på forhånd demonstreres og de kan ikke lagres, der sker i vidt omfang en produktion og et forbrug samtidigt, producent og konsument er i direkte kontakt, serviceydelser kan sjældent transporteres og endelig er køberen direkte aktiv i selve produktionen. Produktion af en serviceydelse er normalt en mere professionel

problemløsning i modsætning til de enkle gentagelsesprocesser i industrien, den er mere personaleintensiv eller personlighedsintensiv end den er kapitalintensiv og udvikling af serviceydelser går meget let over i noget der nærmer sig det kunstneriske, det artistiske.

Kriterierne for god service kan være vanskelige at fastlægge idet man foruden en ren teknisk kvalitet, pris, leveringstid har den oplevede kvalitet, tryghed ved leverandøren, kontinuitet, stabilitet, samspil, brugerkompetence og producentens evne til at sætte sig i kundens sted og udføre problemløsning på kundens præmisser.

Det er ligeså vanskeligt at karakterisere et effektivt servicesystem, men det er noget med en styret fleksibilitet der er orienteret mod løsning af kundernes behov, en harmonisering af drift, tilpasning og udvikling ud fra en gensidig forventning, noget med at menneskelige ressourcer uddannes og udvikles i alle dele af systemet og noget med at organisere et samspil af ydelser der er i stand til at producere det man gensidigt opfatter som »god service«, videre er der normalt ikke tale om en enkeltstående service men mere en »servicepakke«.

Sætter man ydelsernes kvalitet eller værdi i forhold til et pris- eller omkostningsniveau er det karakteristisk at dygtige servicefolk har hævet denne sammenhæng i spring gennem innovation og kreativitet som normalt har involveret en kombination af materielle og immaterielle komponenter hvor de sidste både drejer sig om følelser og forstand.

Lederskab i servicevirksomheder kræver en effektiv organisation også af klientens egen indsats, herunder hans medvirken i definition af kvalitetsniveau, i kontrol af kvaliteten, i selve produktionen og også i salget. Serviceledelse er i vidt omfang at organisere klienten så han gør jobbet selv, dvs. indlære normer og adfærdsmønstre hos klienten.

Den sidste udvikling trækker over i retning af selv-service. Det karakteristiske herved er at service-virksomheden optræder »bag scenen«, interagerer med klienten som så selv udfører den sidste del af den ønskede service. Der skal ikke gås i detaljer med de specielle selv-serviceaspekter, men her henvises til Milan Zeleny's artikel i *Civiløkonom*, 1980.

En udløber af service og selv-service kan betegnes som energi-ledelse. Denne består i at organisere eller frigøre klienter og markedssegmenter baseret på en sammenhæng mellem den serviceproducerende virksomheds menneskelige energi og anvendelse af eksisterende eksterne ressourcer og netværk med ikke udnyttet kapacitet eller behov.

Vi ved en del om elementerne i service-ledelse, men der forestår et stort forsknings- og udviklingsarbejde i samspil med store og små servicevirksomheder for at skabe en vital teori om service-ledelsens specielle problematik.

### *Ad. 3. Offentlig/politisk ledelse*

Politisk ledelse i virksomhederne vil blive mere og mere almindelig. Enhver medarbejder er medlem af en organisation og enhver organisation kan sørge for at virksomheden ikke fungerer, mens ingen enkelt organisation kan sørge for at den fungerer. Vil man studere den politiske ledelses mekanik er det en oplagt mulighed at se på hvorledes offentlig ledelse fungerer, specielt forholdet mellem folkevalgte politikere og embedsværket.

Man kan pege på en række karakteristika ved den offentlige ledelsesproblematik, man kan pege på en række forskelle fra private virksomheder og endelig må man være opmærksom på at der er forskel på ledelsesvilkår i kommuner, i amter og centraladministrationen.

Det grundlæggende problem i offentlig ledelse har været formuleret som uløseligt. Det ligger i at det ikke er muligt at formulere en éntydig problemstilling samtidig med at erfaringen tilsiger at når man er enig om at gennemføre en række foranstaltninger i positiv ånd, så opstår der en række utilsigtede negative bieffekter baseret på hvilke man oplever systemet som ustyrligt.

Den offentlige forvaltning som sådan siges ligeledes at have et uløseligt problem fordi forventningerne til dens effektivitet ikke svarer til det man vil sætte ind på at gøre den effektiv. Produktivitetens udviklingen er således relativ svag i den offentlige sektor, dens funktion er relativt kostbar, det er uønskeligt med større skattetryk og uanset hvad man synes at foretage sig for at øge effektiviteten hos den enkelte medarbejder og systemet kan det ikke følge med i leverancen af de ydelser borgerne forventer.

En måde at belyse problemstillingen på er at se på forholdet mellem de folkevalgte og administrationen.

Den folkevalgte leder, ministeren, borgmesteren, er både administrator og politisk leder. Et af hans hjælpemidler er den professionelle administration som traditionelt her i landet er politisk neutral, men er den? Forvaltningen reagerer normalt negativt hvis den bruges partipolitisk og der vil alle dage eksistere en magtkamp mellem forvaltningen og det folkevalgte element. Den folkevalgte kan altså ikke i forvaltningen forvente en helhjertet støtte til sine partipolitiske idéer, og hans mulighed for at styre efter partipolitiske vedtagelser opleves af ham normalt som dårlige. Og systemet er således indrettet at han ikke kan trække eksperter af politisk samme farve som hans egen ind og bruge dem til at formulere sin ledelsespolitik og bruge dem som hjælp til at få dem udført i praksis. Med hensyn til embedsapparatet er det klart at dennes afgørelser også er politiske. Apparatets styrke er til en vis grad afhængig af dækningen hos den folkevalgte chef og hans placering i sin politiske gruppe.

Uden at gå i tekniske detaljer med belysning af og løsning af rene politiske problemer kunne man anbefale i virksomheden at organisere en politisk slagmark således at man også leder samspillet af politiske aktiviteter på en sådan måde at politisk aktivitet bliver en naturlig del af ledelsen fremfor en del der opfattes som støj. Herunder kan man se på magtstrukturen i 2 dimensioner: Forholdet mellem centraliseret og decentraliseret indflydelse og forholdet mellem personorienteret og gruppeorienteret beslutningstagning.

Selve den politiske proces, dvs. den måde magtstrukturen fungerer på kan karakteriseres ved andre 2 dimensioner: Forholdet mellem åbenhed og lukkethed i informationsniveauet og dermed grundlaget for beslutninger, og forholdet mellem autoritet på den ene side og enighed mellem væsentlige beslutningstagere på den anden side.

Problemerne om politisk ledelse er i virksomhedssammenhæng beskrevet af Stig Ree i *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* nr. 2, 1979.

#### *Ad. 4. International ledelse*

Udviklingen i internationalisering af virksomhedernes aktivitet går fra hjemmemarkedsvirksomhederne over eksportvirksomhed til den egentlige internationalt forankrede virksomhed. I den sidste sker en stor del af produktionen og salget også i udlandet.

Richard Normann har beskrevet problemstillingen omkring international virksomhedsledelse i *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* nr. 2, 1979. Der skal derfor her kun peges på et par aspekter.

Det er ofte tilfældigheder der starter en internationaliseringsproces, det kan være tilfældigt overkapacitet, det kan være en hjemlig lavkonjunktur, det kan være en tilfældig

henvendelse fra en udenlandsk kontakt, det kan være at man i den hjemlige virksomhed har fået »lagt et guldæg« som der er en naturlig kraftig efterspørgsel efter også i udlandet.

Bortset fra en række hindringer for at internationalisere sig kan der peges på 2 rationelle motiver. Det ene er at udnytte (penetrere) den ekspertise man har oparbejdet på hjemmemarkedet, og den anden er at skabe en ny ekspertise ved at udsætte sig for udfordringer i omgivelserne. Internationalisering er i begyndelsen meget energikrævende, idet hindringer for udenlandsk ekspansion ofte opleves som større end hindringer i det miljø hvori man har erfaring. Når disse hindringer er overvundet viser det sig, at det der før var drivkræfter, ofte optræder som blokeringer som man må frigøre sig for.

Positive effekter af internationaliseringsbestrebelse er det aktive image virksomheden får og dermed bliver mere tiltrækkende for medarbejderne og potentielle sådanne. De nyoprettede enheder konkurrerer med eller udfordrer den gamle kerne i en intern kappestrid. Der sker en bedre forståelse af det, der er virksomhedens egentlige specialitet, og en del myter vil ofte kunne bortsorteres. Der bliver øgede læremuligheder i kraft af at man udsættes for andre kulturer, andre problemløsningsmetoder, krævende miljøer og de intellektuelle stimuli vil vokse. Videre er den internationalt orienterede virksomhed formentlig mere attraktiv for klienter, »kan man klare de vanskelige internationale problemstillinger, kan man også klare de lokale«. Endelig giver internationalisering mulighed for en øget personlig vækst hos de nøglepersoner som måtte bære foretagendet.

#### *Ad. 5. Udviklingsledelse*

Udviklingsledelse er i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift beskevet af Kjeld Arnth Jørgensen i E.T. nr. 2, 1979, af Erik Johnsen i afsnittet Udviklingsledelse E.T. nr. 2 1978 samt i bogen Strategisk ledelse, redigeret af Kjeld Arnth Jørgensen og udgivet af FDC, 1979.

Der skal derfor i nærværende sammenhæng kun antydes at udviklingsledelse er spørgsmålet om at organisere en kompleks indsats på en styret måde, i vor terminologi at få ledelsesprocesserne til at fungere, få skabelsesprocesserne til at fungere og få de politiske processer til at fungere i et samspil. Skabelonen herfor er fremstillet i E.T. nr. 2, 1978, side 272.

#### *Ad. 6. Selv-ledelse*

Ledelsesprocessen begynder og slutter med bevidstgørelse af sit eget rollespil i samspil med de andre, dvs. selv-ledelse. I nærværende kursussammenhæng arbejdede man med en fremgangsmåde hvor deltagerne beskriver store oplevelser i deres professionelle og private liv, samt forsøger at beskrive den situation der har medført disse resultater. Ved at sammenstille en række resultater og argumenterne herfor kommer der et karakteristisk billede frem af vedkommende personlighed, et billede som det opleves af det, man fortæller om sin professionelle karriere, og hvor man iøvrigt ønsker at lede den henad. Dette »spejl« må man så selv udnytte i en udformning af sin egen udviklingspolitik.

## 2. Afslutning

Det er vanskeligt at give et billede af et intensivt seminarforløb ved hjælp af stikord, idet den meste information og erkendelse skabes i samspil mellem deltagerne. Men ikke desto mindre blev væsentlige dimensioner i 80-ernes lederadfærd og i 80-ernes ledelsesprocesser behandlet.