

80'ernes leder: Manden uden identitet?

Af Erik Rasmussen*)

Resumé

Det er fagbevægelsen der har domineret de seneste års ledelses-debat, og det er fagbevægelsen, og ikke medarbejderne, der har opnået medbestemmelse. Hvis ikke danske ledere helt skal miste deres identitet er det nødvendigt med et kvalificeret modspil og en holdningsændring hos lederne, skriver Managements udgiver og ansvarshavende redaktør Erik Rasmussen i dette indlæg.

Danske ledere er – uden de måske selv er klare over det – på vej ind i en alvorlig identitetskrise. Gennem 70'erne har de gradvist men, sikkert mistet indflydelse på deres egen situation – på udøvelse af lederrollen. Ved begyndelsen af 80'erne tyder intet på, at udviklingen standser. Tværtimod. Hvis lederne ikke selv definerer deres problemstilling og gennemfører konkrete modtræk, vil de i løbet af få år sidde som børnene i Tivolis veteranbiler: De drejer på rattet og foregiver, at de styrer, men det er skinnerne under vognen der bestemmer retningen. Og skinnerne er fagforeningerne, medarbejderne og diverse andre interessegrupper.

*) Erik Rasmussen er udgiver og ansvarshavende redaktør af Management. Erik Rasmussen var i perioden 1969-1975 ansvarshavende chefredaktør for dagbladet Børsen. Derefter direktør for Gutenberghus Bladene. I 1978 startede han virksomheden Media Management som i 1980 overtog selskaberne Forlaget Management A/S og Lev Vel ApS. Det skete sammen med J. H. Schultz A/S.

80'ernes leder: Manden uden identitet?

Af Erik Rasmussen*)

Resumé

Det er fagbevægelsen der har domineret de seneste års ledelses-debat, og det er fagbevægelsen, og ikke medarbejderne, der har opnået medbestemmelse. Hvis ikke danske ledere helt skal miste deres identitet er det nødvendigt med et kvalificeret modspil og en holdningsændring hos lederne, skriver Managements udgiver og ansvarshavende redaktør Erik Rasmussen i dette indlæg.

Danske ledere er – uden de måske selv er klare over det – på vej ind i en alvorlig identitetskrise. Gennem 70'erne har de gradvist men, sikkert mistet indflydelse på deres egen situation – på udøvelse af lederrollen. Ved begyndelsen af 80'erne tyder intet på, at udviklingen standser. Tværtimod. Hvis lederne ikke selv definerer deres problemstilling og gennemfører konkrete modtræk, vil de i løbet af få år sidde som børnene i Tivolis veteranbiler: De drejer på rattet og foregiver, at de styrer, men det er skinnerne under vognen der bestemmer retningen. Og skinnerne er fagforeningerne, medarbejderne og diverse andre interessegrupper.

*) Erik Rasmussen er udgiver og ansvarshavende redaktør af Management. Erik Rasmussen var i perioden 1969-1975 ansvarshavende chefredaktør for dagbladet Børsen. Derefter direktør for Gutenberghus Bladene. I 1978 startede han virksomheden Media Management som i 1980 overtog selskaberne Forlaget Management A/S og Lev Vel ApS. Det skete sammen med J. H. Schultz A/S.

Svenske ledere kan tale med om, hvad det betyder. I 1977 fik de den såkaldte MBL-lov. Den har givet en alvorlig begrænsning i ledernes ret til at lede og fordele arbejdet. Denne ret er i mange tilfælde illusorisk.

Danmark er hastigt på vej til samme situation. Herom senere. Årsagen er primært, at lederne gennem 70'erne har forsømt en væsentlig del af deres opgave: At øve indflydelse på deres omverden og på deres muligheder for at fungere som ledere.

Hvis vi vurderer 70'erne, er det vanskeligt at få øje på en beslutning eller en udvikling, som med rette kan siges at have styrket ledernes rolle eller på anden vis gavnet deres situation. De har afgivet indflydelse, givet medbestemmelse, fået betydeligt strammere erhvervslove, fået udhulet belønningsmulighederne, etc. Ingen anden gruppe i samfundet ville stiltiende have fundet sig i den behandling.

Den debat vi gennem de seneste år har haft om ledelse har primært været dikteret af fagforeningernes krav om øget indflydelse. Dermed er lederrollen blevet et politisk anliggende – en kassebold i et fagpolitisk opgør. Alt tyder på, at det i accelererende grad bliver tilfældet de kommende år.

Det har også været let for fagbevægelsen at dominere ledelsesdebatten: For hvem skulle yde et kvalificeret modspil? Dansk Management Center er en meget upolitisk og meget neutral institution, der favner mange interesser. Netop fordi ledelse er blevet til et politisk spørgsmål er DMC afvæbnet i den måske mest afgørende debat om fremtidens ledelsesudvikling. Det er egentlig synd. Lederne mangler netop i denne situation et samlingspunkt som forfægtter de professionelle managementaspekter og kan tage skarpt til gæmde overfor den tiltagende politisering af lederbegrebet.

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse virker meget i det stille. Selskabets største værdi ligger i den erfaringsudveksling, som sker i de ca. 20 virksomhedsledergrupper. Nogen egentlig indflydelse på ledernes situation har Selskabet ikke.

Dansk Arbejdsgiverforening varetager arbejdsgivernes og dermed ejernes/virksomhedernes interesse. De er ofte sammenfaldende med ledernes, men ikke nødvendigvis. I takt med, at der sker en adskillelse af kapital og ledelse kan man teoretisk forestille sig situationer, hvor ledere og virksomheder står overfor hinanden. Det er der et stigende antal eksempler på.

Industrirådet og andre erhvervsorganisationer har koncentreret sig om erhvervspolitiske spørgsmål og serviceydelser overfor medlemsvirksomhederne. Her har der ikke været konkret støtte at hente for lederne.

Endelig er der dimittentforeningerne, som lederne kan være medlemmer af i henhold til uddannelse. De må naturligvis have medlemmernes ve og vel som primært formål. Men da medlemmerne tæller både ledere og ikke ledere og dermed en beskæftigelsesmæssig heterogen kreds, er det svært for dimittentforeningerne at dyrke ledernes interesse. FDC er måske den dimittentforening der ligger nærmest, fordi så mange af medlemmerne sidder i ledende stillinger.

Konkluderende må dog fastslås, at lederne som gruppe er en fredløs kasse – og at de også har betalt prisen for det.

Det kunne man måske leve med, hvis ikke perspektivet var langt alvorligere – set fra en samfundsvinkel.

Det danske erhvervsliv og hele samfundet står de kommende år overfor løsningen af landets måske hidtil sværeste krise. Det kræver en stærk og effektiv ledelse – såvel af samfundet som helhed som i de enkelte virksomheder og institutioner. Desværre må vi konstatere, at vi her ikke står godt rustede. Tværtimod oplever vi i disse år den ene betydelige ledelseskriser efter den anden – alle med et karakteristisk gennemgående træk: Ledelsens manglende mulighed for at øve indflydelse i henhold til det givne ansvar.

Management har i december 1980 startet udgivelsen af et nyt kvartalsblad »Management Opinion«. Det er netop et temablade om lederne indflydelse. Det første nummer beskæftigede sig med ledelsesretten med aktuel baggrund i de kommende overenskomstforhandlinger. Konklusionen på en række indlæg var bl.a., at fagforeningerne har domineret hele demokratiseringsprocessen. Det er fagforeningerne og ikke medarbejderne, der har fået medbestemmelse.

Den svenske virksomhedskonsulent og psykolog Jonas Hellsten, som har arbejdet for en række store danske foretagender, bl.a. DSB og P & T siger til bladet bl.a.:

»Dansk erhvervsliv oplever i disse år ikke blot en økonomisk krise, men samtidig en ledelseskriser af dimensioner. Hovedårsagen er en misforstået demokratiseringsproces, hvor magten og beslutningskompetencen ikke, som tilsigtet, er afgivet fra topledelsen og ned i organisationen, men derimod til fagforeningsrepræsentanterne eller »fagforeningsmafiaen« som ofte kun repræsenterer sig selv eller politiske partier og ideologier og ikke kun medarbejderne.«

Synspunktet støttes af professor, ekon. dr. Erik Johnsen. Han påpeger, at det er kræfter udefra der styrer demokratiseringen i virksomhederne. »Vi har overskredet grænsen for organisationernes og andre udefra kommende kræfters medbestemmelse. Det er deres krav om demokratisering, der hindrer universiteter og andre højere læreanstalter i at undervise og forske, og hindrer disse institutioners formelle ledere i at kunne sikre, at formålet – undervisning og forskning – opfyldes. Det er umulige krav udefra, der gør at P & T's ledelse ikke kan få posten ud, at DSB's ledelse ikke kan øge togkapaciteten, at forsvarschefen kan sikre at vi kan standse en invasion, og hospitalsledelserne kan skære ventelisterne ned.

»Det er sådanne situationer, der får den enkelte leder til at føle sig magtesløs«, anfører Erik Johnsen bl.a.

Fra en række private virksomheder kunne hentes tilsvarende eksempler, bl.a. fra grafiske foretagender. Typografforbundet og andre grafiske fagforeninger har således meget betydelig indflydelse på hvad medlemmerne skal mene ude på de enkelte arbejdspladser. Det er bl.a. grunden til at en nødvendig teknologisk udvikling i den grafiske industri går så uendeligt trægt og undervejs truer med at lukke en række virksomheder.

Også i denne situation har lederne utvivlsomt følt sig magtesløse og tilskuere til en udvikling, de egentlig ikke havde megen indflydelse på. Alligevel tildeles de ansvaret for, at virksomhederne demonstrerer optimale resultater.

Der er imidlertid ingen naturliv, der siger at det absolut bør være sådan – at lederne skal ende som en skare identitetsløse administratorer af en udvikling andre skaber og tilrettelægger.

Forudsætningen for at det ikke sker er at lederne som gruppe generobrer den rolle og den indflydelse de oprindeligt er tiltænkt. Det sker ikke gennem revolutioner, men gennem en målbevidst indsats i de kommende år. Det vigtigste i denne indsats er en holdningsændring hos lederne. En ændring der bl.a. går ud på, at lederne opfatter deres lederrolle betydeligt mere nuanceret og facetteret end hidtil. At de f.eks. erkender at de har en forpligtelse til at øve indflydelse på opinionsdannelsen i samfundet, at de skal tage stilling til forhold og problemer uden for virksomhedens enemærker, at de skal være initiativtagende på andre områder, en strategisk planlægning, budgetter, markedsanalyser etc. De har med andre ord en vigtig opgave i at være med til at forme og udvikle det samfund de som virksomhedsledere har et stort medansvar for – større end andre borgeres.

Netop dette forhold er en hovedårsag til lanceringen af bladet Management Opinion. Bladet er nemlig også en løbende opinionsanalyse. Hvert nummer indeholder et spørgeskema hvori bladets 22.000 læsere stilles en række spørgsmål om ledelsesøkonomi, politik m.v. Analysen udarbejdes i samarbejde med Vilstrup Institutet og formålet er netop at trække ledenes synspunkter frem i debatten, at skabe en egentlig lederopinion. Resultaterne af den første analyse bringes i Managements februar-nummer.

Dette er blot eksempel på en enkelt aktivitet. Den gør det ikke alene. At inspirere til og følge op på en ny lederholdning er ikke mindst en udfordring til efteruddannelsesindustrien i Danmark. Flertallet af kursustilbuddene befinder sig stadig i 60'erne og første halvdel af 70'erne. Kun få synes at have opdaget, hvilke problemer 80'ernes leder står overfor, og hvilke behov han nødvendigvis skal have opfyldt. Generelt betragtet har efteruddannelsesindustrien svigtet lederne.

Det største ansvar ligger imidlertid, i alle forhold, hos lederne selv. Man kan håbe at de efterhånden erkender og forstår så meget af udviklingen i samfundet, at de tager de nødvendige initiativer til at starte den målbevidste indsats som er nødvendig hvis der skal skabes en selvstændig ledelsesidentitet i Danmark – hvis ikke fagbevægelsen skal sætte danske ledere under administration.

Men det haster.

Erik Rasmussen