

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Managementlitteratur

Bøje Larsen stiller i sin bog *Styringstænkning*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1981, 139 sider, spørgsmålet: *Er ledelse mulig?* Faktisk er spørgsmålet en del af titlen.

Bøje Larsens sammenfattende hovedsynspunkt nummer ét er (side 136), at styring (ledelse, planlægning) er for lidt analyseret.

Der skal i nærværende sammenhæng ikke gås i mange vurderende detaljer med Bøje Larsens oplæg, men det skal dog siges, at denne sætning er sand.

Det skal herefter siges at Bøje Larsens oplæg i meget høj grad bidrager til at sætte visse styringsbegreber under debat, og man kan indledningsvis anbefale enhver der direkte eller indirekte befatter sig med ledelse (og det gør stort set alle), at læse Bøje Larsens bog for herigenem at lade sig provokere til at tage stilling til væsentlige ikke-afklarede styringsproblemer. Og bogen er faktisk let læst.

Forfatterens øvrige synspunkter er i korthed (side 136-138):

- Vi overvurderer sociale systemers styrbarhed,
- vi er generelt for optagne af beslutninger og af personer og for lidt af vilkår,
- vi er for tilbøjelige til at identificere en udvikling og en situation som skabt af mange kræfters samvirke som »rodet«, »uoverskuelig«, »broget« og som værende i nød for »koordinering« og »styring«,
- vi tager som regel først fat på de mindst betydningsfulde styringsforhindringer og går let hen over de vigtigste som er manglende handlemuligheder, aktiv modstand fra dem der skal styres og manglende indsigt i virkningssammenhænge i det sociale system, vi vil regere,
- der er ikke brug for flere data, men for andre data, som primært må fremkomme baseret på eksperimenter, leg og ufornuftig stædighed,
- vi har gjort for lidt ud af alternativerne til styring,
- styringstænkningen fokuserer for meget på bureaukratisk styring. Der er brug for at rehabilitere marked, demokrati, kollektiv og viden som styremåder. Og endelig
- vi tror for meget på, at forandring, fornyelse og problemløsning i samfundet og i de enkelte institutioner kommer via styring fra overordnede.

Bøje Larsens eget svar på disse styringsproblemer er formuleret i otte teser om styring (side 124-136), og hver tese er i sig selv en funktion af hans analyser af strukturelle og kognitive forudsætninger for styring behandlet i bogens 11 kapitler.

Tese 1 siger, at der i grunden kun findes 5 forskellige styremåder, bureaukrati, marked, demokrati, kollektiv og viden. Disse forskellige styreformere beskriver forfatteren ved deres virkemåde, tilsigtede styreretning og de særlige sanktioner der er knyttet til den pågældende styremåde.

Tese 2 siger, at alle reale institutioner og organisationer anvender eller berøres altid af alle 5 styreformere.

Tese 3 går videre og siger, at styremåder indgår i forskellige kombinationer og med forskellig vægt i forskellige reale institutioner og organisationer.

Tese 4 postulerer, at styringsmængden er konstant, mens tese 5 gør opmærksom på, at styringsforsøgs­mængden udvides i det uendelige.

Tese 6 siger, at når én styrings­måde svækkes, træder andre ind, og tese 7 fortsætter med, at det, der set fra det ene styrings­system er styrings­begrænsninger, er blot virkningen af anden styring.

Endelig siger tese 8, at demokratisk styremåde er overbelastet.

Det er naturligvis afgørende hvad forfatteren definerer som styring. Det står side 124: Ved styring forstås enhver social påvirkning af mennesker, der fører til ændret adfærd. Forfatteren opfatter selv dette som et relativt bredt begreb, som i praksis hyppigt indsnævres til at omfatte påvirkning som udøves af overordnede ved hjælp af ordrer, direktiver, planer, kontrol og sanktioner. Og Bøje Larsens fremstilling giver masser af eksempler på, at denne form for styring ikke fungerer efter sin hensigt.

Hvis man opfatter lederadfærd som det folk udøver når de sammen med relevante andre deltager i et målformulerende og problemløsende samspil, er det klart at Bøje Larsens styringsdefinition primært tager sigte på at tackle tilpasningsproblemer. Det vil sige de problemer der løses for at en organisation kan leve videre under nye og for den uafviselige krav fra omverdenen. Vi ved at mange styringskalamiteter opstår fordi man har forsøgt at løse tilpasningsproblemer ved det styringsapparat, som er udviklet for den mere stabile driftssituation. Det gælder f.eks. hele det beslutningsteoretiske planlægningsapparat. Videre ved man at hvis en organisation ønsker at styre sin egen udvikling, er det en hel anden type lederadfærd, der er påkrævet. Om man kan frembringe den ved at kombinere Bøje Larsens 5 styremåder: Bureaukrati, marked, demokrati, kollektiv og viden, står ikke klart efter studiet af Styringstænkning.

Men også de, der tænker på vegne af de styrende, som ikke tænker styrende, skal vel også have mulighed for at blive klogere.

Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth, 1982, 221 sider.

Dette er en vigtig bog. Siger McKinsey's direktør D. Ronald Daniel i sin introduktion. Så det er jo nok rigtigt.

Forfatterne er professorer ved henholdsvis Stanford University Graduate School of Business og Harvard Business School. De har udført et

meget stort arbejde i praksis og teori med henblik på at afdække hemmeligheden ved succesfuld japansk ledelse, samt naturligvis at sammenligne denne med amerikansk.

Metoden er indgående case-studier i »succes-virksomheder« i Japan og i USA.

De vælger at beskrive virksomhedernes adfærd med det, de kalder en 7-S model, dvs. 7 synsvinkler, som alle begynder med S.

Den første er *strategi*, det vil i forfatterens terminologi sige den handlingsplan som fordeler virksomhedens knappe ressourcer over tid med henblik på at nå veldefinerede målsætninger. Virksomhedens *struktur* er identisk med den måde, man har organiseret sig på. Virksomhedens *systemer* er skabelse og anvendelse af information. Dens *stab* har intet med linje-stab at gøre, men er en demografisk beskrivelse af vigtige personalekategorier i virksomheden (f.eks. ingeniører, iværksættere, civiløkonomer, osv.). Med *stil* forstås den måde som nøglepersoner betår sig med henblik på at nå organisations mål, samt organisationens kultur.

Ved foretagendets *særpræg* (skills) forstås nøglepersoners særprægede kompetence, subsidiært den særprægede kompetence, der karakteriserer virksomheden som helhed. Endelig forstås man ved *superordinate goals* de holdninger og adfærdsnormer som virksomheden ønsker præger dens medarbejdere.

Forfatterens observationer går nu på at disse 7 aspekter spiller sammen på en harmonisk måde i succesvirksomheder. De er at opfatte som ledelsens beslutningsvariable for god ledelse. Konkret er det illustreret ved Harold Geneen's ledelse af I.T.T., af Ed Carlson's ledelse af United Airlines, af ledelsen af den japanske virksomhed Matsushita.

Forskellen i lederadfærd ligger måske mere i vilkårene for at udøve denne. Således er det sagt at 95% af japansk og amerikansk »succesledelse« er den samme, men at den er forskellig på de væsentligste punkter.

Dette tolkes derhen, at de såkaldte hårde S-er, dvs. strategi, struktur og systemer er stort set identiske, men at forskellen ligger i de såkaldte bløde S-er, særpræget kompetence, stil, personalestabens sammensætning og de overordnede mål og normer. Den generelle japanske kulturbaggrund giver japansk ledelse en fordel med henblik på at behandle disse »bløde« S-er, fordi man kan tale om og arbejde med angst,

usikkerhed, utilstrækkelighed på en måde der ikke hænger disse egenskaber ud som svagheder, som afslører ledere som uduelige, men som tværtimod tager dem ind som naturlige hurdler i væsentlige ledelsesmæssige beslutninger.

Naturligvis kan den vestlige kultur klare også sådanne problemstillinger, det viser mange erfaringer, men japanerne synes at have et kulturelt fortrin på disse områder, de kan skabe internt samspil, hvor vi er tilbøjelige til at skabe intern konkurrence.

Forfatterne anbefaler, at man i vesten forsøger at arbejde med det, som i hver kulturkreds er opfattet som styrker.

Wolfgang H. Staehle, *Management, Eine Verhaltenswissenschaftliche Einführung*, Verlag, Franz Vahlen, München, 1980, 676 sider.

Denne store fremstilling skal nævnes som en stort set komplet og systematisk fremstilling af det man hidtil kender til virksomhedsledelse ud fra litteraturen herom. Selv om indfaldsvinklen primært er adfærdsvidenskabelig.

I første del behandles ledelseslære, dels historisk, dels definatorisk og dels geografisk.

I anden del anlægges der en organisationsteoretisk synsvinkel på ledelsesprocessen, hvorledes over selve organisationens indretning indflydelse på ledelsesadfærd.

I tredje del behandles adfærden i virksomheden, herunder individers adfærd, gruppers adfærd, og spørgsmålet om udvikling af individuel og gruppeadfærd med henblik på bedre ledelse.

Fjerde del behandler strukturering af organisationer, herunder differentiering, integration, organisationens strukturering efter situationen og organisationsklima.

Femte del, som er den afsluttende behandler organisationsudvikling og ledelsesudvikling. Dette afsnit udmærker sig ved at være en stort set komplet gennemgang af de hovedmodeller som har været diskuteret i litteraturen siden midten af 60'erne.

En litteraturfortegnelse på 32 sider, et personregister og et omfattende stikordsregister afslutter bogen.

Skulle man anbefale en udenlandsk lærebog i ledelseslære til anvendelse her i landet, kommer Staehle's fremstilling i første række.

Børge Rasmussen, *Sådan ledes en forening*, Schultz, København, 1981, 190 sider plus appendix.

Begynder man modsætningsvis bagfra på denne bog, står der på omslaget, at foreningsledelse er blevet en profession på linje med al anden ledelse. Samt dette at lede en forening forudsætter evner til at kunne kommunikere, træffe beslutninger, delegere, styre og koordinere, og frem for alt at kunne tænke målbevidst og formulere strategier, der fører til opfyldelse af foreningens formål.

Dette er faktisk en god begrundelse for at direktøren for FDC har taget tid og kræfter af til at lade sine erfaringer flyde ud også til andre.

Børge Rasmussen har disponeret sin fremstilling som følger.

De første tre afsnit, Foreningsdannelsen og folkestyret, Foreningslivs udbredelse i Danmark og Foreningens stiftelse, vedtægter m.v., er en beskrivelse af en række faktiske forhold, som enhver foreningsrepræsentant bør have kendskab til, hvis han ønsker at deltage i sin forenings ledelse.

I afsnit fire behandles det vigtige spørgsmål om bestyrelsens ansvar, opgaver og arbejdsform, som det er af største vigtighed at få behandlet »professionelt«. En bestyrelse for en forening er i følge sagens natur folkevalgt. Dens opgave er både at repræsentere medlemmer og medvirke til at sørge for at disse får deres ønsker fra foreningen opfyldt. Men det gør foreningens ledelse normalt ved at udpege folk som på mere professionel basis tager sig af foreningens produktion af ydelser. Hvad er bestyrelsens opgave i relation til foreningens formål, og hvad er den professionelle ledelses?

Da man har erfaring for at kun de færreste medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den danske normalforening er ledelsesbevidste, er Børge Rasmussens afsnit herom af ganske stor værdi for den, der første gang lader sig indvælge i en foreningsbestyrelse for på kollegers vegne at varetage disses interesser. Det korte og det lange er, at man som bestyrelsesmedlem må udøve en professionel lederrolle sammen med de øvrige og sammen med den daglige ledelse.

De næste afsnit er mere vejledende. Børge Rasmussen gennemgår således fordele og ulemper ved udvalgsarbejde, hvorledes formuleres et kommissorium, hvorledes sammensætter man arbejdsgruppen og hvordan behandler man dens resultater.

Videre diskuterer han i et meget vigtigt afsnit kommunikation mellem

ledelse og medlemmerne, og mellem medlemmerne indbyrdes. At få en forening til at fungere som et kommunikationssystem er en væsentlig opgave for dens ledelse. Der er mange praktiske finesser at hente i dette afsnit.

En funktion, som måske kan siges at have forfatterens særlige interesse, er kommunikation mellem foreningen og dens omverden, dvs. public relations, kontakt med offentlig myndigheder, kontakt med andre organisationer, pressekontakt og reklameindsats, samt medlemsakkvisition.

Hvorledes får man hold i hvad medlemmerne hele tiden mener om deres forening? Hvorfor ikke bruge en speciel form for markedsanalyse?

Børge Rasmussen gør sluttelig en del ud af foreningens administrative ledelse, handlingsprogram, budget, regnskab, kartoteksproblemer, m.v. samt administrativ rationalisering i foreningens sekretariat.

Sammenfatningen på to-en-halv side kan vel opfattes som erfaren mands opskrift på hvordan man gør det, når man gør det rigtigt.

Laue Traberg Smidt, *Den aktive bestyrelse*, Forlaget Management/Schultz, København, 1981, 232 sider.

Traberg Smidts bog har undertitlen Håndbog i aktivt og medlevende bestyrelsesarbejde. Den består af 16 kapitler og 12 bilag.

Traberg Smidt behandler bestyrelsens opgaver, behovet for bestyrelsesmedlemmer, lovgivningen om selskabets ledelse, forholdet mellem bestyrelse og direktør, forholdet mellem bestyrelse og ejere, bestyrelsens sammensætning, formandsproblemet, hvilke sager skal forelægges for bestyrelsen, bestyrelsesmødet, bestyrelsens kontrolfunktion, bestyrelsens indsigt i økonomien, bestyrelsesmedlemmers ansvar, bestyrelsens kontakter, bestyrelsens honorar, typiske fejl i bestyrelsesarbejdet og endelig om indsættelse af den aktive bestyrelse.

Forfatteren siger i sin introduktion at bogens formål er at give bestyrelsen mulighed for at yde den daglige ledelse såvel kvalificeret bistand som modspil, således at den aktive og medlevende bestyrelse bliver et vigtigt element for sikringen af virksomhedens såvel kort- som langsigtede mål.

Skal man vurdere bogens tekst i forhold til formålet må man sige, at den indeholder den for bestyrelsens funktion nødvendige, men ikke tilstrækkelige information. Det skal forstås på den måde at de 16 be-

handlede emner alle er relevante og det er anbefalelsesværdigt for et bestyrelsesmedlem at sætte sig ind i disse aspekter. Men heraf følger ikke at informationen er tilstrækkelig til at medvirke i virksomhedens ledelse. Mens der f.eks. er en checkliste på, om virksomheden kører godt (bilag 12) og checkliste på den daglige ledelse, er der ikke nogen checkliste på, om den aktive bestyrelse fungerer hensigtsmæssigt. Ganske vist er der i bilag 6 opstillet 10 bud for hvilke sager bestyrelsen skal behandle, nemlig:

- Usædvanlige dispositioner,
- særligt indgribende dispositioner i økonomisk henseende,
- dispositioner hvis konsekvenser rækker langt ud i fremtiden,
- ændringer af virksomhedens normale aktivitet,
- særligt risikobetonede dispositioner,
- særlige faglige eller branchemæssige problemer, som bestyrelsen måtte have særlig indsigt i,
- tvivlsomme beslutninger truffet af den daglige ledelse,
- beslutninger, hvor informationsgrundlaget er mangelfuldt,
- kursændring i forhold til tidligere beslutninger på samme område og
- personale-dispositioner vedrørende ledende medarbejdere.

Om bestyrelsens vigtigste område, den langsigtede planlægning af virksomhedens udvikling, siger forfatteren (side 221) at denne opgave er kompliceret selv for professionelle bestyrelsesmedlemmer og uanset hvor mange møder der holdes i den traditionelt sammensatte bestyrelse, kan man næppe forvente at den er i stand til at blive aktiveret og gå ind i de drøftelser og beslutninger som skal træffes af en sådan bestyrelse.

Det siger lidt om hvor differentieret et bestyrelsesarbejde kan være og derfor er det af stor betydning at bestyrelsen holder sin egen adfærd under observation og løbende aftaler spilleregler indbyrdes og med den daglige ledelse og hele tiden udbygger sin arbejdsmåde som en funktion af de erfaringer man indhøster.

Bestyrelsens sammensætning og funktion bør være en beslutningsvariabel for en stedse bedre ledelse af virksomheden. Det kræver en mentalitetsændring i relation til bestyrelsesarbejdet i retning af at en bestyrelse ikke blot skal kontrollere at den professionelle ledelse lever op til en række krav, men at den også lader sig kontrollere dels af denne, dels af en eventuel udenforstående revisor/konsulent, som be-

dømmer om bestyrelsens funktion har været hensigtsmæssig i relation til det den selv er med til at formulere af krav til virksomhedens drift og udvikling.

Dette kræver atter samme fond af ledelsesbevidsthed hos bestyrelsesmedlemmer som hos den daglige ledelse.

Laue Traberg Smidts fremstilling er en velskrevet og nyttig håndbog, som suppleret med en fremstilling om »bestyrelsens funktion i virksomhedens ledelse« kunne virke befordrende på bestyrelsesarbejdet her i landet.

En udløber af ledelsesmæssige problemstillinger er »mødet«, hvor de fleste beslutninger nu om dage træffes, formelt i al fald. Teknisk Forlag, København, 1981, har udsendt Stafan Henriksson, *Møder med mening*, 84 sider.

Som undertitlen, Tips og idéer til bedre og mere menneskelige møder, siger, er der stadig en lang række fiduser, som man bør være opmærksom på, når og hvis man skal udøve en lederrolle sammen med andre. Om bogen egner sig til sammen med de andre i mødet, at analysere dette igennem med henblik på at gøre det bedre rent ressourcemæssigt, acceptmæssigt og formålmæssigt, ved jeg ikke.

Men man kunne jo prøve.

Per Grøholt, *Ledelse i åttiårene*, Bedriftsøkonomisk Forlag, Oslo, 1981, 112 sider.

Per Grøholts bog, som har undertitlen *Om professionel, kreativ og organisk ledelse* er udsendt i NILAs serie om ledelse. Dette er den første egentlige publikation fra det norske managementcenter, som har påbegyndt sin virksomhed med henblik på at fremme ledelse og administration i Norge.

Per Grøholts bog må nok nærmest ses som et debatindlæg i den standende diskussion om ledelsesproblemer og ledelsesmetoder.

Han siger i sit forord at ledelse er morsomt (det er vi faktisk ikke vant til at høre). Videre siger han at vi bør dele glæden med andre (det er vi faktisk heller ikke vant til). Og så siger han, at det er morsomt at skabe resultater og at ledelse er et resultatskabende samvirke. Hans intention er ikke at komme med nye ledelsesteorier, men at hjælpe folk selv til at udvikle egne teorier ud fra nøgleordet *fornyelsesevne*.

Det er denne professionelle kreative ledelse i organisk sammenhæng, som er den synsvinkel, Per Grøholt rendyrker.

Forfatteren er enig med de fleste andre i 80-ernes udfordringer til ledelsen, som munder ud i kravet om en innovativ, strategisk ledelse. Med innovation mener Grøholt hele processen fra idéskabelse til realisering af idéerne i daglig praksis. Og med strategisk ledelse mener han evnen til at forny sig således at virksomhedens eksistensgrundlag stadig opdateres og udvikles. Ledelse definerer han (side 27) som et målrettet, problemløsende samvirke, hvor alle medarbejdere er ansvarlige. Professionel ledelse bliver herefter en kreativ bevidstgørelse af egne og andres ledelsesmodeller i en organisation (side 34).

Per Grøholt gennemdiskuterer så hvad han forstår ved kreativ ledelse baseret på anvendt psykologi og sociologi. Ligeledes diskuterer han organisk ledelse som modsætningen til mekanisk ledelse. Ligeledes diskuterer han implementering af sine synspunkter på selve ledelsesprocessen. Hans synspunkt er at alle har et ledelsesansvar og for at realisere dette kan man bygge på syv principper (side 73): MBO, støttende ledelse, gruppebeslutninger, præstationsledelse, informationsstøtte, integration og fleksibel organisering. Dette har så implikationer for professionel ledelse, kreativ ledelse og organisk ledelse.

For at illustrere sin tankegang om ledelse som funktion, professionel ledelse, kreativ ledelse og organisk ledelse drager Per Grøholt en sammenligning mellem japansk og vestlig ledelseskultur og konkluderer så specielt med henblik på ledelse i norsk erhvervsliv i 80-erne (side 88) at problemerne skal løses gennem bedre ledelse, ikke forøget ledelse, men bedre ledelse, hvor et forøget selvstyre og et forøget ansvar hænger nøje sammen.

Vi er alle medansvarlige for at man selv udøver lederadfærd, at éns egen arbejdsgruppe gør det samme, at éns virksomhed er ledet og at den del af samfundet, som man tilhører, også er ledet. Denne forøgede medansvarlighed kræver nye synsvinkler, »udfordringerne ligger i innovativ ledelse« (side 90).

Per Grøholts bog er et indlæg i ledelsesdiskussionen i Skandinavien, som fokuserer stærkt på medansvarlighed og kreativitet, og hans bidrag viser indirekte at det er muligt at formulere en egen slagkraftig ledelsesteori.