

Hvad stiller et samfund op med en defensiv ledergruppe?

Af Erik Rasmussen

Resumé

Management Opinion, der udgives af månedsbladet Management har gennemført en række omfattende analyser af danske lederes holdninger. Konklusionen af alle analyser er meget entydig: Danske ledere virker udpræget defensive, føler sig afmægtige overfor en udvikling, de ikke føler at have indflydelse på og er stærkt kritiske overfor deres omverden. Managements udgiver Erik Rasmussen, kommenterer i denne artikel opinionsanalyserne og hvilke konsekvenser, man kan drage af dem.

Er danske ledere ved at miste modet? Og i stedet for at angribe nye muligheder da at forsvare gamle bastioner og hævdvundne rettigheder.

Tre omfattende analyser gennemført i 1980 og 1981 tegner et noget forstemmende billede af danske lederes holdninger. Analyserne er gennemført af Management Opinion – et kvartalsblad udgivet af månedsmagasinet Management. De to af analyserne er foretaget i samarbejde med Vilstrup Institutet blandt 23.000 danske ledere. En tredje undersøgelse er gennemført for Management Opinion af Junior Chamber. Medlemmer herfra har i sommeren 1981 taget 150 dybde-interviews med 150 ledere fra hele landet.

Resultatet af de tre analyser stemmer nøje overens og giver et entydigt billede af ledernes holdning i dagens Danmark. Analyserne viser, at der gennem de seneste år er sket en nedbrydning af ledernes tro på Danmark som et erhvervsvenligt land. I stedet retter lederne en skarp kritik mod deres omverden – det være sig deres egne-organisationer,

Hvad stiller et samfund op med en defensiv ledergruppe?

Af Erik Rasmussen

Resumé

Management Opinion, der udgives af månedsbladet Management har gennemført en række omfattende analyser af danske lederes holdninger. Konklusionen af alle analyser er meget entydig: Danske ledere virker udpræget defensive, føler sig afmægtige overfor en udvikling, de ikke føler at have indflydelse på og er stærkt kritiske overfor deres omverden. Managements udgiver Erik Rasmussen, kommenterer i denne artikel opinionsanalyserne og hvilke konsekvenser, man kan drage af dem.

Er danske ledere ved at miste modet? Og i stedet for at angribe nye muligheder da at forsvare gamle bastioner og hævdvundne rettigheder.

Tre omfattende analyser gennemført i 1980 og 1981 tegner et noget forstemmende billede af danske lederes holdninger. Analyserne er gennemført af Management Opinion – et kvartalsblad udgivet af månedsmagasinet Management. De to af analyserne er foretaget i samarbejde med Vilstrup Institutet blandt 23.000 danske ledere. En tredje undersøgelse er gennemført for Management Opinion af Junior Chamber. Medlemmer herfra har i sommeren 1981 taget 150 dybde-interviews med 150 ledere fra hele landet.

Resultatet af de tre analyser stemmer nøje overens og giver et entydigt billede af ledernes holdning i dagens Danmark. Analyserne viser, at der gennem de seneste år er sket en nedbrydning af ledernes tro på Danmark som et erhvervsvenligt land. I stedet retter lederne en skarp kritik mod deres omverden – det være sig deres egne-organisationer,

det politiske liv, offentlige myndigheder, fagbevægelse og massemedier. Kritikken forekommer meget defensiv. Det skinner tydeligt igennem i alle analyser, at lederne føler, at samfundet har udviklet sig i en for dem ugunstig retning – samtidig med, at de klart erkender, at de ikke selv har gjort meget for at øve indflydelse på udviklingen.

Ledernes holdninger i de tre undersøgelser kan sammenfattes i følgende syv punkter:

1. En voksende fornemmelse af afmagt overfor en udvikling, de føler at have stadig mindre indflydelse på, og som forringer deres muligheder for at fungere som ledere. Det er hos flertallet af ledere en klar opfattelse, at stat og fagbevægelse vil dominere udviklingen i erhvervslivet de kommende år.
2. En betydelig frygt – eller manglende interesse – hos den enkelte leder for at deltage i offentlige debatter og aktivt politisk arbejde. Denne mulighed for at øve indflydelse afskriver mange ledere, simpelthen fordi de er bange for at blive hængt ud i medierne eller skade forholdet til kunder og forretningsforbindelser. Adskillige ledere har desuden forbud fra bestyrelsens side mod at ytre sig offentligt.
3. Utilfredshed med de offentlige myndigheder, især miljømyndighederne. Lederne føler, at myndigheder og umulige love i fællesskab har bremset erhvervslivets udfoldelsesmuligheder.
4. En meget kritisk holdning overfor den måde, hvorpå massemedierne behandler erhvervslivet. Et stort flertal kender konkrete eksempler på, at massemedierne gennem ukorrekt omtale har forringet virksomhedernes arbejdsvilkår væsentligt. Kun et lille mindretal (12 pct.) mener, at danske journalister har en overvejende positiv holdning til erhvervslivet.
5. Stærk utilfredshed med erhvervsorganisationerne. Dels føler lederne ikke, at organisationerne specielt har varetaget lederne interesser, dels at disse organisationer har været dygtige nok til at trænge igennem overfor bl.a. fagbevægelse, politikere og myndigheder.
6. En stigende interesse for en organisation, der specielt kan varetage lederne professionelle interesser. Tanken støttes af 40 pct. af de

23.000 adspurgte ledere. Mange er stadig i tvivl, men kun få procent tager direkte afstand fra ideen.

7. En meget hård kritik af regeringens politik, herunder af statsministrens evner til at lede regeringen.

Når udviklingen de sidste 10-15 år vurderes kan ledernes holdning forekomme berettiget. Der er ikke i den periode sket en udvikling, som har styrket ledernes muligheder for at lede eller på anden måde forbedre deres position. Tværtimod repræsenterer perioden én lang række af indgreb og lovgivning, initiativer, som på forskellig vis har gjort det vanskeligere for lederne at løse deres opgave.

Det var nærliggende at konkludere: De ligger som de har redt. De har afholdt sig fra at øve indflydelse på udviklingen og må derfor acceptere resultatet.

Konklusionen var især enkel hvis ledernes holdninger var en privat sag – men det er de langfra. Hvad der må vække til eftertanke er de beslutninger og de initiativer – eller mangel på samme, en så defensiv holdning skaber hos lederne: Kortsigtede afgørelser, manglende risikovilje, lavere investeringer, tilbageholdenhed overfor at udnytte nye potentielle produkt- og markedsmuligheder. Med andre ord: Et erhvervsliv der skruer ned for dynamik og nye aktiviteter.

Hermed være ikke påstået at det *er* sket, men risikoen er åbenbar, og det er en risiko hverken erhvervsliv eller det øvrige samfund har råd, til at løbe.

Vi befinder os i en situation hvor det fra alle sider erkendes at Danmark nødvendigvis må producere og eksportere sig ud af sine økonomiske vanskeligheder. Vi skal øge vor produktivitet, styrke vor internationale konkurrenceevne og erobre nye markeder. Det er betingelsen for blot i rimeligt omfang at bevare vor levestandard. Derfor er det afgørende, at de mennesker der har det primære ansvar for at det lader sig gøre i praksis – nemlig danske erhvervsledere – er stærkt motiverede. Mere end på noget andet tidspunkt har samfundet brug for ledere, der tænker offensivt, utraditionelt og tør satse.

Og det er netop det analysen antyder at de *ikke* gør. Det er fristende at sammenligne lederne med et hold danske idrætsfolk lige før en olympiade. Hvilke resultater turde man forvente af afmotiverede, bitre og lidt frygtsomme idrætsfolk. Næppe mange medaljer.

Problemet kan ikke løses på kort sigt. Holdninger skabes langsomt og ændres langsomt. Men det er ikke argument for ikke at forsøge. Spørgsmålet er blot hvem skal forsøge og med hvad.

Tre instanser kan her yde en indsats: Lederne selv, deres organisationer og politikerne.

Lederne:

Her er tale om en erkendelsesproces. Den må indebære at lederne akcepterer virkeligheden som den er. Samfundet ændrer sig ikke i deres retning ganske automatisk. Vi har disse politikere, massemedier, myndigheder, erhvervsorganisationer, de forandrer sig ikke umiddelbart og de har de holdninger som de nu engang giver udtryk for. Det er det miljø lederne skal fungere i og det er de betingelser de må tilpasse sig. Eller også gøre en aktiv indsats for at ændre tilstandene. Men ethvert problem rummer også en mulighed og erkendelsen bør nok munde ud i at satse på mulighederne i den aktuelle virkelighed – istedet for omvendt.

Erhvervsorganisationerne:

Disse organisationer må nu meget konkret få afklaret reaktionerne til lederne. Det kan ikke være tilfredsstillende, at de får så skarp kritik af lederne i deres medlemsvirksomheder. De må have kortlagt ledernes personlige problemstillinger og give dem aktiv støtte i at få dem løst. Det vil være u hensigtsmæssigt at etablere nye organisationer for at give lederne en professionel opbakning. Men såfremt de etablerede organisationer ikke føler de kan tage sig af ledernes problemer, ja så kan det blive alternativt. Lederne kan ikke blive ved med at betragte sig som så store individualister, at de ikke erkender at have fælles problemer, og at de i vidt omfang bør løses i fællesskab.

Politikerne:

De burde være mest interesserede i at motivere lederne. Det er nemlig primært lederne, der skal sikre at de økonomiske mål for samfundet kan nås. Gennem adskillige år har man engageret sig i begrebet medarbejdermotivation. Nu kunne det være formålstjenligt at interessere sig for hvordan et samfund bedst muligt motiverer sine ledere. Det er der betydelige samfundsøkonomiske perspektiver i.

Men det er på høje tid, hvis ikke samfundets mål skal befinde sig stadig længere væk fra vor formåen.