

# Ledelse af levende virksomheder

---

Af Bent Engelbrecht\*)  
Steen Hildebrandt\*\*)

## *Resumé*

*Vi lever inden for ledelsesområdet fortsat med eftervirkningerne af scientific management-bevægelsen – på godt og ondt. Øget indtjening og effektivitet er nogle af virkningerne. Andre virkninger er bureaukrati, ufleksibel produktions-tilrettelæggelse, spild af menneskelige og naturmæssige ressourcer. Der er behov for nye begreber og modeller, hvis man vil forstå den situation, der præger mange virksomheder i dag. I artiklen omtales forskellige relevante ledelseskoncepter og problemstillinger. Det påpeges, at det er nødvendigt for virksomhederne at betjene sig af interne udviklingsaktiviteter, der kombinerer rene organisatoriske udviklingsprocesser med udvikling af de ledelsesmæssige og menneskelige færdigheder på en række vitale områder.*

## I. Indledning

Vi lever inden for ledelsesområdet fortsat med eftervirkningerne af scientific management-bevægelsen eller rationaliseringsbevægelsen fra begyndelsen af dette århundrede. Scientific Management har – på godt og ondt – bidraget til den ledelsessituation, som erhvervsvirksomheder verden over i dag står i.

Få ledelsesteorier eller virksomhedsopfattelser – om nogen – har haft en så stor indflydelse som scientific management. Det hænger naturlig-

---

\*) chefkonsulent, cand. merc., Ankerhus-gruppen, Århus.

\*\*) lektor, lic. merc., Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.

# Ledelse af levende virksomheder

---

Af Bent Engelbrecht\*)  
Steen Hildebrandt\*\*)

## *Resumé*

*Vi lever inden for ledelsesområdet fortsat med eftervirkningerne af scientific management-bevægelsen – på godt og ondt. Øget indtjening og effektivitet er nogle af virkningerne. Andre virkninger er bureaukrati, ufleksibel produktions-tilrettelæggelse, spild af menneskelige og naturmæssige ressourcer. Der er behov for nye begreber og modeller, hvis man vil forstå den situation, der præger mange virksomheder i dag. I artiklen omtales forskellige relevante ledelseskoncepter og problemstillinger. Det påpeges, at det er nødvendigt for virksomhederne at betjene sig af interne udviklingsaktiviteter, der kombinerer rene organisatoriske udviklingsprocesser med udvikling af de ledelsesmæssige og menneskelige færdigheder på en række vitale områder.*

## I. Indledning

Vi lever inden for ledelsesområdet fortsat med eftervirkningerne af scientific management-bevægelsen eller rationaliseringsbevægelsen fra begyndelsen af dette århundrede. Scientific Management har – på godt og ondt – bidraget til den ledelsessituation, som erhvervsvirksomheder verden over i dag står i.

Få ledelsesteorier eller virksomhedsopfattelser – om nogen – har haft en så stor indflydelse som scientific management. Det hænger naturlig-

---

\*) chefkonsulent, cand. merc., Ankerhus-gruppen, Århus.

\*\*\*) lektor, lic. merc., Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus.

vis sammen med, at denne teori og de modificerede og udbyggede former, hvori den fremtræder i dag, i så høj grad har talt til det materielle i det vestlige menneske – har været i overensstemmelse med vestlig kultur.

Det er der intet forkert i – blot er det nødvendigt at gøre sig sammenhængen klar. Det skal derfor heller ikke overses, at den uhørte materielle vækst, der i dette århundrede er oplevet i en række vestlige industrisamfund, i høj grad hænger sammen med scientific management-teoriene og den effektivitet, der dermed er opnået i erhvervslivet.

Det bliver imidlertid mere og mere klart, at vi befinder os i en ubalanceret situation eller i en overgangssituation. De vestlige industrisamfund er i ubalance, og der er ubalance imellem dem og den øvrige verden. Går vi ind i det enkelte land, ser vi nye dimensioner af ubalancer. Og går vi videre ind i den enkelte virksomhed, finder vi også der ubalancer, der ser ud til at kræve nye forklaringsmodeller og angrebsmåder.

Sagt i korthed er det vor opfattelse, baseret dels på forskningsarbejde og dels på erfaring fra arbejde i en række danske virksomheder og organisationer med udviklingsprojekter af vidt forskellig art, at der er behov for nye begreber og modeller, hvis man vil forstå og arbejde med den situation, der præger mange virksomheder og samfundet i bredere forstand. Det betyder naturligvis ikke, at alle hidtidige begreber og teorier er nyttesløse. Det er tværtimod ikke tilfældet, men der er behov for at tilføje og aktivt anvende nye begreber og fremgangsmåder i ledelsesarbejdet.

Denne artikel vil belyse dette nærmere. En generel bemærkning kan der være grund til at formulere til indledning. Inden for scientific management-litteraturen og -praksis har man som baggrund haft en meget forenklet, mekanisk menneske-model. Og skal man nøjere forstå scientific management, er det nødvendigt at beskæftige sig med den bagvedliggende menneske-model. Gør man ikke det, kan man ikke forstå konsekvenserne af tankegangen.

#### *Menneskesynet bliver holistisk*

Det er vor opfattelse, at den første forudsætning for at beskæftige sig med de ubalancer, der blev omtalt ovenfor, er, at man erstatter det mekaniske menneskebillede med et meget mere nuanceret billede af mennesket som et unikt væsen med sin egen individualitet. Udfra dette

eller med dette som baggrund kan man dernæst generalisere. Det afvises således ikke, at der er behov for at generalisere ud fra, hvad der er fælles for f.eks. mennesker og grupper.

Systemteoriene har bl.a. lært os, at systemer består af gensidigt afhængige elementer. Det maner til forsigtighed, når man skal generalisere. Vi står overfor komplekse systemer med mange samvirkende elementer. Vi har også lært, at ingen systemer er uden omgivelser. Et hvert system er en del af ét eller flere endnu større systemer. Imellem systemet og de omgivende systemer er der ligeledes relationer, sammenhænge. I artiklen tages der udgangspunkt i dette. Man er nødt til at forenkle, men vi forsøger at forenkle på et grundlag, der accepterer og indeholder hovedårsagerne til kompleksiteten.

### *Tre problemtyper*

Systemforskningen har bl.a. lært os, at organisationer er formålsrettede systemer, der selv er dele af større formålsrettede systemer og som selv består af formålsrettede systemer. Enhver organisation eller virksomhed kan således betragtes som en del af et tre-niveau systemhierarki. Det fører videre frem til, at man kan betragte planlægningen i og styringen af sådanne organisationer og virksomheder ud fra tre forskellige synsvinkler og fremhæve tre hertil svarende indbyrdes afhængige problemtyper:

1. Man kan for det første prøve at forøge den effektivitet, hvormed de forfølger deres egne mål. Det kaldes systemstyringsproblemet.
2. Man kan for det andet prøve at forøge den effektivitet, hvormed de tilfredsstiller deltagerens formål. Det kaldes humaniserings- eller systemmenneskeproblemet.
3. Og for det tredje kan man prøve at forøge den effektivitet, hvormed de tilfredsstiller formålene for de systemer, som de er en del af. Det benævnes systemmiljøproblemet.

Virksomheder og ledere har altså tre hovedtyper af opgaver og tre hovedtyper af ansvar.

I artiklen benyttes disse tre typer af opgaver som led i disponeringen af fremstillingen. Det betyder konkret, at vi i forbindelse med artiklens omtale af ledelseskoncepter i 80'erne eksplicit beskæftiger os med det organisatoriske niveau, det gruppemæssige niveau og individniveauet

samt med organisationens relationer til omgivelserne. På disse niveauer forenkles, og det samme gælder relationerne mellem niveauerne. Men den omstændighed, at alle disse elementer er medtaget, indebærer, at det skulle være muligt på en mere dækkende måde at beskæftige sig konstruktivt med fremtidens ledelses- og udviklingsproblemer.

#### *Fremtidens ledelsessyn*

Det synes nemlig at være åbenbart, at de virksomheder, der såvel i Skandinavien som i andre verdensdele, har succes overfor kunder, klienter, medarbejdere og deres miljø i det hele taget betjener sig af interne udviklingsaktiviteter, der kombinerer rene organisatoriske udviklingsprocesser med udvikling af de ledelsesmæssige og menneskelige færdigheder på en række vitale områder. Dette understøttes tilsyneladende også af japanske erfaringer samt erfaringer fra forskellige succesfyldte amerikanske virksomheder. De områder, der er tale om, dækker over elementer af ledelsesfærdigheder, hvor de seneste år har vist nye og selvstændige skandinaviske og europæiske ledelsesværktøjer indeholdende *klare koncepter, situationelt udformede* efter den enkelte virksomheds behov og krav, samt *pragmatiske* i anvendelse, dvs. enkle at lære og anvende. I resten af artiklen omtales en række af de områder, der synes at komme i fokus i de kommende år gennem interne programmer i virksomhederne og i videre forstand i forskning og undervisning.

## II Systemstyring – det organisatoriske

### *1. At arbejde med sin organisation*

I kravet om at have en struktur for organisationen risikerer lederne ofte, at muligheden for løbende tilpasning og fleksibel indretning ikke er til stede. Samtidig erkendes det, at den modsatte situation, hvor alle i organisationen føler uro overfor hyppige organisationsændringer, også er en ulempe. Netop i balanceakten mellem det faste og det flydende må virksomheden og dens ledelse imidlertid arbejde med sin organisation som et virkemiddel til realisering af virksomhedsideen.

Virksomhedens udviklingsfaser, der kan betegnes som *pionerfasen, differentieringsfasen* og *integrationsfasen* og de dertil hørende strukturer må

løbende opleves, erkendes, bearbejdes og vurderes. Skabelse af et udviklingsklima gennem *fælles billeder* af organisationens udviklingsstadiet og fælles opfattelser af, hvad der er ønskede og fremtidige situationer, ledelse af udviklingsarbejde med organisationen, dens funktioner, grupper og personer er alle aktivitetsområder. Det er i den forbindelse væsentligt, at disse udviklingsaktiviteter opleves som ufarlige for den enkelte person i organisationen. Organisationen som middel til håndtering af indre og ydre tryk indgår også som led i arbejdet med organisationen.

### 2. Strategiudvikling

Strategiarbejdet som en nødvendig planlægning af virksomhedens realisering af dens ide og mission opfattes nu mere og mere som en *oplagt træningsmulighed* for nuværende og kommende ledere. Samtidig må man ofte konstatere, at de meget langsigtede strategiske analyser kommer til kort over for konkurrenternes udspil før, under og efter egne strategiers iværksættelse. Der er derfor brug for *nye måder at arbejde med strategier og mål* på i virksomhederne. Der er i den forbindelse ikke mindst behov for, at flere niveauer og funktioner kan bidrage til strategiarbejdet uden at dette resulterer i en bureaukratisering. *Spilteoretiske overvejelser, strategiarbejdet som træningsobjekt, bevidsthed om og accept af mål og strategier samt udvikling af virksomhedens egen strategimodel* indgår som vigtige elementer i strategiudviklingen.

### 3. Integrativ ledelse

I gennem årtier har som nævnt management-teknikker, organisationsstrukturer og strategisk planlægning været styret af tænkningen fra scientific management-kulturen. Det har medført fremskridt, øget indtjening og effektivitet i meget høj grad.

Men det har også ført til bureaukrati, ufleksibel produktionstilrettelæggelse og et enormt spild af menneskelige og naturmæssige ressourcer. Ny tænkning er nødvendig for at imødegå dette. Tænkning i organisationsstrukturer må erstattes af tænkning i processer. De nuværende ledelsesfilosofier må erstattes af en ledelsesfilosofi, der omfatter:

- *sunde og kreative relationer* med såvel interne som eksterne *kontaktflader*
- *fleksible arbejdsprocesser*, som hurtigt kan omstilles til kontinuerligt ændrede behov

– håndtering af information og ressourcer i et kundeorienteret miljø.

Den ledelsesfilosofi, der her antydes, er den såkaldte kløverbladsfilosofi, der fremtræder som en ledelsesfilosofi, som man må interessere sig for som alternativ til de mere traditionelle ledelsesteorier.

I dette tema indgår desuden studiet af *produktions-, service og professionelle organisationers* særlige ledelsesbehov. Endvidere indgår udvikling af *associative relationer imellem autonome ledelsesgrupper* i organisationen som middel til at komme bort fra den strukturelle diskussion om det evige dilemma imellem decentralisering og centralisering.

#### 4. Lederstil og organisationskultur

Kravet til udvikling af ledelsesarbejdet vokser i sammenhæng med kravet om effektivitet og kvalitet fra samfund, klienter og medarbejdere. Dertil kommer fra tid til anden ønsker om ændrede ressourceallokeringer. Ledelsesrollernes varetagelse og alle ledeses bidrag til den fælles udfyldelse heraf er en nøglefaktor i disse ændringer og krav fra omverdenen.

Heri indgår derfor også en behandling af de vilkår, opgaver og problemstillinger, som det nuværende ledelsesarbejde er en del af. Gennem konkrete erfaringer og oplevelser af ledelsessituationer skabes et levende billede af organisationens nuværende ledelsesarbejde og der udvikles et *fremtidsbillede for ledelsesarbejdet*, idet ønskede og uønskede konsekvenser for organisationskulturen vurderes.

Organisationens behov for udvikling af alternative ledelsesformer afstemt efter opgaver, omverden og kultur indgår i fremtidsbilledet, der henter sin inspiration også fra erkendelse af virksomhedens historiske ledelsesudvikling. Fortid, nutid og fremtid er elementer i udviklingen af den mest hensigtsmæssige ledelsesstil for virksomheden. *Lederrollerne i virksomhedens udviklingsforløb og sammensætningen heraf i en mere gruppeorienteret ledelsesform* er problemstillinger, der skal bearbejdes i denne sammenhæng.

I det hele taget spiller en *øget bevidsthed om forskellige kulturer og virksomhedens relationer til disse* en stadig stigende rolle. Dette skal ses i forbindelse med den stigende internationalisering af virksomhederne og ledelsesarbejdet og synes at være en forudsætning for en balanceret vækst eller eksistens for fremtidens virksomhed. Dette gælder naturlig-

vis helt specielt for virksomheder, der direkte arbejder i fremmede kulturmiljøer, f.eks. i forbindelse med projekt- og systemeksport eller i forbindelse med mere traditionelle former for eksport og samhandel i det hele taget. Men det gælder også for virksomheder, der ikke direkte optræder i fremmede kulturer.

### III. Humanisering – grupper og individer

#### A. GRUPPENIVEAUET

##### 1. *Kunsten at arbejde sammen*

*Det er en kunst at kunne arbejde sammen.* Men det er samtidig et kunsthåndværk, der efter manges erfaringer kan læres. Enhver gruppe, der ønsker at arbejde på basis af en fælles ansvarlighed, behøver tid til at mødes. Gruppens medlemmer behøver *struktur, formål, rytme og stil i møderne*. De har brug for at forstå, hvordan man arbejder effektivt sammen med kolleger, der er meget forskellige. De har brug for at udvikle færdigheder i at komplettere hinandens styrker, i at nå konklusioner og beslutninger.

I kunsten at arbejde sammen er det nødvendigt at bearbejde og udforske de sociale og antisociale kræfter, der virker i en gruppe og i individerne. Gruppedannelse, gruppeudvikling, lederskab, beslutningstagning og ikke mindst spørgsmålet om, hvordan mål fastlægges og nås i samarbejde, er vigtige temaer at arbejde med i denne sammenhæng.

##### 2. *Kunsten at tage initiativer*

Det erkendes mere og mere, at det er ønskeligt, at ledere selvstændigt eller sammen med andre tager initiativer, der positivt bidrager til realisering af organisationens ide og mål. Men hurtigt konfronteres man dernæst med spørgsmålet om, hvordan der skabes et initiativorienteret ledelsesmiljø, og *hvordan man tager initiativer* i praksis sammen med andre eller alene. Igen er det et spørgsmål om at finde en balanceret situation.

Dette indebærer, at lederne må studere organisationens fødselsprocesser i forbindelser med initiativtagen – dvs. studere de skridt, som transformerer visioner til handling. Det er også nødvendigt at skabe en *levende dialog* med kunderne, med virksomhedens kontaktflader, imellem



medarbejderne og med de bærende impulser, ud fra hvilke initiativer er født og opstået.

Enhver leder i en organisation og i det hele taget enhver medarbejder i en virksomhed er et led i et *socialt netværk*. Forståelse for dette netværks praktiske betydning ved gennemførelse af initiativer er en anden vigtig dimension, der må udvikles til praktiske handlinger. Det ser ud til, at denne initiativtagen bedst sker i et samarbejde med et netværk af mennesker i organisationen. Man kan sige, at hvis det eneste fodfæste, man har i en organisation, er organisationsplanen og ens placering der, er man svag. Hvis man derimod har sit eget netværk og er bevidst om dette, er man langt bedre stillet.

## B. INDIVIDNIVEAUET

### 3. Politikudvikling

Udviklingen af den enkelte medarbejders råderum og handlefrihed synes erkendt som forudsætning for virkelig kvalitet i såvel arbejdets udførelse som behandling af kunderne og virksomhedens interesser. Man er med andre ord på vej væk fra regelstyring til norm- og politikstyring for at undgå, at medarbejderne ledes ind i mekaniske afgørelser og handlinger.

Samtidig er det af stor betydning, at arbejdet sker ud fra samme principper, hvis den enkelte medarbejder skal have mulighed for at udøve en mere selvstændig beslutningspraksis. *Erkendelse af gældende politikker, udvikling af nye politikker, færdigheder i forbindelse med udvikling af politikkerne* og forståelse af fremmende og hæmmende forhold ved realisering af politikkerne er noget, som lederne må bearbejde og udvikle til *et personligt ledelsesværktøj*.

### 4. Konfliktåndtering og forhandling

Efterhånden som vi udvikler selvstændighed og bevidsthed udvikler vi uundgåeligt også personlighed og personlige mål og overbevisninger, som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med andre kollegers og medarbejderes. Lederne kommer i disse år derfor ind i *spændings- og konfliktfelter*, som de enten selv er en del af, eller hvor de bliver bedt om at bidrage ved løsning af konflikter. Konflikter ses ofte som en trussel mod den sunde organisation, og det er helt nødvendigt, at der findes måder at arbejde konstruktivt med konflikter på. For konflikter er

nemlig samtidig ofte en kilde til udvikling, både individuelt og organisatorisk.

Ledelsesfærdigheder i denne sammenhæng må således indebære evne til at besvare følgende spørgsmål:

- hvad er hovedårsagen til konflikter?
- hvad er dynamikken i konflikteskalering og konfliktdeeskalering?
- hvilke kræfter virker bag konflikten?
- hvordan diagnosticeres konflikter?
- hvordan kan man være til hjælp i konfliktsituationer?

Da forhandlingssituationer ofte kan resultere i konfliktsituationer, er der samtidig behov for at forstå, hvordan *forhandlinger kan udvikles til et frugtbart og langvarigt samarbejde* mellem parterne, respektive virksomhed og kunde/leverandør.

##### *5. Arbejdssituation og fremtid*

Mange professionelle ledere og personalefolk oplever i disse år et stigende behov for at bidrage konstruktivt med rådgivning overfor kolleger og medarbejdere, der søger nye udviklingsmuligheder i jobbet i virksomheden. Mange mennesker oplever deres liv som en usammenhængende historie, der er forløbet temmelig tilfældigt. Og det er klart, at med et sådant udgangspunkt kan valg af job og stilling i virksomheden blive en højst usikker foreteelse. Gennem en *biografisk metode* og *samtalen som et professionelt værktøj* for lederne, vil de både for dem selv, men også overfor medarbejdere, langt mere sikkert kunne hjælpe med valg af fremtidig arbejdssituation. Den ovenfor nævnte biografiske metode er en metode, der forsøger at afdække sammenhænge imellem den personlige udvikling og jobvalget. Det er en metode, der betoner en *opfattelse af mennesket som et unikt væsen med egne mål og kvaliteter*.

Megen frustration og utilfredshed kommer fra det faktum, at man sjældent får lejlighed til at samtale om arbejdssituationen med sin leder eller andre. *Forståelse for menneskets muligheder i de forskellige livsaldre, afdækning af begivenheder, nuværende realiteter, og fremtidige muligheder bliver til nødvendige værktøjer for lederen*. Samtalen som ledelsesværktøj uden skemabureaukrati bliver midlet for lederen i dette arbejde. Derved kan såvel leder som medarbejdere på et mere sikkert grundlag træde de første skridt i ændringsretninger i deres arbejdsliv og karriere. Den biografiske metode ser ud til at afløse de mere traditionelle karriere-

planlægning-værktøjer, der jo dybest set har deres herkomst fra scientific management-tænkningen.

#### *6. Lederen som kommunikator og formidler*

Lederen har behov for at repræsentere sin virksomhed eller funktion i mange situationer. Som inspirator og personlighed vurderes han derfor på sin evne til at kommunikere og i realiteten deltage i en formidlingsproces af budskaber, meninger, oplevelser og handlinger. Som sådan deltager lederen derfor mere og mere i egentlige voksenpædagogiske situationer, hvor det kræves af ham, at han er i stand til at håndtere en instruktions-, undervisnings-, foredrags- eller debatsituation. *Udvikling af pædagogiske kvalifikationer på et basisgrundlag kan kræves af ledere, der ofte er i kontakt med medarbejdere og omverdensrelationer. Forståelse for minimumskravene ved fremtræden og formidling af information er nødvendige, hvis lederen skal leve et mere »offentligt liv«.* Endvidere vil det blive nødvendigt for lederen at se, hvordan der skabes fornuftige indlæringsmuligheder ud af hverdagens praktiske situationer og begivenheder.

### IV. Systemmiljøet – det globale system

For ikke så forfærdelig mange år siden var det en udbredt opfattelse af virksomhedsbegrebet, at virksomheden kunne opfattes som et instrument for dens ejere. Ifølge en sådan opfattelse har virksomheden ikke noget formål i sig selv. Efter en sådan opfattelse findes der i en virksomhed en »endelig beslutningstager«, der kan løse enhver konflikt og i sidste instans træffe enhver beslutning. Den enkeltes interesser og mål er underordnet organisationens. Systemalderen har imidlertid ført til ændrede opfattelser af organisationer. Forestillingen om den autoritære »endelige beslutningstager« viger til fordel for en opfattelse, der går i mere og mere demokratisk retning, og som i det mindste kræver en eller anden form for enighed imellem to eller flere personer ved beslutningstagning. *Forestillingen om, at de enkelte menneskers og gruppers interesser og mål er underordnet helhedens, forskydes i retning af en deltagerorienteret organisationsopfattelse, hvorefter formålet med organisationen også er at tilfredsstille deltagerens interesser og mål.* Organisationen er således også et instrument for deltagerne. Det ovenfor omtalte system-menneskeproblem eller humaniseringsproblem består

derfor ikke i at omdanne alle organisationer til instrumenter, hvis formål alene er at tilfredsstille den betragtede virksomheds medlemmer eller deltagere.

Den betragtede virksomhed vil nemlig være en del af et større system, hvilket fører til, at virksomhedens omgivelser også kan betragtes som interessenter. Det er den omstændighed, der fører til det tredje problem, nemlig systemmiljøproblemet. Heraf følger, at system-menneske og system-miljøproblemet er gensidigt afhængige og må løses ud fra en hensyntagen hertil.

Svarende til opfattelsen af virksomheden som et instrument for dens ejere fandtes også tidligere den opfattelse, at en virksomhed ikke havde noget ansvar i relation til sine omgivelser, f.eks. i relation til andre virksomheder eller organisationer eller i relation til naturen. En systemopfattelse af virksomheden fører til, at ethvert formålsrettet system har omgivelser og er en del af et eller flere større systemer. *Systemmiljøproblemet kan derfor siges at bestå i at skabe bevidsthed omkring samt at klarlægge systemets relationer til omgivelserne.* Dette problem er derfor på en måde det omvendte af systemmenneskeproblemet, der som nævnt bestod i at skabe bevidsthed omkring samt kortlægge systemets relationer til systemelementerne. Til grund for systemmenneskeproblemet ligger den opfattelse, at ethvert system har et ansvar for systemets dele. Til grund for systemmiljøproblemet ligger den komplementære opfattelse, at systemelementerne har et ansvar i relation til helheden.

Det er sådanne betragtninger, der fører frem til overskriften, det globale syn. Umiddelbart kan udtrykket forekomme overdrevet, men ved en nærmere betragtning er det åbenbart, at selv en mindre virksomhed har sådanne effekter ud imod det omgivende samfund og modtager sådanne påvirkninger fra det omgivende samfund, at det ikke er overdrevet at tale om et globalt perspektiv. *Ingen virksomhed er sig selv nok, og ingen virksomhed kan nøjes med at anlægge snævre miljøhensyn.* Det bliver mere og mere nødvendigt for lederne i fremtiden at anlægge bredere og bredere perspektiver.

## V. Er de traditionelle ledelsesredskaber blevet overflødige?

Man kan rejse spørgsmålet, hvad der f.eks. i denne gennemgang er blevet af informationsteknologien? Og hvad med de mange oplagte fær-

digheder indenfor økonomiens områder, salgs-marketingområdet, som enhver leder i forhold til sine ledelsesopgaver må kende noget til? Eller med produktionsstyring? Eller med opbygning af informations-systemer?

Disse færdigheder er nødvendige for den enkelte leder, men alt tyder på, at der her er tale om færdigheder, der kan tilegnes i mere konventionelle uddannelsessystemer og i øvrigt udvikles igennem praktiske erfaringer som leder. Desuden er det åbenlyst, at grundlaget for, at lederen kan anvende sine ledelsværktøjer og sig selv effektivt i det store og hele beror på evnen til at udvikle sine sociale lederfærdigheder. *Og netop de mere sociale færdigheder som leder kan ikke udvikles i et laboratoriemiljø eller et intellektuelt træningsprogram, men skal tilegnes i den konkrete ledelsessituation.* Derfor bliver ledelsesudvikling fremover et spørgsmål om at udvikle ledelsessystemet gennem action-learning-processes, eller på dansk: gennem handlingsindlæring på jobbet og i virksomheden. Dette kræver vægt på interne ledelsesudviklingsaktiviteter.

*Litteratur:*

*R.L. Achoff: Creating the corporate future. New York 1981.*

*R.L. Achoff: Redesigning the future. New York 1974.*

*Nils Asmussen & Gitte Hedemark Nielsen: Effekt af intern uddannelse. Århus 1984.*

*Alexander Bos: Sociale initiativer. København 1983.*

*F. Capra: The Turning Point. Science, Society and The Rising Culture. New York 1982.*

*Dansk Management Center: Veje til ledelsesudvikling, København 1984 (Klub-rapport).*

*Lars G. Davidson: Vår tids krav på ledaren. Att utvecklas som vuxen, SEA, Göteborg 1982 (upubliceret arbejdsrapport).*

*Bent Engelbrecht: Skandinavisk opskrift på ledelsesudvikling. Bedriftsøkonomen, 7, 1984.*

*Fr. Glasl: Konfliktmanagement. Bern 1981.*

*Fr. Glasl m.fl.: Organisationsentwicklung, Switzerland 1975.*

*Steen Hildebrandt: Om at studere bedriftsøkonomi i foranderlige omgivelser. Bedriftsøkonomen 9, 1982.*

*Steen Hildebrandt: Produktionens styring og økonomi i systemalderen. Bedriftsøkonomen 8, 1979.*

*T. Jones: Japan and the World Economy, The Golden Blade, London 1983.*

*B.G. Lievegoed: Organisationen im Wandel. Bern 1974.*

*B.G. Lievegoed: Att utvecklas som vuxen. Stockholm 1980.*

*L. Printz: Organisationsudvikling af erhvervsvirksomheder, København 1983.*

*L. Printz: Strategisk ledelsesudvikling. Det ligger stadigvæk i ledelsen. København 1983.*

*Social Ecology Association: Program for Social Development, Forest Row, England, 1984.*

*Mathias Wiesmann: Organization nach Menschenmass. Switzerland 1983.*

digheder indenfor økonomiens områder, salgs-marketingområdet, som enhver leder i forhold til sine ledelsesopgaver må kende noget til? Eller med produktionsstyring? Eller med opbygning af informations-systemer?

Disse færdigheder er nødvendige for den enkelte leder, men alt tyder på, at der her er tale om færdigheder, der kan tilegnes i mere konventionelle uddannelsessystemer og i øvrigt udvikles igennem praktiske erfaringer som leder. Desuden er det åbenlyst, at grundlaget for, at lederen kan anvende sine ledelsværktøjer og sig selv effektivt i det store og hele beror på evnen til at udvikle sine sociale lederfærdigheder. *Og netop de mere sociale færdigheder som leder kan ikke udvikles i et laboratoriemiljø eller et intellektuelt træningsprogram, men skal tilegnes i den konkrete ledelsessituation.* Derfor bliver ledelsesudvikling fremover et spørgsmål om at udvikle ledelsessystemet gennem action-learning-processes, eller på dansk: gennem handlingsindlæring på jobbet og i virksomheden. Dette kræver vægt på interne ledelsesudviklingsaktiviteter.

*Litteratur:*

*R.L. Achoff:* Creating the corporate future. New York 1981.

*R.L. Achoff:* Redesigning the future. New York 1974.

*Nils Asmussen & Gitte Hedemark Nielsen:* Effekt af intern uddannelse. Århus 1984.

*Alexander Bos:* Sociale initiativer. København 1983.

*F. Capra:* The Turning Point. Science, Society and The Rising Culture. New York 1982.

*Dansk Management Center:* Veje til ledelsesudvikling, København 1984 (Klub-rapport).

*Lars G. Davidson:* Vår tids krav på ledaren. Att utvecklas som vuxen, SEA, Göteborg 1982 (upubliceret arbejdsrapport).

*Bent Engelbrecht:* Skandinavisk opskrift på ledelsesudvikling. Bedriftsøkonomen, 7, 1984.

*Fr. Glasl:* Konfliktmanagement. Bern 1981.

*Fr. Glasl m.fl.:* Organisationsentwicklung, Switzerland 1975.

*Steen Hildebrandt:* Om at studere bedriftsøkonomi i foranderlige omgivelser. Bedriftsøkonomen 9, 1982.

*Steen Hildebrandt:* Produktionens styring og økonomi i systemalderen. Bedriftsøkonomen 8, 1979.

*T. Jones:* Japan and the World Economy, The Golden Blade, London 1983.

*B.G. Lievegoed:* Organisationen im Wandel. Bern 1974.

*B.G. Lievegoed:* Att utvecklas som vuxen. Stockholm 1980.

*L. Printz:* Organisationsudvikling af erhvervsvirksomheder, København 1983.

*L. Printz:* Strategisk ledelsesudvikling. Det ligger stadigvæk i ledelsen. København 1983.

*Social Ecology Association:* Program for Social Development, Forest Row, England, 1984.

*Mathias Wiesmann:* Organization nach Menschenmass. Switzerland 1983.