

# Erhvervsøkonomisk litteratur

---

Af Erik Johnsen

Gisèle Asplund, *Karriärens villkor, män, kvinnor och ledarskap*, Bokförlaget Trevi AB, Stockholm, 1984, 205 sider.

Gisèle Asplund har sat sig den opgave at beskrive det meget spegede forhold omkring kvinders karrierevilkår. Det sker ud fra den simple erkendelse at der næsten ingen kvinder er i virksomhedernes topledelse. Således var i 1980 i Sverige ca. 45 pct. af den arbejdende befolkning kvinder, men der var mindre end 1 pct. kvinder i toppen i virksomheder og forvaltninger. Hvorfor?

Først et par tal. Ser man på den procentvise andel af kvindelige chefer på top- og mellemliderniveau i slutningen af 70-erne topper U.S.A. med 24 pct., mens Spanien ligger i bunden med 2 pct. Sverige har 11 pct.

Ser man på de 5.000 personer som havde topjobs i Sveriges 350 største virksomheder og 130 største organisationer i 1982, var af disse 5.000 personer de 46 kvinder, og disse var mest ansat i organisationer. Paradoksalt nok udgjorde samtidig kvindelige ejere af virksomheder i Sverige ca. 29 pct.

Ser man på bestyrelser, havde ca. 10 pct. af de svenske bestyrelser mindst én kvinde. Hun er medarbejderrepræsentant eller relateret til en anden (mandlig) person i bestyrelsen.

Udviklingen i U.S.A. har været anderledes. I 1973 var der 10 pct. kvinder i bestyrelserne, i 1981 var der 36 pct.

Ser man på uddannelsen af kvinder inden for de fag, som traditionelt afkaster administrative chefstillinger, nemlig civiløkonomuddannelsen, er procentdelen af kvindelige kandidater i U.S.A. øget fra 9 pct. til ca. 25 pct. i 70-erne og i Sverige fra 13 pct. til godt 20 pct. Den heraf afledte vækst i licentiater og doktorer er betydelig. I 1970 doktorerede således ingen kvinder, men i 1977 var 8 pct. af doktorerne kvinder. Noget lignende er tilfældet i U.S.A.

Man kan med sikkerhed konkludere følgende baseret på tallenes tale:

- kvinder udgør halvdelen af arbejdsstyrken,
- de er fordelt med en svag overvægt på den offentlige sektor,
- kvinders formelle lederjob er mest udpræget i de traditionelle kvindefag som
  - restauration- og hotelvirksomhed
  - personlig service, m.v.
  - detailhandel
  - undervisning
  - syge- og sundhedsområdet og
  - offentlig administration.

Om årsagerne til at der er så få kvindelige chefer, specielt i erhvervslivet anfører forfatteren:

- organisationens kultur, dvs. normer og spilleregler
- traditionelle advancementsmønstre
- kvindens historiske rolle i arbejdslivet
- erhvervslivets struktur
- »samfundsudviklingen«, dvs.
  - udbygning af den offentlige sektor, som afføder deltidsmuligheden
  - social forsorg, specielt med henblik på kvinder med børn
  - attituder og holdninger.

Dette årsagskompleks har forfatteren opbygget delvist baseret på en lang række dybdeinterviews af både kvinder og mænd. Hun siger som en slags konklusion af disse at

- kvinder planlægger ikke deres karriere og deres første job så målbevidst som mænd
- de kvinder, der *har* gennemført en karriere, har måttet satse

mere end mænd, og det har gennemgående taget dem længere tid (under i øvrigt lige forudsætninger tager det kvinden ca. 3 år mere pr. barn at opnå deres positioner sammenlignet med mænd i tilsvarende situationer)

- støtte fra kolleger og »underordnede« er næsten lige stærk for mænd og kvinder. Men kvinder får dårligere støtte fra chefer og ikke den uformelle, fortrolige kommunikation som mandlige underordnede får
- motiverne for advancement og karriere er sandsynligvis forskellige for mænd og kvinder. Kvinder motiveres mere af et bundt af »psykologiske« faktorer i form af et ønske om selvrealisering og mindre af ønsket om status og magt.

Gisèle Asplund har gennemført en række enqueter og fundet kvindelige udsagn som mænd er uenige i og enige i, samt mandlige udsagn som kvinder er uenige i og enige i.

Typiske udsagn som mænd og kvinder er enige om er følgende:

- En mandlig chef har større kontaktnet
- En karriere kvinde er ikke (nødvendigvis) egoistisk eller ukvindelig
- En mand kan ikke – men bør – tage lige så stort ansvar for hjem og børn som en kvinde, men kvinder er bedre til det. Over 50 pct siger: »Kvinder med børn skal ikke gøre karriere«
- En kvinde der vil gøre karriere må normalt være dygtigere end en mandlig kollega
- En kvindelig chef er ikke strengere end en mandlig chef
- En kvindelig chef kan ikke vinde lige så stort gehør for sine synspunkter i ledergruppen som en mand.

Tager man et enkelt spørgsmål ud som følgende: »At kvinder ikke avancerer i samme omfang som mænd, beror i vor virksomhed på ...«:

*Kvindes svar:*

- at man ikke kan få (eller allerede har) nødvendig uddannelse
- at man fra begyndelsen placeres i et inferiørt job
- at kvinder står tilbage for mænd i »cheferes« opfattelse af dem.

*Mænds svar:*

- kvinder får for ringe støtte hjemmefra
- kvinder tør ikke tage risici og
- kvinder vil egentlig ikke avancere.

Gisèle Asplund gennemgår og diskuterer med indsigt en række af de holdninger og myter der hersker både på mands- og kvindeside, og det er ikke muligt i en kort anmeldelse at komme ind på alle disse interessante aspekter. Derimod skal nævnes konklusionen på hendes analyse om konsekvenserne af dual-karriere og nye livsmønstre.

Hun siger således at i dual-karriere-familien ønsker *begge*

- at bidrage til familiens indkomst og
- at gennemløbe personlig udvikling for selvrealisering.

Dette står i modsætning til den lidt ældre families arbejdsdelingsfilosofi. I denne familietype har kvinder og mænd hver sine egne revirer, som den anden normalt ikke betræder. Denne faste revirdeling er opløst og dermed bliver – med forfatterens sprogbrug – magtkampen mere differentieret. Dette medfører bl.a. skilsmisser hos karrierekvinder, som både kan være begrundet i stress, men også i at hun vokser fra partneren.

Gisèle Asplund har filosoferet baseret på sine egne – og vel også sin mand, Göran Asplunds – erfaringer med hensyn til ledelse at en mere og mere klar betingelse for at ledelsesprocessen fungerer, er at folk her betår sig som et »helt« menneske. Det såkaldte androgyne menneske. Dvs. personer som er

- både præstations- og trivselsorienterede
- både bærer traditioner i sig og har motivation til fornyelse
- er både rationel og emotionel og
- ønsker både stabilitet og vækst.

Dette synspunkt falder fuldstændig sammen med nærværende anmelders opfattelse af at man skal spille på hele klaviaturet når man udøver lederadfærd.

Anmelderen håber dog ikke at glæden over at være enig med Gisèle Asplund øver indflydelse på hans dom over denne fremstilling: Det er

den mest professionelle, retlinede og samtidig dybtloddende bog, han endnu har set om dette for mange vigtige spørgsmål.

Bent Ranning, *Bestyrelsen for fremtiden*, Børsens Forlag, København, 1985, 164 sider.

Uden at genere alt for mange andre kan det slås fast, at Bent Ranning har den bedste dansksprogede pen inden for området virksomhedsledelse. Han er en sprogets og formens mester. I det omfang der måtte være indhold i det han skriver, bliver læsningen ikke til læsning, men til nydelse.

Det er tilfældet med denne bog om bestyrelsesarbejde.

Der har længe her i landet været savnet en samlet fremstilling, som tager bestyrelsesarbejdet op i ledelsessammenhæng. Vi ved en del om bestyrelsens juridiske og økonomiske forpligtelser, og vi ved noget om mødeteknik, mødeledelse, m.v. Men bestyrelsens rolle i selve virksomhedens ledelsesproces har hidtil kun været sporadisk behandlet. Så Rannings bog er en nyttig nydannelse.

Forfatteren er gået kreativt til værks i sin indsamling og bearbejdelse af stoffet. Han har disponeret fremstillingen i 10 kapitler: Opgaven, mødet, mange slags møder, medarbejderne, kriser, bestyrelse og direktion, informationen, love og regler – og honorar, det gode medlem samt bestyrelsen for fremtiden. Men han har samtidig garneret hvert kapitel med udsagn fra et »ekspertpanel«, idet han har gjort sig den ulejlighed at stille en række mennesker nogle fundamentale spørgsmål omkring deres syn på bestyrelsesarbejde. Altsammen baseret på egne erfaringer. Derved er forfatteren i stand til at – så at sige – diskutere sine egne synspunkter med et imaginært, men reelt publikum. I forlængelse af hans instruktive – og for nogle provokerende – tekst, giver dette en meget levende og dermed impulsgivende diskussion.

Stikordene i kapiteloverskrifterne giver i sig selv hovedindfaldsvinklerne til diskussionen, men man kunne jo godt repetere (side 16) de fire bestyrelsesopgaver, som »af de fleste« opfattes som de væsentligste:

- sørge for at virksomheden har den rigtige direktør

- sørge for fastlæggelse af virksomhedens idégrundlag, målsætning og langtidspolitik
- måle og vurdere resultaterne og
- kontrollere ledelsen af virksomheden.

Man kunne hertil føje den bestyrelsesopgave, der består i at få bestyrelsen til at fungere som bestyrelse. Dette indebærer bl.a. at bestyrelsen sætter sine egne mål for bestyrelsesarbejdet. Det kan differentieres lige fra at køre virksomheden over et ledelsesmæssigt sparringpartnerskab til blot at opfylde lovgivningens mindstekrav.

Denne bestyrelsesmæssige læreproces er stort set ukendt her i landet. I konsekvens heraf kan man anbefale ved næste bestyrelsesmøde at afsætte en post til anskaffelse af ét styk Ranning pro persona. Samt afsætte en time i hvert af de 10 næste bestyrelsesmøder til gensidig eksamination af et kapitel pr. gang.

Konsekvenserne heraf tør jeg ikke spå om, men det vil med sikkerhed have én positiv effekt. Den samlede sum af rent tidspilde vil blive mindre.

Mens vi er ved noget der ligner mødevirksomhed, er det måske på sin plads at pege på Erno Metze og Jørgen Nystrup, *Samtaletræning, håndbog i præcis kommunikation*, Socialpædagogisk Bibliotek, Munksgaard, København, 1984, 146 sider.

Forfatterne siger at denne bog henvender sig til mennesker, der har interesse i at udvikle en præcis kommunikationsform, f.eks. »ledere i den private og den offentlige sektor«.

Forfatterne har den opfattelse at enhver adfærd indeholder en kommunikation; det er derfor umuligt at ikke-kommunikere. Derfor er der en vis idé i at gøre sig klart hvad man ønsker at kommunikere og hvad man rent faktisk kommunikerer, og man kan roligt sige at forfatterne ved hvad de taler om, selv om deres arbejdsfelt har været det terapeutiske.

Men den af alle forretningsmænd kendte – og ikke forståede, subsidiært misforståede – transaktionsanalyse er jo netop et barn af terapeutisk samtaleform.

Et par eksempler fra bogen.

Lytningens kunst er svær. I praksis. Forfatterne siger (side 32–33) »at lytte er imidlertid en forudsætning for at kunne samtale og for at kunne reagere på kommunikation.« Og de diskuterer så nogle »gensvarsmodeller«. Man kan være lyttende eller ikke-lyttende, og kan svare udvidende eller afgrænsende, kognitivt eller affektivt og konfronterende eller tildækkende. Når man nærmere gennemtænker et forløb, bliver man klar på netop hvor svært det er at lytte og hvor svært det er at kommunikere.

Forfatterne har også en instruktiv oversigt over sekventiel analyse af verbal interaktion (side 113). Det kombinerer her imødekommende-, neutrale – og afstandstagende meddelelser med personlige-, fakta- og orienterende meddelelser, og får herved kommunikationsfelter, som det nok er klogt at være opmærksom på.

Bogens titel, *Samtaletræning*, synes at være adækvat.

Ole Salting, *Kommunal servicemanagement*, Teknisk Forlag, København, 1984, 148 sider.

Serviceledelseskonceptet er efter forfatterens opfattelse næsten skræddersyet til effektivisering af den offentlige sektor.

Det originale i Saltings fremstilling er 5 konkrete cases: Daginstitutionsservice, erhvervsudvikling, skolenedlæggelse og personaleudvikling.

Baseret på sine egne erfaringer kan han formulere et kommunalt servicekoncept i form af en analysefase, konstruktionsfase, markedsføringsfase og markedsopfølgning. Det uartige ord er *marked* og dertil hørende *kunder*. Men det er naturligvis netop derfor Salting nævner tingene ved deres rette navn.

Det nye, anvendelige og konstruktive i nærværende fremstilling er konkrete eksempler på at serviceledelsesmodellen er et »Sesam-luk-dig-op« for den der har kræfter til at tage den op, for ikke at tale om den, der vil leve op til sit embede i den offentlige sektor, et embede hvis bud nummer ét er at betjene borgerne.

Et mere digert indlæg i den strategisk diskussion, uden dog at være særligt tungtvejende, er William R. Boulton, *Business Policy, The Art of Strategic Management*, MacMillan Publishing Company, London, 1984. 859 sider.

Forfatteren definerer strategi som det sæt af midler, en organisation bruger til nå sine mål. Så kan man selv regne ud, hvad strategisk ledelse er.

Det karakteristiske ved nærværende fremstilling er dens disponering af cases, som fylder de 730 sider. De er udvalgt for at give folk mulighed for at diskutere McKinsey's 7-S model af succes-virksomheder: Shared Goals and Values, Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills og Style. Til dette føjer Boulton så et ottende S: Succession.

Det er en lærebog primært for amerikanske MBA-studerende. De første 100 sider er en instruktiv oversigt over en række indfaldsvinkler til strategisk analyse. Og hensigten er vel at denne introduktion skal give tilstrækkelig teoretisk basis for at kunne diskutere de 34 cases, som nok må siges at være forfatterens egentlige fortjeneste.

Man kan ikke afvise at bogen vil kunne anvendes her i landet, da prisen ikke er prohibitiv, 19,95£ (i England).

Kvalitetscirkler har været på mode i nogle år. H.J. Schmidt har på Erhvervsskolernes Forlag i Odense, 1984, lavet en meget instruktiv og let-læst fremstilling, *Kvaliteten i centrum, kvalitetscirkler*, 51 sider.

Bogen er nok skrevet til studerende ved teknonom-uddannelserne, men der er faktisk tale om en så komplet oversigt over problemstillingen, at alle andre også kan anvende den som checkliste.

Schmidt definerer en kvalitetscirkel (side 9-10), sætter den ind i en række sammenhænge, gennemgår »magiske« japanske kvalitetscirkler, hvor man diskuterer hvorfor man skal arbejde med kvalitetscirkler, forudsætninger for at de virker, gennemgår arbejdsprocedurerne og diskuterer – naturligvis – hvorledes man overhovedet kan bære sig ad med at indføre kvalitetscirkler.



Det er en instruktiv lærebog.

I Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, nr. 3. 1958 anmeldte professor P. Nørgaard Rasmussen R.G.D. Allen's *Mathematical Economics*, som i en menneskealder har været bibelen for de økonomer, som vil udtrykke sig matematisk. Og måske også for matematikere, som vil interpretare deres disciplin på økonomiske problemstillinger.

For at citere Nørgaard Rasmussen:

»Der findes blandt økonomer, som interesserer sig for matematisk økonomi, to alternative pædagogiske opfattelser, nogle mener, at matematik er matematik og ikke andet end det; derfor må økonomer, der skal arbejde med dette instrument, studere matematik direkte. Andre mener, at når økonomer skal lære matematik, så bør dette ske i umiddelbar tilslutning til økonomien, således at man hele tiden kan se det relevante i at beherske dette instrument, hvortil kommer, at man akkurat lige så godt kan indeksere matematikken ved eksempler hentet fra økonomien og så lære økonomi samtidig. Allen følger den sidste opfattelse ...«

Allen's klassiske værk har fået en værdig efterfølger i Frederick van der Ploeg, *Mathematical Methods in Economics*, Wiley, London, 1984.

Denne bog er ikke skrevet af en enkelt forfatter, 20 specialister har bidraget med hver deres kapitel. Bogen, der på 580 sider, inklusive stikordliste er disponeret i 6 hoveddele: Disaggregerede modeller i økonomien, makroøkonomisk adfærd, makroøkonomiske modeller, mikroøkonomi, økonomisk metode og optimering i rum og tid. Det sidste afsnit er måske af særlig interesse, dels fordi det er nyt, dels fordi det drejer sig om aktuelle økonomiske problemer, nemlig kommunal økonomi og olieøkonomi.

Ellers er de forskellige hoveddele disponeret således at man kommer – stort set – alle de matematiske modeller igennem, som er anvendt til afbildning af økonomiske problemstillinger.

Det gælder dog ikke i detaljer for den meget store operationsanalytiske litteraturs vedkommende. Men den klassiske »Theory of the Firm« er

smukt beskrevet, lige som velfærdsøkonomi og beslutninger under usikkerhed og konsumentteori.

For at gøre en lang tale kort: en ny klassiker er født. Personligt vil jeg sige: født gammel. Men ikke alle kolleger vil være enig i denne vurdering. Og det er godt det samme.