

International management – ledelse af internationale aktiviteter

Af Per Lorentsen*) og Claus Pedersen*)

Resumé

Ordene har været mange i forbindelse med de sidste års lancering af konkrete ledelsesteorier. Det er forfatternes synspunkt, at nogle af disse ledelsesteorier er noget forenkede, men dog anvendelige i relation til de konkrete sammenhænge, der har været fundamentet i skabelsen. Det er ligeledes forfatternes synspunkt at ledelsesteoriene hver især indeholder elementer, der kan indgå i en mere generel og forhåbentlig mere dynamisk og fleksibel ledelsesteori. Således også i relation til international management – ledelse af internationale aktiviteter. Personer der udøver ledelse i internationalt orienterede virksomheder, må have så megen indsigt i og forståelse for den grundlæggende evt. mere generelle ledelsesteori, at de kan udvikle en individuel tilpasset ledelsesteori. Ledelsesadfærden bør udvikle sig aktivt, så virksomhedens behov samt kravene fra omverdenen opfyldes bedst muligt. Den grundlæggende ledelsesteori bør således i samspil med empirien udvikle sig qua en iterativ proces.

1. Indledning

Nærværende artikel behandler ledelsesadfærd, som den kan udøves af internationalt orienterede danske virksomheder. En dansk virksomhed opfattes her som international, når den er etableret i udlandet med

*) Cand. merc., adjunkt Roskilde Handelsskole. Underviser i ledelse på Handelshøjskolen. Artiklen modtaget juli 1985.

International management – ledelse af internationale aktiviteter

Af Per Lorentsen*) og Claus Pedersen*)

Resumé

Ordene har været mange i forbindelse med de sidste års lancering af konkrete ledelsesteorier. Det er forfatternes synspunkt, at nogle af disse ledelsesteorier er noget forenkede, men dog anvendelige i relation til de konkrete sammenhænge, der har været fundamentet i skabelsen. Det er ligeledes forfatternes synspunkt at ledelsesteoriene hver især indeholder elementer, der kan indgå i en mere generel og forhåbentlig mere dynamisk og fleksibel ledelsesteori. Således også i relation til international management – ledelse af internationale aktiviteter. Personer der udøver ledelse i internationalt orienterede virksomheder, må have så megen indsigt i og forståelse for den grundlæggende evt. mere generelle ledelsesteori, at de kan udvikle en individuel tilpasset ledelsesteori. Ledelsesadfærden bør udvikle sig aktivt, så virksomhedens behov samt kravene fra omverdenen opfyldes bedst muligt. Den grundlæggende ledelsesteori bør således i samspil med empirien udvikle sig qua en iterativ proces.

1. Indledning

Nærværende artikel behandler ledelsesadfærd, som den kan udøves af internationalt orienterede danske virksomheder. En dansk virksomhed opfattes her som international, når den er etableret i udlandet med

*) Cand. merc., adjunkt Roskilde Handelsskole. Underviser i ledelse på Handelshøjskolen. Artiklen modtaget juli 1985.

egen produktion og/eller egen salgsorganisation. Det danske moderselskab skal have indflydelse på ledelsen af og i de udenlandske selskaber. Behandlingen er opbygget om et empirisk materiale indsamlet i flere store danske virksomheder med internationale aktiviteter. Behandlingen indeholder en konkretisering af, hvilke målsætningsstadier og problemløsningsmetodikker virksomheden gennemløber og benytter i forbindelse med internationaliseringsprocessen. Det er således hensigten at beskrive virksomhedens internationale management ved hjælp af målsættende – og problemløsende adfærd, d.v.s. karakterisere virksomhedens lederadfærd som en konkretisering af de udøvede lederroller, anskueliggjort ved hjælp af tre cases. Rammen om behandlingen er en niveaudeling af målsætning, d.v.s. den målsættende adfærd, i udviklingsmål, tilpasningsmål og driftsmål i nævnte rækkefølge, da det er vores opfattelse, at en internationaliseringsproces ofte begynder med det mest komplekse. Overgangene mellem de tre målsætninger, tre former for lederadfærd, må imidlertid betegnes som noget flydende, evt. delvist overlappende.

2. Udviklingsledelse

Det karakteristiske ved udviklingsledelse og det der er formålet, er at virksomheden ønsker at præge sin egen udvikling. Virksomheden påvirker sine omgivelser, således at disse udvikler sig også på virksomhedens betingelser. Virksomheden er selv initiativtager til ændringerne og vil således bedre og bedre være i stand til at betjene sine interesser. Målet med udviklingsledelse kan derfor karakteriseres som et ønske om til stadighed at øge tilfredsheden ved den gensidige bidragsbelønningsstrøm mellem virksomhed og interesser. Den betragtede virksomhed ønskede, at præge sin egen udvikling, d.v.s. skabe et udviklet/udviklende fundament for også på langt sigt at kunne forblive i business.

Indtil for ca. 10 år siden var virksomheden en meget dansk virksomhed, dog med visse kapitalinteresser i udlandet. Virksomheden befinder sig imidlertid i en branche, hvor markedssituationen og konkurrencesituationen på det danske marked er sådan, at yderligere vækst kun er mulig ved hjælp af store ressourcer. En sådan stor indsats ville imidlertid ikke give et tilsvarende stort afkast. Virksomheden ønskede fortsat vækst. Virksomhedens ledelse, bestyrelse og direktion havde

gjort sig nogle tanker om, hvordan situationen bedst kunne gribes an, så bidragsydere og belønningsmodtagere fortsat tilhørte en tilfreds interessegruppe. Virksomhedens ledelse havde hidtil »kun« filosoferet over den fremtidige udvikling, d.v.s. foretaget kvalitative betragtninger. Virksomheden havde hidtil været og ønskede fortsat at være i forreste linie, hvad angik produkt, produktion, produktudvikling, teknologi m.v. Ønsket om fortsat at kunne præge egen udvikling afstedkom et behov for, at den stadige filosofien blev fulgt op af nogle mere kvantitative prognoseteknikker, så beslutningsprocessen kunne gennemføres på et operationelt grundlag. Virksomhedens ledelse analyserede forskellige handlingsalternativer, der skulle være udgangspunkt for den udviklingsproces, man ønskede, inden et egentligt valg blev truffet. Den lederrolle, virksomhedens ledelse udøvede i denne »indledende fase«, kan karakteriseres ved hjælp af målsættende adfærd, ønsket om at kunne præge egen udvikling, sammenholdt med problemløsende adfærd, kvalitativ filosofien udmøntet i kvantitative analyser. Virksomhedens ledelse havde sat sig et udviklingsmål og forsøgte at »komme derhen« ved at tænke kvantitativt, d.v.s. ved at gennemføre den problemløsende metodik analyse/syntese.

Den lederrolle, virksomheden udøvede i »de indledende faser«, kan derfor karakteriseres som udviklingsfilosof. Udviklingsfilosoffens aktivitet skal imidlertid implementeres i hele organisationen, hvilket kræver, at virksomhedens ledelse udfører andre og mere komplekse lederroller. Virksomhedens ledelse ønskede at debattere sine ideer og målsætninger med organisationens øvrige relevante ledere, hvilket resulterede i kontakt til et par eksterne konsulenter. I samråd med og under indflydelse af de eksterne konsulenter indkaldte virksomhedens ledelse til ugelangt strategimøde, hvor hovedpunkterne indeholdt beskrivelse af nuværende situation, fremtidig situation/mulighed, struktur, idegrundlag, målsætning m.m. Strategimødet resulterede i, at virksomheden bl.a. fik debatteret og klargjort, hvilken mission man ønskede at opfylde i fremtiden. På strategimødet tilstræbte man og opnåede enighed om idegrundlag, målsætninger, politikker m.m., hvilket afgjort er ønskeligt. Der skal være en sådan overensstemmelse mellem de organisatoriske enheders mål og midler, at de netop føler, at de tilgodeser den strategiske målsætning også for virksomheden som helhed. Dette kræver en intensiv kommunikation. Denne information skal bruges både til at harmonisere interessentgrupperne i et produktivt samspil

samt til at gennemføre den debat, der følger af, at interessenterne er uenige om mål og midler.

For at opfylde ovennævnte krav om koordineret koncernplanlægning, således at moderselskab og datterselskab har ensartede koncernmål at styre efter, foretager virksomheden årligt en omfattende koncernplanlægning. Når man har opnået enighed om virksomhedens hovedmål og delmål, udarbejdes i de enkelte enheder strategierne. Senere mødes koncernledelsen igen med datterselskabernes ledere for at skabe enighed om de enkelte enheders strategier og budgetter, som er grundlaget for koncernens samlede strategi og budget. Sidst på året mødes man igen for at redegøre for evt. afvigelser samt opnå enighed om, hvordan afvigelserne skal imødekommes, så de opstillede mål kan nås. Den lederrolle virksomhedens ledelse udøver i denne fase kan karakteriseres ved hjælp af målsættende adfærd, ønsket om selvvalgt udvikling, sammenholdt med problemløsende adfærd, interaktion/interaktiv adfærd mellem de enkelte organisatoriske enheder.

Virksomhedens ledelse har sat sig et udviklingsmål og forsøger at nå dette i en dialog, d.v.s. ved at udføre den problemløsende metodik interaktion. Virksomhedens ledelse udøver i denne fase en lederrolle, der kan karakteriseres som strategikonsulent. Virksomheden ønskede en udvikling fra at være en dansk virksomhed med visse udenlandske kapitalinteresser henimod at blive en international virksomhed. International virksomhed er her karakteriseret ved kapitalinteressent, salgs-/markedsinteressent samt management interessent, kendetegnet specielt ved koordinerende indflydelse.

Processen fra den første filosofien over analyse/ syntese og interaktion til at prøve/eksperimentere er faktisk lykkedes ganske pænt. Virksomheden er i dag en international virksomhed med interesser i en del forskellige lande. Den »afsluttende« fase imod at blive international var, at man langsomt og ikke altid særlig sikkert prøvede sig frem. Virksomheden prøvede via eksperimenter at nå den ønskede udvikling. Når ønsker skal realiseres, specielt ønsker om internationalisering, forekommer så mange ubekendte forhold og faktorer, at ethvert skridt ofte er et led i en søge-lære-proces. Lederrollen i denne fase kan karakteriseres ved hjælp af målsættende adfærd, ønsket om indflydelse på egen udvikling sammenholdt med problemløsende adfærd, eksperimentering eller søge-lære-proces. Virksomheden har sat sig et udviklingsmål, internationalisering og forsøger at nå dette ved at prøve sig

frem og lære af de indhøstede erfaringer. Virksomhedens ledelse udøver i denne fase i/på virkelighedsniveau en lederrolle, der kan karakteriseres som feltherre. Virksomheden gennemløb tre faser, udøvede tre lederroller i forbindelse med målsætningen om at præge en ønsket udvikling henimod at blive en international virksomhed. De nævnte faser, de udøvede lederroller udøves imidlertid stadig i virksomhedens fortsatte internationalisering, idet man mener, at forløbet, processen, er befordrende, måske endda nødvendig, for at kunne effektuere den løbende udvikling og opnå intern og ekstern synergi.

3. Tilpasningsledelse

Tilpasningsledelse udøves, når omverdenen stiller sådanne krav til virksomheden, at den er nødt til at ændre sin struktur og/eller sin mission for på kortere og/eller længere sigt at kunne forblive i business. Virksomheden er selv initiativtager til ændringen, men kravene til ændringsprocessen er effektivitet, for at de udefra kommende krav kan imødekommes tilfredsstillende for virksomheden og dens interesser. Den betragtede virksomhed er omgivet af et dynamisk og krævende miljø, omgivelserne ændrer sig og stiller nye krav til virksomheden.

For at den kan overleve på langt sigt, må den tilpasse sig de ændrede forhold, d.v.s. udøve tilpasningsledelse. Som eksempel på virksomhedens tilpasningsledelse i relation til internationale aktiviteter vil blive fremdraget situationer vedrørende virksomhedens etablering af egenproduktion i England. Inden virksomheden blev reorganiseret i 1975, havde man oprettet et salgskontor i England i samarbejde med et tilsvarende svensk firma. Der forelå på dette tidspunkt ingen konkrete strategiske planer for, hvordan man ønskede, udviklingen i England skulle foregå. Der var ikke opstillet operationelle målsætninger og kriterier for, om og hvornår man evt. ville etablere sig med egenproduktion. Efterspørgslen på det engelske marked efter virksomhedens produkter var stigende, omgivelserne stillede krav til virksomheden som i de daværende rammer kunne være problematiske at imødekomme. Man var opmærksom på, at forholdene måtte ændres, hvis det, der var opbygget, skulle fastholdes og evt. udbygges. På dette tidspunkt fremkom de første kvalitative målsætninger om evt. etablering af egenproduktion i England. Det var imidlertid først, da virksom-

heden fik en forespørgsel fra et engelsk firma om et samarbejde om en fælles etablering med produktion og salg af virksomhedens produkter, at grundlaget for kvantitative målsætninger blev skabt. I fællesskab blev foretaget de nødvendige analyser, der var grundlaget for beslutningen om fælles etablering med egen produktion og salg. Virksomheden udøvede i denne »indledende fase« en målsættende adfærd, kendetegnet ved ønsket om tilpasning til øgede krav, sammenholdt med problemløsende adfærd, kvalitative overvejelser afløst af kvantitative analyser.

Virksomheden følte sig »presset« til et tilpasningsmål og forsøgte at nå dette ved hjælp af den problemløsende metodik analyse/syntese. Den udøvede lederrolle kan karakteriseres som tilpasningstaktiker. Den danske virksomhed havde tidligere gennemgået et tilsvarende forløb i forbindelse med etablering af en fabrik i Jylland. Etableringen i Jylland havde givet virksomheden en nyttig erfaring i forbindelse med opbygningen af selve fabrikken, som kunne udnyttes ved etableringen i England. Engelsk management know-how havde den danske virksomhed ikke, hvilket man forventede, at det engelske firma havde. Samarbejdet var indledt, og i et gensidigt samspil blev planerne drøftet og opstillet. Man var enige om, at den danske virksomhed skulle bidrage med know-how om produktion o.l., mens det engelske firma skulle bidrage med britisk management know-how. Samarbejdet og arbejdsdelingen indbød ikke til den helt store interaktion, hvilket tilsyneladende heller ikke forekom. Man havde dog en løbende dialog, hvor planer blev fremlagt og drøftet, således at produktionen på den ene side og organisationen og management på den anden side på et tidspunkt kunne hænge sammen og fungere. Det engelske firma, som er en meget stor multinational concern, opbyggede organisationen og besatte topposterne med egne folk, hidtil placeret lidt nede i egen organisation, dog med en produktionsleder fra den danske virksomhed. Den danske virksomhed i samspil med det engelske firma udøvede en målsættende adfærd, idet man ønskede at tilpasse sig udviklingen og mulighederne/kravene på det engelske marked sammenholdt med en problemløsende adfærd, hvor man i en dialog forsøgte at nå de opstillede mål.

Virksomheden havde opstillet et tilpasningsmål, og bestræbte sig på at imødekomme dette ved hjælp af den problemløsende metodik interaktion, – interaktiv adfærd. Den udøvede lederrolle i denne fase kan

karakteriseres som ændringsagent. Det viste sig imidlertid, at det kneb med samspillet mellem produktionssiden og managementsiden. De opstillede mål udeblev. Årsagen til de manglende resultater blev placeret på den organisatoriske del, specielt managementdelen. Den administrerende direktør blev udskiftet og afløst af endnu en person fra det engelske firma. »Den nye« formåede imidlertid heller ikke at nå de ønskede resultater. Det var først, da han blev udskiftet med en topleder fra den danske virksomhed, at internationaliseringsprojektet i England udviklede sig i den ønskede retning. I den danske virksomhed tillægger man det stor vægt, at den nuværende, tilfredsstillende, leder havde både topleder erfaring og kendskab til virksomhedens produktion og produkter. Den »afsluttende« fase i forbindelse med etableringen på det engelske marked er kendetegnet ved, at man prøvede sig frem. Virksomheden forsøgte via eksperimenter at få projektet tilpasset den bestående organisation og kravene fra det engelske marked. Da det var den danske virksomheds første udenlandske etablering fra »scratch«, forekom så mange ubekendte forhold og faktorer, at ethvert skridt var et led i en søge-lære-proces. Virksomheden udøvede en lederrolle i denne fase, karakteriseret ved hjælp af målsættende adfærd, tilpasning til øgede krav og problemløsende adfærd, eksperimentering eller søge-lære-proces. Virksomheden har fastsat et tilpasningsmål, etablering i England og forsøger at nå dette ved at prøve sig frem og lære af de indhøstede erfaringer. Virksomhedens ledelse udøver i denne fase på virkelighedsniveau en lederrolle, der kan karakteriseres som projektor-organisationsleder. Virksomheden har i forbindelse med etableringen i England gennemløbet tre faser, udøvet tre lederroller, for at nå det ønskede mål om tilpasning til de øgede krav. At virksomheden ved en efterrationalisering vil komme til det resultat, at projektet har haft en overvægt af eksperimentering, skyldes måske manglende analyse/syntese og specielt manglende interaktion.

4. Driftsledelse

De tidligere behandlede målsætninger, udvikling og tilpasning, er primært målsættende adfærd, der udøves i og tæt på koncernledelsen. Den ledelse, der primært udøves i datterselskaberne, både danske og her udenlandske, kan karakteriseres som ledelse af den daglige drift, kendetegnet ved forholdsvis stabile forhold. Nogle vil påstå, at sådanne

forhold ikke eksisterer. Stabile forhold kan da modereres til forudsigelige forhold. Den betragtede danske virksomhed har et datterselskab i Tyskland, som er grundlaget for behandlingen af driftsledelses-situationen i international management. Det kan være problematisk for koncernledelsen at opfange uhensigtsmæssigheder i udenlandske datterselskaber, især hvis disse kommer med tilfredsstillende resultater. Det er ofte først, når resultaterne bliver utilfredsstillende, at koncernledelsen foretager de nødvendige handlinger. I virksomhedens tyske datterselskab blev resultatet i 1982 meget utilfredsstillende. Den danske koncernledelse konstaterede, at det utilfredsstillende resultat hovedsageligt skyldtes en uhensigtsmæssig og ikke koncerntilpasset ledelse af det tyske datterselskab, iøvrigt igennem flere år. Den danske koncernledelse afskedigede med øjeblikkelig virkning den hidtidige tyske administrerende direktør, og erstattede ham med den daværende administrerende direktør for det danske selskab (fremover betegnet lederen). Lederen fik til opgave at løse problemerne i Tyskland, så det tyske datterselskab på længere sigt kunne blive en tilfredsstillende del af koncernen. Lederen måtte indledningsvis lokalisere årsagerne til det meget utilfredsstillende resultat. Lederen analyserede den hidtidige situation og opstillede derefter nogle kvantitative prognoser for den fremtidige drift, således at denne igen kunne give et tilfredsstillende resultat. Den lederrolle lederen i »den indledende fase« udøvede, kan karakteriseres ved hjælp af målsættende adfærd, tilfredsstillende resultat af den daglige drift samt problemløsende adfærd, analyse af fortid og fremtid efterfulgt af prognoser. Virksomheden havde sat sig et driftsmål og forsøgte at nå dette ved at gennemføre den problemløsende metodik, analyse/syntese. Den lederrolle, lederen udøvede, kan karakteriseres som driftsanalytiker. Da problemstillingen var analyseret og synteseret, strategier og handlingsplaner drøftet med bl.a. koncernledelse, skulle lederen til den egentlig opgave, udøve driftsledelse i det tyske datterselskab. Det er lederens opfattelse, at der principielt ikke er den store forskel på at lede et selskab i Tyskland og et i Danmark. Dog skal man være opmærksom på, at til trods for at opgaverne generelt ikke er meget forskellige, er miljøet, hvori opgaverne skal løses, hvor ledelsen skal udøves, anderledes. Evnen til at formidle et budskab i et sprog, der kan forstås og accepteres, er således afgørende for, om man får succes som leder i udlandet. Lederen har derfor været nødsaget til at ændre sin lederstil, så den passer til tysk mentalitet og tysk ledelsestradition.

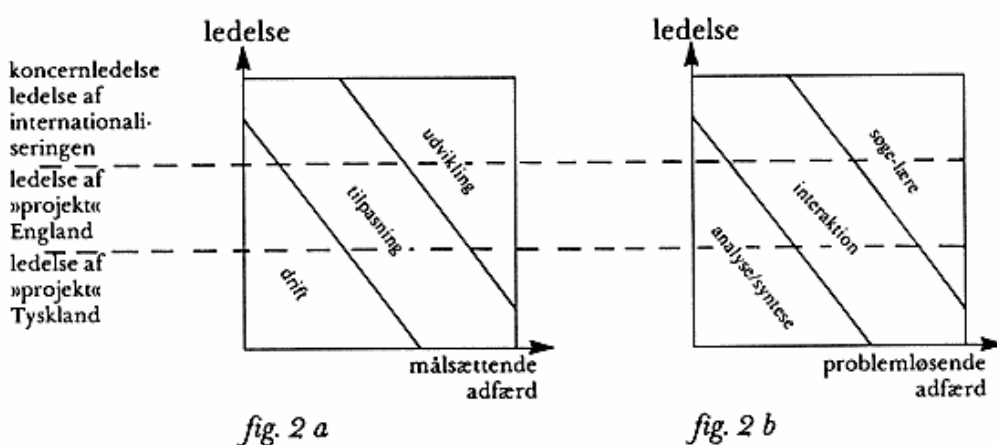
Samspelet med og i den tyske organisation blev fra lederens side tillagt stor betydning. Denne holdning har resulteret i mange møder med de nærmeste ledere, men også med den øvrige organisation. Det var meget vigtigt, at lederen som udefra kommende blev accepteret, hvis problemerne skulle løses på en effektiv måde. Lederen interagerede således ofte med den øvrige organisation som et vigtigt element i ledelsen af den daglige drift. Lederen udøvede i denne fase en lederrolle karakteriseret ved hjælp af målsættende adfærd, opnåelse af et tilfredsstillende resultat af den daglige drift, samt problemløsende adfærd, hyppige samtaler med og i organisationen.

Virksomheden satte sig et driftsmål og benyttede den problemløsende metodik interaktion som medvirkende faktor for at nå målet. Den lederrolle lederen udøvede kan karakteriseres som kollega konsulentens. Når udviklingen i en større virksomhed skal ændres væsentligt, er det som nævnt ofte nødvendigt med utraditionelle eller nye metoder. Lederen prøvede at indføre nogle nye principper i det tyske datterselskab, som han havde positive erfaringer med fra ledelse i danske virksomheder. Lederen indførte således nye ideer i den bestående tyske organisation for her igennem at skabe et tilfredsstillende resultat af den daglige drift. Lederen udøvede en lederrolle karakteriseret ved hjælp af målsættende adfærd, tilfredsstillende driftsresultat samt problemløsende adfærd, prøve noget nyt og lære af erfaringerne. Virksomheden havde sat sig et driftsmål og forsøgte at nå dette ved hjælp af den problemløsende metodik søge-lære (prøve). Den lederrolle, lederen udøvede i denne fase, kan karakteriseres som fornyer.

5. International management – afsluttende kommentarer og vurderinger

Når en dansk virksomhed udvider sine aktiviteter, sker det ofte ved at sprede sine aktiviteter og ofte til udlandet. Denne aktivitetsspredning – og her internationalisering – betyder, at ledelsen af virksomheden bliver betydelig mere kompleks end traditionel virksomhedsledelse. Komplexiteten afspejles konkret i, at virksomheden ofte ændrer sin struktur til koncernstruktur eller udbygger koncernstrukturen. International management omfatter både koncernledelse og ledelse af/i datterselskaberne, men hvor koncernledelsen spiller den afgørende, koor-

dinerende og udviklende rolle. Ledelse af/i datterselskaber i ind- og udland betyder principielt ikke de store afvigelser, hvorimod koncernledelsen udøver den egentlige komplekse internationale ledelse. Koncernledelsen udøver lederadfærd i et internationalt miljø med datterselskaber i forskellige miljøer/kulturer, hvilket stiller store krav til koordinering, så de enkelte enheders stærke sider vedligeholdes samtidig med, at disse enheder tilsammen udgør en effektiv helhed. Når vi afslutningsvis vurderer international management, gælder det primært på koncernledelsesniveau. Med udgangspunkt i de tre cases, tre situationer i virksomhedens internationaliseringsproces, illustreres sammenhængen mellem på den ene side ledelsesniveau og på den anden side målsættende- og problemløsende adfærd, jvf. fig. 2a og 2b.



Karakteristik af målsættende- og problemløsende adfærd i relation til de beskrevne situationer i international management.

Det skal i forbindelse med karakteristikken og illustrationerne understreges, at grænserne mellem de enkelte faser og niveauer er flydende og evt. overlappende. De firkantede fremstillinger er dog karakteristika for de behandlede situationer og samlet for international ledelse. Komplexiteten i ledelsen af internationale aktiviteter er illustreret qua behandlingen af de forskellige lederroller, beskrevet ved hjælp af målsættende- og problemløsende adfærd, der nødvendigvis skal udøves. Fig. 3 giver et samlet overblik over de behandlede lederroller. Det skal også her understreges, at grænserne mellem niveauer og faser

er flydende og evt. overlappende. Vi mener, at efterhånden som en virksomheds ledelse har udøvet lederadfærd i forbindelse med et stigende antal internationale aktiviteter, bliver lederadfærden mindre udviklingsbetonet, men mere tilpasnings- og driftsbetonet. Baggrunden for denne påstand er en ide om, at erfaringsgrundlaget bliver større, flere situationer kan karakteriseres som prognosticerbare, det tilstræbes at undgå »kendte faldgruber«. Ledelsesspektret i relation til international management er meget stort, det er nødvendigt at virksomhedens ledelse kan udøve alle nødvendige lederroller, udøve en kompleks og koordinerende lederadfærd. Det er således vigtigt at understrege, at international management er en dynamisk proces, hvor ledelsen, afhængig af situation samt niveau og placering, udøver henholdsvis udviklings-, tilpasnings- og driftsledelse. Når vi på trods af flydende og evt. overlappende grænser har behandlet international management »noget firkantet«, er det fordi vi har erfaret et behov for en kompleks referenceramme. Den skitserede referenceramme, de ni lederroller, karakteriseret ved hjælp af målsættende og problemløsende adfærd, skal udfyldes efter egne ønsker og behov. På denne måde skaber man sin egen ledelsesteori, sin egen lederstil i forbindelse med ledelse af internationale aktiviteter. Det er vigtigt, når referencerammen udfyldes, at man gør sig klart, hvilket miljø, hvilken kultur man befinder sig i. Det er nødvendigt, at udvikle et virksomhedssprog, der betyder, at budskaber kan formidles i organisationen. Man skal udvikle et virksomhedssprog, så beslutninger og adfærd kan forstås og accepteres, så hele virksomhedens system kan fungere harmonisk.

Målsættende adfærd for	Ønsket udvikling	Udviklings-filosof	Strategi-konsulent	Feltherre
	Nødvendig tilpasning	Tilpasnings-taktiker	Ændrings-agent	Projekt-organisations-leder
	Daglig drift	Drifts-analytiker	Kollega-konsulent	Fornyer
		Analyse/syntese (tænke)	Interaktion (samtale)	Søge-læring (prøve)
				Problem-løsende adfærd

fig. 3. De grundlæggende (sproguafhængige) lederroller

Kilde: Erik Johnsen, Introduktion til ledelselære.

Det er nok en utopisk tanke, at een person kan/bør udøve alle lederroller, men virksomhedens internationale ledelse bør være sammensat, så alle lederroller kan udøves. Det er væsentligt, at virksomhedens ledere sørger for, at man råder over og udvikler lederpotentialer, der kan indgå i internationale lederfunktioner, hvilket kan gøres ved at uddanne, træne og give erfaring. Potentielle internationale ledere egenskaber er problematiske at definere. Man bør dog have en vis indsigt i de erhvervsøkonomiske discipliner, i menneskelige aspekter, i internationale forhold, i forskellige kulturer o.s.v., helst både teoretisk og praktisk. Det vil således være gavnligt for alle, at potentielle ledere tidligt bliver involveret i den komplekse ledelse ved at deltage i internationale projekter, møder, forhandlinger m.m., evt. som »føl« samt eventuelt blive udstationeret i en periode. På denne måde kan teori og praktik betyde en vis synergieffekt både for det enkelte individ og for virksomheden.

Referencer:

- Lorentsen, Per og Pedersen, Claus: Ledelsesprocessen i forbindelse med danske virksomheders internationale aktiviteter. Hovedopgave cand.merc. København 1985.
- Samtaler i virksomheden med: Koncerndirektør · Koncernøkonomidirektør · Adm. dir. i tysk datterselskab · Afdelingschef i marketing afdeling.
- Materiale fra virksomheden: Årsberetninger og regnskaber. Diverse numre af personaleblad.
- Johnsen, Erik: Introduktion til ledelseslære, København 1984.
- Johnsen, Erik: Ledelseslære – baseret på dansk erfaringsmateriale, København 1979.
- Johnsen, Erik: Operationel ledelseslære, København 1981.
- Dansk management center: Dansk ledelse '90, red. Per Thygesen Poulsen, København 1983.
- Phatak, Arvind V.: International Dimensions of Management, Boston 1983.
- Slipsager, Frode: Studier i decentraliseringsproblemet i international afsætning, København 1973.

Det er nok en utopisk tanke, at een person kan/bør udøve alle lederroller, men virksomhedens internationale ledelse bør være sammensat, så alle lederroller kan udøves. Det er væsentligt, at virksomhedens ledere sørger for, at man råder over og udvikler lederpotentialer, der kan indgå i internationale lederfunktioner, hvilket kan gøres ved at uddanne, træne og give erfaring. Potentielle internationale ledere egenskaber er problematiske at definere. Man bør dog have en vis indsigt i de erhvervsøkonomiske discipliner, i menneskelige aspekter, i internationale forhold, i forskellige kulturer o.s.v., helst både teoretisk og praktisk. Det vil således være gavnligt for alle, at potentielle ledere tidligt bliver involveret i den komplekse ledelse ved at deltage i internationale projekter, møder, forhandlinger m.m., evt. som »føl« samt eventuelt blive udstationeret i en periode. På denne måde kan teori og praktik betyde en vis synergieffekt både for det enkelte individ og for virksomheden.

Referencer:

- Lorentsen, Per og Pedersen, Claus: Ledelsesprocessen i forbindelse med danske virksomheders internationale aktiviteter. Hovedopgave cand.merc. København 1985.
- Samtaler i virksomheden med: Koncerndirektør · Koncernøkonomidirektør · Adm. dir. i tysk datterselskab · Afdelingschef i marketing afdeling.
- Materiale fra virksomheden: Årsberetninger og regnskaber. Diverse numre af personaleblad.
- Johnsen, Erik: Introduktion til ledelseslære, København 1984.
- Johnsen, Erik: Ledelseslære – baseret på dansk erfaringsmateriale, København 1979.
- Johnsen, Erik: Operationel ledelseslære, København 1981.
- Dansk management center: Dansk ledelse '90, red. Per Thygesen Poulsen, København 1983.
- Phatak, Arvind V.: International Dimensions of Management, Boston 1983.
- Slipsager, Frode: Studier i decentraliseringsproblemet i international afsætning, København 1973.