

Fremtidens ledelse

Af Erik Johnsen*)

Resumé

Formålet med denne artikel er at trække nogle udviklingslinier op for fremtidens ledelse.

Det gøres ved at diskutere udviklingstendenser omkring det, man kunne kalde virksomhedens ledelsesmiljø. Sådanne udviklingslinier er blandt andet formuleret af bidragsyderne til Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2, 1986. Det er derfor en særlig opgave at forsøge at integrere disse synsvinkler til et billede af hvilke kræfter, vi kan anvende, når vi ønsker at udvikle vore ledelsesnormer på virksomhedens og forvaltningens egne præmisser.

1. Ledelsesmiljøet

Ved et ledelsesmiljø forstås det konkrete samspil der etableres mellem mennesker, der hver for sig og tilsammen ønsker at udøve lederadfærd.

Ved lederadfærd forstås en samtidig målsættende, problemløsende og kommunikerende (sprogskabende) aktivitet.

Påvirkninger af ledelsesmiljøet – således forstået – kan således ramme primært på deltagernes målsætningsaktivitet, primært på deres problemløsningsaktivitet eller primært på deres skabelse af bedre sprog for effektivisering af deres indbyrdes kommunikation. Eller samtlige tre dimensioner kan påvirkes samtidig, omend med forskellig vægt. Normalt vil det sidste være tilfældet.

*) Professor, ekon. dr., Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Handelshøjskolen i København.

Umiddelbare effekter af sådanne ydre påvirkninger, trends eller megatrends eller naturlige drivkræfter, er at

- den fælles referenceramme for lederadfærd og de vedtagne normer for god lederadfærd (ledelseskultur) ændres,
- hver enkelt deltagers egen lederadfærd ændres som funktion af de ydre incitament og
- de impliceres ledelse af selve ledelsesprocessen ændres derved, at processens målsætningsegenskaber, problemløsningsegenskaber og sprogsegenskaber ændres, enten hver for sig eller samlet.

Det konkrete ledelsesmiljø i en virksomhed, en forvaltning, en organisation eller helt generelt »et system«, vil normalt være påvirket af den forskningsaktivitet, der løbende foregår omkring ledelsesproblemet.

Det kan være »implicit« på den måde at deltagerne i ledelsesprocessen har fået deres »verdensbillede« givet gennem studier, hvor de har fået de modeller indøvet, der måtte være et resultat af forskeres anstrengelser.

Det kan også være »eksplicit«, nemlig hvis man betjener sig af udefra kommende konsulentstøtte, herunder også forskeres aktionsforskningsaktivitet.

Al bevidstgjort ledelsesaktivitet har således implicit eller eksplicit tilknytning til anvendt forskning.

Klart er det naturligvis, at man intuitivt kan udøve »ledelse«, men så er det en aktivitet, der ligger udenfor det område, der interesserer den, der ønsker at professionalisere sin lederadfærd.

2. Udviklinger omkring ledelsesmiljøet

For at sige det meget kort, er hovedudviklingen omkring ledelsesmiljøet i indeværende århundrede karakteriseret ved to forløb:

- 2.1. Fra optimering og satisfiering indenfor relativt lukkede systemer til design af multimålsætningssystemer, og
- 2.2. Fra en relativ passiv tilpasning af virksomheden til omgivelsernes krav til en aktiv udvikling af systemet og aktiv påvirkning af omgivelserne.

Dette giver anledning til to typer af prognose for fremtidens ledelse.

Den ene går på formlen:

Næste trin = f(kendte elementer, givet de trin, man har taget, men ikke erkendt).

Den anden går på formlen:

En ønsket lederadfærd = f(kendte elementer plus ukendte, givet aktiv læring).

Med hensyn til den første prognose-metode, har man altid kunnet forudse hvad der ville følge i kølvandet på den opfattelse af god lederadfærd, der til enhver tid er »in«.

Indenfor opfattelsen af virksomheden som et relativt lukket system gik ledelse ved ejerskab (et juridisk system) over i teknisk-økonomisk ledelse. Dette slog over i opfattelsen af virksomheden som et sæt af sociale processer for at ende med virksomheden som et sæt af partielle funktionsøkonomier.

Opfattelsen som virksomheden som et forholdsvis lukket system blev afløst af modellen for det åbne system, som tilpasser sig omgivelsernes krav. Økonomisk-tekniske dispositioner blev afløst af mere omfattende beslutningsprocesser. Mennesket som socialt væsen blev afbildet på mange differentierede adfærdsmodeller, og de operationelle adfærdsprocesser holdt deres indtog. De operationelle systemprocesser som funktion af edb og informatik satte systemet i stand til at foretage en løbende tilpasning (den adaptive virksomhed).

Det åbne tilpassende system har elementer af det relativt lukkede system i sig, og man har været på vej gennem effektiviseringstiltag til den form for løbende strukturrationalisering, som kendetegner det åbne tilpassende system.

Prognosen, kendte elementer, givet de trin, man har taget, men ikke erkendt, holder altså.

Næste trin er, at man bliver ked af hele tiden at danse udelukkende efter omverdenens pibe. Samfundsorienteringen, fremtidsorienteringen og den internationale orientering (»verdensorienteringen«) vinder indpas under overskriften: Det åbne udviklende system.

Den aktive strategiske ledelse, den aktive offentlige ledelse, den aktive internationale ledelse har alle kimen i sig fra komponenterne både i det åbne tilpassende system og i det relativt lukkede system, men ledelsesprocessen får en fundamental anden udformning.

Med udgangspunkt med vor nuværende viden om ledelsesprocessen,

er det forholdsvis simpelt at prognosticere, at informatikken vil komme til at spille en større rolle, at internationaliseringen vil få større betydning, og at samspillet mellem offentlig og privat ledelse vil blive effektiviseret. Det er også klart, at service-ledelsesbølgen ikke har overskyldt virksomhederne forgæves.

Det er imidlertid ikke formålet her at prognosticere udviklingen efter den simple model.

Mere interessant er det at fokusere på hvilken lederadfærd man ønsker at udvikle i sit ledelsesmiljø, eventuelt koblet til en aktiv udvikling af selve dette. Den anden formel siger, at den ønskede lederadfærd er en funktion af en række kendte elementer, samt af et arbejde med aktiv læring.

Kendte elementer har vi med os i form af lederadfærd i det lukkede system. Men i det omfang vi kan etablere aktiv læring af både individ og organisation, vil dette afføde en række typer af lederadfærd som er ukendte for øjeblikket, men som vi ved vil opstå, fordi vi foretager løbende kontrollerede eksperimenter.

Problemstillingen er herefter:

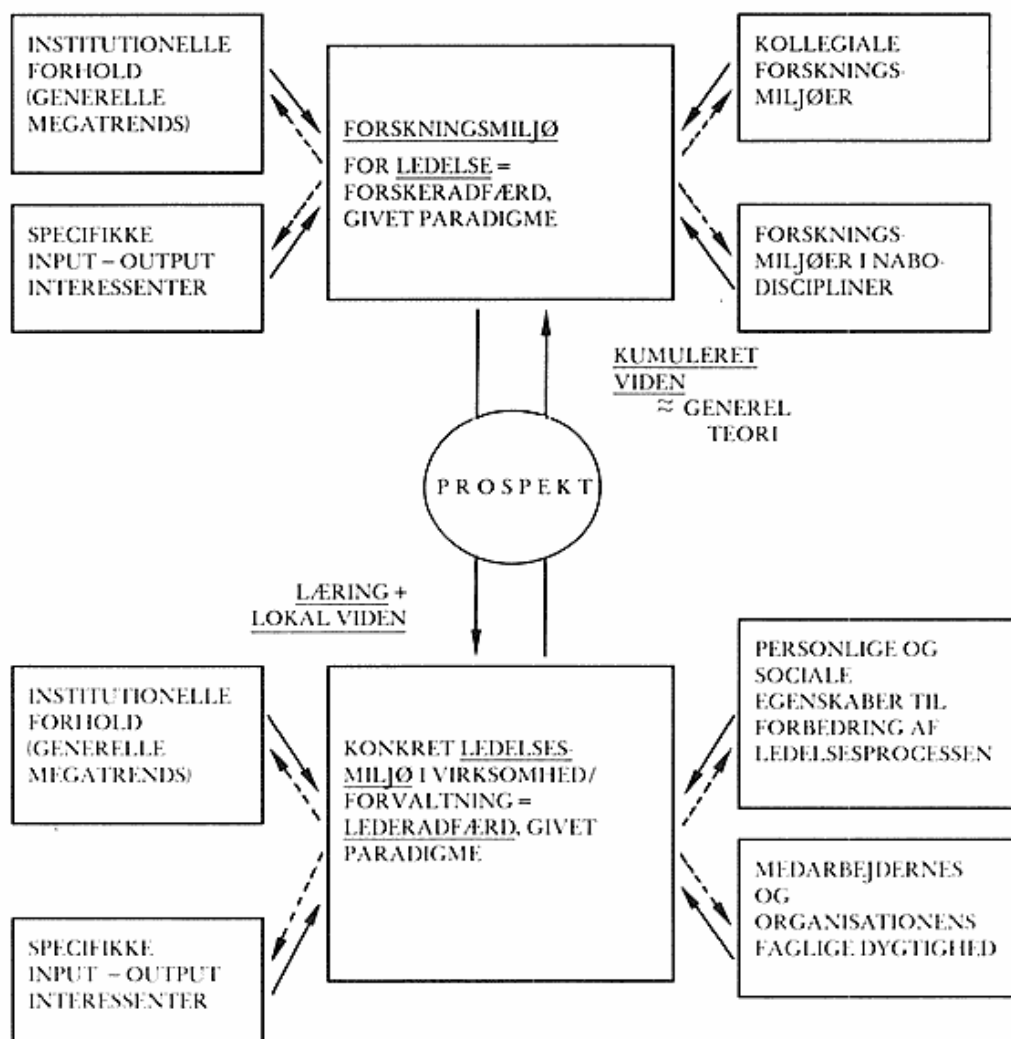
hvorledes udnytter vi naturlige drivkræfter, der implicit eller eksplicit påvirker vort ledelsesmiljø på en sådan måde, at det konverteres til bedre individuel lederadfærd og til et mere effektivt samspil.

Det er naturligt i forlængelse heraf at spørge, hvorledes man i det hele taget konstaterer relevante ændringer i ledelsesmiljøets omgivelser. Hvorledes opfanger man og filtrerer udviklingstræk fra sine omgivelser?

3. En model af ledelsesmiljøet og dets omgivelser

Det konkrete ledelsesmiljø i en virksomhed eller en forvaltning anses for at hvile på et paradigme, altså en række akcepterede forudsætninger for at drive lokal ledelse.

Påvirkninger fra omgivelserne på ledelsesmiljøet og vice versa antages at finde sted i fem bundter, jfr. figur 1.



FIGUR 1
Ledelsesmiljøet og dets omgivelser

3.1.

Først de personlige egenskaber, der kendetegner medarbejderne rent ledelsesteknisk. Dernæst de sociale processer, som deltagerne har evnet at etablere med henblik på en fortsat forbedring af ledelsesprocessen i virksomheden.

Der kan her konkret peges på følgende tendenser:

- erkendelsen af at ledelse er et samspil mellem mennesker med veldefinerede krav til hver enkelt deltager i ledelsesprocessen og til den gruppe, der udøver ledelse i form af ydre opgaver og indre spilleregler,
- erkendelse af, at ansvar og myndighed (magt over ressourcer) for den enkelte deltager ikke kan adskilles,
- erkendelse af at løbende individuel læring · og dermed også social læring · gennem intensive positive og negative tilbagespil fra nærmiljøet er en nødvendighed,
- at mennesket hele tiden må være sin lederadfærd bevidst med henblik på at udvikle den i form af bedre udøvelse af sine lederroller, ikke alene i jobsituationen, men også generel selvledelse m.h. på opretholdelse og udvikling af sin egen identitet,
- evne og vilje til at påtage sig selvstændigt ledelsesansvar (fra ledet i et hierarki til selvledelse i flad organisation),
- rationel beslutningstagning konverteres til spørgsmålet om at skabe gyldig og socialt akcepteret information og den enkeltes rolle i denne proces bliver at afgive og modtage konsulentstøtte,
- medvirke til forbedring af virksomhedens/organisationens politiske kultur gennem fortsat bearbejdning af spilleregler for diskussion-aktion, centralisering-decentralisering af beslutninger og arbejdsdelingen mellem politisk og administrativ adfærd.

3.2.

Det andet bundt påvirkninger kan siges at gå gennem medarbejderne og organisationens fagligt professionelle rolle, i hvilken der produceres økonomiske goder og serviceydelser.

Der kan her konkret peges på følgende tendenser:

- fra job-specialisering til »multi-funktion«-medarbejdere,
- fra at organisere sig som slave af teknikken til at lade teknikken gøre slavearbejdet,
- fra at arbejde med planlægning udfra korttidsnormer, -standards og -målsætninger til at arbejde med kontinuerle forbedringer udfra en en kontinueret målsætningsproces,
- fra optimering eller satisfiering af givne systemer til løbende design af multimålsætningssystemer,
- fra sikkerhedstankegangen »just-in-case« til præcisionstankegangen »just-in-time«,
- fra fokus på elementers og delsystemers adfærd til fokus på samspillet mellem systemets dele,
- fra produktkvaliteten i fokus til at rette opmærksomheden mod kvaliteten af selve produktionsprocessen som givende den bedste produktkvalitet,
- fra produkt»levering« til den opfattelse, at den aftalte ydelse forbliver i en slags udvidet produktionsproces, der ikke ophører,
- fra en behandleragtig behovsdækning til at producere mulighed for selv-service, do-it-yourself-hjælp, m.v.

Alle disse udviklingstendenser fordrer, at man kan integrere lederadfærd og professionel faglig adfærd.

3.3.

Det tredje bundt påvirkninger kommer gennem virksomhedens/organisationens konkrete interessentgrupper. Gennem løbende interessentanalyser bør man holde sig orienteret herom m.h.p. at anvende denne information direkte i den strategiske ledelse. Der jo består i at opretholde og udvikle betalingsbalancen mellem hver enkelt interessentgruppe og virksomheden.

Disse informationer er udtryk for lokale udviklinger omkring den enkelte virksomhed/organisation, og skal derfor ikke gøres til genstand for omtale her.

Det skal dog påpeges, at der generelt er en voksende erkendelse af, at interessentsamarbejdet må medføre gensidig strategisk ledelse. Samt at alle vegne, hvor folk samarbejder om noget, slås de samme folk

både om samarbejdet og om noget andet. Dette kræver spilleregler for det, man er uenige om. Altså: fra fokus på interessenmodsatninger og interessenkonflikter til fokus på interessen-samarbejde og gensidig strategisk ledelse.

3.4.

Det fjerde bundt kunne benævnes »samfundsudviklingen«, eller måske bedre: De institutionelle forhold, som såvel virksomhed/organisation som dennes interessen-grupper lever under. Der er altså tale om al-mene megatrends.

Deres antal er ifølge sagens natur legio, og hver enkelt iagttager har sine egne præferencer for, hvad der er vigtigt. Men tager man udgangspunkt i virksomhedens ledelsesmiljø, er de fleste enige om at arbejde aktivt med følgende typer af megatrends:

- den teknologiske udvikling kan betragtes som en slags naturlov,
- specielt hæfter man sig ved produktionsteknologi som f.eks. CAD-CAM, bioteknikken og frem for alt informatikken,
- værdiudviklingen og ændringer i magtstrukturer,
- virksomhedens internationalisering med skabelse af strategiske netværk under betingelser af ændringer i vægtfordelingen mellem regioner og brancher, og at leve med forskellige kulturer i samme virksomhed,
- ændringer i arbejdsdelingen mellem den offentlige og private sektor og samspillet mellem disse,
- service- og informationssamfundets udfordringer,
- fra det specialiserede produktionssamfund til et netværks-agtigt samfund hvor produktiv menneskelig adfærd integreres med andre roller.

Vigtigst af alle disse tendenser er måske udviklingen bort fra relativt få menneskers »chefadfærd« til relativt mange menneskers lederadfærd.

3.5.

Det femte sæt af relationer vedrører samspillet mellem det konkrete ledelsesmiljø i virksomheden/organisationen og forskningsmiljøet for ledelse.

I ledelsesmiljøets paradigme er en lang række elementer skabt i det professionelle forskningsmiljø. Det gælder verdensbilleder, modeller,

metoder, teknikker, sprog, og det gælder ikke mindst den lokale læring og viden, der skabes gennem direkte interaktion med forskningen i fælles prospekter.

Gennem forskningsbaseret uddannelse, gensidige udviklingsprojekter, gensidig konsulentstøtte kan der skabes en sådan overensstemmelse i forskningsmiljøets og ledelsesmiljøets paradigmer, at de kommer til at udgøre et sammenhængende miljø, hvor forskeradfærd og lederadfærd er karakteriseret ved en fælles delmængde af egenskaber.

Klare tendenser er:

- kvalitetskravene til selve lederadfærden sættes analogt med kravene til god forskning,
- lederadfærd bliver mere eksperimentelt betonet frem for gentagelser og efterligninger af andre,
- aktiv skabelse af individuelle og organisatoriske læreprocesser bliver mål i sig selv for professionel lederadfærd,
- dialogen mellem forskningsmiljø og ledelsesmiljø effektiviseres således at tidsrummet mellem fremkomsten af »nye« forskningsresultater og deres anvendelse i praksis nærmer sig nul.

Disse tendenser kunne måske summeres op således:

- fra chefadfærd til lederadfærd,
- lederadfærd som en bevidstgjort, differentieret almen menneskelig adfærdsform og endelig
- fra rigiditet i ledelsesfunktionen i virksomheden til kreativitet i ledelsesfunktionen.

4. Forskningsmiljøet

Det er arbitrært om man vil opfatte forskningsmiljøet for ledelse som en del af det konkrete ledelsesmiljøes omgivelser, eller om man vil opfatte de to miljøer som eet. Det afhænger af hvilke paradigmer, man vælger at arbejde ud fra.

Man kan som forsker vælge sin egen afstand til sine observationsobjekter. Således arbejder den mikroøkonomiske teori om virksomheden på den måde, at man deducerer ud fra en række antagelser om virkeligheden. Som i øvrigt kan bygge på observationer, hvis man måtte

ønske det. Resultaterne af disse tankeøvelser er partielle økonomiske ræsonnementer, som kan indlæres i virksomhedsledere, og som primært belaster dem med dårlig samvittighed. Hvilket bl.a. giver sig udslag i en ressourcekrævende revision af deres dispositioner, en organiseret ex-post kontrol, som skal tjene til at afdække årsag-virkningsforhold i virksomheden, således at den kan styres bedre næste år.

Man kan som forsker vælge det modsatte alternativ og kaste sig ind i et direkte samspil med observationsobjektet med det formål at blive kloge og lave bedre teori og med det formål at hjælpe klientvirksomheden til at effektivisere sin ledelsesproces. Denne aktionsforskningsholdning giver et system-agtigt fælles verdensbillede, direkte deltagelse i klientvirksomhedens ledelsesproces og ex-ante styring af denne i form af en løbende strategisk kontrol. Samtidig yder lederadfærden og forskeradfærden hinanden gensidig konsulentstøtte.

Ellers er forskningsmiljøet på sin side karakteriseret ved en række megatrends kanaliseret gennem sine interessentgrupper og sine institutionelle forhold. Relevante udviklinger i nærværende forbindelse er:

- de studerende har i videre og videre omfang erhvervsarbejde, hvorved den pædagogiske proces i forlængelse af forskningen kan gøres mere realistisk og på lidt længere sigt integreres i virksomheders og forvaltningers ledelsesudvikling,
- styrelsesloven for de højere læreanstalter har i sig selv gjort disse til et eksperimenterende miljø for ledelse,
- bestemmelserne om indtægtsdækket virksomhed åbner muligheder for intensivering af forskningen og trækker i retning af yderligere at befæste dens mangesidethed,
- såvel grundforskning som anvendt forskning i ledelse foregår i videre og videre omfang udenfor de traditionelle læreanstalter og fremtræder derved eksternt i form af service til kundegrupper og internt i form af bedre lokal lederadfærd.

Det enkelte forskningsmiljø for ledelse står naturligvis også i forbindelse med andre kollegiale forskningsmiljøer indenfor samme branche og med nabo-discipliner. Af relevante udviklingstræk kan i nærværende forbindelse nævnes følgende:

- en mere bevidst niche-tankegang, der giver sig udslag i forskellige paradigmer fra miljø til miljø,

- større grad af interdisciplinær og transdisciplinær tankegang i udforskningen af ledelsesprocesser,
- en enorm og – stort set – uoverskuelig produktion med meget lidt variation i de egentlige kerner af generel viden, men stor variation i viden om enkelte konkrete ledelsesmiljøer,
- bedre og bedre forsøg på at integrere disse til en generel teoridannelse om lederadfærd, og endelig
- aktiv anvendelse af megatrends til bedre ledelse af forskningsindsatsen på ledelsesfænomenet.

5. Konklusion

Formålet med denne artikel har været at trække nogle udviklingslinier op for vore muligheder for at skabe ønsket fremtidig lederadfærd. Altså drive strategisk udvikling af selve ledelsesfunktionen.

Det kan lade sig gøre ved at

- knytte forskeradfærd og lederadfærd sammen i et fælles miljø karakteriseret ved at de paradigmer, der udgør forudsætningerne for de to typer adfærd, indeholder fælles elementer, og at
- som drivkræfter i udviklingen af lederadfærd og dens teori udnytte megatrends omkring de to miljøer, herunder
 - udviklinger i interessentgrupper og institutionelle forhold,
 - udviklinger i indsigt, evne og vilje til at udøve ledelse og
 - udviklinger i faglig dygtighed, også hos kollega-organisationer.

Efterskrift/Postscript

Da FDC blev stiftet i 1954, overtog foreningen fra en af de medstiftende dimittendklubber – Handelsvidenskabelig Studieklub – udgivelsen af Erhvervsøkonomisk Tidsskrift.

Siden da har dette tidsskrift været FDC's fornemste flagskib, bemannet med fremtrædende forskere og skribenter, der har villet delagtiggøre det stigende antal civiløkonomer i de nyeste erkendelser indenfor erhvervsøkonomiens stadig bredere område, og dermed bidraget til en vedligeholdelse af forbindelsen mellem den teoretiske uddannelse og det i praksis arbejdende erhvervsliv.

Tidsskriftet befinder sig nu i sin 50. årgang. I den anledning er dette nummer af tidsskriftet udvidet og udgør i sig selv et værdifuldt skrift, som vi håber FDC's mange tusinde medlemmer vil påskønne.

I dette specielle nummer fokuseres på et af erhvervsøkonomiens hovedområder: Ledelsesteorien. Og helt i overensstemmelse med FDC's stigende internationale orientering er bidragene hertil ydet af førende internationale management-forskere.

På FDC's vegne vil jeg her benytte lejligheden til at takke redaktøren, professor *Erik Johnsen*, dels for det store arbejde, han gennem snart mange år har udført for specielt Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, og ikke mindst for den store indsats, han har præsteret for at dette jubilæumsnummer skulle få det ret enestående indhold, som det hermed har fået.

Der skal også her rettes en tak til *Københavns Handelsstands Klub af 1841*, der gennem sit legat har gjort det muligt for FDC at udgive dette jubilæumsskrift og sikre det en international udbredelse, som grundlæggerne af tidsskriftet for 50 år siden næppe havde drømt om.

Det er således med en vis stolthed, at vi kan oplyse, at dette jubilæumsnummer, takket være et samarbejde med *Bratt International* (Studentlitteratur i Lund) vil blive udgivet i bogform i en række lande over hele verden.

Gregers Jensen-Tusch,
Landsformand, FDC