

# Summary in Danish/ Dansk resume: Udviklinger i ledelsesprocessen og dens teori

---

Af Erik Johnsen

I 1979 fyldte Foreningen af Danske Civiløkonomer 25 år. Jubilæet blev blandt andet markeret ved udsendelse af et festskrift, hvor en række danske forskere foretog en statusopgørelse over *Erhvervsøkonomiens udvikling og betydning for samfundet*, (Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2, 1979).

Festskriftet indeholdt fem indfaldsvinkler:

1. Erhvervsøkonomiens udvikling og strategiske funktion,
2. Funktionsøkonomiernes udvikling og betydning for virksomhedens ledelse,
3. Udvikling i erhvervsøkonomiens metoder,
4. Ledelsesfunktionen og
5. Civiløkonomens rolle i virksomheden og samfundet.

I alt 17 vægtige indlæg, som tilsammen både tegnede vor efterhånden meget differentierede og omfattende disciplinudvikling, og samtidig gjorde en slags status med angivelse af udviklingslinier.

Det er derfor naturligt at fejre Erhvervsøkonomisk Tidsskrifts 50-års jubilæum med at videreføre disse udviklingstendenser, idet vi naturligvis er interesseret i bevidst at lede udviklingen af vort faglige eksi-

stensgrundlag. Det gør man bl.a. ved at anvende de naturlige drivkræfter, »megatrends«, der omkranser vor strategiske platform. Vi skal billedlig talt hive dem op og anvende dem aktivt med henblik på at udbygge vor metier til gavn for vore mangeartede interessenter.

Man har derfor bedt en række af de internationale forskere, som gennem årene har stået forrest i udviklingen af vor disciplin, om at give deres vurdering af, hvorledes vi kommer videre.

Medens festskriftet i anledning af FDC's 25-års jubilæum fokuserede på erhvervsøkonomien og dennes udvikling, er der på ganske få år sket et såkaldt paradigmeskift, således at det, der idag optager forskningen, primært er virksomhedens og den offentlige forvaltnings *ledelsesproces*. Dette modsvares smukt af, at den praktisk arbejdende civiløkonoms opgaveportefølje mere og mere skal ses i lys af at få virksomhedens ledelsesproces til at fungere bedre og bedre.

Den klassiske erhvervsøkonomi med dens driftsøkonomiske verdensbillede er blevet en delmængde af en mere omfattende disciplin, ledelseslære.

Denne udvikling har afspejlet sig klart i de sidste års numre af *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, der har til opgave at gengive de nyudviklinger, der finder sted her i landet.

Denne gang har man bedt udenlandske specialister bidrage til dette festskrift med deres egen personlige opfattelse af, hvorledes de mener, vi skal udvikle vores indsigt i løsning af de problemer, der er knyttet til ledelse af komplekse virksomheder, organisationer, offentlige forvaltninger og systemer.

Derfor temaet: "Trends and Megatrends in the Theory of Management".

Der skal i det følgende gives et ganske kort resumé af hver forfatters indlæg i den rækkefølge de forekommer i festskriftet.

## RUSSELL L. ACKOFF

Professor Russell L. Ackoff slår i sit indlæg »I hvilken retning skal vi udvikle os« fast, at det for det første ikke er noget let spørgsmål, og at en besvarelse kræver en dyb indsigt i et fags natur. Fag forstået som en profession, der udøves med henblik på at løse en nærmere defineret klientgruppes problemer.

Ackoff siger, at udviklingen af en profession kan ses fra *input-siden*. I så

fald koncentrerer man sig om de redskaber, teknikker, metoder eller instrumenter, som professionen har udviklet til at løse problemer ved hjælp af. En såkaldt værktøjskasse. Han har det synspunkt, at hvis man skal fastlægge sin fremtid ud fra denne synsvinkel, vil man spørge »Hvad kan min værktøjskasse bruges til, og kan den kompletteres?«. Analogien er naturligvis manden, der går rundt med en skruetrækker og spørger, om der er nogle skruer der skal skrues fast. Eller i værste fald, begynder at slå søm i med sin skruetrækker.

Der er en tendens til, at en disciplin kan udvikle sig til et stade, hvor den ikke kan udvikle sig videre ud fra en input-synsvinkel. Som f.eks. driftsøkonomien og de operationsanalytiske metoder, der er udviklet til at optimere i et relativt lukket system.

Den anden synsvinkel er den output-orienterede. Her er man interesseret i professionens produkter, de typer af problemer som man er i stand til at løse. Udvikling betyder her dels det samme som den input-orienterede udvikling af metoder, og dels en udvidelse af de typer af problemer, som man mener at kunne løse ved hjælp af den værktøjskasse, man behersker.

Selv går Ackoff i brechen for det markedsorienterede synspunkt. Det består i at man kaster sig ud i løsningen af de problemer, som den type klienter måtte have, som man som professionel satser på at betjene. Og det betyder, at man udvikler nye metoder og udvikler nye produkter med henblik på at løse klienternes problemer. Man udvikler sig i den retning, hvor efterspørgslen ligger.

Dermed er ikke sagt, at man skipper de værktøjer og produkter, der er udviklet, men man tillader sig at stille spørgsmålstegn ved hvilke typer af produkter der skal produceres ved hjælp af hvilke typer af værktøjer for at tilfredsstille kundernes krav. Og i forlængelse heraf udvikle nye som en funktion af klientbehovet.

I nærværende sammenhæng betyder dette, at hvis civiløkonomernes klienter mener at have større behov for hjælp til at lede deres virksomheder som helhed end de har behov for specielle (kendte) økonomistyringssystemer, så går man som professionel civiløkonom ind og hjælper med at få ledelsesprocessen til at fungere (bedre).

Dette er en anden måde at udtrykke, at Ackoff ikke er i stand til at sige hvor han selv vil stå, udover at hans udviklingsretning vil være påvirket af de typer af klienter, der henvender sig til en handelshøjskole som forskningsinstitution, og peger på en række for dem uløste spørgsmål.

Dette forhindrer dog ikke Ackoff i at nævne en delmængde af de udviklingskræfter, han ser omkring ledelsesmiljøet:

- tendens i retning af at samtlige interessenter deltager aktivt i ledelsesprocessen,
- mindre bureaukrati og færre interne service-monopoler,
- mindre kontrol af underordnede og mindre planlægning af deres adfærd og større fokus på ledelse af selve interaktionen mellem forskellige enheder i virksomheden,
- udvikling henimod en mere effektiv planlægning, dvs. den ønskede fremtidige situation,
- bedre forståelse for og større indsigt i hvad der egentlig sker i en organisation og i dens omgivelser,
- hurtigere og mere effektiv læring og tilpasning, både hos individ og organisation (mere eksperiment og mindre erfaring),
- udvikling i stedet for simpel fysisk vækst,
- større kreativitet i lederadfærden, eller bort med de selvskabte forhindringer for at drive ledelse.

## PHILIP KOTLER

Philip Kotler rendyrker i sin artikel marketing-aspektet, og fremhæver at en væsentlig del af udviklingen består i at konvertere sig til en stedse markedsorienteret virksomhed.

Kotler er først inde på at marketing er en relativ ny synsvinkel i virksomheden. Mens hvert 10-år i dette århundrede har rendyrket sin egen funktion i virksomheden, var det først i 60-erne at nogle virksomheder egentlig udviklede marketing som værende forskellig fra salg (afsætning). Det er som Drucker udtrykte det: »Formålet med marketing er at gøre salg overflødig.« Bortset fra det retoriske ligger der det i det, at der er forskel på at producere noget og så gå ud og sælge det, og dette at finde ud af folks behov og derefter producere og markedsføre med henblik på at dække dette behov.

Kotler er i sin beskrivelse af den seneste udvikling inde på, at marketing og strategisk planlægning må integreres bedre, samt at egentlig strategisk ledelse i det lange løb er vigtigere end kort-tids tilpasninger. Noget gæt på hvad fremtiden vil bringe ønsker Kotler ikke at lancere, men han peger ikke desto mindre på virksomhedens internationalise-

ring, evnen til at forstå og udnytte verdensomspændende muligheder.

Dette med muligheder eller med reel behovstilfredsstillelse er en såre vigtig sag, som virksomheder selv efter mange års intensivt marketingarbejde stadigvæk er »underudviklede« til. Der er en positiv korrelation imellem god marketingadfærd og virksomhedens nettogevinst, og derfor kan det undre, at virksomheder ikke har investeret mere i udvikling af deres specifikke marketingfunktion og fået den integreret i ledelsen af virksomhedens strategiske udvikling. Marketingaktivitet bør ikke blot være »bagside-passager« men integreres i strategisk planlægning, ellers kan den strategiske ledelse ikke fungere.

Derfor må man tage konsekvensen af en række udviklingslinier fra 60'erne til 80'erne på virksomhedens afsætningsside:

- fra produktdifferentiering og massesalg til markedssegmentering, målgrupper og markedspositionering,
- fra et bredt og et dybt sortiment til emner, som man kan tjene penge på, fordi folk vil have dem,
- flytning af fokus fra omsætningen af den enkelte vare til rentabiliteten af en division som helhed,
- fra omkostningsbaseret prissættelse til det folk vil give,
- fra markedsspredning til få markeder, som man dominerer, og endelig
- fra en kundeorienteret strategi til en mere omfattende interessentorienteret strategi.

Selv om man (naturligvis) ikke kan undvære teknisk og finansiel ekspertise i strategisk ledelse er det efter forfatterens opfattelse evident, at man i kombinationen af strategiske planlæggere og gode markedsføringsfolk har en magtfuld kombination.

Der er i alt dette ikke meget nyt under solen, men der kan skabes noget nyt, hvis man vil begynde at bruge noget af det man ved, og ikke blot vide at man kan bruge det.

## LARS-GUNNAR MATTSSON

Lars-Gunnar Mattsson rendyrker i sin artikel en række af de ledelsesmæssige konsekvenser, som den stigende internationalisering af virksomheden og dens markeder udgør.

Han peger på en række udviklingstendenser som

- protektionisme,
- forskydninger i vægtfordelingen mellem forskellige økonomiske regioner og brancher,
- hurtigere teknologisk udvikling,
- den relative nedgang i den værditilvækst, som virksomheden producerer i sit hjemland, og endelig
- den stigende internationalisering af virksomhedens markeder.

Disse tendenser medfører, at en virksomheds udvikling for det første tenderer mod også at blive international og for det andet, at dens internationalisering må ske ved at opbygge et netværk for at kunne koordinere sine aktiviteter, hvorved virksomheden også bliver et element i andre virksomheders netværk.

Virksomhedens internationaliseringsgrad bliver således en funktion af

- det antal lande den vælger at operere i,
- den investering i afsætnings- og servicefaciliteter, produktionsfaciliteter etc., der ligger uden for hjemlandet, og
- den grad i hvilken det lykkes virksomheden at koordinere sine aktiviteter mellem forskellige lande i stedet for at behandle hvert marked som en separat enhed.

Den traditionelle markeds-prismekanisme og den centraliserede økonomis planlægning er på vej til at blive erstattet af et netværk i hvilket koordinering finder sted ved at virksomheder udvikler relationer til hinanden, og netop derved får ledelse på deres strategiske udvikling.

Dette betyder, at en række for de fleste virksomheder nye relationer skal skøttes, nemlig fordeling af interne og eksterne ressourcer indenfor og mellem hjemmemarked, de markeder der ligger nær hjemlandet og dem der ligger længere borte. Hertil kommer spørgsmålet om, hvad der skal produceres, udvikles og markedsføres ved hjælp af interne eller eksterne ressourcer på hjemmemarkedet og på fremmede markeder.

Det vanskeligste ledelsesproblem bliver herefter måske dette at gøre sig gældende i den strategiske udvikling også på de eksterne ressourcer. Investering i interaktion er en langvarig proces, idet den dybest set

består i at integrere forskellige kulturmønstre, samarbejde udfra vidt forskellige bærende værdier.

Dette er måske specielt »besværligt«, idet der er en tendens til at »centralledelsen« føler, at man mister kontrollen over de udviklinger, der ikke finder sted i og omkring hovedkvarteret. Når dette sammenholdes med, at indkøbsaktiviteter er lige så vigtige som omsætningsaktiviteter og at serviceaktiviteter er lige så vigtige som produktionsaktiviteter, forstår man forfatterens konklusion. Den siger, at vore empiriske studier af internationalisering på dette trin bør være deskriptive med henblik på at udvikle sådanne modeller, at vi sætter os i stand til at forstå en udvikling i virksomhedens livsbetingelser og faktiske liv, hvor gængse referencerammer ikke er specifikke nok.

Forfatterens eget netværksbegreb er en sådan tilbygning til vort begrebsapparat. Og den falder smukt i tråd med praktisk anvendelse af interessentmodellen for strategisk ledelse.

Virksomhedens voksende internationalisering er eet aspekt af ændringer i de krav, en ledelse skal leve op til.

## MILAN ZELENY

Milan Zeleny peger i sin artikel »Ledelse af systemer af mennesker og menneskelig ledelse af systemer« på den løbende revolution i lederes faktiske adfærd, i kravene til lederadfærd.

Det kan kort siges, at behovet for ledelse i form af koordinering er skabt af den forøgede arbejdsdeling, som vi har anset for at være grundlaget for vor økonomiske vækst. Zeleny peger på, at denne bølge er ved at lægge sig, og at specialisering er ved at afløses af integration, hvad der kræver en anden form for ledelse.

Han argumenterer med at

- den enkelte kan i dag klare flere jobs,
- vi får større og større ansvar på arbejdspladsen,
- de formelle hierarkier brydes ned,
- selv-service er en voksende aktivitet,
- den nye teknologi er fleksibel og kan bruges til mange formål,
- maskinerne kompletterer i dag menneskets arbejdsindsats og ikke omvendt,

- højteknologi er ikke blot mere effektiv men den tillader også at gøre ting forskelligt og at gøre forskellige ting.

Eller slagordsmæssigt: vi går fra en tid, hvor vi reparerer fejl i systemet, når de opstår til en ny tid, hvor vi forbedrer systemet, hvis der ikke er fejl.

Den nye lederadfærd, som Zeleny mener er en fundamental ændring af de krav vi kender, kan opsummeres i en model af det integrerede menneske. Måske også med ordspillet »integrated man« som værende i stand til at lede sig selv, »man-age«.

En række udviklingstendenser peger i retning af denne fornyede lederadfærd:

- man interesserer sig mindre for at optimere givne systemer end at designe nye optimale systemer,
- man forskyder opmærksomheden fra produktkvalitet til proceskvalitet,
- man går fra at sikre sig, »just-in-case« til at bruge de styremuligheder, man har og realiserer »just-in-time«,
- fra realisering af korttidsmålsætninger til at arbejde med en kontinuert målsætningsproces,
- fra den opfattelse at en virksomhed er et menneske-maskinsystem til at den er et menneskesystem,
- realisering af den opfattelse, at enhver medarbejder har medansvar for ledelsesprocessen,
- fra træning til egentlig uddannelse,
- realisering af den opfattelse at produktet aldrig forlader produktionsprocessen, man interesserer sig for sine ydelser også når aftageren anvender dem,
- bort fra at leve op til normer og standards til at realisere en kontinuert udvikling og
- integrere sine leverandører og andre interessenter i et netværk, ikke blot »grænseomkostninger lig grænseomsætning« lig med den laveste øjeblikkelige pris.

Realiseringen af disse tendenser giver en type af lederadfærd med to konsekvenser. Den ene er kravet om »selvmanagement«, altså personlig ledelse, dvs. bevidstgørelse af ens egen lederadfærd. Den anden konsekvens er at hver medarbejder må opfattes som medleder.



Zeleny går videre i sine betragtninger med den påstand at den eneste grund til at vi stadigvæk skal drive ledelse også på gårsdagens betingelser er, at vi så at sige har atomiseret vor viden og vore jobs i meget små partikler. Men chefadfærd bliver i konsekvens heraf og af udviklingstendenserne mere noget med at katalysere, være konsultativ og designe. Det hænger også sammen med at folk nu kan og formodentlig også vil lede sig selv, man vil i videre omfang designe lokale netværk og vi går dermed i retning af det integrative samfund. Kort sagt læremesterrollen.

Generalisten, renæssancemanden, er på vej tilbage. Og på makro-niveau er den overregulerede velfærdssatt på vej mod en ny rolle i servicesamfundet.

I Zelenys terminologi bliver ledelse i fremtiden »Human Systems Management«, som er en symbiose af det, at man faktisk leder mennesker og deres forlængede arme maskinerne, og at man gør det på en menneskelig måde.

## PAUL C. NUTT

Paul C. Nutt redegør i sin artikel om praktisk beslutningstagning for en analyse af henved 80 case-studier.

Den klassiske beslutningsmodel udgør i Nutt's sprogbrug:

- problemformulering,
- konkret formålsformulering,
- kreativ udvikling af alternativer,
- evaluering af disse og
- implementering af det valgte alternativ.

Hvert af disse trin i beslutningsprocessen kan underkastes søgning, vurdering og prioritering.

Givet denne terminologi er beslutningerne gennemanalyseret med to formål.

Det første er, at beskrive hvilke elementer i den »ideale« beslutningsproces, der rent faktisk anvendes. Det andet formål er at se hvorledes beslutninger gennemføres.

Den i praksis mest almindeligt anvendte beslutningsprocedure er den

såkaldte historiske model, hvor man ganske simpelt gør som de andre har gjort før. Det vil sige, man formulerer sig som man har lært, man anvender en enkelt kilde som information, subsidiært bruger man sin egen fikse idé, og så skrider man til gennemførelse. Ca. 41% af alle tilfælde anvender denne fremgangsmåde.

Den næstmest almindelige metode er »tage-ned-fra-hylden-metoden«, hvor man søger forholdsvis intensivt. Ca. 30% af casene.

Kun i 15% af alle tilfælde, forsøger man at forny sig, skabe nye ideer.

Med hensyn til selve gennemførelsen af beslutningerne, er det interessant at 42% gennemføres ved at konsulenter eller den interne stab optræder som eksperter, der overbeviser beslutningstageren om det rigtige i at gøre som de siger.

I 23% af tilfældene udstedes lodrette ordrer og i 19% går man ind i en egentlig process-konsultation i gennemførelsesfasen. Og endelig i 17% af tilfældene gennemfører man implementering sammen med de involverede parter.

Disse interessante resultater er gengivet i detaljer i tabellerne 3 og 4.

Den mest signifikante observation er måske at selv den af alle anbefalede rationelle beslutningsprocess (på dansk kaldet analyse-processen) kun anvendes i 15% af alle tilfælde, nemlig der hvor man er nødt til at generere helt nye ideer.

En signifikant observation er videre, at beslutningstagere, »executives«, er meget konsulentafhængige i gennemførelsen af deres beslutninger.

For det tredje kan man pege på at den populære »garbage can« model, der jo går på at den faktiske handle måde bruges til (bagefter) at formulere hvilke problemer, man har løst, ikke understøttes af Nutt's undersøgelser, tværtimod.

## BÖRJE LANGEFORS

Börje Langefors ajourfører i sin artikel Information og Ledelsessystemer samspillet mellem data, information og ledelse.

Han tager udgangspunkt i, at data er tegn, men information er viden, d.v.s. et nødvendigt element i lederadfærd.

Det betyder, at hvis man skal designe et informationssystem, må man kombinere både datamat-teknologi og viden om de mennesker der skal bruge informationen såvel som de formål, som disse ønsker opnået ved hjælp af informationen. Det betyder, at design af informa-

tionssystemer bliver et ledelsesmæssigt og infologisk spørgsmål. Dataene må designes i relation til brugernes referenceramme, hvad der betyder, at ikke alle brugere behøver at have tilgang til de samme data.

Langefors peger på, at den økonomiske informationsløsning må være en decentralisering hvor folk har tilgang til de lokale data, som de har brug for, for at køre tingene i deres egen referenceramme, og ved hjælp af deres eget sprog.

Langefors skelner i sin behandling af informations- og ledelsessystemer mellem dette

- at alle skal have tilgang til samme database,
- det informationsøkonomiske princip og
- den infologiske ligning.

Denne sidste som kan betragtes som en slags informatikkens naturlov siger, at overført information er en funktion af den konkrete informationsproces, der igen er en funktion af de anvendte data, den givne referenceramme for informationsmodtageren og den tid som processen tager eller bør tage.

Ræsonnementer over denne simple, men vigtige formel, giver sig udslag i en klassifikation, hvor den ene dimension er

- informationskategori,
- kommunikationsformål og
- kategori af hoved-bruger, og

den anden dimension går på informationstype og værdien af denne:

- permanent/permanent,
- permanent/semi-permanent,
- permanent/foranderlig og
- foranderlig/foranderlig.

Dette giver tolv forskellige typer af ledelsesmæssige informationer, som hver for sig kan opfattes som værende relevante ved udførelse af forskellige typer af lederroller.

Definerer man lederadfærd som et målsættende, problemløsende og

sprogskabende samspil mellem mennesker, er selve den sprogskabende, kommunikerende aktivitet netop genstand for den in-fologiske indsats.

Kommunikation og lederadfærd er ikke identiske, men de har sådanne fælles elementer, at ingen af de to typer af adfærd kan gennemføres uden i sammenhæng med den anden.

## HEINER MÜLLER-MERBACH

Professor Heiner Müller-Merbach's budskab er meget klart.

Det er, at informatik eller computer science er på vej til at få en sådan betydning, at »enhver anvendt videnskabs effektivitet er porportional med dens indhold af informatik«.

Forfatteren skelner mellem epistemisk viden og heuristisk viden, hvor den første refererer til såkaldte facts og den anden til såkaldte metoder til informationsbehandling. Enhver disciplin har akkumuleret begge disse typer af viden i et intimt samspil.

Forfatterens pointe er at denne kombinerede viden må man se sig i stand til at oplagre i databaser, og at vi må sætte os i stand til at udføre »vidensbehandling« i stedet for den hidtidige »informationsbehandling«. Dette indebærer blandt andet, at måden at anvende menneskelig intelligens på, må tages op til revurdering. Müller-Merbach er af den anskuelse, at det han kalder menneske-datamat-tandemen producerer intelligens, ikke mennesket alene.

Dette indebærer, at een forudsætning for intelligent menneskelig adfærd er, at man behandler relevante dele af computerteknologien. Dette gælder også chefer i virksomheder og offentlige forvaltninger. Forfatteren er ikke så naiv at han mener, at de to forskellige kulturer, som vel ligger i ledelse af menneskelig adfærd på den ene side og anvendelse af computerteknologi på den ande side umiddelbart lader sig forene. Men han er af den opfattelse at de, der i dag har ansvaret for uddannelsen i ledelseslære, må sørge for at den nye generation af chefer bliver udlært i begge disse to metiées, hvorved man kan håbe, at der sker en syntese i det enkelte menneske.

Sluttelig er Müller-Merbach inde på, at den udfordring vi står overfor, er at designe videns-behandlings-systemer, ikke selve maskineriet. Det er ikke maskinerne der skal gøres effektive, men det er vores evne til at effektivisere det Müller-Merbach kalder menneske-maskin-tandemen. Og det gælder både i virksomheden og i et land som helhed. I relation til det sidste er der måske grund til at minde om artiklens overskrift: En Fremtidsvision under Indflydelse af Ny Informations-teknologi.

## RICHARD NORMANN

Richard Normann argumenterer i sin artikel for at der ikke findes en enkelt recept for god ledelse, men vi kan opstille en række principper. Selv argumenterer han for det såkaldte deuterio-learning princip, hvis realisering kræver en lederadfærd, der

- skaber normer for interaktion og problemløsning,
- evner at skabe et sprog, der giver mulighed for at forstå den nære omverden og virksomhedens placering i et mere omfattende økologisk system,
- kan designe virksomhedens organisationsstruktur og det sæt af spille-regler (konstitution), som man vil leve efter, og endelig
- etablerer et egentligt økologisk samspil med omverdenen.

Normann kommer frem til disse egenskaber efter at have analyseret en virksomheds situation ud fra kriterierne:

- akut betalingskrise vs. ikke nogen erkendt krise og
- de nødvendige ændrings retning og indhold relativt klart formuleret og erkendt vs. uklart ditto.

Dette giver fire typer af ændringssituationer:

- behov for ændring klart og retningen klar,
- det strategiske indhold er klart, men der er et problem med (internt) at sælge forståelsen for behovet for ændring,
- uproblematisk at sælge forståelsen for ændringsbehov, men ændring kræver en kompleks analyse; og endelig den vanskeligste situation:

- såvel analyse af og forståelse for situationen som den interne markedsføring af behovet for ændringen er vanskelige.

Hvis man definerer læring som et komplekst sæt af aktiviteter med henblik på identifikation og korrektion af fejl, kan man skelne mellem tre typer læring:

- een tilbagekobling, hvor man arbejder med en (klasse af) fejl.
- dobbelt tilbagekobling, hvor man arbejder med den referenceramme, som definerer fejlen, og endelig
- deuterolæring, som kan betegnes som de betingelser under hvilke man kan ændre den ramme, som giver anledning til uønsket adfærd, d.v.s. organisatorisk kapacitet til selv aktivt at skabe en ny ramme og ikke blot at tilpasse den eksisterende ved at rette simple fejl.

Normann betegner den simpleste form for læring som administrativ ledelse. Den lidt mere komplicerede, hvor man strammer rammen eller forretningsgrundlaget op betegner han strategisk ledelse. Endelig betegner han den form for ledelse, der består i at skabe, og vedblive med også i det lange løb at skabe, en strategisk platform som statsmandskunst.

Hvis man er en effektiv leder af »statsmandsformat«, er man i stand til at omforme konflikter til nye forretningsgrundlag. Her til kræves nøjagtig de egenskaber, der ovenfor definerer deuterolæring-adfærd, på dansk måske kaldet læring af anden grad.

## SVEN-ERIK SJÖSTRAND

Sven-Erik Sjöstrand siger i sit indlæg at enhver af de organisationer, som findes i vore samfund, har to funktioner. Den ene er at producere og udveksle økonomiske goder, givet relativt stabile omgivelser, og givet relative korttidsbetragtninger. Den anden funktion er mere dynamisk og langtidsorienteret og består af produktion, evt. reproduktion af menneskelig kompetence og realisering af menneskelige idealer.

Formålet med interaktion i en organisation kan altså være økono-

misk, den kan være ideel og den kan være skabende. Selve formen for interaktionen kan være hierarkisk eller netværksagtig.

Det betyder for hierarkiernes vedkommende, at man kan tale om

- økonomisk baserede virksomheder og offentlige forvaltninger,
- ideelle føderationer og kooperativer og
- skabende klaner.

Indenfor netværk kan man tale om

- økonomisk baserede markeder,
- ideelle sociale bevægelser og
- skabende cirkler.

Hver af disse har forskellige typer af transaktionsmekanismer, de har forskellige grundlæggende funktioner, forskellige basisrelationer. De hviler på forskellige opfattelser af mennesket og deres strategiske funktion er forskellig.

Således er det efter Sjöstrands opfattelse de økonomisk organiserede foretagenders formål at skabe mulighed for menneskets fysiske overlevelse, mens det er de ideelle foretagenders mål at skabe menneskelig identitet. Det overordnede formål for den sidste kategori, det skabende, er at etablere individuel identitet.

Det er værd at bemærke, at enhver organisation efter forfatterens opfattelse har både økonomiske, ideelle og skabende funktioner i en skønsom blanding. Det betyder, at det komplekse, interaktive menneske i daglig praksis har udkonkurreret homo oeconomicus. Med den konsekvens dette måtte have for det liv som »complex interactive man« lever i sin arbejdsrolle.

Det er klart, at de aspekter, som Sjöstrand fremholder i sin duale model, har implikationer for fremtidens lederadfærd.

## STEN JÖNSSON

stiller i sit indlæg det man kalder et godt spørgsmål, hvorledes løser det folkevalgte råd sit ledelsesproblem.

Jönssons studier går mest på kommunalbestyrelser, men ræsonnementet går egentlig på folkevalgte råd i almindelighed, således også

tillidsapparatet og bestyrelser i private virksomheder. Folkevalgte organer som helhed.

Jönsson starter med at slå fast, at en kommunalbestyrelse er en ledergruppe, hvor medlemmerne er i indbyrdes konflikt. Det ligger i sagens natur.

Vanskeligheden ved at drive ledelse i et sådant forum forstærkes ved at det er svært at måle outputtet, og dermed komme frem til et effektivitetsmål.

Man har forsøgt sig med flere styreudvalgte: planlægning, magt og læring.

Planlægningen fungerer ikke som styreudvalgt fordi omverdenen hele tiden ændrer sig. Man kunne derfor forsøge at lægge magten ud i systemet ved decentralisering og man kunne som alternativ eksperimentere, hvad der naturligvis skaber ny information (læring). Valg af en eller flere af disse muligheder har forskellige implikationer for hvorledes man skal designe den politisk/administrative organisation og for selve det politiske lederskab.

Man stiller det krav til det folkevalgte råd at ledelsesprocessen skal være demokratisk og være effektiv. Med hensyn til demokratiet, skal flertallet hele tiden legitimere sig i forhold til oppositionen. Det fordrer åbenhed.

Med hensyn til effektivitetsaspektet afføder dette en frustrerende dobbeltydighed. Effektivitet kræver en forholdsvis lukket organisation, hvor man er enige om mål og midler.

Kravet om demokrati og effektivitet er blandet med medlemmernes krav om magt: Der er politik i alt!

Politisk lederskab kan måske defineres som ledelse af forholdet mellem åbenhed og lukkethed, forholdet mellem diskussion og aktion. I dette lederskab kan der eventuelt indgå en aftalt arbejdsdeling mellem de folkevalgte politikere og embedsværket.

Hvis man skal have et foretagende til at køre, som er ledet af en folkevalgt forsamling, kræves der en balance imellem centralisering og decentralisering af beslutningsprocessen. Jönsson har den opfattelse, at man fra centralt hold kan styre finansielt, dvs. man prioriterer og man kræver budget-disciplin, m.v. På den anden side skal de konkrete ændringer ske ude i systemet så nær ved omgivelserne som muligt.

Løsningen ligger i en central finansstyring og lokale legitimerede servicecentre.



Planlægning kan opfattes som kumulering af central viden. Magt som dette at foreskrive adfærdsregler, normer og belønnings- og sanktions-systemer. Læring er en funktion af eksperimenter og direkte observerede resultater.

Politisk lederskab kan defineres som dette at integrere planlægning, magt og læring.

## HÅKAN TÖRNEBOHM

Håkan Törnebohm's hovedbudskab er, at ledelsespraksis er uløseligt knyttet til ledelsesforskning, som atter er uløseligt knyttet til en række grundforskningsdiscipliner. Spørgsmålet er, hvorledes man bringer denne sammenhæng til at fungere med bedre resultater for hvert enkelt område til følge.

Artiklens formål er at skitsere en intellektuel referenceramme for forskere, der har sat sig som opgave at medvirke til dækning af de behov, som ledelsesprocesser i praksis afkaster.

Anvendt videnskab relaterer en konkret disciplin, som f.eks. erhvervsøkonomi eller ledelseslære til den mere universelle form for forskning. Denne sidste definerer Törnebohm ved tre typer af egenskaber:

- dens socio-kulturelle kompleks,
- dens relationer til den enkelte forsker og til et slags forskerkollektiv og endelig
- det kompleks af praksis, hvori forskere er involveret.

Den sociale side af den generelle forskning består af de personer som udfører forskningsarbejde, det såkaldte forsker-fællesskab. Den kulturelle side bliver derfor sammensat af alle publicerede resultater af forskningsaktiviteter.

Den forskerkultur, der er udviklet, øver – naturligt – indflydelse på den kontinuert studerende, således at han

- så at sige assimilerer den givne kultur i form af et verdensbillede (referenceramme) også i det område han studerer, og
- udvikler et videnskabsideal i relation til området.

Törnebohm er af den opfattelse, at et paradigme er en tæt oplevet sammenhæng mellem forskerens

- interessefelt,
- professionelle kompetence,
- verdensanskuelse/referenceramme, og
- syn på videnskab, incl. videnskabsideal.

Baseret på et paradigme udfører man praktisk forskning i form af et forskningsprogram. Dette bør i følge Törnebohm indeholde disse komponenter:

- et område, som man ønsker at undersøge,
- et sæt antagelser om dette område,
- et sæt problemstillinger,
- et sæt instrumenter (forskningsmetoder),
- en kritisk behandling af disse, og endelig
- en plan til at gennemføre projektet.

Når planen sættes i værk, får man et rullende forskningsprogram. Resultatet kan være såvel en styrkelse af paradigmet som det kan være paradigmeskift.

Den grundlæggende forskningsproces mener Törnebohm har en parallel i udviklingen af vore anvendte discipliner, f.eks. erhvervsøkonomi og ledelseslære.

Tager man en professionel udøver af en disciplin, f.eks. ledelseslære, består hans paradigme (også) i

- hans interessefelt,
- hans faglige kompetence,
- hans verdensbillede/referenceramme,
- hans professionelle normer.

Når man arbejder med problemer i praksis, for eksempel ledelsesproblemer, vil man ofte kombinere forskellige discipliner, eventuelt i form af et team, hvis funktion derfor bliver mere varieret og (forhåbentlig) mere effektiv. Det er her forskerne kommer ind med spørgsmålet om, hvad praktikerne behøver af viden (referencerammer, metoder og teknikker) for at fungere udfra egne præmisser. En sådan fælles opgave for praktikere og forskere (klient og konsulent) kalder Törnebohm for et prospekt.

Ud fra et eksempel fra medicin slår han fast, at anvendt forskning kan bede grundforskningen om nye instrumenter og metoder, og at sådanne rent faktisk vælges fra grundforskningen.

Videre kan praksis bede den anvendte forskning (klinisk forskning) om mere specifikke problemløsninger, og få sådanne leveret.

Denne model anser Törnebohm for anvendelig på alle anvendte typer af forskning, incl. ledelsesforskning.

· Spørgsmålet er så hvorvidt praksis kan forbedres, via forskning. En mulighed er, at forskerne ganske simpelt forsyner de professionelle med bedre paradigmer, udviklet i gensidige uddannelsesprogrammer og gensidig konsulentvirksomhed.

Det betyder – hvis der skal komme noget bedre ud af det – at forskernes paradigmer må »svinge« med praktikernes. Det gør de hvis

- forskeres og praktikeres interesser er komplementære, således at begge parter føler, at de får noget ud af samspillet,
- forstår hinanden, dvs. taler samme sprog,
- forskerne har indsigt i praktikernes arbejdssituation og referencerammerne fra de to sæt paradigmer ikke er væsensforskellige, samt
- de gensidige forventninger er realistiske.

Mens grundforskere kan siges at være interesseret i ny viden for deres egen skyld, viden der tilfredsstiller deres nysgerrighed og kan sættes ind i en større teoridannelse, er den anvendte forsker interesseret i at kunne udøve samme profession som den praktiker, som han driver forskning for og sammen med. Bedre og bedre.

## ERIK JOHNSEN

Erik Johnsen har forsøgt at integrere de 11 forfatteres synspunkter i sin artikel om megatrends som drivkræfter for udvikling af ledelsesprocessen. Denne artikel er gengivet i sin helhed under titlen »Fremtidens ledelse«.