

Ledelsesudvikling som international konkurrenceparameter

Af Louis Printz*)

Resumé

Som nyt medlem af den redaktionskomité, der med virkning fra 1.1.87 skal forestå den faglige ledelse af tidsskriftet »Ledelse og Erhvervsøkonomi«, har jeg fundet det naturligt at give læserkredsen et indtryk af de faglige problemstillinger, som jeg for øjeblikket beskæftiger mig med og som derfor direkte eller indirekte vil ligge til grund for mit virke i de kommende år i komitéen.

1. Ledelsesbegrebet som driftsøkonomiens centrale element.

Erfaringerne fra et flerårigt samarbejde med danske erhvervsvirksomheder omkring udvikling og anvendelse af modeller på områderne »ledelsesinformationssystemer«, »organisationsudvikling«, »strategisk planlægning« og »internationalisering«, har overbevist mig om, at der i de kommende år i stigende grad vil blive fokuseret på *ledelsesbegrebet som driftsøkonomiens centrale element* i erhvervslivets omstilling til 1990'ernes dynamiske erhvervsbetingelser. Såvel private som offentlige virksomheder vil på denne måde blive stillet overfor kravet om målrettet ledelsesudvikling. Opfattet i positiv betydning, vil en effektiv udvikling og operationalisering af ledelsesbegrebet med stor sandsynlighed kunne resultere i, at *høj ledelseskompentence bliver en virkningsfuld konkurrenceparameter* for dansk erhvervsliv på det internationale marked.

Den her skitserede udviklings heldige forløb er bl. a. betinget af, at de erhvervsøkonomiske forskningsinstitutioner og her ikke mindst handelshøjskolerne, er indstillet på at give høj prioritet til de forsknings- og metodeudvik-

lingsaktiviteter, der skal skabe det teoretiske grundlag for ledelsesbegrebets udvikling.

For at en sådan igangsat ledelsesudviklingsproces kan opnå tilstrækkelig entydighed og gennembrudskraft, er det efter min mening hensigtsmæssigt at koncentrere den praktiske del af udviklingsprocessen omkring såkaldte »udviklingsbærende virksomheder«, der efter at have opnået et tilstrækkelig højt ledelsesmæssigt kompetenceniveau kan optræde i *rollen som ledelsesideal og forandringsformidler* i forhold til erhvervslivets øvrige virksomheder. Ved en »udviklingsbærende virksomhed« skal i den her anvendte betydning forstås en virksomhed, der gennem bevidst ledelsesmæssig indsats til stadighed søger at være på forkant med branchens eller et bestemt erhvervsområdes udvikling. Som spydspids i erhvervsudviklingen vil en udviklingsbærende virksomhed typisk være 3-5 år forud for den udviklings-tunge del af erhvervslivet.

Efter danske forhold er den udviklingsbærende virksomhed typisk mellemstor, men kan i princippet være stor eller lille og f. eks. fremtræde som en selvstændig forretningsenhed i en større virksomhedsstruktur (koncern).

I en sund erhvervsstruktur vil mængden af udviklingsbærende virksomheder typisk udgøre 20% af den samlede virksomhedsmængde.

Set udfra et samfundssynspunkt har den udviklingsbærende virksomhed den fordel, at den dels er i stand til at konkurrere på internationalt niveau og dels som forbillede og samarbejdspartner trækker andre virksomheder med i en sund erhvervsudvikling.

Som studieobjekt og samarbejdspartner for de erhvervsøkonomiske forskningsinstitutioner

*) Professor, dr.merc., Handelshøjskolen i Århus. Artiklen modtaget november, 1986.

frembyder den udviklingsbærende virksomhed den fordel, at den for det første er naturlig motiveret for forandring og forsøgsvirksomhed, for det andet på grund af sin karakter af »ufuldkommenhed« er indstillet på at samarbejde med eksterne specialister og for det tredje udgør en overskuelig organisatorisk enhed.

Følgende karakteristik af de typiske træk ved den udviklingsbærende virksomhed er udarbejdet i et samarbejde mellem forskere fra handelshøjskolen i Århus og erhvervsledere omkring udvælgelse af virksomheder til et fælles forskningsprojekt.

Af pladsmæssige årsager vil karakteristikken enkelte elementer ikke blive nærmere beskrevet på dette sted.

- sund forretningsportefølje.
- internationalt konkurrenceniveau.
- fleksibel organisationsstruktur.
- åjourført teknologisk vidensbase.
- særpræget kompetenceevne.
- stærk virksomhedskultur.
- effektiv kvalitetsstyring.
- afklaret værdigrundlag.
- professionelt lederskab.
- målrettet medarbejderudvikling.

Det bemærkes, at begrebet »udviklingsbærende virksomhed« er dynamisk og ikke statisk. For at kunne opfylde de til betegnelsen nærmere specificerede og operationaliserede karakteristika, er det således nødvendigt, at den pågældende virksomhed til stadighed gennemfører ledelsesudviklingsaktivitet, uanset om man på et givet tidspunkt har opfyldt de stillede krav eller ej.

2. Synliggørelse af ledelsesbegrebets grundstruktur.

Udtrykt i stærk forenklet form kan ledelsesbegrebet defineres som udøvelse af aktiviteterne »samordne«, »påvirke« og »forstå« eller udtrykt på en mere mekanisk måde udøvelse af aktiviteterne »planlægning«, »styring« og »kontrol«.

Det siger sig selv, at en så simpel fortolkning af ledelsesbegrebet ikke kan danne grundlag for

tilrettelæggelse af en kvalificeret ledelsesudviklingsproces, hvorefter det har været nødvendigt at udvikle en ledelsesmodel, som i størst muligt omfang tilgodeser såvel praktiske som teoretiske hensyn.

Ledelsesmodellen er udviklet over en årrække i et samarbejde mellem repræsentanter for udviklingsbærende virksomheder og handelshøjskolen, idet der har været enighed om, at det ikke er et mål i sig selv at gøre ledelsesbegrebet enkelt og let forståeligt for alle uanset videnskabelig baggrund og interesse. Virksomhedsledelse på det niveau, der er nødvendigt for at kunne klare sig på internationalt niveau er særdeles vanskeligt og komplekst, hvorfor forståelsesproblematikken først og fremmest er et spørgsmål om at *bibringe aktørerne en tilstrækkelig videnskabelig baggrund for og indlevelse i virksomhedsledelse*, når det udøves på et internationalt kompetenceniveau.

Den således udviklede ledelsesmodel, der viser grundstrukturen i ledelsesbegrebet er vist i nedenstående fig. 1 og vil blive gennemgået systematisk i det følgende.

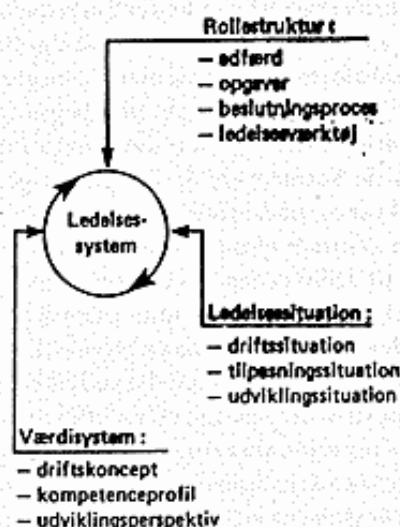


Fig. 1. Ledelsesbegrebets grundstruktur.

Lederrollebegrebet

Afhængig af den valgte lederstil kan virksomhedens ledelsesfunktioner, som to yderpunkter, indrettes med henblik på betoning af henholdsvis system- og personegenskaber, hvilket fremgår af nedenstående principskema fig. 2.

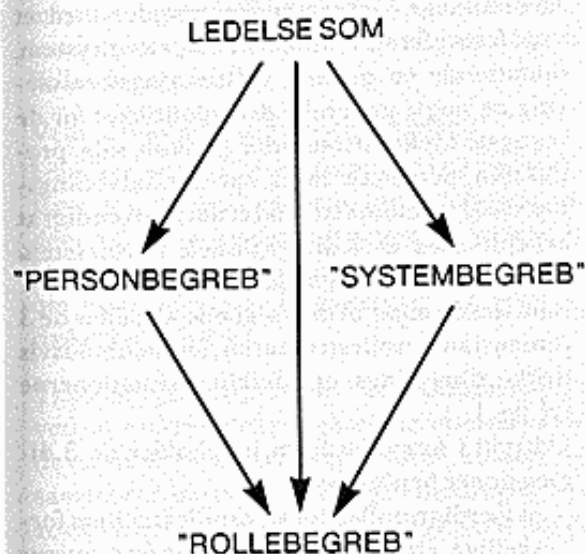


Fig. 2. Lederrollebegreb

Ved ensidig betoning af systemegenskaberne opbygges ledelsesfunktionerne omkring en formel stillingsstruktur, omfattende et hieraki af veldefinerede funktionsområder med dertil svarende stillingsbetegnelse, ansvars-/kompetenceforhold og kommandoveje.

Ved modsat entydig betoning af personegenskaber opbygges lederfunktionerne omkring et naturligt arbejdsdelingsmønster for samarbejdet mellem virksomhedens ledende medarbejdere, baseret på kendskab til og accept af den enkelte leders faglige kvalifikationer og interesseområder.

I bestræbelserne, at tilgodese de under afsnit 1 nævnte krav, har de udviklingsbærende virksomheder fundet det hensigtsmæssigt at anvende en lederstil, der forsøger at kombinere fordelene og afhjælpe ulemperne ved ovennævnte to former for lederstil, idet virksomhedens ledelsesfunktioner opbygges omkring et lederrollebegreb jf. figur 1.

Som det fremgår af figuren, er rollebegrebet på personsiden karakteriseret ved bestemte adfærdsmønstre, hvis indhold er bestemt af rollehave-rens holdninger, erfaringer og uddannelse og på systemsiden karakteriseret ved bestemte ledelsesopgaver, ledelsesprocesser og ledelsesværktøjer (teknikker).

Afhængig af, hvad der i det enkelte tilfælde findes hensigtsmæssigt, kan lederrollen tænkes udført af enkeltpersoner eller persongrupper, ligesom en person kan tænkes at optræde i flere forskellige lederroller. Med baggrund i ovennævnte antagelser er et effektivt ledelsessystem herefter betinget af en lederrollestruktur,

der muliggør en effektiv løsning af de ledelsesopgaver, der er forbundet med virksomhedens drift, vedligeholdelse og udvikling; idet der ved rollestrukturens udøvelse tages hensyn til de værdisystemer, som jvf. fig. 1 ligger til grund for de forskellige ledelsessituationer.

Ledelsessituationsbegrebet

Som det fremgår af fig. 1 skelner modellen mellem 3 forskellige, typiske ledelsessituationer, nemlig:

1. Driftssituationer
2. Tilpasningssituationer
3. Udviklingssituationer

Vedr. driftssituationer.

Lederroller, der udøves i forbindelse med løsning af driftsopgaver, har som grundlæggende fælles attitude, at de søger mod opnåelse af størst mulig stabilitet, kontinuitet og harmoni. I bestræbelserne på at opnå tilstrækkelig høj grad af *produktivitet* lægger driftsrollerne, som et fælles træk, vægt på opbygning af evnen til fælles ressourceudnyttelse og internt samarbejde (opnåelse af intern samarbejdssynergiefekt) på tværs af forskellige funktionsområder og ledelsesniveauer.

I tilfælde, hvor driftslederrollerne underspilles eller misrægtes, opstår der fare for *produktivitetskriser* med rentabilitets-, likviditets- og soliditetsproblemer som synlige følgevirkninger.

Vedr. tilpasningssituationer.

Lederroller, der udøves i forbindelse med løsning af tilpasningsledelsesopgaver, har som grundlæggende fælles attitude, at de søger mod opnåelse af fleksibilitet, koordination og dominans. I bestræbelserne på at opnå tilpasningsmæssig *effektivitet* lægger tilpasningslederrollerne vægt på opbygning af evnen til behovs-

dækning og eksternt samarbejde (opnåelse af ekstern samarbejdssynenergieffekt) i forhold til leverandører, kunder, offentlige myndigheder, eksperter m.v..

I tilfælde, hvor tilpasningslederrollerne underspilles eller misrøgtes, opstår der fare for *identitetskriser* med kompetence-, konkurrence- og afsætningsproblemer, som synlige følgevirkninger.

Vedr. udviklingssituationer.

Lederroller, der udøves i forbindelse med løsning af udviklingsledelsesopgaver, har som grundliggende fælles attitude, at de søger mod opnåelse af forandring, udfordring og vækst. I bestræbelserne på at opnå udviklingsmæssig *kreativitet* lægger udviklingslederrollerne, som et fælles træk, vægt på opbygning af evnen til at formulere og realisere udviklingsmål (visioner, idealer m.v.). I tilfælde, hvor udviklingslederrollerne underspilles eller misrøgtes, opstår der fare for *kreativitetskriser* med mobilitets-, motivations- og intelligensflugtproblemer som synlige følgevirkninger.

Værdisystembegrebet.

Ledelsesbegrebets kvalitative indhold er baseret på virksomhedens forretningsmæssige værdisystem, omfattende forskellige ønsker, holdninger, værdinormer for henholdsvis aktivitetsmål (målsætning, idegrundlag, formålsstruktur, hensigtserklæring m.v.) og aktivitetsform (politikker, retningslinier, anvisninger, procedurer, regler m.v.).

Det forretningsmæssige værdisystem udgør den formelle del af virksomhedens kultur og danner den videns og holdningsmæssige baggrund for rollestrukturens udøvelse, ved bl.a. at skabe grundlaget for afklaring af de forudsætninger og antagelser, som mere eller mindre bevidst indgår i ledelsessystemets beslutningsstruktur.

Dybden i og graden af bevidsthed om det forretningsmæssige værdisystem er udtryk for kvaliteten af de beslutninger der træffes og dermed bestemmende for ledelsens kompetenceniveau.

Hvor mange virksomheder arbejder med et vagt formuleret, 1-dimensionelt værdisystem, omfattende en generel målsætningsformulering og nogle generelle driftspolitikker for de vigtigste funktionsområder (indkøb, salg, produktion, personale m.v.), har den udviklingsbærende virksomhed fundet det nødvendigt at arbejde med et 3-dimensionelt værdisystem med relativ stor vidensmæssig dybde.

Som det fremgår af det følgende afspejler de 3 dimensioner rollestrukturen for henholdsvis drifts-, tilpasnings- og udviklingssituationerne jvf. fig. 1.

Udtrykt i forenklet form indeholder de 3 dimensioner henholdsvis

- et værdigrundlag for samspillet mellem forskellige elementer i *virksomhedens interne struktur* (funktioner, afdelinger, ledelsesområder m.v.)
- et værdigrundlag for samspillet mellem virksomheden og dens *eksterne interessentgrupper* (leverandører, rådgivere, kunder, offentlige myndigheder, samarbejdspartnere m.v.),
- et værdigrundlag for samspillet mellem virksomheden og *udviklings-elementer* i den omkringliggende, samfundsskabte virkelighed. (Behov, holdninger, love, teknologi m.v.).

Vedr. 1 (intern struktur).

I den her anvendte betydning har værdigrundlaget for samspil i virksomhedens interne struktur til formål at give driftslederrollerne en fælles identitet, idet virksomheden ellers risikerer at løbe ind i tidligere nævnte produktivitetsskrise.

Virksomhedens interne struktur består af forskellige organisatoriske enheder (fx linie- og stabsfunktioner), der hver repræsenterer et fagligt særpræg (fx produktion, salg, indkøb, administration, økonomi m.v.) med dertil svarende særlig sprogbrug (begrebsapparat) og værdinormer. Gennem den fælles identitet skabes der forståelse for og accept af samarbejdet omkring de fælles driftsmål, på tværs af de organisatoriske enheder. Den samarbejds-

mæssige synergieffekt opnås bl.a. ved at skabe samling om fælles styrker og afhjælpning af fælles svagheder.

Vedr. 2 (eksterne interessentgrupper).

I den her anvendte betydning har værdigrundlaget for samspil mellem virksomheden og dens eksterne interessegrupper til formål at koncentrere tilpasningslederrollernes indsats om virksomhedens kompetence- og behovsdækningsområder.

Tilpasningssituationerne er karakteriseret ved, at virksomhedens eksterne interessenter (leverandører, underleverandører, kunder og samarbejdspartnere i øvrigt) inddrages direkte i ledelsesprocessen med vægt på de interessenter, der er af betydning for virksomhedens særpregede kompetence.

En stadig mere anvendt form for synliggørelse af værdigrundlaget består i at udarbejde profilbeskrivelser, der på en klar måde tydeliggør de forhold (profilelementer), som ledelsen ønsker lagt til grund for samarbejdet (salg, køb, rådgivning m.v.) med de vigtigste eksterne interessenter. Profilbeskrivelserne kan ligeledes anvendes som et effektivt værktøj i den interne markedsføring af værdigrundlaget overfor virksomhedens personale.

Vedr. 3 (udviklingselementer).

I den her anvendte betydning har værdigrundlaget for samspillet mellem virksomhed og omverdenen til formål, at samle udviklingslederrollernes indsats omkring afklaring af virksomhedens langsigtede udviklingsmål («udviklingsmæssig lysprikk»). Udviklingssituationer er bl.a. karakteriseret ved, at de involverede ledere, i samarbejde med eksterne sparingspartnere, søger at afklare de udviklingstendenser («kræfter», «bærefrekvenser»), der er indeholdt i samfundsudviklingen, og som skønnes at være af central betydning for virksomhedens fremtidige udviklingsmuligheder (eksistensgrundlag).

Som generelle krav til virksomhedens fremtidige erhvervsplacering (strategiske position) har de udviklingsbærende virksomheder i

samarbejdet med handelshøjskolen peget på følgende forhold:

- et konstaterbart vækstopotentiell,
- positivt værdigrundlag set i forhold til samfundets toneangivende moralopfattelser,
- en position der er ønskelig og opnåelig for den pågældende virksomhed og som tiden med stor sandsynlighed vil kunne bringes til at arbejde for.

Denne dimension af virksomhedens samlede forretningsmæssige værdigrundlag kan eksempelvis synliggøres i en *hensigterklæring*, der i komprimeret form beskriver de behovsområder virksomheden ønsker at satse på samt de midler der tænkes taget i brug i f.m. behovsdækningen.

Ledelsesdilemmabegrebet.

Som det fremgår af fig. 1, er de grundliggende værdinormer, der er indeholdt i de forskellige ledelsessituationer af natur i modstrid med hinanden. Som et yderpunkt er der således eksempelvis direkte modstrid mellem driftssituationernes søgen mod stabilitet og udviklingssituationernes søgen mod forandring.

Tilsvarende vil der ofte være modstrid mellem driftssituationernes prioritering af kontinuitet og tilpasningssituationernes prioritering af fleksibilitet.

Belyst i et tidsmæssigt perspektiv gælder det tilsvarende som hovedregel, at driftssituationerne er domineret af fortidige beslutninger og handlinger, tilpasningssituationerne af nutidige beslutninger og handlinger og udviklingssituationerne af fremtidige beslutninger og handlinger.

En situation uden konflikter mellem de tre tidsperspektivers værdigrundlag kan kun tænkes i det tilfælde, hvor virksomheden i en længere periode befinder sig i et statisk erhvervsmiljø og er som sådan helt uinteressant for specielt udviklingsbærende virksomheder.

Tilstedeværelsen af naturlige konflikter i virksomhedens samlede rollestruktur er på denne måde udtryk for ledelsessystemets og organisationsstrukturens dynamiske egenskaber.

Ved at oprette og udøve forskellige lederroller tilføres organisationsstrukturen forskellige funktionelle egenskaber. Opspilling og nedspilling af bestemte lederroller medfører på denne måde, alt andet lige henholdsvis styrkelse eller svækkelse af bestemte egenskaber/evner ved strukturen. En samtidig vægtning af to eller flere »modstridende« lederroller skaber en naturlig skærpet konfliktsituation, hvis løsningsmåde er bestemmende for, om organisationsstrukturen tilføres den ønskede kombination af egenskaber.

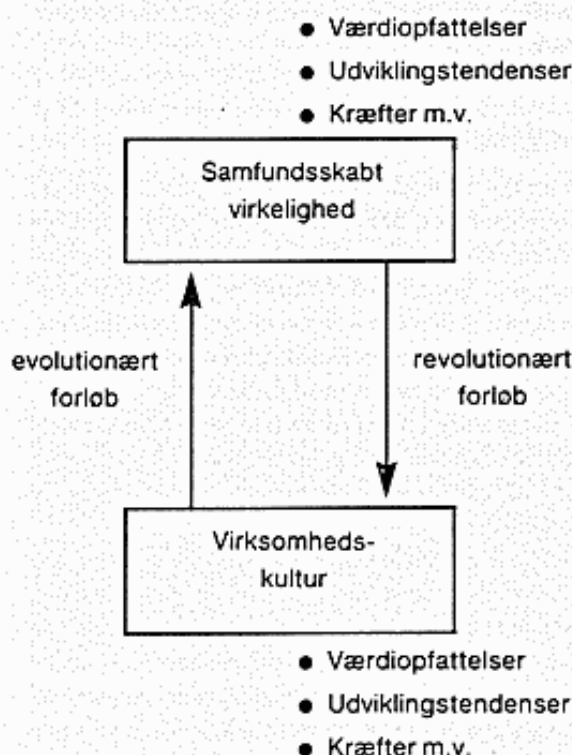


Fig. 3: Værdiafklaringsprocessens retning.

Gennem udvikling og drift af virksomhedens lederrollestruktur er ledelsen på denne måde i stand til at bestemme organisationsstrukturens funktionelle egenskaber (fleksibilitetsgrad, kreativitetsniveau, produktivitetsniveau, kompetenceniveau m.v.).

Jo større krav ledelsen stiller til organisationens funktionelle egenskaber fx af konkurrencehensyn, des større sandsynlighed er der, for at de naturlige konflikter forstærkes og des større krav stilles der til ledelsessystemets konfliktløsningsevne.

Et avanceret ledelsessystem er derfor i stand til at håndtere en avanceret (konfliktfyldt) organisationsstruktur, medens et primitivt ledelsessystem tilsvarende kun er i stand til at håndtere en primitiv (konfliktløs) organisationsstruktur.

De foreløbige erfaringer fra samarbejdet med de udviklingsbærende virksomheder viser, at det ikke er hensigtsmæssigt at foretage en løbende fornyelse (»opsaftning«) af det forretningsmæssige værdisystems 3 dimensioner på samme tid, da afklaringsarbejdet ved en sådan jævn indsats kommer til at savne dybde og gennembrudskraft.

Det foreslås derfor at foretage værdiafklaringen i periodevise ryk, hvor de enkelte dimensioner på skift, med baggrund i signaler fra et tredelt strategisk varslings- og kontrolsystem, gøres til genstand for den nødvendige justering og fornyelse. Nedenstående fig. 3 viser to principielt forskellige retninger som et sådan fornyelsesproces kan have.

Iflg. figuren kan afklaringsprocessen enten tage udgangspunkt i virksomhedens omverden (samfundsskabte virkelighed) med deri indeholdte værdiopfattelse, udviklingstendenser, kræfter m.v. eller i virksomhedens interne struktur (virksomhedskultur) med deri indeholdte værdiopfattelser, udviklingstendenser, konflikter m.v.

Ved i førstnævnte tilfælde at betone udviklingslederrollerne og herefter via tilpasningsroller og driftsroller at nærme sig virksomhedsstrukturen på omverdenens præmisser, får afklaringsprocessen karakter af et revolutionært forløb, medens den i sidstnævnte tilfælde, hvor den samfundsskabte virkelighed betragtes på virksomhedens præmisser, får karakter af et evolutionært forløb.

Ændringernes hastighed og størrelse er sammen med organisationsstrukturens reaktions-evne bestemmende for værdiafklaringsprocessens rytme, retning, rækkefølge og dybde.

3. Sammenfatning.

Budskabet i nærværende artikel skal afslutningsvis sammenfattes i flg. hovedsynspunkter:

- Ledelsesbegrebet vil med stigende vægt fremstå som driftsøkonomiens centrale element i de kommende år frem mod 1990'erne.
- Høj ledelseskompetence kan blive en virksomheds konkurrenceparameter for dansk erhvervsliv på det internationale marked.
- Såkaldte »udviklingsbærende virksomheder« vil med fordel kunne optræde som samlepunkt for teori og praksis i rollen som ledelsesideal og forandringsformidler.
- Virksomhedsledelse under internationale konkurrencebetingelser er i dag så kompliceret og krævende, at det intet formål tjener at søge ledelsesbegrebet forenklet og populariseret med henblik på at lette kommunikation af ledelsesbegreber og ledelsesværktøjer. I stedet bør man gennem aktiv indsats bibringe flest mulige ledere og nøglepersoner forståelse for og kendskab til ledelse på internationalt kompetenceniveau.
- Udvikling af en virksomheds ledelsesmæssige kompetenceniveau kan med fordel tage udgangspunkt i en til formålet udviklet ledelsesmodel, der betoner samspillet mellem lederrollestruktur, forskellige ledelsessituationer og et forretningsmæssigt værdisystem.
- Det anbefales at arbejde med et 3 dimensionelt værdisystem, omfattende forskellige værdigrundlag for samspillet mellem henholdsvis elementer i virksomhedens interne struktur, virksomheden og dens eksterne interessentgrupper og virksomheden og udviklingselementer i den omkringliggende samfundsskabte virkelighed.
- Virksomhedsledelse er af natur konfliktfyldt og lægger op til kvalificeret håndtering af forskellige, uundgåelige ledelsesdilemmaer. Konflikter af den her nævnte type er ydtryk for virksomhedens dynamik og naturlige »ledelsesenergi«.
- Afklaring og implementering (»opsaftning«) af en virksomheds forretningsmæssige værdisystem foregår mest hensigtsmæssigt i periodevis ryk.