

Den hele leder i den hele virksomhed

Af Poul Sveistrup

Resumé

Hver ny succesleder bliver gerne spurgt: Hvordan gjorde du det? Og man får så hans succeshistorie.

Men:

Succeslederens succes var altid situationsbestemt, og det er nu engang svært at abstrahere og generalisere til simple regler for god lederadfærd, der ikke er situationsafhængige.

Og:

Succesbudskabet kan ikke reduceres til et enkelt svar: Gør sådan! Man må som succesleder kunne det hele!

Mit budskab er derfor:

At kunne det hele kræver

- *at vide hvad der er væsentligt,*
- *at føle hvad der er relevant,*
- *at ville det der er realistisk, og*
- *at kunne gøre det praktisk anvendeligt.*

Altså: Den hele leder har et effektivt informationsfilter, fornemmer hvad der er formålstjenligt omend ikke nødvendigvis »rationelt«, har jordforbindelse, og kan omsætte ideer og intentioner til noget der er brugbart.

Derfor: At blive en hel leder er et spørgsmål om udvikling. Uddannelse af kommende ledere må sætte focus på at bevidstgøre om den enkeltes evne til at leve op til de alsidige krav og give rum for udvikling af disse evner i konkrete praktiske situationer.

Hvorfor skal dette tidsskrift nu hedde Ledelse & Erhvervsøkonomi, og ikke bare som tidligere Erhvervsøkonomisk Tidsskrift?

For at understrege, at for at være den kompetente leder må man kunne sin erhvervsøkonomi?

Åh ja, der er selvfølgelig nok nogle teorier og modeller det er godt at kende for at kunne lede, men:

Det er måske nok så meget for at understrege, at erhvervsøkonomien – teorier, modeller, empiriske undersøgelser, etc. – skal være formuleret og præsenteret, så den kan bruges i praksis. Og ikke mindst i et tidsskrift som henvender sig til – som sin primære målgruppe – folk, som er eller aspirerer til at blive ledere.

Det centrale tema for erhvervsøkonomien må således være kompetancekravene til en god leder – hvad skal han kunne?

Og pointen i svaret må være, at han skal *kunne* gøre det – altså lede.

Nøgleordene i samspillet mellem ledelse og erhvervsøkonomi er altså: *kunne gøre* – så man kunne fristes til at lade disse ord være den symbolske betydning af det grafiske symbol »&« der forbinder de to ord ledelse & erhvervsøkonomi.

Min intention i denne redaktionelle spidsartikel i det ny tidsskrift er derfor at prøve at sige noget *alment* om at *kunne gøre*. Altså at forklare og afklare hvad der ligger i kompetance: *kunne* og *adfærd: gøre*. Og for at det skal være *alment* må jeg stille det krav til mine modeller, at de er *holistiske* – altså at de kan beskrive et *hele*.

Hvorfor er det nu blevet så moderne at tale om *holisme*: Det hele menneske, den hele leder, den hele organisation, den hele virksomhed?

Svaret er egentlig så enkelt:

Så snart man ser ensidigt på mennesket, lederen, organisationen, virksomheden, så kommer der uundgåeligt til at mangle noget væsentligt. Billedet bliver partielt og derfor ufuldstændigt – et aspekt, en egenskab, noget specielt. Noget der nok er karakteristisk, men som ikke gør det

Den hele leder i den hele virksomhed

Af Poul Sveistrup

Resumé

Hver ny succesleder bliver gerne spurgt: Hvordan gjorde du det? Og man får så hans succeshistorie.

Men:

Succeslederens succes var altid situationsbestemt, og det er nu engang svært at abstrahere og generalisere til simple regler for god lederadfærd, der ikke er situationsafhængige.

Og:

Succesbudskabet kan ikke reduceres til et enkelt svar: Gør sådan! Man må som succesleder kunne det hele!

Mit budskab er derfor:

At kunne det hele kræver

- *at vide hvad der er væsentligt,*
- *at føle hvad der er relevant,*
- *at ville det der er realistisk, og*
- *at kunne gøre det praktisk anvendeligt.*

Altså: Den hele leder har et effektivt informationsfilter, fornemmer hvad der er formålstjenligt omend ikke nødvendigvis »rationelt«, har jordforbindelse, og kan omsætte ideer og intentioner til noget der er brugbart.

Derfor: At blive en hel leder er et spørgsmål om udvikling. Uddannelse af kommende ledere må sætte focus på at bevidstgøre om den enkeltes evne til at leve op til de alsidige krav og give rum for udvikling af disse evner i konkrete praktiske situationer.

Hvorfor skal dette tidsskrift nu hedde Ledelse & Erhvervsøkonomi, og ikke bare som tidligere Erhvervsøkonomisk Tidsskrift?

For at understrege, at for at være den kompetente leder må man kunne sin erhvervsøkonomi?

Åh ja, der er selvfølgelig nok nogle teorier og modeller det er godt at kende for at kunne lede, men:

Det er måske nok så meget for at understrege, at erhvervsøkonomien – teorier, modeller, empiriske undersøgelser, etc. – skal være formuleret og præsenteret, så den kan bruges i praksis. Og ikke mindst i et tidsskrift som henvender sig til – som sin primære målgruppe – folk, som er eller aspirerer til at blive ledere.

Det centrale tema for erhvervsøkonomien må således være kompetancekravene til en god leder – hvad skal han kunne?

Og pointen i svaret må være, at han skal *kunne* gøre det – altså lede.

Nøgleordene i samspillet mellem ledelse og erhvervsøkonomi er altså: *kunne gøre* – så man kunne fristes til at lade disse ord være den symbolske betydning af det grafiske symbol »&« der forbinder de to ord ledelse & erhvervsøkonomi.

Min intention i denne redaktionelle spidsartikel i det ny tidsskrift er derfor at prøve at sige noget *alment* om at *kunne gøre*. Altså at forklare og afklare hvad der ligger i kompetance: *kunne* og *adfærd: gøre*. Og for at det skal være *alment* må jeg stille det krav til mine modeller, at de er *holistiske* – altså at de kan beskrive et *hele*.

Hvorfor er det nu blevet så moderne at tale om *holisme*: Det hele menneske, den hele leder, den hele organisation, den hele virksomhed?

Svaret er egentlig så enkelt:

Så snart man ser ensidigt på mennesket, lederen, organisationen, virksomheden, så kommer der uundgåeligt til at mangle noget væsentligt. Billedet bliver partielt og derfor ufuldstændigt – et aspekt, en egenskab, noget specielt. Noget der nok er karakteristisk, men som ikke gør det

muligt at generalisere – at se det almene, at se helheden. Vi kan ikke identificere personen, virksomheden, problemet.

Vi kan ikke hjælpe personen eller virksomheden, ikke løse problemet, fordi vi ikke kan stille den rigtige diagnose.

Begrebet helhed

En helhed er noget afgrænset og noget sammenhængende. Form og indhold.

Form er det ydre, det der kendetegner eller identificerer helheden ved dens relationer til omverdenen. Enhver helhed er derfor noget relativt, skabt gennem den måde den relateres til sine omgivelser. Det er relationerne der former helheden. Det er relationerne der giver mennesket eller virksomheden identitet.

Indhold er det indre, samspillet mellem delene. For at formen ikke bare skal være en kontur, et omrids, må der være nogle dele der kan spille sammen. Det kan være to dele i et *komplementært* samspil. Eller flere dele i et *kompletterende* samspil. Pointen er, at vi skal have fat i alle dele, indholdet skal være komplet.

Ideen i det komplementære samspil kan beskrives ved begrebsparret YIN og YANG – med dets livgivende dynamik.

Ideen i det kompletterende samspil kan beskrives på mange måder. Jeg har i det følgende valgt tre: samspillet mellem fire temperamenter, mellem fire aspekter og mellem fire facetter i en adfærdsmodel.

Samspillet kan beskrives »rundt« i en grafisk symbolik eller mere »firkantet« i tabelform eller diagramform, uden at det dermed antydes at samspillet skal opleves som firkantet!

Den grafiske symbolik i TAO-symbolet for samspillet mellem yin og yang er formentlig velkendt. I symbolet illustreres yin og yang ved henholdsvis sort og hvid angivet ved en prik omsluttet af det modsatte begreb. Skillelinien mellem de to begreber er ikke skarp, men en kurvet linie, der dels antyder en spænding – vibration – mellem de to begreber, og dels kan opfattes som en dynamik, jf. den måde symbolet kan tegnes på ved uden om de to punkter at tegne en S-formet kurve der fortsætter i den omsluttende cirkel – symbolet på helhed, jf. fig. 1.



Fig. 1. TAO-symbolet

Det grafiske symbol for det komplementære samspil kan imidlertid generaliseres til et grafisk symbol for det kompletterende samspil.

Tegner vi et begrebspar – typisk et begreb og dets modsætning – ved to punkter, men ønsker flere begrebspar i symbolet, kan figuren frem-

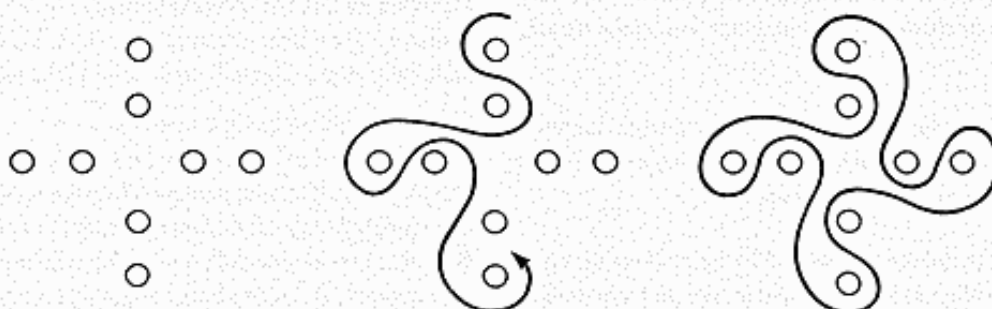


Fig. 2. SVASTIKA-symbolet

komme som i fig. 2, hvor der er valgt fire begrebspar. Anbringes de fire punktpar i en korsform og tegnes den bløde spændingsangivende S-formede kurve som et fortsat forløb, der samler alle fire begreber fås et SVASTIKA-symbol. Inspirationen til dette symbolvalg er hentet i et kalkmaleri i Dråby Kirke på Sjælland, fig. 3.

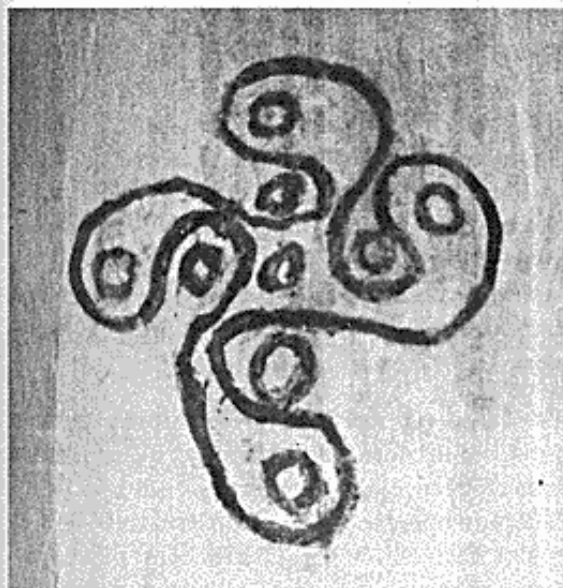


Fig. 3. SVASTIKA, Kalkmaleri i Dråby Kirke.

Nogle vil måske savne cirklen som symbolet på helheden i SVASTIKA-symbolet. Andre vil måske se den åbne form som antydende spændingen mellem helheden – angivet ved at kurven fører tilbage i sig selv – og omverdenen. En spænding som måske savnes i TAO-symbolet, hvor cirklen snarere er en selvtilstrækkelig »hvilen i sig selv«. Jeg vil imidlertid her overlade den videre inspiration som kan hentes i en grafisk symbolik til læserens egen fantasi.

Inden jeg går over til at anvende den firkantede form som beskrivelsesramme, vil jeg dog igen fremhæve, at den firkantede form ikke må opleves som et firkantet symbol. Formen er valgt fordi den er praktisk når man skal liste ord i en skreven fremstilling, jf. de følgende figurer, omend den er uheldig hvis de i den givne form beskrevne elementer opfattes som skarpt afgrænsede og uden den dynamik som ligger i S-kurven.

Pointen i denne symbolsnak er at fremhæve forskellen mellem et *enten-eller* og et *både-og*.

- *Enten-eller* er den skarpe afgrænsning – typisk det eksistentielle valg mellem to uforenelige muligheder.
- *Både-og* er den spændingsskabende, livgivende opdeling i to forenelige modsætninger. Dag og nat forenes i døgnets rytme. Mand og kvinde i livets rytme gennem forplantningen.

Vi har brug for begge dele: det dialektiske enten-eller, og det komplementære både-og.

De fire temperamenter

Den første model jeg vil opstille er en adfærdsmodel, der søger at beskrive en typologi for nogle almene – arketyperiske – adfærdsmønstre ved at basere den på samspillet mellem mennesket og dets omverden. Udgangspunktet for formuleringen af modellen er, at dette samspil kan beskrives ved dets to komplementære komponenter: *give* og *modtage* – i dialog, i bytte, i kærlighed, etc.

Pointen i modellen er, at give og modtage kan udtrykkes ved begreberne yang og yin. Generaliserer vi herudfra ved at betragte mennesket som sammensat af yang og yin i mange forskellige betydninger, kan vi se at mennesket i en yang eller yin adfærd (givende eller modtagende) kan være styret af en yang eller yin egenskab, dvs. vi kan skelne mellem på den ene side reflekterende og absorberende adfærd og på den anden side udadvendt og indadvendt adfærd, jf. fig. 4.

almant princip	yang give	yin modtage
givende	giver for at give udadvendt	giver for at få indadvendt
modtagende	modtager for at give reflekterende	modtager for at få absorberende

Fig. 4. Grundlaget for personlighedsmodellen.

Da alle i et samspil med omverdenen må udvise både yang og yin adfærd, uanset om man lader sig styre af yang eller yin egenskaber får vi en 2 x 2 adfærdstabel, jf. fig. 5, med fire adfærdstyper, som viser sig at være særdeles velkendte, nemlig de fire temperamenter, der modsvarer de fire farver i Max Lüschers funktionspsykologi.

	modtagende	yang reflekterende	yin absorberende
givende			
yang udadvendt		rød koleriker	gul sangviniker
yin indadvendt		grøn flegmatiker	blå melankoliker

Fig. 5. De fire temperamenter.

Ideen i temperamentsmodellen er den samme som i det komplementære samspil mellem yang og yin – nemlig at idealet er harmoni gennem spænding – altså at der er balance mellem de fire kompletterende elementer i helheden – den veltempererede helhed. Dette er naturligvis ingeniørlunde altid tilfældet, og har vi en farvedominans – med heraf følgende »mangel« på den diamentralt modsatte farve – bliver mennesketypen karakteriseret ved den dominante

Lederstil	rød	gul
kræver ønsker værdsetter	succes resultat effektivitet	frihed udvikling spontanitet
Motivationsfaktorer		
kræver ønsker værdsetter	udfordring præstation nyttens	begejstring oplevelse perspektivet
Lederstil	grøn	blå
kræver ønsker værdsetter	respekt orden stabilitet	tryghed accept intimitet
Motivationsfaktorer		
kræver ønsker værdsetter	belønning retfærdighed fornuften	mening ros idealene

Fig. 6. De fire grundtyper.

farve. Det giver den typisk røde eller koleriske type, den typisk grønne eller flegmatiske type, den typisk gule eller sangvinske type, og den typisk blå eller melankolske type.

De fire grundtyper er groft karakteriseret i fig. 6, hvor jeg har valgt en række illustrative ord for de forskellige adfærdsformer under nogle forskellige indfaldsvinkler til beskrivelse af lederstil og motivationsfaktorer.

Da det hele menneske er det veltempererede menneske, vil mennesker med en skæv temperamentsprofil ofte søge at kompensere herfor. Dette kan ske på to måder. Enten ved at prøve at udvikle sin egen svage side (den diamentrale modsætning til den stærke side). Eller ved at søge compensation hos en partner, der er stærk, hvor man selv er svag. Det kan være en samarbejdspartner – medarbejder, kollega, chef – eller en samlivspartner.

Et sådant partnerforhold er naturligvis ikke problemløst, fordi modsætningerne foruden at komplettere også betyder spændinger, som både kan opleves positivt, konstruktivt – og negativt, destruktivt. Jeg selv tror mest på det positive, men man må gøre sig klart, at det forudsætter både gensidig bevidstgørelse og selverkendelse at kunne opleve alle spændinger positivt. Især den røde grundtype kan have svært herved, og vil ofte »sætte sig« på sin partner, mens den gule vil »stikke af«, den grønne »lukke af« og den blå »ofre sig«.

Den ideale gruppeledelse er altså ikke bare gjort ved at sammensætte grundtyperne til en »hel« gruppe a la Adizes. Gruppen skal også lære at udnytte og beherske sine forskellige grundtyper i den måde samarbejdet foregår på.

Den ideale leder må være *regnbuelederen* – den velafbalancerede, veltempererede, der kan bruge alle fire farver alt efter hvad situationen kræver.

De fire aspekter

Den anden model jeg vil opstille er en adfærdsmodel, der fokuserer på at give en ramme for

forklaring – og afklaring – af et bestemt adfærdsmønster. Jeg søger forklaringen i to dimensioner:

Først ser jeg menneskets adfærd som *handlinger* der sker på baggrund af *tanke, følelse og vilje*. Tilsammen udgør disse begreber de fire aspekter – fire sider, fire kvaliteter – ved et menneske, som når de sættes sammen danner et helt billede af et tænkende, følende, villende og handlende individ. De tre aspekter kan ses som forklarende faktorer til det fjerde – den ydre udtryksform, handlingerne. Og sådan vil jeg se dem her. Men jeg kunne (måske) lige så godt have fokuseret på et af de andre aspekter – fx tanken – og set de øvrige som forklarende faktorer til dette. De fire aspekter er således i en

vis forstand ligeværdige i beskrivelsen af det hele menneske.

Dernæst ser jeg menneskets adfærd som en *opførsel*, der må ses på baggrund af en *erkendelse*. Såvel opførsel som erkendelse kan beskrives ved de fire aspekter, og erkendelsen kan både ses som en forudsætning for og som et resultat af en bestemt opførsel.

Pointen i modellen er, at den kan bruges helt analogt på mennesket og organisationen, jf. fig. 7. Svarende til menneskets opførsel har vi organisationens *kultur*, og svarende til menneskets erkendelse har vi organisationens *ledelse*. Modellen beskriver samspillet mellem ordene *kunne gøre*, altså mellem erkendelse og opførsel, mellem ledelse og kultur.

temaer	aspekter			
	tanke	forklarende faktorer følelse	vilje	udtryksformer handling
Mennesket erkendelse	er sandt væsentligt	bør godt relevant	vil virkeligt realistisk	kan rigtigt anvendeligt
opførsel	forbinder erfaring viden	vælger vurdering holdning	tør kraft energi	gør færdighed adfærd
Organisationen ledelse	myndighed struktur forståelse	ansvar etik accept	magt engagement motivation	kompetance funktion styring
kultur	myter paradigmer logik	normer værdier moral	drifter drivkræfter gejst	ritualer vaner trivsel

Fig. 7. De fire aspekter i det hele menneske og den hele organisation

Ideen i figuren er:

1. At alle ord i en kolonne på hver sin måde prøver at »beskrive« det samme aspekt. Også selvom måske ikke alle ordene altid opleves at have det i denne figur forudsatte betydningsindhold.
2. At ordene i samme linie på en eller anden måde »klinger« sammen, f.ex. ved at de ofte optræder sammen i samme kontekst.
3. At figuren »læses« således at menneskets opførsel kan ses som bestemt af dets erkendelse, og parallelt hertil, at organisationens kultur (dens »opførsel«) er bestemt af dens ledelse (dens »erkendelse«).

Bemærk i denne forbindelse, at kultur ikke er noget organisationen har eller er – det er det den gør. Måden den lever på, dens ritualer, vaner og trivsel.

Dette være sagt, fordi man møder megen forvirring omkring begrebet kultur – måske inspireret af vanlig amerikansk sprogforbistring og manglende respekt for nødvendig begrebsafklaring.

For at kunne samarbejde med nogen må jeg kende ham eller hende. For at få dette kendskab, må jeg kunne erkende. Og vil jeg arbejde med mig selv, må jeg have selverkendelse.

For at lære mennesker eller organisationer at kende, må jeg have fat i deres særpræg – deres identitet. Grundlaget for erkendelsen er de ydre kendetegn, udseende og udtryksformer. Det jeg kan beskrive ved brug af mine sanser og fornemmelser (den sjette sans), når jeg betragter personen eller organisationen, og ser på den måde personen opfører sig på, organisationens kultur.

Udgangspunktet for enhver beskrivelse er således en ydre form – udtryksform. Men for at kunne leve mig ind i det jeg umiddelbart oplever, søger jeg en forklaring på det jeg ser – på de ydre udtryk som noget der skabes af nogle indre forklarende faktorer.

Jeg har her prøvet at beskrive disse forklarende faktorer som tilhørende tre aspekter, der hver må ses som en mulig indfaldsvinkel til en forklaring på de ydre udtryk – som således må ses som det fjerde aspekt i karakteristikken af personens eller organisationens særpræg. Hvert aspekt er en mulig indfaldsvinkel til beskrivelse af personen eller organisationen – en nødvendig indgang – men det vil aldrig kunne være tilstrækkeligt at nøjes med et enkelt aspekt – eller to eller tre. Det er i samspillet mellem alle fire aspekter, at vil skal søge identiteten som forklaringen på det »fænomen« vi vil lære at kende.

Forklaring må være ordet når jeg skal prøve at lære et menneske eller en organisation at kende. Jeg vil gerne kunne gennemskue dem så

jeg kan få eller give en forklaring på, hvorfor de opfører sig eller fungerer som de gør.

Men er det mig selv eller min egen organisation jeg vil lære at kende, er det et spørgsmål om *afklaring*. For at jeg kan opleve mig selv eller min organisation som velfungerende – for at jeg kan føle at jeg eller vi har det godt – for at jeg er glad eller organisationen trives – må jeg/organisationen være afklaret, dvs. samspillet mellem de fire aspekter må være i harmoni og balance. Jeg må føle at rytmen er rigtig, at jeg svinger og at vi svinger sammen. At jeg og klimaet er veltempereret.

Hvis jeg ikke er afklaret, føler jeg en indre uro – spænding, stress, utilfredshed, konflikt – som jeg må have opløst eller udløst. Og jo vanskeligere det er for mig at få denne løsning – problemløsning – jo mere kritisk vil situationen være. Og den kan blive så kritisk at det går ud over helbredet, at jeg ikke føler mig rask, at jeg bliver syg. På den ene eller den anden måde vil jeg være i en krise, og jeg skal måske have hjælp for at finde min kriseløsning. Vejen til kriseløsningen er at skabe afklaring ved at øge min selverkendelse af min egen situation. Midlerne kan være en eller anden form for behandling – terapi.

For organisationen vil det også være et spørgsmål om afklaring. For at organisationen har det godt – trives – må den være klar på:

- *hvad* der skal laves – produktet, ydelsen
- *hvem* der skal lave det – ressourcerne, værktøjerne
- *hvordan* det skal laves – metoder, teknikker
- *hvoraf* det skal laves – materialer, grundlaget
- *hvornår* det skal laves – tidspunkter, varighed
- *hvor* det skal laves – stedet, faciliteter
- *hvorfor* det skal laves – formål, værdier

At skabe denne afklaring omkring organisationens funktion er *ledelse*. Mange tænker kun på de første seks hv-ord – eller måske bare de første tre – når vi taler om *styring*, fordi besvarelsen af dem må være elementerne i enhver ordre. Men besvarelsen af det syvende hv-ord – hvorfor – vil være afgørende hvis vi skal have

den afklarede organisation, hvor der er forståelse, accept og motivation.

Vi kan tale om ledelse som udøvelse af kompetence på baggrund af myndighed (beslutningsret), ansvar (beslutningspligt) og magt (beslutningskraft). Og vi kan prøve at fastlægge en organisations struktur og etik. Men vi skal også skabe engagement gennem afklaring:

- For det første må organisationen kunne se sig selv klart som en helhed, se sin egen identitet. En sådan klarhed forudsætter gennemskuelighed – transparens.
- For det andet må der være harmoni i spændingsforholdet mellem ledelse og medarbejdere for at der kan skabes en konstruktiv dynamik – livskraft.

Det lyder fint nok, og vi kan indse rigtigheden heraf, når vi ser en organisation der »svinger«. Glæde, arbejdslyst, trivsel. Men kan vi også skabe den? Hvor ligger forskellen mellem, om de nødvendige spændinger skaber harmoni eller konflikt?

Det er en længere historie at give svaret, så lad mig her nøjes med at antyde, at nøglen til svaret ligger i at finde den »melodi«, der kan få samspillet mellem ledelsens og medarbejdernes temperamentsprofiler til at svinge rigtigt.

At jeg her bruger musikkens sprog som metaforer er næppe helt tilfældigt.

De fire facetter

Den tredje model jeg vil opstille er en adfærdsmodel af virksomheden, der beskriver hvad den skal *kunne gøre* for at være hel, dvs. for at have en identitet og for at kunne leve – overleve. Nemlig: Begrunde sin existens og sin adfærd.

I modellen lægges to snit gennem virksomheden. Det ene kaldes ledelse og det andet styring. Skæringspunktet mellem de to snit bliver det punkt hvorom alting drejer sig – nemlig det centrale nøgleord i al styring: *hvorfor*, og det tilsvarende centrale nøgleord i al ledelse: *fordi*.

Pointen i modellen er, at de to snit kan opfattes som to dimensioner, der illustrerer dels for-

skellen mellem ledelse og styring, og dels samspillet mellem dem udtrykt ved, at det er de to dimensioner der udspænder det rum der giver plads for udfoldelse og udvikling. Jeg ville her helst have brugt SVASTIKA-symbolet, men den valgte form er nu engang tegneteknisk lidt lettere at håndtere, jf. fig. 8.

Hvert snit giver to *indfaldsvinkler* – altså ialt fire – til en beskrivelse af virksomheden, der fokuserer på forklaringen af, hvorfor virksomheden er som den er, og gør som den gør.

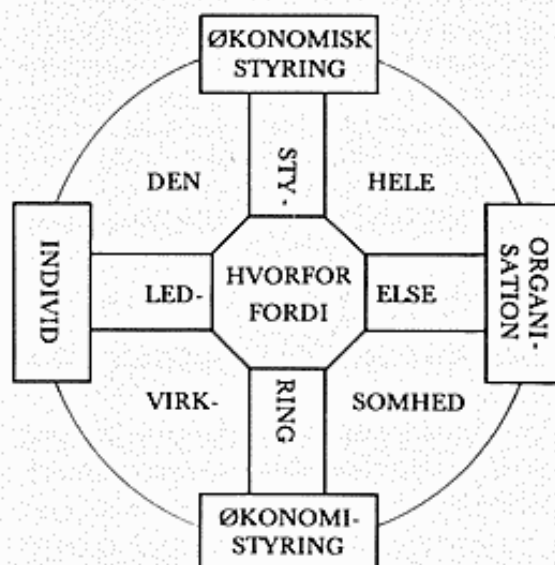


Fig. 8. De fire facetter i den hele virksomhed.

Omvendt indeholder de to snit hver to modsat rettede *hensyn*, nemlig på den ene side til helheden – det fælles, overordnede, visionære – og på den anden side til elementerne – det individuelle, underordnede, jordnære. Det giver ialt fire hensyn der skal afvejes og afbalanceres i virksomhedens afklaring af hvilken identitet den ønsker at have, og hvordan den vil leve – overleve.

Billedet af virksomheden har således fire *facetter*, hvor hver facet kan opleves som på den ene side en indfaldsvinkel til forklaringen på, og på den anden side et hensyn i afklaringen af, hvad der skal *kunne gøres*.

De to facetter individ og organisation er allerede beskrevet i forrige afsnit ved et samspil

mellem henholdsvis erkendelse og opførelse samt ledelse og kultur. Afbalanceringen af hensynene til individ og organisation kan derfor her – med henvisning til fig. 7 – kort udtrykkes som at skabe motivation som forudsætning for styring via accept gennem forståelse af virksomhedens styringsproblematik. Dette kan ske gennem strategisk udvikling – altså via strategisk ledelse.

De to andre facetter økonomisk styring og økonomistyring fremkommer som den nødvendige følge af kompleksiteten i styringen, nemlig kravet om forenkling i styringsmodellerne – et krav som ikke kan opfyldes i en og samme model, hvis der både skal skabes overblik – hensynet til helheden – og tages konkrete enkeltbeslutninger – hensynet til detaljen.

Der er således to indfaldsvinkler til styringen af virksomheden:

1. Den komplementære beskrivelse af spillet mellem de fysiske processer – *produktionen* – og betalingsstrømmene – *økonomien*.
2. Den komplementære beskrivelse af spillet mellem beslutninger – *bindinger* – og den løbende indtjening – *frigørelse*.

Når jeg her taler om *produktionen* skal den naturligvis tages i vid forstand som omfattende alle de fysiske processer – altså dækkende indkøb, salg, serviceydelser, etc. Og når jeg taler om *økonomien* som alene refererende til betalingsstrømmene, er det i erkendelse af, at vi lever i et pengeøkonomisk samfund, hvor vi er nødt til at respektere kravene til betalingsevne (likviditet), men ikke på samme måde er nødt til at respektere f.ex. kravene til miljøet – med mindre der da sættes kroner på dette.

Når jeg taler om beslutninger som bindinger, er det for at understrege at beslutningerne binder likviditet – via ressourcanskaffelse, i form af lagre, debitorer, etc. – og at den økonomiske handlefrihed først er genskabt, når ny likviditet er dannet på grundlag af den indtjening som skabes som konsekvens af de truffe beslutninger. På kort eller længere sigt. Direkte eller indirekte.

For at skabe en afklaring i beskrivelsen af spillet mellem produktion og økonomi, må der opstilles en budget- eller økonomistyringsmodel, der omfatter såvel drift og investering som finansiering – altså både kapitalbehov og kapitaldækning.

For at skabe en afklaring i beskrivelsen af konsekvenserne af de enkelte beslutninger – drift, investering, finansiering – må der opstilles en økonomisk styringsmodel i form af en kalkulemodel, der muliggør en vurdering af konsekvenserne ud fra økonomiske kriterier. Disse kriterier vil almindeligvis være indtægter og omkostninger set i relation til den partielle situation, og der vil blive truffet beslutninger ud fra en partiel betragtning.

Den ene pointe er således, at *økonomistyringen* – altså styringen af betalingsstrømmene, således som den typisk udføres i en økonomiafdeling – må forudsætte et bindingsmønster i form af budgetter og handlingsplaner for de beslutninger der sker i salg, produktion, indkøb, etc. uden at dette mønster må binde handlefriheden mere end at der er plads til en ønskelig fleksibilitet, dvs. mønstrene kan ikke være fastlagt i detaljer.

Den anden pointe er, at den *økonomiske styring* – altså opstillingen af økonomiske kriterier for beslutninger vedr. produktionen (i videste forstand) – stiller krav om en operationalitet i den løbende beslutningstagen som umuliggør at der tages helhedshensyn i de enkelte beslutninger. Alle de kendte beslutningsmodeller tager da også udgangspunkt i en marginalbetragtning – og sådan må det også være hvis de skal være praktisk anvendelige.

Strategisk styring (strategisk planlægning) baseret alene på økonomiske styringsmodeller kan derfor ikke skabe den nødvendige afklaring for en helhedsbetragtning. Afklaringen må ske gennem strategisk ledelse, jf. sondringen mellem styring og ledelse.

Og hvad kan man så lære af det?

Den *første* betingelse for at blive en kompetent

leder er, at man kan lave strategisk ledelse. Det kræver både udsigt og indsigt.

Udsigt så man kan se udover de begrænsninger som er skabt i et besluttet bindingsmønster – i tid og rum. Altså udover den kendte verden, dvs. den nære omverden som er givet med de eksisterende kunder, markeder, produkter, etc. og den nære horisont, dvs. den nære fremtid, hvor man kan forvente at gældende stabile forhold vil vare ved.

Indsigt så man kan se – have et afklaret billede af – de forklarende faktorer i organisationen baseret på et menneskesyn som ovenfor er beskrevet som de hele menneske.

Den *anden* betingelse for at blive en kompetent leder er, at man kan udvikle sin temperamentsprofil i retning af at blive mere hel i betydningen velafbalanceret mellem de fire farver i temperamentsmodellen.

Det er således en *nødvendig* betingelse for at blive en kompetent leder, at man har forstået dette, er blevet bevidst overfor betydningen af at tænke i helheder og bevidst overfor risikoen for at falde i den grøft som succes-budskaberne mange gange er udtryk for.

Men det er ikke en *tilstrækkelig* betingelse. Ingen kan blive den kompetente leder uden at gøre sig sine praktiske erfaringer. Og jo tidligere de kan gøres jo bedre. Det kræver mod at kaste sig ud i det – og selverkendelse ikke at tro, at man kan blive det »før tiden« – dvs. før man når den nødvendige modenhed.

AUC-uddannelsen

Hvad er det så vi vil med cand. merc. uddannelsen i *strategi og ledelse* på AUC?

Vi vil uddanne kommende ledere så godt som man nu kan, når vi ved at det kræver yderligere personlig udvikling og praktisk erfaring at blive en kompetent leder. Vi ved imidlertid noget om hvilket fundament, den personlige udvikling kan bygges på. Derfor prøver vi at uddanne *generalister med jordforbindelse*.

Som i al AUC-uddannelse er metoden projektarbejde udført i grupper på 3-5 studerende

støttet af kurser og – i høj grad – selvstudier i relevant litteratur.

Hovedvægten ligger på to projekter, der gennemføres i samarbejde med en konkret virksomhed og sigter på gennemførelsen af en strategisk udviklingsproces – eller på en central del heraf i fald opgaven ellers måtte blive for stor. Det startes op i virksomheden i løbet af efteråret og tyngden lægges i vinter- og forårs månederne, således at der kan foreligge et resultat primo juni.

Disse to praktiske projekter understøttes eller suppleres af to (mindre) teoretiske projekter – et i »metode« og et i »værktøjer« udført i de to efterårssemestre.

Ideen i det praktiske projektarbejde er, at de studerende skal prøve at løfte et ansvar for, at der gennemføres en udviklingsproces i en rigtig levende virksomhed, således:

at der opnås »synlige« resultater, og
at der »flyttes« noget hos ledere og/eller medarbejdere.

De synlige resultater kan være formuleringen af virksomhedens ide, mål, strategi samt handlingsplaner for nogle centrale områder. Forarbejderne hertil i form af situationsanalyse og perspektivanalyse vil samtidig indeholde nyttig information for det videre arbejde i virksomheden med at gennemføre strategier og handlingsplaner.

Det »noget« der gerne skulle flyttes på hos ledere og/eller medarbejdere kan være nogle mønstre i forståelse, holdninger, adfærd eller lederstil og motivation. Det er klart sværere at »måle« om dette sker, men »oplevelsen« af at det sker, er en væsentlig faktor i dynamikken i samspil og modspil mellem gruppen af studerende og virksomheden. Dokumentationen heraf kan ske i form af udtalelser fra ledere og medarbejdere, og skal ske i form af gruppens refleksioner over, hvad det egentlig er der sker i processen, mens den kører. Hvad der var gruppens intention og hvilke erfaringer der blev opnået i det konkrete arbejde.

Jamen, får jeg virkelig en kommende kompe-

tent leder, hvis jeg ansætter en sådan kandidat? – vil en og anden erhvervsleder måske spørge. Og hertil vil jeg svare: Ja, hvis du selv gør dit dertil. Du får et lederemne, der ikke først skal asteoretiseres og afspecialiseres for at kunne bruges til noget fornuftigt i praksis, og du får en medarbejder, der har prøvet hvad det vil sige at møde en udfordring, føle et ansvar og præstere et resultat – og som via sit »konsulent job« har udviklet en etik i sit forhold til praksis. Du skal blot give ham eller hende mulighed for at vise det – og for at videreudvikle sine evner og egenskaber – i de konkrete opgaver de bliver sat på.

Pointen er, at den studerende i løbet af sin studietid når videre end til blot at forholde sig som student til det virkelige liv. At den studerende bliver tvunget til at slippe den distance og ofte dømmende holdning som iøvrigt ofte er typisk for kulturmønstret på en højere læreanstalt.

Her er vi nordjydsk erhvervsliv megen tak skyldig, fordi det lægger ryg til at muliggøre denne uddannelsesform. At vi så kan yde noget til gengæld i de vellykkede projekter gør, at vi ikke kun behøver at stå med hatten i hånden, men kan føle at der er en rimelig balance.