

# A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics

*Politikerne, de økonomisk-politiske rammevilkår og de menneskelige ledelsesaspekter som de største problemer for Danmarks topchefer.*

*Der synes at være behov for meget mere udviklingsledelse og politisk ledelse i den private sektor.*

---

Af Henrik Pade

## Resumé

Medens politikerne og dele af pressen samt en række embedsmænd og økonomer i 1986, 1987 og 1988 har beklaget sig over dansk erhvervslivs evner og vilje til at forøge eksporten og hermed forbedre handelsbalancen, statsfinanserne og beskæftigelsen, ser vi nu i november og december 1988 en modsat tendens, nemlig erhvervsledernes og dele af pressens anklager mod politikerne for ikke at vise beslutsomhed og for ikke at sikre de nødvendige økonomisk-politiske rammevilkår op til Det Indre Marked i 1992. Denne kritik startede allerede år tilbage og er i foreliggende undersøgelse vist i kvantificerbar form.

## Konklusionen synes klar:

Hvis politikerne og den offentlige sektor skal have mere eksport og indtjening ud af erhvervslivet til at dække flere af velfærdssamfundets faste omkostninger, så vil det være en god idé at gå ind i en bedre dialog med den private sektors erhvervsrepræsentanter herom.

Disse vil så – ligesom Industrirådet har gjort det i novembers og decembers kampagne – kræve en række større tilpasninger i de rammevilkår, som erhvervslivet fungerer under, som en forudsætning for, at eksportindsatsen sættes i vejret. En tilsvarende svensk undersøgelse har ikke peget på eksistensen af de samme problemer i Sverige. En forbedring af dialogen mellem den private og den offentlige/politiske sektor synes derfor

anbefalelsesværdig på linie med en større indsats på udviklingsledelse og politisk ledelse i begge sektorer. Netop en oprydning i rammevilkårene kan sikre den nødvendige motivation og psykiske energi til at gøre noget mere ved udviklings- og internationaliseringsindsatsen i dansk erhvervsliv.

Vi har behov for »A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics« op til åbningen af EF's Indre Marked i 1992.

Det store spørgsmål synes at være: *Hvem skal tage teten? Hvem skal gå i spidsen og sætte igang?*

Erhvervslederne synes her at pege på politikerne som de nødvendige varetagere af denne *ledelsesrolle på samfundsniveau*.

## De største udfordringer

Forholdet til politikerne og regeringen er ved siden af forholdet til de ansatte og disses fagforeninger den mest problemfyldte del af den adm. direktørs hverdag.

5 af de adm. direktørs 15 største problemer vedrører forholdet til lovgivning og regering og andre 5 af den adm. direktørs 15 største problemer stammer fra forholdet til de ansatte og disses fagforeninger.

*Inden for hovedkategorien »Lovgivning og regering« finder de adm. direktører først og fremmest, at det er urimeligt, at politikerne indfører love med tilbagevirkende kraft (nr. 1). (Hermed mener erhvervslederne, at nye love ofte*

# A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics

*Politikerne, de økonomisk-politiske rammevilkår og de menneskelige ledelsesaspekter som de største problemer for Danmarks topchefer.*

*Der synes at være behov for meget mere udviklingsledelse og politisk ledelse i den private sektor.*

---

Af Henrik Pade

## Resumé

Medens politikerne og dele af pressen samt en række embedsmænd og økonomer i 1986, 1987 og 1988 har beklaget sig over dansk erhvervslivs evner og vilje til at forøge eksporten og hermed forbedre handelsbalancen, statsfinanserne og beskæftigelsen, ser vi nu i november og december 1988 en modsat tendens, nemlig erhvervsledernes og dele af pressens anklager mod politikerne for ikke at vise beslutsomhed og for ikke at sikre de nødvendige økonomisk-politiske rammevilkår op til Det Indre Marked i 1992. Denne kritik startede allerede år tilbage og er i foreliggende undersøgelse vist i kvantificerbar form.

## Konklusionen synes klar:

Hvis politikerne og den offentlige sektor skal have mere eksport og indtjening ud af erhvervslivet til at dække flere af velfærdssamfundets faste omkostninger, så vil det være en god idé at gå ind i en bedre dialog med den private sektors erhvervsrepræsentanter herom.

Disse vil så – ligesom Industrirådet har gjort det i novembers og decembers kampagne – kræve en række større tilpasninger i de rammevilkår, som erhvervslivet fungerer under, som en forudsætning for, at eksportindsatsen sættes i vejret. En tilsvarende svensk undersøgelse har ikke peget på eksistensen af de samme problemer i Sverige. En forbedring af dialogen mellem den private og den offentlige/politiske sektor synes derfor

anbefalelsesværdig på linie med en større indsats på udviklingsledelse og politisk ledelse i begge sektorer. Netop en oprydning i rammevilkårene kan sikre den nødvendige motivation og psykiske energi til at gøre noget mere ved udviklings- og internationaliseringsindsatsen i dansk erhvervsliv.

Vi har behov for »A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics« op til åbningen af EF's Indre Marked i 1992.

Det store spørgsmål synes at være: *Hvem skal tage teten? Hvem skal gå i spidsen og sætte igang?*

Erhvervslederne synes her at pege på politikerne som de nødvendige varetagere af denne *ledelsesrolle på samfundsniveau*.

## De største udfordringer

Forholdet til politikerne og regeringen er ved siden af forholdet til de ansatte og disses fagforeninger den mest problemfyldte del af den adm. direktørs hverdag.

5 af de adm. direktørs 15 største problemer vedrører forholdet til lovgivning og regering og andre 5 af den adm. direktørs 15 største problemer stammer fra forholdet til de ansatte og disses fagforeninger.

*Inden for hovedkategorien »Lovgivning og regering« finder de adm. direktører først og fremmest, at det er urimeligt, at politikerne indfører love med tilbagevirkende kraft (nr. 1). (Hermed mener erhvervslederne, at nye love ofte*

kan virke uhensigtsmæssigt, idet de ændrer på de forudsætninger under hvilke man har iværksat langsigtede investeringer). Dernæst at politikerne ofte reagerer overilet for at takke, folkeopinionen (nr. 3), samt at for hyppige regeringsindgreb gør langtidsplanlægning vanskeligt (nr. 6). I det hele taget finder erhvervslederne i undersøgelsen, at dialogen mellem erhvervsorganisationerne og politikerne ikke er god nok (nr. 12) samt endelig at personbeskatningen ofte virker hæmmende på lederens lyst til at yde en ekstraordinær arbejdsindsats (nr. 11).

*Ser man modsat på erhvervsledernes problemer med at øge virksomhedens eksport, føles disse helt inferiøre i forhold til problemerne med lovgivning og regering. Det største eksportproblem er nr. 83 på hele ranglistens 159 udfordringer.*

Det er konklusionen på en holdningsundersøgelse, som blev foretaget i vinteren 1986/87 blandt de adm. direktører for Danmarks 1.000 største virksomheder af konsulentfirmaet Henrik Pade & Partnere sammen med PDS Research/Elmark og Christensen Marketing ApS og sponsoreret af Børsen Efteruddannelse/A/S Forlaget Børsen.

*Denne undersøgelse af topchefernes største problemer og udfordringer er resulteret i følgende generelle rangorden af de 15 højst placerede svar nedenfor:*

1. Det er urimeligt at indføre love med tilbagevirkende kraft.
2. Det er en kompliceret og tidskrævende procedure at ansætte nøglepersoner med de rette menneskelige kvalifikationer.
3. Politikerne reagerer ofte overilet for at takkes folkeopinionen.
4. Pressen går i for høj grad efter skandaler i erhvervslivet i stedet for reelle oplysninger.
5. Det er svært at degradere en højtplaceret medarbejder.
6. For hyppige regeringsindgreb gør langtidsplanlægning vanskelig.

7. Det er ubehageligt at afskedige nære medarbejdere.
8. Der er for lidt overskud til private aktiviteter (venner, teater, etc.) i fritiden.
9. Det har en demoraliserende effekt at have en fyret medarbejder gående i virksomheden.
10. Der er mangel på personer med særlige faglige kvalifikationer eller specielle kundskaber.
11. Personbeskatningen virker ofte hæmmende på lederens lyst til at yde en ekstraordinær indsats.
12. Dialogen mellem erhvervsorganisationerne og politikerne er som regel ikke god nok.
13. Økonomiske ydelser kan af skattemæssige årsager ikke bruges som motivation.
14. Jeg har ofte svært ved at undgå en lang arbejdstid.
15. Det er svært at indpasse individuel motivation i store og brede overenskomstområder.

Inden denne top 15 liste kommenteres nærmere, så først lidt om de anvendte metoder.

### Hvad er en PDS?

PDS står for Problem Detection Study og er en analyseform, der klart afviger fra de fleste markedsundersøgelser, der normalt gennemføres. Blandt andet udmærker den sig ved at være enkel, operationel og stærkt resultatorienteret. Filosofien bag denne analyseform er, at en af de sikreste måder, en virksomhed kan øge sin fortjeneste på, er ved at fjerne de alvorligste problemer, som kunderne ser i forhold til firmaet.

Kort fortalt gennemføres undersøgelsen i 3 trin, hvoraf det første er en problemidentificering, hvor man gennem en række ustrukturerede dybde-interviews får samtlige af de problemer frem, der har nogen relevans.

Næste fase er en kvantificering, hvor et bredt udsnit af kunderne får tilsendt et spørge-

skema indeholdende samtlige af de problemer, typisk 100-200, der er fremkommet i fase 1. Kunden skal herefter tage stilling til hver af disse og markere, om det for ham/hende personligt er et meget stort, temmeligt stort eller blot et mindre problem, eller om det slet ikke udgør noget problem. Der gennemføres her et antal interviews i størrelsesordenen 100-300, afhængig af universets størrelse.

De indkomne svar bliver databehandlet efter et program, der rangordner samtlige problemer efter antal svar og betydning, således at virksomheden bagefter kan starte med at gå i dybden med de problemer, som undersøgelsen viser er de største. Dette kommer ind under fase 3, implementeringsdelen, som er styrken i denne undersøgelsesform.

*I modsætning til de fleste markedsundersøgelser får man gennem denne analyse et klart svar på hvilke konkrete problemer, der opleves af kunderne. Dette medfører, at ledelsen i virksomheden ikke blot kan satse på at fjerne eller reducere problemerne, men også gennem etablering af problemløsningscirkler med de ansatte, der har direkte berøring med de enkelte problemer, at få disse vendt til muligheder og aktiviteter. Dette vil på den ene side reducere antallet af utilfredse kunder og på den anden side være stærkt motiverende for personalet, fordi de selv har medvirket til at ændre disse forhold, så man på denne måde får iværksat en positiv cirkel.*

Det er da heller ikke noget tilfælde, at det er netop denne analysemodel, som SAS har anvendt over for flyrejsende for at gøre rejsen, opholdet i lufthavnen m.m. så behagelig som muligt med øget passagertilgang som resultat.

#### PDS-undersøgelsen i Sverige i 1986

Efter at PDS Research AB i Stockholm havde gennemført omkring 200 PDS'er, opstod ideen om at gennemføre en PDS om svenske

topcheferes problemer i 1986. Her gennemførtes i første fase ca. 25 dybde-interviews med VD'er i forskellige typer af virksomheder med det formål at få opremset samtlige af de problemer, disse personer selv føler eller havde kendskab til, at andre i lignende positioner har.

Derved kom der i alt 142 problemer frem. Disse blev alle opremset i et spørgeskema, der blev sendt til 700 virksomhedsledere, hvoraf godt halvdelen returnerede besvarelserne. Denne undersøgelse, der er blevet offentliggjort i *Veckans Affärer*, blev præsenteret på et seminar den 1. september 1986, og resultaterne er også beskrevet i *Børsens Nyhedsmagasinet* nr. 35, 1986. Se her tabel 1.

#### PDS-undersøgelsen i Danmark 1986

Efter at Forlaget Børsen havde besluttet sig til at gennemføre en PDS-undersøgelse af danske topcheferes største problemer primo november 1986, gennemførtes i første fase dybdeinterviews med 30 danske adm. direktører i større selskaber. Disse var et godt repræsentativt udsnit af forskellige brancher, forskellige virksomhedssituationer med hensyn til vækst kontra stagnation, hjemmemarkeds kontra exportorientering og forskellig lederskabssituationer, d.v.s. yngre kontra ældre ledere, ledere med en konventionel kontra utraditionel lederstil, ledere med ret vide kontra ret stramme funktionsvilkår, etc.

Resultaterne af disse dybdeinterviews blev anvendt til at opliste de spørgsmål, som skulle indgå i den videre spørgeskemaundersøgelse.

De 4 forskellige interviewere sørgede for, at de adm. direktører dels udtalte sig om alle mulige problemer og udfordringer, som de kunne komme i tanker om, dels svarede på direkte spørgsmål, som dækkede et bredt udsnit af den adm. direktørs generelle funktioner internt såvel som eksternt for virksomheden.

<i>Kategori</i>	<i>Antal af vigtigste problemer</i>
1. Strategi, framtidsvisioner, affarside	12
2. Investeringar & foretagsforvarv	14
3. Marknadsføring, forsaljning & konkurrens	16
4. Agare, styrelse & fack	13
5. Organisation & personal	17
6. Intern information & motivation	14
7. Ekonomi	10
8. Egen planering & prioritering av arbetet	8
9. Egen utbildning & utveckling	7
10. Exgterna kontakter	8
11. Konsulenter & reklamebyråer	15
12. VDs privata situation	14
<b>Total</b>	<b>142</b>

*Tabel 1: Svensk rubricering af resultaterne på 25 dybdeinterviews*

<i>Kategori</i>	<i>Antal af vigtigste problemer</i>
1. Forretnings-idé	17
2. Investeringer og økonomi	12
3. Markedsføring, salg og konkurrence	7
4. Ejerne	8
5. Organisation, personale og fagforeninger	35
6. Intern kommunikation og motivation	15
7. Egen planlægning og prioritering af arbejdet	7
8. Egen uddannelse og udvikling	7
9. Eksterne kontakter og information	9
10. Konsulenter og reklamebureauer	5
11. Den adm. direktørs funktionsvilkår og privatliv	7
12. EDB	5
13. Eksport	12
14. Lovgivning og regering	13
<b>Total</b>	<b>159</b>

*Tabel 2: Dansk rubricering af resultaterne på 30 dybdeinterviews*

*Samlet om den danske top 15 liste kan man sige følgende:*

*Meget store problemer* for danske topledere synes at ligge på *de politisk-økonomiske rammevilkår*, som opfattes som for snævre og for uforudsigelige, hvilket vanskeliggør planlægning på længeresigt (d.v.s. investeringer, produktudvikling, m.v.).

*Ligeledes meget store* er de *virksomhedsinterne* problemer, hvor de menneskelige problemer opleves som langt større end de kommercielle, tekniske og økonomiske problemer.

De menneskelige problemer optræder især i forbindelse med rekruttering, ansættelse, afskedigelse og ændring i status af nøglepersoner.

*Det er bemærkelsesværdigt, at der ikke optræder et eneste problem af kommercielt, teknisk eller økonomisk art på top 15 listen, idet ingen af følgende 8 kategorier af problemer, som topledere ellers identificerede, kom ind på top 15 listen:*

- Forretningsside (og strategi),
- Investeringer og økonomi,
- Markedsføring, salg og konkurrence,
- Ejerne og bestyrelsen,
- Konsulenter og reklamebureauer,
- EDB,
- Eksport,
- Egen uddannelse og udvikling.

*Det er især interessant, at problemerne med eksporten opfattes at være langt, langt mindre end de hjemlige politisk-økonomiske rammevilkår.*

Medens politikerne råber på øget eksport, så svarer erhvervslederne: vi skal først have konstruktive forandringer på følgende områder:

1. Ikke flere love med tilbagevirkende kraft.
3. Politikerne må tage det hele mere med ro, og ikke handle hver gang en ny sag føres frem i pressen.
6. Regeringen skal følge en mere stabil og forudsigelig kurs.
11. Personbeskatningen skal lempes betydeligt både på direktør- og medarbejderniveau.
12. Dialogen mellem politikerne og erhvervslivet skal i det hele taget forbedres.

Topcheferne er her helt klart på linie med Industrirådet i den grundlæggende betragtning, at regering og lovgivning skal sørge for stabile, forudsigelige og motiverende rammevilkår. Så skal erhvervslivet selv nok sørge for, at der bliver produceret, investeret og eksporteret, idet problemerne på disse områder i sig selv er langt mindre end problemerne med de politisk-økonomiske rammevilkår, der gør det for svært at disponere produktion og investering på langt sigt.

Foruden det politiske systems virkemåde, love med tilbagevirkende kraft, politikernes og regeringens for hyppige nye tiltag, og problemerne i selve dialogen med politikerne, så peger erhvervslederne især på 2 fagpolitiske områder: *personbeskatningen* både for højere og lavere indkomster og *flaskehalsproblemerne* på arbejdsmarkedet (omskoling og efteruddannelse) af nøglemedarbejderne.

Erhvervslederne peger desuden på *et tredje område*, nemlig *overenskomst-områderne*, som er for store og brede til at individuel motivation kan indpasses (nr. 15). Generelt mener erhvervslederne i dag kun i mindre grad, at det danske »sociale velfærdssystem er en hæmsko for virksomhedens udvikling«. (Nr. 127 af 159).

*Man kan måske konkludere derhen, at erhvervslederne ønsker en række store tilpasninger i de politisk-økonomiske rammevilkår, men ikke et helt andet samfund.*

## De interne problemer

*For at kunne deltage konstruktivt hermed bør topcheferne nok også hæfte sig ved det andet meget store problemområde: de virksomhedsinterne problemer.*

Her oplever topcheferne først og fremmest *menneskelige problemer:*

- Nr. 2: Det er en kompliceret og tidskrævende procedure at ansætte nøglepersoner med de rette menneskelige kvalifikationer.
- Nr. 5: Det er svært at degradere en højtplaceret medarbejder.
- Nr. 7: Det er ubehageligt at afskedige nære medarbejdere.
- Nr. 9: Det har en demoraliserende effekt at have en fyret medarbejder gående i virksomheden.
- Nr. 10: Der er mangel på personer med særlige faglige kvalifikationer eller specielle kundskaber.

Her reagerer topcheferne på en meget menneskelig måde i nr. 5, nr. 7 og nr. 9. Topcheferne er tilsyneladende ikke så følelseskolde, som deres kritikere ofte er tilbøjelige til at formode.

Punkt nr. 2 om ansættelser viser, at de såkaldte hovedjægere (Headhuntere og Executive Search Firms) unægteligt har deres forretningsgrundlag i orden.

### Behov for mere ledelsesudvikling

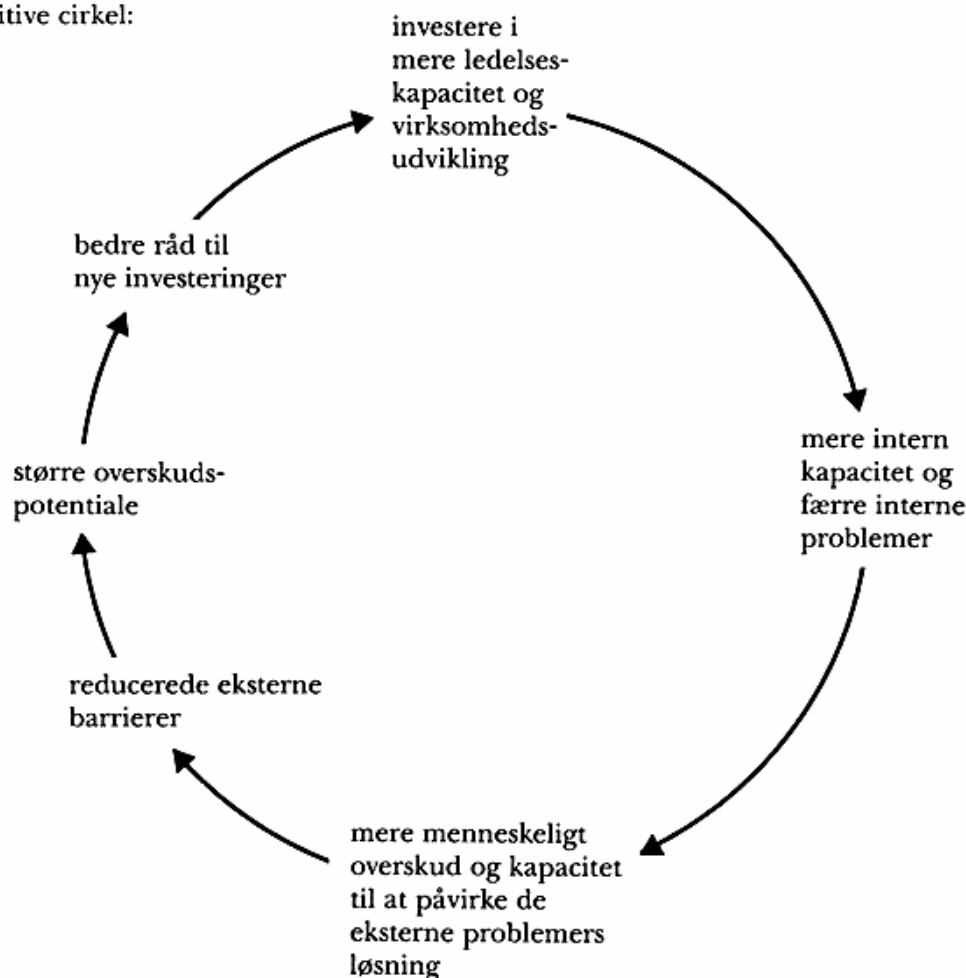
Spørgsmålet er imidlertid, om ikke dette punkts så høje placering på ranglisten rejser en berettiget kritik af de 1.000 største firmaer, når det gælder »forfremmelse via egen avl«.

Nok er der en vis mangel på personer med særlige faglige kvalifikationer (nr. 10 på ranglisten), men netop Danmarks 1.000 største virksomheder burde være de rette udviklere af den næste generation af topchefer.

*For det første* må det være de nuværende topchefer, der påtager sig ansvaret for, at næste generation er på plads i tide, så de efterlader en fremtidssikret virksomhed på det område. Hvem skulle ellers tage dette ansvar?

*For det andet* har netop de største virksomheder en finansiell størrelse og en aktivitetsmæssig spredning, der sætter dem særdeles godt i stand til selv at udvikle morgendagens chefer.

Den positive cirkel:



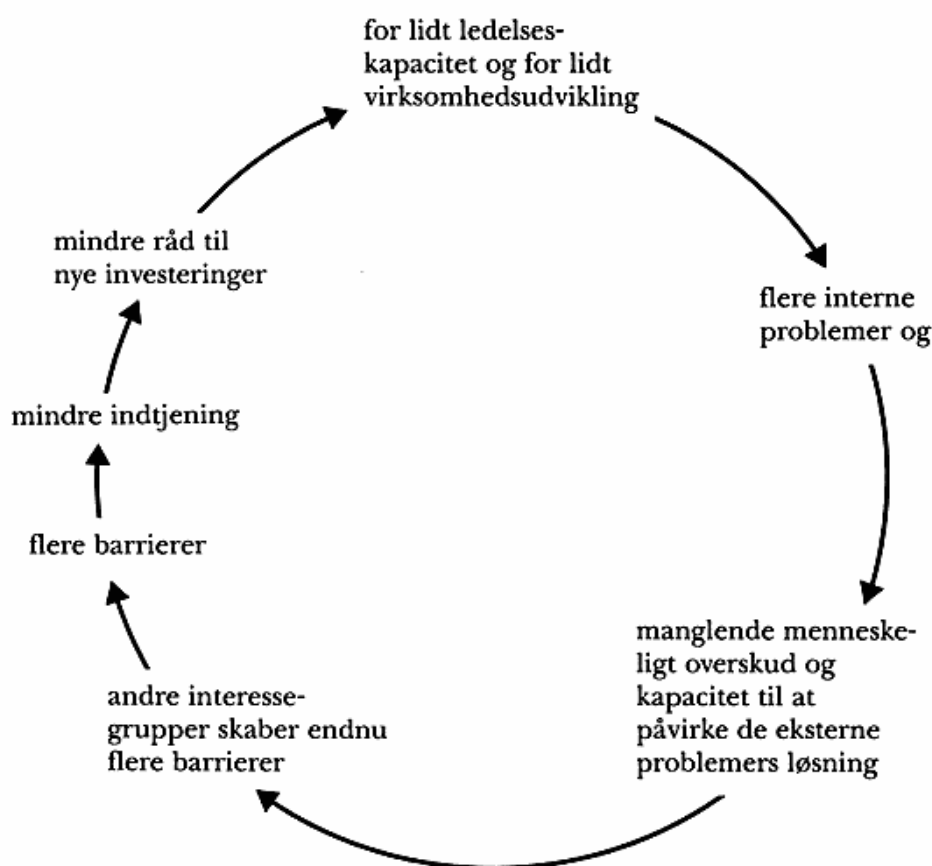
For det tredje er det spørgsmålet, om ikke netop flere af de 1.000 største virksomheder allerede nu mangler ledelseskapa- citet til at tage sig noget mere af den interne udvikling af strategi og organisation, den eksterne forret- ningsudvikling, især på eksportmarkederne, samt de eksterne branchemæssige og politi- ske problemer. (Dvs. udviklingsledelse).

Sammenligningen med forholdene i Sverige qua den svenske PDS-undersøgelse (se senere herom) viser, at de svenske topchefer er gennemgående mere bekym- rede over deres egen virksomheds interne udviklings- mæssige forhold (innovation, strategisk planlæg- ning- og virksomhedsudvikling) end de danske topchefer synes at være i nærværende undersøgelse.

Tilsvarende tyder den danske undersøgelse på, at de mere eksporterende og mere lønsomme danske virk- somheder i forhold til de mindre lønsomme og mindre eksporterende virksomheder i gennemsnit synes at be- dømmes de interne problemer lavere end de eksterne problemer. Noget kunne derfor tyde på, at disse mere eksporterende og mere lønsomme virksomheder alle- rede har eller er ved at etablere den ledelseskapa- citet og de interne udviklingsprocesser, som er forudsæt- ninger for at man kan bruge flere kræfter på at på- virke de eksterne vilkår. (Se tabel 5).

Dermed kan man starte en positiv cirkel: (Se side 24).

Den tilsvarende negative cirkel ser således ud:





Tildels tallene, men især interviewrunden viste, at de lidt yngre topchefer synes, at erhvervsorganisationerne burde være endnu mere aktive i påvirkningen af de politisk-økonomiske rammevilkår, samt at de store virksomheder kunne etablere mere ledelseskapa- citet og en større indsats på området

virksomhedsudvikling for at etablere forud- sætningerne for, at man både gør mere ved de problemer, *som man kan løse selv*, nemlig de in- terne, og dermed sætter sig i stand til bedre at deltage i løsningen af de problemer, *som man kun kan påvirke*, nemlig de eksterne rammevil- kår.

Kategori	Gennemsnits rangordning	Top 15	Antal på:		Antal i alt
			Top 25	Top 50	
1. Forretningsidé	77	0	2	5	17
2. Investering og økonomi	112	0	0	2	12
3. Markedsføring, salg og konkurrence	83	0	0	1	7
4. Ejerne og bestyrelsen	129	0	0	0	8
5. Organisation, personale og fagforeninger	69	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>13</u>	<u>35</u>
6. Intern kommuni- kation og motivation	66	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>15</u>
7. Egen planlægning og prioritering af arbejdet	62	1	1	2	7
8. Egen uddannelse og udvikling	73	0	0	2	7
9. Eksterne kontakter og information	67	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>9</u>
10. Konsulenter og reklame bureauer	61	0	2	3	5
11. Den adm.dir. funktionsvilkår og privatliv	76	1	2	2	7
12. EDB	89	0	0	1	5
13. Eksport	<u>126</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>12</u>
14. Lovgivning og regering	<u>55</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	<u>13</u>

Tabel 3: Specifikation TOP 15, TOP 25, TOP 50 i den danske undersøgelse

<i>Største problemer:</i>	Top 15	Top 25	Top 50	Antal <i>i alt</i>
Kategori 5: Organisation, personale og fagforeninger +	5	7	13	35
Kategori 6: Intern kommunikation og motivation	2	3	6	15
I alt	7	10	19	50
I alt i %	48%	40%	38%	31%
<i>Næststørst er:</i>				
Kategori 14: Lovgivning + regering	5	5	8	13
Kategori 9: Eksterne kontakter og information	1	3	5	9
I alt	6	8	13	22
I alt i %	40%	32%	26%	14%

Tabel 4: Opsummering af de to største problemområder i den danske undersøgelse

Kombineres de adm. direktørers *politiske problemer* med lovgivning og regering og med eksterne kontakter og information yderligere med det faktum, at de adm. direktører i forvejen hjemme i virksomheden har rigeligt med organisatoriske og personalemæssige problemer, så tegner der sig tydeligt også på det individuelle plan *nogle helt centrale udfordringer til topledere og hans/hendes kvalifikationer nu og i fremtiden:*

- Stor psykisk robusthed.
- Veludviklede politiske og menneskelige egenskaber.
- Gode evner til at lytte, opfange »bløde« signaler, kommunikere, influere, motivere og inspirere.
- Tålmodighed med andre mennesker af »en anden observans«.
- En dygtig forhandler.
- Et stort overblik over de mange komplekse faktorer, som udefra bestemmer vilkårene for virksomheden og dens drift, udvikling og indtjening.

- En »teambuilder«, dvs. en der kan skabe og udvikle ledelses- og medarbejderressourcer til at overkomme de mange ting, som han/hun aldrig har en chance for at nå selv.
- Dygtig til at få fastlagt nogle få basale mål for den daglige drift.
- Mestre en ledelsesform med udstrakt decentralisering og delegering af den daglige drift, så der bliver tilstrækkelig tid til *strategisk udviklingsledelse, ekstern politisk ledelse såvel som brancheledelse* samt tid til *de mange interne exceptionelle menneskelige problemer*, som man ikke altid kan løse blot ved at delegere eller decentralisere.

I mange virksomheders direktion og øverste ledelsesgruppe er der næppe altid tilstrækkelig kapacitet til at møde alle disse udfordringer lige godt. Det gælder om at komme ind i den positive cirkel og ud af den negative cirkel, såfremt man, foruden at løse sine egne interne problemer, ønsker at være mere medbestemmende på de mange eksterne faktorer, som sætter rammerne for virksomhedens indtjenings- og vækstmuligheder.

PÅSTAND	Mest eksporterende virksomheders TOP 15	Placering på general topliste TOTAL
Nr. 77: Det er urimeligt at indføre love med tilbagevirkende kraft	①	①
Nr. 35: Pressen går i for høj grad efter skandaler i erhvervslivet i stedet for reelle oplysninger	②	④
Nr. 46: Politikerne reagerer ofte overilet for at tækkes folkeopinionen i mærkesager	3	3
Nr. 113: Det er en kompliceret og tidskrævende procedure at ansætte nøglepersoner med de rette menneskelige kvalifikationer	4	2
Nr. 159: Personbeskatningen virker ofte hæmmende på lederens lyst til at yde en ekstraordinær indsats	⑤	⑪
Nr. 107: Økonomiske ydelser kan af skattemæssige årsager ikke bruges som motivation	⑥	⑬
Nr. 4: Der er for lidt overskud til private aktiviteter (venner, teater, etc.) i fritiden	7	8
Nr. 26: Der er mangel på personer med særlige faglige kvalifikationer eller specielle kundskaber	⑧	10
Nr. 137: Det er svært at degradere en højt placeret medarbejder	9	5
Nr. 48: Det er ubehageligt at afskedige nære medarbejdere	10	7
Nr. 30: Jeg har ofte svært ved at undgå en lang arbejdstid	⑪	14
Nr. 5: Udbyttet af virksomhedskonsulenter er for ringe i forhold til omkostningerne	⑫	24
Nr. 104: Det har en demoraliserende effekt at have en fyret medarbejder gående i virksomheden	13	9
Nr. 25: Det er svært at indpasse individuel motivation i store og brede overenskomstområder	14	15
Nr. 155: Kronens internationale værdi er for høj	⑮	⑧⑨

Tabel 5: PDS Top 15 i Danmark baseret på vore mest eksporterende virksomheder

## Den svenske PDS undersøgelse

I tabel 6 er vist resultaterne af den svenske PDS undersøgelse i form af en top 15, en top 25 og en top 50.

I forbindelse med en gennemgang af de svenske tendenser, vil vi forsøge at drage nogle sammenligninger mellem de svenske og de danske resultater.

### PDS top 15 i Sverige:

1. Det er svært at afskeda/avveckla högre befattningshavare som inte längre håller måttet.
- 2 Det är svårt att utforma bonus och incentives så att motivationen hålls hög under längre tid.
- 3 Man får för lite tid att ägna aet den långsiktiga strategin pga kortsiktiga frågor och vardagsbeslut.
- 4 Det är svårt att identifiera nya affaersmoejligheter vid sidan om vår traditionella verksamhet.
- 5 Det är svårt att veta vilka verkliga utbildningsbehov de anstallda har.
- 6 Man hinner inte ägna tillräckligt med tid åt företagets framtidsvisioner.
- 7 Man vet inte hur man bäst bedømer konkurrenternas strategier.
- 8 Det är svårt att på förhand avgöra om nyrekryterade chefer kommer att passa in i organisationen.
- 9 Det är svårt att kommunicera ut affärside, mål och strategier till alla delar av företaget.
- 10 Det finns sällan reservresurser tillgängliga, när högre chefer blir borta längre tidsperioder.
- 11 Det är svårt att snabbt avvekla olönsamma verksamheter.
- 12 Man hinner sällan delta i externa kurser, symposier etc.
- 13 Det är svårt att få organisatioinen att aktivt genomföra nya affärsmoejligheter.

14 Man har för lite tid før utvärdering av nya marknader och affärsmoejligheter.

15 Det är svårt att bedoema vilka konsekvenser politiska beslut får för företaget.

### PDS Top 25 i Sverige:

- 16 Det är svårt att formulera företagets affärside, mål och strategier så att personalen kan tillämpe dessa i det dagliga arbetet.
- 17 Det är svårt att bedöma strategiska investeringar, som inte går att beräkna enligt sedvanliga investeringskalkyler.
- 18 Det är svårt att välje företagskonsult och bedöma hans kompetens.
- 19 Det är svårt att bedöma hur lönsamt det är att anlita företagskonsulter.
- 20 Det är svårt att hålla sig a jour med aktuell facklitteratur.
- 21 Det är svårt att bedøma vilka konsekvenser omvärldsförändringar (typ valutakurser, oljerpriser, sociala förändringar) får för företaget.
- 22 Det är svårt att hitta en omdömesgill diskussionspartner, när man vill ventilera frågor som spänner över flera kompetensområden.
- 23 Man vet inte, hur man bäst ska hantera äldre medarbetare, när organisationen behöver förnyas.
- 24 Det ges sällan tid att tillräckligt djupt diskutera affärside, mål och strategi i vår ledningsgrupp.
- 25 Teknikerna i företaget är inte tillräckligt marknadsorienterade.

### Svenske tendenser

Ligesom deres kollegaer i Danmark har svenske topchefer de største problemer på *de menneskelige områder*.

47% af top 15, 36% af top 25, 40% af top 50 og 22% af alle de 142 udfordringer drejer sig om menneskelige problemer.

*Disse omfatter de 2 hovedkategorier:*

5. Organisation og personale, og
6. Intern information og motivation.

*De øverste menneskelige problemer på top 15 listen i Sverige har en række af de samme temaer som i Danmark, men alligevel ikke helt de samme:*

- Nr. 1: Det är svårt att avskeda/avveckla högre befattningshavare som inte längre håller måttet.
- Nr. 2: Det är svårt att utforma bonus och incentives så att motivationen hålls hög under längre tid.
- Nr. 5: Det är svårt att veta vilka verkliga utbildningsbehov de anställda har.
- Nr. 8: Det är svårt att på förhand avgöra om nyrekryterade chefer kommer att passa in i organisationen.
- Nr. 9: Det är svårt att kommunicera ut affärsside, mål och strategier till alla delar av företaget.
- Nr. 10: Det finns sällan reserveresurser tillgängliga när högre chefer blir borta längre tidsperioder.
- Nr. 13: Det är svårt att få organisationen att aktivt genomföra nya affärsmöjligheter.

*Först* er der temaet om rekruttering, omplacering, degradering og afskedigelser.

*Der næst* om forandring, fornyelse og innovation i organisationen.

*Før det tredje* uddannelsesbehov og belønningssystemer.

Det første tema er omtrent lige så højt på den danske liste, hvorimod de to næste temaer er noget længere nede på den danske liste og mere knyttet til måleproblemer og politisk-økonomiske rammevilkår.

*På det kommercielle område opfatter de svenske topchefer, at de har flere problemer end deres danske kollegaer synes at have:*

I den svenske undersøgelse udgør de kommercielle problemer 40% af top 15, 36% af top 25, 21% af top 50 og 20% af hele listens 142 udf. (Se tabel 6).

### Forskelle på danske og svenske udfordringer

*Der synes umiddelbart at være følgende forklaringer på, at de svenske topchefer var mere optaget af deres strategiproblemer på undersøgelsestidspunktet end deres danske kollegaer var:*

- A. De 1.000 største svenske virksomheder er temmelig større end de tilsvarende 1.000 største danske. De svenske industrivirksomheder har en større volumen og større markedsandele end de danske og konkurrerer derfor mere på pris og omkostninger end de danske gør i deres nichepositioner. I en generel intensiveret international konkurrence med mere pres fra f.eks. Fjernøsten vil de svenske industrivirksomheder af basisprodukter såsom skibe, stål, biler, våben og elektronik på kort sigt møde hårdere direkte konkurrence end de tilsvarende danske nicheproducenter.
- B. De største svenske industrivirksomheder er mere produktionstunge end de danske. Svenskerne skal derfor bruge mere tid på den interne organisations- og teknologitilpasning end deres danske kollegaer behøver.
- C. Svensk industri har som helhed i de senere år været inde i en omstilling fra store produktionscentrerede enheder til mindre markedsfokuserede enheder. Det har i sig selv nødvendiggjort store forandringer i strategi, ledelse og organisation.
- D. Endvidere har den samme omstilling medført en lang række frasal og opkøb af virksomheder. Det ser vi senere under kategorien investeringer og økonomi. Det samme har i noget mindre grad præget billedet af Danmark.
- E. Den danske undersøgelse blev foretaget på et tidspunkt, hvor mange danske top-

chefer var blevet skuffede over den danske konservative/liberale regerings udprægede socialdemokratiske politik. Efter at have puklet hårdt i årene 1983-86 synes topcheferne i Danmark på interviewtidspunktet at være afventende m.h.t. de fremtidige politisk-økonomiske rammevilkår og har derfor vurderet, at disse eksterne vilkår på tidspunktet for undersøgelsen havde større betydning end de kommercielle problemer hjemme i virksomheden.

F. Undersøgelsestidspunktet var foråret 1986 i Sverige og det sene efterår 1986 i Danmark. Selv om undersøgelserne var foretaget på samme tidspunkt ville der stadig optræde forskelle som følge af tilpasningen til den hjemlige politiske proces (valgårets placering), samt som følge af tilpasningen til den internationale økonomiske konkurrencesituation (forskellige konkurrenceparametre, virksomhedsstørrelser og erhvervsstrukturer som forklaret ovenfor).

### Specifikation af de største problemområder

	Antal Top 15	Antal Top 25	Antal Top 50	Antal I alt
<i>Menneskelige problemer:</i>				
5. Organisation m.v.	6	8	15	17
6. Intern information og kommunikation.	1	1	5	14
I alt	7	9	20	31
I alt i %	47%	36%	40%	22%
<i>Kommercielle problemer:</i>				
1. Strategi og affärside.	6	9	11	12
3. Markedsføring.	0	0	0	16
I alt	6	9	11	28
I alt i %	40%	36%	21%	20%
<i>Investeringer og økonomi:</i>				
2. Investeringer + ff.	1	2	5	14
7. Økonomi.	0	0	2	10
I alt	1	2	7	24
I alt i %	7%	8%	14%	17%
Subtotal	14	20	38	83
I %	94%	80%	75%	59%
<i>Andre kategorier:</i>	1	5	12	59
I %	6%	20%	25%	41%
<i>Grand total:</i>	15	25	50	142
	100%	100%	100%	100%

Tabel 6: Den svenske PDS-undersøgelse

## Konklusion:

*Men uanset alle disse forskelle virker det klart som om, danske topchefer burde være ligeså optagede af at sikre ledelseskapaciteten, innovationen, medarbejderudviklingen og konkurrencepositionen, som deres svenske kollegaer er det.*

## Temaer for videre studier

*1. Ser medarbejderne, offentligheden, mediernes, organisationerne, politikerne og den offentlige sektors ledere de samme problemer som den private sektors ledere?*

Såfremt den offentlige sektor/politikerne skal ind i et bedre og mere effektivt samarbejde med det private erhvervsliv, må holdningerne som parterne har til hinanden, nærmere afklares.

I perioden primo 1986 til medio 1988 har den offentlige sektor og politikerne skudt med skarpt i pressen efter det private erhvervsliv.

Her i november og december 1988 flyver kuglerne den anden vej og i skrivende stund udtaler Folketingets formand, Svend Jacobsen, at politikerne har god grund til at rydde op i deres egne forhold og feje foran egen dør som forudsætning for en bedre dialog med både det private erhvervsliv og vælgerne i det hele taget.

*2. Ledelseskapaciteten i den private sektor må videreudvikles som forudsætning for en bedre dialog med politikerne og den offentlige sektor.*

Den meget fragmenterende erhvervssektor i Danmark giver nogle specielle problemer i.f.t. politikerne, den offentlige sektor og fagforeningerne.

Generelt kan man sige, at jo mere fragmenteret et lands erhvervssektor er, desto sværere har det ved at organisere den politiske indsats til varetægtelse af dets interesser.

Her behøver vi i Danmark blot at sammen-

ligne vores struktur med forholdene i Sverige, hvor man finder en større koncentration af erhvervsvirksomhederne. Det gør det lettere at gøre de samlede generelle interesser op og vælge en gruppe af talsmænd, som dels respekteres af erhvervslivet selv, dels af politikerne, den offentlige sektor og fagforeningerne.

Herudover er det et faktum, at topcheferne i de allerstørste virksomheder som regel har mere råd til, motivation for, interesse for og mulighed for at engagere sig dybt i erhvervs-politik og erhvervsorganisationer.

Det har cheferne for de mindre virksomheder derimod som regel ikke, idet de dels har langt færre delegeringsmuligheder, og dels deltager mere i den daglige drift- og tilpasningsledelse end kollegaerne i de største virksomheder.

Det er netop i den forbindelse interessant, at der ultimo 1988 i Danmark finder en debat sted om såvel erhvervsorganisationernes strukturer som erhvervsstrukturens koncentrationsgrad (drivlokomotiver, kritisk masse, fusioner, strategiske alliancer etc.).

Men herudover kan den enkelte virksomhed nok generelt satse mere tid, interesse og fokus på udviklingssiden af virksomheden, herunder såvel den strategiske, teknologiske og markedsmæssige udvikling, som udvikling af indflydelseskanaler og samarbejdsmuligheder med andre virksomheder – ude og hjemme – erhvervsorganisationerne, den offentlige infrastruktur, offentlige myndigheder og politikerne.

Undersøgelsen her tegner et billede af et erhvervsliv, hvis topchefer opfatter sig selv som værende psykisk og politisk i defensiven.

Nu var 1986 heller ikke det bedste år for dansk erhvervsliv. 1987 var bedre, og i 1988 kom der i det andet halvår lidt mere humør og positive stemninger frem, dels p.g.a. 1987-

resultaterne, dels p.g.a. det positive fondsmarked og dels i erkendelsen af EF's Indre Marked som en spændende udfordring med muligheder.

Selv på trods heraf har problemerne med politikerne fortsat optaget erhvervslederne i andet halvår af 1988.

Industrirådets kampagne i november og december 1988 bevidner netop dette.

Men såfremt en fortsat og større påvirkning af politikerne, den offentlige sektor, fagforeningerne, medarbejderne, pressen og offentligheden skal finde sted, så må flere erhvervsledere afse tid hertil.

Det kan de fleste kun ved at forøge ledelseskapaciteten i deres egen virksomhed, så de skaber sig selv mulighed herfor.

### *3. Medarbejderne skal bruge mere tid på både drift og udvikling.*

Går man dybere ned i undersøgelsen, så får man et indtryk af, at mange erhvervsledere – både yngre og ældre – savner noget mere engagement hos medarbejderne, når det gælder påtagelse af driftansvar og deltagelse i virksomhedens udviklingsprocesser.

Der er nok i dag mange erhvervsledere, som foretrækker selv at varetage de fleste af virksomhedens udviklingsindsatser, dels fordi de ikke har råd til nogen udviklingsstab, dels fordi deres linieledere og disses medarbejdere har rigeligt at se til med den daglige drift og tilpasning inden for 37 1/2 timers ugen.

Den har de fleste topchefer sat sig langt udover for længst, for overhovedet at få en chance for at havne i deres nuværende ansvarsfulde jobs.

Det er derfor uhyre aktuelt at rejse spørgsmå-

let om arbejdstidens længde, ikke alene i timer pr. uge, men også i dage pr. år.

Koncentrerer vi os om timerne pr. uge, og tager lønningernes højde samt mulighederne for stordriftsfordele i de mange små, mindre og mellemstore virksomheder i betragtning, så skal vi nok op på 40 timers ugentlig drift pr. medarbejder, samt 2-4 timers deltagelse i tilpasning, samt 2-4 timers deltagelse i udvikling for at vi på længere sigt, dels kan give topchefen en mulighed for at delagtiggøre medarbejderne i virksomhedens udviklingsindsats, dels kan gøre virksomheden konkurrencedygtig internationalt set.

### *4. Udvikling i den offentlige sektor.*

De samme forhold gør sig gældende i den offentlige sektor. Sålænge ledelsen skal udbetale overarbejdspenge og diæter for blot at arrangere en lille strategikonference fra kl. 16-20 eller om lørdagen, så dels strander udviklingsindsatsen, dels bliver den alt for kostbar, dels bliver den båret af for lidt engagement, fordi det er en indsats, som er for separat fra den daglige drift.

### *5. Politikerne.*

Tilsvarende for politikerne. Hvornår sætter politikerne sig på skolebænken? Hvornår engagerer politikerne sig i deres egen og deres partis udvikling, bortset fra det årlige landsmøde?

Se f.eks. på medlemstallet hos partierne, som er stærkt reducerede, hvilket igen er en trussel mod folkestyret.

Hvis resten af samfundet skal udvikle sig, så må politikerne også udvikle sig såvel individuelt som kollektivt.

### *6. Udvikling af samspillet mellem privat og offentlig sektor.*

Kravene til denne udvikling kan illustreres ved figuren på næste side:



Nu:

SAMFUNDSNIVEAU -  
Politikere, embedsmænd og LO

BRANCHENIVEAU -  
Erhvervsrepræsentanter og LO

VIRKSOMHEDSNIVEAU -  
Enkeltvist og branchevist

Fremtid:

fordi der er formuleret for få gode og rentable udviklingsprojekter og fordi medarbejdernes effektivitet er for lav i forhold til løn og kronekurs. Denne problemstilling kan vist også genkendes af de fleste, som er bekendte med forholdene i Forretningen Danmark i dag.

Vi skal bruge meget mere tid på at udvikle os selv, vore virksomheder og vore organisationer, som forudsætning for, at vi kan udvikle samfundet.

Som det er nu, så er politikerne, den offentlige sektor og LO »the overdog« og erhvervslivet »the underdog«. Førstnævnte afgør rammevilkårene for sidstnævnte, som har travlt i deres respektive virksomheder med drift og tilpasning. Hvis et gensidigt motiverende samspil om problemformulering og problemløsning skal skabes, så må især erhvervscheferne anvende mere tid og politikerne, embedsmændene og fagforeningerne identificere sig mere med erhvervsinteresserne (samfundets dækningsbidragsgivere).

### Konklusion:

I nationaløkonomi er man klar over, at et land for at udvikle sig skal have en vis kapitaldannelse, dvs. opsparingen og dens kanalisering over i investeringer. Jo mere modent et samfund bliver, desto mere falder opsparingen ned til ca. 5% af nationalindkomsten, hvorimod sunde vækstnationer har 10-15%.

Det samme gælder som et groft gennemsnit for en hel nations virksomheder og organisationer. Virksomhedens samlede tidsanvendelse på udvikling i forhold til den samlede tid, der er til rådighed til drift, tilpasning og udvikling (incl. politik) skal op på 10-20% ellers bliver udviklingshastigheden for lav og udviklingsretningen for usikker. Tallene for udvikling bør være endnu højere for ledernes vedkommende.

Tilsvarende kan man forestille sig at opsparingen kanaliseres for passivt og for usikkert,

Både det private erhvervslivs chefer og vælgerne har i dag opmærksomheden rettet imod politikerne, som de der skal tage teten i at skabe et bedre samfunds- og erhvervs-klima, hvor lysten til at bruge kræfterne konstruktivt trives meget bedre end nu og belønnes tilsvarende bedre.

I den indsats må politikerne dels revurdere deres eget samspil internt, såvel som de vigtigste consensusprocesser og -betingelser, når det gælder erhvervslivets rammevilkår. Dels må politikerne være i meget bedre dialog med erhvervscheferne om kardinalspørgsmålet: Hvordan påvirker den økonomiske politik, samfundsrammerne og de mange offentlige institutioners forvaltningspraksis virksomhedernes adfærd, dels generelt, dels specifikt og branchevist.

Økonomisk genopretning er konkurrenceevnepolitik. Dvs. strategier på samfundsniveau, brancheniveau, virksomhedsniveau og produktniveau.

Erhvervspolitikken kan defineres som al mulig politik, sådan som den påvirker erhvervslivet, dels generelt, dels branchevist, dels virksomhedsvist og dermed evnen til drift, tilpasning, udvikling og det at kunne konkurrere internationalt som samfundets dækningsbidragsgiver i hverdagen.

Der er en klar parallel til fodbold, som jo efterhånden er det, hele Danmark bedst forstår

at engagere sig i og enes om: Er 1. 2. og 3. division arrangeret sådan, at landsholdet, klubberne og spillerne både kan konkurrere internationalt og sådan, at det giver økonomisk og psykisk overskud til spillerne? Eller drukner det hele i snak og middelmådighed?

*Hvem skal tage teten for »A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics?»*

*Mon ikke turen er kommet til politikerne og den offentlige sektor?*

*Både denne undersøgelse og samfundsdebatten i november og december 1988 tyder på det.*

Åbningen af EF's Indre Marked synes at være den fælles udfordring, som de relevante partier burde kunne enes om at fokusere på og koncentrere sig om ... ud over nationalsporten fodbold.

*Det store spørgsmål er om succes på EF's Indre Marked i fremtiden kan blive en ny nationalsport på linie med fodbold i Danmark.*

*Lad os håbe det, både for erhvervslivets, samfundsøkonomiens og livsglædens skyld.*

*Hvem sagde for resten, at udvikling og politik ikke kan være sjovt, og dermed kunne passe til den danske nationalkarakter?*

---

### Litteraturliste

1. Henrik Pade og PDS/Research/Elmark & Christensen Marketing:  
»Danske topchefers største problemer og udfordringer«, Børsen Efteruddannelse, A/S Forlaget Børsen, København, 1987.
2. Erik Johnsen:  
»Introduktion til ledelseslære«, Nyt Nordisk Forlag, København 1983 (specielt kapitel 4 om Udviklingsledelse).
3. Erik Johnsen:  
»Ledelseslære baseret på dansk erfaringsmateriale«, Nyt Nordisk Forlag, København 1984 (specielt kapitel 5 om Udviklingsrollerne).
4. Stig Ree:  
»Bedre politisk ledelse, en bog om politisk praksis«, Nyt Nordisk Forlag, København 1986.
5. Louis Printz:  
»Ledelsesudvikling som international konkurrenceparameter«, Ledelse og Erhvervsøkonomi, No. 1, 1987, København.

at engagere sig i og enes om: Er 1. 2. og 3. division arrangeret sådan, at landsholdet, klubberne og spillerne både kan konkurrere internationalt og sådan, at det giver økonomisk og psykisk overskud til spillerne? Eller drukner det hele i snak og middelmådighed?

*Hvem skal tage teten for »A New Spirit for Enterprise, Nation ... and Politics?»*

*Mon ikke turen er kommet til politikerne og den offentlige sektor?*

*Både denne undersøgelse og samfundsdebatten i november og december 1988 tyder på det.*

Åbningen af EF's Indre Marked synes at være den fælles udfordring, som de relevante partier burde kunne enes om at fokusere på og koncentrere sig om ... ud over nationalsporten fodbold.

*Det store spørgsmål er om succes på EF's Indre Marked i fremtiden kan blive en ny nationalsport på linie med fodbold i Danmark.*

*Lad os håbe det, både for erhvervslivets, samfundsøkonomiens og livsglædens skyld.*

*Hvem sagde for resten, at udvikling og politik ikke kan være sjovt, og dermed kunne passe til den danske nationalkarakter?*

---

### Litteraturliste

1. Henrik Pade og PDS/Research/Elmark & Christensen Marketing:  
»Danske topchefers største problemer og udfordringer«, Børsen Efteruddannelse, A/S Forlaget Børsen, København, 1987.
2. Erik Johnsen:  
»Introduktion til ledelseslære«, Nyt Nordisk Forlag, København 1983 (specielt kapitel 4 om Udviklingsledelse).
3. Erik Johnsen:  
»Ledelseslære baseret på dansk erfaringsmateriale«, Nyt Nordisk Forlag, København 1984 (specielt kapitel 5 om Udviklingsrollerne).
4. Stig Ree:  
»Bedre politisk ledelse, en bog om politisk praksis«, Nyt Nordisk Forlag, København 1986.
5. Louis Printz:  
»Ledelsesudvikling som international konkurrenceparameter«, Ledelse og Erhvervsøkonomi, No. 1, 1987, København.