

Ledelseslitteratur

Af professor Erik Johnsen

Ingrid Tollgerdt-Andersson, *Lederskabsteorier, Företagsklimat och Bedömningsmetoder*, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm 1989, 285 sider.

Formålet med denne doktordisputats er at få bedre indsigt i de rekrutteringsprocesser, der i praksis anvendes for at få bedre ledere ind i virksomhederne.

Forfatterens grundtanke er, at de chefer, der ansætter nye folk, har holdninger og vurderinger i relation til lederskab, virksomhedsklima og rekrutteringssystem. Forfatterens opgave er at få bedre indsigt i, hvordan holdninger og vurderinger spiller ind i ansættelsesprocessen, således at man bliver i stand til at forbedre selve ansættelsesproceduren.

Foruden et indgående litteraturstudium har forfatteren gennemført et enormt empirisk arbejde baseret på en lang række chefinterviews, spørgeskemaer udfyldt af ansøgere, analyse af stillingsannoncer og neutrale bedømmers vurdering af de ansættende virksomheders økonomiske succes.

Til trods for at de 11 udsagn, som er disputatsens konklusion, har forskellig gyldighed, så ved vi nu, at de ansættendes egne »spontante lederskabsteorier« (som forfatteren kalder dem) spiller en væsentlig større rolle i ansættelsesproceduren end såkaldte videnskabelige lederskabsteorier. Vi ved også nu at selve interviewet – altså kontakten mellem ansætter og ansøger – spiller en afgørende rolle for at få »den rigtige« udvalgt.

Tollgerdt-Anderssons observationer sammenfatter hun selv i følgende 11 udsagn:

1. Interaktionsteoriene er de ledelsesteorier, som kan anses for mest relevante i forklaring af lederskabsprocessen.
2. De egenskaber, man indenfor svensk erhvervsliv anser for at være de vigtigste for en chef, er: entusiasme for jobbet, evne til at »entusiasmere« andre, beslutningskraft, initiativ og samarbejdsevne.
3. Der er store forskelle mellem forskellige lande med hensyn til efterspurgte chefegenskaber.
4. Selv om der er en vis almindelig overensstemmelse i indstillingen til, hvad der er ønskede chefegenskaber og ønsket chefadfærd, så forekommer der forholdsvis stor forskel mellem forskellige virksomheder med hensyn til spontante lederskabsteorier, og denne forskel afspejler sig i virksomhedens resultatpåvisning.

5. Forskellene mellem videnskabelige og spontante lederskabsteorier er betydelige, men de har begge en vis forklaringsværdi med henblik på den aktuelle lederskabsproces.
6. Når beslutning om ansættelse af en chef skal foretages, påvirker de spontante lederskabsteorier ansættelsesbeslutningen på den måde, at hvis interviewer og den interviewede er enige om væsentlige elementer i lederskab, så virker det positivt på beslutningen om ansættelse.
7. Forskellige bedømmere har forskellige spontante lederskabsteorier, selv om det generelt viser sig, at der er betydelig overensstemmelse om, hvilke chefegenskaber og chefadfærd som er ønskelig.
8. Der findes en korrelation mellem spontane lederskabsteorier om faktisk, respektive ideelt virksomhedsklima, således at nogle egenskaber og en vis adfærd samvarierer med det virksomhedsklima man synes, man har, og delvis andre egenskaber og anden adfærd samvarierer med det virksomhedsklima, som man ville ønske, at man havde.
9. Man oplever sit virksomhedsklima forskelligt. Det viser sig, at oplevet positivt virksomhedsklima korrelerer med økonomisk fremgang, mens det modsatte gælder for et mere negativt klima. Der gælder samme forhold, hvad angår indstilling til et ønsket (»ideelt«) virksomhedsklima.
10. Der er omfattende forskelle mellem oplevelsen af faktisk og ideelt klima.
11. Ingen af de bedømmelsesmetoder, der i dag findes på markedet, kan på tilfredsstillende vis forudsige lederskab. Men – siger forfatteren – øget indsigt i ledelsesprocessen og mere omfattende anvendelse af bedømmelsesinstrumenter kan formentlig forbedre vore prognosemuligheder for godt lederskab.

Ingrid Tollgerdt-Andersson er i sin afhandling inde på, at »personkemi« nok spiller en afgørende rolle for en lykkelig ansættelse.

Hvad er så kemi?

Hun har selv sammen med Lennart Sjöberg skrevet bogen, *Vad är Personkemi?, Socialpsykologisk Forskning om Attraktivitet*, Scandinavian Executive Search AB, Stockholm 1985. Forfatterne slår her fast, at selv om den almindelige litteratur placerer den fysiske attraktivitet højt, så viser deres egne data, at selve interviewet har en meget væsentlig betydning for konstateringen af, om der er en kemisk forbindelse til stede. Der er her i mindre grad tale om fysisk attraktivitet, kropssprog og påklædning; man lægger mere vægt på sagkundskab, humor og social smidighed. Eller konklusionsvis (side 56):

Følgende faktorer påvirker social attraktivitet:

- fysisk attraktivitet har en vis indflydelse,
- enighed om centrale holdninger og vurderinger har en stærk indflydelse på attraktiviteten,
- i forbindelse med de 2 første spiller den bedømtes alder, sociale baggrund og køn en vis rolle.

Men hertil kommer at

- bedømmelsen af egnethed samvarierer med hvilket indtryk kandidaten har gjort under interviewet. Herunder er åbenhed, saglighed og et alment sympatisk indtryk af stor betydning,
- hvis der foreligger en konsulentrapport, har man lettere ved at komme frem til et positivt indtryk af en kandidat og
- det sympatiske indtryk under interviewet synes først og fremmest at bero på udvist saglighed, humor og intelligens. Udseendet spiller en vis, men mindre rolle.

Det er ganske interessante aspekter for ansættelse, hovedjægere og normale mennesker.

Göran Dahlgren og Per Witt, *Ledning av Fusionsförlopp, en analys av bildandet av Ericsson Informationssystem AB*, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm, 1988, 439 sider.

Denne indgående beskrivelse og analyse af en fusionsproces er god at få forstand af. For ikke at overbebyrde den travle læser skal jeg nøjes med at citere 5 linjer fra konklusionen (side 333):

Vort afsluttende udsagn om ledelse af en fusionsproces er, at når man begynder organisatorisk sammensmeltning, så igangsættes der processer, som køber - selskabets ledende aktører - sjældent kan kontrollere. Vort budskab er, at de indledende analyser derfor må forbedres på den måde, vi har vist for at mindske risikoen for at foretagendet mislykkes.

Det forfatterne har vist er betydningen af kernegruppen, ledelseskultur og integrationsforudsætninger i almindelighed.

Lars Steiner, *Ledningsfunktionen i Tillväxtföretag*, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm, 1990, 331 sider.

Lars Steiner disputerer på spørgsmålet om, hvorledes mellemstore virksomheder skaber en afbalanceret vækst i en kompleks og foranderlig omverden.

Hans bidrag er en tilføjelse til vor mangel på viden om virksomheders livscyklus.

Hans nøglebegreb er virksomhedens institutionaliseringsproces.

I fase 1 er ledelsesprocessen entreprenørdomineret. Virksomheden er præget af grundlæggerens livsstil, initiativ og produkt-ide. Entreprenørens ledelsesideal er at udvikle øget kompetence gennem ny teknologi, ny kunder og markeder og nye produkter.

Fase 2 kalder han den turbulente ledelsesproces. Den er karakteriseret ved, at nye ejere og nyansatte ledere begynder at sætte tal på visionerne i form af kalkuler. En begyndende hierarkisk ordning indføres til erstatning for den tidligere uformelle organisationsstruktur. Der forekommer nu forskelle i individers kompetence, der opstår kapitalbehov for fortsat ekspansion, der opstår overvågningsproblemer på grund af konflikter og der forekommer effektivitetsproblemer. Dette giver normalt anledning til omorganisering og udskiftning af chefer, eventuelt udskiftning af selve ejerskabet.

Den 3. fase kalder Steiner den institutionelle ledelsesfase. Den er karakteriseret af mindre turbulens i chefs- og ejerskab. Organisationsstrukturen er blevet mere stabil i relation til virksomhedens størrelse og kompetence. Omverdenen tolkes og omtolkes (Strategisk Ledelse). Den aktuelle situation påvirker derigennem beslutningsprocessen og handlingsforløbet. Ledelsesidealer diskuteres og kommunikeres mellem ejere, chefer og nøglepersoner. Den stabilitet og organisatoriske læring der opleves, giver øget engagement.

Jeg synes, at der er en realistisk beskrivelse af en virksomheds livscyklus. Disputatsen må give anledning til, at vi bløder livscyklusbegrebet op og ganske simpelt ser på, hvad der karakteriserer en virksomhed i dens situation i går, i dag og i morgen.

Prentice-Hall markedsfører en omfattende serie ledelsesrelevant litteratur. Nævnes skal Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Englewood Cliffs, 1990, 413 sider. En lærd afhandling bygge på omkring 900 referencer og opsummerende, hvad man tror man ved om målsætteri. Måltallet adfærd kan anskues ud fra en biologisk, en værdibaseret eller en teleologisk synsvinkel, eller for at citere forfatterens indledende konklusion: the ultimate biological basis of goal-directed action is the organism's need to sustain its life by taking the actions its nature requires. Forfatterne klassificerer herefter målsætningsbegreber efter om de er relateret til konkret adfærd, til adfærdens hensigt eller til adfærdens motivation. Deres afgørende konklusion af mange studier synes at være: Der er ingen direkte forbindelse mellem tilfredshed og den hertil hørende personlige produktivitet i arbejdssituationen. Tilfredshed er et resultat, ikke en årsag. Jobtilfredshed leder kun til bedre effektivitet under forudsætning af 1) loyalitet overfor organisationen eksisterer, 2) og er knyttet til personligt udfordrende mål, samt 3) at målopfyldelse er ledsaget af en utvetydig feed-back fra nærmiljøet suppleret med personlig bevidstgørelse af betydningen af eksplicite mål, samt personlig dygtighed til at arbejde på opnåelsen af dem. Og – sagt i en snæver kreds – dette er jo ikke nogen epokegørende nyhed. Men det er altid rart at få bekræftet at god latin stadig er god latin.

Specielt hvis man relaterer denne grundlæggende viden til Chris Argyris' gyser *Overcoming Organizational Defenses*, 1990, 169. Hans budskab er i al sin gribende enkelhed: Selv om folk ved hvad der tjener dem bedst (f.eks. ovenstående målrettede adfærd), så gør de alt hvad der står i deres magt for at undgå at gennemføre det. Man forsvarer sig ved at klamre sig til det system, der ikke fungerer. Og så kan enhver idiot se, at det ikke *kan* lade sig gøre at gøre det, man gerne ville gøre. For man prøver hele tiden. Halvhjertet og på bevidst gale præmisser som f.eks. »det er systemets skyld«, »vi har prøvet, det gi'r ingen resultater«, »når vi er ærlige, bliver det brugt imod os«, »ledelsen tager ikke mod information nedefra«, »budgettering er kun et spil« og »...men vi har et godt lederteam«. Læring, kompetence og realitetssans er Argyris' nøgleord i en proces, som man må lære fra sig for at lære. Dvs. konvertere det gamle værdigrundlag til et, der fungerer, dvs. svinger med hjælp og støtte, respekt for de andre, styrke, hæderlighed og integritet. I disse dimensioner skal man lære sig at gøre det modsatte af det, man gør i dag. Og det gør man ved at standse processen nu og da og konfrontere adfærden med diagnosen af de organisatoriske dårligheder. Og så på stedet tage konsekvenserne i form af ny adfærd og nye normer.

For at sige det meget kort.