

# Om et andet syn på ledelsesarbejde

Artiklen her er skrevet ud fra manuskriptet til en offentlig forelæsning, holdt af forfatteren for opnåelse af den erhvervsøkonomiske licentiatgrad, Ph.D., 4. april 1990. Forelæsningen blev holdt med udgangspunkt i denne opgavestilling:

»Med udgangspunkt i en kognitions- og perceptionspsykologisk opfattelse af jobmotivation (»procesparadigmet«) ønskes en diskussion af de praktiske og empiriske implikationer af at gøre brug af dette teorifelt i en større offentlig virksomhed, f.eks. DSB.

Konkret ønskes et oplæg til, hvilke implementeringsmæssige overvejelser organisationsdirektøren skal gøre sig ved brug af teorierne, samt hvorledes man empirisk kan undersøge de udviklingsmuligheder og begrænsninger, som kan have betydning i forskellige ledelsesmiljøer«.

---

## Af Conrad Ottesen

I Klaus Manns roman, »Mefisto«, står hovedpersonen under en reception med ét over for en af »Det tredje Rige«s mægtigste, Hermann Göring, og Klaus Mann skriver:

»Af den fede kæmpe i den brogede uniform, af den pompøse halvgud, så Hendrik imidlertid så godt som intet i sin angst og bævende spændthed. Foran den mægtiges enorme skikkelse syntes der at hænge et slør – den mystiske tåge, som fra tidernes morgen har skjult de mægtiges, de skæbnestyrendes, gudernes billede fra de dødeliges bange blikke. Kun en ordensstjerne lynede gennem dissen ...«

Set i lyset af procesparadigmet har vi, med dette citat, med hvad man kan kalde »ikke-eksistensen« at gøre. For med procesparadigmet sættes *hændelsen* – at noget bevæger sig i forhold til noget andet – som forudsætningen for al erkendelse. Med den i citatet nævnte »mystiske tåge« hænder der ikke noget. Følgelig mangler forudsætningen for al handling. Der er hverken substans eller struktur; deraf Hendriks »bævende spændthed«. Hans mentale tilstand i dette ikke-eksistensens øjeblik er angstens. Angstens verden er den genstandsløse verden.

Citatet faldt mig ind under indtryk af sindstilstanden, jeg befandt mig i, da jeg en uge før min licentiatforelæsning så emnet første gang. Jeg vil forsøge at give udtryk for min sindstilstand ved den lejlighed ved at praktisere »introspektion«. Introspektion er at have sin opmærksomhed rettet mod, hvad man opfatter og føler i den givne situation.<sup>1</sup>

Som Hendrik opfyldtes jeg af noget, der godt kan karakteriseres som »angst og bævende spændthed«. Ordene dansede rundt mellem hinanden i tilfældig orden, mens pulsen steg. At jeg, reflektivt, fik tag i kaffekoppen var måske det eneste, der forhindrede, at jeg ikke lettede og forsvandt i ingenmandsland, ligesom fornemmelsen af den varme kaffe måske var dét, der gjorde, at jeg kom så meget til hægterne, at jeg i det mindste kunne læse ordene i nogenlunde rigtig rækkefølge.

»Rettetheden« indfandt sig. Jeg kom til mig selv, hvilket til enhver tid er forudsætningen for, at man kan vælge, i hvilket perspektiv man vil betragte sit genstandsområde – her opgaveteksten.

Det første, der faldt mig ind, var at søge redning: I det perspektiv antog ordene i teksten

# Om et andet syn på ledelsesarbejde

Artiklen her er skrevet ud fra manuskriptet til en offentlig forelæsning, holdt af forfatteren for opnåelse af den erhvervsøkonomiske licentiatgrad, Ph.D., 4. april 1990. Forelæsningen blev holdt med udgangspunkt i denne opgavestilling:

»Med udgangspunkt i en kognitions- og perceptionspsykologisk opfattelse af jobmotivation (»procesparadigmet«) ønskes en diskussion af de praktiske og empiriske implikationer af at gøre brug af dette teorifelt i en større offentlig virksomhed, f.eks. DSB.

Konkret ønskes et oplæg til, hvilke implementeringsmæssige overvejelser organisationsdirektøren skal gøre sig ved brug af teorierne, samt hvorledes man empirisk kan undersøge de udviklingsmuligheder og begrænsninger, som kan have betydning i forskellige ledelsesmiljøer«.

---

## Af Conrad Ottesen

I Klaus Manns roman, »Mefisto«, står hovedpersonen under en reception med ét over for en af »Det tredje Rige«s mægtigste, Hermann Göring, og Klaus Mann skriver:

»Af den fede kæmpe i den brogede uniform, af den pompøse halvgud, så Hendrik imidlertid så godt som intet i sin angst og bævende spændthed. Foran den mægtiges enorme skikkelse syntes der at hænge et slør – den mystiske tåge, som fra tidernes morgen har skjult de mægtiges, de skæbnestyrendes, gudernes billede fra de dødeliges bange blikke. Kun en ordensstjerne lynede gennem dissen ...«

Set i lyset af procesparadigmet har vi, med dette citat, med hvad man kan kalde »ikke-eksistensen« at gøre. For med procesparadigmet sættes *hændelsen* – at noget bevæger sig i forhold til noget andet – som forudsætningen for al erkendelse. Med den i citatet nævnte »mystiske tåge« hænder der ikke noget. Følgelig mangler forudsætningen for al handling. Der er hverken substans eller struktur; deraf Hendriks »bævende spændthed«. Hans mentale tilstand i dette ikke-eksistensens øjeblik er angstens. Angstens verden er den genstandsløse verden.

Citatet faldt mig ind under indtryk af sindstilstanden, jeg befandt mig i, da jeg en uge før min licentiatforelæsning så emnet første gang. Jeg vil forsøge at give udtryk for min sindstilstand ved den lejlighed ved at praktisere »introspektion«. Introspektion er at have sin opmærksomhed rettet mod, hvad man opfatter og føler i den givne situation.<sup>1</sup>

Som Hendrik opfyldtes jeg af noget, der godt kan karakteriseres som »angst og bævende spændthed«. Ordene dansede rundt mellem hinanden i tilfældig orden, mens pulsen steg. At jeg, refleksivt, fik tag i kaffekoppen var måske det eneste, der forhindrede, at jeg ikke lettede og forsvandt i ingenmandsland, ligesom fornemmelsen af den varme kaffe måske var dét, der gjorde, at jeg kom så meget til hægterne, at jeg i det mindste kunne læse ordene i nogenlunde rigtig rækkefølge.

»Rettetheden« indfandt sig. Jeg kom til mig selv, hvilket til enhver tid er forudsætningen for, at man kan vælge, i hvilket perspektiv man vil betragte sit genstandsområde – her opgaveteksten.

Det første, der faldt mig ind, var at søge redning: I det perspektiv antog ordene i teksten

form af, hvad jeg vil kalde tegn. Tegn-sproget er de skæbnestyrendes meddelelsesform. Kan man tyde tegnene, ved vi fra eventyrene, kan man vinde prinsessen og det halve kongerige. Dette frygtens perspektiv anlægges med det mål for øje at gøre nogle andre, »de andre«, tilfreds. De repræsenterer dét, som foruroliger én. At indfri deres forventninger afværger måske faren for, at de vilkårligt gør med én, hvad de finder for godt. Midlet til at indfri andres forventninger er iagttagelsen. Det kan være af ansigternes minespil, mens man prøver sig frem i håb om at sige eller gøre »det rigtige«. Hvilken lettelse, når man ser ansigterne lægge sig i de tilfredse folder.

Af to eksistentielle perspektiver er frygtens selvudslettende perspektiv det ene; dets vækstbegreb er reproduktionen – ønsket om at genetablere det, der var engang – tryghed. Det andet kan vi kalde selvforglemmelsens perspektiv (se Ottesen, 1989). Det er at ville arbejde, i dette tilfælde med opgaveteksten, i håb om at stille sig selv tilfreds. Man ser da bort fra sindstilstanden, det måtte hensætte de andre i. I det omfang man mobiliserer mod til det, antager opgaveteksten karakter af nyttig provokation, en lejlighed til at vise sig selv og andre, hvem man er, i en relevant sammenhæng. At vælge at forsøge at holde fast i det perspektiv var i det mindste i mit tilfælde en sund beslutning, for så vidt som jeg med den, lidt efter lidt, fik fornemmelsen af fast grund under fødderne. Jeg vil sige, at jeg blev så nogenlunde tryk ved mig selv.

Nået så langt – hvad kan jeg nu konkludere, som kan antages at ville provokere den i opgaveteksten nævnte organisationsdirektør, hvis han da vælger at lade sig provokere?

Følgende: Med valget af frygtens perspektiv opstår de handlinger, som, idet de fjerner angsten ved at give den en genstand (»de andre«), gør de ansatte fremmede for hinanden, mens de selvudslettende, igennem iagttagelsen, søger tryghed. Den ledelses- og organisationsudvikling, der bygger på teorier

om menneskers adfærd, som udgår fra te- serne om det instinktstyrede og det behovs- styrede individ, fremstiller virkeligheden i dette frygtens perspektiv.

Svenskeren Peter Winai (1989) anvender be- tegnelsen »gränsorganisation« om den type virksomhed, hvortil DSB hører. Han konstaterer indledningsvis, at vi opererer med to for- skellige systemer i samfundet: På den ene side en »gul« økonomi, det private erhvervsliv, på den anden side en »blå« økonomi, den offent- lige sektors. Winai mener, at det gode ved begge systemer burde kunne forenes, og at nye, slagkraftige organisationer ville kunne opstå som resultat heraf. Men han ser vanske- ligheder forbundet med at danne idégrundla- get for sådanne virksomheder, idet: For de »gule« er markedsmekanismen en usynlig hånd, som ordner alt til det bedste, mens den for de »blå« er kraften, som slår i blinde.

Hertil kommer, påpeger Winai, at de selv- samme offentlige virksomheder er dannet i det øjemed at håndtere strukturproblemer i samfundet. Vi har altså i samfundet i dag at gøre med et dobbelt strukturproblem, ja et tredobbelt, hvis vi, som Winai også gør, ind- drager de grænsesnit på individniveauet i virksomhederne, der opstår som følge af til- stedevarelsen blandt de ansatte af forskellige motiver. Han refererer i denne forbindelse til »tofaktorteorien«, altruisme-egoisme og til »moral«.

Vi ved ikke så meget om konsekvenserne, ma- terielt og menneskeligt, af disse sammenblan- dinger. Winai konstaterer, at afhængigt af, fra hvilke udgangspunkter man vurderer disse organisationer, kan de fremstå som enten problemfyldte eller mulighedsskabende. Wi- nai spørger: Er de kamæleoner, dobbeltagen- ter, trojanske heste? Eller er de mæglere, idé- formidlere, samfundsentreprenører? Har de identitetsproblemer eller har de et rigere, mere mangesidigt sjæleliv end andre organi- sationer?

Winai stiller sig selv spørgsmålet, om vi (adfærdsforskerne) egentlig ved noget som helst om disse organisationer, som det kunne være af værdi at formidle til de ansatte. Hans tone er pessimistisk, hvad dette angår, og han citerer John Kenneth Galbraith, for hvad han har sagt om de multinationale selskaber:

»Ser man bort fra astrologi og alkymi er der få emner for alvorligt ment videnskabelig forskning, der har været mindre givende end de store, moderne selskaber. Og årsagerne hertil ligner hinanden. I alle tre tilfælde fungerer et livligt fantasibillede af, hvordan det *burde* forholde sig, som surrogat for, hvordan det i virkeligheden forholder sig. Jagten på dette fantasibillede forhindrer, at man søger virkeligheden.«

Der er tale om et påtrængende vigtigt forskningsområde, mener Winai, dels fordi virksomheder af typen »grænsorganisation« vokser og bliver flere, dels fordi private erhvervsvirksomheder, den »gule« økonomi, har optaget flere og flere »blå« elementer i sig. Konsekvensen er for de private virksomheders vedkommende, at den idéologiske profil, det erhvervsøkonomiske idégrundlag med det hertil hørende vækstbegreb, bliver mere og mere uklart. Følgelig overlades de ansatte i stadigt højere grad til sig selv og dermed til egne ideer. Er det godt, eller er det skidt? Det afhænger naturligvis af, hvad de ansatte vælger at benytte den nyvundne frihed til.

Hvad det videnskabelige grundlag for »grænsorganisationens« organisationsudvikling angår, er det, som Winai antyder og som vi før var inde på, nok ret mangelfuldt. Men værktøjerne til brug for de virksomhedsledelser, der har været så dygtige eller heldige at kunne styre aktiviteterne ud fra et nogenlunde konfliktfrit idégrundlag, kan ikke have været så ringe endda. Mange ret så effektive værktøjer er kommet til i de seneste årtier, for eksempel nye økonomistyringssystemer, strategisk planlægning, projekt/matrixorganisationen, »service management«.

Det er værktøjer, der også er kommet den offentlige virksomhed til gode. Vi ser det i eksemplet DSB, som beskrevet hos Arnfred og Olsen (1985), »DSB skifter spor«. Her beskrives den fuldstændige idéologiske kovending af en stor offentlig virksomhed over en tolvårig periode, med tilhørende, dygtig, udnyttelse af for eksempel ledelsesværktøjer af ovennævnte art. At kovendingen kan siges at være lykkedes, tilskrives den dygtighed, hvorved DSB's ledelse håndterede nogle problemfyldte relationer til den politiske myndighed, DSB som offentlig virksomhed refererer til.

Ledelsens opgave i denne relation var at opnå rimelige vilkår for at løse virksomhedens primære opgaver, her blandt andet under indtryk af et stigende underskud på driften. »I 1960'erne havde rationalisering været et nøgleord for ledelsesfilosofien«, skriver Arnfred og Olsen, med begrænsninger i medarbejderstaben tilføje, omend ikke i det omfang, som kunne have været realiseret, om der alene skulle have været taget hensyn til det skønnede behov for ansatte ifølge den dengang enerådende »jernbaneideologi«, der prioriterede præcision, sikkerhed og teknisk effektivitet, men som havde langt mindre fornemmelse for økonomisk effektivitet. Markedsfilosofien var overvejende passiv og tilpasningsorienteret – DSB kørte med de kunder, der meldte sig.

Med strategien for 70'erne blev der vendt op og ned på idégrundlaget. »Man skulle skabe en ny identitet«, skriver Arnfred og Olsen. Som sagt, så gjort, uden at man derfor i DSB's topledelse lagde sig noget videre ud med nogen, det være sig kunderne, politikerne, ledergruppen eller de ansatte, repræsenteret ved meget indflydelsesrige personaleorganisationer. Et helt nyt koncept for indholdet af kollektive trafikydelse blev skabt, konstaterer Arnfred og Olsen. Dette førte til generobring af pladsen som landets sammenbindende element. DSB blev ikke, som forudskikket, i løbet af 70'erne »reduceret« til at betjene passage-

rer i storbyområderne og transportere gods over lange afstande. Arnfred og Olsen konkluderer (side 115): »DSB's ledelse reagerede som alle organisationer, hvis overlevelse er truet. Men den trådte ny veje i sin interne styring i forhold til samtidens normer for offentlige institutioner.«

Den overordnede målsætning for DSB stod i styrelsesloven: »Generaldirektøren står som departementschef umiddelbart under ministeren for offentlige arbejder, og er over for denne ansvarlig for, at Statsbanerne opfylder de krav, der må stilles til en forretningsmæssig og økonomisk veldrevet virksomhed.«

Denne målsætning antyder stor tillid fra politisk hold til generaldirektørens mod og faglige kompetence, for her er rige fortolkningsmuligheder. Var Poul Hjelt, generaldirektøren, så denne tillid værdig? Hvad vi kan konstatere er, at trods de radikale ændringer i DSB, der fulgte efter hans tiltræden, bevarede han sin troværdighed og position som ubestridt leder af, hvad der foregik; i det mindste er dette Stig Ree's konklusion, hvad generaldirektørens politisk-ledelsesmæssige troværdighed angår, i bogen »Bedre politisk ledelse« (1986). Ree definerer »politisk ledelse« som »realiseringen af både en høj politisk troværdighed og en høj administrativ effektivitet«. Denne politiske ledelse kan så manifestere sig enten i et politisk program-sprog (der er teknisk/specifikt orienteret), i et politisk organisatorisk sprog og/eller i et politisk samfundssprog. Ree's analyse munder ud i konklusionen, at Poul Hjelt beherskede alle tre sprog og altså udviste høj politisk troværdighed og høj administrativ effektivitet. Arnfred og Olsens analyse synes at bekræfte dette.

Hvad lære kan vi så drage af dette? Jeg vil mene, at vi kan slå fast, at den offentlige virksomhed, med Peter Wilnais ord, er disponeret for »identitetsproblem«. Det kan være et gode, idet det medvirker til at forhindre udvikling af en stiv, ideologisk og dermed idé-

forladt styring af virksomheden, der i sig bærer kimen til frygtmentalitet blandt de ansatte. DSB stod ved begyndelsen af halvfjerdsenerne på tærsklen til en sådan regenerativ udvikling. Takket være en mand, nogle medarbejdere og en personaleorganisation, der havde mod til at vælte de systemer, normer og sædvaner overende, som virksomheden var propfuld af, og takket være de valgte politikere, som afstod fra at blande sig, skete en oprustning af virksomhedens produktivitet.

Utvivlsomt står DSB i dag over for opgaver og problemer, som jeg næppe aner eksistensen af, og som sikkert er af en anden karakter, end dem man havde i begyndelsen af 70'erne. Med udgangspunkt i det med procesparadigmet forbundne motivationssyn, med produktiv adfærd opfattet som udgående fra viljen til selvforglemmelse og selvudfoldelse i modsætning til selvopretholdelse, kan jeg anbefale organisationsdirektøren i sine henvendelser til dem, der har opgaver at løse, at henvende sig på en måde, som appellerer til arbejdsglæden. Jeg vil henstille til ham at agere i troskab mod sin egen vækstidé, med al det mod, han kan mobilisere.

Lad mig til slut forsøge at vise, at appellen til arbejdsglæden kan være nok så ligetil. I en svensk undersøgelse (Bierschenk & Bierschenk, 1987) spurgte man mekanikerne i en industrivirksomhed, hvordan de vurderede informationen i de servicehåndbøger, som de benyttede i forbindelse med reparation af køretøjer.

Virksomheden har mekanikere ansat i det meste af verden. Man bad i undersøgelsen et repræsentativt udsnit af dem, i Sverige, England, Tyskland, Italien og USA, om at svare på tre spørgsmål om servicehåndbøgerne:

1. Har du nogle ideer/forslag til, hvordan man får samtlige mekanikere til at anvende servicehåndbøgerne?

2. Har du forslag til, hvordan informationen til dig kan forbedres?

3. Synes du, at du modtager for meget papir (information)?

Af undersøgelsens resultatet kunne retningslinjerne udledes for, hvordan servicehåndbøgerne skulle udformes for at være i overensstemmelse med arbejdsmentaliteten hos mekanikerne i de respektive lande. Arbejdsmentaliteten repræsenterer det motivationelle aspekt.

I undersøgelsen benyttedes metoden »Perspektivistisk Tekstanalyse« til analyse af svarene. Metoden opfylder de metodologiske krav for anvendelighed inden for rammerne

af procesparadigmet (se Ottesen) og er som sådan enestående.

---

### Litteraturliste

Arnfred, N. og Olsen, O.J. (1985). *DSB skifter spor - ledelse i en offentlig erhvervsvirksomhed*. København: Blytman.

Bierschenk, B. & Bierschenk, I. (1987). *Consciousness as a Function of Knowledge and Culture*. (Cognitive Science Research, No. 18). Lund, Sweden: Lund University, Department of Psychology.

Mann, K. (1989). *Mefisto*. København: Amadeus.

Ottesen, C. (1989). *Om arbejdsmotivation - cognitionsvidenskabeligt set*. København: Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Handelshøjskolen i København.

Ree, S. (1986). *Bedre politisk ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag - Arnold Busck.

Winai, P. (1989). *Gränsorganisationer - Affärer och samhällsuppdrag*. Stockholm: Liber.

2. Har du forslag til, hvordan informationen til dig kan forbedres?

3. Synes du, at du modtager for meget papir (information)?

Af undersøgelsens resultatet kunne retningslinjerne udledes for, hvordan servicehåndbøgerne skulle udformes for at være i overensstemmelse med arbejdsmentaliteten hos mekanikerne i de respektive lande. Arbejdsmentaliteten repræsenterer det motivationelle aspekt.

I undersøgelsen benyttedes metoden »Perspektivistisk Tekstanalyse« til analyse af svarene. Metoden opfylder de metodologiske krav for anvendelighed inden for rammerne

af procesparadigmet (se Ottesen) og er som sådan enestående.

---

### Litteraturliste

Arnfred, N. og Olsen, O.J. (1985). *DSB skifter spor - ledelse i en offentlig erhvervsvirksomhed*. København: Blytman.

Bierschenk, B. & Bierschenk, I. (1987). *Consciousness as a Function of Knowledge and Culture*. (Cognitive Science Research, No. 18). Lund, Sweden: Lund University, Department of Psychology.

Mann, K. (1989). *Mefisto*. København: Amadeus.

Ottesen, C. (1989). *Om arbejdsmotivation - cognitionsvidenskabeligt set*. København: Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Handelshøjskolen i København.

Ree, S. (1986). *Bedre politisk ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag - Arnold Busck.

Winai, P. (1989). *Gränsorganisationer - Affärer och samhällsuppdrag*. Stockholm: Liber.