

Måling af ledelseskvalitet

Artiklen gør rede for, hvorledes et ændringsorienteret aktionsforskningsforløb i ni faser kan anvendes til måling af ledelseskvalitet.

Af Henrik Collin

Resumé

Artiklen præsenterer en model til måling af aspekter af en virksomheds ledelseskvalitet, der tager udgangspunkt i virksomhedens samlede ledelsessystem. Der refereres og diskuteres erfaringer med modellen fra en konkret case, og konceptets generelle anvendelighed bedømmes. Det konkluderes på baggrund af casen, at opnåelse af koncensus omkring ét ledelsesmiljøes kvalitet er mulig, men at der må stilles spørgsmål om, hvorvidt det er muligt at konstruere et koncept, der kan give sammenlignelige målinger af forskellige ledelsesmiljøers kvalitet.

Indledning

Formålet med denne artikel er at præsentere en model til måling af aspekter af en organisations ledelseskvalitet samt at referere og diskutere dens anvendelse på en konkret casevirksomhed. Derved søges, at give et bidrag til udviklingen af bedre modeller til måling af organisationers ledelseskvalitet.

Kvalitet opfattes her som værende *graden af overensstemmelse med idealet* for den konkrete situation. Det betyder, at synet på hvad ideel ledelse er og hvorledes man mener, at det manifesterer sig i virkeligheden, bliver essentielt for ledelseskvalitetsmålingen. Artiklens første del expliciterer derfor den underliggende idealmo-

Måling af ledelseskvalitet

Artiklen gør rede for, hvorledes et ændringsorienteret aktionsforskningsforløb i ni faser kan anvendes til måling af ledelseskvalitet.

Af Henrik Collin

Resumé

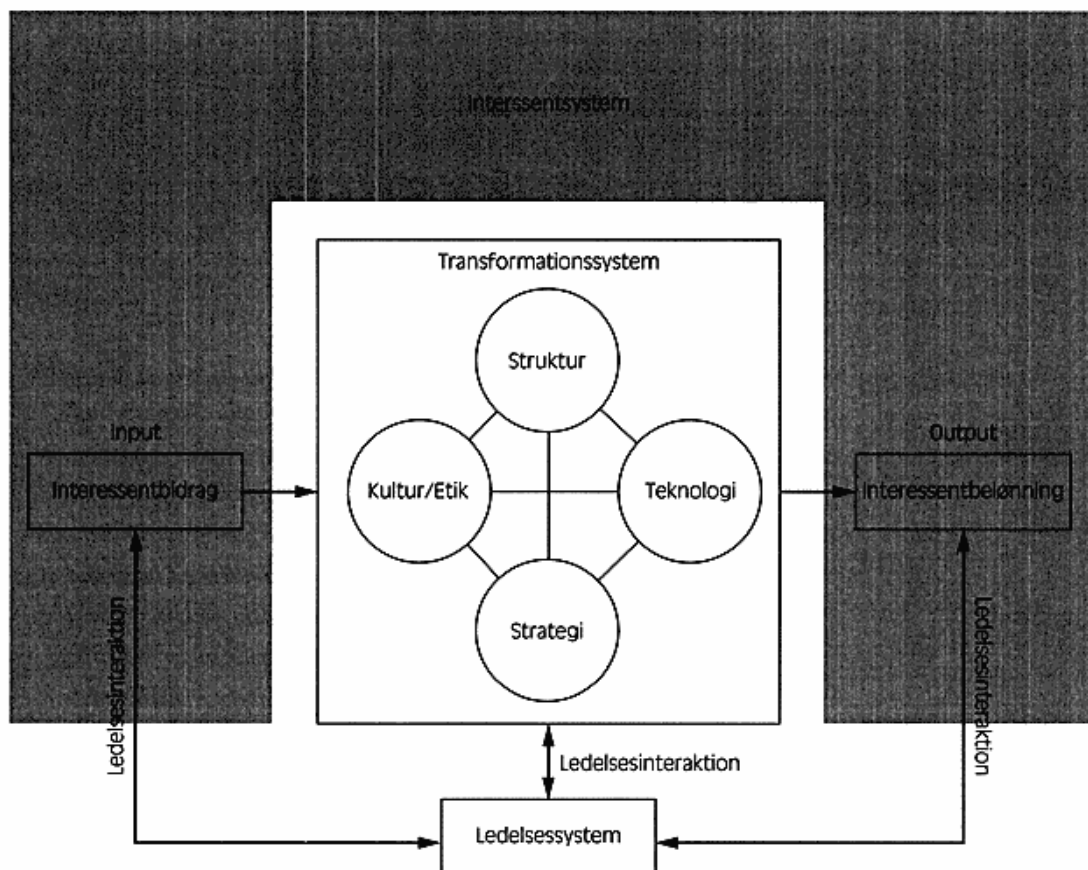
Artiklen præsenterer en model til måling af aspekter af en virksomheds ledelseskvalitet, der tager udgangspunkt i virksomhedens samlede ledelsessystem. Der refereres og diskuteres erfaringer med modellen fra en konkret case, og konceptets generelle anvendelighed bedømmes. Det konkluderes på baggrund af casen, at opnåelse af koncensus omkring ét ledelsesmiljøes kvalitet er mulig, men at der må stilles spørgsmål om, hvorvidt det er muligt at konstruere et koncept, der kan give sammenlignelige målinger af forskellige ledelsesmiljøers kvalitet.

Indledning

Formålet med denne artikel er at præsentere en model til måling af aspekter af en organisations ledelseskvalitet samt at referere og diskutere dens anvendelse på en konkret casevirksomhed. Derved søges, at give et bidrag til udviklingen af bedre modeller til måling af organisationers ledelseskvalitet.

Kvalitet opfattes her som værende *graden af overensstemmelse med idealet* for den konkrete situation. Det betyder, at synet på hvad ideel ledelse er og hvorledes man mener, at det manifesterer sig i virkeligheden, bliver essentielt for ledelseskvalitetsmålingen. Artiklens første del expliciterer derfor den underliggende idealmo-

Figur 1. Ledelsens generiske elementer.



del for virksomhedens ledelse, og efterfølgende i den anden del, redegøres for operationaliseringen. Artiklen redegør ligeledes for og diskuterer aspekter af selve undersøgelsesforløbet.

Virksomhedsledelse

Ledelsesfeltet er, som en konsekvens af skift i herskende forskningsparadigmer, blevet udforsket med afsæt i forskellige antagelsesrammer. Resultatet er, at der har manifesteret sig flere mere eller mindre anerkendte teoriretninger. Nærværende artikels ledelsesopfattelse trækker

på tre anerkendte perspektiver på den organisatoriske/ledelsesmæssige virkelighed: 1. Det rationalistiske perspektiv, der fokuserer på spillet mellem organisationens "hårde" *strukturdele* så som formelle autoritetsrelationer, procedurer, regler, informationssystemer, kontrol, m.m., 2. Aktør perspektivet, der tillægger det enkelte individ specielle værdimæssige og *kulturelle* egenskaber, og 3. Systemperspektivet, der accepterer holisme og systemiske egenskaber, der er en forudsætning for *strategi*. Se figur 1., der skitserer ledelsens generiske elementer.

Ledelsesfunktionen

Udgangspunktet for modellen er, at *formålet med ledelse* er sikre, at enheden der ledes realisere sit overordnede mål (Collin, 1991). Det er imidlertid ikke muligt generelt at angive et overordnet normativt mål for virksomheden, i form af en kvantitativ eller kvalitativ fordeling af virksomhedens begrænsede belønningsmuligheder – f.eks. i form af lønninger, udbytte, miljøbelastning, m.m. – da dette i sidste ende er et etisk spørgsmål. Derfor tillægger modellen virksomheden det overordnede mål, at tilstræbe, at realisere en *dynamisk interessentbalance*. Dvs. en situation over tid, hvor der er balance mellem de bidrag og de belønninger, som hhv. tilgår de enkelte interessentgrupper samt modtages fra dem, set både fra de enkelte interessenters synspunkt og fra organisationens synspunkt.

Som det fremgår af figuren har virksomhe-

den (ledelsen) tre handleområder i relation til interessentrelationerne. Det er muligt at iværksætte handlinger direkte rettet mod den enkelte interessentgruppes bidragsstrøm og direkte mod dens belønningsstrøm og endelig indirekte mod belønningsstrømmen gennem påvirkning af transformationssystemet, da transformationssystemets effektivitet er bestemmende for hvor stor del af inputtet der transformeres til output.

Selve *transformationssystemet* kan generelt beskrives i fire dimensioner: Strategi, kultur/etik, struktur og teknologi, der går igen på alle systemniveauer. Såfremt organisationen forenklet opdeles i tre niveauer: Organisatorisk-, gruppe- og individniveau, kan ledelsessystemets nødvendige og tilstrækkelige delfunktioner, der realiseres gennem ledelsessystemets interaktion med transformationssystemet og interessenterne, beskrives som i tabel 1.

Tabel 1. Ledelsesfunktionen

	LEDELSEDELFUNCTIONER		
	ORGANISATORISK NIVEAU	GRUPPENIVEAU	INDIVIDNIVEAU
STRATEGI	Udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordel	Udvikling af virksomhedsstrukturen, indplacering af gruppen samt etablering af gruppens konkurrencemæssige fordel	Udvikling af gruppestrukturen, indplacering af individet samt etablering af individets konkurrencemæssige fordel
KULTUR/ETIK	Udvikling af værdier/ holdninger/antagelser for det enkelte individ	Udvikling af værdier/ holdninger/antagelser fælles for gruppen	Udvikling af værdier/ holdninger/antagelser fælles for hele virksomheden
STRUKTUR	Udvikling af virksomhedens struktur	Udvikling af gruppens struktur	Udvikling af individets resourceallokering
TEKNOLOGI	Udvikling af viden relevant for hele virksomheden	Udvikling af viden relevant for gruppen	Udvikling af viden relevant for individet
INTERESSENTRELATIONER	Udvikling af relationerne til virksomhedens interessenter	Udvikling af relationerne til gruppens interessenter	Udvikling af relationerne til individets interessenter

Ledelsessystemet

Ledelsessystemet interagerer med transformations- og interessentsystemet gennem udøvelse af *lederadfærd*, hvor udøvelse af lederadfærd defineres som at *målsætte, problemløse og sprogskabe i et samspil med andre* (Johnsen, 1978). Disse personer som samspiller om udøvelsen af lederadfærd i relation til et specifikt systemområde, udgør et ledelsesmiljø. En central byggesten i ledelsessystemet er således *ledelsesmiljøet*.

Samspil mellem personer i ledelsesmiljøet er en forudsætning for, at der overhovedet kan udøves ledelse i relation til transformations- og interessentsystemet. Dette samspils kvalitet er betinget af fire determinanter (baseret på Johnsen, 1988):

- Fordelingen af ledelsesopgaver
- Magt- og statusrelationer
- Feedbackprocesser
- Interaktionsprocesser

Ledelsesmiljøets determinanter vil blive behandlet mere indgående nedenfor.

Hvis virksomhedens *totale ledelsesproces* skal fungere, så skal ledelsessystemet indeholde velfungerende ledelsesmiljøer til varetagelse af den *organisatoriske ledelsesfunktion*, foruden varetagelse af *ledelsesfunktionen for hver gruppe* samt til varetagelse af *ledelsesfunktionen i relation til det enkelte individ*.

Ovenstående beskrivelse af virksomhedens totale ledelsessystem kan sammenfattes i figur 2.

Som det ses af figuren er varetagelsen af ledelsesfunktionen på ét niveau, implikationer for ledelsesarbejdet på det (de) underliggende

niveau(er). Ligeledes ses, at ledelsesmiljøerne er bundet sammen af interaktionsprocesser.

Det var denne ledelsesopfattelse, der dannede udgangspunkt for ledelseskvalitetsmålingen.

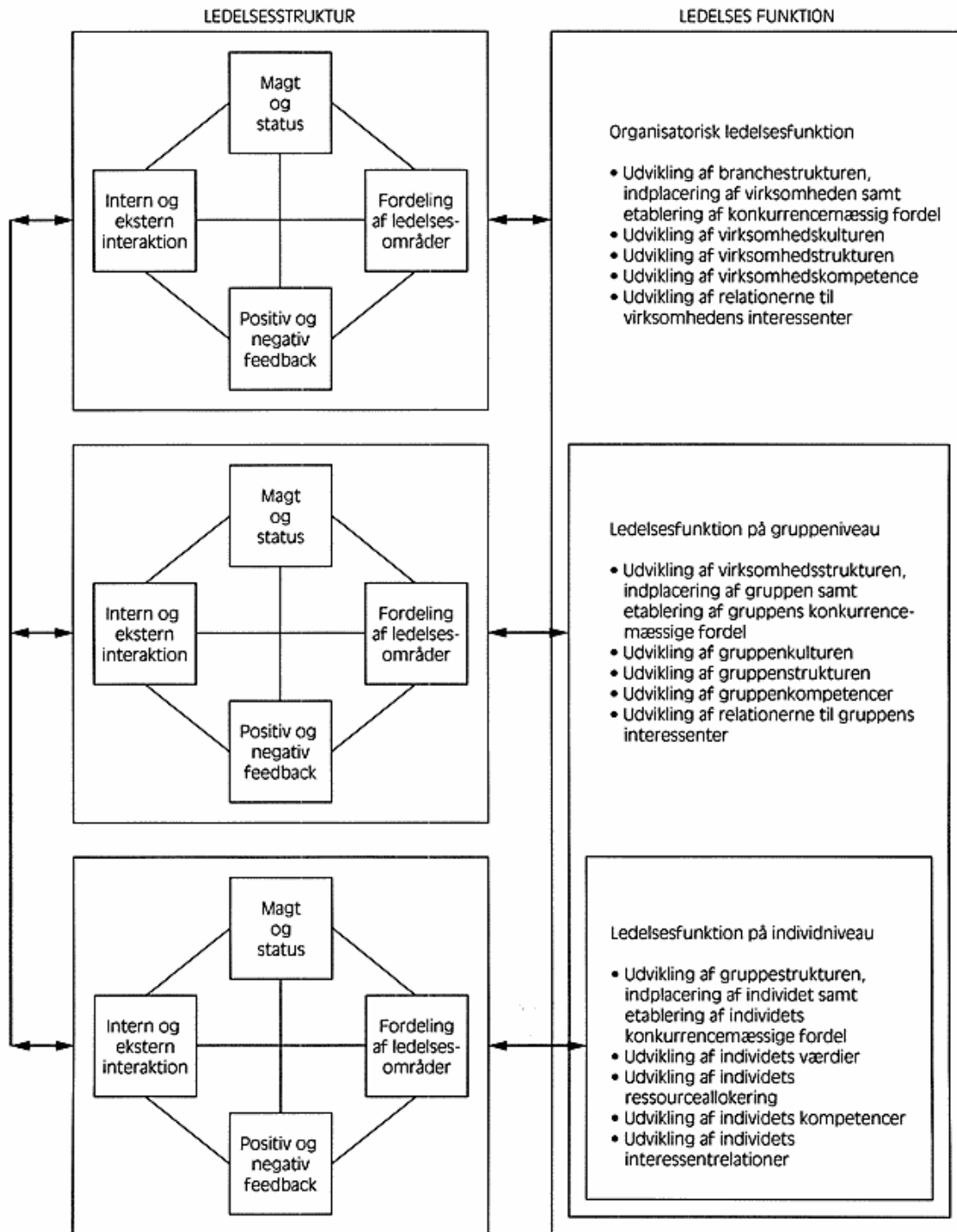
Måling

Den foretagne måling omfatter ikke case-virksomhedens totale ledelsessystem, men blev afgrænset til *det organisatoriske ledelsesmiljøes kvalitet*. Dette ledelsesmiljø havde tre deltagere. Case-virksomheden er en mindre service-virksomhed og er i det følgende tildelt det opdigtede navn SERVICE.

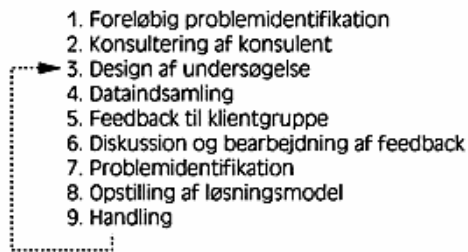
Der eksisterer fire generelle typer af undersøgelser (Andersen, 1986): Beskrivende, forklarende/forudsigende, diagnosticerende og ændringsorienterede – opremset efter stigende kompleksitet, hvor de mere komplekse indeholder de mindre komplekse. Måling af ledelseskvalitet er som udgangspunkt diagnosticerende af natur, da der er tale om, at sammenholde noget empirisk med en norm. Men det blev imidlertid besluttet at foretage målingen som et ændringsorienteret aktionsforskningsforløb, da det giver nogle fordele, som vil blive beskrevet nedenfor. Men først en kort beskrivelse af undersøgelsesforløbet.

Anvendelsen af en ændringsorienterede undersøgelse medførte, at målingsprojektet blev reformuleret til et udviklingsprojekt, dog stadig med langt overvejende vægt på den diagnosticerende del. Det anvendte *ændringsorienterede aktionsforskningsforløb*, kan beskrives i ni faser, se figur 3.

Figur 2. Virksomhedens samlede ledelsessystem



Figur 3. Undersøgelsens faser



I forbindelse med ledelsesmiljøundersøgelsen kunne fase 1, den *foreløbige problemidentifikation*, være en konstatering – eller følelse af – at virksomheden eller ledelsen ikke fungerede tilfredsstillende. I dette tænkte forløb ville der så i næste fase ske en *konsultering af konsulent*, hvilket der kan være mange grunde til. F.eks. manglende intern procesviden, manglende ledelsesindsigt, manglende mandskab, ønske om en “uvildig dommer” osv. I tredje fase sker der så *design af en undersøgelse*, der har til formål at indsamle data netop til belysning af ledelseskvaliteten – altså en beskrivende undersøgelse. *Dataindsamlingen* i fase 4 sker ved spørgeskema, der har den fordel, at det retter respondenternes orientering og kommunikation mod de meget konkrete undersøgelsesdimensioner. *Feedback til klientgruppe* sker ved præsentation af de uredigerede svar fra dataindsamlingen. Der benyttes de oprindelige spørgeskemaer suppleret med en værdiskala og et udtryk for den samlede “score” for hvert spørgsmål, en “gennemsnits-score” for hver ledelsesmiljø-determinant samt et tilsvarende vægget gennemsnit for scoren på alle dimensionerne.¹ Disse skemaer danner udgangspunkt for den videre *diskussion og bearbejdning af feedback*, som sker i fase 6. I denne fase deltager de tre ledelsesmiljødeltagere og konsulenten. Konsulentens rolle afhænger i

denne seance af, hvilke egenskaber klientgruppen besidder og kan variere over hele spektret fra den overvejende styrende *ekspert*, over *agitator*, *alternativ finder* og *processpecialist* mod den overvejende ikkestyrende *sparringspartner*. Bearbejdningen af spørgeskemadataene munder ud i gruppens erkendelse af ledelsesmiljøets tilstand på de fire kvalitetsdimensioner. Såfremt gruppens resultater opfattes som liggende under *sin* norm for tilfredsstillende ledelse, er der tale om *problemidentifikation* (fase 7). Afhængig af udfaldet sker der i fase 8 eventuelt en *opstilling af løsningsmodel* rettet mod de nødlidende determinanter, med efterfølgende eventuel iværksættelse af *handling* til implementering af løsningsmodellen i fase 9.

Anvendelsen af det ovenfor beskrevne ændringsorienterede aktionsforskningsforløb i stedet for blot et beskrivende, har som nævnt nogle positive effekter. For det første konfronteres “de målte” med – og skal forholde sig til – de indsamlede resultater i femte og efterfølgende faser af forløbet, hvilket giver måleren en værdifuld feedback på konceptet og resultaterne, som andre undersøgelser ikke ville give. For det andet er delinkventerne selv med til at udforme “anklageskriftet” i 6/7 fase, hvilket burde øge sandsynligheden for internalisering (accept) af resultaterne. For det tredje vil selve processen med at diskutere ledelsesmiljøets funktion, højst sandsynligt i sig selv medvirke til at forbedre ledelsesmiljøets kvalitet. Og yderligere er der i den konkrete situation tale om, at måle på komplekse størrelser hvor respondenternes referenceramme formodentlig er forskellig fra undersøgerens, samtidigt med at respondenterne muligvis også har problemer med at bevidstgøre sig svarene. Hvilket er pro-

blemer, der burde afhjælpes af aktiviteterne i faserne fra nr. 6 og videre, der giver en langt dybere bearbejdning af områderne end det er tilfældet ved f.eks. interview.

Spørgeskemaundersøgelsen

Måling af ledelseskvaliteten i case-virksomheden blev som nævnt afgrænset til det organisatoriske ledelsesmiljøets kvalitet. Virksomhedens topledelse – det organisatoriske ledelsesmiljø – bestod af tre personer. Det var således disse tre personers faktiske indbyrdes samspil, der skulle sammenholdes med idealet for hvorledes de

burde fungere sammen, undersøgelsen tog sigte på at afdække.

Det ideelle samspil i ledelsesmiljøet blev til spørgeskemadelen af undersøgelsen operationaliseret ved, at der blev formuleret tre eller fire udsagn for hver af ledelsesmiljøets determinanter, der gav udtryk for den ideelle tilstand på området. Disse fremgår af tabel 2.

Af tabellens første punkt fremgår, at undersøgelsen foruden at måle på ledelsesmiljøets interne samspil også registrerer, om den eksterne interaktion med transformations og interentsystemet er rettet mod de relevante ledel-

Tabel 2. Operationalisering af ledelsesmiljøets determinanter

1. Aftalt ansvar for og myndighed til at udøve konkrete lederroller i sammenhæng med løsning af konkrete opgaver:
 - 1.1. Der skal aftales ansvar for og myndighed til at udøve de nødvendige og tilstrækkelige ledelsesfunktioner:
 - Udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordel
 - Udvikling af værdier/ holdninger/antagelser fælles for hele virksomheden
 - Udvikling af virksomhedens struktur
 - Udvikling af viden relevant for hele virksomheden
 - Udvikling af relationerne til virksomhedens interessenter
 - 1.2. Der skal være det nødvendige og tilstrækkelige antal personer til at løfte ledelsesopgaverne.
 - 1.3. Det skal være personer med egenskaber og præferencer, der matcher de krav ledelsesfunktionerne stiller.
2. Statusfordeling. Afklaring af interne magtforhold mellem deltagerne:
 - 2.1. Der skal være en relativt klar fordeling af magt og status.
 - 2.2. Fordelingen af magt og status skal respekteres i en vis udstrækning.
 - 2.3. Den enkelte skal være tilfreds med sin bidrags-/belønningsbalance.
 - 2.4. Den enkelte skal være tilfreds med gruppens bidrags-/belønningsbalance.
3. Kontant opfølgingsproces med positive og negative konsekvenser for hver enkelt deltager:
 - 3.1. Der skal følges op på gruppens effektivitet.
 - 3.2. Der skal følges op på den enkeltes varetagelser af ledelsesopgaverne.
 - 3.3. Opfølgningen skal være konstruktiv.
4. Intern og ekstern kommunikation:
 - 4.1. Der skal kommunikeres med alle ledelsesmiljøets interessenter i tilstrækkeligt omfang.
 - 4.2. Der skal kommunikeres med de øvrige ledelsesmiljøer i tilstrækkeligt omfang.
 - 4.3. Den interne kommunikation i ledelsesmiljøet skal være tilstrækkelig.
 - 4.4. Ledelsesmiljøets sprog skal være hensigtsmæssigt.

sesområder. Dette er væsentligt, da der ikke kan tales om kvalitet i ledelsen hvis den beskæftiger sig med de forkerte områder.

Som respondenter til spørgeskemaundersøgelsen blev valgt ledesmiljøets deltagere – og kun disse – da de forhold som undersøgelsen behandler er af en sådan karakter, at kun disse personer må formodes af have den fornødne indsigt. Dog kunne det have været relevant, at inddrage andre respondenter i forbindelse med afdækningen af forholdene omkring ledelsesmiljøets interaktion med de øvrige ledelsesmiljøer, og med transformations og interessensystemet. Topledelsen antages dog selv at have en ret god fornemmelse af disse forhold.

Bearbejdning af skemaresultaterne

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blev behandlet af ledergruppen og konsulenten på et halvdagsmøde, med dagsorden som fremgår af figur 4.

Figur 4. Program for feedbackmøde

PROGRAM FOR HALVDAGSMØDE TIL BEARBEJDNING AF SKEMARESULTATER	
9.00 - 9.30	Introduktion og præsentation af programmet. Opstilling af temaområder og tidsplan.
9.30 - 11.30	Diskussion af temaområder. Opstilling af problemliste. Prioritering af problemer. Beslutning om hvilke problemer der skal afhjælpes.
11.30 - 12.00	Uddelegering af ansvar for løsningen af de prioriterede problemer. Fastlæggelse af opfølgingsprocedurer.

Programmet omfatter faserne 5-8 af aktionsforskningsforløbet i komprimeret form. Det tager sigte på, at præsentere respondenterne for undersøgelsens faser, jf. fig. 3. og for den underliggende teori, jf. afsnit 2 samt gennemgå spørgeskemaresultaterne i den første del af programmet (9.00-9.30). Dette svarer til fase 5 i aktionsforskningsforløbet. Efterfølgende bearbejdes denne feedback mere dybdegående, svarende til fase 6 i forløbet og der identificeres eventuelle problemer i ledelsesmiljøets funktion, svarende til fase 7 i forløbet. Til disse to faser er der sat to timer af (9.30-11.30), men det er naturligvis muligt, at forlænge mødet hvis diskussionerne trækker ud. Den sidste del af mødet er sat af til, at planlægge handlinger til eventuelle problemers afhjælpning, svarende til fase 8 i aktionsforskningsforløbet.

Den konkrete case forløb dog ikke helt efter det ovenstående program. Det var allerede ved udleveringen af spørgeskemaerne, fra en af direktørernes side blevet gjort klart, at det ikke kunne forventes, at de var indstillet på, at opstille ændringsmålsætninger og uddelegere ansvar for deres opnåelse. Sammenholdt med, at gennemgangen af spørgeskemaresultaterne ikke afslørede tilstedeværelsen af væsentlige problemer i ledelsesmiljøets funktion blev det besluttet, at afrunde undersøgelsesforløbet med at sammenfatte spørgeskemaresultaterne i en rapport.

Afsluttende bemærkninger

Selv om det gennemførte caseforløb ikke resulterede i iværksættelse af handlingsprogrammer til ændring af samspillet i ledelsesmiljøet, er det dog forfatterens opfattelse, at undersøgelsen satte sig spor i virksomheden. Under di-

skussionen af målingsresultaterne på halvdagsmødet, var det tydeligt at se, at der kom nye informationer frem. Specielt at der ifølge spørgeskemabesvarelsene var enighed om, at ledergruppen ikke anså sig selv for at besidde de nødvendige kvalifikationer til, at varetage den strategiske udvikling af virksomheden (spm. 6) og at én af de tre (partnere) ikke var tilfreds med sin bidrag/belønningsbalance (spm. 41), syntes at overraske. Det er også umiddelbart tydeligt, at point tildelingen til de forskellige determinanter, giver en klar indikation af hvilke områder, der er relativt nødlidende. Ligesom der indenfor de enkelte determinanter kan ses tydelige udsving.

Det var også tydeligt at iagttage, at der flere gange var diskussioner om hvorledes man skulle fortolke et spørgsmål. Ofte var det kun gennem en fælles diskussion, at man kunne komme til en afklaring om hvorvidt et resultat var godt eller dårligt. Begge disse forhold kan tages som udtryk for, at den valgte aktionsforsknings fremgangsmåde var hensigtsmæssig.

Konklusion

Forbedring af virksomhedens ledelseskvalitet forudsætter, at personerne i ledelsessystemet får nuanceret feedback på deres præstationer. Det forudsætter en tilsvarende nuanceret forståelse for virksomhedens ledelsesproces samt virksomhedens ledelsessystem.

Den refererede ledelsesmiljøundersøgelse viste, at det nok er muligt for ledelsesmiljøets

deltagere med konsulenten som procesfacilitator, at komme til en fælles erkendelse af deres miljøes ledelseskvalitet. Dog er den oplevede tilstand så subjektiv, at det må anses for umuligt, at foretage sammenlignende målinger på tværs af ledelsesmiljøer, også internt i de enkelte virksomheder.

Der syntes dog ikke at eksistere tvivl om, at den konkrete anvendelse af modellen, medførte øget kvalitet i case-virksomhedens ledelsessystem.

Summary

The article investigates how a semiotic approach to product development, viewed as a culturally broad production system rather than just a linear system from production to consumption, may improve our perception of systems, defined so far by traditional researchers from a mainly technical and economic point of view. By pointing out the consumers' active and often creative further development of mass produced goods, and the cultural and economic implications of this development, the necessity is emphasised, in product development and consumer research, of acknowledging the consumers as active co-producers rather than passive consumers.

Note

1. Se appendix 1 for et uddrag af spørgeskemaerne med målingsresultater.

Litteratur

Andersen, Heine, *Videnskabsteori og metodelære for erhvervsøkonomer*, København, 1986.

Collin, Henrik, *Ledelseskvalitet – Hvad er ledelseskvalitet og hvordan*

kan det måles i praksis? Upubliceret kandidatafhandling, Handelshøjskolen i København, EØL, 1991.

Johnsen, Erik, *Introduktion til le-*

delselære, Erhvervsøkonomisk Forlag, København, 1986.

Johnsen, Erik, *Ledelse af ledelsesprocessen*, Dafolo, Frederikshavn, 1986.

Appendix 1.

Uddrag af besvarelser

Fordeling af ledelsesopgaver

1. Beskriv i korte træk dine ansvar og bemyndigelser i relation til udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele

- 1. Strategisk planlægning
- 2. Produktudvikling
- – Ledelse af selskabets strategiske planlægning

– Ansvarlig for en række produktudviklings tiltag.

– Ansvarlig for enkelte markedsføringstiltag.

- # Push'er i al strategiarbejdet m.h.t. målfastsættelse, ambitioner, drive etc.
- # Se nye muligheder, designe nye spydspidser.
- # Arbejder fortrinsvis sammen med vor nyeste medarbejdere.
- # Være den risikovillige og udadvendte.

Magt og status

2	Disse ledelsesmæssige ansvarsområder mht. udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele er udtrykkeligt aftalt med resten af ledergruppen	Fuldstændig Stort set Næsten ikke Slet ikke	2 1	100 50 -50 -100	83
3	Den enkeltes ledelsesmæssige ansvarsområder og bemyndigelser mht. udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele revurderes løbende i den samlede ledergruppe	Absolut ja Ja Nej Absolut nej	1 1 1	100 50 -50 -100	33
4	Den nuværende opdeling af ansvarsområder i relation til udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele er efter din mening optimal	Absolut ja Ja Nej Absolut nej	(3) (1)	100 50 -50 -100	88
5	Mine lederkvalifikationer i relation til udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele udnyttes tilstrækkeligt med den nuværende ansvarsfordeling	Fuldstændig Stort set Næsten ikke Slet ikke	2 1	100 50 -50 -100	17
6	Ledergruppen besidder tilstrækkelige kvalifikationer til at varetage de nødvendige opgaver i forbindelse med udvikling af branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele	Absolut ja Ja Nej Absolut nej	(1) (3)	100 50 -50 -100	-25
7	Mine delopgaver sikrer tilsammen med de andres, at SERVICE udvikler branchestrukturen, indplacering af virksomheden samt etablering af konkurrencemæssig fordele	Absolut ja Ja Nej Absolut nej	1 2	100 50 -50 -100	-17
GENNEMSIT ARBEJDSDELING					9
VÆGTET GENNEMSIT ALLE KATEGORIER					14

Spørgsmål 1-7 gentages for de øvrige fire ledelsesområder: Kultur/Etik, Struktur, Teknologi og Interessentrelationer