

## Ledelse

# Frigør de produktive kræfter

**Dilemmaledelse handler om at være menneske og at kunne lede mennesker, men det sker inden for organisatoriske rammer, som lederen mere eller mindre selv vælger**

problemstillingerne en smule, så er det eksempler på grundlæggende modsætninger, som i forskellige varianter og med større eller mindre gennemslagskraft vil findes i enhver organisation. Eksistensen af modsætningerne er ikke udtryk for ledelsesdefekter eller sabotage af de fælles mål eller problemstillinger. Det er heller ikke noget, som nok løser sig af sig selv, hvis bare der indføres en ny mission, statement eller et værdigrundlag, der betoner det tværfaglige arbejde eller for den sags skyld sætter medarbejder eller kunden i centrum.

### Gode kræfter

Faktisk er der tale om en lang række af dilemmaer, som er helt naturligt affødte af, at der er flere ting, som samtidig er vigtige, og som kan komme i vejen for hinanden. Ofte presser problemerne sig på som følge af medarbejdernes engagement og lyst til at løse deres opgaver så godt som muligt inden for de rammer, som ledelsessystemer og -strukturer har afstukket. Og en lang række af de konflikter, som de kan give anledning til, er potentielt produktive forstået således, at de hver for sig er udtryk for konstruktive kræfter, som netop synliggør, hvad en ledelsesmæssig helheds-tænkning konkret betyder for de enkelte medarbejdere eller afdelingers udførelse af deres arbejde.

Men vi kan ikke forvente, at det produktive potentiale af sig selv frigøres. Eller at organisationens naturlige dilemmaer af sig selv giver anledning til, at de bedste løsninger vælges. Heller ikke selvom dilemmaerne er erkendte, heller ikke selvom medarbejderne er veluddannede, og heller ikke selvom vi har været på værdiseminarer og kurser i teamwork. Dilemmaerne er designet ind i organisationerne og kan ikke fjernes uden, at andre dilemmaer træder i stedet.

### Vigtige valg

Det er kombinationen af ledelsesstil, ledelsesmetoder og -systemer, og den måde disse systemer er konstrueret på, som bestemmer, hvilke di-



*Mange virksomheder indfører i disse år omkostningsregnskaber, som f.eks. betyder, at virksomhedens omkostninger fordeles til supply-chain-aktiviteterne, hvilket også betyder, at der kan gennemføres mere detaljerede beregninger af kunde- og produktlønsomhed.*

ring af eksisterende produkter, nedprioritering af bestemte medarbejdere og ledesers arbejde. Strategi er som bekendt et spørgsmål om fokus – og det svære ved fokusering er fra-valget.

### Pointerne

Ydermere sætter »modstanden« ind allerede ved indførelsen af de nye metoder og teknikker, fordi disse potentielt vil forrykke de eksisterende balancer i organisationen. Kritikken af det nye omkostningsregnskab kan derfor afspejle helt andre forhold, og effektiv dilemmaledelse kunne her betyde, at det ikke er tilstrækkeligt at fokusere på medarbejderinddragelse, nedsættelse af styre- og projektgrupper, ledelsesopbakning, resourcepersoner, implementeringsplaner osv.

I stedet skal der tages udgangspunkt i de konsekvenser, den nye omkostningsinformation vil have i organisationen. Det kan være for bonuskontrakter, muligheder for forfremmelser, krav til bestemte afdelinger, ændringer i kundeforhold etc. Det er her, de virkelige barrierer for ændringer ligger.

Den afgørende pointe i dilemmaledelse er, at de fleste ledelsesmæssige udfordringer ligger i samspillet mellem 'bløde' adfærdsmæssige forhold og det 'hårde' system- og organisationsdesign. Ledelse er måske nok et spørgsmål om at være menneske og kunne lede mennesker, men det sker inden for organisatoriske rammer, som lederen mere eller mindre selv vælger.

www.pnbukh.com



AF PER NIKOLAJ BUKH, BDO-professor, Handelshøjskolen i Århus

**M**on ledelse er en kunst? Hvis det er tilfældet, er det nok i høj grad kunsten at håndtere de dilemmaer, det indebærer at skulle håndtere modsætninger og modsatvirkende mekanismer. Det handler en stor del af ledelseslitteraturen da også om: Ejeren, der ønsker det største mulige overskud over for ledelsen, der ønsker at sikre sig en god løn for en fornuftig arbejdsindsats; salgsafdelingen, der ønsker at imødekomme kundernes behov over for produktionsafdelingen, der ønsker en stabil produktion; økonomiafdelingen, der ønsker lave omkostningsbudgetter over for andre afdelinger, der ønsker at sikre tilstrækkelige ressourcer til netop deres afdelinger; den store virksomheds fordele ved at kunne nå lave stykomkostninger ved en stor produktionsvolumen af velafprøvede produkter over for behovet for fornyelse, kreativitet og innovation; ledelsens krav om, at omsætningen skal øges samtidig med, at det også forventes, at lønsomheden skal være bedre osv.

Der kunne laves en ganske lang liste, og selvom jeg her har karikeret

lemmaer ledelsen er oppe mod. Dermed får lederens evne til design af organisatoriske strukturer og ledelsessystemer en afgørende betydning. Gode personlige lederegenskaber er vigtige, men de skal udfoldes inden for det ledelsesrum, som er organisatorisk designet. Man vælger selv sine kampe, medspillere og modstandere, og hvornår der skal spilles. Og her gælder det ikke bare om at stille det rigtige hold, men også om at vælge hjemmebane og medvind.

Det er et spørgsmål om ledelse at håndtere de produktive konflikter, som dilemmaerne udgør. Naturligvis ser vi masser af eksempler på, at en dårlig håndtering af de organisatoriske dilemmaer giver anledning til konflikter, som er særdeles lidt konstruktive, hvor den oprindelige naturlige årsag til konflikten træder i baggrunden til fordel for en omsiggribende politisering og personificering af de organisatorisk indbyggede modsætninger. Resultat bliver en organisatorisk indadvendthed – og kunden kommer absolut ikke i centrum, når der skal samarbejdes.

### Hovedet i busken

Som regel forværres situationen, hvis man lader, som om dilemmaerne ikke findes – eller hvis man ikke ser dem. Det skyldes ofte, at dilemmaerne kun kommer til overfladen under forandringsituationer. I den organisatoriske status quo har man vænnet sig til én bestemt kombination af problemer og konflikter med

de fordele og ulemper, som det indebærer – og når noget ændres har det ofte karakter af partielle ændringer i det samlede system. Justeringer af styringspakken, som skal løse specifikke og erkendte uhensigtsmæssigheder. Her er pointen ved at se ledelse som en række dilemmaer, at ethvert tiltag indebærer en potentiel ubalance, fordi det indebærer, at ligevægten i eksisterende dilemmaer forrykkes.

Et klassisk eksempel er indførelsen af nye økonomistyringsteknikker. Mange virksomheder indfører i disse år omkostningsregnskaber, som f.eks. betyder, at virksomhedens omkostninger fordeles til supply-chain-aktiviteterne, hvilket også betyder, at der kan gennemføres mere detaljerede beregninger af kunde- og produktlønsomhed. Den nye information giver forventning om en ændret adfærd i organisationen: Bestemte aktiviteter bliver udpeget som vigtige andre som mindre vigtige. Salgsindsatsen drejes måske mod bestemte kunder, prisstrukturen ændres, og nye produktudviklingsprojekter sættes i gang.

Det kunne i al fald være den umiddelbare forventning. Men som mange har erfaret i sådanne situationer, sker det ikke af sig selv. Den organisatoriske træghed beskrives nogle gange som modstand mod forandring, men det er en karakteristisk af symptomet ikke af den bagvedliggende årsag. En øget fokus på nye produkters udvikling vil eksempelvis implicit betyde nedpriorite-



### Ledelsesdebat

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk

**Coaching  
Leder- og ledelsesudvikling  
Kompetenceudvikling  
Teambuilding**

**Vi kalder det udvikling  
af menneskelige ressourcer**

Mercuri Urval

39 45 65 00 • 87 30 10 00 • 75 54 11 00 • 98 14 90 66

**International MBA  
for the Food Business**

www.mbafood.asb.dk

- if you want to boost your competencies and career opportunities
- if you want to participate in a talented group with proven leadership skills and a thirst for innovation

International MBA for the Food Business is jointly offered by Aarhus School of Business and Wageningen Business School.

Handelshøjskolen i Århus  
Aarhus School of Business



**KJERULF & PARTNERE**

Coaching og coachinguddannelse  
Erhvervspsykologiske test  
Executive Search & Selection  
Leder- og talentudvikling  
Outplacement  
Sparring til direktion og bestyrelse

Stig Kjerulf,  
adm. direktør, cand.psych.aut.

**Værdier skabes af mennesker**

Kjerulf & Partnere A/S  
33 13 13 44 - www.kpas.dk



## Politik &amp; Samfund

# Universitetet skal fungere som en markedsplads

Hildebrandt-udvalget foreslår en friuniversitetsordning, hvor de højere læreanstalter får flere frihedsgrader til at agere selvstændigt, og hvor de studerende opfører sig som rationelle kunder. Også private virksomheder skal kunne byde ind på uddannelsesforløb

kår, som de højere læreanstalter fungerer under.

Udvalget foreslår en slags friuniversitetsordning, hvor de højere læreanstalter får langt flere frihedsgrader til at agere selvstændigt, end tilfældet er nu.

## Et kundeforhold

I Danmark har den enkelte studerende stor frihed til selv at vælge, hvilke fag vedkommende vil studere, men de rammer, uddannelserne er lagt i, er yderst veldefinerede – og ens. De er desuden ofte defineret ud fra hensyn, der ikke umiddelbart fremmer høj kvalitet i undervisningen.

En del af den stivhed, der karakteriserer de højere uddannelser, drejer sig om, at uddannelsesinstitutionerne alene tilføres ressourcer via den centrale statsfinansiering. Det bør ændres, således at den enkelte studerende i langt højere grad end nu bliver en egentlig kunde hos den højere læreanstalt.

Det nuværende system har en tendens til at resultere i discountuddannelser, dels på grund af manglen på indbyggede incitamenter, men også på grund af det årlige taxameterbeløbs størrelse. Der afsættes til en typisk samfundsvidenskabelig studerende kun et beløb, der er halvt så stort som det beløb, der gennemsnitligt anvendes pr. elev på mange folkeskoler. Det er ikke tilstrækkeligt til at skabe uddannelser og studiemiljøer i verdensklasse

For at matche samfundets fremtidige behov for universitets- og handelshøjskoleuddannelser i verdensklasse er der behov for en grundlæggende revision af det danske uddannelsessystem. Den mest effektive måde at sikre både stor mangfoldig-



FOTO: PETER PRAESTRUD

hed og kvalitet i uddannelserne er at lade nogle forhold afgøre gennem markedsmekanismen. Konkret foreslår Civiløkonomernes udvalg bl.a. følgende:

De offentlige midler til de videregående uddannelser bør ikke udelukke fordelene direkte til den enkelte institution, men en del bør gå direkte til de studerende i form af stipendier, der både kan anvendes til forsørgelse og til køb af uddannelser. Den enkelte studerende skal have et langt større reelt ansvar for retning, kvalitet og tempo i uddannelsesforløbet end nu.

## Ny markedsplads

Der skal være stor fleksibilitet for anvendelse af stipendiet. F.eks. skal det være muligt at bruge et femårigt kandidat-stipendium på en treårig bachelor af særlig høj kvalitet. Stipendierne skal samtidig kunne kombineres med øgede lånemuligheder. På den måde kan man skabe forudsætningerne for et marked for kvalitetsuddannelser, hvor der bruges flere ressourcer på den enkelte studerende.

Uddannelseskøbet kan både ske ved de eksisterende institutioner, nye

anerkendte udbydere og ved anerkendte udenlandske uddannelsesinstitutioner. Prisen på et uddannelsesforløb bestemmes ikke centralt eller ud fra det historiske taxameterbeløb, men af, om der er efterspørgsel efter en uddannelse med den aktuelle omkostningsprofil.

## Finansiering

På den måde vil det være muligt gennem delvis offentlig finansiering at udbyde uddannelser, hvor der bruges flere ressourcer på hver enkelt studerende. Der vil uden tvivl være nogle, som vil foretrække kvalitetsuddannelserne frem for standardvaren – også selv om de selv må betale f.eks. gennem øget låntagning i forbindelse med studiet.

De begrænsninger, som uddannelsesinstitutionerne er underlagt vedrørende f.eks. sammenkædning af den enkelte ansattes undervisnings- og forskningsforpligtigelse, bør modificeres. Det skal gøres mere attraktivt og meriterende at undervise.

Virksomheder, kommuner, ministerier og andre aftagere skal så vidt muligt inddrages i planlægning og

For at matche samfundets fremtidige behov for universitets- og handelshøjskoleuddannelser i verdensklasse er der behov for en grundlæggende revision af det danske uddannelsessystem. Den mest effektive måde at sikre både stor mangfoldighed og kvalitet i uddannelserne er at lade nogle forhold afgøre gennem markedsmekanismen.

gennemførelse af uddannelserne. I forbindelse med tilrettelæggelse og evaluering af uddannelsesforløb kan repræsentanter for aftagerne anvendes som eksterne konsulenter. For studerende bør meritgivende praktik være mulig. Det skal også være muligt for private virksomheder at etablere egentlige uddannelsesforløb. Og i det hele taget er det vigtigt, at der er incitamenter, som bidrager til at føre virksomheder og universiteter sammen.

## Gearing af viden

Lykkes det at integrere uddannelsesforløbene i private virksomheder, kan det for uddannelser rettet mod det private erhvervsliv betyde en gearing af den viden, som tilføres under uddannelsen. Derudover kan virksomhederne i forbindelse med ansættelse af nyuddannede spare tid til socialisering – og således hurtigere komme videre med de aktiviteter, den pågældende er ansat til.

I alle uddannelser skal der arbejdes aktivt med kreative processer. De studerende skal ikke alene trænes i at arbejde med kendte løsninger på i forvejen velbeskrevne problemer. De skal også trænes i at forholde sig til problemer uden kendte entydige løsninger på en kvalificeret måde.

Meget tyder på, at det, der er væsentligt for at kunne skabe værdi i fremtiden, bliver evnen til at udvikle og implementere nye løsninger. Når først en metode til produktion af produkter – og i nogle tilfælde services – er udbredt, vil det sjældent kunne betale sig at beskæftige sig med den i et højt lønsområde som Danmark. Derfor er evnen til at tænke ud over det kendte meget afgørende.

AF STEEN HILDEBRANDT, professor, formand for Civiløkonomernes udvalg vedrørende velfærdssamfundets udfordringer

Civiløkonomerne nedsatte for et halvt år siden et udvalg, der havde til opgave at arbejde med nogle af de udfordringer, som det moderne videnssamfund står over for. Man kan læse om udvalgets rapport på [www.civiloekonomerne.org](http://www.civiloekonomerne.org). I denne artikel redegør jeg for ét af udvalgets forslag, der handler om studerende på de højere læreanstalter og deres situation.

Der er behov for nye rammer for det danske uddannelsessystem, f.eks. hvad angår de ressourcer, der anvendes til den enkelte studerende. Men også, hvad angår de rammer og vil-



Manpower finder din nye medarbejder – med garanti

Du betaler en fast pris – og kun hvis din nye medarbejder er den rigtige. Det er nemt, hurtigt og sikkert også billigere end du tror. Ring og hør mere på tlf. 3369 8025

**MANPOWER**

vi gør bemanning let for dig

## SEARCH & SELECTION

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

- Regnskabschefer
- Økonomichefer
- Controllere

Excellent Match  
SEARCH & SELECTION

Kontakt os før du ansætter.

København 33117272 · Århus 87327272 · [excellent-match.dk](http://excellent-match.dk)

## Executive Search & Rekruttering

[www.gtp.dk](http://www.gtp.dk)

København Telefon 3543 8600  
Aalborg Telefon 9631 0800  
Middelfart Telefon 6341 6200



GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S