
Fokus og Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

Når ledelse og økonomistyring både skal skabe orden og forandring

Vi befinder os i disse år i grænselandet mellem industriøkonomiens krav om produktionsmæssig orden, rationalitet og struktur og viden- og oplevelsesøkonomiens behov for innovationsskabende opbrud, passion og processer. Dette tilsyneladende paradoks præger stadigt flere forhold i samfund og organisationer. Denne naturlige konflikt er nok ligefrem en nødvendig betingelse for menneskelig og social behovsopfyldelse og udfoldelse, ikke mindst i fremtidens videnssamfund. F.eks. kender vi alle til, at vi i vores job både må bruge tid på uddannelse, aflæring, nytænkning, projektarbejde, omorganisering etc. for at tilpasse os omverdenens markedsmæssige og teknologiske forandringer. Denne tid til nyudvikling skal tages fra den løbende daglige produktion og den normale drift. Heri ligger en evig konflikt. Omvendt ved vi også, at vi for at udnytte alle de nye muligheder, ideer og kompetencer må bruge megen tid på at indføre og sikre procedurer, arbejdsrutiner, koordinering, informationssystemer og kommunikationskanaler. En stor del af det kalder vi for »økonomistyring« og »organisering«. Heri ligger de mange bestræbelser, for at de gode hensigter og fastsatte mål nu også bliver nået. Der er således tale om to konkurrerende sider af forretningslivet, som altid må tilgodeses, prioriteres og afbalanceres. Den ene skaber fornyelse og fleksibilitet. Den anden sikrer kontinuitet og stabilitet. Heri ligger der således ikke noget nyt. Men fremtidens udfordring ligger i at forstå, hvorfor disse spændings- og balanceringsfelter er vigtige at håndtere i en sammenhæng, for dernæst at finde ud af, hvad disse udfordringer indebærer for organisationens ledelse, styring og informationsanvendelse. På dette punkt har vi meget at indhente. Problemet er blot blevet accentueret, fordi forandringernes omfang, hyppighed og konsekvenser bliver større og derfor presser sig mere på.

I mange organisationer – hvad enten der er tale om industri- eller servicevirksomheder og private eller offentlige virksomheder – er ledelse og økonomistyring fortsat overvejende præget af produktionens og driftens effektivitets- og kontrollogik. Den præger politikernes opfattelse af forretningslivets problemer og den politiske styringsdebat om f.eks. den offentlige sektors forvaltning. Den gennemsyrrer mediernes behandling af de basale ledelsesproblemer i organisationer. Den kommer til udtryk i ledelsesretorikken i virksomhederne og den styringspraksis, som der f.eks. fortælles om i virksomhedernes selvfor-

klaring i årsberetninger, avisomtaler mv. Den viser sig også i den måde, vi tilrettelægger vores økonomistyring og informationsanvendelse på.

Effektivitetslogikken præger således i for høj grad den daglige ledelses- og styringspraksis i virksomhederne. Det, man måler effektiviteten på, er jo netop produktivitet, ressourcensvind, fejlprocenter, gennemløbstidshastigheder, personaleomsætning, processikkerhed, produktkvalitet, kundetilfredshed etc. Det er f.eks. denne type nøgletal, der indgår i de fleste Balanced Scorecard-rapporter. Ganske vist indgår organisationens innovationsevne som et nøgletalsområde i BSC-modellen, men det er også her, at virksomhederne har svært ved at opstille mål og målepunkter.

Men grundproblemet er jo ikke, at vi overvejende måler på driftens effektivitet og produktivitet. Hvad værre er, at vi på denne måde nemt overser de ledelsesforhold og styringskriterier, som har med innovation, værdiskabelse, kompetenceudvikling og forandringskapabilitet at gøre, og som i stadig højere grad bestemmer vores fremtidige udviklingsmuligheder, økonomiske sikkerhed og overlevelse.

Nogle vil nok indvende, at vi jo i disse år i mange virksomheder tager produktudvikling, projektstyring og kompetenceudvikling alvorligt. Vi satser i stigende grad på Human Ressource funktionen og organisationsudvikling og de deraf følgende strategiske aspekter. Hertil kan man sige, at der her er tale om et stort fremskridt. Men samtidigt må man ofte konstatere, at disse tiltag er organiseret og rutineret som driftsfunktioner, der ofte vurderes ud fra økonomiske effektivitetskriterier. Vore uddannelsesaktiviteter har ofte konkrete kortsigtede markedsmæssige og kompetencemæssige mål. De måles og vejes ud fra snævre kvalitetsmæssige effektkriterier. F.eks. angriber vi de åbenbare strukturelle forandrings- og udviklingsbehov i sundhedssektoren gennem service- og driftsrettede kvalitetskontrollsystemer og produktionsplanlægningsteknikker, som var det en etableret programmeret industrivirksomhed. Det kan godt være, at der nogle steder er behov for rationalisering og disciplin, men disse tiltag løser næppe de grundlæggende organisatoriske og strategiske strukturproblemer, som præger sektoren. Men hvad kan vi så gøre for ledelsesmæssigt bedre at kunne håndtere viden- og oplevelsesøkonomiens strategiske udfordringer?

For det første må vi i langt højere grad skabe en grundlæggende forståelse af, hvad viden- og oplevelsesøkonomien betyder for virksomhedens strategiske udvikling, ressourcgrundlag, sammenhængskraft, innovationsevne, videnanvendelse, omverdensrelationer, risikohåndtering etc. Der er tale om komplekse sammenhænge og kritiske succesfaktorer, som ser helt anderledes ud, end vi er vant til. F.eks. må vi erkende, at vore kunder/klienter/brugere/patienter reagerer på en helt anden måde, end vi er vant til, fordi deres livskvalitet og værdioplevelse vil være mere individuel, følelsespræget og opsøgende end tidligere.

For det andet må vi i langt højere grad erkende, at virksomhedens værdiskabelse og tilpasningsevne vil være afhængig af videnressourcer, som leveres af kreative, fagcentrerede, højtuddannede og selvbevidste mennesker, med en helt anden kritisk opfattelse og holdning til produktion, jobindhold, organisation, karriere, selvrealisering etc. Der er tale om mennesker med særlige talenter, erfaringer og passioner, som alene arbejder for at udfolde og udvikle sine unikke kompetencer og ambitioner. Deres talenter skal udfordres, plejes og understøttes af et vegativt og involverende arbejdsmiljø, der tager hensyn til den sociale og menneskelige mangfoldighed og de uendelige udfoldelsesmuligheder. Dette stiller enorme krav til organisationens rummelighed og de kreative processers beskyttelse.

For det tredje må vi i vore virksomheder arbejde på at forstå hvad denne kompleksitet og mangfoldighed kan betyde organisatorisk og ledelsesmæssigt. Hvordan kan vi organisatorisk skabe de bedste rammebetingelser og sociale muligheder for talentudvikling og karrieremobilisering. Talenter kan ikke produceres, men de kan inspireres mere eller mindre frugtbart? Ledelsesrollerne bliver i dette regi langt mere individuelle, situationsnære og mangfoldige alt efter organisationstype, omverdensrelationer, udviklingsdynamik, kompetencesammensætning, mennesketyper etc. Der er jo forskel på i operaen at få 50 »solister« til at danne et ensemble og på at lede 20 ingeniører med stort set samme uddannelse til at levere et færdigt produktionsklart projekt. Men samtidigt bør vi have for øje, at nogle af de individuelle karriere- og selvrealiseringsbehov eksisterer i begge situationer, hvorfor ingeniørlederen med fordel kan lære af operainstruktøren. Lederrollen vil ikke mindst være præget af, at lederne oftest selv er kompetente fagfolk og specialister, der blot har opnået eller påtaget sig en særlig iværksætter- og coaching rolle. Fremtidens ledere i innovative videnintensive organisationer skal udover de almindelige ledelsesfunktioner kunne spille mange roller lige fra visionsskaber, trendsætter, missionær, talentplejer, inspirator, coach, pædagog, faglig kritiker, sjælesørger etc. Men det opfølgende element i lederrollen, der skaber mening og entusiasme i »ensemblet« er også helt afgørende. Og denne rolle skal ikke altid spilles med stærke ledelsesmidler. Og den skal ikke altid spilles på samme måde i den samme organisation. Den kan heller ikke spilles på samme måde af alle ledere. For ledere har ligesom alle andre mennesker forskellige talenter, fagligheder, udtryksformer, menneskelig udstråling, social autoritet og kompetencer. Den overordnede ledelse i videnintensive organisationer vil derfor ofte være tildelt særlige roller som patriark, samfundsikon, politisk buffer, kreativitetsbeskytter etc. Den overordnede administrative ledelse vil ofte have det problem, at den har en stor distance til det faglige innovationsmiljø og derfor ikke har viden, autoritet og kompetence til at være organisator og konfliktløser i de daglige arbejdsprocesser. Denne »systemfejl« kan udløse mange problemer.

Sidst men ikke mindst er det vigtigt at gøre sig klart, at økonomistyringen i viden- og oplevelsesøkonomien får tildelt nye funktioner og roller i kraft af, at virksomhedens strategiske værdiskabelse og organisatoriske performance må vurderes ud fra flere værdiska-

laer og succeskriterier. F.eks. kan vi ikke måle kundernes tilfredshed, produktionens kvalitet og medarbejdernes kompetencer ud fra objektive målekriterier. Hertil er værdiskalaerne for subjektive, følelsesladede, tvetydige og mangfoldige. Det er jo ikke nok at måle en operaforestillings succes ud fra salens belægningsprocent. Operapublikummets oplevelseskvalitet vil være individuelt bestemt og kan derfor heller ikke måles ud fra bifaldets varighed. Hvis operaen har til formål at skabe en varig følelsesmæssig oplevelse af livets store tildragelser, er det ikke nok bagefter at spørge publikummerne om deres tilfredshed. Den giver en dårlig repræsentation af den enkeltes følelsesmæssige involvering og det varige oplevelsesindtryk. Derfor kan man f.eks. ikke få særligt stor gavn af BSC-modellen på Det Kgl. Teater. Dermed ikke sagt, at man ikke kan vurdere og forholde sig til den kunstneriske kvalitet og den for publikum skabte kunstoplevelse. Men der kræves andre ledelsessprog, videnmedier, ledelsessituationer og ledelsesroller til at tale om kvalitet, succes og resultat i en professionstung organisation.

Den vigtigste udfordring for økonomistyringen i viden- og oplevelsesøkonomien er at erkende, at økonomistyringens traditionelle opgaver, ledelsesformer og arbejdsmedier skal ansues i et andet lys og skal fungere under helt andre rammebetingelser. Menneskelige, følelsesmæssige, kreative og kommunikative aspekter vil være altafgørende for økonomistyringens italesættelse, meningsdannelse, involveringsevne og samspilsformer og dermed for dens ledelsesmæssige værdi, betydning og effekt.

Vi vil i de følgende numre af Ø&I søge at problematisere behovet for nye ledelsesformer og arbejdsmedier i økonomistyringen. Disse nye medier står endnu ikke i lærebøgerne og indgår heller ikke i økonomistyringsundervisningen på vore skoler. Dette gælder overalt i verden. Men måske har vi i Danmark en særlig evne til at udvikle nye virkelighedsnære ledelsesformer tæt på den daglige praksis. Dette kan måske give os en konkurrencefordel i den nye globale konkurrence.

Good luck

Preben Melander