

# Erhvervsøkonomisk Litteratur

---

Af Erik Johnsen

## Ledelseslitteratur

Lad os starte denne bogomtale med tre amerikanske best sellers.

*In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982, 360 sider, Paperback, Thomas J. Peters og Robert H. Waterman jr.'s bog har allerede været meget omtalt og diskuteret. Det drejer sig – som bekendt – om to konsulenter, som har brugt et par år på at karakterisere større amerikanske virksomheder som har haft »succes«.

De tager udgangspunkt i McKinsey's syv S'er: Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy og Shared Values.

Af alle de mange amerikanske virksomheder, som de har gennemgået, finder de at den såkaldte analytiske rationelle lederstil giver dårligere resultater end hvis man kan spille på hele registret af menneskelig motivation. Og så kommer de gennemgående træk for succesvirksomhederne: Action, Gå tæt på kunden, Decentraliseret beslutningstagning og Entrepreneurship, Produktivitet og resultater primært relateret til den menneskelige faktor i virksomheder, kulturbevidsthed, strategisk bevidsthed, og en relativ enkel organisation. Alt båret af positive belønningsstrømme, som sætter den gode cirkel i gang og styrker den. Sammenligner man Peter's og Waterman's resultater med skandinaviske ledelseksperimenter (i mindre virksomheder), finder man samstemmende at frigørelsen af menneskelig motivation i bredeste forstand er den kraft, der skaber en udviklingsorienteret virksomhed.

Udvikling i mange dimensioner. Det forfatterne egentlig har vist er at det også kan lade sig gøre at arbejde meget mere aktivt med den enkelte medarbejder og med nærmiljøerne, også i meget store virksomheder, som man traditionelt har ment skulle køres bureaukratisk primært over budgetter og økonomiopfølgning for overhovedet at få dem til at fungere.

Nu ved vi altså at naturkræfterne også fungerer i de bedste amerikanske virksomheder.

Positiv og negativ tilbagemelding synes at være kernen i den menneskelige læreproces. Uanset om det drejer sig om organisatorisk læring som *In Search of Excellence* eller det drejer sig om individuel læring.

En amerikansk best seller til 6\$ og 85c. og på 107 sider har fundet *formlen* for lykkelig læring og dermed lykkelig ledelse. Titlen er *The One Minute Manager*, Berkeley Books, New York, 1982. Bogen er skrevet af Kenneth Blanchard og Spencer Johnson. Den første har doktoreret i ledelseslære og den sidste er doktor i menneskelige gebrækkeligheder af fysisk og psykisk natur.

Formlen er at enhver chef bruger et minut om dagen på hver af sine underordnede. Han taler med dem om det de har nået og det de ikke har nået. Han roser dem for det de har gjort godt og dadler dem for det de har gjort skidt. Det er ligeså simpelt som at lave den smukke engelske græsplæne. I sidstnævnte tilfælde bliver man ved med at gøde og slå i 400 år. I førstnævnte tilfælde melder historien intet om hvor længe folk kan holde masken. Men kasse-successen er hjemme. Der er oven i købet kommet en ekstra udgave, som lærer folk at føre statistisk kontrol på deres adfærd, på samme måde som Lundberg og Clausen har lært os andre at tælle kalorier.

Der er meget lidt nyt under solen. Det gælder også den kendsgerning at folk åbenbart vil betale for det samme og det samme og det samme igen. Uden at blive klogere af det.

John Naisbitt har skrevet bogen *Megatrends* med undertitlen *Ti nye tendenser ændrer vort liv*. Den er kommet på Chr. Eriksens forlag og er på 304 sider.

Naisbitt's fremstilling kan ses som en forlængelse af fremtidsforskningens metodik og en forlængelse af strategisk tankegang.

I strategisk ledelse er det vigtigt at man hele tiden afsøger interessenterens omverden for så hurtigt som muligt at fange nogle tendenser som lige pludselig kan give sig udslag i væsentlige ændringer i interessentgruppens betingelser og dermed ens egen virksomheds eksistensgrundlag. Det er derfor vigtigt at enhver, der tænker strategisk, også arbejder med sine egne »megatrends«.

De generelle ændringer Naisbitt har fået øjet på er følgende. Man bevæger sig fra industrisamfund til informationssamfundet, fra påtvunget teknologi til højt udviklet teknologi med et menneskeligt ansigt, fra nationaløkonomi til verdensøkonomi, fra kortfristede til langsigtede beslutninger, fra centralisering til decentralisering, fra institutionshjælp til selvhjælp, fra repræsentativt demokrati til medbestemmelse, fra hierarki til netværk, fra nord til syd og fra enten/eller til mange valgmuligheder.

Meget kort kan det siges at forfatteren peger på væsentlige udviklingstendenser, som næsten enhver vågen virksomhedsleder slås med. Fidusen må være at have øje på disse tendenser på en sådan måde at man er i stand til at tage højde for dem inden de på afgørende vis bliver en trussel, subsidiært – naturligvis – at man anvender en eller flere af disse trends som nye muligheder.

John Naisbitt har givet os en værdifuld synsvinkel i begrebet megatrends.

Vender man blikket mod den hjemlige flora kan der peges på flere væsentlige udgivelser.

Den pædagogisk bedst sammenstillede lærebog i ledelse er formentlig Forsvarskommandoens grundbog betitlet *Ledelse og uddannelse*, 1983, 426 sider. Selv om bogen er udviklet i en speciel branches miljø, er den meget mere generel end den målgruppe, som den umiddelbart henvender sig til. Det skyldes at grundsynet for ledelse er adfærdsvidenskabeligt og at bogens grundstamme i konsekvens heraf beskæftiger sig med individet, gruppen og organisationen.

Det er også rigtigt at kæde et næsten 100 sider langt afsnit på om *uddannelse*, idet det jo efterhånden er gået op for folk at dette at drive en virksomhed eller organisation også er et spørgsmål om kontinuert læring. Det er en egenskab ved den virkelighed, som bogen i øvrigt også starter med at diskutere.

Jeg kan kun finde en inkonsekvens i fremstillingen, og den fremtræder på side 182-84 i diskussionen af ledelse. Forfatterne, som er anonyme, men naturligvis kendte, siger på side 283 at bogens behandling af ledelse som udgangspunkt har, at formelle ledere er udpegede og at de har en bestemt funktion. Ledelse defineres som »nyttiggørelse af menneskers ressourcer med henblik på ændring af eksisterende vilkår. Ledelse finder eksempelvis sted, når en person, lederen, løser opgaver ved hjælp af andre mennesker. Lederen må kende opgaven, og være i stand til at få andre til at løse hver deres del af den, og han må kunne udvirke, at disse andres individuelle bidrag tilsammen og eventuelt sammen med hans eget kommer til at udgøre den ønskede helhed«.

Dette er som talt ud af menigmands hjerte. Det er lige nøjagtigt den opfattelse som gør at man ikke kan få en professionel diskussion af lederadfærd.

Paradokset er nemlig at hvis man går adfærdsvidenskabeligt til værks for at få hold i ledelsesfunktionen – og det gør denne lærebog – så er lederadfærd noget der karakteriserer hver enkelt medarbejders adfærd i jobbet. Ikke blot den formelle leder. Det ville derfor klæde en så væsentlig bog som denne at få konsistens i næste udgave. For en sådan må nødvendigvis komme.

I øvrigt er det synd at fremstillingen ikke er i handelen på en sådan måde, at den kan købes af menigmand i boghandler og dermed anvendes som lærebog også uden for forsvaret. Det kunne den nemlig meget vel.

Til lærebogen er – mere eller mindre – knyttet Forsvarets direktiv: Ledelsesprincipper for forsvaret med kommentarer.

Der stilles her 14 krav til lederen. Man må jo så håbe at medarbejderne kan forstå lærebogen, således at de kan hjælpe lederen med at løse hans ledelsesopgaver. I så fald fungerer ledelsesprocessen.

På Munksgaards Forlag er i januar 1984 udkommet bogen *Arbejdspsykologi, arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisation*, redigeret af Eggert Petersen og Knud-Erik Sabroe. 310 sider, 194 kr.

Dette er en egentlig lærebog i arbejdspsykologi. Den er beregnet både for studerende og for praktikere i erhvervsliv og fagbevægelse, den offentlige sektor og individuelle kurser.

Bogen er disponeret i tolv kapitler.

I første del, Organisationen og individet, behandles organisationsteori, lederskab, virksomhedsdemokrati og arbejderindflydelse samt organisationsudvikling. I anden del, Arbejdsmiljøet og individet, behandles trivsel på arbejdspladsen, stress og arbejdsmiljø, samt psykiske belastninger i arbejdet.

I tredje del, Rollen, jobbet og individet, behandles arbejdsrollen, ergonomi, menneske-maskin-samspil under den nye teknik, job-udvikling, samt udvælgelsespsykologi.

De forskellige kapitler er forfattet af hver sin forfatter (forfatterpar), mens det intet steds i bogen er angivet hvem forfatterne er. De går åbenbart ud fra at alle kender dem, og det er da også klart, at de har mere eller mindre tilknytning til Psykologisk Institut på Århus Universitet, men herudover arbejder flere i ren praksis, eventuelt knyttet til de teknologiske institutter.

Det er en meget dansk bog, forstået på den måde, at stoffet er bearbejdet ud fra lokale erfaringer og med henblik på lokal anvendelse. Det er en indholdsmættet fremstilling af den del af virksomhedens liv, som lader sig særligt godt beskrive ud fra et arbejdspsykologisk synspunkt. Det er en absolut anbefalelsesværdig bog for civiløkonomer.

J. C. Ry Nielsen, *Tanker om ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1983, 228 sider.

Ry Nielsen har samlet en række artikler fra de sidste 13-14 år og grupperet dem i indledende tanker om ledelse, andres tanker om ledelse, egne tanker om ledelse og afsluttende tanker om ledelse.

Størst interesse knytter der sig nok til de egne tanker, som vedrører kollektiv ledelse, ledelsesformer på en institutions afdelinger, DUT og FUT leder, samt ledergruppen.

Det er forfatterens grundopfattelse, at ledelse er et så mangefacetteret problemområde, at der ikke bør lægges nogen enhedsteori ned over det. Ledelse skal behandles pluralistisk.

Ud fra denne synsvinkel er der konsekvens i Ry Nielsens artikelsamling, men den giver naturligvis hverken de nødvendige eller tilstrækkelige komponenter for at beskrive ledelseslæren. Men man kunne godt ønske sig Ry Nielsens eget selvstændige bidrag til denne lærebygning. Det skylder han os stadigvæk. Så få og små er hans egne tanker ikke, at de rigtigt sammenstillet ikke skulle kunne give ham både kors og stjerner.

Det sidste fortjener Louis Printz's doktordisputats, *Organisationsudvikling af erhvervs virksomheder*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1983, 235 sider. Professor Printz har gennem 70-erne udført et kæmpemæssigt observationsarbejde i forbindelse med organisationsudvikling i en række private og offentlige virksomheder.

Disse erfaringer er omsat til en egentlig veldokumenteret organisationsudviklingsmodel af så generel natur, at den fremtræder som en veldokumenteret opskrift på en fremgangsmåde til at få en stedse bedre ledelse på ledelsen.

Modellen kan i korthed siges at relatere syv grundprincipper.

Det første går på at gennemføre de primære organisationsudviklingsprocesser i et særligt udviklingsmiljø (ad-hoc-organisation). Det andet princip siger at virksomhedens medarbejdere må bevidstgøres om ledelsessystemets adfærdsmønster (rollestruktur). Det tredje grundprincip går ud på at koncentrere OU-deltagernes arbejdsindsats om løsning af ledelsesopgaver, der i særlig grad er egnede som træningsobjekter. Det fjerde princip siger, at et OU-projekt skal gennemløbe faser i en nærmere defineret problemløsningsproces (en styret indlæring). Det femte princip siger at valg af ledelsesværktøj må være bestemt af den konkrete ledelsessituation, hvor brugeren af værktøjet har haft mulighed for at klarlægge behovet for det pågældende værktøj.

Det sjette grundprincip går ud på at overføre udviklingsresultaterne fra ad-hoc-organisation til basisorganisation ad to veje, nemlig en direkte og indirekte. Det syvende princip siger, at anvendelsen af den øgede kompetence i ledelsessystemet (den forbedrede udviklingsevne) foregår uden for OU-projektets rammer på initiativ og under ansvar af virksomhedens formelle ledelse. Dette er – sagt meget kort – komponenterne i Louis Printz's model for organisations- og ledelsesudvikling.

Det afgørende ved modellen er at den er gennemprøvet i danske virksomheder, at den i de konkrete tilfælde har en detailrigdom, som på den ene side ikke forplumrer den enkle fremgangsmåde, og som på den anden side gør netop denne fremgangsmåde realistisk, idet man jo arbejder med samtlige praktiske detaljer. Videre kan man sige om modellen at den er udviklet gennem erfaringen. Det har været et meget omfattende forskningsarbejde at udpege de syv grundprincipper (invariante dimensioner i et OU-projekt). Videre kan det siges at Printz's bog fremtræder som en spændende disputats på to måder. For

det første er det dejligt at se at et relativt enkelt budskab (modellen) er fremkommet som resultat af en uhyre varieret forskningsindsats. For det andet er det dejligt at se, at modellens enkelte principper logisk lader sig opdele i en række i praksis efterviste delkomponenter, som praktikerne kan have direkte nytte af at anvende.

Professor Printz's disputats er et vældigt dansk bidrag til den internationale litteratur om organisations- og ledelsesudvikling.

Lad os sluttelig ikke glemme at ledelsesvidenskab i dens moderne udformning har sine rødder i operationsanalysen. Deraf navnet *ledelsesvidenskab*, eller *management science*. David R. Anderson, Dennis J. Sweeney og Thomans A. Williams har udsendt tredje udgave af deres *An Introduction to Management Science, Quantitative Approaches to Decision Making*, West Publishing Company, St. Paul, 1982, 706 sider.

Denne bog skal ikke anbefales i detaljer. Det skal blot påpeges at der i tidens løb sker en enorm pædagogisk udvikling af det der oprindeligt var »svært«. De ti kapitler giver et nogenlunde fuldstændigt overblik over de kvantitative metoder, der specielt kobles på ledelse af den daglige drift. Det drejer sig om programmering, transportproblematik, netværksplanlægning, beslutningsteori, lagerteori, køteori, statistiske modeller, simulation og beslutningsstøttesystemer.

Fremstillingen er relativt let læselig for H.A.- og cand. merc.-studerende. Den er gennemillustreret med tegninger, eksempler og egentlige cases.

Den er et oplagt alternativ som lærebog, ikke mindst fordi den i nærværende udgave er særdeles prisbillig, nemlig 13,50\$.