

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Steen Hildebrandt, red., *Børsens Management Leksikon*, Børsens Forlag, København, 1984, 364 sider.

Lad det være sagt straks og uden omsvøb. Dette er en helt fremragende sammenstilling af de synsvinkler og begrebsdannelser vi arbejder med i dagens Danmark inden for en meget differentieret management-disciplin.

Der er ca. 3500 aktuelle ledelsesbegreber og for nærværende anmelder at se er de veludvalgte og præcist definerede.

Man bør stryge redaktøren med hårene når han i forordet beklager sig over den eksisterende begrebs-uklarhed inden for de faglige felter, som bogen dækker, »igen og igen har vi konstateret at et givet begreb tillægges forskelligt indhold af forskellige forfattere indenfor det pågældende område«.

Dette er et af vilkårene for en forholdsvis ung disciplin og man kan kun sige at et opslagsværk som det Hildebrandt og hans medarbejdere, Anette Agerskov, Henry Jørgensen og Iver Poulsen har fremstillet, i høj grad bidrager til at fastlægge en mere konstant sprogbrug.

Tak skal i have.

Mens vi er ved ledeshåndbøger, så har Studentlitteratur udgivet Edward de Bonos bog *Ledartänkande*, Studentlitteratur, Lund, 1984, ca. 200 sider.

Denne kreative forfatter skriver om kreativitet, behandler hjernens højre og intuitive side i denne fremstilling med originaltitlen *An Atlas of Management Thinking*. Fidusen er, at der til hvert ledelsesbegreb knytter sig en tegning, som giver en intuitiv forståelse af, hvad det drejer sig om, en forståelse, der er dybere end ord kan gengive. Efter forfatterens opfattelse. Han har iøvrigt slået tiden ihjel på en flyrejse mellem London, New York, Los Angeles, Toronto, Edmonton og London med at skrive nærværende fremstilling. Så han har nok – som han siger – haft noget i sig.

Det er behandlet 200 aspekter af virksomhedsledelse under overskrifterne, konfrontation, produktivitet, beslutning, at nå frem, problemløsning, mulighederne, mennesker, ændringer, målsætning, overensstemmelse, fremtidsprognoser, planlægning, information, kommunikation, risikovillighed, gruppebeslutning, investering i noget nyt, prioriteter, organisationsstruktur, modgang, samt tænkningens grundlag.

Med hensyn til det sidste mener forfatteren, at dette består i at søge viden, at efterforske, at stille spørgsmål, at planlægge, at høre andre synspunkter, at analysere, at ekstrahere, at sammenligne, at søge alternativer, at vælge, at skabe en syntese, at designe, at bearbejde og endelig at provokere.

Forfatterens nøgleord er »lateral tænkning«, som går på at skabe nye mønstre. De Bonos bog er et fremragende eksempel herpå, og den er et interessant komplement til en normal ordbog.

En bog, som til en vis grad forsøger at anvende kreativ virksomhed på ledelsesfunktionen, er Per Grøholt, *Bevisst Ledelse*, Bedriftsøkonomisk Forlag, Oslo, 1984, 114 sider.

Grøholts fremstilling henvender sig til professionelle ledere og har undertitlen Principper og værktøjer for udvikling af egen ledelsesteori. Dette at udvikle sin egen ledelsesteori for sin egen virksomhed synes at være udfordringen til dagens professionelle ledere.

Ved professionel ledelse forstår Grøholt at man bevidstgør sig de ledelsesmodeller/teorier, som man bruger i sit samspil i virksomheden, samt bevidst og aktiv udøvelse og udvikling af disse modeller eller teorier.

En professionel leder må opfylde 3 centrale krav: han må have en klar opfattelse af, hvad ledelse er, han må være kreativ og bevidst i sin ledelsesfunktion og han må handle ud fra et grundsyn.

I Grøholts terminologi er en lederrolle en kombination af en situation med sin egen målsætning og en problemløsningsmetode. Han skelner mellem driftssituationen og udviklingssituationen og imellem rationel og kreativ problemløsningsmetode. Det giver ham 4 lederroller: administrator, udvikler, fornyer og strateg. Udvikling af disse roller sker ved at krydse to relationer: sag-ind, person-ud, person-ind, sag-ud.

Denne grundmodel, kaldet x-vinduet, suppleres med en kreativ proces i form af en beslutningssekvens og med et strategisk rammeværk bestående af 5 elementer: forretningside, drivkraft, bedriftskultur, kapacitet og menneskesyn.

Forfatteren elaborerer på disse komponenter i form af kreativitet, egenskaber ved det kreative miljø og giver også en egentlig opskrift på, hvorledes man udfra hans modeldannelser aktivt kan udvikle sin egen ledelsesteori.

Per Grøholts bog er nok det første egentlige bud på en mere konkret generel fremgangsmåde for ledelsesudvikling.

Knap så sikker på, hvordan man bør gøre det er Henrik Holt Larsen, *Lederudvikling - vækst i hverdagen eller nålestribede vitaminer?*, forlaget Valmuen, København, 1985, 278 sider.

Man kan tale om udvikling af ledelsesprocessen og man kan tale om lederudvikling. Holt Larsen vælger den sidste formulering, idet han arbejder med den enkelte person. Ved lederudvikling forstås en tilvækst i et menneskes ledelsesmæssige kompetence eller beredskab, d.v.s. evnen til at indgå i samt påvirke virksomhedens ledelsesprocesser (s. 11). Så tingene hænger måske sammen.

Holt Larsen betragter lederuddannelsen som en delmængde af lederudvikling som igen er en delmængde af medarbejderudvikling som atter er en delmængde af ledelsesudvikling.

Fremstillingen er disponeret i 10 egentlige kapitler, herunder lederrekruttering og -udvælgelse, lederudvikling og motivation og metoder til lederudvikling. Det er betegnende for teksten, at hvert enkelt aspekt af dette omfattende problemkompleks er illustreret ved danske cases. Forfatteren har haft et indgående samarbejde med mange kolleger i den teoretiske og specielt den praktiske verden og det gør dels fremstillingen spændende, men nok så vigtigt er det, at den tilføres en afgørende pædagogisk dimension til glæde for de mange, som vil komme til at stifte bekendskab med bogen.

Den er nemlig intet mindre end nogenlunde fuldstændig i sin beskrivelse af, hvad man rent faktisk gør under betegnelsen lederudvikling i dagens Danmark.

For at citere forfatterens første linier i forordet:

»Lederudvikling er som en stjernehimme! Lysende, levende, glimtende og forvirrende. Af og til falder der en stjerne ned!«

Holt Larsens bog om lederudvikling er en sådan stjerne.

Er der iøvrigt ikke noget om, at man har lov til at ønske, når man ser et stjernesud?

Det må vel i så fald blive et ligeså originalt bidrag til teorien om ledelsesudvikling.

Virksomhedskultur er kommet i centrum. Igen. I 1979 doktorerede Per-Olof Berg på en afhandling om Emotional Structures in Organizations, anmeldt i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, nr. 3-4, 1979, s. 395-399. Berg beskriver Emmaboda Glasværks udvikling i 56 »dramaer« fra starten i 1919 til den kritiske situation i 1979. Virksomheden har været igennem alle besværligheder: økonomiske vanskeligheder, tekniske ændringer, organisationsudviklingsprojekter, ændringer i ejerskab og indskrænkninger. Berg tolker udviklingen som en funktion af »emotionelle strukturer«, hvor det centrale tema for tolkningen af hændelser er afhængigheden af en »patriark« og hvorledes denne afhængighed ændres gennem forskellige revolutioner. Afhængighedsperioden følges således af en strukturrevolution, en ny afhængighedsperiode, modrevolutionen og noget han kalder for anti-afhængighedens periode.

Den afgørende konklusion er, at organisationer kan ses som sociale organismer bestående af emotionelle strukturer, hvis ændringer sker gennem en blanding af kontinuitet og revolution.

En bevidstgørelse af følelsesmæssige relationer har det med at give sig udslag i præferencer, man bliver klar på hvilke bærende værdier man kan gå ind for, og hvilke man forkaster. Operationelt giver dette sig udslag i sammen med andre at finde ud af hvor man vil hen, og sammen med andre at finde ud af hvorledes man vil komme derhen. Kulturfænomenet kan således relateres til ledelsesprocessen. Passivt på den måde at man med udgangspunkt i en given kultur, eller værdisæt finder ud af hvilken ledelsesproces det er muligt at gennemføre i den pågældende organisation. Aktivt på den måde at man ved at fokusere på ledelsesprocessen kan ændre en kultur i ønsket retning.

Schultz' forlag, København, 1984, har under titlen *Virksomhedskultur* udgivet T.E. Deal's og A.A. Kennedy's »Corporate Cultures« fra 1982. Den danske udgave har fået undertitlen *Virksomhedslivets ceremonier og ritualer*. Forfatternes begrebsdannelse er i korthed følgende. De arbejder med virksomhedens *miljø* som en funktion af produkter, konkurrenter, kunder, teknologier, offentlig indflydelse, m.v. *Værdierne* udgør de basale begreber og læresætninger i en organisation, og som sådan udgør de livsnerven i virksomhedskulturen. *Helte* er de mennesker, der personificerer kulturens værdier og som sådan udgør de håndgribelige rollemodeller, som de ansatte kan efterleve. *Ritualer og ceremonier* er syste-

matisk og planlagte rutiner for det daglige liv i virksomheden. Endelig forstået ved *det kulturelle netværk*, det primære, men uformelle, kommunikationsmiddel inden for organisationen, som fungerer som transmissionskanal for virksomhedsværdier og heroisk mytologi. (Side 24-26).

Sammenfattende kan det siges at virksomhedskultur er de uformelle normer og spilleregler der afgør, »den måde vi gør tingene på«.

Forfatterne identificerer fire typiske kulturer. Den skrappe dreng/macho-kulturen er en verden af individualister, som løbende tager store risici og hurtigt får feed-back på deres handlinger.

Hårdt arbejde/hård afslapning-kulturen er karakteriseret ved en sådan blanding af sjov og handling og belønning herfor at kulturen fastholder et højt aktivitetsniveau med forholdsvis lave risici.

Hold-på-din-virksomhed-kulturen er karakteriseret ved beslutninger, hvor meget står på spil og hvor der kan gå år før medarbejderne ved om deres beslutninger var rigtige. Det er et miljø med store risici og langsom feed-back.

Procedure-kulturen har næsten ingen feedback og medarbejderne koncentrerer sig derfor om at gøre tingene rigtigt, dvs. oparbejde et bureaukrati. (Side 130). Forfatterne har mange morsomme observationer fra praksis, og det der interesserer folk, er naturligvis om man kan bruge denne begrebsdannelse og den specielle kulturelle indfaldsvinkel til at lave sådanne ændringer i virksomheden som man ellers ikke kunne gøre på anden vis. En sådan recept anføres side 203-206:

- sæt en helt i spidsen for processen
- anerkend en virkelig trussel udefra
- gør overgangsritualer til hovedelementer i forandringen
- sørg for overgangsuddannelse i nye værdier og adfærdsmønstre
- gør brug af udefra kommende medicinmænd
- opbyg håndgribelige symboler på de nye retninger og
- insistér på vigtigheden af sikkerhed i overgangsfasen.

Derimod er forfatterens argumentation for fremtidens organisation spændende. Bl.a. fordi en række megatrends peger i retning af den »atomiserede organisation«. Denne består af:

- små opgaveorienterede arbejdsenheder (maximum 10-20 medarbejdere)
- hver med økonomisk og ledelsesmæssig kontrol over sin egen skæbne

- indbyrdes forbindelse med større enheder gennem avancerede computer- og kommunikationsforbindelser og
- sammenbundne i større virksomheder gennem stærke kulturelle bånd.

(Side 213).

Det har alle dage været et problem at fordanske amerikanske tekster. Næst efter kulturforskellene har den værste barriere været sproget, man har oversat gloserne nogenlunde rigtigt men har ofte ikke fået kommunikeret budskaberne.

I denne henseende udgør nærværende oversættelse en bemærkelsesværdig undtagelse, personificeret ved cand. interpret Jørgen Høedt. En enkelt tandrensning så skinner gebisset. Eksempel: en »trosholdning« (side 17) har fra midt i 60-erne været oversat ved det umulige danske ord »idégrundlag«, stundom »strategisk målsætning«. Men det er for så vidt ligegyldigt eftersom hverken de amerikanske eller danske gloser i sig selv giver nogen mening. Den fremgår altid af en større sammenhæng, men alligevel.

Deal & Kennedy's bog kan man roligt læse uden at tage varig skade.

For folk der har meget travlt og f.eks. ikke har tid til at læse anmeldelserne i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift kan anbefales Institutet for Fremtidforskning, *Virksomhedskultur*, Samfundslitteratur, København 1984, 53 sider.

Forordet siger at formålet med dette »kompendium« er at tilbyde en kortfattet, praktisk orientering i de aktuelle managementteorier. Fire værker på ialt 1085 sider er barberet ned til de nævnte 53. De fire hovedværker er:

- Peters & Waterman, *In Search of Excellence*
- Deal & Kennedy, *Corporate Cultures*
- Lee & Schwendiman, *Japanese Management, Cultural and Environmental Considerations* og
- Richard Normann, *Service Management*.

Bortset fra at en række af Peters' & Waterman's excellente virksomheder har fået det meget dårligt efter bogens fremkomst og bortset fra at japansk ledelse er effektiv specielt i Japan og bortset fra at der ikke kan gives nogen fornuftig enkeltopskrift på at arbejde med kultur, så er de 45 kr. til kompendiet givet godt ud. Forfatterne Steen Thomsen og Rolf Jensen har ekstraheret det essentielle i de fire værker. I øvrigt en idé til efterfølgelse.