

Editorial

Erik Johnsen

Dette nummer af *Ledelse og Erhvervsøkonomi* er helliget *ledelsesperspektiver*.

Jeg har for nylig gennemlæst 2 store amerikanske lærebøger i noget med ledelse. Den første er Robert Kreitners »Management«, som i en såkaldt student edition løber op i 662 sider plus appendix.

Den anden er Gregory Moorhead og Ricky W. Griffin's bog »Organisational Behaviour« (Managing People and Organisations), som løber op i 808 sider, (begge Houghton Mifflin Company, 1992).

Det er slående hvor overlappende indholdet af disse 2 bøger med hver sit udgangspunkt er. Og det er slående hvor lidt syntese der er i de 2 forskellige udgangspunkter ledelse og organisation. Samtidig med at bøgerne beskriver stort set hvad man tror man ved om fænomenet ledelse, og fænomenet organisatorisk adfærd.

Det er også slående hvorledes amerikanske lærebøger er beskrivende og hvorledes opdaterede cases sætter kolorit på teksterne. F.eks. har general Norman Schwarzkopf allerede fået sin plads i lærebogen under overskriften »Managers in action, a study in authority and power«. (Han er faktisk med i begge bøger).

Det er svært at konkurrere med.

Man kan derfor med rimelighed spørge, hvad dansk ledelsesforskning kan bidrage med på et verdensmarked, hvor der investeres i forskning.

Svaret er, at den lokale ledelsesforskning primært arbejder aktions- og klinisk orienteret.

Det synes at være vanskeligt at komme ind under huden på de virksomheder, som amerikanske forskere case-beskriver. Det er på en eller anden måde lettere i Danmark, hvor

man ganske simpelt stiller spørgsmålet: Hvordan kan bevidstgørelse og teoretisering hjælpe til en bedre ledelsesproces?

Mammut-fremstillinger af organisation og ledelse er i vidt omfang bygget på citater af hinanden. Uden at man af den grund bliver meget klogere på hvor forskningsfronten går, subsidiært bør gå.

Det sidste spørgsmål afgøres af forskere og klientvirksomheder tilsammen.

Det betyder at hvis danske virksomheder og offentlige styrelser giver udtryk for andre ledelsesproblemer end f.eks. mellemeuropæiske, amerikanske og japanske, så er der basis for en lokal forskning uanset dennes relevans i global sammenhæng.

Det er lokale spydspidser der afspejles i dette nummers 4 artikler.

Professor *Steen Hildebrandt* nævner i sin tiltrædelsesforelæsning ni strømninger i organisationsteoriens udvikling: Rational driftsledelse, menneskelige relationer, økonomisk virksomhedsledelse og praktisk driftsøkonomi, operationsanalyse, beslutnings- og informationsteori, systemteori, strategisk planlægning og ledelse, ledelseslære og organisationsudvikling, samt kvalitetsledelse og TQM.

Steen Hildebrandt har gjort sig den ulejlighed, at lænke disse udviklinger til danske forskeres produktion fra 30'erne til 90'erne. Han har udvalgt det mest signifikante bidrag fra cirka 125 danske forskere inden for området organisation, økonomi og ledelse. Det er et ganske betragteligt klassifikationsarbejde. Selvom man løber risikoen for ikke at se skoven for bare træer kan vi nøgternt sige, at den lokale danske teoriudvikling har svinget nogenlunde med teoriudviklingerne globalt og at de globale teoriudviklinger har fået et lo-

kalt dansk ansigt gennem det direkte samspil mellem dansk forskning og dansk erhvervsliv og den danske offentlige sektor. Det er en udvikling som har accelereret med oprettelsen af relevante afdelinger på Universiteter og Handelshøjskoler.

Der er i Danmark en enorm interaktion mellem forskning, undervisning og praksis. Det afspejles i Steen Hildebrandt's artikel og hans referenceliste.

Særlig interesse knytter sig til den 9'ende strømning, kvalitetsledelse, som Steen Hildebrandt også giver en mere omfattende behandling. Han ser kvalitetsledelsesudvikling som en funktion af tre hovedstrømme: En scientific management-præget strøm, en kvalitetsstyring-strøm og en strategisk strøm.

Det er karakteristisk for kvalitetsledelse at den både kumulerer de indsigter man har skabt gennem tiderne og integrerer dem. Videre er det karakteristisk at man i »Quality Management« arbejder med en kombination af teori og praktiske håndfaste midler, som både gør det lettere at sætte konkrete mål i ledelsesprocessen, men også gør det lettere at pege på ressourcer til opnåelse af disse mål.

Hildebrandt peger afslutningsvis på at der er behov for en generel forskningsindsats på områderne strategisk og international ledelse, ressource-teknologiledelse, human resource management, netværk og interorganisatoriske relationer og social økologi.

Endelig er Steen Hildebrandt af den opfattelse at ledelse er en knap faktor, som afføder et kontinuert behov for en generel ledelsesforskning.

Disse ønsker bliver – om ikke opfyldt – så ihvertfald tilgodeset i de 3 andre artikler, idet *Jan Ole Vanebo* formulerer et integreret virksomhedsbegreb og *Stig Ree* uddyber og operationaliserer politiske aspekter af strategisk ledelse, mens *Søren Svendsen* har gjort studier i den vanskelige internationaliseringsproces.

Når man vil udøve lederadfærd, have en ledelsesproces til at fungere, må man have en opfattelse af hvorledes ens »virksomhed« ser ud. Lederadfærd er blandt andet en funktion af det verdensbillede man lægger ned over

det, man ønsker at lede.

Lægger man det økonomiske verdensbillede til grund, får man økonomisk ledelse. Lægger man et organisatorisk verdensbillede til grund får man en mere differentieret adfærdorienteret ledelsesproces. Og lægger man endelig det ledelsesteoretiske verdensbillede til grund, får man en ledelsesproces som en funktion af den eller de specielle ledelsesteoretiske modeller, man vælger at basere sin beskrivelse på.

Jan Ole Vanebo forsøger at skabe en syntese dels af disse 3 hovedindfaldsvinkler og dels af deres komponenter.

Virksomheden bliver i hans terminologi en funktion af kontraktssystemet mellem koalitionsparterne, selve transformationssystemet, den organisatoriske adfærd og den mere specifikke lederadfærd i form af de konkrete ledelsesprocesser.

Man kunne spørge hvad nyt og nyttigt, der er i denne opfattelse.

Der har været udpræget tendens til i tidens løb, at opfatte »Virksomheden« som en mekanisme, der transformerer et input til et ønsket output. Opfattelsen af den komplicerede virksomhed er således i vidt omfang blevet associeret med »transformationstankegang«, og dermed i høj grad produktionsorienteret med den rationalitet, der ligger i denne opfattelse.

Videre har der været en tendens til at man netop ud fra dette billede af virksomheden har karakteriseret dens »omgivelser« som kunder, leverandører, ejere og finansieringskilder, branchen, det eksterne politiske miljø, etc.

Det, der sker i *Jan Ole Vanebo's* oplæg, er at definere virksomheden som en koalition af interessenter, en koalition holdt sammen af et netværk af aftaler og forståelser. Det giver et noget andet virksomhedsbillede end det klassiske. Iøvrigt kan det ses som en naturlig konsekvens af Steen Hildebrandt's 9 strømninger.

Hvad er så integration af det organisatoriske, det økonomiske og det ledelsesmæssige verdensbillede? Det er ganske simpelt at i den enkelte sætning om det, der er, og det man

ønsker, indgår både en økonomisk komponent og en adfærdskomponent og en ledelsesmæssig komponent.

Dette nye verdensbillede er under dokumentation i en større fremstilling, hvoraf denne artikel er en smagsprøve.

Stig Ree, som i mange år har arbejdet med ledelse af politiske processer, kobler i sin artikel, strategi og konkurrenceevne sammen.

Med udgangspunkt i konkrete observationer af større internationale virksomheders strategiske ledelse, peger Ree på at det strategiske grundlag både omfatter og aktivt bør omfatte politiske forhold i bredere forstand.

Den politiske ledelse i Stig Rees terminologi består i at kombinere troværdighed med de faktiske resultater og med det han kalder politisk lytteevne eller evne til at kommunikere med forskellige målgrupper.

Når der opstår politiske strømninger uden for virksomheden, f.eks. den grønne bølge, miljøbevidsthed eller nedbrydelse af hidtidige (handels) grænser, så er den virksomhed, som først forstår de politiske signaler og op-suger dem i sin egen strategiske base altid et hanefjed foran de øvrige.

Politiske forhold af strategisk betydning kommer til at spille en større og større rolle, politik og kultur på de udenlandske markeder bliver af central betydning i den strategiske analyse, og i det omfang man kan få politik og strategi til at gå op i en højere enhed, skabes der en stærk og international konkurrenceevne.

Stig Ree konkluderer sin artikel med 5 punkter hvor konkurrenceudvikling sættes i relation til samspillet mellem politisk dynamik og politisk kontekst.

Søren Svendsen indleder sin analyse af ledelse af danske datterselskaber i Frankrig, England og Tyskland med sentensen »I Danmark har mange danskere efter min mening dannebrog i øjnene – de kan ikke se længere, end de kan spytte« (udtalt af en tysk direktør for et dansk datterselskab).

Det teoretiske grundlag for Søren Svendsens analyse er Hofstede's begrebsdannelse, herunder definitionen af »mental program-

mering«.

Lederadfærden er altså kulturbestemt, der er kulturbestemte forskelle i lederadfærd, muligheden for at overvinde forskelle er kulturbestemt, accept af forskellene er kulturbestemt, udnyttelse af forskellene er kulturbestemt og endelig er konflikter p.g.a. forskelle kulturbestemte.

Det kan lyde indviklet. Det er det også.

Men når man kommer til at tale med ledere af danske datterselskaber i Europa, får man alligevel noget der ligner en konklusion ud af det. Søren Svendsens konklusion er, at lederne i moderselskabet normalt ikke er klar over deres ledelsesmæssige særpræg, og slet ikke i relation til de særpræg, der karakteriserer datterselskaberne i udlandet. Specielt synes det at være vanskeligt at svinge med den galliske kultur.

Anbefalingen går derfor – med modifikationer – på at England og Tyskland er egnet for danske datterselskaber, hvorimod Frankrig ikke er det.

Ledelse af virksomhedens internationaliseringsproces kræver blandt andet kommunikation med og accept af de bærende værdier i det erhvervsliv og det offentlige liv, som partneren lever i. Indsigt i og accept af dette kan vel kun erhverves ved at leve tilstrækkeligt længe det pågældende sted med folk, som omvendt har snuset til danske moderselskabs måde at fungere på, således at der skabes og udvikles en base for et gensidigt eksistensgrundlag.

Dette er således et område, som skal bearbejdes intensivt forskningsmæssigt og undervisningsmæssigt i de kommende år.

Måske kunne man sige at dansk ledelse i de sidste par decennier har været et forsøg på at bevidstgøre og rendyrke lederadfærd, herunder organisere ledelsesprocesser og ligefrem lede ledelsesprocesser.

Hertil kommer erkendelsen af at lederadfærd er en funktion af hvad der opleves som ønskelig og nødvendig adfærd, givet landets eller områdets kultur, tradition, vilkår, udviklingsstade og realøkonomi.

De næste trin, som vi skal tage, kunne være

at begynde med at tage konsekvenserne af den indsigt, vi har opnået, at tage konsekvenserne af organisatorisk læring med henblik på at matche en venlig og uvenlig omverden bedre.