

Professionel ledelse?

Aspekter på den vanskelige
professionelle lederadfærd

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Nærværende oplæg sætter fokus på spørgsmålet om, hvad professionel ledelse er, og hvor den findes. Der redegøres for forskellige perspektiver på professionel ledelse, men samtidig slås det fast, at entydigheden er begrænset. Om dette betyder, at nytteværdien af sådanne studier er problematisk, eller at kriterierne herfor er for diffuse, er blandt andet spørgsmål der rejses. Men under alle omstændigheder synes en diskurs om fænomenet professionel ledelse relevant – i hvert fald for at teste det meningsfulde i konceptet. Eller er der blot tale om anden form for ledelsesretorik?

Det ledelsesmæssige udgangspunkt

Dette er tilsyneladende starten på en »never ending journey.« At påbegynde en undersøgelse af, hvad professionel ledelse er – og dermed også hvad professionel ledelse ikke er. Og endeløs, idet professionel må betragtes som en ikke-absolut størrelse og ledelse som en dynamisk proces i stadig forandring og udvikling. Det er i hvert fald en indledende pointe, efter at have været rundt i mange ledelseslandskaber og hjørner af ledelsesteorier.

Ifølge Gyldendals leksikon (1977) betyder »professionel« erhvervmæssig eller en person, der udøver erhvervmæssig virk-

Professionel ledelse?

Aspekter på den vanskelige
professionelle lederadfærd

Af Flemming Poulfelt

Resumé

Nærværende oplæg sætter fokus på spørgsmålet om, hvad professionel ledelse er, og hvor den findes. Der redegøres for forskellige perspektiver på professionel ledelse, men samtidig slås det fast, at entydigheden er begrænset. Om dette betyder, at nytteværdien af sådanne studier er problematisk, eller at kriterierne herfor er for diffuse, er blandt andet spørgsmål der rejses. Men under alle omstændigheder synes en diskurs om fænomenet professionel ledelse relevant – i hvert fald for at teste det meningsfulde i konceptet. Eller er der blot tale om anden form for ledelsesretorik?

Det ledelsesmæssige udgangspunkt

Dette er tilsyneladende starten på en »never ending journey.« At påbegynde en undersøgelse af, hvad professionel ledelse er – og dermed også hvad professionel ledelse ikke er. Og endeløs, idet professionel må betragtes som en ikke-absolut størrelse og ledelse som en dynamisk proces i stadig forandring og udvikling. Det er i hvert fald en indledende pointe, efter at have været rundt i mange ledelseslandskaber og hjørner af ledelsesteorier.

Ifølge Gyldendals leksikon (1977) betyder »professionel« erhvervmæssig eller en person, der udøver erhvervmæssig virk-

somhed. Og begrebet sættes i modsætning til amatør, der står for en der dyrker sin erhvervsmæssige virksomhed for fornøjelsens skyld eller uden økonomisk vinding.

Når begrebet »professionel» kobles til ledelse ligger det implicit i vores vante forestillingsverden, at det ikke alene drejer sig om ledelse i en eller anden erhvervsmæssig forstand, men tillige at ledelse gennemføres på en fremmede og dermed velfungerende vis. Med andre ord betyder professionel ledelse som oftest, at der er tale om en form for ledelse, som andre gerne vil måle sig op imod i form af ledelsesmæssig »benchmarking» (Heller, 1993) eller ledelse, der så at sige er til »hall of fame» (Miles & Snow, 1994). En anden form for professionel ledelse ligger i anvendelsen af »best practice» filosofien, hvor det normalt antages, at »best practice» er et mønstereksempel, og dermed forbillede, som kan danne skole for ledelsesmæssig imitation. En tredje måde at udlægge »professionel ledelse» er fx Kanter m.fl. (1992), der taler om »The hiring of professional managers» som en konsekvens i blandt andet situationer når, »The birth of the new organization by committed amateurs means that the jobs outgrow the first staff hired, which tends to lead to the hiring of professional managers» (p.40). Og endelig er et fjerde perspektiv at se på ledelse ud fra en professions synsvinkel, hvor begrebet professionel anvendes som betegnelsen for en aktør, der tilhører professionen, ligesom der tales om »managerial professionalism» (Andrews, 1969, Raelin, 1990).

I nærværende sammenhæng vil »professionel ledelse» fortrinsvis blive anvendt til at karakterisere den måde ledelse og

ledelsesfunktionerne udøves på, og i mindre omfang som et prædikat for om ledelsen er »hyret» eller ej, idet »professionel ledelse» i sagens natur også kan benyttes til at karakterisere ledelsesprocesser i fx frivillige organisationer eller foreninger (Christensen & Molin, 1995), hvor amatører – i ordets leksikale forstand – også dyrker ledelse. Dette betyder tillige, at spørgsmålet om hvorvidt ledelse er en profession – i professionssociologisk forstand – heller ikke vil blive behandlet i nærværende artikel til trods for temaets relevans.

En entydig opskrift på professionel ledelse synes ikke mulig med mindre virkelighedsbilledet skal forenkles unødigt meget – og i fald dette sker svarer det ikke til virkelighedens forudsætninger. Dette til trods for, at markedet for »recipes» og »management fashions» (Abrahamson, 1996) tilsyneladende altid er i udvikling, og hvor disse »shape transitory collective beliefs among management fashion followers that certain management techniques are rational and at the forefront of management progress» (p.263). Desuden hænger det sammen med ledelsesbegrebets spændvidde både i substans og aktører.

Sidestilles professionel ledelse med »well managed» er spørgsmålet fortsat, hvad dette omfatter. Maister (1993) hævder, at dette spørgsmål er tvetydigt, idet »well managed» kan referere til lønsomhed, tilfredshed, størrelse, vækst, innovationsrate, produktkvalitet, service eller adskillige andre kriterier. Endvidere fremhæves, at »what's conventional indicators in one business does not necessary apply to another.»

At professionel ledelse er en vanskelig håndterbar størrelse i praksis kan illustreres ved et par eksempler. Nilfisk var op til slutningen af 80'erne en tilsyneladende sund og velkonsolideret virksomhed med lange traditioner. I hvert fald havde den en i forhold til dansk industri høj solvensgrad. På et tidspunkt kom virksomhedens pengtank i fokus, og af eksterne (raidere – Klaus Riskær Pedersen) blev virksomhedens ledelse beskyldt for et manglende drive og strategisk udsyn. Prædikaterne der anvendtes var de modsatte til det typiske indhold i professionel ledelse. Fokus betød, at de daværende ejere og aktionærer (med undtagelse af »raideren») lavede et forlig, hvorefter virksomheden skulle afhændes. Kompromiset betød, at Nilfisk blev solgt til NKT, og der blev indsat en ny – og med datidens betegnelse – dynamisk og professionel ledelse, hvorefter den tidligere ejer og direktør trak sig ud. I tiden herefter er der i Nilfisk sket mange ting. Nye virksomheder er blevet købt både i Danmark og USA, virksomheden er flyttet fra sin oprindelige placering på Frederiksberg til Brøndby og der er satset på produktudvikling for blot at nævne et par ting. Resultatet heraf blev i 1995, at direktøren forlod virksomheden efter en kraftig salve fra NKT's koncernchef samt et underskud i størrelsesordenen 200 millioner kroner svarende til ca. 10% af virksomhedens omsætning. Eksemplet er imidlertid ikke medtaget for at illustrere Nilfisk's deroute, men blot for at illustrere det relative element i, hvad der kan betegnes som professionel ledelse. Et andet og nyere eksempel er ISS, som i mange år er blevet betegnet som en succeshistorie samt som en prototype på,

hvorledes en servicevirksomhed kan udvikle sig fra at være en mindre national virksomhed med et smalt servicekoncept til at være en central aktør på den internationale arena og med et bredere servicekoncept, der world-wide beskæftigede mere end 125.000 mennesker. Ledelsen – igennem mange år personificeret ved koncerndirektøren Poul Andreasen – har igennem tiden også fået hæftet mange positive prædikater på sig, såsom en fremsynet og professionel ledelse. Imidlertid kom der en gevaldig ridse i lakken (og nok mere end dette) i foråret 1996, da det pludselig annonceredes at koncernen måtte hensætte 600 mill.kr. til tab og andre forpligtigelser, et beløb svarende til halvdelen af egenkapitalen. Med et pennestrøg blev samtidig myten om den professionelle ledelse punkteret. Og de efterfølgende dønninger har yderligere cementeret denne opfattelse. Et tredje eksempel er Oticon. Gennem de sidste fem år har denne virksomhed udviklet sig markant og på basis af en særlig organisation, som blev introduceret i 1991, og som populært betegnes som en spagettiorganisation (Thygesen Poulsen, 1993). Virksomheden fremhæves som en slags prototype på den vidensbaserede virksomhed (Peters, 1994). Resultaterne – inklusive de økonomiske – har hidtil været positive, og ledelsen især personificeret ved den administrerende direktør Lars Kolind fremhæves som et eksempel på »frontier management.»

Som det fremgår er fænomenet »professionel ledelse» således en relativ vanskelig størrelse at fastlægge entydigt. Fremfor derfor at søge udviklet en stringent karakteristik af, hvad professionel ledelse er, eller at forsøge at finde sandheder (hvad

der formentlig også er tvivlsomt) eller at fremsætte konkrete anvisninger på hvorledes professionel ledelse skabes, er perspektivet for dette indlæg snarere at reflektere over begrebets natur, substans, relevans og mulige udviklingsretninger. Hvorledes udlægges og fortolkes professionel ledelse i forskellige ledelsesteorier, og hvad er implikationerne af de forskellige opfattelser for ledelsesforskningen. Dette betyder, at sigtet med oplægget primært er et forsøg på at problematisere, hvorfor (professionel) ledelse er så kompliceret og derfor vanskeligt at stereotypisere, samt hvilken betydning dette har for forskningen indenfor ledelsesområdet.

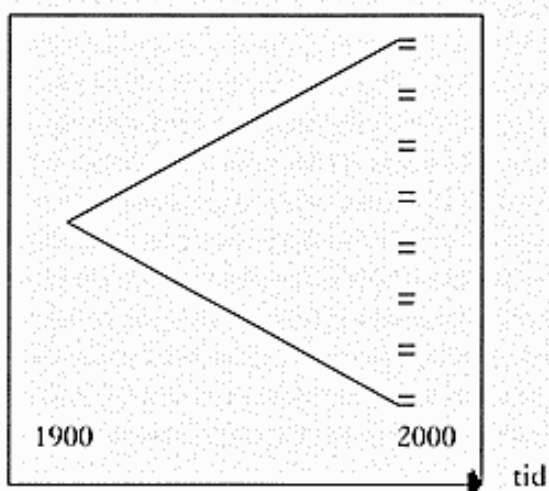
Basis for artiklen er taget i en række nationale såvel som internationale studier om ledelse og betingelserne herfor indenfor en flerhed af industrier samt artikler, bøger og andre publikationer, hvor ledelse er sat på dagsordenen. Dertil kommer indvundne observationer og erfaringer fra ledelsespraksis. Konsekvensen af dette approach er blandt andet, at oplægget primært har en slags eksplorativ karakter, som optakt til formulering af en mere præcis dagsorden for studier af professionel ledelse.

Konventionel visdom om (professionel) ledelse

Den konventionelle visdom for ledelse ligger eksplicit indbygget i de mange paradigmer, skoler, traditioner som siden århundredeskiftet har kendetegnet ledelsesforskningen og ledelsespraksis. Blandt disse kan fx nævnes Scientific Management, hvor rationalet blandt andet var produktivitet og effektivitet. Bureausratskolen satte opgaver og ansvar ind i en for-

mel organisations- og ledelsesstruktur, der sammen med en standardisering af regler og rutiner satte administrationen i system. I Human Relations approach'et var adfærd og det uformelle de centrale kendetegn. Systemtanken introducerede en mere åben organisationsopfattelse, The Contingency approach inddrog i forlængelse heraf situationsvariabler mere eksplicit. The Culture Excellence skolen sætter fokus på hvad de enkelte vil kalde generiske succesfaktorer. Det Kontekstuelle approach ser på virksomheden i et kontekstuel perspektiv, dvs. i forhold til forskellige typer af omgivelser og sammenhænge. Foruden at hovedparten af de nævnte skoler har videreudviklet de oprindelige tanker, er det også karakteristisk, at der igennem de sidste 20 år er sket en kraftig forøgelse og diversitet i antallet af skoler og approaches. Konsekvensen heraf er, at det er vanskeligt at opretholde den stringente tidsmæssige epokeperiodisering, som de tidligere skoler til en vis udstrækning har været udtryk for foruden, at skolebilledet i dag er betydeligt mere komplekst.

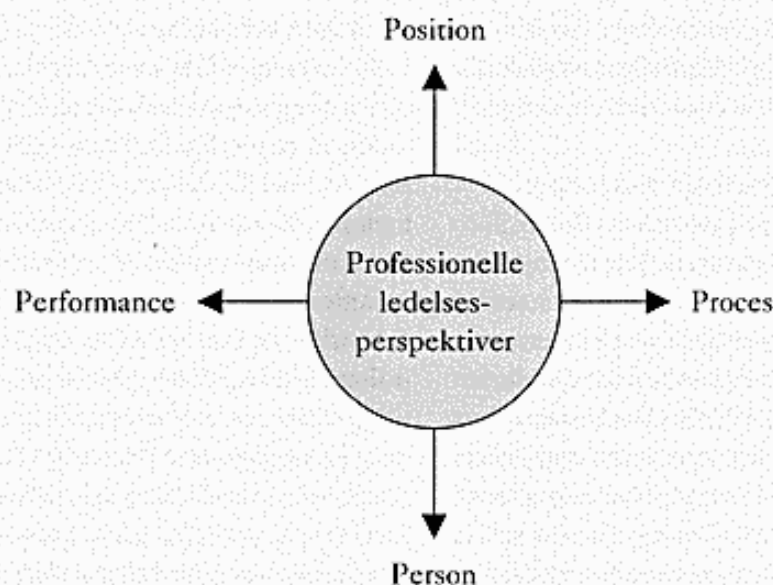
Udviklingen indenfor ledelsesparadigmer



De nævnte – og ikke eksplicit nævnte – skoler er alle udtryk for bestemte ledelsesmæssige rationaler, og derigennem udtryk for, hvorledes ledelse kan bedrives professionelt. Imidlertid er deres instrumentalitet begrænset af flere årsager. Dels fordi de er ganske rummelige, dels fordi de ofte er mere sammenfiltrede i praksis, og dels fordi der kan stilles spørgsmål ved, om de i realiteten er gangbare for at realisere professionel ledelse jf. Stacey (1993)

om at »today's management paradigm must be questioned«. Pointen er derfor, at ledelsesparadigmerne udgør en omfattende ledelsesmæssig »body of knowledge,« men at de som individuelle synsæt på professionel ledelse er vanskelig applikerbare.

I det følgende introduceres der på baggrund af sonderingerne i ledelseslandskabet fire perspektiver, der hver især repræsenterer forsøg at yderligere at indkredse fænomenet professionel ledelse.



Omend figuren illustrerer fire perspektiver, som peger i hver sin retning, skal det tilføjes, at der både i teori og praksis er overlapninger de fire aspekter imellem.

Et positionsbaseret perspektiv på ledelse

Den oprindelige udformning af det positionsbaserede perspektiv findes i de klassiske ledelsesteorier såsom Scientific Management (Taylor) og bureaukratskolen (Weber). Fx fremhæves det i den sidstnævnte, at »the managers depends not on his or her personality for successfully giving orders but on the legal power

invested in the managerial position» (Daft, 1994, p.48). Det er således den formelle position, som har en afgørende betydning i ledelsesprocessen. Ligeledes advokerer den administrative skole (Fayol, Follett) for en bedre funktionalitet og produktivitet gennem tydelighed i den organisatoriske struktur, arbejdsdeling og de ledelsesmæssige principper. Fx fremførte Fayol (1930) 14 generelle og generiske principper

for ledelse, der skulle anvendes i enhver organisatorisk sammenhæng. Blandt disse er »unit of command», »unity of direction» og » scalar chain», hvor sidstnævnte er en slags autoritetskæde fra den øverste til den nederste del af organisationen. I øvrigt spillede Fayol også en væsentlig rolle i forbindelse med introduktionen af de fem ledelsesopgaver: »planning, organizing, commanding, coordinating and controlling» (Daft, 1994). En anden klassiker Chester Barnard (1938) bidrog med »the acceptance theory of authority» (Wolf, 1968), men fremhævede tillige betydningen af den uformelle organisation, som en kraftfuld mekanisme.

Et andet og anderledes vinklet positionsbaseret ledelsesperspektiv findes i dele af strategilitteraturen. Således rubriceres fx Porter (1985) som en eksponent for denne i modsætning til fx de ressourcebaserede teorier ved blandt andet Stalk, Evans & Shulman (1992). Rationalet i førstnævnte er, at det er en nødvendig forudsætning at forstå omgivelserne og virksomhedens konkurrencesituation for at kunne positionere virksomheden optimalt i modsætning til ressourceperspektivet (eller »the capabilities-based approach»), som er et »indefra og ud» perspektiv. I forbindelse med udviklingen af vidensøkonomien og det øgede fokus på »knowledge» i virksomhedssammenhæng, synes især ressourceperspektivet at have fået en stadig mere markant placering i strategilitteraturen.

Et performance perspektiv på ledelse

Det andet perspektiv kan karakteriseres som det performanceorienterede. Professionel ledelse måles som ledelsens evne til

at generere resultater i en ofte relativ forstand, hvad enten disse er kvantitative eller mere kvalitative i deres natur. Konkrete eksempler på førstnævnte kan være udsagn som »50 millioner er et godt resultat» eller »En forrentning af egenkapitalen på 23% er flot». Ofte vil ledelsen få (fortjente) cadeauer, men fortsat er spørgsmålet, om det er udtryk for god og professionel ledelse eller at det skyldes helt andre og mindre forklarlige faktorer jf. tillige Berg 1995, der problematiserer, om ledelse har nogen betydning.

Pointen er, at de kvantitative nøgletal oftest bruges som en målestok for, om ledelsen er duelig. Om den også er professionel er måske ikke en fuldstændig naturlig konsekvens heraf. Dog gælder, at det modsatte som typisk vil være tilfældet. Et manglende resultat eller for store røde tal sidestilles tit med en svag – og måske også utilstrækkelig ledelse. Hvis konsekvensen tillige bliver en ledelsesmæssig udskiftning på nøgleposter tales der ofte om, at »nu er der indsat en ny og professional ledelse», hvoraf kan sluttes modsætningsvist, at det var den tidligere ledelse ikke – i hvert fald indtil tingene gik ned ad bakke.

Som andre performancebaserede eksempler kan nævnes hele »excellence» bølgen, som var fremme især i 80'erne, og hvor sigtet var at afbilde kendetegn ved såkaldte »well managed» kulturer. Det klassiske eksempel er: *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982), hvor hovedindholdet i deres analyse var, at fokus på otte elementer skaber en basis for »excellence» i virksomhedens drift og udvikling. Til trods for at Peters & Waterman's studie er ganske interessant, og at

det også har været trendsætter indenfor visions- og værdiledelse, viste det sig ikke at være den absolutte formel til succes. To tredie dele af virksomhederne gik senere ned af bakke (for nogles vedkommende for dog siden at returnere på positivlisten) og nogle endda helt ud af business. Senere studier i forskellige variationer har givet de samme resultater, dvs. en markering af succeskriterier for de pågældende virksomheder. Som andre eksempler kan nævnes *A Passion for Excellence* (Peters & Austin, 1985), *The Vital Difference* (Jacobs, 1985), *The Winning Performance* (Clifford & Cavanagh, 1986), *The Journey to Excellence* (Robson, 1987) og *Fit, Failure and the Hall of Fame*, (Miles & Snow, 1995). For eksempel er et budskab i sidstnævnte, at »tight fit between strategy, structure and process« øger sandsynligheden for at komme på listen over de excellente virksomheder eller »the most admired«. Og sker dette er chancen for at få prædikatet »professionel ledelse« hæftet på ledelsen forøget.

Der findes en lang række andre pejlemærker og målestokke på det performancerbaserede approach. Men fælles for dem alle er, at de måske mere søger at afbilde, hvad resultatet af ledelse er, end de forklarer hvad fænomenet professionel ledelse i virkeligheden er.

Ledelse i et procesperspektiv

Et tredje snit der kan lægges i et forsøg på at spore sig nærmere ind på professionel ledelse er at anlægge et mere procesbaseret perspektiv, dvs. se nærmere på ledelse i et strategisk eller ændringsorienteret perspektiv (Kanter m.fl., 1992).

Et eksempel herpå er Hamel & Prahalad (1994), som angiver et slags »blue-

print« for, hvorledes en ledelse kan – og måske også bør håndtere sin strategiske fremtid. Blandt andet introduceres et nyt strategisk paradigme, som i forhold til tidligere hævdes at være mere mangefacetteret og reflekterende i sit indhold. Desuden fremhæves at »getting to the future is a process of successive approximation..... a company that fails to recognize the limits to what can actually be known about the future is likely to race off in the wrong direction.« (p.123). Hamel & Prahalad's version er i sagens natur blot et eksempel på, at den professionelle ledelse ligger i det procesforløb, som kan designes og realiseres.

Et andet eksempel er Kanter (Kanter m.fl., 1992), som taler om »transformation management« i modsætning til »transactional management«. Heri ligger ledelsens evne til at udvikle og flytte organisationen, idet der især sættes fokus på forandring med et stort F, for at differentiere væsentlige ændringer fra kosmetiske justeringer. Ledelsens rolle i denne ændringsproces er en kritisk faktor, men »fordi man kender kongerækken, er det ikke sikkert man kan spille Christian IV« (sagt af Henning Mouritzen), eller sagt på en anden måde implementering er ofte den kardinale faktor. Denne filosofi afspejles også i de ledelsesteorier, der beskæftiger sig med organisationsudvikling og »change management« (French & Bell, 1984, Cummings & Huse, 1989)

Et tredje eksempel kan siges at fremgå i Johnsen's udlægning af ledelse (Johnsen, 1975, 1996). Ud over at fokusere eksplicit på ledelsesprocessen omfatter selve Johnsens definition på ledelse det procesmæssige islæt, idet »jeg udøver ledelse, når jeg

deltager i et målsættende, problemløsende og kommunikerende (sprogskabende) samspil med relevante andre» (Johnsen 1996).

Et fjerde eksempel på det procesbetonede fremgår i dele af de strategiske og organisatoriske teorier om læring (Senge, 1992). Senge hævder, at »an organization that can operate in an active, generative manner continually enhances its capacity is in a state of learning» (Senge, 1993). Analogen er derfor, at en organisation som kan etablere en læringsmekanisme er i stand til at udvikle den ledelsesmæssige proces-tænkning og på et systembaseret grundlag, som er en vigtig ingrediens i visse læringsteorier.

Pointen med hensyn til procesperspektivet og professionel ledelse er derfor, at både procesarkitekturen og gennemførelsen er centrale elementer i en karakteristik, men at de på den anden side også er vanskelige at måle entydigt.

Persondimensionen i ledelse

Det fjerde snit, som skal lægges på professionel ledelse, er knyttet til lederen som person. Et felt der har været ivrigt studeret.

Bennis (1993) hævder blandt andet, at »many companies are well managed and very poorly led» (p.75), forstået som, at det ledelsesmæssige maskineri fungerer upåklageligt, men at spørgsmålet om arten og indholdet i de pågældende aktiviteter sjældent sættes på dagsordenen. Blandt andet derfor fremhæver Bennis lederens rolle dvs. lederskabet (»leadership»), som kernen i ledelse. Dette fremhæves også af Zaleznik (1992), som hævder, at »leaders» og »managers» ikke er det samme. Hvor

en »manager's» favorit er fastholdelsen af status quo, søger »leaders» at transformere »what is into what should be». Konsekvensen heraf er, at »leaders» har mere til fælles med kunstnere end med »managers», anfører Zaleznik (1992).

For så vidt angår lederegenskabsperspektivet, fremgår dette også i en række studier af excellenceelementet og blandt andet i *Creating Excellence* (Higgs & Hickman, 1985), *Leaders* (Bennis & Nanus, 1985), *Vanguard Management* (O'Toole, 1985). I nævnte fremstillinger er anført en række egenskaber ved de ledere, som må betegnes som succesfulde såsom evnen til at kreere visioner, institutionalisere værdier, skabe commitment, besidde forandringsforberedthed samt være synlig foruden det kommunikative aspekt. De mange personbiografier om markante ledere er typiske eksempler på lederens rolle som den personlige agent, så som det fremgår hos Sloan (1972, »My years with General Motors»), Iacocca & Novak (1984 om Iacocca's tid hos Chrysler), Carlsson (1984 om SAS). Ligeledes hævdes det (Peters & Waterman, 1982), at »we realize that 'good managers' make meaning as well as money» (p.29) jf. den igangværende diskurs om »hårde» vs. »bløde» ledere. Weick (Weick, 1985) fremhæver yderligere at »there is no shortage of the attention to money. Unfortunately, the same cannot be said for meaning» (p.388).

Dog hævdes det også, at der også er behov for at revidere »The Great Man Theory.» Således fremhæver Cawthon (1996), at »The origins of great leaders are simply too complex to fathom with any unidimensional theory or formula». Konsekvensen her er, at der er yderligere be-

hov for at udforske den kompleksitet, som dels er en platform for og dels konstituerer de succesfulde ledere løbebane (Crawthorn, 1996).

Imidlertid er problemstillingen også, at mange studier viser en knapt så entydig sammenhæng mellem lederegenskaber og virksomhedens effektivitet i forskellige dimensioner. Fx refererer Berg (1995) til et nyligt studie, hvor sammenhængene var mindre tydelige end forventet. Konsekvensen heraf er, at det er mindre klart, hvilke sammenhænge der er mellem lederegenskaber og stil samt udøvelsen af professionel ledelse. Med andre ord er persondimensionen heller ikke en overbevisende forklaringsvariabel, når det gælder om at identificere professionel ledelse.

Konturer i en konklusion

Den væsentligste konklusion i nærværende oplæg er, at fænomenet »professionel ledelse» er vanskeligt at få hold på. Om det skyldes en for diffus konceptuel afklaring kan være en forklaring. En anden kan være, at professionel ledelse er et vanskeligt fænomen at portrættere på grund af den dynamik og komplekse virkelighed, ledelsesprocesser rent faktisk foregår i. I hvertfald illustrerer de fire skitserede perspektiver, at mangfoldigheden og sammenhængene er talrige samt mere intrikate end det umiddelbart synes. Forsøget på at kortlægge, hvad professionel ledelse er, er i hvert fald ikke fuldt afdækket, mens det derimod forekommer lettere at finde eksempler på negationen, dvs. hvad professionel ledelse ikke er jf. fx Kotter (Kotter, 1996), der i en fremstilling om *Leading Change* tillige redegør for otte klassiske årsager til »why firms fail» i forbin-

delse med organisatoriske ændringsprojekter og -processer. Et andet eksempel er Pfeffer's artikel (Pfeffer, 1996), der omhandler »why organizations don't do what they know they should, or more prosaically put, why smart people and organizations occasionally do dump things» (p.34). Pointen her er, at det ligger i ledelsen samt at de »rigtige» strategier synes »to be talked about more often than effectively being executed».

At det er en vanskelig eksercits at profilere fænomenet professionel ledelse bekræftes af et nyligt amerikansk studie *Build to Last* (Collins & Porras, 1994), som sætter fokus på »visionary companies» – og ikke visionære ledere. Analysen punkterer i store træk en række myter om nødvendigheden af at have »the great idea» for at starte en virksomhed, at visionære virksomheder har visionære og karismatiske ledere samt at »highly successful companies make their best moves by brilliant and complex strategic planning» for blot at nævne et par eksempler. Et spørgsmål er derfor, om opfattelsen af den professionelle ledelse er for stereotyp. Et andet er, om der er for meget retorik i udlægningen. Og endelig kan et tredje være, om det er umagen værd at fortsætte bestræbelserne på at finde den eller de generiske »formler» for, hvad professionel ledelse er.

Svaret herpå turde være indlysende. Hensigtsmæssig ledelse »does matter» i en tid, hvor styring og udvikling af viden, mennesker og andre ressourcer får en stadig mere markant rolle med henblik på at opretholde og udbygge en virksomheds konkurrencemæssige placering – i bred forstand – og drivkræfter for udvikling.

Samtidig er ledelse en relativ veletableret og selvstændig disciplin, hvilket både nødvendiggør og retfærdiggør behovet for en konstant indsats mod at opnå nye ledelsesmæssige erkendelser. Spørgsmålet er derfor snarere i hvilken retning forskningen bør indrettes med henblik på at optimere nye ledelsesmæssige indsigter, og for derved gennem at opnå et bedre grundlag for en forståelse af, hvad professionel ledelse (måske) er.

Tre bud herpå skal fremsættes. For det første skal ledelse studeres i en simultan »context», »content», og »conduct» sammenhæng. For stor en grad af partialisering øger risikoen for at en erhvervet indsigt har en for begrænset forståelsesværdi. Konsekvensen heraf er, at vi fremover skal lægge andre ledelsessnit end dem, som hidtil har været de gængse både i teori og praksis. For det andet skal den tværviden-skabelige dimension fortsat styrkes. Ledelse er en selvstændig disciplin, men samtidig en disciplin, der forsøger at udnytte og sammenkæde indsigter fra andre felter. Konsekvensen heraf er en forskningsprofil som i stadig højere grad bliver brobyggende, pluralistisk og fornyende. Endelig og for det tredje bør ledelse og lederskab studeres i en integreret sammenhæng. Der er tale om en dualitet af ledelsesfænomenet. At studere ledelse

uden at inkludere lederskab og studere lederskab uden at inkludere ledelse er hver især for utilstrækkelige perspektiver. Konsekvensen heraf er, at forudsætninger og vilkår for ledelse samt personegen-skaber bør studeres under samme paraply og i et tidsperspektiv.

Derfor vil både betydningen og forståelsen for ledelse og lederskab fortsat være højt placeret på den ledelsesmæssige dagsorden både i teori og praksis. Dette underbygges af Kotter (1996), som noterer »The twenty-first-century employee will need to know more about both leadership and management than did his or her twentieth-century counterpart» (p.175). Og hertil kan tilføjes, at dette vil gælde på alle ledelsesniveauer.

Summary

This article focuses on the question of what professional management is, and where it can be found. Various perspectives of professional management are discussed; however, it is established that the unambiguity is limited. The questions raised are whether this means that the utility value of such studies is problematic, or that the criteria are diffuse? Under all circumstances, a discourse on the phenomenon of professional management seems relevant - at any rate to test the meaningfulness of the concept. Or, is it just another form of management rhetoric?

Litteratur

Abrahamson, Eric: Management Fashions. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 1, 1996.

Bennis, Warren & Nanus, Burt.: *Leaders*. New York, 1985.

Bennis, Warren: *Learning some basic truisms about leadership*. I M. Ray & A. Rinzler *The New Paradigm in Business*. G.P. Putnam's Sons. New York, 1993.

Berg, P-O.: Har ledelse nogen betydning? I Steen Hildebrandt & Erik Johnsen *Ledelse II*. Børsen Bøger, 1995.

Samtidig er ledelse en relativ veletableret og selvstændig disciplin, hvilket både nødvendiggør og retfærdiggør behovet for en konstant indsats mod at opnå nye ledelsesmæssige erkendelser. Spørgsmålet er derfor snarere i hvilken retning forskningen bør indrettes med henblik på at optimere nye ledelsesmæssige indsigter, og for derved gennem at opnå et bedre grundlag for en forståelse af, hvad professionel ledelse (måske) er.

Tre bud herpå skal fremsættes. For det første skal ledelse studeres i en simultan »context», »content», og »conduct» sammenhæng. For stor en grad af partialisering øger risikoen for at en erhvervet indsigt har en for begrænset forståelsesværdi. Konsekvensen heraf er, at vi fremover skal lægge andre ledelsessnit end dem, som hidtil har været de gængse både i teori og praksis. For det andet skal den tværviden-skabelige dimension fortsat styrkes. Ledelse er en selvstændig disciplin, men samtidig en disciplin, der forsøger at udnytte og sammenkæde indsigter fra andre felter. Konsekvensen heraf er en forskningsprofil som i stadig højere grad bliver brobyggende, pluralistisk og fornyende. Endelig og for det tredje bør ledelse og lederskab studeres i en integreret sammenhæng. Der er tale om en dualitet af ledelsesfænomenet. At studere ledelse

uden at inkludere lederskab og studere lederskab uden at inkludere ledelse er hver især for utilstrækkelige perspektiver. Konsekvensen heraf er, at forudsætninger og vilkår for ledelse samt personegen-skaber bør studeres under samme paraply og i et tidsperspektiv.

Derfor vil både betydningen og forståelsen for ledelse og lederskab fortsat være højt placeret på den ledelsesmæssige dagsorden både i teori og praksis. Dette underbygges af Kotter (1996), som noterer »The twenty-first-century employee will need to know more about both leadership and management than did his or her twentieth-century counterpart» (p.175). Og hertil kan tilføjes, at dette vil gælde på alle ledelsesniveauer.

Summary

This article focuses on the question of what professional management is, and where it can be found. Various perspectives of professional management are discussed; however, it is established that the unambiguity is limited. The questions raised are whether this means that the utility value of such studies is problematic, or that the criteria are diffuse? Under all circumstances, a discourse on the phenomenon of professional management seems relevant - at any rate to test the meaningfulness of the concept. Or, is it just another form of management rhetoric?

Litteratur

Abrahamson, Eric: Management Fashions. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 1, 1996.

Bennis, Warren & Nanus, Burt.: *Leaders*. New York, 1985.

Bennis, Warren: *Learning some basic truisms about leadership*. I M. Ray & A. Rinzler *The New Paradigm in Business*. G.P. Putnam's Sons. New York, 1993.

Berg, P-O.: Har ledelse nogen betydning? I Steen Hildebrandt & Erik Johnsen *Ledelse II*. Børsen Bøger, 1995.

- Carlzon, J.: *Riv Pyramiderne ned*. Gyldendal. København, 1983.
- Cawthon, David L. : Leadership: The Great Man Theory Revised. *Business Horizons*. May-June: 1-4, 1996.
- Christensen, Søren & Molin, Jan: *I den gode sags tjeneste – frivillige organisationer i Danmark*, Handels- højskolens Forlag, København 1995.
- Collins, J.C. & Porras, J.: *Build to last. Successful habits of visionary companies*. Harper Business, 1994.
- Cummings, T.G. & Huse, N.F.: *Organization Development and Change*. West: St. Paul, 1989.
- Daft, R.L.: *Management*. The third edition. The Dryden Press, 1994.
- Fayol, Henri.: *Industrial and general Administration*. Geneva: International management Institute, 1930.
- French, W.L. & Bell, C.H.: *Organization Development*. Prentice-Hall, 1984.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.
- Heller, R.: *TQM. The Quality Makers*. Norden Publishing House Ltd, 1993.
- Iacocca, L. & W. Novak.: *Iacocca - an autobiography*. Toronto, 1984.
- Jacobs, G.: *The Vital Difference*. New York, 1985.
- Johnsen, Erik: *Teorien om ledelse*. Nyt Nordisk Forlag, København, 1975.
- Johnsen, Erik: *Ledelseskvalitetens ABCD*. Børsen, København, 1996.
- Kanter, R.M. & Stein, B.A. & Todd, D.J.: *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press, 1992.
- Kotter, John P.: *Leading Change*. Harvard Business School Press 1996.
- Maister, David: *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press, 1993.
- Miles, R.E. & Snow, Charles C.: *Fit, Failure & the Hall of Fame*. The Free Press, 1994.
- O'Toole, J.: *Vanguard Management*. New York, 1985.
- Peters, T. & Waterman, R.H.: *In Search of Excellence*. New York, 1982.
- Peters, T. & Austin, Nancy.: *A Passion for Excellence*. New York, 1985.
- Peters, T.: *Liberation Management*. New York, 1994.
- Peffer, Jeffrey: Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dump Things? *Organizational Dynamics*. Summer:33-43, 1996.
- Porter, Michael.: *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 1985.
- Raelin, J.A.: Let's not teach management as if it was a profession. *Business Horizons*. March-April, 1990.
- Robson, M.: *The Journey to Excellence*. John Wiley & Sons, 1997.
- Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. 1992.
- Sloan, Alfred E.: *My years with General Motors*. Doubleday Anchor, 1972.
- Stacey, R.D.: *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman, 1993.
- Stalk, G., Philip Evans & L. Shulman.: Competing on Capabilities. *Harvard Business Review*, March/April, 1992.
- Thygesen Poulsen, P.: *Tænk det utænkelige. Revolutionen i Oticon*. Schultz. København, 1993.
- Weick, K.: The Significance of Corporate Culture. I P.J. Frost (ed.) *Organizational Culture*. Sage, 1985.
- Zaleznik, A.: Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. March-April: 126-135, 1992.P