

# **Så ved vi det Ajourført dansk ledelses- litteratur, ultimo 20. århundrede**

Indenfor det vidensområde, som L&E repræsenterer, er der sket en enorm udvikling i det 20. århundrede. *Erhvervsøkonomien* er blevet operationel, differentieret og erhvervsøkonomiske modeller og metoder nødvendige for virksomheders og husholdningers drift. Uanset om man kan lide økonomisering eller ej. Og den lokalt danske forskning og uddannelse i disse materier har været effektiv og givet dansk erhvervsøkonomi et særpræg. Som ikke har været til at vælte af nye gløser med engelsksproget ordlyd.

På parallel måde med *ledelsesteorien*. Den er ganske simpelt skabt i dette århundrede. Men i modsætning til erhvervsøkonomien kan man sætte spørgsmålstejn ved *erkendelsen* af en ledelsesmæssig nødvendighed. Ikke ved at ledelse er ønskelig og nødvendig for virksomhed, husholdning og forbruger/medarbejder - for nu at bruge denne terminologi -, men ved at man tager lederiet alvorligt. Man kan også stille spørgsmålstejn ved om dansk ledelsesforskning overhovedet er kommet på lystavlen. Og i benægtende fald hvorfor ikke?

Når spørgsmålet rejses her, så hænger det sammen med den statusopgørelse over "ledelse", der fremstår i Den Store Danske Encyklopædi, også betegnet DAN-

Af Erik Johnsen

MARKS NATIONALLEKSIKON, tolvte bind s. 50-52. Og som man naturligvis må læse med megen pli, da leksikalske oplysninger ex definitione er fejlfri. Men spørgsmålet hænger også sammen med nyudgivelse af "Ledelse og uddannelse", som i de sidste tre decennier har været forsvarets grundbog. Og som alene derigennem har haft enorm indflydelse på vor opfattelse af ledelse. Den foreligger nu i tredje udgave redigeret af Forsvarets Center for Lederskab.

For at tage den sidste først, så er forfatterne allerede i forordet inde på at det kan "forekomme påfaldende, at afsnittet om *Ledelse og organisation* kun fylder ca. 1/7 af bogen". Begrundelsen er - naturligvis - at afsnittene om menneskekundskab og gruppekundskab fylder henved halvdelen af de 488 sider (plus litteratur- og stikordsregister) og at individualpsykologi og socialpsykologi er nødvendige ingredienser i udformning af ledelsesteori. Som indføring i det man *plejer* at lære kan der ikke peges fingre ad hverken form eller indhold. Det er altid rart at gense Maslow, Herzberg og alle de andre gamle venner. Modeller, der engang var et resultat af banebrydende forskning, kan gentages så mange gange i ureflekteret sammenhæng at de ender som myter. Man savner en ajourført lokal teoridannelse baseret på de erfaringer, der er gjort i forsvaret. Og det er mange. Og de er væsentlige. Hvorledes ser den *danske* menneskemodel ud her mod århundredets slutning, individualpsykologisk og socialpsykologisk?

De tre øvrige afsnit er betitlet Kampens psykologi, Ledelse og organisation og Uddannelse. Det sidste skal der ikke stilles spørgsmålstejn ved, men andre kunne

måske lære noget af den englelige tålmodighed hvormed forsvaret nurser nye folk. Kravet om kontinuert læring har man erfaring for at efterkomme. Hvortil onde tunger naturligvis altid bemærker, ja, de skal jo få tiden til at gå med noget. I praksis er Forsvaret den institution, der klarest har taget konsekvensen af kravet til løbende uddannelse.

Med hensyn til afsnittet om Kampens psykologi er dette nøjagtig ligeså relevant for civilister og kæmpende pacifister. Krigens fysiske vilkår er sjældent tilstede i virkeligheden. Men dens psykiske ...? Analogien til at vinde eller tabe en kamp kunne man godt lære sig noget af.

Det, der har drevet mig til at studere denne tekst - mellem venner benævnt "Grønspætte-bogen" - har været at få et ajourført billede af forsvarets opfattelse af ledelse. Det er ikke et ublu ønske al den stund forsvaret er den mest professionelle organisation vi har i Danmark, når det drejer sig om ledelsesudøvelse. Og hvad står der så? Der står en del, men det er resumeret på side 310:

"Enkelt kan man definere ledelse som aktiviteter, der sigter mod at nå mål ved andre menneskers hjælp. Ledelse forudsætter altså, at der er et mål .. og at .. nogen leder, og andre bliver ledet."

Bortset fra at citatet er indsnævret, så er der givet et mål eller nogle opgaver, der skal løses af mennesker i fællesskab. Og det kræver en arbejdsdeling med overmænd og undermænd. Det kan ikke diskuteres. Normalt vil man sige, at den første ledelsesopgave består i at formulere mål. Som så skal anvendes som kriterier

for hvorledes opgaveløsningen kan/skal organiseres. Der er en afgrund mellem nutidig skandinavisk tankegang og den ledelsesopfattelse, der her gives udtryk for. Og det bliver ikke bedre af at køre hverken gammel eller ny organisationsteori af amerikansk oprindelse igennem.

Hvad er forsvarets bud på lederadfærd i Forsvaret ved århundredets udgang baseret på de mange eksperimenter, der er gennemført (med held)? På trods af sit internationale engagement, så foregår lederudviklingen på dansk og på primært danske præmisser. Men intet tyder på at de erfaringer, man har gjort sig andre steder i samfundet har fundet vej til den eneste egentlige grundbog i lederi på dansk. Så vi venter i spænding på næste reviderede udgave.

I *Den Store Danske Encyklopædi* defineres *ledelse* som "den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer"... "der er tale om en påvirkningsproces, hvori der er ledere og underordnede"... Altså samme grundkoncept som i "Ledelse og uddannelse". Der fokuseres på lederen, dennes egenskaber, stil og generelle ledelsessituation, herunder også organisations- og national kultur, samt observerede typiske opgaver for en leder (specielt den amerikanske).

At egentlig lederadfærd ifølge den skandinaviske tradition kan opfattes som et målsættende, problemløsende og sprogskabende samspil med relevante andre kommer ikke frem i de fem spalter.

Til gengæld får Service Management, Total Quality Management og New Public Management et lille vers med på vejen sammen med en lang række "nyere" amerikanske forfattere, der bl.a. står for foran-

dringsledelse, visionsledelse og karismatisk ledelse. For ikke at tale om symbolsk ledelse og værdiledelse.

Vi har danske erfaringer med alle disse tiltag både i den private, den offentlige og den tredje sektor. Og de er dokumenteret i afhandlinger, bøger og artikler i bl.a. L&E. Når *Den Store Danske Encyklopædi* ikke har fundet det umagen værd at nævne lokale spydspidser på området ledelse, må man gå ud fra at redaktionen har anset stoffet for at være så velkendt at den jævne leksikonlæser ikke bør besværes med den slags selvfølgeligheder.

Encyklopædien er interessant. Det næste opslagsord efter *ledelse* hedder *Politisk lederskab* som (s.52) "kan karakteriseres som den evne eller formåen, som et eller nogle få individer har til at få en gruppe til at godtage en bestemt politisk linje, handling eller løsning. En vigtig forskel mellem politisk lederskab og lederskab i foretagender eller organisationer er, at politikere ofte må handle i situationer, hvor meningerne er delte om både vurderingskriterier og årsagsforklaringer." Ja, den situation har man vist aldrig oplevet i et privat foretagende. Så det skal jo nok være rigtigt.

Hvis en redaktion vil undgå at bygge sin information på myter, kunne man spørge hvilken type problem den står overfor. Det skulle vel aldrig være noget med politisk lederskab. Eller mangel herpå?

Encyklopædiens næste stikord (s.52) dækker over en uomtvistelig kendsgerning: "Ledelse & Erhvervsøkonomi, dansk tidsskrift, udgivet siden 1936 af Foreningen af Danske Civiløkonomer, FDC, indtil 1987 som Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. Ledelse & Erhvervsøkonomi er det eneste fagtidsskrift af sin art i Skandinavi-

en. Det udkommer fire gange om året i et oplag på 13.000.”

Såfremt det fortsætter hermed går dansk ledelse en glørværdig fremtid i møde. Godtager man de to nævnte publikationer som en slags ledelsesstatus år 2000, så

kan det kun gå fremad. Både med den praktiske ledelsesproces og den forskningsmæssige erkendelse i relation hertil. Det er L&E's formål at dokumentere denne kombination.