

Kultur, Natur og Ledelse

Nutidige ledelsesmodeller er knyttet til de funktioner, som tidligere fortællere havde. Gennem fortællingen får begivenheden realitet

Af Hans Siggaard Jensen

Resumé

Ud fra en kort begrebsmæssig analyse af kultur og natur skitseres den traditionelle forståelse af ledelse baseret på forestillingen om sociale processer som værende i alle relevante henseender lig natur-processer. Ledelsesprocesserne selv er dog ikke naturprocesser, og dermed opstår muligheden for en anden forståelse af sociale processer, der baserer sig på sproglighed og narrativitet, dvs. på egentlige kultur-fænomener. Relevansen af en sådan betragtning gøres gældende specielt i relation til den ændring af arbejdet som foregår i forbindelse med udviklingen af et mere post-industrielt samfund.

Indledning

»Min søn, om du vidste med hvilken ringe visdom verden styres«

*Axel Oxenstierna, 1583-1654,
svensk rigskansler under
Gustav II Adolf*

Den engelske kulturforsker Raymond Williams siger i sin interessante lille bog »Keywords«, at ordet kultur er et af de to eller tre mest komplicerede i det engelske sprog, og om ordet natur, at det er det mest komplicerede. Der er så mange forskellige betydninger, og de er så svære at

Kultur, Natur og Ledelse

Nutidige ledelsesmodeller er knyttet til de funktioner, som tidligere fortællere havde. Gennem fortællingen får begivenheden realitet

Af Hans Siggaard Jensen

Resumé

Ud fra en kort begrebsmæssig analyse af kultur og natur skitseres den traditionelle forståelse af ledelse baseret på forestillingen om sociale processer som værende i alle relevante henseender lig natur-processer. Ledelsesprocesserne selv er dog ikke naturprocesser, og dermed opstår muligheden for en anden forståelse af sociale processer, der baserer sig på sproglighed og narrativitet, dvs. på egentlige kultur-fænomener. Relevansen af en sådan betragtning gøres gældende specielt i relation til den ændring af arbejdet som foregår i forbindelse med udviklingen af et mere post-industrielt samfund.

Indledning

»Min søn, om du vidste med hvilken ringe visdom verden styres«

*Axel Oxenstierna, 1583-1654,
svensk rigskansler under
Gustav II Adolf*

Den engelske kulturforsker Raymond Williams siger i sin interessante lille bog »Keywords«, at ordet kultur er et af de to eller tre mest komplicerede i det engelske sprog, og om ordet natur, at det er det mest komplicerede. Der er så mange forskellige betydninger, og de er så svære at

holde ude fra hinanden, at det er næsten umuligt. Vi bruger ikke nogen af disse ord konsekvent endsige måske konsistent. Og hvis vi ser på samspillet imellem de to ord, så er det sandelig også komplekst. Det der i én sammenhæng er kultur, er natur i en anden og omvendt. Når byboen vandrer ude på bondens marker er han i naturen, men bonden opfatter det ikke som sådan, for ham er det hans kultur, naturen findes på den anden side marken, dér hvor den ukultiverede natur begynder. Og det lille barn, der opfører sig »unaturligt« viser, at det ikke endnu har tilegnet sig den fornødne kultur. Og i vort samfund findes nu såkaldt »naturgenopretning«, hvor man via kultur vil genskabe natur. Endelig har vi et »kulturministerium«, der ikke helt kan finde ud af, hvilke fænomener, det skal tage sig af. Teater og film, givetvis også sport, men mad? Ikke desto mindre er der ikke tvivl om, at vi på dansk og i Danmark faktisk meningsfuldt kan diskutere vores madkultur eller mangel på samme.

»Kultur« har mange rødder. Vi genfinder disse i ord som kult og kultivere, der ikke længere har så meget med kultur at gøre. Natur har også mange rødder, og vi genfinder dem i f.eks. nation og det engelske »native«. Det har noget med fødsel at gøre, »native« oversættes ofte til det danske »indfødt«, mens kultur har noget med beskyttelse og dyrkning at gøre. Vi kan se på hvad det modsatte af hvert af begreberne er. Det er en velkendt filosofisk metode til at afdække og analysere forskellige begreber. Det modsatte af natur er ofte kunstig snarere end kultur. Hvis man ikke opfører sig naturligt, så opfører man sig snarere kunstigt end kulturelt. I andre sammenhænge er det modsatte af natur

overnatur eller unatur snarere end kultur. Et overnaturligt fænomen er bestemt ikke kulturelt, ligesom noget unaturligt heller ikke er det. Ser vi på kultur, så er en ukultiveret person muligvis meget naturlig, men måske mest *før* naturlig. Men der er – alt dette ufortalt – næppe tvivl om, at ordene natur og kultur dækker over to begreber, der i deres fokus er meget forskellige og peger på noget, der står i en art modsætning til hinanden. Hvis noget er natur er det underkastet lovmæssigheder, typisk hvad vi kalder naturlove, medens det kulturelle felt er udenfor naturlovene, og snarere vedrører normer og moral, mening og forståelse.

Ledelsens kompleksitet

Men hvad har alt dette med ledelse at gøre? Moderne ledelsesteorier opstår som resultat af forsøg på løsning af problemer, der opstår i de nye komplekse produktionssystemer, som den økonomiske og teknologiske udvikling, vi normalt kalder industrialiseringen, fører med sig. Det er problemer knyttet til koordination, organisation, motivation. Tankeformer og løsningsmodeller hentes først og fremmest i discipliner, hvor man har haft held med at løse praktiske problemer af høj kompleksitet. Det er fra ingeniørvidenskaben og fra lægevidenskaben. Her er der tale om netop »videnskaber« på det tidspunkt, hvor man søger at overføre løsningsformer fra dem. Det sker omkring århundredskiftet, hvor der faktisk eksisterer rimeligt store virksomheder med en kompleks og problemskabende organisation. De første »managers« er ingeniører, og ingeniørmæssig tænken holder sig helt op til idag indenfor ledelse. Et godt første eksempel

er Frederick W. Taylor, og et næsten nutidigt kunne være Jay W. Forrester. Det, der er karakteristisk for både lægevidenskabelig og ingeniørvidenskabelig problemløsning er, at den foregår i et begrebsrum, som er sat af *natur*. De sociale og økonomiske processer forstås i en sammenhæng, hvor man kan sige, at tankeformer, der ligner problemer med sygdomme er »naturlige«, og hvor et problem skal forstås ud fra begreber om optimering, effektivitet eller virkningsgrad, alle begreber, der er overtaget fra ingeniørvidenskabens forestillinger om den teknisk set rationelle løsning. Ud over Taylor kan som repræsentanter nævnes folk som Towne, Metcalf, Gilbreth og Gantt. Det er et hovedtræk ved »scientific management«, at den ser sig selv som videnskabelig, fordi den netop tænker i termer af kausal påvirkning, forståelse af et system via erkendelse af dets forskellige optima, og analyse af det foreliggende problem for at finde påvirkningsmuligheder.

I nyere tænkning om informationssystemer og ledelse har svenskeren Börje Långefors opstillet en interessant model for beslutning og ledelse, ud fra hvilken der kan reflekteres over natur og kultur. Den baserer sig på opdeling af en organisation i to dele: det operative system og ledelses-systemet. Ledelses-systemet antages at formulere en målsætning, dvs. et tilstand som hele systemet gerne skulle have på et givet fremtidigt tidspunkt, og ud fra information om forhold i det operative system tager ledelses-systemet beslutninger, som resulterer i ordrer/påvirkninger af det operative system, som dernæst antages at ændre sig, således at det totale systems tilstand derefter er nærmere målet. En sådan model forudsætter selvfølgelig at det er

muligt stort set at forudse resultaterne af beslutninger og påvirkninger, og at det er muligt at opnå relevant information. Derudover at det er muligt på basis af denne, den ønskede målsætning og viden om forskellige påvirkningers virkninger, at lede systemet. Det er selvfølgelig velkendt, at denne model forudsætter, at det operative system kan beskrives som et mekanisk system, eller at det, hvis det opfattes organisk, da stadig kan beskrives og bestemmes på en sådan måde at forudsigelse af påvirkningers virkninger er mulig. Det vil sige, at man kan opfatte det operative system som om det var et naturligt system. Man kan på den baggrund formulere en tidlig ledelses-hovedtese på følgende måde: hvis det operative system ikke lader sig beskrive som et mekanisk system, må det ændres, således at det bliver muligt. Det kan f.eks. ske via organisation af arbejdet på bestemte måder, først og fremmest arbejdsdeling, eller ved indførelse af stram regelstyring og kommandostruktur, dvs. ved bureaukratisering.

Krop og hoved

Det interessante er imidlertid, hvordan vi skal beskrive *hele* systemet, dvs. summen af det operative og ledelses-systemet. For det operative system gør jo så at sige kun, hvad det får besked på, og det er ledelses-systemet, der leder. Det må opstille mål, det må tage beslutninger. Det er derfor et frit system, der antages at handle rationelt; mål-rationelt angående mål, og middel-rationelt angående de beslutninger, der tages. Men det betyder, at vi kan sige, at det operative system fungerer som en naturligt system. Det skal være forudsigeligt og påvirkeligt med kausale midler. Ledelses-

systemet derimod skal være frit og rationelt. Det sætter sig mål og søger at realisere dem. I virkeligheden er ledelses-systemet at ligne med et frit rationelt handlende subjekt. Vi kan med en metafor sige at det operative system er virksomhedens eller organisationens krop, mens ledelsen er hovedet. Det var faktisk også sådan at Taylor tænkte om det. Vi kan således sige, at denne opdeling helt konkret socialt realiserer den tyske oplysningsfilosof Immanuel Kants opdeling af verden i en verden, hvor den rene fornuft gælder, det er den naturlige nødvendigheds rige, den hvor kausalloven er den vigtigste, og en anden verden, den praktiske fornufts, hvor moral-loven gælder, for det er frihedens rige, det rige hvori mennesket som rationelt handlende udfolder sig.

Dette forhold ændrede sig ikke fundamentalt med opgøret med taylorismen, sådan som det skete i løbet af 20'erne og 30'erne indenfor »human relations«-skolen, for den opfattede blot det operative system anderledes, den opfattede menneskene i det som driftsvæsener, der var underlagt psykologiske lovmæssigheder, der skulle formuleres ikke i et mekanisk sprog hentet fra den dynamikken, men fra termodynamikken. Der var tale om drifter, behov og motivationer. Den grundlæggende forståelsesramme var ikke en mekanisk psykologi, men snarere psykoanalysens dynamiske modeller, der hentede form fra termodynamikken. Ledelsen var ikke at forstå som en blot og bart mål- og middelrationel størrelse, men også som en moralsk størrelse, der havde moralske pligter overfor de ansatte; det var en dybtgående paternalisme.

Vi kan således sige at i både den inge-

niørmæssigt orienterede »scientific management« og i den mere psykoterapeutisk orienterede »human relations«-skole opfattes en central del af det system, der skal ledes, det operative system, som et naturligt system. Organisationen eller virksomheden som helhed er et element i et socialt system og ledelsen er igen at opfatte som et frit, rationelt og moralsk handlende »subjekt«. For Taylor er det moralske imperativ at undgå spild, for Elton Mayo, bannerføreren for »human-relations skolen«, at bidrage til at løse de fundamentale trivselsproblemer i et industrielt samfund.

For mig at se er nogle af de første ledelsesteoretikere, der mere eller mindre direkte bliver klare over denne dikotomi Mary Parker Follett og Chester Barnard. For dem er frihed og autoritet, koordinati-on og kontrol helt afgørende begreber, der sætter ledelsesproblemer. Man kan sige, at fokus flytter sig fra det naturlige til det af betydning og moral satte univers. Dermed bliver ledelsesteori ikke længere koncentreret om, hvordan et givet system påvirkes så bestemte mål, dvs. fremtidige tilstande, nås, men bliver i lige så høj grad en teori om sig selv, om den selvbevidsthed, der må til, hvis ledelse er en aktivitet, som frie rationelle individer udfolder i et socialt rum.

I social og kulturel betydning

Men hvorfor nu et nyt perspektiv på ledelse, et perspektiv, der ser ledelse som essentielt social og dermed kulturel? Løber man ikke bare ind i utallige selvrefleksions-problemer, når der skal teoretiseres over, hvad det vil sige at ændre en social kontekst fra blot og bar samhandlen til handlen omkring et mål eller en bestemt

sammenhæng? Der er både teoretiske grunde til dette og grunde, der har at gøre med arbejdets og virksomhedens ændrede karakter. Jeremy Rifkin har i en nylig bog talt om at nutidens, og specielt fremtidens, højt udviklede samfund betyder »the end of work«. Hvis det er tilfældet, så er traditionelle ledelsesopgaver forsvundne, så forbliver kun den del af virksomheden tilbage, som Taylor opfattede som ledelsen. Dermed opstår jo klart nok selvrefleksiviteten, ikke kun som teoretisk, men også som praktisk problem: ledelsen har kun sig selv at lede. Økonomisk orienterede ledelsesteoretikere som Milgrom og Roberts ser ledelse primært som koordination. Men hvis ledelsen først og fremmest skal koordinere processer, der har det abstrakte arbejdes karakter, dvs. sproglighedens og sproghandlingens snarere end den fysiske handlings og påvirknings karakter, så er mekaniske modeller åbenlyst irrelevante. Vi kan næsten med en filosofihistorisk parallel sige, at Kants system, hvori der dog er en fysisk verden, den verden som Newtons mekanik beskriver (hvor Newton eller enhver anden beskriver selvfølgelig selv er udenfor som frit og etisk handlende væsen, der netop ikke er underlagt kausalitetens benhårde nødvendighedslov), må afløses af en idealistisk verden, en verden hvor symbol, betydning og mening er de centrale fænomener. Der tages et skridt i analogi med skridtet fra Kant til Hegel.

Vi kan så spørge, hvad dette sproglige og sociale egentlig er? Siden Wittgenstein i dette århundredes midte fremsatte sine ideer om sprogspil og livsformer og sine argumenter for, at man kun kender et ords betydning, hvis man kan bruge det korrekt, at brug er mening, har der været en

tendens til at forstå det sociale som først og fremmest sprogligt. Dette synspunkt har præget opfattelsen af samfundsvidenskaben på mange måder, og det har præget opfattelsen af mennesket og dets samspil med andre. Det er klart, at der findes »kausale« måder at omgås andre på, der i virkeligheden er særlige former for sprogspil. At give ordrer er et godt eksempel. Fordi der er en entydig sammenhæng imellem ordregivning og dens effekt, knyttet til tilstedeværelsen af en tilpas mængde trussel eller tvang, fremtræder situationen som en kausal situation. Men det er den selvfølgelig ikke. Kun fordi en anden, ikke-kausalt fremtrædende, situation er mulig, nemlig en situation bestående af ligeværdig kommunikation, kan man overhovedet etablere ordregivning. Det er dette forhold, der er kernen i mange argumenter omkring den etiske dimension i sprogligheden, sådan som især diskursetikere, som f.eks. Habermas og Apel, har fremstillet det. Bureaukrati er en anden form for tilsyneladende kausalitet, knyttet til muligheden for forudsigelighed og dermed kontrol via regel-følgning. Hvis det og det forhold er opfyldt skal der gøres sådan og sådan. Strukturen er følgende:

Hvis en situation af typen A så gør handling af typen B;

S er en situation af typen A ergo gøres en handling H af typen B

Hvis S altså observeres, så er det rimeligt at forudsige H. Normer, konventioner, social orden baserer sig på de »spil«, både i Wittgensteinsk og i spil-teoretisk forstand, som dermed er mulige, når et sæt af regler skal følges i en social situation, dvs. en situation med flere af hinanden uafhængige agenter. Men det rejser helt klart spørgs-

målet om, hvordan nye normer, konventioner og mulige sociale ordener opstår. Hvis handling og betydning er knyttet tæt sammen opstår nye handlemuligheder kun igennem nye betydninger. Sprogteoretikere har i den sammenhæng peget på de to fundamentale betydningsdannere, metaforen og metonymien. Andre igen har forsøgt at klarlægge de abstrakte strukturer, der styrer logikken i vores betydningsunivers, for evt. at afdække »mekanismer«, der kan gøre for betydninger, hvad logisk deduktion kan gøre indenfor logikken.

Identitet gennem fortællingen

Hvis vi imidlertid går til grundlæggende historiske erfaringer er der for mig at se ikke tvivl om, at en fundamental måde at skabe betydning på er igennem fortællingen. I fortællingen indpasses begivenheder og fænomener i et forløb, et forløb underkastet strukturelle sammenhænge. Fortællingens logik, narrativiteten, er både forståelsens og selvforståelsens form. Det er derfor at alle kulturer besidder sagn og myter, og det er grunden til at vi forstår os selv igennem den konstruktion af vor egen historie, vi bærer rundt på. Mening og betydning skabes igennem den fortælling, der giver os ikke blot vores placering i en social sammenhæng, men også vores egen identitet. Kun igennem en fortælling om, hvordan en person eller en gruppe af personer er opstået, hvad den har gjort, hvad den gør og hvad den har til hensigt eller formål at gøre, skabes en identitet, og dermed en socialitet. Og det er igennem nye fortællinger, skabt via sprogets immanente begrebs-maskineri, det der finder form via metaforer og paradokser, at vi skaber nye handlemuligheder. Fortællingen kan

»fryses« igennem eksplicitte regler, eller den kan »fordampes« igennem ordrer, trusler og magt, men den, der underkastes regler eller følger dem, den der adlyder ordrer eller giver dem, kan kun forstå, hvad der sker igennem placering af disse handlinger og begivenheder i et forløb. Ellers har de netop ingen mening. Hvis kultur basalt set er fællesskab om fortælling, om fælles forståelse af samhandlen i et begivenhedsrum, så er ledelse i et samfund med virksomheder og organisationer baseret på information, på menings- og forståelsesfællesskab, på det Robert Reich har kaldt »symbol-analyse«, basalt set fortælling. Derfor ser vi også at aktiviteten i sådanne virksomheder igen og igen drejer sig om at fortælle og genfortælle, og fortælle på en ny og anden måde, den historie som virksomheden har og er midt i og skal videre i. Og vi får kendskab til denne virksomhed igennem de historier om den og i den, som vi stifter bekendtskab med, og vi fremstiller – genfortæller – vor forståelse af, hvad der er sket og vil ske igennem nye historier.

For mig at se er den afgørende pointe ved megen nyere social-konstruktivistisk samfundsforskning ikke så meget, at sociale fænomener, hvad enten det er institutioner eller artefakter, er resultatet af ikke-rationelle sociale processer, der har handlingens eller overtalelsens form – sker i et rum af retorik – men snarere, at enhver forståelse af sådanne processer må ske i fortællingens form, og at det er igennem narrativitetens strukturer at nye betydninger og meninger dannes. Og dermed mulighederne for nye handlinger og samhandling. Når en forsker som f.eks. Bruno Latour således analyserer begivenheds-

forløb som fortællinger og indfører ikke kun personer, men også institutioner og artefakter som agenter, såkaldte aktanter, sker det i bedste overensstemmelse med lange traditioner indenfor forståelsen af fortællinger. Der er for så vidt, givet fortællingens præmisser, intet overraskende i at ærten i »Prinsessen på ærten« er den afgørende »person«, for uden denne artefakt, ingen pointe. Det er fordi »døde« fænomener, strukturer og artefakter, gøres »levende«, agerende, at fortællingen er i stand til at udvikle sig, at skabe en dynamik. Og det er fordi man igennem en ny fortælling kan skabe en ny forståelse, herunder selvforståelse, at agenter i et socialt rum kan handle på nye måder. Fortællingen er forandringens mulighed.

Konklusion

I den klassiske ledelses-teori, sådan som den er formuleret siden Taylor, befinder vi os i en moderne verden, en verden hvor kausal forståelse er det afgørende. Hvor netop det videnskabelige og rationelle er knyttet til forudsigelse og kontrol. Men i en ledelses-sammenhæng præget af arbejde og funktioner knyttet til abstrakte fænomener, til information, betydning, symbol og mening, er det afgørende ikke den tekniske kontrol over naturprocesser, eller transformationen af sociale forhold til quasi-naturlige. Viden er godt nok magt, men den viden, der er tale om, er ikke først og fremmest viden om naturen, sådan som det var for Francis Bacon i begyndelsen af 1600-tallet. Viden er i lige så høj grad viden om sociale strukturer og betydningsforhold. Vi kan derfor sige, at hvor tidligere modeller af ledelse baserede sig på problemløsningsmodeller hentet fra erfaring

med naturen, så er nutidige ledelsesmodeller snarere knyttet til de funktioner, som tidligere fortællere havde. I den præmoderne verden fandtes ingen organisation uden førere: hærførere, konger og kaptajner; men der fandtes heller ingen organisation uden skjalde og barder, troldmænd og magikere. Og de skabte betydninger, fortællinger. Kun igennem fortællingerne om dem fik begivenhederne realitet. Og dermed var denne realitet struktureret som fortælling snarere end som kausal virkningskæde. Det er denne strukturering af det sociale rum, der for mig at se er essensen i forholdet mellem ledelse og kultur. Kimen til forholdet er allerede lagt i Taylors teori om »shop-floor« ledelse. For i »the planning room« ledes ikke via påvirkning og kontrol af sociale processer forstået som naturprocesser, men via symbolmanipulation. Taylor ville givetvis have tilsluttet sig en ren formalistisk forståelse af, hvad symbolmanipulation var, men det ændrer ikke ved, at vi rent faktisk kun kan forstå det, og forstå os selv som symbol-manipulerende – for ikke at sige »analyserende« – hvis vi sætter hele denne aktivitet og dens udvikling ind i et fortællingens univers. Det er ikke kausalitetens logik, men fortællingens logik, der er betingelserne for den kulturelle ledelse.

Summary

In classical management theory, we are in a modern world where causal understanding is crucial, and the scientific and rational element is attached to prediction and control. In a management context, characterised by work and functions attached to abstract phenomena,

information, meaning, symbol and sense, the crucial element is neither technical control over natural processes, nor transformation of conditions, from social to quasi-natural. Knowledge is indeed power, but that particular type of knowledge is not primarily knowledge of nature. Knowledge is just as much knowledge of social structures and relations of meaning. Whereas earlier models of management were based on problem-solving models, taken from

nature-based experience, present management models are related to the functions of the storytellers in the past. Only through the stories did events gain reality, and this reality was thus structured as a story rather than a causal chain. It is this structuring of the social space which is the essence of the relation between management and culture. It is not the logic of causality, but the logic of *halkative*, that is the condition of cultural management.

Litteratur

- Alveson, M. & Berg, P.O.: *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York 1992
- Barnard, Ch.: *The Functions of the Executive*, Boston 1938
- Classics in Management, Merrill, H.F. ed., New York 1960
- Follett, Mary Parker: *Prophet of Management*, Graham, P. ed., Boston 1995
- Forrester, J.W.: *Collected Papers of Jay W. Forrester*, Cambridge, Mass. 1975
- Gillespie, B.: *Manufacturing Knowledge*, A History of the Hawthorne Experiments, London 1991
- Jakobson, R.: »The metaphoric and metonymic poles«, i *Fundamentals of Language*, Haag 1956
- Jakobson, R.: »Linguistics and Poetics«, i *Style in Language*, Sebeok, Th. A. ed., Cambridge, Mass. 1960
- Langefors, B.: *Theoretical Analysis of Information Systems*, Lund 1966
- Langefors, B.: *System for företagsstyrning*, Lund 1968
- Latour, B.: »Technology is society made durable«, i *A Sociology of Monsters, Essays on Power, Technology and Domination*, London 1991
- Mayo, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston 1933
- Merkle, J.: *Management and Ideology*, Berkeley, Calif. 1980
- Milgrom, P. & Roberts, J.: *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, N.J. 1992
- Nelson, D.: *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, Wisc. 1980
- Rifkin, J.: *The End of Work*, New York 1995
- Siggaard Jensen, H. & Skovsmose, O.: *Teknologikritik*, Herning 1986
- Siggaard Jensen, H.: Symbolets dimensioner, *Psyke & Logos*, 1, 1995
- Siggaard Jensen, H., Pruzan, P. & Thyssen, O.: *Den etiske udfordring*, Om fælles værdier i et pluralistisk samfund, København 1990
- Taylor, F.W.: *Shop Management*, New York 1910
- Taylor, F.W.: *Principles of Scientific Management*, Westport, Conn. 1911
- Williams, R.: *Keywords*, London 1976
- Zachmann, K.: »Wirkungsgrad contra Wertgrad, Zur Entstehung des Konflikts zwischen der technischen und der ökonomischen Auffassung vom Wirtschaft«, *Technickgeschichte* 62, 2, 1995

information, meaning, symbol and sense, the crucial element is neither technical control over natural processes, nor transformation of conditions, from social to quasi-natural. Knowledge is indeed power, but that particular type of knowledge is not primarily knowledge of nature. Knowledge is just as much knowledge of social structures and relations of meaning. Whereas earlier models of management were based on problem-solving models, taken from

nature-based experience, present management models are related to the functions of the storytellers in the past. Only through the stories did events gain reality, and this reality was thus structured as a story rather than a causal chain. It is this structuring of the social space which is the essence of the relation between management and culture. It is not the logic of causality, but the logic of *halkative*, that is the condition of cultural management.

Litteratur

- Alveson, M. & Berg, P.O.: *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York 1992
- Barnard, Ch.: *The Functions of the Executive*, Boston 1938
- Classics in Management, Merrill, H.F. ed., New York 1960
- Follett, Mary Parker: *Prophet of Management*, Graham, P. ed., Boston 1995
- Forrester, J.W.: *Collected Papers of Jay W. Forrester*, Cambridge, Mass. 1975
- Gillespie, B.: *Manufacturing Knowledge*, A History of the Hawthorne Experiments, London 1991
- Jakobson, R.: »The metaphoric and metonymic poles«, i *Fundamentals of Language*, Haag 1956
- Jakobson, R.: »Linguistics and Poetics«, i *Style in Language*, Sebeok, Th. A. ed., Cambridge, Mass. 1960
- Langefors, B.: *Theoretical Analysis of Information Systems*, Lund 1966
- Langefors, B.: *System for företagsstyrning*, Lund 1968
- Latour, B.: »Technology is society made durable«, i *A Sociology of Monsters, Essays on Power, Technology and Domination*, London 1991
- Mayo, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston 1933
- Merkle, J.: *Management and Ideology*, Berkeley, Calif. 1980
- Milgrom, P. & Roberts, J.: *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, N.J. 1992
- Nelson, D.: *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, Wisc. 1980
- Rifkin, J.: *The End of Work*, New York 1995
- Siggaard Jensen, H. & Skovsmose, O.: *Teknologikritik*, Herning 1986
- Siggaard Jensen, H.: Symbolets dimensioner, *Psyke & Logos*, 1, 1995
- Siggaard Jensen, H., Pruzan, P. & Thyssen, O.: *Den etiske udfordring*, Om fælles værdier i et pluralistisk samfund, København 1990
- Taylor, F.W.: *Shop Management*, New York 1910
- Taylor, F.W.: *Principles of Scientific Management*, Westport, Conn. 1911
- Williams, R.: *Keywords*, London 1976
- Zachmann, K.: »Wirkungsgrad contra Wertgrad, Zur Entstehung des Konflikts zwischen der technischen und der ökonomischen Auffassung vom Wirtschaft«, *Technickgeschichte* 62, 2, 1995