

Usynlig virksomhedsledelse

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Professor Sven-Erik Sjöstrand, Handelshögskolan i Stockholm har sammen med to kolleger *Jörgen Sandberg* og *Mats Tyrstrup* redigeret en bog med titlen OSYNLIG FÖRETAGSLEDNING (Studentlitteratur 1999). Dens titel kommer tæt på nærværende temanummer af L&E. Derfor et kort referat og en dertil hørende kort kommentar.

Professor Sjöstrand vil med de 13 essays, som udgør bogens indhold, "forsøge at ændre diskussionsindholdet i såvel den akademiske som den praktikerdominerede diskussion om virksomhedsledelse og lederskab" (det svenske "lederskab" kan vel fordanskes til "ledelse"). Forestillingen om hvad ledelse er og hvorledes den udøves bestemmes af de sociale konstruktioner af fænomenet, som mennesker udvikler i interaktion med hinanden (side 9). Det vil sige at empiriske studier af ledelse under alternative sociale konstruktioner er interessante. Rent terminologisk slår forfatterne fast at de bekender sig til socialkonstruktionismen (Berger/Luckmann) og ikke socialkonstruktivismen (Piaget).

Det afgørende er imidlertid at ledelse i praksis ikke foregår efter de udviklede teorier, men (også) på anden vis. Og her peger redaktørerne på tre sociale konstruktioner, hvor ledelse udøves intensivt, men som er delvis upåagtede. Det drejer sig om at

1. *Småsnak* mellem mennesker er et centralt medium for både udformningen og udøvelsen af ledelse.
2. Ledelse både konstrueres og udøves også på *arenaer* som ikke åbenbart har med

den professionelle ledelsesudøvelse at gøre.

3. Og endelig finder man en gensidig påvirkning mellem *lokale* (dvs. mere pladsbundne) og *globale* (dvs. mere udbredte) ledelseskonstruktioner.

M.h.t. "småsnakken" er der adskillige undersøgelser, der viser at chefer bruger masser af tid på at sludre med medarbejderne. En aktivitet, der nu og da går over i *samtale*, der som bekendt fremmer forståelsen. Såfremt den ene samtalepartner har ordet i sin magt - og bruger det konsistent - kan vedkommende ordne det daglige kaos, forklare hvorfor og hvorfor ikke, kan farve opfattelser og i øvrigt gøre dem tilgængelige. Det giver magt.

Småsnak ser forfatterne som udsagn om andre, der indeholder vurderinger. Man taler ganske simpelt om dem, der ikke er til stede. Og de historier man kan fortælle - ikke mindst om chefen - er med til at skabe en oplevet profil. Som atter spiller en rolle for vedkommendes troværdighed i mere betydningsfulde sammenhænge. Egentlig *sladder* kommer forfatterne ikke ind på. Og den er måske også vanskelig at få hold i. Men den interesserede forsker kan i givet fald blot placere sig bag en avis i kantinen eller deltage i nachspielet efter julefrokosten eller sommerudflugten. Sladder kan i øvrigt - efter bogen - anvendes aktivt til at nedbryde andres magtbase.

M.h.t. "forbisete ledelsesarenaer" findes de såvel udenfor organisationen som indenfor. Det er klart at sportspladsen med ten-

nis og golf, sauna og efterfølgende middag er en anerkendt arena. Hertil kommer den reserverede plads på tilskuerrækkerne sammen med vennerne. Nogle har jagten og det årlige selskab som skalkeskjul for vigtige "uformelle" samtaler. Og aftaler.

Arenaer for de mange medarbejders småsnak om især deres chefer er kafferummet, korridorerne, egne kontorer, elevatorer, trapper, rygerum og naturligvis kantine. Forfatterne peger på at sådanne "usynlige" arenaer er afgrænset på finurlig vis. Det betyder at *nogle* er med, medens andre er udelukket af en usynlig hånd. Man kunne kalde det for temporære klikedannelser. Som let går over i en egentlig temporær koalition ved næste beslutningsmøde.

M.h.t. "globale og lokale konstruktioner" kan man pege på visse globale ledelsesprincipper med en lokal kolorit som altid værende til stede i et ledelsesmiljø. Dette kan give anledning til konkurrence. Skal vi til eksempel underkaste os et velmarkeds-

ført krav om corporate governance eller skal vi vælge vor egen model for interaktion med nøgleinteressenter? Sjöstrand taler i denne sammenhæng om en slags *interaktiv institutionalisme*, dvs. at individer og institutioner løbende konstruerer og reproducerer ledelse.

I øvrigt skal følgende enkelte afhandlinger nævnes: De hårde bananer, retorik og ledelse, ledelsens usynlige rum, rekruttering som konstruktion af virksomhedsledere, ledelse som ukontrolleret seksualitet, uddannelsesretorik eller lederskabspraktik, kreative ledere?, ledelse og professionalisering, ledelse som småsnak og tal-ledelse eller vidensledelse.

Denne fremstilling kan ses som et første skridt i retning af at afdække og bevidstgøre en række ledelsesfænomener, som man ved eksisterer, men som man har valgt at overse. Der er kradsat i overfladen, næste skridt er at komme helt ind under huden af lederiet. I alle dets aspekter