

Organisering og lederi

Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

Uanset om man bærer teorihatten eller praktikerhjelmen står man i et stedsegrønt problem: Hvorledes skal man organisere virksomhedens ledelsesproces, og hvorledes skal man lede virksomhedens fortløbende organiseringsproces?

Tager man spørgsmålet alvorligt, og det er der mange, der er nødt til at gøre, er én ting sikkert: Besvarelsesprocessen medfører mange søvnløse nætter. Det er egentlig paradoksalt, for man kan studere både organisationsteori og ledelsesteori. Gør man det, vil der erfaringsmæssigt altid falde et og andet guldgrube af. Men hvad med klokken, finder man den? Det er hidtil ikke påvist. Hvad der naturligvis ikke afholder folk fra at søge videre. Hverken i skrift, tale eller komplicerede søge-lære processer. Belønningen ligger i, at man bliver en smule klogere, for hver gang man prøver.

Det er teoretikerens opgave at systematisere indvundne erkendelser og kommunikere dem på en sådan måde, at ledelses- og organiseringspraksis lettes. Det er derfor med forventning, at man kaster sig ud i et studium af *Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal: Organisationsteori*, 4. udgave (Handelshøjskolens Forlag, København, 2004). Fremstillingen har efterhånden mange år på bagen, forfatterne arbejder intensivt med problemerne i praksis og teori, og der er stort set ikke den organisationsteoretiske sten, der ikke vendes i denne mammutpræstation, der løbende er ajourført. Nu også med danske cases

som illustration. Det sidste er en absolut gevinst, man kan godt blive træt af at skulle overføre amerikanske erfaringer med virksomheder af størrelsesordenen nogle hundrede tusinde medarbejdere til den danske normalvirksomhed, der som bekendt er noget mindre. Og hvor kulturen er noget anderledes.

Forfatterne har valgt at systematisere deres viden i tre dimensioner: Struktur, kultur og processer og placere den i fem centrale teoriområder: Struktur, teknologi, mål og aktører. Det giver dem mulighed for at diskutere styring og ledelsesformer, teknologiledelse, strategi og Human Relations Management og placere det femte område, de generelle ledelsesfunktioner i centrum af de fire. Derved bliver deres fremstilling også et personligt bidrag til det, der i folkesmunde går under betegnelsen "Det moderne virksomhedskoncept", nemlig virksomheden som politisk system, organisatorisk adfærdssystem, transformationssystem og ledelsessystem.

Det er en god ide for en forfatter at forsøge en kort definition af det område, der behandles, vel vidende, at ikke alle andre er enige heri. *Bakka & Fivelsdal* opfatter (side 20) organisationer "som større sociale systemer med veludviklet arbejdsdeling (kompleksitet), forskellige regler for tilhørsforhold, samhandling og for belønning (formalisering), og ofte med forestillinger om hvilke mål, man søger at opnå". De ser processerne som organisationens vigtigste ingrediens og struktur og kultur som en

slags ressourcer til at få processerne til at fungere.

Sprogbrugen er alfa og omega. Der findes ikke ét og kun ét organisatorisk sprog, selv om de fleste vil kunne enes om, hvad man forstår ved at organisere. Derfor kunne man opfatte de 376 sider (incl. literaturoversigter og stikordsregister) som givende os en sprogdannelse, i hvilken vi kan tale meningsfuldt om organisatoriske problemstillinger. Og her må man som i andre samfundsvidenskaber, incl. ledelsesteori, indstille sig på, at begreberne ikke er distinkte, men ofte overlappende. Men også indstille sig på at bruge de terminologier, der nu engang er udviklet, samt eventuelt skabe nye koncepter, såfremt de gamle ikke producerer den information, der er nødvendig for at få den komplicerede organisme til at fungere. På dette felt er der grund til at være forfatterne taknemmelige, de har forsøgt at få det hele med, og man kan dykke ned i det enkelte kapitel og suge næring til at beskrive og designe sin egen løsning på det aktuelle organisatoriske problem.

Ser man på forfatternes engagement i og commitment til deres metier, er der intet, der tyder på, at de føler sig som værende ved vejs ende. Så der er vel basis for at komme med et par ubeskedne ønsker.

Vi ved, hvor vanskelig kommunikationsprocessen i virksomheden er. Derfor kunne afsnittet om kommunikation gøres væsentlig mere virkelighedsnært, ikke mindst baseret på de mange skandinaviske afhandlinger, vi har set i de senere år. Det rækker ikke med de klassiske sender-modtager modeller, som er let undervisningsstof, men hvis anvendelighed i virksomhedens spegede kommunikation er begrænset.

Det samme gælder afsnittet om organisationsdesign. Hvorledes designer og re-designer man en organisation? Der er for lidt formaliseret viden herom i forhold til de erfaringer, man har gjort sig. Her har organisationsteoretikerne foreløbig svigtet. Det samme gælder erkendelsen af, at der skal arbejdes med flere typer organisation i virksomheden, mindst én for hver strategisk målsætning.

Her rækker referencer til Mintzberg ikke. Eller sagt på en anden måde: hvorledes arbejder man operationelt med organisationsteori?

Dette spørgsmål vil forfatterne måske afvise under henvisning til at henved halvdelen af deres fremstilling kan opfattes som ledelsesteori, og at de nævnte spørgsmål primært er ledelsesopgaver. Men løses skal de, enten man kalder en skovl for en spade eller omvendt.

En løsning kunne være en bedre integration af organisationsteori og ledelsesteori. Bakka & Fivelsdal's bog viser – som så mange andre – at der er en klar overlapning. I ledelsesteorien er organisering en beslutningsvariabel, et middel. I organisationsteorien er ledelse ...hvad? Svaret blæser i vinden. Indtil næste udgave af denne omfattende og videnstunge bog!?

Og så et sidste ønske. Såfremt man ser en organisation som en organisme bestående af menneskelig adfærd, hvorledes får man en sådan organisme til at leve et godt liv? Og hvem er "man"? Og hvad er "godt", altså for organisationen som organisme?

Summa summarum: Organisationsteori mangler et eksplicit paradigme.

Kære B & F, vi er begyndt at glæde os til 5. udgave.