

Ledelse på udenlandsk

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Ledelse på udenlandsk er herhjemme primært engelsksproget med en stærk amerikansk accent. Eller måske rettere: Amerikansk med en sporadisk iblanding af *British English*. Vi er fuldt bevidste om, at ledelse er en funktion af en lokal kultur og dermed uhyre differentieret på verdensplan. Alene af den grund udgør ledelse på udenlandsk en række diskutabile grundlag for ledelse på dansk.

Ikke desto mindre forsøger forskere og kommunikatorer med mellemrum at fortælle verden, hvad ledelse er. Og det er nytigt, al den stund unge mennesker gerne skulle forlenes med et bedre og bedre teoretisk grundlag og et bedre og bedre sprog til at afbilde ledelsesmæssige fænomener.

En sådan opgave har *Blackwell Publishing* påtaget sig ved at udgive et tolv-bindt værk under betegnelsen *The Blackwell Encyclopedia of Management*, som man kan erhverve sig for en halv snes tusinde kroner. En investering, der må kræve, at man føler sig opdateret til dato og også gerne, at man har hold på væsentlige udviklingstrends inden for en disciplin i udvikling. Rivende, hvis man ser på antal nye publikationer, langsom, hvis man ser på disses kvalitative indhold. Så der er basis for at samle op og klassificere. Tænk blot på hvor megen ledelsestænkning, der *world wide* går på at få ydelser ud af røret og få penge hjem for dem og så i øvrigt at beholde så megen magt over reviret at man kan skaffe sig levebrød også i morgen. Altså: Økonomi og politik som grundlag for ledelsestænkning, *world wide*.

Men så simpelt er det ikke mere. Encyclopediens index er på 243 tryksider og indeholder circa 9.000 referencer i form af ledelsesrelevante stikord. Når man så betænker, at de mange forfattere tilsammen ikke har formået at få alt relevant med, så må vi i dag erkende, at *Management* er et omfattende fænomen. Selve glosen management har et par hundrede aspekter i sig, medens leadership bliver tilforordnet omkring 70. Tager man denne viden bogstaveligt må man som praktiserende leder erkende, at éns eget ledelsesgrundlag næppe er så gennemarbejdet for muligheder, som éns lokale katekismus giver udtryk for.

Hvordan får man styr på kompleksiteten? Ja, redaktørerne (én englænder og to amerikanske hjælpere) har valgt at se på ledelsesdisciplinen i form af 12 hovedaspekter:

Regnskab, etik, entreprenørskab, finansiering, HRM, ledelsesinformationssystemer, international ledelse, driftsøkonomi, markedsføring, logistik, organisation og strategisk ledelse. Hver af bøgerne er så opbygget leksikalsk med kortere artikler, ganske som et normalt leksikon.

Disponeringen af stoffet afspejler indirekte redaktørernes virksomhedsopfattelse: der skabes et produktionsapparat (entreprenørskab), som har et nutidigt og fremtidigt eksistensgrundlag (strategisk ledelse), en medarbejderstab (HRM) og en organisation med en ønsket kultur (etik). Produktion og øvrig logistik, incl. afsætning skal økonomiseres, og det hele skal finansieres og kontrolleres regnskabsmæssigt, ligesom alle dispositioner skal baseres på

relevant ledelsesinformation. Og så lever man i øvrigt i et internationalt samfund. Altså en klassisk virksomhedsopfattelse. Såfremt encyclopedien ikke skal fremtræde som en betonklods, må der være pift grænsende til sprængstof i en række artikler i hver af de tolv enkeltværker. Lad os se på nogle udvalgte eksempler.

Og lad os starte med et, som har givet klummeskriveren tårer i øjnene: *Grænsenytt*, som er beskrevet i bind XIII, *Managerial Economics*, på dansk kaldet driftsøkonomi, som den ændring i en persons totalnytte af et gode, som er resultatet af forbrug af én yderligere enhed. Rart at starte med en anakronisme, det stiver selvsikkerheden af. Al den gas, man skulle eksamineres i for at få titel af erhvervsøkonom kan man som moden erhvervsleder tænke på med overbærende undren. Men pas på! 29 brave professorer af engelsk og amerikansk orientering har ajourført erhvervsøkonomien uden at de har glemt hverken indifferenskurver eller Cournotpunkt.

Bind XI på 443 sider er helliget "Organizational Behavior" (læg mærke til den amerikanske skrivemåde i det engelske leksikon), så der er basis for et ajourført stof, hvad bekræftes af et 18 sider langt tætrykt index. Om *postmodernisme* hedder det bl.a., at fænomenet betegner modsætningen til modernismen, der jo er kendetegnet ved effektivitet, rationalitet, hierarkiske organisationer, planlægning, organisering, dirigering og kontrol. M.h.t. organisation fokuserer man postmoderne mere på at producere organisation end på at organisere produktionen. Eller sagt på en anden måde: organisere fremfor at tage den hierarkiske organisation som en given forudsætning i arbejdslivet. Hvor den i øvrigt har ført til en fremmedgørelse, som man bl.a. vil forsøge at overvinde gennem employee involvement (p.321).

Den løbende organiseringsproces involverer en løbende politisk proces med magtbegrebet i fokus. Det får en intensiv behandling ud fra en forestilling om, at

magt viser sig som kamphaners relative styrke i et slagsmål (åndeligt som legemligt). Magtbase og opbygning og anvendelse heraf bliver et vigtigt organisatorisk fænomen i strategiske udviklingsprocesser.

Det er klart, at Bind V om Human Relations Management må fylde meget på det videnskæssige spydspidsområde. Det gør det også med ikke mindre 250 kloge hoveder på forfatterlisten. Mon ikke begrebet *wellness* interesserer de fleste af os? Det er (p.423) defineret som balancen mellem et individs fysiske, følelsesmæssige, sociale, spirituelle og intellektuelle egenskaber. Ud fra denne betragtning er det kompliceret at frembringe trivsel. Så kompliceret, at selve bestræbelserne på at skabe harmoni tenderer mod at producere mistrivsel. Den store håndbog har altså ikke svaret på alle interessante ledelsesmæssige spørgsmål.

Bind II er en 582 sider lang Bibel om *Business Ethics* med et hav af bidragydere. Hvad ikke er så mærkeligt, hvis både kristendom, hinduisme, Islam, *you name it*, skal med. Jeg skal kun tage et enkelt eksempel op i form af *participatory management*. Udgangspunktet er, at hierarkisk magtfulde chefer deler deres magt med underordnede og principielt gør dem til "Chef for eget embede". Man kan spørge, hvorfor nogle vælger denne form for ledelsesarena, hvilken effekt den har (både på kortere og på længere sigt) og hvilke begrænsninger, der ligger i konceptet. Erfaringer (og det er ikke mange) tyder på, at konceptet parret med en interaktiv dialogbaseret beslutningsproces kan skabe en effektiv ledelsesproces. Uanset virksomhedens størrelse, branche og lokalkultur.

Er håndbogssamlingen pengene værd? Det er den for mig. Dels fordi der er koncis viden fra før og nu, og dels fordi der er basis for at relatere min opfattelse af ledelse til mange andres. Og da enhver af os har en egen opfattelse af ledelse, har man i dette (lidt konservative) håndbogssæt en samling anvendelige redskaber til at blive var på bjælken i eget øje og skjæven i din broders. Til trods for at hele encyclopedi-

oplægget er præget af det engelsk-amerikanske sprog og af de ledelseskulturer, der karakteriserer de to geografiske områder.

Man må afslutningsvis sige, at den magt, der ligger i at beherske det sprog, der har vundet hævd som det, der anvendes globalt til kommunikation om ledelse, afkaster en bias. Denne består i en overdimensionering af måden at drive ledelse på i sprogområdet. Det er man ofte ikke opmærksom på, bl.a. fordi man bruger så mange ressourcer på selve det sproglige, at

man ikke magter at hævde sin egen ledelseskultur. Resultatet kan meget let blive en kritikløs accept af en bestemt måde at drive ledelse på, f.eks. indoktrinering af økonomistyring på bekostning af strategisk udvikling.

By and large: der er så meget stof i denne encyclopedi, at man kan danne, supplere eller vurdere sit eget ledelsesgrundlag, og dermed er den karakteriseret som en nyttig tilvækst til ledelseslitteraturen.