

Teori

”Moderne ledelse”

- *kejserens nye klæder på den ledelsesmæssige catwalk?*



Vilhelm Pedersen (1820-1859)

Jørn Helder
Lektor, ph.d., cand. mag
Copenhagen Business Academy
jorh@cphbusiness.dk

”Moderne ledelse”

- *kejsereens nye klæder på den ledelsesmæssige catwalk?*

Jørn Helder, lektor, ph.d., cand.mag., Copenhagen Business Academy

Abstract

Det foreliggende konferenceindlæg vil med udgangspunkt i konferencens titel Meningsskabelse, tillid og frihed – udfordringer i moderne ledelse diskutere begrebet ledelse og ’moderne ledelse’ i et paradigmatisk/ diskursivt perspektiv med inddragelse af videnssociologien som beskrevet hos Berger & Luckmann og diskurs som beskrevet hos Foucault med fokus på meningsskabelse, legitimering, magt/disciplinering, isomorfi og paradigmer.



Vilhelm Pedersen (1820-1859)

Så gik kejseren i processionen under den dejlige tronehimmel og alle mennesker på gaden og i vinduerne sagde: "Gud hvor kejsereens nye klæder er mageløse! hvilket dejligt slæb han har på kjolen! hvor den sidder velsignet!" Ingen ville lade sig mærke med, at han intet så, for så havde han jo ikke duet i sit embede, eller været meget dum. Ingen af kejsereens klæder havde gjort sådan lykke.

"Men han har jo ikke noget på," sagde et lille barn. "Herregud, hør den uskyldiges røst," sagde faderen; og den ene hviskede til den anden, hvad barnet sagde.

"Men han har jo ikke noget på," råbte til sidst hele folket. Det krøb i kejseren, thi han syntes, de havde ret, men han tænkte som så: "Nu må jeg holde processionen ud." Og kammerherrene gik og bar på slæbet, som der slet ikke var.

Sådan lyder slutningen i H.C. Andersens eventyr *Kejsereens nye klæder* (1837). Det lille barn, uskyldigt og udisciplineret i forhold til de (u)videns- og magtdiskurser, eventyret fremstiller, afslører tomheden og bedraget i forhold til de ikke-eksisterende klæder, der efter sigende er usynlige for enhver, *som ikke duede i sit embede, eller også var utilladelig dum.*

Forfængelighed, afsløring og bedrag er konstituerende elementer i Andersens eventyr. Men også magt og social kontrol indgår i fortællingens univers, ligesom eventyret fremstiller, hvordan sociale forordninger og institutioner kan opretholdes via diskursiv magt som en central del af institutionaliseringen.

Forfængelighed, (selv)bedrag, social kontrol og diskursiv magt er også et centralt element i dele af den akademiske offentlighed. Hos Andersen er (selv)bedrag og afsløring funktioner af hinanden: hvis der ikke var bedrag, ville afsløringen være umulig, og omvendt ville afsløring uden bedrag være utænkeligt. Eller som Baggesen (1993) benævner det: et Sein und Schein

(væren og fremtræden), der, som Baggesen beskriver det, *er komplementære størrelser, som stof og antistof, der støder sammen og bliver til ingenting*. Om det også er tilfældet i forhold til diskussioner om ledelse inden for den etablerede diskurs eller det dominerende paradigme er bl.a. et af de diskussionspunkter, indlægget behandler.

At store dele af den akademiske offentlighed også er karakteriseret ved social kontrol, diskursiv magt – og paradigmatisk kontrol gør, at eventyret således kan læses som en relevant og aktuel (!) kommentar til, hvorvidt denne kontrol og diskursive magt forhindrer en åben og (tilstræbt) herredømmefri debat om in casu ledelse/moderne ledelse. Dette i kombination med inspiration fra det lille, uskyldige barns udsagn "[...] *han har jo ikke noget på*" er baggrunden for dette indlæg, der med udgangspunkt i Det Danske Ledelsesakademis konferencetitel (2014): *Meningsskabelse, tillid og frihed – udfordringer i moderne ledelse* vil forsøge at agere i rollen som det uskyldige barn. Dog - i stedet for at råbe: Han har jo ikke noget på, vil indlægget artikulere ønsket om en åben debat om ledelse i almindelighed og 'moderne ledelse' i særdeleshed, idet jeg i dette indlæg naturligvis anerkender de forskellige risici ved at udfordre den gældende diskurs(ive magt) og forsøge at løsne den paradigmatisk spændetrøje lidt, når man som her stiller spørgsmålstegn ved den sidste nye dessin på den ledelsesmæssige catwalk. Yderligere perspektiveret i barnets faders reaktion, når han med sit afvæbnende og tilstræbt neutraliserende "*Herregud, hør den uskyldiges røst,*" accepterer den gældende diskurs med dens krav, der blandt andet definerer, hvad der kan siges og hvilken betydning det kan tillægges inden for det diskursive felt.

Titlen på årets konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi er som nævnt *Meningsskabelse, tillid og frihed – udfordringer i moderne ledelse*. Hvad 'moderne ledelse' er, står ikke klart, men fremstår i akademiets indbydelse både normativt og, substantielt.

I forhold til den substantielle italesættelse af ledelse er man dog nødt til at træde nogle skridt tilbage og anskue 'ledelse', inden man overhovedet kan begive sig ud i at tale om 'moderne ledelse'. Nogle af de spørgsmål, der rejser sig, når man tager 'ledelse' som tema op, er bl.a.: Hvad vil det sige at lede? Hvad er ledelse? Alene at stille spørgsmålet som her og anvende begrebet 'ledelse' substantielt er ikke uproblematisk, idet ledelse ikke er substantielt, men afhængig af og defineret i kontekst, situation og i forhold til perspektiv, fokus etc. etc., hvilket de mange forskellige definitioner af begrebet, man støder på, når man konsulterer diverse faglitterære publikationer, også bærer vidnesbyrd om.

Med hensyn til det normative skriver formuleringen sig således ind i en disciplinerende diskurs om, at det er bedre at eksekvere 'moderne ledelse' end ikke at eksekvere 'moderne ledelse' – hvad det så end er? Begrebet 'moderne ledelse' udfordres således ikke inden for denne diskurs - ydermere fordi det jo er en tilsyneladende banal sandhed, at der er bedre at udøve moderne end gammeldags ledelse. Hvad det så er? Det er således kontrastivt, at det indholdstomme begreb 'moderne ledelse' henter betydning ved simpelt hen at forholde sig til det lige så indholdstomme begreb 'ikke-moderne' eller gammeldags ledelse, hvilket kan resultere i det ovenstående beskrevne forhold, at det er komplementære størrelser, der støder sammen og bliver til ingenting, og som sådan illustrerer et ikke ubetydeligt (selv)bedrag, hvis man uden at ryste på hånden men inden for en fælles paradigmatisk forståelse kan definere 'moderne ledelse'. Et forhold konferencen også antydningvis forholder sig til i beskrivelsen af fremtidens udfordringer og ledelse:

Når man opdager, at spørgsmålet om, hvordan man realiserer "den slags" ikke længere kan besvares med proces- og effektivitetsforbedringer, målrationel adfærd, formelle strategier og lignende, opdager man et behov for et helt nyt perspektiv på tingene.// Og her hjælper det ikke noget at holde fast – eller tale om værktøjer, justeringer af det traditionelle målrationelle perspektiv og den slags. Det svarer til at drøfte forskellige former for åreladning, selvom det dybest set er blevet meningsløst at årelade. Et hav af forskning er bygget op på en lignende logik. Man "forsker" i "anvendelsesformer" for at konkludere om man "anvender" en teknik rigtigt eller forkert – uden at stille dybere spørgsmål; man sammenligner "anvendelsesforskning" – uden at bevæge sig ud af stedet. - Og på vejen forsøger man at oversætte, kapre eller forandre de "bløde" begreber til "tekniske" eller metodiske anvisninger. Skal man videre, er der brug for et opgør.

Udfordringen er paradigmatisk.

Paradigmatisk tvang og diskursiv magt

Paradigmer er nærmest blevet et tidens credo og en ukritisk, populistisk trosbekendelse. Alt skal kunne placeres og bliver placeret paradigmatisk, og som sådan risikerer begrebet ligesom mange andre akademiske termer 'oppe i tiden' at blive udvandet og transparent eller omvendt blive den ureflekterede, repressiv-tolerante disciplineringsmekanisme, der fastholder os i bestemte opfattelser. Kirkeby (1998) karakteriserer denne tendens til at se paradigmer overalt og identificere paradigmatisk forskelle som *en besættelse*, ligesom han kritiserer den noget vulgariserede opfattelse af paradigmer, som noget man bare kan skifte ud, hvis det ikke passer til lejligheden. Kirkeby understreger således, at et menneske ikke kun lever sammen med sit paradigme, men lever sig ind i det – og allerbedst lever det sig ind i ham (Kirkeby 1998).

I dette indlæg opereres med en definition af paradigmer, der karakteriserer dem som grundlæggende antagelser, der består af et sæt regler der styrer, hvad der kan siges og hvilken betydning det kan tillægges. En karakteristik der kan genkendes i Christensens (1994) Foucault-loyale definition af diskurs:

En diskurs er defineret ved den samling regler der styrer og organiserer kommunikation. I forskellige situationer, på forskellige tidspunkter, i forskellige institutionelle kontekster vil enhver form for samtale være styret af et system af regler, der afgør, hvilke forhold, der kan tillægges betydning frem for andre.

Launsøe & Rieper skærper denne formulering, når de efter at have konstateret, at der ikke eksisterer nogen fælles definition af paradigmer, alligevel understreger, at et paradigme er karakteriseret ved at indeholde den "yderste" begrundelse for det, vi tænker og handler efter, dvs. de grundlæggende begrundelser, der afgør, om udøverne af en profession/en disciplin mener noget er vigtigt og fornuftigt. (Launsøe & Rieper 2000).

Ovennævnte generelle opfattelse af, at et paradigme definerer *om noget er vigtigt og fornuftigt*, indebærer risikoen for, at forskningen i og arbejdet med fx ledelse bliver så disciplineret og normativt, at kun bestemte accepterede handlemuligheder i bestemte systemer bliver acceptable, *vigtige og fornuftige*. Og hvem vil ikke forsøge at disciplinere sig i forhold til noget, der er *vigtigt og fornuftigt*. Det kan derfor være både vigtigt og fornuftigt at

acceptere 'moderne ledelse' – også selv om indholdet måske er noget uklart - i alle tilfælde i forhold til at skabe sig legitimitet, som beskrevet hos fx Powell & DiMaggio (1991), som bl.a. opererer med begrebet mimetisk isomorfi, der indebærer, at man vælger at efterligne og kopiere succesrige ledere/organisationer in casu ledelsesformer..

Kampen. om hvad der er vigtigt og fornuftigt, indgår også som et centralt element i Foucaults projekt omkring magt og diskurser. Ovennævnte definition af paradigme lægger sig i relation til magt tæt op ad Foucaults definition af diskurser¹. Det er videnskabelighedsbegrebets magttilknytning, Foucault ønsker at afdække, når han forsøger at vise, hvilken viden man accepterer, og hvilken viden man diskvalificerer.

Heede (1997) skriver, at målet for Foucault er at eksponere (og kæmpe imod) de magtvirkninger der er knyttet til alle de diskursive former, der har bemægtiget sig status som videnskaber og dermed "sandheder".

Foucault karakteriserer enhver videnskab som en slagmark, hvor voldsomme og ikke ublodige slag udkæmpes for at opnå eneherredømme. Dette eneherredømme har dog sin pris, idet samtlige videnskaber eller paradigmatisk korrektheder har efterladt en række forkastede/ignorerede diskurser bag sig i kampen om magten for at nå og konsolidere den endelige magtposition. Også inden for ledelsesforskningen, hvor nogle ledelsesformer i perioder har nydt større bevågenhed end andre, fx TQM og LEAN, hvorfor nogle ledere disciplineres til at eksekvere deres ledelse i forhold til, hvad der anses for at være eksemplarisk.

I denne konferences sammenhæng må et antages, at det altså er mere *eksemplarisk* at være moderne end ikke-moderne – også selv om klassisk ledelse som fx autokrati, scientific management etc. i nogle virksomheder og brancher kunne være den bedste ledelsesform i givne situationer.

Der skal her trækkes en parallel til et tilgrænsende felt: (ledelses)kommunikation. Også inden for (ledelses)kommunikation er forestillingen om det eksemplariske blevet nærmest dogmatisk. Og det i et omfang så nogle virksomheder og brancher tilnærmelsesvis må skjule, at de i stedet for at efterleve det normative krav om at eksekvere corporate/integreret kommunikation, hvor det man siger både indad og udad, også er det man gør og vice versa, de facto taler med to tunger, idet det for virksomheder grundlæggende handler om at beskytte deres produktionskerne, men alligevel af symbolske årsager udadtil markere at man "følger med", at man er moderne, også selv om de indadtil gør noget andet. For at gøre det, skal virksomhederne eller organisationerne² foretage en dekobling, hvor de lader deres produktionskerne være (beskyttet), mens en række andre funktioner i virksomheden, fx information/kommunikation, Investor Relations, jura etc., kan signalere noget andet og som sådan leve op til det normative krav om corporate/integreret kommunikation.

¹ ...den samlede mængde af betingelser, som på et givet tidspunkt og i et givet samfund styrer udsagnetens optræden, deres forbliven, deres indbyrdes forbindelser, den måde, hvorpå de grupperes i formelle helheder, deres funktion, de valoriseringer og sakraliseringer, de farves af, den form, i hvilke, de optages i praktiske eller adfærdsmæssige helheder, de principper, hvorefter de cirkulerer, undertrykkes, glemmes, udviskes eller genoplives.

² Organisationer defineres her som en ledelsesteknologi (jf. Helder 2014)

Det er således yderst sjældent, at man fra fx de store olieselskaber eller for den sags skyld andre store virksomheder, hører om medarbejdere i produktionen, der hyppigt lever i et behårdt maskinbureaukrati, hvorimod meldinger om en humanistisk approach til medarbejdere, CSR etc. fra disse virksomheders relevante afdelinger er anderledes hyppigt stof. Eller et måske lidt fortærsket dansk eksempel: Oticon, hvor man altid hørte om organisatoriske innovationer, eksperimenter o. l. med henblik på at skabe større tilfredshed, mindre fremmedgjorthed, større kollegialt og opgavemæssigt nærvær etc. etc. - fra virksomhedens Udviklingsafdeling. Hvorimod meldinger om lignende tiltag fra virksomhedens produktionsdel var ulige sjældnere.

Dette dilemma beskriver *Meyer & Rowan (1991)*

That is, organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.//Institutionalized products, services, techniques, policies, and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially. But conformity to institutionalized rules often conflicts sharply with efficiency criteria; conversely, to coordinate and control activity in order to promote efficiency undermines an organization's ceremonial conformity and sacrifices its support and legitimacy.

Om dette organisatoriske og dermed implicerede kommunikative dilemma skriver de videre:

A sharp distinction should be made between the formal structure of an organization and its actual day-to-day work activities. Formal structure is a blueprint for activities which includes, first of all, the table of organization: a listing of offices, departments, positions, and programs./.../ Prevailing theories assume that the coordination and control of activity are the critical dimensions on which formal organizations have succeeded in the modern world. This assumption is based on the view that organizations function according to their formal blueprints: coordination is routine, rules and procedures are followed, and actual activities conform to the prescriptions of formal structure. But much of the empirical research on organizations doubt on this assumption.

Om det organisatoriske og kommunikative skisma skriver Meyer & Rowan konkluderende:

Organizational structures are created and made more elaborate with the rise of institutional myths, and, in highly institutionalized contexts, organizational action must support these myths. But an organization must also attend to practical activity.

Det er således Rowan & Meyers påstand, at organisationer på grund af deres behov for både at legitimere sig, men også at beskytte deres produktionskerne i praksis taler med to tunger - eller kommunikerer forskelligt til forskellige fora.

At kampen som beskrevet af Foucault i alle tilfælde ikke er karakteriseret ved at være belastet af hverken deontologisk etik, dydsetik eller Løgstrups etiske fordring³ beskriver han i

▪ ³ Deontologisk etik (deon = pligt) er den etiske form, hvor man kigger på, om handlingen er i overensstemmelse med den gældende pligt eller bagvedliggende regel. Ifølge Kant er en god/rigtig handling defineret som en handling, der udelukkende er udført af pligt.

L'ordre du discours (1971), hvor han karakteriserer diskursen som den vold, vi udøver mod tingene. Foucault beskriver diskursivering (læs: kampen om det rette paradigme) som en sand voldtægt præget af begær og magt.

Paradigmebegrebet er især blevet kendt gennem Thomas Kuhns *The Structure of Scientific Revolutions* (1962). Kuhns hovedtese er, at discipliner gennemlever faser af henholdsvis kumulativ forskningsudvikling indenfor rammerne af fast etablerede paradigmer, afbrudt af perioder med nybrud og diskontinuitet, hvor ældre paradigmer kommer ud i krisetilstande for endelig at blive erstattet af nye og helt usammenlignelige paradigmer.

Kuhn anser den normalvidenskabelige fase for at være den eneste fase, der kan karakteriseres som grundlag for rigtig videnskab, mens han eksempelvis anser præparadigmatisk forskning for pseudo-videnskab. I den normalvidenskabelige fase rejser ingen tvivl om selve paradigmet, men anser paradigmet som det grundlag, hvorpå nye problemer kan løses. Hvis der opstår/optræder et problem, der er vanskeligt at løse, er årsagen ikke at finde i paradigmet, men i manglende kreativitet hos den, der udforsker et eller andet spørgsmål.

Appliceret på ledelse betyder det, at i nogle perioder vil kun nogle accepterede ledelsesopfattelser blive betragtet som rigtige eller "normale".

Dette forhold beskriver Floor i *Vor tids filosofi* (red. Lübcke):

Den første er, at netop ved at have et paradigme fælles undgår medlemmerne i en videnskabelig gruppe at behøve at diskutere fundamentet for deres forskning. Det betyder videre, at der vil være større indbyrdes forståelse end blandt en tilfældig udplukket flok, og der vil være udbredt enighed om hvilke forskningsresultater, der kan betragtes som en succes, og hvilke, der ikke kan. Den anden forskel er, at netop denne enighed medfører, at der er et forholdsvis fast program, man skal igennem for at lære den pågældende disciplin, hvilket igen er med til at styrke sammenholdet i gruppen. Man har læst nogenlunde de samme lærebøger, gennemtærsket samme slags eksempler på konkrete problemløsninger, man er enige om, hvem der er gruppens forbillede osv.

(Lübcke (red.) 1996:174)

Flor forholder sig, som det fremgår, deskriptivt til Kuhn uden eksplicit at nævne de potentielle risici for, at forskningen og en ledelsespraksis (?) kan gå ind i et selvbekræftende loop, der ligger indbygget i paradigmatankegangen - og uden at nævne forhold omkring, hvem der egentlig har mod nok til og tør bryde med etablerede opfattelser.

-
- Indenfor dydsetikken "opstår" en god handling fra ethvert dydigt menneske. Med dydig menes der, at man følger den "gyldne middelvej"/dyden, dvs. at man hverken underkaster sig sine bevæggrunde for meget eller for lidt (fx at man hverken er fej eller dumdrigtig).
 - " *Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej.*" (Løgstrup: Den etiske fordring).

Når Kuhn har opnået gyldighed inden for snart sagt alle videnskaber, bør det pointeres, at Kuhn har udviklet sine teser ud fra et historisk studium af fysikkens udvikling. Om Kuhns paradigmatankegang derfor overhovedet er anvendelig til andet end at orientere sig ud fra inden for andre fag, fx erhvervsøkonomi, er derfor spørgsmålet. Der må jo rejses tvivl om, hvorvidt det overhovedet er muligt ukritisk at overføre den forståelsesramme, Kuhn har udarbejdet med udgangspunkt i fysikken til andre fag - og slet ikke andre typer af fag. Et forhold Knudsen (1992) problematiserer, når han understreger, at kontroverser inden for fysik ofte kan henføres til paradigmatisk forskellige udgangspunkter, mens uenigheder inden for eksempelvis erhvervsøkonomi ikke først og fremmest kan begrundes paradigmatisk, men i lige så høj grad kan have et disciplinært udgangspunkt. Netop det disciplinære perspektiv er centralt hos Knudsen, når han i relation til erhvervsøkonomi pointerer, at erhvervsøkonomiens anvendelsesorienterede karakter (ligesom ledelse) betyder, at forskere inden for dette felt ikke udelukkende er bærere af paradigmer, men i lige så høj grad af forskellige fag, som en konsekvens af at erhvervsøkonomien typisk importerer mange af sine teorier fra en række grundfag for at nyttiggøre disse i en praksissammenhæng, der yderligere foldes ud ved Knudsens understregning af at forskning inden for anvendelsesorienterede fag typisk vil være mere ad hoc prægede end forskning inden for grundvidenskaber.

Men det er alligevel interessant, at Kuhn med sit paradigmebegreb nærmest har skabt et (videnskabeligt) *perpetuum mobile*, der, hvis man tager Kuhn på ordet, vil vedblive at eksistere og til evig tid bekræfte sig selv og derfor er endog et særdeles slagkraftigt argument i den videnskabelige diskurs og vanskeligt at argumentere imod. En *mobile* der ustandselig legitimerer sin egen eksistens ved at referere til sig selv.

Der har ovenfor flere gange været refereret til paradigmer i en forskningsmæssige forankring, men ageren i forhold til paradigmer er ikke forbeholdt en forskningsmæssig/akademisk offentlighed. Antagelsen er her, at vi alle sammen er i paradigmerne, de er en del af vores hverdag, og som Kirkeby beskriver det, lever et menneske ikke kun sammen med sit paradigme, men lever sig ind i det. Så spørgsmålet om at disciplinere sig i forhold til *om noget er vigtigt og fornuftigt* er et vilkår for alle – også ledere. Men om noget er *vigtigt og fornuftigt* kan næppe afgøres logisk, men må forhandles kontekstuel. Og om ledere for at gøre noget *vigtigt og fornuftigt* skal holde sig inden for ét paradigme er vel nærmest at opfatte som illusorisk, idet lederes vilkår så at sige er konstant at pendle mellem forskellige paradigmer defineret af henholdsvis kontekst, perspektiv, roller, opgaver, økonomi og tid, og som leder er man konstant presset til mange forskellige aktiviteter og situationer og derfor være i stand til at agere i forhold til forskellige paradigmer og paradigmatisk forståelser, hvilket i dette indlægs forståelse er ensbetydende med, at paradigmer skal opfattes som forklaringer, der er tilgængelige i forhold til det at bedrive ledelse, og som sådan karakteriserer den grundvidenskabelige eller grundlæggende indstilling, man kan indtage i forhold til en eller andet ledelsesorienteret problemstilling. Denne grundindstilling påvirker naturligvis den ledelsesteoretiske tilgang, der vælges i forhold til et givet ledelsesorienteret problem, og som sådan kan paradigmer beskrives som forklaringer, der er tilgængelige i forhold til at bedrive ledelse. Det indebærer så, at man i et eller andet omfang må acceptere, at virksomheder/organisationer udvikler deres eget paradigme (for sin ledelse), hvilket så flytter udgangspunktet fra paradigmerne til situationen,

der bliver bestemmende for hvilke paradigmer, der (kan) tages i brug i forhold til en given ledelsesopgave. I denne forståelse kan paradigmer beskrives som forklaringer/begrundelser, hvor der er indlejret forskellige udviklingstrin/faser og indbyggede (valg)muligheder, som i et eller andet omfang spiller sammen. Omvendt vil en fastlåsning til et paradigme kunne hæmme og "lukke" virksomheden på grund af manglende parathed til at kunne håndtere forskellige situationelle dynamikker og forandringer.

Ovenfor blev den substantielle italesættelse af ledelse og 'moderne ledelse' i forbindelse med årets konference nævnt, og det blev problematiseret om det overhovedet giver mening at forholde sig substantielt til ledelse. Nedenfor skal forsøges en indkredsning af ledelsesfeltet i et fortsat forsøg på at kvalificere debatten omkring ledelse helt i forlængelse af ordlyden i invitationen til konferencen, hvor der bl.a. står:

Når man opdager, at spørgsmålet om, hvordan man realiserer "den slags" (øget kompleksitet, ansattes krav om selvudfoldelse, forandringer, JH) ikke længere kan besvares med proces- og effektivitetsforbedringer, målrational adfærd, formelle strategier og lignende, opdager man et behov for et helt nyt perspektiv på tingene.

Ledelse og moderne ledelse – et forsøg på en indkredsning

Ledelse er et af de største og mest fyldigt beskrevne områder inden for erhvervsøkonomi. Ledelse bliver ustandselig sat under debat, hvad enten det drejer sig om, hvad ledelse er, hvordan ledelse skal betegnes, hvilke ledelsesformer der eksisterer (og bør eksistere) etc. etc. I dette indlæg er påstanden, at selv om der gennem de seneste 20-25 år - og endnu længere tilbage - fra forskellige ledelsesteoretikers laboratorier er fremkommet diverse forskellige ledelsesterminologier (af større eller mindre troværdighed), fx sundhedsledelse, konstruktivistisk ledelse, selvledelse, værdibaseret ledelse etc. etc. har de grundlæggende vilkår for ledelse ikke ændret sig siden antikken. Menneskesyn har ændret sig, historiske og økonomiske betingelser har ændret sig, forskellige rationaler har været på spil over tid, men uanset dette handler ledelse grundlæggende om at have *evnen til at agere og skabe resultater med og gennem andre* – en tilgang der inkorporerer to måder at anskue ledelse på: et lineært, procesorienteret (*gennem andre*) og et relationelt *med andre*. Med sin definitoriske bredde ignorerer denne definition både det ene og andet sæt af paradigmatiske (tvangs)regler for, hvad der er godt og rigtigt. Alligevel har en form for paradigmatiske tvang og regime formået at sætte sig massivt igennem i forhold til ledelse. For uanset om man har talt om konstruktivistisk, værdibaseret, selvledelse, eller hvad man nu har valgt at karakterisere ledelse som, har en rationel tilgang til ledelse præget af en positivistisk forståelse formået at sætte sig igennem gang på gang i virksomhedsmæssig sammenhæng, og det til trods for at man flere gange har erklæret en klassisk ledelsesforståelse baseret på planlægning for død.

Hvor ledelse i et positivistisk inspireret perspektiv bygger på en ensidig tro på, at objektive facts og registreringer kan danne grundlag for at træffe de rigtige beslutninger, bygger ledelse i et hermeneutisk inspireret perspektiv på fortolkninger af situationer og menneskelige handlinger som baggrund for at træffe beslutninger. Ledelse i dette perspektiv kan således defineres som situationelt betinget, hvilket indebærer, at man tillægger forskellige kontekstuel betingede betydninger vægt i forbindelse med beslutningstagningen.

Stadige forandringer og øget kompleksitet er blevet vilkår, vi er indlejret i og ikke kan tænke os væk fra. Tidligere forestillinger om fuld rationalitet med udgangspunkt i en positivistisk forklaringsmodel er blevet problematiseret under og af disse omskifteligheder. Disse betingelser betyder, at ledere skal kunne agere multipelt og multiparadigmatisk for at kunne håndtere en stadig accelererende forandrings hastighed og kompleksitet i relation til at træffe adækvate beslutninger. Forandringer og kompleksiteter der udfordrer en traditionel monokron paradigmatænkning (silotænkning, Hildebrandt & Brandi 2007), der har været styrende for både vores erkendelse og adfærd som i alle tilfælde Kuhn beskrev det.

Forandring og kompleksitet pålægger således ikke kun ledelsen at kunne agere multipelt – de må anerkende at ledelsesopgaven ikke kun er blevet en anden end tidligere, men også langt mere kompleks.

Påstanden er her, at ledelsen (i organisationer) således grundlæggende må forstå og kunne forholde sig til de normer, holdninger, værdier, verdensanskuelser etc., som medarbejdere, grupper, enheder har. Yderligere må ledelsen forstå, hvilken information og viden, der fremover skal kommunikeres (bl.a. interkulturelt) - og hvordan!

Det kan således antages, at virksomhedsledere ikke blot skal kunne honorere strengt definerede økonomiske krav, men også skal kunne tilpasse organisationen til konstant ændrede krav i forhold til en gældende social praksis. Ledelsens arbejde bliver derfor fremover lige så meget et spørgsmål om at have viden om en lang række forskellige områder fx. sociologi, psykologi, antropologi, filosofi, kommunikation, sprog, litteraturteori, semiotik etc. etc. og evne til at omsætte den viden i praksis.

Ovenfor blev det nævnt, at en række spørgsmål presser sig på, når man tager 'ledelse' som tema op. Det drejer sig som nævnt bl.a. om at forholde sig til, hvad ledelse er, hvad det vil sige at lede, ligesom de mange forskellige definitioner af ledelsesbegrebet i forhold til en substantiel tilgang blev problematiseret.

Tidligere blev den manglende klarhed i italesættelsen⁴ af 'ledelse' omtalt og i denne forbindelse er det interessant at iagttage den kolossale vækst i begrebsligheder, der gennem de seneste efterhånden mange år har præget feltet. Nærmest som en imperativ har diverse ledelsesforskere markedsført det ene mere sofistificerede ledelsesbegreb end det andet.

⁴ Når begrebet *italesætte* anvendes her, er det med direkte reference til Wittgenstein og hans *Filosofiske Undersøgelser* med fokus på sprogspil. En af de helt centrale eller måske *den* centrale pointe i *Filosofiske Undersøgelser* er Wittgensteins optagethed af, hvordan det, han kalder for *sprogspilene*, skaber den sociale verden. Et ords mening/ betydning er ikke længere den genstand, et ord repræsenterer; det er nu ordets brug, der giver det mening. Termen 'sprogs spil' afspejler, at vores brug af sprog minder om leg eller spil. Det er gennem 'leg' og sociale aktiviteter, at vi lærer at bruge sproget. Enhver livsform er forbundet med sprogs spil, og det er disse to elementer, der tilsammen danner en ramme for et underliggende regelsæt, som det er nødvendigt at følge for at kunne forstå hinanden. For at kunne bruge sproget og agere socialt må man altså kunne bruge de forskellige sprogs spil rigtigt. Det er således igennem sociale processer, at sproget ikke bare opstår, men også udvikles. Når det underliggende regelsæt brydes, opstår der nye sprogs spil. Sprogs spil overlapper også hinanden, og når nye sprogs spil opstår, sker det på basis af allerede eksisterende. Dermed kan der siges at være familieligheder i de forskellige sprogs spil. Som illustration brugte Wittgenstein ordet 'spil' om hhv. skak, tennis og fodbold, der ikke umiddelbart har ret meget med hinanden at gøre. Alligevel involverer de alle spillere, og det overordnede formål er at vinde.

Med sin introduktion af sprogs spil forsøger Wittgenstein altså at lede vores fokus hen mod sprogets *funktion*, der i *Filosofiske Undersøgelser* er i centrum for Wittgenstein, ligesom han *ibid.* hævder, at sproget må forstås ud fra den måde og i den *kontekst*, det anvendes. I *Filosofiske Undersøgelser* sætter Wittgenstein således fokus på sprogets pragmatiske niveau og viser, hvordan sproget får mening gennem anvendelse i bestemte situationer.

Begrebernes antal og eksemplerne er legio. Perspektivernes antal er legio. Og antallet af forskellige foki er legio. Der er fx tale om velfærdsledelse, miljøledelse, mangfoldighedsledelse, tillidsledelse, dialogbaseret ledelse, sundhedsledelse, selvledelse etc. etc. Mange af begreberne fremstår subtile og noget fortænkte, og underkaster man dem en nærmere betragtning, eksponeres denne subtilitet. Hvis man fx antager, at ledelse i en eller anden form indgår i de fleste sociale og organisationssociologiske sammenhænge og bl.a. grundlæggende handler om at relatere sig til andre og sammen nå et mål, kommer flere af begreberne som selvstændige discipliner nævnt ovenfor nærmest til at fremstå overflødige. Hvis man skal lede og dermed relatere sig til andre og sammen nå et mål, er det vel grundlæggende nødvendigt, at man anerkender en vis forskellighed (mangfoldighed), ligesom enhver form for ægte relation bygger på en vis grad af tillid etc., der som sådan er en integreret del af at lede, uden at det udgør en ledelsesform (eller disciplin) i sig selv. Men det er netop karakteristisk (og udtryk for diffusionen i forhold til at kunne definere ledelse mere generelt?), at ledelse får/må have vedhæftet bestemte led for at fremstå intenderet meningsfuldt og præcist. De mange nye begrebsligheder kan ind imellem give indtryk af at befinde sig i en ledelsesmæssig modeverden, hvor kejserens nye klæder er den dessin, der eksponeres tydeligst på den ledelsesmæssige catwalk.

Bøje Larsen (2002) fokuserer på konstellationen 'ledelse og mode'. Han beskriver ledelsesfeltet som en arena for mode- og popularitetssvingninger og lister et overvældende antal eksempler på forskellige betegnelser op⁵.

Efterfølgende beskriver Larsen, hvor og hvor længe nogle af de ovenfor beskrevne ledelsesretninger har været på mode, og generelt argumenterer han for, at uanset den enkelte retnings levedygtighed har modepræget været karakteristisk på den måde, at de som andre modeluner har oplevet dels at være både lovende og fashionable for senere at blive foragtet og lagt afstand til *som kun gamle moder oplever det*. Som eksempel nævner han Service management der i slutningen af 80'erne havde en dominerende position både inden for det offentlige og private. En æra hvor snart sagt alle virksomheder satsede på service, serviceuddannelser etc. etc. Service blev kort sagt et credo, indtil spotlightsen blev flyttet til et nyt dessin på catwalken og Service management gled ud i keglens periferi.

Indledningsvis beskriver Larsen, hvordan beskæftigelsen med ledelse bliver vigtigere og vigtigere parallelt med, at ledelsesteorien bliver mere og mere kaotisk. Han karakteriserer med en ikke ringe ironisk distance ledelsesfeltet som 'markedet', og skriver hvordan han oplever markedet præget af et hav af teorier, traditioner og forfattere, som han metaforisk karakteriserer som teltholdere, der hver for sig forsøger at skrike højere end andre for at blive hørt på denne brogede ledelsesmarkedsplads. Det seneste – eller mest moderne (?) – tilbud på denne brogede markedsplads er, at virksomhederne nu kan ansætte en *happiness manager* – hvilket næsten er deprimerende!

⁵ Motivation, Sensitivitetstræning, Gruppedynamik, Projekt- og matrixorganisation, Service Management, Personlig planlægning, Virksomhedskultur, ISO 9000, TQM, EFQM, BE, ABC, TPM, 6-S, Etisk renskab, Vidensregnskab, grønt regnskab, Miljøledelse, BSC, HRM, CRM, Just-In-Time, Kanban, Kaizen, Lean Manufacturing, Total Productive Maintenance, BPR, Værdibaseret ledelse. Kaos management, Reputation management, Den lærende organisation, Knowledge management, Diversity management (Larsen, 2002:207)

Netop karakteristikken af ledelsesfeltet som et broget marked med stor sproglig uklarhed og sprogdifferentiering kan påkalde sig en diskussion om ledelse som ét samlet (teoretisk) felt, hvilket i relation til paradigmer og karakteristikken af paradigmer som den yderste begrundelse kan problematisere, om paradigmer i forhold til dette pluralistiske felt kan betragtes som den yderste begrundelse, eller om det i stedet handler om, at paradigmet i forhold til de mange nydannelser bliver den yderste legitimitet for det nye begreb (?).

Johnsen (1998) fremhæver det klassiske akademiske krav i relation til ledelse, at forskningsbaseret ledelse skal honorere det klassisk videnskabsteoretiske krav om at bygge på et paradigme. Men understreger samtidig – og problematiserer i forhold til en ”traditionel” paradigmeforståelse - at ledelsesforskningen er så pluralistisk, at den baserer sig på en familie af paradigmer.

Og dette forhold kan (måske) problematisere, om det dybest set giver mening at operere med de mange forskellige paradigmatisk tilgange i forhold til et så pluralistisk felt som ledelse frem for med reference til Descartes epistemologiske differentiering mellem den fysiske og den sociale verden og til den grundlæggende adskillelse mellem naturvidenskaber, samfundsvidenskaber og humanistiske videnskaber kun at operere med to grundlæggende paradigmatisk forståelser: positivisme og hermeneutik, som netop ikke står isoleret i forhold til hinanden, da fortolkning (filosofisk hermeneutik) altid indgår, hvilket så peger i retning af i forhold til ledelse kun at operere med begrebet paradigme, idet begrebet så bliver en form for paraply, under hvilken der så kan tillægges forskellige udformninger og udviklingstrin, der kan nyttiggøres i forhold til en situation. Dette vil så indebære, at med en accept af forestillingen om at organisationer udvikler sit eget paradigme (for sin ledelse) ville den klassiske paradigmatænkninng her blive reduceret til, at paradigmer kan beskrives som et begreb, hvorunder ligger forklaringer/begrundelser, hvor der er indlejret forskellige udviklingstrin/faser og indbyggede (valg)muligheder, som i et eller andet omfang spiller sammen⁶, og som kan nyttiggøres i forskellige situationer.

Ovenstående kan yderligere bringe spørgsmålet om, hvorvidt det at anskue ledelse som et samlet felt, er meningsfuldt. Måske skulle man netop med udgangspunkt i den meget store uklarhed, manglende præcision og manglende definition i stedet karakterisere 'ledelse' som et løst koblet diskursfællesskab, der konstrueres i sproget som beskrevet af Wittgenstein, Berger & Luckmann m.fl. og som sådan betragtes som et socialt praksisfællesskab. Og altså ikke som et udviklingstrin – her beskrevet som *moderne* – i forhold til ledelse.

Dette indlæg blev indledt med H. C. Andersen og skal afsluttes med H.C. Andersen som en kommentar til den kritiske tilgang, der er repræsenteret i dette indlæg. I forbindelse med en udgivelse af Nye Eventyr (1843), som Andersen sendte til Søren Kierkegaard, havde Andersen forsynet sin bog med følgende dedikation, der relaterede sig til Kierkegaards udgivne *Enten - Eller og Frygt og Bæven*, og som jeg i al ubeskedenhed vil tillade mig at

⁶ Denne opfattelse lægger sig forlængelse af et postmoderne tilgang til videnskabsteori karakteriseret ved en ikke-konkurrerende sameksistens af forskellige paradigmer, der ikke ekskluderer hinanden.

gøre til min i relation til dette indlæg i almindelighed og min karakteristik af den akademiske offentlighed i særdeleshed:

Enten De synes om mine Ting *eller* De ikke synes om Dem, kommer de dog uden *Frygt og Bæven*, og det er jo allerede Noget.

Referencer

Andersen, Jens (2003): *Andersen – en biografi* (Gyldendal)

Baggesen, Søren (1993): "Dobbeltartikulationen i H. C. Andersens eventyr" in Johan de Mylius, Aage Jørgensen & Viggo Hjørnager Pedersen (red.): *Andersen og Verden. Indlæg fra den første internationale H. C. Andersen-konference, 25.-31. august 1991*. Udgivet af H. C. Andersen-Centret, Odense Universitet. Odense Universitetsforlag, Odense 1993.

Berger, Peter & Thomas Luckmann (1990): *Den samfundsskabte virkelighed – en videnssociologisk afhandling*. (Lindhardt & Ringhof)

Brandt, Søren & Steen Hildebrandt (2007): *Ledelse* (Børsens Forlag)

Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979/1982): *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life* (London)

Christensen, Gudrun (1994): "Diskursanalyse – et bidrag til metodeudvikling" (HHK)

Foucault, Michel (1971): *L'ordre du discours* (Gallimard, 1971)

Foucault, Michel (1999): *Ordene og tingene - en arkæologisk undersøgelse om videnskaberne om mennesket*. København: Spektrum.

Foucault, Michel (1970): "Diskurs og diskontinuitet". In: *Strukturalisme*, 145-162.

Foucault, Michel (1999): "Science and knowledge". *The Sociology of knowledge*, vol. 2, 357-374.

Foucault, Michel (2002): *Overvågning og straf* (Det lille Forlag)

Glasl, Friderich & Bernard Lievegoed (2008): *Udviklingsledelse – fra pionervirksomhed til netværksorganisation* (Ankerhus)

Heede, Dag (1992): *Det tomme menneske - Introduktion til Michel Foucault*. København: Museum Tusulanum.

Helder, Jørn (2006): *One Company, One Language – The NN-case* (CBS, Ph.d.-serie 14.2006)

Helder, Jørn (2014): *Ledelse og videnskabsteori – cowboybukser eller smoking* (Hans Reitzel)

Hildebrandt, Steen (1981): "Videnskabsteoretiske betragtninger omkring erhvervsøkonomien" in *Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, Bind 45

Johnsen, Erik (1976) *Ledelseslærens elementer* (Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk)

- Johnsen, Erik (1983/1989): *Introduktion til ledelseslære* (Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk)
- Johnsen, Erik (1991): *Ledelse af ledelsesprocessen* (Dafolo)
- Johnsen, Erik (1997): "Ledelseskommunikation". In: *Ledelse '97, 1997*. Børsen, 85-118.
- Johnsen, Erik (1998): Ledelse i det 21. århundrede: Afskedsforelæsning fredag den 20. november 1998, Handelshøjskolen i København (Dafolo)
- Johnsen, Erik (2002): *Managing the Managerial Process* (DJØF Publishing/Universitetsforlaget AS)
- Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv* (Samfundslitteratur)
- Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Om betydning – tetragrammatonske betragtninger*. København: Handelshøjskolens Forlag
- Kirkeby, Ole Fogh (1994): *Verden, ord og tanke*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Knudsen, Christian (1992): *Økonomisk metodologi* (Jurist - og Økonomforbundets Forlag)
- Kuhn, Thomas (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. (University of Chicago)
- Kuhn, Thomas (1970): *The Structure of Scientific Revolution* (2nd ed.) (University of Chicago)
- Larsen, Bøje (2002): *Mening i galskaben: introduktion til ledelsesteoriene* (Jurist- og Økonomforbundet)
- Launsø, Laila & Olaf Rieper (2000): *Forskning om og med mennesker*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk.
- Meyer, John W & Brian Rowan (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" in *The New institutionalism in Organizational Analysis* ed. Walter W. Powell and Paul DiMaggio
- Mik-Meyer, N & K. Villadsen (2007): *Magtens former. Sociologiske blikke på statens møde med borgeren*. (Hans Reitzel)
- Mintzberg, Henry (2010): *Om ledelse* (L&R Business)
- Poulsen, Jørgen (1999): *Kultur og betydning – kommunikation som kulturel og social praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Powell, Walter W. & Paul J. DiMaggio (eds) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (University of Chicago Press)
- Raffnsøe, Sverre et al.(2009): *foucault*. (Samfundslitteratur)
- Schutz, Alfred (2003): *Hverdagslivets sociologi - en tekstsamling*. (Hans Reitzel).

Scott, W. Richard (1992): *Organizations - rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Sismondo, Sergio (1993): "Some social constructions". *Social Studies of Science*, vol. 23, August 1993, 515-554.

Wenneberg, Søren Barlebo (1997): *Videnskab og socialkonstruktivisme - et umage par*. København: HHK, LPF.

Wenneberg, Søren Barlebo (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.