

---

# Åke Sandberg (red): Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning

SNS förlag, 3:e upplagan, 1997

Bogens første oplag kom for tio år siden, i 1987. Den var et tidligt forsøg på en kritisk stillingtagen til de nye ledelsesformer med fokus på fleksibilitet og integration. Med dette 3:e oplag av *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning* er der sket en kraftig udvidelse og udvikling af bogen, således at vi nu igen står med en meget aktuel bog. Den behandler på en omfattende måde den aktuelle udvikling i ledelse og arbejdsforhold. Artiklerne er inspirerende og let læselige, og så er den meget svensk: Bogen er gennemsyret af en opfattelse af, at ledelse ikke kun bør være noget for ledere, men noget mange parter på virksomhederne er involveret i.

Jeg vil her omtale de artikler, jeg fandt mest spændende:

Åke Sandberg skriver om "foretagsledning, arbete och fack i förändring". Her giver han en meget nuanceret beskrivelse af et felt, som er præget af demagogi og modestrømninger. Der sker efter Sandbergs opfattelse en forfinet og mere detaljeret styring, indlagt i teknologien og i systemerne samtidig med at der sker en vis afbureaukratisering af ledelsen. Udviklingen går mod "hårdere" styringssystemer og "blødere" (men ikke nødvendigvis mindre autoritære) ledelsesmetoder. Ledelsessystemer importeres fra den anden side af Atlanten. De er præget af den amerikanske kultur, hvor lederen opfattes som virksomhedens eneste subjekt. Hvorvidt disse ledelseskoncepter skaber resultater er tvivlsomt, men de formår at skabe ro, legitimitet og tryk blandt lederne. De faglige organisationer

må møde de nye ledelsesformer ved at satse på en form for forhandlet målstyring, og ved at møde entydighed og autoritære virksomhedsledelse med dialog og pluralisme.

Torsten Björkman skriver om "management – en modeindustri". Artiklen lægger ud med at gennemgå storheden i den svenske model for udvikling af arbejdet med socioteknikken i 1960erne og 1970erne, med Volvo som den store trækraft i Kalmar og Uddevalla. Da farten gik af Volvo overtog ABB med T50, og gennem LOM-programmet søgte man at udbrede den svenske vej til hele erhvervslivet. Af artiklen får man imidlertid det indtryk, at den svenske model ikke slog til. Den kunne ikke klare 1990-ernes krise. Amerikanske ledelseskoncepter spreder sig med stor hast, og med dem følger downsizing og outsourcing. Björkman gennemgår på en oversigtlig måde indholdet i disse nye ledelseskoncepter. Disse nye ledelseskoncepter bæres frem af nogle meget store og meget stærke konsulentvirksomheder, som svensk erhvervsliv åbenbart ikke kan modstå, selvom de er et kulturfremmed element.

Martha Blomqvist skriver om "organisationer för kvinnor?". Her spørger hun hvordan kvinder berøres af udviklingen mod nye organisationsprincipper. Har kvinder fordel af at bureaukratiet smuldrer, eller skaber det bare nye kønsmæssige opdelinger? Blomqvist præsenterer nogle resultater, der viser, at kvinder oftest er mere positiv overfor organisationsudvikling end mænd, og at de ofte også får mest ud af det: De får bredere jobs, mere læring, større selvstændighed, men

også en større arbejdsbyrde. Hvorvidt potentialerne i de nye organisationsprincipper for kvinderne bliver realiseret afhænger dog af de kulturelle forhold på virksomheden, hvor stor andel af de ansatte, der er kvinder, og hvorvidt mænd og kvinder fungerer sammen, eller hver for sig.

Mats Alvesson skriver om ”att synkronisera frestllningar: Fretagskultur och ledarskap”. Artiklen er en god kritisk gennemgang af kulturbegrebet. Med kulturbegrebet lægges der vægt på værdier, betydning og mening. I den amerikansk dominerede litteratur på området forstås virksomhedens kultur i høj grad som noget entydigt og ledelsesskabt. Heroverfor lægger Alvesson vægt på, at der i organisationer findes en kulturel mangfoldighed, som det er muligt at udnytte positivt. Ledelsen har en opgave i at vedligeholde kulturen, men kan vanskelig ændre den. Ledelsen er i højere grad et produkt af og ikke en producent af virksomhedens kultur. I artiklen anlægges en mere åben og demokratisk tilgang til kulturbegrebet end i den meste litteratur på området.

Lennart Svensson skriver om ”lrande genom organisationsutveckling”. Interessen for læring er meget stor, måske fordi læring er blevet en ny velegnet arena for kompromiser og samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter – alle går ind for læring. Svensson ser på den ene side den nye praksisorienterede opfattelse af indlæring som et positivt træk, fordi det værdsætter hverdagens læring. På den anden side er der en fare for, at denne nyorientering glemmer værdien af den teoretiske læring. Uden den bliver man

let fastlåst i rutiner, som vanskeligt kan tilpasses en ny situation – man bliver bundet til sit aktuelle arbejde og sin aktuelle arbejdsplads. Svensson anlægger et mere demokratisk læringsbegreb, end det gængse, og han kritiserer det meste litteratur på området for at være blind for magtrelationer og interessekonflikter.

Casten von Otter har en interessant teoretisk orienteret artikel om privatisering, udlicitering og markedsorientering af den offentlige sektor. Carl le Grand har en interessant, og også primært teoretisk orienteret artikel, om arbejdsmotivation og nye lønformer. Han skriver om ln ud fra en sociologisk synsvinkel, hvilket er en sjældenhed.

Bogen er inspirerende lsning for arbejdslivsforskere, samtidig med at den indeholder en række bidrag, som vil være velegnet til undervisningsbrug. Men bogen synes også at vise en vis rådvildhed i svensk arbejdslivsforskning. Bogen indeholder en række kritiske synsvinkler på nye udviklingstræk i ledelse. Men den indeholder meget få positive bud for fremtid. Den begejstring, der har præget svensk arbejdslivsforskning, er der ikke meget tilbage af. Og bogen skaber ikke nye åbninger til miljorientering og bredydighed, til globalisering og regionalisering eller til innovation og deltagelse. Bogen kan kun i meget begrænset omfang se mulighederne i tiden. Der er ikke meget tro på fremtiden.

**Helge Hvid**, lektor  
Institut for miljø, teknologi og samfund  
Roskilde Universitetscenter  
Danmark