



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT,
professor ved Institut for Organisation og ledelse,
Handelshøjskolen i Århus

Back to basics-ledelse

Der findes mange forskellige slags god ledelse, og ledelse er utrolig situationsbestemt, fastslår Joan Magretta i »Ledelse i Grunden«, hvor hun lægger afstand til den luftige managementretorik

AF PER NIKOLAJ BUKH
Af BDO-professor,
cand. oecon., ph.d.
Handelshøjskolen i Århus

De fleste ledelsesbøger handler om ét bestemt emne – og ofte også en bestemt metode eller teknik, som forfatterne mere eller mindre lovpriser de fremhæver som værende særlig egnet, særlig ny eller bare særlig nem at få succes med. Kigger man ned over bogkataloget springer emner som balanced scorecard, activity based costing, customer relationship management, value based management, den lærende organisation, videnledelse osv frem.

Det er modeord, det handler om. De smarte begreber, som vi egentlig ikke bryder os så meget om, og som vi helst vil kritisere og lægge afstand til. For nogle er trebstavsledelse næsten at sammenligne med den forbudne frugt i paradiset – i al fald har vi svært ved at lade være med at smage. Det gælder hvad enten man er virksomhedsleder eller underviser. Begreberne klinger så dejligt.

Der kommer nye begreber til hele tiden. Dem vi kender blandes på en ny måde og nye bøger udgives. Flere og flere. På den baggrund kan det synes håbløst at følge med i nye ledelsestrends og

modebølger. I den hektiske dagligdag bliver det for de fleste af os et langtidsprojekt at få læst en bog. Det nye som vi hørte om på konferencen, som chefen lod hænge i luften og som vi læste om i avisen trænger sig på. Vi køber en bog, som vi flere gange om ugen flytter rundt på: Natbordet, tasken, toget, skrivebordet osv. Men er det værd at læse mere end de første 50 sider?

STOP!

En dag sagde strategi-redaktøren på Harvard Business Review, Joan Magretta, stop. Det kom der bogen Ledelse i Grunden ud af, og det er befriende at læse den nu forhenværende redaktørs bog, der på eminent vis fortælles os, hvad det egentlig er det handler om, når vi skraber al glassuren af begreberne. Det er Joan Magrettas gennemgående synspunkt, at man ved at fokusere på forståelsen af virksomhedens værdiskabelse kan komme til kernen af, hvad ledelse handler om.

Magrettas bog adskiller sig fra de mange bøger, der lovpriser nye ledelseskoncepter,

ved i stedet for at foreslå nye metoder og teknikker, at bringe os tilbage til de grundlæggende principper for ledelse. Og det er ikke uden grund, at hun i bogens forord fremhæver, den betydning Peter Druckers klassiske værk Management fra 1970'erne har haft for udformningen af de tanker, som hun i sin bog deler med os.

Mission og vision

Bogen er struktureret i to dele. Den første del handler om design og består af fire kapit-

ler med emnerne værdiskabelse, forretningsmodeller, strategi og organisation, mens anden del bærer titlen »Execution: Making it Happen«. Denne del indeholder fem kapitler, der viser, hvilken rolle den talbaserede opfølgning har, hvordan mission, vision og værdier bruges, hvordan innovation og usikkerhed håndteres og endelig et kapitel om menneskene i organisationen.

Ganske provokerende er dette kapitel placeret som det sidste. Det er befriende at se, at forfatteren ikke per refleks

forfalder til at tage udgangspunkt i medarbejderne, deres kompetencer, osv. som virksomhedens vigtigste fundament.

For, som Magretta skriver, så handler alle ledelsesdisciplinerne jo om at understøtte individets specialiserede bidrag, således at de tilsammen skaber en fælles organisationsindsats.

Dette kan synes som en umulig opgave af fortælle alt om ledelse på omkring 250 sider, for der er ikke blot god og dårlig ledelse, men snarere mange forskellige slags god

ledelse, hvilket da også er en Magrettas konklusion: Ledelse er utrolig situationsbestemt – nok også mere end man får indtryk af i de fleste ledelsesbøger. Men ikke desto mindre har Magretta sat sig for at besvare spørgsmålet om, hvad ledelse er. Det lykkes rigtig godt.

For alle

Bogen er usædvanlig velskrevet og meget nem at gå til. Forfatteren skriver selv i forordet, at det er en bog for alle, hvilket faktisk er rigtig. Den kræver ikke forudgående kendskab til ledelsesteori, men formår derimod undervejs ved eksempler og cases at trække på industriøkonomisk og organisationssteoretisk litteratur, så alle kan være med. Men det er ikke en banal bog – og den er ikke overfladisk!

Det er skæbnens ironi, at af Joan Magretta undervejs i sine bestræbelser på at lægge afstand til den luftige management retorik og reetablere respekten for den grundlæggende ledelse selv er på vej til at blive en international managementguru. Da bogen sidste år udkom i USA strøg den til tops på bestseller-listerne og hun holder selv foredrag på linje med de andre konceptmagere. Så måske er det den ledelsesmæssige retorbølge, der har ramt os. Alt imens vi downsizer og righstizer virksomhederne er turen nu kommet til ledelsesretorikkens pomp og pragt.

www.pnbukh.com

Joan Magretta
Ledelse i grunden
Børsens Forlag. 247 sider
Pris kr. 455 inkl. moms.
ISBN 8775539659.

Bøger til anmeldelse sendes til:
Steen Hildebrandt,
Handelshøjskolen i Århus,
Haslegårdsvej 10,
8210 Århus V.



Der er én faktor, der afgør, hvorvidt en organisation får succes:

mennesker
at finde dem
at rekruttere dem
at fastholde dem
at udvikle dem

Hudson

TMP/HUDSON GLOBAL RESOURCES
TMP/HUDSON HUMAN RESOURCE CONSULTING

tlf: 70 27 77 33

www.hudsonresourcing.com

MBA
den ultimative
lederuddannelse



mba
BUSINESS
INSTITUTE
AALBORG

Business Institute Aalborg

Voerbjergvej 40 • 9400 Nørresundby
Telefon 70 26 57 80 • Telefax 96 32 20 28
e-mail: info@mba-aalborg.dk
www.mba-aalborg.dk

Executive
Outplacement
baseret på tillid, viden og erfaring

17 års erfaring i
genplacering,
outplacement og
coaching på alle
niveauer.

Få et uforpligtende
møde med partnerne
Bent Andersen
eller
Jens Balling

Institut for Karriereudvikling
Lyngbyvej 217, 2900 Hellerup, Tlf. 39622526, www.iku.dk

IKU

Vi tager det meget personligt