



## Management 2.0

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

Det har været en stor fornøjelse at læse Gary Hamel og Bill Breen's seneste bog: The Future of Management. Køb den! Hvor Peter F. Drucker var det 20. århundredes store management-tænkere, så er Gary Hamel måske ved at blive en af verdens mest dominerende, praktiske og kreative managementtænkere i det 21. århundrede. Han taler om Management 2.0. Jeg har ikke med denne bog haft til hensigt at forudsige, hvad ledelse vil være i fremtiden. Jeg har haft som formål "to help you invent it", siger han. Hamel har kæmpestore drømme og ambitioner. Bare bogens titel! Og samtidig er han benhård og realistisk i den forstand, at han taler om den eksisterende industrielle virksomhed, IT-virksomhed, videnbaserede virksomhed, supermarkedet, byggekoncernen mm. Han taler i realiteten om både den private og offentlige sektor, men det er den private, konkurrenceorienterede og globalt orienterede og agerende virksomhed, der er i centrum. Ikke nødvendigvis den meget store virksomhed, men den virksomhed, der er på konkurrencemarkeder.

Management innovation, ledelsesinnovation, er det store begreb i bogen. I do have a dream, siger Hamel. Jeg drømmer om organisationer, som er i stand til at forny sig spontant, hvor store forandringer ikke er forbundet med smertefulde traumer, hvor der er en tydeligt vibrerende innovationspuls i enhver aktivitet; jeg drømmer om virksomheder, der fortjener det engagement og den kreativitet, der er i de mennesker, der arbejder i virksomheden, og som virkelig får det bedste mulige ud af mennesker. Hamel drømmer om en virksomhed, hvor mennesker, kreativitet, tillid og frihed er centrale fænomener.

G. Hamel og B. Breens bog er et frontalangreb på og et kæmpemæssigt opgør med det 20. århundredes kortsigtede ledelsesmæssige effektivitetsparadigme. Vi er alle fanger af vore paradigmer, siger forfatterne. Og som ledere er vi fanger af et paradigme, som placerer bestræbelser på opnåelse af kortsigtet effektivitet foran alle andre mål. Det klassiske scientific management, bureaukrati-paradigme bliver forklaret og analyseret, loyalt og kort, og det bliver gjort ekstremt tydeligt, hvad det er for en mangfoldighed af faktorer og årsager, der gør, at dette paradigme nødvendigvis må erstattes af noget andet, efterhånden som vi kommer ind i det nye århundrede og får indhøstet en række nye erfaringer, f.eks. med internettet. Bogen handler om, hvordan du og jeg først forestiller os og dernæst opfinder og skaber fremtidens ledelse.

Gary Hamel sætter trumf på ved at referere en amerikansk undersøgelse, hvor man spurgte 86.000 medarbejdere i private virksomheder om, i hvilket omfang og på hvilke måder de følte, at de var engagerede i deres arbejde. Det handler om medarbejdere og ledere, der er fanget i det gamle kortsigtede effektivitetsfængsel. 14 pct. af de 86.000 var 'highly engaged'. 24 pct. var 'disengaged'. Resten befinder sig i det, som Hamel kalder den lunkne midte. Dette er et skandaløst tab af menneskelige evner, kapaciteter og muligheder. Og det bidrager til at forklare, hvorfor en række organisationer i realiteten performer mindre dygtigt og er mindre dygtige, end de mennesker, der er der. Tænk lige over det! Her er problemets kerne. Vi skabte i begyndelsen af forrige århundrede organisationsstrukturer og ledelsesredskaber, hvis opgave var at håndtere ineffektivitet. Hvis opgave var at skabe kortsigtet, materiel effektivitet gennem f.eks. tids- og metodestudier, planlægnings- og kontrolsystemer og meget andet. Og vi fik det, vi tilstræbte: Stor materiel og effektiv produktion.

Situationen nu er en helt anden, men vi kan ikke skabe den ledelsesmæssige innovation, der er påkrævet. Vi er innovative, når det handler om produkter og systemer, men ikke når det handler om ledelse, organisering, samarbejde mm. Vi har, siger G. Hamel, for meget management og for lidt frihed. Vi har for meget hierarki og for lidt fællesskab. Vi har for meget formaning og for lidt mening og formål. Det er vor udfordring nu. G. Hamels bog er et gedigent oplæg, udspil og provokation.

Læs denne meget kompetente, meget klare og meget konkrete bog. Den henvender sig i direkte

tale til den praktiserende leder, der på den ene side mærker fængselsstemningen og som på den anden side kan se både behov og muligheder for ledelsesmæssig innovation. "Den, der ikke bevæger sig, mærker ikke sine lænker", siger et gammelt ordsprog.

**Gary Hamel & B. Breen: The Future of Management. Harvard Business School Press. 272 sider. ISBN 978-1-4221-0250-3. [www.HBSPress.org](http://www.HBSPress.org)**

---

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