

Kapittel 3. Ledelse og kunnskap - angloamerikanske og tyske kontraster¹

Innledning

De fleste maktposisjoner er besatt av ledere som aldri har stilt til valg, men først og fremst har oppnådd posisjonen ved hjelp av sin ekspertise, sosiale bakgrunn og tilgang til mektige støttespillere. Innenfor samfunnsfagene har man vært forunderlig lite interessert i å forstå bakgrunnen for at offentligheten og de ansatte fremdeles godtar at de ikke skal ha rett til å velge sine ledere, og at de utfører disse ikke-valgte lederens ordrer og instruksjoner. Det har i liten grad vært utviklet teorier som gjør det mulig å forstå de demokratiske substituttene som er utviklet for å sikre at lederskapet blir oppfattet som legitimt. Ideelt sett skal de fleste av dagens lederposisjoner være kunnskapsbaserte, og altså ikke først og fremst legitimeres ved hjelp av formal-demokratiske prosedyrer eller ved å vise til rettigheter som er knyttet til eierskap og arv. Det vil derfor være naturlig å fokusere på kompetansens betydning, og hva som gjør at noen former for kunnskap blir oppfattet som mer velegnet til å legitimere lederposisjoner enn andre.

I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i noen kontraster mellom ledelsessystemene i USA, Storbritannia og i Tyskland. Hva er sammenhengen mellom de kunnskapsoppfatninger som er rådende og den måten ledelse blir legitimert på i disse tre landene? I hvilken grad er ledelse blitt utskilt som et eget fagfelt og yrkesfelt? Hva skjer når de ulike ledelsestradisjonene kommer i berøring med hverandre? Skjer det en tilnærming eller kan det hende at slik berøring bidrar til å forsterke de forskjellene som er oppstått? Hovedvekten vil bli lagt på næringslivet, men vi vil også i noen grad drøfte betydningen av forskjeller mellom offentlige og private virksomheter. Fordelen med en slik makrohistorisk innfallsvinkel er at det blir mulig å forstå hvordan ulike kunnskapstradisjoner og autoritetsforståelser kobles og kommer til å danne utgangspunktet for ulike skoleretninger, slik som for eksempel profesjonell og faglig ledelse (se kapittel 2 og 9).

I etterkrigstiden har ikke minst innflytelsen fra USA og Japan vært åpenbar for de som arbeider som ledere, konsulenter eller lærere ved økonomisk-administrative fagretninger. De kontinentale europeiske land framstår ikke lenger i den grad som forbilder. Det er også skjedd endringer i forholdet mellom offentlig og privat sektor. Spesielt siden 1980-tallet har vi opplevd en sterk

¹ Artikkelen er skrevet i samarbeid med Tor Halvorsen og tidligere publisert i Byrkjeflot, H. (red.) 1997. *Fra Styring til Ledelse*. Bergen:Fagbokforlaget

svingning i retning av at privat sektor fungerer som premissleverandør for det som skjer i det offentlige. I tidligere perioder har offentlig sektor og de kontinentale ledelsesidealer i større grad framstått som forbilder.

Vi vil altså drøfte hvordan ledelsesformer bygger på historisk betingede koblinger mellom kunnskap og autoritet. Det er ut fra et slikt perspektiv at vi nå skal beskrive de historiske forholdene som ligger til grunn for den måte ledelse har vært forstått på i Tyskland, og skal sammenligne med tilsvarende forhold i det angloamerikanske området. Relasjoner mellom elitene og endringer i eliteseleksjon over tid blir da viktig. Det er også interessant å fokusere på hoffdanninger omkring ledere (Sørhaug 1996:55). I dagens situasjon vil dette si at man må fokusere på de grupper som har utviklet de ideer og konsepter som danner utgangspunktet for ledernes strategier, deres problematisering av omverdenen og den måten de legitimerer sine posisjoner på. Dette kunnskapskomplekset av konsulenter, forskere, lærere og skribenter innenfor ledelse er i dag blitt en selvdrevet næringsgren. Konsulentene er lederskapets lojale kritikere. Hemmeligholdet preger næringsgrenen, og det stilles nå større krav til åpenhet omkring konsulentvirksomheten. Stadig flere tar til orde for at rådgivningsprosessen må åpnes slik at flere parter kan få delta (Staute 1996, The Economist 1997) .

Først vil vi rette oppmerksomheten mot det sjiktet av utdannede byråkrater som la premissene for lederskapet innenfor det offentlige i Tyskland fra midten av forrige århundre og utover: de klassiske mandarinene. Vi stiller spørsmålet om det nå er i ferd med å bli utviklet en ny type mandariner, med et mer globalt virkefelt, og om dette bidrar til ensretting og standardisering av måten vi leder hverandre og organiserer oss på. Det sosiale grunnlaget for denne gruppen er først og fremst å finne i "business schools", investormiljøet, konsulentbransjen og topplederskapet i multinasjonale selskaper (Useem 1996). Selv om budskapet varierer noe, er det vanskelig å komme utenom at det er den amerikanske management-tradisjonen og den økonomiske vitenskapen som ligger til grunn for det meste av det som presenteres.

Kunnskapsutviklingen og internasjonaliseringen er i dag gjensidig forsterkende fenomener som utfordrer tradisjonelle eliters posisjoner og lederskapsidealer. Forskjellen mellom de nye og de tradisjonelle mandarinene er at de førstnevnte opptrådte på nasjonens og danningens vegne, mens dagens mandariner er mer internasjonalt orientert. Karakteren av budskapet er også forskjellig, da de nye mandarinene utgir seg for å være i besittelse av en generell lederkunnskap som kan brukes på alle felter, ikke bare det snevre økonomiske. Politikken er blitt "junior partner" til næringslivet (Sejersted 1997:49). Dette innebærer at det private foretaket er blitt den viktigste legitimasjonskilde

for lederskapet på de fleste områder, mens de klassiske mandarinene ønsket å opprettholde et skille mellom ledelse i kulturstaten og i økonomien.

Statssvake og statssentrerte samfunn

I den statsvitenskapelige litteraturen er det blitt lagt vekt på det markante skillet mellom de statssentrerte kontinental-europeiske og de statssvake angloamerikanske samfunn.² Dette skillet går igjen i beskrivelsen av flere viktige sosiale relasjoner. For eksempel er sosiale bevegelser i statsdominerte samfunn mer innrettet mot å erobre statsapparatet, og dette betyr at de overtar mange av de samme organisasjonstradisjoner som de angivelig ønsker å bekjempe. Derfor utvikles det også i det sivile samfunn hierarkiske organisasjonsformer og ledelsesformer som speiler statsapparatet. Angloamerikanske "qualifying associations" (Millerson 1964) og profesjoner framstår som alternativer, da statusgrupper som for eksempel industriledere og advokater kan opptre langt mer autonomt i samfunn der "statsvariabelen" står svakere (Nettl 1968, Birnbaum 1988). Samfunnsvitenskapen framstår også som mer problemorientert og politikkfiksert i det kontinentale Europa, og da i kontrast til den disiplinbaserte akademiske tradisjonen i USA. Denne pregingen er selvsagt toveis, slik at profesjoner og statusgrupper preger statsforvaltningen. Silbermans historiske studier viser at statsforvaltningen preges av rutiner og byråkratiske prinsipper i det kontinentale Europa, mens statsforvaltningen i USA og England er mer profesjonelt orientert (Silberman 1993:43).

Når vi i det følgende sammenligner den angloamerikanske profesjonelle ledelsesoppfatningen med den tyske faglige, vil vi ta utgangspunkt i hvordan forholdet mellom stat og økonomi er konstituert. Vi ønsker å understreke betydningen av at de tyske mandarinene i sin tid var knyttet til statsbyråkratiet og embetsmannsstaten, mens det nye ledelsessjiktet som oppstod i USA var knyttet til storforetaket og de frie profesjonene. Når det gjelder profesjonell bakgrunn ser vi i begge tilfeller en overgang fra ingeniører og jurister til økonomer. Karakteren av utdanningen er også viktig. Det er stor forskjell på en tysk bedriftsøkonom som er utdannet ved et universitet og en amerikansk Master of Business Administration (MBA-kandidat) som er utdannet ved en privat eliteinstitusjon. Det spiller også en rolle hvilken innretning studiet har. En tysk jurist oppfatter seg som en offentlig tjenestemann, mens en amerikansk jurist som oftest tar sikte på en karriere i det private næringslivet (Rueschemeyer 1973).

² Det finnes en egen tradisjon innenfor statsvitenskapen basert på dette perspektivet. Her tar vi utgangspunkt i Nettls klassiske artikkel "The State as a Conceptual Variable" (Nettl 1968). Se også Bendix (1956/1974), Birnbaum (1988), Grimm (1991), Wagner (1994), Wittrock og Wagner (1996), og Silberman (1993).

Lederskapet som disse profesjonene inntar må dermed forstås som en del av et videre kunnskapsfelt og yrkesfelt (Ringer 1992, Byrkjeflot 1997).

Lederskap og kunnskap

Vår definisjon av ledelse tar utgangspunkt i at lederskapet består i utøvelse av legitim autoritet. Denne brede definisjon gjør det mulig å undersøke hvordan ulike historiske kontekster gir ulike betingelser og begrunnelser for ledelse. Historisk sett er ledelse blitt legitimert med alt fra personlige og medfødte egenskaper, til mer moderne utvalgsriterier som "survival of the fittest" og seleksjon gjennom utdanning (Bendix 1956/1974). Som oftest vil det nok likevel bli tatt i bruk flere overlappende kriterier, og i våre moderne samfunn ser man et vidt spekter av kombinasjoner.³ Å ha den riktige sosiale bakgrunnen er fremdeles i stor grad et nødvendig, men ikke tilstrekkelig kriterium for å bli toppleder i europeisk industri (Hartmann 1990:218). For at ledelsesaktiviteten skal bli oppfattet som autoritativ må man nå for tiden også demonstrere at man har den nødvendige funksjonelle kompetanse, og dette betyr at kunnskapsdimensjonen er blitt viktigere.⁴

Hvilke prosesser er det som ligger til grunn for at ledelsesekspertisens bedømmelser oppfattes å være retningsgivende for andres handlinger og tenkning? En måte å nærme seg dette temaet på er å se på forholdet mellom ledelse og kompetanseutvikling i næringslivet. Ledelse dreier seg ikke bare om å koordinere fagpersoner og treffe beslutninger etter å ha rådført seg med andre (Waalder 1962:22). Enhver kunnskapsarbeider har i dag også et lederansvar, og lederne må demonstrere at de kan behandle kompetansespørsmålet på en dyktig måte for å framstå som legitime (Drucker 1968:199, 1993). Ledelse dreier seg om å "skaffe til veie kunnskap og finne ut hvordan kunnskap kan brukes til å oppnå resultater" (Drucker 1993:42). Dette betyr imidlertid ikke at lederskapet er blitt sakliggjort og avmystifisert. Det personlige aspektet ved ledelse er ikke blitt mindre viktig.⁵

³ For en oversikt over de viktigste ledelsesidealene i Norge, se kapittel 2 og 9. Se også Beckman (1989:74). Han foretar først et skille mellom autoritet som bygger på status og prestasjon. Dernest mener han også at noen autoritetsposisjoner bygger på personlige egenskaper, mens andre framhever rolleaspektet. I forhold til dette skjemaet må man anta at man i USA i større grad kombinerer person og prestasjon, mens kombinasjonen status og rolle er mer utbredt i Tyskland.

⁴ Kunnskap er et meget vidt og multidimensionalt begrep som det i mange tilfeller vil være uheldig å innsnevre da dette vil gjøre begrepet ahistorisk og mindre egnet for sammenligning. For en oversikt over ulike måter å forstå kunnskapsbegrepet på se Blackler som drøfter hvordan organisasjoner baseres på henholdsvis "embrained", "embodied", "embedded", og "encultured knowledge". Han skiller også mellom situasjonsbaserte/ allmenne og kodifiserte/ukodifiserte kunnskapsformer (Blackler 1995).

⁵ I en kritikk av Giddens moderniseringsteori (1990) hevder Grimen (1996) at det ikke kan etableres tillit til ekspertsystemer uten at de personifiseres. Vi er enige med Grimen på dette punktet. Det kan virke som lederskapets økte betydning har sammenheng med behovet for personifisering av ekspertsystemer. Dette betyr

Et viktig tema, spesielt i det angloamerikanske området, har vært behovet for å profesjonalisere og vitenskapeliggjøre ledelse. Taylors motiv for å vitenskapeliggjøre ledelse var å oppheve motsetningen mellom arbeid og kapital (Maier 1987). Talcott Parsons fryktet, liksom de tyske mandarinene, at alle samfunnsrelasjoner skulle bli kommersialiserte. Av denne grunn var han en sterk talsmann for profesjonell ledelse, da profesjonene pr. definisjon var progressive og etisk funderte yrker. Parsons skrev flere artikler der han drøftet hvordan det problematiske forholdet mellom business og profesjoner kunne bedres. Det var slett ikke nødvendig at næringslivets ledere måtte drives av profittinstinktet, da det var de institusjonelle betingelsene som var avgjørende for hvordan lederskapet ble oppfattet og taklet. En av Parsons visjoner var at en egen utdanning for ledere skulle bidra til å oppheve dominansen av kommersialisme i næringslivet (Parsons 1937:369).

Det var dette programmet for vitenskapeliggjøring og profesjonalisering av ledelse som dannet utgangspunktet for amerikansk organisasjonsteori og ledelsesutdanning. Helt tilfeldig var det vel ikke at denne teorien vokste fram i den "progressive epoke": en tid da ambisjonsnivået og framskrittstroen blant middelklassen var på sitt høyeste. Det var for eksempel en utbredt oppfatning blant ingeniørene at man kunne ta på seg en hvilken som helst

ledelsesoppgave uavhengig av spesifikk erfaring (kapittel 5). Mens organisasjonsteorien gikk meget langt i retning av å proklamere sin vitenskapelige status, fantes det også en annen og mer praktisk retning. Eksempler på talsmenn for en slik retning var Chester Barnard, direktør i New Jersey Bell Telephone Company og Alfred Sloan, direktør i General Motors (Barnard 1956, Sloan 1963, Drucker 1954). Det var spesielt denne praktiske management-tenkningen som ble forsøkt overført til Europa i forbindelse med Marshall-planen, og som provoserte motstand i flere europeiske land.⁶ Det er flere eksempler på mislykte forsøk på å innføre management-utdanning i Europa. Spesielt sterk var motstanden i det kontinentale Europa, der det med noen få unntak, ikke ble utviklet business-skoler. Det har ikke vært vanlig å tilby Master of Business Administration-graden (MBA-graden) i europeisk høyere utdanning før i de siste årene. I det følgende vil vi nærme oss en forklaring på denne manglende grobunn for management i det kontinentale Europa, ved å ta utgangspunkt i hvordan man spesielt i Tyskland kom til å utvikle en alternativ ledelsesform; *figlig* ledelse.⁷

også at det alltid vil være grenser for hvordan kunnskap per se kan legitimere ledelse. Det vil alltid være et personlig og estetisk element, som blant annet Sørhaug (1996) har påpekt.

⁶ For Tyskland og Norges del: se kapittel 5 og 9. For en drøfting av hva som skjedde i Italia og Frankrike se Gemelli (1996) og Kuisel (1994).

⁷ Unntaket som bekrefter regelen finner man først og fremst gjennom INSEAD utenfor Paris. Denne institusjonen må ifølge Engwall regnes som en internasjonal og ikke fransk institusjon. Majoriteten av staben er av utenlandsk opprinnelse, og flertallet har en amerikansk grad (Engwall 1996:8). Se også Locke (1996), Hartmann (1967:519) og Meyer (1996).

Tyskland: De klassiske mandarinene

I kulturstaten Tyskland fra slutten av forrige århundre og utover, var utvelgelsen av topplederskapet innenfor det offentlige i særskilt sterk grad basert på utdanningsbakgrunn. Dette lederskapet, av Fritz Ringer betegnet som de "tyske mandariner", baserte sin legitimitet på "bildung": danning.⁸ Med dette mener han at mandarinene regnet seg som bærere av utdanningsstatens verdier og at de anså det som en av sine viktigste oppgaver å formidle disse helhetlige og byggende verdiene til samfunnsborgerne. Med bakgrunn i en slik humanistisk danningstradisjon fremstod de tyske mandarinene som bærere av fellesskapets interesser, og de var dermed eksplisitt i opposisjon til en liberalistisk og marxistisk samfunnsoppfatning. Den tyske industrialiseringen ga støtet til framveksten av en meget sterk arbeiderbevegelse som utfordret mandarinenes posisjon. De nye industrilederne representerte også en trussel, da de fremstod som representanter for nettopp den type sivilisatorisk kommersialisme som det tyske utdanningsborgerskapet hadde utformet sin identitet ved å være motstander av, og da med klare referanser til Frankrike og USA. Etter hvert kom imidlertid realpolitikeren Bismarck i økende grad til å henvende seg til det nye borgerskapet for på denne måte å oppildne til innsats for å ta igjen det engelske industrielle forspranget (Ringer 1969). Mandarinkulturen ble således gradvis underminert både av den økonomiske utviklingen og den nye statens stormaktsambisjoner.⁹ Mandarinenes høyverdige ledelsesideal gikk gradvis i oppløsning. Kulturstatens mobilisering mot kommersialismen ble nedtonet og det ble utviklet et mer moderne ledelsesideal, der kunnskapen omkring ledelse ble forbundet med nasjonens og industriens behov.

Det tyske paradokset

Det var likevel først etter andre verdenskrig at den tyske reaksjonære alliansen mot demokratiet og liberalismen falt sammen, slik at det igjen kunne åpnes for import av angloamerikanske ideer omkring industriens organisering. Tysk industrikultur var fremdeles preget av den tid da utdanningsborgerskapet og embetsmannsstanden dannet det kulturelle sentrum. Det var derfor ikke mulig å foreta et raskt skifte i retning av det allmenne og profesjonaliserte lederskapet, slik Marshall-hjelpens talsmenn i Europa ønsket. Forsøket på å innføre amerikansk management og nye opplærings-

⁸ Ifølge Der Grosse Brockhaus (1928-1935) bygger danningstanken på at menneskene i utgangspunktet er unike, men at de erfarer og utvikler en forståelse av objektive kulturelle verdier. Etter hvert blir disse opprinnelige og unike individene derfor gjennomtrengt av nedarvede kulturverdier. De blir utviklet til fullendte personligheter "med indre enhet og klarhet i karakteren" (Ringer 1969:87, vår oversettelse).

⁹ Ifølge Ringer var mandarinenes unike og suverene posisjon, som bygde på deres utdanning og profesjon, et uttrykk for en overgangsfase i tysk historie der industrielt og økonomisk eierskap ennå ikke kvalifiserte for høystatusposisjoner, samtidig som adelstitler basert på landleige gods heller ikke lenger var noe absolutt vilkår for å oppnå slike posisjoner (Ringer 1969:7).

programmer i industrien ble møtt med motstand blant tyske industriledere (Hartmann 1967:519, Berghahn 1993). I skyggen av statsmandarinenes dominans hadde det paradoksalt nok utviklet seg et åpnere og mer demokratisk system for kvalifisering i arbeidslivet. Det som skjedde i England og Tyskland oppfattet Landes som:

one of the strongest paradoxes in history; that on the one hand, a liberal society standing out from all others in the eighteenth century for equality and mobility of status, should have lost something of these during the period of its progressive political democratization; while on the other hand, a far more authoritarian society, characterized in its pre-industrial period by a clearly defined, fairly rigid hierarchy of rank, should have developed a more open structure, without corresponding political change (Landes 1986:348).

Hvordan kan vi forklare det paradokset som Landes viser til her? Hvorfor ble utdanningssystemet mer lukket og ekskluderende i det liberale og åpne samfunnet England enn i det autoritære Tyskland? Hvorfor var ikke utdanningssystemet i Tyskland til de grader innrettet mot seleksjon på bakgrunn av sosial status som i Frankrike og England? En viktig årsak kan være det systemet for fagopplæring som ble utviklet i Tyskland. Dette gjorde at mindre privilegerte grupper også fikk kvalifisere seg inn i yrker som kunne danne utgangspunktet for forfremmelse til lederposisjoner. Kulturstatens enhetlige dannelsesideal medvirket også til at systemet ble mer åpent, da dette idealet blokkerte for at det ble utviklet et mer vertikalt differensiert system med klar rangering av institusjonene innenfor høyere utdanning, slik som i Frankrike, Storbritannia og USA (Hartmann 1995:448). Til tross for at veksten i bedriftshierarkiene også i Tyskland skjedde meget raskt, ble ikke arbeidslivet så spesialisert og differensiert som i USA.¹⁰

I kontrast til mandarinene, var det ikke naturlig for det framvoksende økonomiske borgerskap å framstå som samlende forbilder og bærere av dannelsesbudskapet. Den sterke offentlig-statlige arven kom nok likevel til å prege tyske industrilederes strategi og framtoning. Deres selvsikkerhet og høye ambisjonsnivå har forundret mange observatører.¹¹ De hadde siden før århundreskiftet vært involvert i en nasjonal bevegelse for å ta igjen det engelske industrielle forspranget, og var dermed blitt stadig mer intimt knyttet til statsapparatet, iallfall etter hvert som man gikk gjennom krigsmobilisering og korporativisering av økonomien. Ideen om at det var mulig å samle lederfunksjonene innenfor et bestemt, og overordnet, yrkessjikt fikk derfor lite gjennomslag. Lederskapet ble i stedet basert på et

¹⁰ Se for eksempel Trebilcock, som påpeker hvordan det tyske utdanningssystemet bidro til å hindre at arbeidsdelingen ble like omfattende som i USA og England. Den tekniske utdanningen var skreddersydd for de industrielle behovene og det var derfor ikke nødvendig med vidtgående spesialisering blant teknikerne (Trebilcock 1981:64).

¹¹ Harbison og Myers (1959:130) mente at industriledernes vilje til makt var sterkere i Tyskland enn i noe annet land, og at det bare var antikartell-lovgivningen og fagbevegelsen som kunne hindre dem i å utvikle en "managerial state".

mester-lærling-forhold i tråd med tradisjonelle laugs- og embetsstandsidealene. Disse kom til å overleve helt fram til Weimar-republikken (Lash 1990:68). Alle samfunnsborgere inngikk i henhold til dette idealet i et nasjonalt fellesskap organisert omkring yrker. Selv om det ble akseptert at samfunnsborgerne var differensiert i et utall yrkesroller, skulle deres innsats verdsettes på samme måte.

Fra Luther til Kalvin

Dette verdsettelseskriteriet var av luthersk opprinnelse. Ifølge Luther tjente mennesket Gud best ved å utføre en så god jobb som mulig innenfor sitt yrke. Mennesket var kallet til å utføre sine oppgaver innenfor en gitt orden, derav kommer også uttrykket "skomaker, bli ved din lest". Den tyske betegnelsen *Beruf*, som brukes den dag i dag, betyr både yrke og kall. Ved å verdsette alle yrker likt brøt Luther med det katolske og middelalderske skillet mellom de som var satt til å utføre høyerestående spirituelle oppgaver og laverestående praktiske (Applebaum 1992:322, Weber 1976). I henhold til denne nye lutherske verdsettelsesnormen kunne imidlertid ikke lederskapet skilles ut som en egen funksjon, da det spirituelle inngikk som et element i alle jobber.¹²

For å forstå hvordan det angloamerikanske synet på ledelse oppstod må vi ta spranget fra Luther til Kalvin. Til forskjell fra Luther mente Kalvin at det ikke var tilstrekkelig å fortsette i den klasse og det yrkesfelt man var født inn i. Tvert om, det var hver enkelts plikt å ta på seg den jobben som ga størst avkastning for egne evner. Dette betyr at det ble tillatt å skifte yrke og stand og at arbeidet ble frigjort fra den tradisjonelle sosiale orden; "it becomes mobile, fluid, man-made rather than God-given, and rationalized" (Applebaum 1992:325).¹³

Karriere eller Laufbahn

I utgangspunktet kan det angloamerikanske begrepet *profession* minne om det tyske begrepet *Beruf*.¹⁴ Det virker imidlertid som profesjonsbegrepet er mer farget av et hierarkisk kunnskapssyn;

¹² Denne forestillingen står klart i motstrid til amerikansk 'scientific management', der det var lederskapets oppgave å spesifisere arbeidsoppgaver til minste detalj slik at de kunne effektiviseres og dersom mulig erstattes med maskiner (Braverman 1974).

¹³ Dette temaet er som kjent utførlig behandlet i Webers klassiske bok om den protestantiske etikk, som igjen har dannet utgangspunktet for en rikholdig litteratur omkring forholdet mellom religion og økonomisk utvikling (Weber 1976) Kimball, som har utført kildekritiske studier omkring opphavet til profesjonsbegrepet, konstaterer at Weber er på sikker grunn når han beskriver overgangen fra den lutherske til den kalvinistiske oppfatningen av *Beruf*. Han kritiserer imidlertid Weber for at han ikke tok hensyn til den parallelle utviklingen i begrepet *profession* i England (Weber 1976, Kimball 1992:33).

¹⁴ Ifølge Heinz Hartmann (1967) og Mok (1969) er profesjon og yrke (occupation) i større grad avmystifiserte begreper enn *Beruf*. Profesjon gir en annen moralsk mening, samtidig som det representerer en ytterligere

det før-lutherske skillet mellom høyerestående kunnskapsbaserte yrker og laverestående praktiske yrker. Det moderne begrepet *karriere* har således en angloamerikansk klang og kan i denne sammenheng klart knyttes mer til det profesjonelle ledelsesidealet, mens det etablerte tyske begrepet *Laufbahn* knytter an til et faglig ledelsesideal. Karriere er noe man utvikler underveis, mens Laufbahn er noe forutbestemt. Karriere gir en assosiasjon om hyppigere rollevekslinger, mens Laufbahn og det norske ordet ansiennitet bærer bud om at man bygger videre på noe eksisterende. Motsetningen mellom det profesjonelle og det faglige ledelsesidealet knytter således an til henholdsvis et hierarkisk og et mer praksisbasert kunnskapssyn (Mok 1969:775).

Slike begrepsdanninger og religiøse tradisjoner gir innblikk i hvilke idealer det var naturlig og mulig for middelklassen å gripe fatt i og mobilisere befolkningen omkring. Den amerikanske middelklassen mobiliserte for profesjonalisering, framskritt og rasjonalisering, mens den tyske industrielle middelklasse var orientert mot en mer "reaksjonær" form for modernisme, der standen, yrket og nasjonen var framtreddende referansepunkter (Herf 1984). Profesjonsbevegelsen var en mye mer individualistisk, ambisiøs og samtidig pragmatisk, middelklassebevegelse, orientert mot abstraksjon og teoretisering på grunnlag av "the magic circle of scientific knowledge" (Bledstein 1976:90).

Middelklassens betydning

Det hører også med til historien at middelklassen fikk et mye større omfang i USA enn i Tyskland (Lash and Urry 1987). Noe av årsaken til denne ekspansjonen må søkes i det forhold at institusjonelle entreprenører fikk mye friere spillerom i USA, for eksempel i utviklingen av høyere utdanning.¹⁵ Utdanningen ble styrt, planlagt og gjort til gjenstand for forhandlinger på en helt annen måte i det kontinentale Europa. Dessuten var jo også USA opprinnelig et langt mer egalitært og settlement-basert samfunn. Det var i mindre grad utviklet "vested interests" som kunne blokkere for middelklassens og utdanningssystemets vekst. Det var i det hele tatt færre muligheter til å regulere atferden til de institusjonelle entreprenører innenfor utdanningssystemet og profesjonene.

spesialisering. Det kan innvendes at Hartmann og Mok legger for liten vekt på lærling-mester-relasjonen og den moralske og kunnskapsmessige betydningen av dette forholdet. Kimball viser at meningsinnholdet og retorikken omkring profesjonsbegrepet har skiftet alt etter hvilket yrke som har vært oppfattet som arketyper (Kimball 1992). For en drøfting av forholdet mellom fag og yrke i Norge, se Michelsen (1995:28-29).

¹⁵ I 1880, da det bare var 21 000 studenter ved tyske universiteter, var det 116 000 studenter i amerikansk høyere utdanning. I 1930 var tallet i Tyskland økt til 99 300 i 22 institusjoner. Samme året var det i alt tatt opp 1 100 000 studenter ved 1 400 institusjoner i USA (Bledstein 1976:313, Ringer 1969:52). Nå kan en del av den videregående utdanningen i Tyskland jamstilles med høyere utdanning i USA, så sammenligningen blir ikke helt riktig, den veldige veksten i antallet institusjoner i USA viser imidlertid at betydningen av det institusjonelle entreprenørskapet var mye større.

I tråd med det lutherske idealet "bli ved din lest" kom industrialiseringen i Tyskland til å gi støtet til en sterk mobilisering for å videreutvikle etablerte fag og industrielle ferdigheter, og det ble bygd opp et omfattende system for yrkesutdanning og teknisk utdanning. Denne mobiliseringen var knyttet til stormaktsambisjonene og befolkningens ønske om å utvikle et velferdsnivå på linje med England. Et underliggende tema ble naturlig nok motsetningsforholdet mellom det framvoksende borgerskapet og den klassiske mandarinklassen. Det ble nå reist tvil om hvorvidt det var heldig at vitenskapen skulle baseres på kulturstatlige verdier der det dreide seg om sannhetssøking og danning (*Wissenschaft*). I stedet ble det foreslått at den burde underordnes industriens og statens behov. På denne bakgrunn ble det utviklet et kompromiss i form av den "reaksjonære modernisme" der man dyrket det vakre i teknologien og gleden i arbeidet (*Arbeitsfreude*). Det nye industrielle arbeidet skulle gjennomtrenges med kulturstatens heroiske idealer.¹⁶ Profesjonsbegrepet fikk mindre betydning i Tyskland, da det var mer naturlig for den industrielle middelklassen å gripe fatt i veletablerte kollektive idealer. *Profession* og *Beruf* viser til den samme kontrast som *general management* og *Führung*. Innenfor det angloamerikanske ledelsesidealet er det mulig å tenke seg en profesjonalisering av det å være "generalist". Dette vil ikke være mulig i den tyske faglige tradisjon.

Beruf er en spesialisert funksjon, mens *Führung* er et generelt aspekt ved faget og yrket som ikke kan utdifferensieres. De klassiske tyske industrihierarkier bygger dermed på en form for tillit og autoritet som gjør at det ikke er lett å profesjonalisere ledelse eller å skille ut ledelsesfunksjonen innenfor den etablerte arbeidsdelingen. Det profesjonelle lederskapet kunne ikke bli utvikles til å bli en overordnet integrasjonsmekanisme i det tyske samfunn. Den tyske tenkemåten var mer organisk, mens det mekaniske synet preget organisasjonstenkningen i USA. Tysk *Betriebswirtschaft*, som framstår som motstykket til amerikansk *business administration*, bærer også preg av et langt mer organisk syn på bedriftens rolle i samfunnet.¹⁷

Management og Führung

I USA er altså industrilederen en profesjonell blant flere, mens topplederen i den tyske industrien framstår som *Unternehmer* og er dermed hevet over de trivialiteter som forbindes med profesjonell spesialisering. Det er vanskelig å oppnå tillit dersom man ikke har en bakgrunn som spesialist eller

¹⁶ Mer om dette i Herf (1984) og Campbell (1989). Merk at man i Tyskland bruker begrepet *Technik* som gir assosiasjoner til teknologi som praktisk ferdighet i stedet for det angloamerikanske begrepet *technology* som er sterkt knyttet til ideen om at kilden til teknologisk utvikling ligger i teoretisk grunnforskning. Begrepsparet *Wissenschaft* og *science* viser til den samme forskjellen.

¹⁷ Mer om dette i kapitlene 5 og 9. Se for øvrig Locke (1989) og Tribe (1995).

fagmann i bedriften, og helst har etablert både en yrkesidentitet og en bedriftsmentalitet.¹⁸ Slike overlappende organisasjons- og yrkesidentiteter gir en sterk grad av faglig og sosial samhörighet. Motivasjonsproblemet har av denne grunn vært mindre, noe som muligens forklarer hvorfor human relations-retningen i ledelse har hatt langt mindre innflytelse i Tyskland enn i Norge, Storbritannia og USA (Guillén 1994, Byrkjeflot og Halvorsen 1996). Denne nære forhistorien gir med andre ord ulike utgangspunkter for kunnskapsutvikling og epistemologi innenfor ledelse. Viktige forskjeller kan spores på det semantiske plan. Mens å lede heter *to manage* i den angloamerikanske tradisjonen, bruker man på tysk ordene *Leitung* og *Führung*. *To manage* har preg av det langt mer demokratiske *å mestre*. En person blir kallet, ut fra relativt diffuse kriterier, til å mestre et problem. Mestringen er delegert, og den er situasjonsbestemt og problemavgrenset. Utøveren av management stilles stadig på prøve. Derfor kan management, som oppfinnelsen av amerikansk organisasjonsteori viser, lettere knyttes til forestillinger om profesjonell eller spesialisert læring og utdanning. Dette gjelder i mindre grad kontinentaleuropeiske ledelsesbegreper, som i større grad er basert på et korporativt kunnskapssyn og spesifikke fagtradisjoner.

Ledelse som funksjonell representasjon

I det tyske kulturområdet skulle altså ledelsesegenskaper utvikles gjennom danning. Det allmenne utdanningssystemets bidrag blir da viktigere enn de mer spesialiserte utdanningsretninger innen ledelse og organisasjon. Begreper som *Leitung* og *Führung* gir assosiasjoner til lederskap som funksjonell representasjon slik Bendix og Rokkan bruker begrepet:

Funksjon viser her til all slags virksomhet som passer til ens stand. I videre forstand viser uttrykket 'funksjon' til gruppespesifikke aktiviteter eller rettigheter og plikter. Som sådant omfatter det både observasjon av adferd og etiske forholdsregler om hva som anses som passende (Bendix og Rokkan 1984:109).

Det funksjonelle er her altså ikke knyttet til de spesialiserte funksjoner som det er blitt vanlig å assosiere begrepet med i den amerikanske strukturfunksjonalistiske tradisjon (Parsons 1951). Dette kan ha sin bakgrunn i at allmenne forestillinger om hvordan man sikrer sosial orden er forskjellige i den sentral-europeiske og den angloamerikanske kunnskapstradisjonen. I det moderne arbeidsdelte USA etter krigen var det ikke naturlig på samme måte som i Europa å bruke standsbaserte, verdibaserte og nasjonale identitetsfellesskap som utgangspunkt for samfunnsteorier. I stedet var det vitenskapen og forestillingen om rasjonalitet og framskritt som dannet utgangspunktet for den amerikanske strukturfunksjonalisme. Det angloamerikanske området ble også i større grad preget av

¹⁸ Tyske bedrifter omtales gjerne fremdeles med betegnelsen "Haus" foran firmanavnet, for eksempel "Haus Siemens" (Zürn 1985).

bedriftsorganisasjonen som samfunnsmodell, mens de såkalte kulturstatene i større grad så på disse organisasjonene som et uttrykk for sivilisasjon og kommersialisme (Maier 1987, Ringer 1969). I mandarinepoken (1870-1914) ble faglig ledelse knyttet til statens interesse av å bygge et fellesskap omkring nasjonale verdier i en omverden som ble oppfattet som usikker og truende.¹⁹ I nyere etterkrigstid ble økonomien gradvis frigjort fra denne nasjonale tvangstrøye, men det klassiske prinsippet for lederutvelgelse blir fremdeles brukt i mindre sosiale enheter, som for eksempel bedriften. Masseproduksjonen og markedstenkningen har hele tiden blitt gitt en kulturstatlig fortolkningsramme.²⁰

Industrialiseringen bidro til at Tyskland ble utviklet fra et bysamfunn og et standssamfunn til et system for kollegial korporativisme som var organisert omkring nasjonalstaten. Innenfor dette system var det vanskelig å skille mellom profesjoner og byråkrater, og mellom de faglige lederne og de som var opptatt med forhandlinger og koordineringsoppgaver.²¹ Det tyske arbeidsmarkedet var langt mindre mobilt, selv om tysk industri etter hvert ble internasjonalt orientert. Nødvendigheten av å mestre ustabile omgivelser var altså til stede, men denne mestringen skjedde på andre måter. Motivasjonen og tilslutningen blant arbeiderne og byråkratene kunne i stor grad tas for gitt. Det ble i større grad opp til topplederne å angi retningen i utviklingen og fastsette verdsettingskriterier for akseptabelt ytelsesnivå. Fagtradisjoner og yrkesidentiteter sikret i stor grad den enkeltes identifikasjon med fellesskapet.

Den angloamerikanske tradisjonen

Innenfor det angloamerikanske området har det økonomiske borgerskapet i større grad hatt hegemoniet når det gjelder å definere lederskapets innhold og formål (Bendix 1956/1974). I USA stod markedet og det sivile samfunnet sterkere i forhold til staten, og ideen om at det gjaldt å benytte seg av den nye middelklassens ekspertise fikk mye større gjennomslag i det industrielle feltet. Den egalitære klassestrukturen og fraværet av sterke og nedarvede autoriteter, dannet betingelsene for utviklingen av general management-idealet. De økonomiske og naturvitenskapelige modellene stod sterkt, og med dette som utgangspunkt ble kunnskapsutviklingen innenfor ledelse også preget av positivistiske og universelle modeller. Danningsvitenskaper som filosofi og historie og mer praktiske og tekniske utdanninger var viktigere i Europa. Frontier-tradisjonen og storforetakenes ekspansjon,

¹⁹ Faglig ledelse slik vi bruker begrepet her ble på tysk uttrykt gjennom begreper som *Herrschaft* og *Führung*. For en drøfting av *Herrschaft*-begrepet og den gradvise overgangen til å bruke betegnelsen *Führung*, se Richter (1995) og Brunner et al. (1982).

²⁰ Jamfør framveksten av den tyske sosiale markedsøkonomi i etterkrigstiden (Tribe 1995).

²¹ For en oversikt over ulike ledelsesidealer se kapittel 2 og 9.

først vestover og deretter østover til Europa, dannet utgangspunktet for en tidlig spaltning mellom eierskap og lederskap (Berle and Means 1933). Arbeidsmarkedet ble tidlig preget av et mobilt sjikt av ledere og entreprenører. I kjølvannet av disse oppstod det et nytt profesjonelt felt: forretningsmessig tjenesteyting (business services). Stadig flere ble sysselsatte innenfor bedriftsrådgivning, teknologiutvikling, vedlikehold og arbeidsformidling. Nye yrkestitler som "headhunter" og "consultant" oppstod som et forvarsel om en ny modell for organisering av profesjonelt arbeid, i form av markeder for frie profesjonelle. Innenfor dette profesjonelle feltet ble det etter hvert utviklet en konkurransekultur og et lønnsnivå man til da ikke hadde sett maken til innenfor OECD-området.²²

Marked og kunnskapsnettverk

For å forklare bakgrunnen for framveksten av en næringslivbasert mandarinkultur må man gå noe lenger tilbake enn til Reagan-perioden og globaliseringen av industrien som har etterfulgt denne. Kanskje er det paradoksalt nok fraværet av klassisk adel og laugstradisjoner i USA som forklarer dagens tilstander. Uten et slikt fravær kunne ikke middelklassen vokst fram så raskt og utviklet ledelsesvitenskapen som et bindeledd mellom konsulentbransjen og det praktiske organisasjonsliv.²³ Kalberg mener at det var den sterke trangen til "world mastery through entrepreneurial activity" i den amerikanske kulturen som ga borgerskapet slik kraft at det kunne "overwhelm all countervailing forces" (Kalberg 1992: 340). I en noe tidligere beskrivelse av det samme fenomenet heter det at:

.... the new American identity of moving from here to there was founded on *general* criteria rather than *particularistic* ones, which appeared European and old-hat. So the ironmonger changed into a manager or manager-entrepreneur; and the occupational ethos became less concerned with vocational speciality or regional stability than with what appeared to be common for all sorts of activities of running a business (Fores and Sorge 1979:12-13).

Det ble altså skapt et mobilt samfunn, der identifikasjonsgrunnlaget for lederne ikke lenger var det lutherske "stay in your vocation" men Amerika som "the land of opportunity".²⁴ Folk identifiserte seg ikke med spesifikke bedrifter, fag og industribransjer, men med karrieremulighetene i det profesjonaliserte kunnskapsmarkedet.²⁵ Veien til forfremmelse og mobilitet lå mer i de bekjentskaper

²² I 1995 var lønnsnivået blant toppsjefene i de 30 største amerikanske bedrifter 212 ganger høyere enn blant den gjennomsnittlige amerikanske arbeider. Dette var en femdobbel økning fra 1965 da lønnsnivået var 44 ganger høyere. Norske lederlønninger ligger imidlertid sjelden mer enn 3-7 ganger høyere enn industriarbeiderlønn (Lublin 1996, Strand 1996).

²³ Det er, som vi skal se, blant annet utviklingsdynamikken innenfor dette systemet som gjør at markedet for kjøp og salg av organisasjoner og ledere har blitt utvidet og fått et internasjonalt omfang (Useem 1996).

²⁴ Det er ikke tilfeldig at angloamerikanske modernitetsteoretikere som Giddens, Lash og Urry til stadighet understreker betydningen av oppløsningen av slike tid og rom-relasjoner (Giddens 1990, Lash and Urry 1994).

²⁵ Jamfør Granovetters argument om "styrken ved de svake bindinger" ("the strength of weak ties"). I en doktoravhandling omkring hvordan folk i Newton, Massachusetts, skaffet seg jobber, fant han at det først og

man hadde opparbeidet seg gjennom utdanningen og i profesjonelle nettverk. Slik som i Japan var det mulig å tre inn i firmaet høyt på karrierestigen, selv om man ikke hadde studert det riktige "faget". Det holdt at man hadde studert ved den riktige institusjonen, da det var skolens elitestempel som var viktig. Den store forskjellen er imidlertid at karriereveien videre i Japan gikk innenfor den enkelte bedrift, mens de amerikanske rekruttene fremdeles var involvert i et profesjonelt arbeidsmarked (Fligstein and Byrkjeflot 1996). Innenfor dette markedet ble det i økende grad nødvendig å ha en MBA-grad, og da helst på toppen av annen utdanning og erfaring. Konkurransen omkring lederposisjonene og de lukrative oppdragene foregår nå på tvers av profesjongrenser. Investorene og finansøkonomiens sterke innflytelse i næringslivet forutsetter at man har et visst kjennskap til den økonomisk-administrative logikken som styrer dagens marked for kjøp og salg av organisasjoner og ledere (Fligstein 1990, Useem 1996).

Organisasjonsteorien

I dag er det dette sjiktet av frie og mobile profesjonelle med svake bindinger seg i mellom, som i økende grad legger premissene for teoriutviklingen innenfor organisasjon og ledelse. Hvor ironisk er det ikke at mange av de begreper som brukes innenfor management-vitenskapen i sin tid oppstod som en del av en sosialreformatorisk bevegelse for å unngå kommersialisering av industrien. I den progressive æra var den amerikanske middelklassen fanatisk opptatt av å organisere bedre og mer effektivt, mens den nye middelklassen i Europa var mer opptatt med kampen for å avvikle etablerte privilegier og endre klasseforholdene i retning av sjanselikhhet. Mens det i Europa ofte var institusjonene og organisasjonene som stod i veien for fornyelse, var man i USA først og fremst opptatt av å bygge nye institusjoner og organisasjoner. Gjennom slike forbedringer skulle man oppnå "world mastery" (Kalberg 1992). Slike endringer trengte ikke å begrunnes med at nye sosiale grupper skulle få anledning til å styre, i stedet var det effektivisering og rasjonalisering i alles interesse det dreide seg om. I pakt med dette utviklet det seg en organisasjonsteoretisk tradisjon med et universalistisk budskap (Simon 1954). Det var denne økonomisk-administrative tankegangen som også etter hvert kom til å danne grunnlaget for undervisning både på ingeniørskolene og innenfor business-skolene (Noble 1977). Selv om organisasjonsteorien ble tatt i bruk både av ingeniører, økonomer og samfunnsvitere, var den samtidig et eget kunnskapsfelt som gjorde krav på selvstendig status (Simon 1960).

fremst var gjennom mer tilfeldige bekjentskaper. Slike bekjentskaper var viktigere enn nære vennskap da de gjorde det mulig å skaffe til veie den kritiske informasjon som skulle til for å skaffe seg jobb. Årsaken til dette mente han var at "(...) our acquaintances are less likely than our close friends to know one another, and more likely to move in circles different from and beyond our own (...)" (Granovetter 1995:148).

Flere faktorer bidrar til å forklare hvorfor denne ledertradisjonen og organisasjonsforståelsen fikk fotfeste, etter hvert i hele det angloamerikanske området²⁶ England og USA hadde en felles kulturell arv (Glover and Hughes 1996:309). Begge land hadde svake stater, og dette gjorde det mulig med en demokratisering nedenifra (Nettl 1968). Vi finner også fellestrekk når det gjelder den forståelsesramme som ble skapt omkring økonomiske institusjoner. Storbritannia, og i første rekke England, er preget av commonwealth-tradisjonen. Den amerikanske frontier-tradisjonen åpnet for tilsvarende ekspansive holdninger. Karrieremulighetene ble åpnet innenfor et bredt spekter av organisasjoner for de som oppnådde suksess i entreprenørvirksomhet eller ved eliteinstitusjoner som MIT, Harvard, Oxford eller Cambridge. Dette bidro til økt mobilitet på tvers av lederposisjoner.

Gentleman-idealet

Den britiske danningen og gentleman-idealet bidro til å binde imperiet sammen gjennom stadig nye erobringer og rotasjon i lederposisjoner. Det engelske næringslivet adskilte seg både fra det tyske og det amerikanske ved at det var grunnlagt på "humanity", "honor" og "craftmanship" (Wiener 1982:143). De såkalte "public schools", som paradoksalt nok var private eliteinstitusjoner, representerte et stabilt senter for rekruttering av elitene. Oxbridge var også et viktig felles referansepunkt for den britiske ledereliten. Med utgangspunkt i denne modellen for den engelske borgerlighet ble det utviklet et humanistisk og liberalt orientert utdanningssystem som bygde på "gentleman-idealet" (Coleman 1973, Wiener 1982). Det ble aldri tatt et oppgjør med aristokratiets utdanningstradisjoner og idealer. Likheten med USA bestod i at gentleman-idealet også indikerte at ledelse ikke måtte læres i virksomheten, men kunne tilegnes gjennom boklig lærdom. Men denne boklige lærdommen var altså av mer moderne og vitenskapelig karakter i USA. I England framsto forestillingen om den praktiske mann som motsatsen til gentleman-idealet. Begge disse idealene var antivitenskapelige og konservative ifølge Wiener. Den relativt sett svake økonomiske veksten i Storbritannia skyldtes at man ikke maktet å skape en fruktbar kombinasjon mellom vitenskap, danning og praktisk virksomhet. Den engelske industrielite var alt for opptatt av å skaffe seg private landgods og nyte det gode liv til at England kunne opprettholde sin privilegerte posisjon (Wiener 1982). Mange av de sentrale britiske institusjoner var "mosegrodde" og dårlig tilpasset industri-samfunnet, og dette skulle også hemme den økonomiske utviklingen (Veblen 1915/1966).

²⁶ Vi vil ikke gå inn på utviklingen i New Zealand og Australia her, men bare konstatere at det som har skjedd de siste årene ser ut til å bekrefte antakelsen om viktige fellestrekk med England og USA.

Til tross for at det i USA var mye viktigere å kunne "arbeide seg opp", et ideal som står i motsetning til det engelske gentlemansidealet, kan vi også i relasjonen mellom ledersjiktet og klassestrukturen snakke om mange felles angloamerikanske trekk. Som antydnet ovenfor, er det den klare rangordningen mellom utdanningsinstitusjonene som har gjort dette mulig. Tiltroen til den kalvinistiske og profesjonelle etikken var sterk i begge tilfeller, og dette bidro til å gi profesjonene en sterk og autonom stilling. Den angloamerikanske profesjonalismen hadde en annen forankring enn den tyske yrkestradisjonen, med langt sterkere tendens til "lukking" omkring mer spesialiserte yrkesroller innenfor den sosiale klassestrukturen.²⁷

Både det britiske imperiet og USA manglet et klart kulturelt sentrum, noe som gjorde det lettere å integrere innvandrere og minoriteter. Herav kommer også uttrykket "melting pot". Selv om uttrykket er mindre anvendelig i det britiske tilfellet, var det også her vanskelig å etablere en dominerende nasjonalkultur rundt engelsk språk og kultur. På denne bakgrunn er det ikke overraskende at det moderne amerikanske lederidealet har fått lettere innpass i det engelske samfunnet enn i Europa for øvrig, eller at det er det britiske universitetssystemet som siden 1970-tallet har stått for det mest storstilte forsøket på å adoptere det amerikanske systemet for lederutdanning. 120 britiske utdanningsinstitusjoner tilbyr nå MBA-graden, mot 20 på begynnelsen av 1980-tallet (*Business Week* 1996).

Selvsagt er det mange forskjeller mellom USA og Storbritannia som ikke kommer fram i en stilisert framstilling som denne. Det som er viktig sett i forhold til det tema som behandles her, er imidlertid at foretaket ble oppfattet som "organisasjon" og at lederne for disse organisasjonene skaffet seg tillit ved å gjøre det til et ideal å mestre problemer og ved å lede arbeidet til andre personer. Begrepene profesjon, organisasjon og management danner dermed et viktig utgangspunkt for å forstå den særegne angloamerikanske kombinasjonen av kunnskap og autoritet. Ledelseselitene i disse landene var i utgangspunktet både omstillingsorienterte og liberale. Etter hvert som de i stadig sterkere grad møtte konkurranse utenfra ble det reist tvil om deres moralske integritet og evne til å møte utenlandsk konkurranse på en måte som kunne bidra til vekst og velstand.

²⁷ Også innenfor manuelle yrker og håndverkerlaugene var disse lukkingstendensene til stede. Kunnskap og ferdigheter på dette plan var et knapt gode i USA, mens den utbredte tradisjon for fagopplæring gjorde grunnleggende kunnskaper og ferdigheter til et kollektivt gode i Tyskland. Dersom man skulle ta i bruk Blacklers typologi måtte man si at "embodied" og "embedded" kunnskap, som var et knapt gode i USA, fantes i overflod i Tyskland. Derimot må man si at tilgangen på "embrained" kunnskap var større i USA (Torstendahl and Burrage 1990, Halvorsen 1995, Rieble-Auborg 1996, Blackler 1995).

Kunnskapsutviklingen og forholdet mellom faglig og profesjonell ledelse

Så langt har vi vært opptatt av å beskrive overgangen fra en tradisjonell til en mer moderne verdsetting og legitimering av hierarkiske posisjoner. I moderne tid må tillit i større grad bygges på en forestilling om autoritativ kunnskap, det vil si at man har tillit til at en gitt person har den nødvendige kompetanse til å besitte en gitt posisjon og foreskrive hva andre skal gjøre. Flere studier har vist at kunnskapsfeltet ledelse blir stadig mer standardisert og homogenisert. Det er først og fremst amerikanske konsulenter, lederguruer og forskere som leder an i denne utviklingen og bidrar til at det europeiske kunnskapsfeltet ligner stadig mer på det amerikanske (Engwall 1997, Furusten 1995). Sammenlignende bedriftsstudier viser imidlertid at forskjellene i ledeshierarkier og organisasjonspraksiser fremdeles er store. Det kan virke som den nye ledelseskunnskapen blir tatt i bruk på vidt forskjellige måter og at den legitimerer ulike organisasjonsformer og praksiser. Innføringen av nye standarder og teknikker signaliserer at man har gjort den nødvendige tilpasning i forhold til den siste utviklingen innenfor ledelsesmater (Abrahamson 1996).

Et slikt perspektiv virker imidlertid utilstrekkelig fordi det i liten grad kan forklare hvordan ledelsespraksiser og ledelsesforståelser er blitt endret over tid. Et nærmere blikk på dette viser at det er nødvendig å ta hensyn til forholdet mellom kunnskapsutviklingen og den institusjonelle utviklingen i arbeidslivet og kapitalmarkedene. Internasjonalt ser det ut til at utviklingen innenfor ledelse ganske entydig har gått i retning av at økonomisk-administrative profesjoner er på vei til å ta over, mens ingeniører og tekniske profesjoner var mer dominerende før. De tekniske profesjonene vokste fram i sammenheng med industrialiseringen, og selvforståelsen var derfor i sterk grad assosiert med industrielle institusjoner. Disse institusjonene kunne imidlertid være både av offentlig og privat karakter. I de tilfeller der den nasjonalstatlige orientering var svakt utviklet kom privatpraktiserende advokater og bedriftsøkonomer til å stå sterkere. I Frankrike spilte ingeniørene en viktig rolle i oppbyggingen av nasjonalstaten. De var med og la grunnlaget for både den industrielle og politiske revolusjonen, og dette ga dem en sterk posisjon både i det private og offentlige. I de fleste andre land er ingeniørene i større grad forankret i den private sektor, der de inngår i en etablert arbeidsdeling i forhold til embetsmannsstanden og nasjonaløkonomene. På bakgrunn av den svake stillingen som staten har hatt i USA og Storbritannia, kan man si at ingeniørene i disse landene i spesielt sterk grad har vært henvist til å adoptere den økonomisk-administrative tenkemåten. I Tyskland ble eliten blant ingeniørene først i dette århundret oppfattet som en likeverdig partner for embetsmannsstanden (Beamtentum) og som deltaker i statens moderniseringsstrategier (Herf 1984). Den fullstendige statlige anerkjennelse av et bredere sjikt av tyske ingeniører kom imidlertid først etter andre verdenskrig, da de inntok en stadig mer autonom og sentral rolle i gjenoppbyggingen av

landet. Før andre verdenskrig hadde ingeniørene strevet for å oppnå slik anerkjennelse, og dette kom til å prege deres strategier og identiteter. Det institusjonelle røttverket som ble bygd opp omkring disse profesjonene da de ble etablert, må imidlertid antas å ha fått en mer varig betydning. Selv om juristenes og ingeniørenes innretning mot nasjonalstaten og fellesskapets interesser etter hvert blir undergravd av internasjonalisering og europeisk integrasjon, overlever denne nasjonalstatlige mentaliteten i større grad enn i USA. Ingeniørenes vedvarende sterke stilling i tysk industri og deres tendens og ønske om å framstå som "strateger på nasjonens vegne" kan delvis forklare på denne måte (Shonfield 1969:245, Lawrence 1992).

Det er dessuten en relativt veletablert innsikt at det har vært mulig å utvikle en lederskapsideologi først og fremst i land der borgerskapet har stått såpass sterkt i forhold til statsapparatet at det kunne etablere seg som en selvstendig samfunnsmessig statusgruppe. I Storbritannia og USA var dette mulig, mens de industrielle entreprenørene i Russland og Øst-Tyskland ikke kunne grunnlegge sin rett til å lede på annen måte enn ved å henvise til sin rolle som statens forlengede arm (Bendix 1956/1974). De fleste europeiske stater ligger et sted mellom disse to variantene. Samtidig varierer altså profesjonenes innflytelse innenfor næringslivet. Når det gjelder det tysk-franske området var organisasjonstenkningen mer ingeniørbasert, mens det angloamerikanske området kom til å bli mer preget av de økonomisk-administrative og bedriftsbaserte profesjonene. Det var verken mulig eller nødvendig å utvikle et sterkt statlig sentralapparat som profesjoner kunne hente sosial anerkjennelse fra og på denne måte oppnå sentrale posisjoner.²⁸ Den angloamerikanske ingeniørtradisjonen dannet derfor i mindre grad utgangspunkt for legitimeringsstrategiene til de nasjonale elitene (Nettl 1968).

Oppsummeringsvis kan man altså snakke om to idealtypiske ledertradisjoner. For det første om det faglige lederskapet som er basert på ideen om ledelse som funksjonell representasjon, for det andre det profesjonelle lederskapet som er basert på ideen om ledelse som mestring av komplekse og differensierte omgivelser. Den faglige tradisjonen er oppstått og kultivert først og fremst i stats-sentrerte samfunn, mens den profesjonelle ledelsesformen har fått grobunn i samfunn der statsavhengigheten har vært mindre. Den nye reformbølgen i den offentlige sektor i flere europeiske land, som bygger på tankegodt fra "new public management", representerer i denne forstand en utfordring for selve bastionen for det faglige lederskap: den kontinentale offentlige sektor. Samtidig er

²⁸ Disse skillelinjene har også slått inn i organisasjonsteorien og ledelsestenkningen. Det funksjonelle lederskapet som Fayol refererer til er et førerskap i et autoritetshierarki, mens Taylors scientific management er basert på funksjonell kunnskap. Taylors idé om flere former for funksjonell arbeidsledelse forutsetter flere kunnskapshierarkier og ikke bare ett autoritetshierarki. Parsons' fotnote til hans oversettelse av Weber, der han kritiserer Weber for ikke å ta nok hensyn til den profesjonelle autoritetsform, gir de samme assosiasjonene (Halvorsen 1992, Byrkjeflot 1995, Parsons 1964:59-60).

det klart at det også har skjedd en påvirkning i motsatt retning, ved at man spesielt i amerikansk industri har tatt i bruk ideer og teknikker som forbindes med japansk og tysk faglig ledelse. Et viktig spørsmål er hvilke former for gjensidig påvirkning som nå foregår, og om den økte internasjonaliseringen forsterker tendensen i retning av én dominerende praksisform og kunnskapstype, eller om man ser tendenser til økte forskjeller.

Konvergens eller regionale mønster?

I hvilken grad er det faktisk skjedd en tilnærming mellom de faglige og de profesjonelle ledelsestradisjonene i etterkrigstiden? Det er da nærliggende å ta utgangspunkt i konvergensargumentet som var viktig på 1950- og 1960-tallet. I henhold til dette synspunktet var alle vesentlige forskjeller i organisasjon og ledelse på vei til å bli utvisket, da man mente at det var graden av industrialisering og teknologisk utvikling som dannet grunnlaget for de observerte forskjellene. Det ble antatt at ledelse var en av de viktigste faktorene i utviklingen, og mange av undersøkelsene tok sikte på å finne ut på hvilken måte andre nasjoner avvek fra det amerikanske mønsteret.²⁹ Disse studiene viste for eksempel at linje-stab-systemet var mye mer utviklet i USA, og at det var opp til ti ganger så mange mellomledere i amerikanske bedrifter som i tyske (Harbison et al. 1955). I all hovedsak ble altså disse forskjellene forklart med at de tyske fabrikkene var underutviklet. Studiene viste imidlertid også at det var store forskjeller i karriereveier inn i lederyrkene og i ledernes utdanningsbakgrunn. På dette punktet måtte til og med Harbison, som altså for øvrig var en klar tilhenger av konvergenshypotesen, innrømme at ikke alle de observerte kontrastene kunne forklares med at Tyskland var teknologisk tilbakeliggende (Harbison et al. 1955:88).

Kritikken av konvergensargumentet

Etter hvert ble det imidlertid stadig vanskeligere å opprettholde forestillingen om at det var slik at de som opererte med organisasjonsmønstre som lignet på de amerikanske, også var mest effektive og konkurransedyktige. Franske og britiske fabrikker som hadde tatt i bruk "moderne" amerikanske organisasjonsprinsipper var ofte mer tilbakeliggende når det gjaldt produktivitet enn de tyske og japanske. Etter hvert som det tyske og japanske økonomiske oppsvinget bare fortsatte ble det stilt

²⁹ Se Harbison og Myers (1959) for en presentasjon av resultater fra et stort sammenlignende forskningsprosjekt med konvergenshypotesen som utgangspunkt. Budskapet var at økt satsing på "management development" i henhold til den amerikanske oppskrift ville bidra til å utjevne de økonomiske ulikhetene. I lengden ville alle utvikle det samme management-systemet. Avvik fra denne modellen var et fenomen av midlertidig art: "The general direction of management development in all advancing industrial societies is the same (...) in the end, management (...) is likely to be the similar in significant aspects in an advanced socialist economy, an advanced market economy, or an advanced totalitarian economy" (Harbison and Myers 1959:121). I prosjektet inngikk blant annet studier av ledelse i India, Egypt, Chile, Israel, Frankrike, Italia, Japan, Tyskland, Sverige, Storbritannia, Sovjetunionen og USA.

spørsmålsteget ved om det var slik at de land som gikk lengst i retning av å adoptere amerikansk ledelse også var de som oppnådde økonomisk suksess. I etterkrigstiden var det Japan og Tyskland som ble oppfattet som de mest vellykkede og trendsettende eksemplene, mens England og Frankrike ble oppfattet som mindre vellykkede utviklingsmodeller. Det var derfor behov for å utvikle nye teorier om sammenhengen mellom økonomisk utvikling og ledelse.

En av de sentrale utfordringene mot det klassiske konvergensargumentet kom fra en gruppe franske, britiske og tyske industrisosiologer (Maurice et al. 1980, 1986). Denne gruppen gjennomførte en hel rekke sammenlignende bedriftsstudier, hvor kvalifiseringssystemet, karrieresystemet og de industrielle relasjonene ble kartlagt. Man fant at det var et særtrekk ved det tyske systemet at ledelsen på den tekniske siden ofte hadde en teknisk grad. Dette gjaldt også den produksjonstekniske ledelsen og de som kom inn på den økonomisk-administrative stigen. I tillegg hadde opptil to tredjedeler lærling-utdanning. De som skulle innta lederposisjoner i Tyskland måtte ha en teknisk grunnutdanning først, mens dette ikke var like nødvendig i Frankrike og England. Dette var en følge av den måten utdanningssystemet var bygd opp på, med en spesialisering på toppen av en generell grunnskoloring innenfor produksjonsorienterte disipliner (Halvorsen 1992). Det ble også lansert en hypotese om at det var en fordel for Tyskland og Japan at man ikke hadde utviklet ideen om ledelse som egen profesjon og en tradisjon for spesialisert lederutdanning.³⁰ Når ledelsessystemer i ulike land sammenlignes er hensikten med dette som oftest å undersøke sammenhengen mellom autoritetsforhold og økonomisk utvikling, og dette var nok også et underliggende tema i de ovennevnte studiene. Etter hvert som det ble klart at produktivitetutviklingen ikke var mest gunstig i det angloamerikanske området, økte interessen for de tyske og japanske systemene kraftig. Først blant britene, men etter hvert også blant de amerikanske samfunnsviterne og historikerne, ble argumentet etter hvert ofte snudd om, slik at det nå var det tyske faglige ledelsessystemet som ble oppfattet som mest effektivt. Det ble en utbredt forestilling blant britiske industrisosiologer at engelsk profesjonalisme skapte et skarpt skille mellom teoretisk og praktisk kunnskap som hadde negative konsekvenser ved at det svekket produktiviteten og omstillingsevnen i britisk industri. Man mente at dette skillet ble opprettholdt og forsterket gjennom utdanningssystemets hierarkiske oppbygning.³¹

³⁰ Arndt Sorge var blant de første til å kritisere den tradisjonelle forestillingen om en one best way innenfor organisasjon og ledelse. Han mente at "one has to look at how people are trained for managerial tasks, in order to explain why management means something different in Germany, and why people in that country are still hesitant to use this label." (Sorge 1978:89)

Ingeniøren og industrisosiologen Michael Fores, som i denne perioden identifiserte seg sterkt med den tyske økonomiske suksessen, fokuserte også på management-tradisjonen når han skulle forklare hvorfor Storbritannia nå ble regnet som økonomisk tilbakeliggende i forhold til Tyskland. Satsingen på profesjonell ledelse, hevdet Fores, har vært uheldig da den har bidratt til at det er utviklet et ufruktbart skille mellom ledelsesarbeid og teknisk arbeid. I den tyske tradisjonen skilles ikke teoretiske og praktiske oppgaver på samme måte, og man bruker begrepet *Technik* i stedet for technology. I England framstår derimot skillet mellom ledere og teknikere som et skille mellom arbeidsfelleskapet og dem som står utenfor og dominerer det. Lederskapet er mystifisert og har mistet sin organiske forankring. Klassesystemet og den engelske vitenskapstradisjonen antas å ha bidratt til dette misforholdet: "the Newtonian legacy and the English class system conjoin in the perpetration of misconstruction on an epic scale" (Fores et al. 1991). Det kunnskapssyn som blir utviklet og forsterket innenfor det profesjonelle ledelsessystemet tar ikke hensyn til at det må være et nært forhold mellom teori og praksis. Forestillingen om ledelse, innovasjon og produksjon som "anvendt vitenskap" er skadelig, da den ikke tar hensyn til at de fleste innovasjoner og oppfinnelser skjer med utgangspunkt i det praktiske arbeidet.³²

Når produktiviteten i USA og England over en lengre periode hadde vært dårligere enn i Tyskland, skyldtes dette ifølge disse industrisosiologene at britene hadde neglisjert betydningen av den praktiske ingeniørkunnskapen. Denne danner ikke grunnlag for lederrekruttering og kunnskapsutvikling knyttet til ledelse, men blir undertrykt. Som et alternativ framheves idealet om mennesket som en "homo faber"; det arbeidende menneske som kombinerer tanke og konstruktiv handling (Fores et al. 1991). I forlengelsen av denne kritikken av lederskapets allmennteoretiske forankring, ligger også en kritikk av ideen om at det kan utvikles en allmenn organisasjonsteori.

Denne kritikken oppstod altså på 1970-tallet.³³ På 1980-tallet kom det en tilsvarende bølge av kritikk mot amerikansk management (se kapittel 5). Den overraskende raske økonomiske svekkelsen av Japan og det tyske tilbakeslaget i nitti-årene har imidlertid reist tvil om holdbarheten i de synspunktene som ble presentert av disse kritikerne. Stilt overfor den aktuelle globaliseringen av økonomien ser man svakheter i de fleste systemer for kunnskapsutvikling og ledelse. Det

³¹ For en historisk oversikt over den omfattende debatten og utredningsvirksomheten omkring engelsk ledelse og industriutvikling se Tiratsoo (1996). For et innblikk i industrisosiologenes kritikk av den engelske profesjonalisme se Child et al. (1983) og Fores et al. (1991).

³² Se også Lawrence (1992:88) som mener at "the applied science label is damaging to engineering". Denne form for tenkning omkring teknisk utvikling omtales gjerne også som "den lineære modell" (Sejersted 1993:144).

amerikanske systemet har problemer med de kulturelle utfordringene som internasjonaliseringen reiser, da lederopplæringen i for stor grad har vært innrettet på innenlandske forhold. Det tyske systemet har problemer med å få til omstillinger og jobbskaping i tjenesteytende næringer og på høyteknologiske områder. Både det tyske og det britiske systemet satser i for stor grad på organisasjonsintern lederutvelgelse i en tid da det er viktigere å bygge nettverk enn å satse på hierarkisk orden. Både i USA og i Storbritannia er det gjort forsøk på å adoptere elementer av det tyske systemet, men med begrenset suksess. Hovedtendensen ser imidlertid ut til å være at britene og tyskerne tilpasser seg amerikanske og japanske modeller.

Oppsummering og konklusjon

Tradisjonelle autoritetsforhold og korporative ordninger bygd opp omkring tradisjonelle fellesskap som stat, stand og laug, ligger til grunn for kunnskapsutviklingen omkring ledelse i det kontinentale Europa. Innflytelsen fra Amerika har vært sterk i etterkrigstiden. Importerte samfunnsvitenskapelige uttrykk som *organisasjon*, *management* og *profesjonell ledelse* er blitt tatt i bruk og tilpasset europeiske forhold. Det faglige lederskapet, som opprinnelig ble utviklet innenfor den tyske danningstradisjonen, bygger på en idé om en tillitsrelasjon innenfor et normativ fellesskap. Den amerikanske middelklassen var mer opptatt av å mestre usikre omgivelser og å utvikle organisasjoner. Denne orienteringen dannet utgangspunktet for den amerikanske managementvitenskapen. Mens faglig ledelse fungerte som en blokkering mot for vidtgående spesialisering, dannet management utgangspunktet for middelklassen og profesjonenes ekspansjon og for videre vitenskapelig spesialisering. Innenfor amerikansk industri fikk man utviklet organisasjonskonsepter som etter hvert også ble modeller for utviklingen i Europa. Derav kom utviklingen først av linje-stab-systemet og deretter den multidivisjonale organisasjonsformen. Den forretningsmessige tjenesteytingen, med alle sine spesialiteter, oppstod også i USA. På 1980-tallet ble det utviklet et eget marked for kjøp og salg av organisasjoner som brakte denne differensierings-tendensen til et ytterpunkt.

Begrepet *samfunnseffekt* ble lansert som et europeisk alternativ til den angloamerikanske og universalistisk orienterte organisasjonsteorien på midten av 1970-tallet og utover. Innenfor dette perspektivet ble ledelse oppfattet som en integrert del av et institusjonelt og sosialt system, der ledelseslogikken er bestemt av sammenhengen mellom delene. Utdanningen og de industrielle relasjonene vil i henhold til dette perspektivet prege både de overordnede og underordnede

³³ De artikler som presenteres i rapporten "Manufacturing and Management" ble første gang presentert i 1976 på

oppfatninger av de økonomiske virksomhetene de er involvert i. I kapitlet har vi brukt en tilsvarende innfallsvinkel, men lagt mer vekt på statens betydning. Det er grunn til å tro at befolkningens oppfatning av "statsvariabelen" (Nettl 1968) er avgjørende for hvilke former for ledelse de oppfatter som legitime og gode. Nasjonalstaten er i ferd med å miste noe av sin integrerende kraft i de europeiske samfunn. Dette kan bety at ledelsesbegrepet vil bli avinstitusjonalisert og løsrevet fra spesifikke institusjonelle sammenhenger.³⁴ Hittil har man i Europa i stor grad latt opplæringen og utvelgelsen av ledere foregå i andre institusjonelle sammenhenger enn spesialiserte institusjoner for lederopplæring. Skillet mellom praksis og teori, arbeidsutførelse og arbeidsledelse, har ikke vært utviklet i samme grad. Dette betyr ikke at det angloamerikanske systemet i utgangspunktet er mindre preget av den nasjonale kulturen enn det kontinentaleuropeiske. På lik linje med filmproduksjonen i Hollywood har den amerikanske ledelsesvitenskapen og konsulentvirksomheten fått et industrielt preg. De erfaringer og refleksjoner amerikanske konsulenter og bedriftsledere har hatt på ledelsesområdet er i mye større grad enn i Europa blitt kodifisert og vitenskapeliggjort. Det europeiske markedet er det viktigste eksportmarkedet, og det er derfor ikke så merkelig at amerikanske bedriftsrådgivere og lederguruer bestemmer motebildet også hos oss. Dessuten har medieindustrien, blant annet den delen som konsentrerer seg om økonomi og ledelse, vokst kraftig. Det er i dag mange flere kanaler for overføring av ideer mellom kontinentene. Det er utviklet et distribusjonsapparat og en journalflora innenfor ledelsesfeltet som fordrer stadig nye "lederguruer" og bestselgerforfattere. Mens nasjonalstaten og foretaket hittil har vært blant de viktigste drivkreftene for profesjonalisering, framstår kunnskapsindustrien ledelse nå som en sterkere og mer selvstendig kraft.

Dette komplekset av ideer og institusjoner synliggjør betydningen av den økonomisk-administrative foretaksmodellen og de multidivisjonale selskapenes strategiske disposisjoner. Ledelsesindustrien og de økonomiske kreftene som fremmer denne, er for tiden på offensiven og overskygger til en viss grad de nasjonalstatlige profesjonenes betydning. Dette kan imidlertid være et tidsbegrenset fenomen, da det må forventes at det kommer en "backlash" mot denne graden av internasjonalisering. Vi kan ikke se bort fra den muligheten at nasjonale og regionale eliter kan være i stand til å gjenerobre noe av initiativet i spredningen og fortolkningen av konsepter for organisasjon og ledelse.

en konferanse ved City University i London (Fores and Glover 1978).

³⁴ Anthony Giddens (1990) bruker begrepet *disembedding* om dette fenomenet. Han har spesielt vært opptatt av hvordan ekspertsystemene og pengevesenet bidrar til slik løsriving. Innenfor ledelse er det amerikanske business-skoler, konsulentbransjen og media som bidrar til denne tendensen.

Litteratur

- Abrahamson, Eric. 1996. "Management Fashion", *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1:254-285.
- Amdam, Rolv P. 1996. "National Systems versus Foreign Models in Management Education - the Norwegian Case." I R.P. Amdam (ed.) *Management and Competitiveness: Europe, Japan, and the United States*. London: Routledge.
- Applebaum, Herbert. 1992. *The Concept of Work - Ancient, Medieval and Modern*. New York: State University of New York Press.
- Barnard, Chester. 1956. *Organization and Management*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Beckmann, Svante. 1989. "Professionerna och kampen om autoritet". I Staffan Selander: *Kampen om yrksutövning status och kunnskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bendix, Reinhard. 1956/1974. *Work and Authority in Industry*. Berkeley: UC Press. (førsteutg. 1956).
- Bendix, Reinhard og Stein Rokkan. 1984. "Utvidelsen av borgerrettigheter til de lavere klasser." I Bernt Hagtvet og William Lafferty (red.) *Demokrati og Demokratisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berghahn, Volker R. 1993. *Otto A. Friedrich, ein politischer Unternehmer*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Berle, Adolf A. and Gardiner C. Means. 1933. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Blackler, Frank. 1995. "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation," *Organization Studies*, v16(n6):1021-1046.
- Bledstein, Burton R. 1976. *The Culture of Professionalism*. New York: W.W. Norton.
- Birnbaum, Pierre. 1988. *States and Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brunner, Otto, Werner Conze und Reinhart Koselleck. 1982. *Geschichtliche Grundbegriffe: historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Band 3*. Stuttgart: Klett.
- Business Week*. 1996. "Welcome back to Oxford, Mr Kay." 14. oktober, s. 20.
- Byrkjeflot, Haldor. 1995. "Bureaucracy and its Critics. A discussion of Weber and the New and Old Institutionalists in Organizational Sociology." Paper til nasjonalt forskerkurs i teorier om politiske og administrative institusjoner, Bergen 3-5 mai.

- Byrkjeflot, Haldor. 1997. "Management as a System of Knowledge and Authority". I Jose L. Alvarez (ed.) *The Production and Diffusion of Business Knowledge in Europe*. London: Macmillan. forthcoming).
- Byrkjeflot, Haldor og Tor Halvorsen. 1996. "The institutionalization of Industrial Administration in Norway." R.P. Amdam (ed.) *Management and Competitiveness: Europe, Japan, and the United States*. London:Routledge.
- Campbell, Joan. 1989. *Joy in Work, German Work*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Child, J. Fores, M. Glover and I. Lawrence. 1983. "A Price to Pay. Professionalism and Work Organization in Britain and West Germany." *Sociology*, vol. 17, no. 1. (Feb.).
- Coleman, D. C. 1973. "Gentlemen and players." *The Economic History Review*, Second series 26. 1. 92-116.
- Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management*. San Francisco: Harper & Row.
- Drucker, Peter. 1968. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper Colohon Books.
- Drucker, Peter. 1993. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business.
- The Economist*. 1997. "Management Consultancy - the Advice Business", *Management Consultancy Survey*, 22. mars, s. 1-22.
- Engwall, Lars. 1996. "Asterix in Disneyland - Business Scholars from France on the World Scene." Uppsala: upublisert manuskript.
- Engwall, Lars. 1997. "The Creation of European Management Practices." CEMP. Uppsala: upublisert manuskript.
- Fores, Michael and Ian Glover. (eds.) 1978. *Manufacturing and Management*. London: HMSO.
- Fores, Michael and Arndt Sorge. 1979. "The Decline of the Management Ethic." *Discussion Paper series*, s. 79-75. Berlin: Wissenschaftszentrum.
- Fores, Michael, Ian Glover and P. Lawrence. 1991. "Professionalism and Rationality: a Study in Misapprehension", *Sociology*, vol. 25, no. 1. (Feb.).
- Fligstein, Neil. 1990. *Transformation of Corporate Control*. Boston: Harvard University Press.
- Fligstein, Neil and Haldor Byrkjeflot. 1996. "The Logic of Employment Systems." I James Baron, David Grusky and Donald Treiman: *Social Differentiation and Stratification*. Boulder, Co.: Westview Press. (Også som *LOS-særtrykk* 9606).
- Furusten, Staffan. 1995. *The Managerial Discourse: a Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge*. Doctoral thesis. Uppsala: Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet: Doctoral thesis no. 60.
- Gemelli, Guilana. 1996. "American Influence on European Management Education - the Role of the Ford Foundation". I R. P. Amdam (ed.) *Management and Competitiveness: Europe, Japan, and the United States*. London: Routledge.

- Giddens, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*. London: Polity Press.
- Glover, Ian and Michael Hughes. 1996. "Towards a Professional-Managerial Class?" I Ian Glover and Michael Hughes: *The Professional-Managerial Class*. Aldershot: Avebury.
- Granovetter, Mark. 1995. *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Chicago: Chicago University Press.
- Grimen, Harald. 1996. *Tillit og rutinar*. Bergen: LOS-senter Notat 9618.
- Grimm, Dieter. 1991. "The Modern State: Continental Traditions in Guidance." I Franz-Xavier Kaufmann (ed.) *The Public Sector: Challenge for Coordination and Learning*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Guillén, M. 1994. *Models of Management*. Chicago: University of Chicago Press.
- Halvorsen, Tor. 1992. "Parsons on Professions"  a Post-positivist Debate." Bergen: AHS-series B 1992/3.
- Halvorsen, Tor. 1995. *Sektorinteresser eller profesjonssystem*. Oslo: TMV Skriftserien 10:95.
- Harbison, Frederick and Charles Myers. 1959. *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill.
- Harbison, Frederick et al. 1955. "Steel Management on Two Continents", *Management Science*, 2:31-9.
- Hartmann, Heinz. 1967. "Unternehmertum und Professionalisierung," *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, XXXIII:515-540.
- Hartmann, Michael. 1990. "Notwendig aber nicht Hinreichend` - Soziale Herkunft als Berufliches Selektionskriterium", *Zeitschrift für Sozialisationsforschung*, vol. 10:218-234.
- Hartmann, Michael. 1995. "Deutsche Topmanager` : Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis", *Soziale Welt*, vol. 46, no. 4:440-468.
- Herf, Jeffrey. 1984. *Reactionary Modernism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kalberg, Stephen. 1992. "Culture and the Locus of Work in the Contemporary Federal Republic of Germany. A Weberian Theoretical Framework". I Richard Münch and Neil S. Smelser: *Theory of Culture*. Berkeley: UC Press.
- Kimball, Bruce A. 1992. *The True Professional Ideal in America - a History*. London: Blackwell.
- Kuisel, Richard F. 1993. *Seducing the French, the Dilemma of Americanization*. Berkeley: UC Press.
- Landes, David S. 1986. *The Unbound Prometheus, Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lash, Scott. 1990. "Coercion as Ideology-the German Case." I Nicholas Abercrombie et al.: *Dominant Ideologies*. London: Unwin Hyman.

- Lash, Scott and John Urry. 1987. *The End of Organized Capitalism*. Madison, Wi.: University of Wisconsin Press.
- Lash, Scott and John Urry. 1994. *Economies of Sign and Space*. London: Sage Publ.
- Lawrence, Peter. 1992. "Engineering and management in West Germany: a Study in Consistency?" I Gloria Lee and Chris Smith (eds.) *Engineers and Management: International Comparisons*. London: Routledge.
- Locke, Robert. 1989. *Management and Higher Education since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Locke, Robert. 1996. *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford: Oxford University Press.
- Lublin, Joann. 1996. "Americas New Continental Divide: The Executives vs. the Rest", *Wall Street Journal*, April 11.
- Maier, Charles S. 1987. "Society as Factory - Between Taylorism and Technocracy." I Charles S. Maier: *In Search of Stability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maurice, Marc, A. Sorge and M. Warner. 1980. "Societal Differences in Organising Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain", *Organization Studies*, 1:59-86.
- Maurice, Marc et al. 1986. *The Social Foundations of Power*. Cambridge: MIT Press.
- Meyer, Heinz-Dieter. 1996. "The German Handelshochschulen (1898-1930). A New Departure in Management Education and Why They Failed". *Paper for International Conference on Management Education, Bologna*, Oct. 25.-26. 1996.
- Michelsen, Svein. 1995. *Yrkessosialisering, biografi og organisasjon - en undersøkelse av fagopplæring i norsk industri*. Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, Rapport nr. 35.
- Millerson, Geoffrey. 1964. *The Qualifying Associations: A Study in Professionalization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mok, A. 1969. "Alte und neue Professionen", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 4:770-781.
- Nettl, J. P. 1968. "The State as a Conceptual Variable", *World Politics*, XX. 4.559-592.
- Noble, David F. 1977. *America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism*. New York: Alfred A. Knopf.
- Parsons, T. 1937. "Remarks on Education and the Professions", *International Journal of Ethics*, 47:365-369.
- Parsons, Talcott. 1951. *The Social System*. New York: The Free Press.
- Parsons, Talcott. 1964. "Introduction" In Max Weber: *The Theory of Social and Economic Organization* (ed.) With an introduction by Talcott Parsons. New York: The Free Press.

- Richter, Melvin. 1995. *The History of Political and Social Concepts*. New York: Oxford University Press.
- Rieble-Auborg, Sabine. 1996. "Institutional Arrangements of Germany's Vocational Education System - what are the Policy Implications for the US?", *International Journal of Comparative Sociology*, (v37 n1-2): p174(18).
- Ringer, Fritz. 1969. *The Decline of the German Mandarins*. Hanover: University Press of New England.
- Ringer, Fritz. 1992. *Fields of Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Rueschemeyer, Dietrich. 1973. *Lawyers and their Society - a Comparative Study of the Legal Profession in Germany and the United States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sejersted, Francis. 1993. *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sejersted, Francis. 1997. "Lederskap og demokratisk kapitalisme - norsk industriledelse i et internasjonalt perspektiv", i Byrkjeflot, Haldor (red.) *Fra styring til ledelse?* Bergen: Fagbokforlaget
- Shonfield, Andrew. 1969. *Modern Capitalism: the Changing Balance of Public and Private Power*. London: Oxford University Press.
- Silberman, Bernard S. 1993. *Cages of Reason*. Chicago: University of Chicago Press.
- Simon, Herbert. 1954. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Process in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert. 1960. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Sloan, Alfred P. 1963. *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.: Anchor Books/Doubleday.
- Sorge, Arnd. 1978. "The Management Tradition: a Continental View". I Michael Fores and Ian Glover (eds.) *Manufacturing and Management*, s. 87-104. London: HMSO.
- Sorge, A. 1979. "Engineers in management: a Study of British, German, and French Traditions", *Journal of General Management*, vol. 5, no. 1. Summer.45-57.
- Staute, Jörg. 1996. *Der Consultingreport. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Strand, Per Inge. 1996. "Moderasjon på toppen", *Bergens Tidende*, 2. februar.
- Sørhaug, Tian. 1996. *Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tiratsoo, Nick. 1996. "Management Education in Post-War Britain." Presented at International Conference on Management Education, Bologna, Oct. 25.-26.
- Torstendahl, Rolf and Michael Burrage. 1990. *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: Sage.

- Trebilcock, Clive. 1981. *The Industrialization of the Continental Powers*. London: Longman.
- Tribe, Keith. 1995. *Strategies of Economic Order, German Economic Discourse 1750-1950*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Useem, Michael. 1996. *Investor Capitalism*. New York: Basic Books.
- Veblen, Thorstein. 1915/1966. *Imperial Germany and the Industrial Revolution*. Ann Arbor: The University of Michigan Press. (førsteutg. 1915).
- Wagner, Peter. 1994. *The Sociology of Modernity*. London: Routledge.
- Waller, Rolf. 1962. *Management Development - a Norwegian Experiment*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Weber, Max. 1976. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: MacMillan.
- Wiener, Martin J. 1982. *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wittrock, Bjørn and Peter Wagner. 1996. "Social Science and the Building of the Early Welfare state - Toward a Comparison of Statist and Non-statist Societies". I Dietrich Rueschemeyer and Theda Skocpol: *States, Social Knowledge and the Origins of Modern Social Policies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Zürn, Peter. 1985. *Vom Geist und Stil des Hauses*. Landsberg: Verlag Moderne industrie.