

Økonomistyringen under forvandling mod værdiskabende ledelse – om at genopfinde sin faglige identitet i det nye viden- og værdisamfund

Af Preben Melander*)

Artiklen ser tilbage på 50 års samfundsudvikling og ledelsesretorik og indplacerer økonomistyrings designmodeller i dette udviklingsforløb. Økonomistyringen har haft en stor gennemslagskraft i samfundet og den materialistiske administrative del har haft fin succes. Men den »bløde« og udviklingsskabende side har lidt skibbrud. Analysen viser derfor, at økonomistyrings tankesæt ikke vil kunne leve op til viden- og værdisamfundets udfordringer. Vi mangler således endnu begreber og modeller til at italesætte og udbrede fremtidens nye pluralistiske ledelsessyn. Vi må således konstatere, at økonomistyrings modeller, nedarvet fra 60ernes industrisamfund, ikke er en særligt illustrativ måde at udfordre fremtidens værdiskabelsesproces. De indfanger ikke aktørernes opmærksomhed. Det store problem ligger i, hvem der har magt og kompetence til at ændre de eksisterende ledelsesformer og ledelsesteknologier, som jo er dybt forankret i den gamle industrikultur.

A. Indledning

1. Baggrunden

Det er vigtigt, at vi engang imellem stopper op og tager os tid til at reflektere over vort faglige ståsted og identitet. Når man har arbejdet med et fagfelt i en lang årrække, kan man undertiden have svært ved at orientere sig i mængden af hændelser og tendenser. »Man kan ikke se skoven for bare træer«. Man følger blot med strømmen af små forandringer, uden at man fornemmer og forstår udviklingstendenserne og perspektiverne. Ved starten af år 01 er det naturligt at gøre status og søge at indfange nogle af de store linier.

**Refleksion over
»the state of
the art«**

*) Preben Melander er Accenture-professor i økonomistyring og anvendt ledelsesteknologi og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi. Artiklen er en redigeret gengivelse af forelæsningsen afholdt i forbindelse med forfatterens 60 års fødselsdag den 8. december 2000.

**Ledelsens
problemfelt**

2. Perspektiver

Hvis jeg i dagens anledning skal se tilbage på 50 års udvikling i økonomistyringsfaget, kan jeg konstatere en utrolig faglig udvikling og ekspansion i såvel teori som i praksis. En udvikling, som er et resultat af en grundlæggende forvandling i økonomistyringens omgivelser, dvs. i samfundets strukturer, virksomhedernes ledelsesproblematik, teknologiens muligheder og ikke mindst menneskenes virkelighedssyn. Udviklingen er tilsyneladende sket i en jævn proces med basis i ledelsens altid aktuelle styringsproblematik: At forudse omgivelsernes dynamik, at sikre organisationens tilpasning til omgivelsernes krav, at skabe sammenhæng og balance mellem organisationens gøremål, samt sidst, men ikke mindst at udvikle medarbejdernes kompetencer, selvopfattelse og loyalitet, så de er i stand til at realisere de gode intentioner. Økonomistyringen udgør en væsentlig del af denne ledelsesproblematik.

**Intentioner
og effekt**

Vi vil i denne artikel søge at indkredse nogle af de markante faktorer og tendenser, som i særlig grad har præget de 50 år. Har ledelsens og økonomistyringens gode intentioner og viljer båret frugt? Har vi været i stand til at understøtte og præge samfundets og organisationens værdiskabelse, således som vi havde ønske om? Svarene herpå vil vi søge at give i det følgende.

Oversigt

3. Menuen

Vi vil i det følgende først give en kalejdoskopisk historisk oversigt over økonomistyringens retoriske udvikling opdelt på fem tiår gående fra 1950 til 2000 (afsnit B). Dernæst vil vi søge at indfange ånden i og betydningen af denne sejrige udvikling, såvel i samfundet, på organisationsniveauet som i den daglige arbejdspraksis i (afsnit C). Så følger en perspektivering af de nye store udfordringer, som fremtidens viden- og værdisamfund skaber for ledelse og styring. Kan økonomistyringen mon genopfinde sig selv i denne omvæltning? (Afsnit D). Dette fører frem til visionen om den nye værdiskabende ledelsesfunktion og en indplacering af økonomifunktionens roller heri (afsnit E).

Ud fra analysens resultater diskuteres, om økonomistyringen i sig selv er en attraktiv varebetegnelse, og om det ville være lettere at genopfinde sig selv under et andet navn (afsnit F). Artiklen afsluttes med nogle betragtninger om, hvem der har magt til at genopfinde og forvandle økonomistyringen som en værdiskabende ledelsesfunktion (afsnit G).

B. Økonomistyringens forvandling over 50 år – et produkt af samfundets udvikling

1. Samfundsstruktur, ledelsesretorik og styringsopskrifter

Vi vil starte med at give det store overblik over sammenhængen mellem den generelle samfundsudvikling, de særlige ledelsesproblematikker og de styringsopskrifter, som i tidens løb er blevet tillagt særlig opmærksomhed. Denne gengivelse må nødvendigvis blive kalejdoskopisk og har primært til formål at indkredse de dagsordener, som undervejs lå i samfundsdebatten, og som optog ledere og økonomifolk. Vi tager her udgangspunkt i de problemer, som folk snakkede om og indplacerer økonomistyringens værktøjer, som der blev skrevet om og undervist i. Det siger sig selv, at en sådan gengivelse intet siger om, hvordan ledelses- og styringspraksis rent faktisk tog sig ud. En sådan analyse ville kræve mere plads. Vi har sammenfattet udviklingen over de 50 år i figur 1. Vi vil først kort kommentere hver af de fem tiår.

**Historisk
overblik over
økonomisty-
ringsdebatten**

2. 50ernes nyindustrialisme

Efter 2. verdenskrig skulle det danske samfund genopbygges. Nye industrier skulle etableres. De gamle skulle nyudvikles. Ressourceknaphed, mangel på materiale og arbejdsløshed prægede samfundsøkonomien. Der var et stort behov for *effektivisering* og *rationalisering* af industriens arbejdsmetoder og ressourceudnyttelse. Inspirationen kom i høj grad fra USA, hvis erhvervsliv under krigen havde udviklet helt nye ledelsesteknologier til produktionsstyring, ressourceoptimering og metodeudvikling. *Metode- og tidsstudier* fik stor betydning i Danmark. Og i regnskabsvæsenet importerede man de nye kontrolmetoder til omkostningsstyring: *Standardomkostningsregnskabet*, *kontrolbudgettet* og »*undtagelsesprincippet*«. Den danske regnskabsprofessor Palle Hansen drog f.eks. til USA og havde alle disse nye teknikker med hjem i bagagen. De blev hurtigt omsat til skandinaviske forhold og udbredt gennem lærebøger og på lederkurser.

**Efterkrigsårene
i 50'erne**

0. Økonomistyring & Informatik generelt

0.4. Faglige problemer og angrebsvinkler

	1960	1970	1980
Samfundsniveau			
Efterkrigsøkonomi	Fuld beskæftigelse	Inflation	Oliekrisen På vej mod afgrunden
Rationalisering	De store investeringer	Den japanske udfordring	
Det nye velfærd	68-oprøret	Økonomisk demokrati	Nulvækst-debatten
TV apparatet	EDB-mainframe	Automatisering	PC'eren
Virksomhedsniveau			
Scientific management	Situationsbestemt ledelse	Management by objectives	
Databaseret ledelse	Plansimulering	Projektstyring	Risk Management
Kontrolbudgettet	Programbudgettet	Motivationsbudgettet	
Standardregnskaber	Bidragsregnskaber	Sociale regnskaber	Profitcenter

Figur 1. Økonomistyringen som svar på samfundsudvikling og ledelsesudfordringer

De glade 60'ere

3. 60ernes velfærd og ekspansion

Det »nye« industrisamfund blev en succes, og grundlaget for det danske *velfærdssamfund* blev skabt. Store offentlige investeringer i infrastruktur og en øget offentlig servicesektor gav fuld beskæftigelse i løbet af 60erne. Men det skabte også en enorm inflation. Der var stort behov for *kalkulemodeller*, der kunne holde styr på virksomhedernes omkostninger og koordinere salg, produktion og indkøb. *Bidragsregnskabet* blev af Palle Hansen importeret fra USA og fik stor gennemslagskraft overalt i erhvervslivet. Ingen regnskabsfolk med respekt for sig selv kunne komme uden om Hansens »*Lønsomhedsmetode*«, som blev udbredt og indoktrineret i hele Skandinavien.

Plankontrolsamfundet

Edb-teknologien fik også sit gennembrud med de nye mainframesystemer, som gjorde det muligt at lave *plan- og budgetsimuleringsmodeller*, ikke mindst til styring af de langsigtede udviklingstendenser. Det blev de *store »kalkulemaskiners« epoke*. I den offentlige sektor kom også i planlægningens tegn. Visionerne om de *store programbudgetssystemer* og de *totale ledelsesinformationssystemer* blev iværksat i USA og smittede af i Danmark. Der var en kultagtig tro på, at ledelse og styring kunne skabes og iværksættes gennem systemer, information, planlægning og teknologi. De få kritikere af denne kult blev ganske overhørt i dette årtis planlægningsovermod.

1980	1990		2000	
Samfundsniveau				
Fattigfirserne	Internationalisering		Den amerikanske ekspansion	
Nyliberalisme	Effektivitetsstandarder	»Gulddrengene«	Det globale marked	Den nye økonomi
Modernisering	Decentralisering	Udlisicering	De nye aktiemarkeder	
Mobiltelefonen	De store databaser	Internettet	Multimedier	
<hr/>				
Virksomhedsniveau				
New Public Management	Kulturbølgen Den lærende organisation		Knowledge Management	
Porter's værdikæde	Just-in-time	Kvalitetsledelse	Procesledelse	Kompetenceudvikling
Nulbase budgettet	Programbudgettet		Balanced Scorecard	
Etiske regnskaber	Shareholder value	Kontraktstyring	Videnregnskaber	

Figur 1. Økonomistyringen som svar på samfundsudvikling og ledelsesudfordringer

4. 70ernes oprørs- og krisetid

60erne sluttede med opgøret med det etablerede materialistiske vækstsamfund. 68-oprøret og den deraf følgende samfundsdebat forplantede sig også til erhvervslivets ledelsesfora. Kravet om en ny fordeling af samfundsværdierne og ideerne om de nye økologiske hensyn smittede af på ledelsesdebatten. Vi fik diskussionerne om økonomisk demokrati og øget medbestemmelse i ledelsesprocessen. I økonomistyringen opstod nye beskrivelsesformer, der skulle afspejle de sociale og menneskelige hensyn. *Værditilvækstens fordeling* skulle vises i regnskabet. Ideen om *sociale regnskaber* tog form, men fik dog ikke den store gennemslagskraft. Den øgede automatisering og IT-rutinisering skulle vurderes også på de sociale omkostninger i form af mindre motivation, øget fravær, stigende personaleomsætning og dermed øgede personaleomkostninger. I denne periode opstod det *adfærdsorienterede regnskabsvæsen*, hvor man ville måle kontrolsystemernes psykologiske og sociale virkninger. Medarbejderne skulle deltage og have indflydelse på budgetlægningen. Målene skulle afspejle både ledelsens forretningsmål og medarbejdernes udviklingsmål (management by objectives). Jo mere deltagelse, jo større motivation.

I 70erne oplevede de vestlige samfund den første *oliekrise*, der kom som et lyn fra en klar himmel og slog alle *prognose- og planlægnings-systemerne* itu. Dette førte til et opgør med den herskende planlæg-

**Oprør og krise
i 70'erne**

**Mennesket
opstod i regn-
skabssteorien**

ningskult, og de nye *situationsbetingede styringsmodeller*, der tog hensyn til ydre usikkerhedsfaktorer, uforudsete begivenheder, katastrofeberedskab, improvisationsevne, »worst-case-styring« etc. fik deres indtog.

70erne var på mange punkter et oprørets og opgørets årti, som fik store konsekvenser for økonomistyringens organisations- og menneskesyn.

5. 80ernes globale udfordringer og nyliberalisme

De fattige 80'ere

Nyliberalisering

Back to basics

80ernes samfund repræsenterede på mange måder et efterslæb fra kriserne i 70erne. Dens største udfordring kom fra den økonomiske afmatning og krise i den vestlige verden, ikke mindst i USA. Den førte til hyperinflation, mindsket konkurrenceevne og øget arbejdsløshed. I Danmark i 1982 sagde den socialdemokratiske finansminister, at »vi var godt på vej mod afgrunden«. Fattigfirsernes ledelsesmæssige udfordringer kom ikke mindst fra den japanske industri. De effektive japanske højteknologivirksomheder havde gennem 10 år vist en konkurrencemæssig overlegenhed og en fantastisk evne til hurtigt at optage ny teknologi i deres produkter. Det vestlige samfunds svar på lavkonjunktur og konkurrencesvaghed var naturligt en øget fokus på markedets drivkræfter. 80erne blev derfor en epoke, præget af *nyliberalisme*, hvor markedsøkonomien fik sin renæssance, og hvor »kunden kom i centrum«. Lederne skulle i stedet for at interessere sig for de finansielle spekulationer (»gulddrengene«) sætte fokus på *produktionens effektivitet*. Produkterne skulle leve op til kundernes forventninger og virksomhedens deklamationer. *Kvalitetsstyringen* helt nede på fabriksgulvet skulle derfor sættes i system. Virksomhedens operative personale skulle lære at tage kunden alvorligt. »Pyramiderne skulle rives ned«. Ledelsen skulle bringes så tæt på produktionen og kunden som muligt. *Decentralisering* kom på mode. De nye ledelsesrecepter tog alle udgangspunkt i produktionen. *ISO-standarder* skulle sikre, at de etablerede produktions- og servicerutiner fungerede som nødvendigt. *Just-in-time* skulle sikre, at kunden fik ordren leveret til tiden og tilmed med kortere gennemløbstid i produktionen.

Procesrationalisering

Hierarkier og bureaukratier skulle erstattes af markedskræfterne. De specialiserede, funktionsopdelte og *kapacitetstunge virksomheder* skulle styres ud fra værdien for kunden. *Michael Porter's værdikæde-model* fik stor opmærksomhed og fik væsentlig betydning for ledelsesmodellerne i det næste tiår. Som eksempler kan nævnes *Supply Chain Management*, *Total Quality Management* etc. Virksomhedernes faste ressourcer skulle prioriteres og anskaffes og afskaffes ud fra forret-

ningspolitiske kriterier og uden hensyn til fortidens strukturelle bindinger. *Nulbasebudgetet*, som blev udviklet i 70erne, blev inspiration for mange styringssystemer i 80erne.

I regnskabsvæsenet fik vi også nye styringsmodeller, der betonedede kundesynsvinklen. *Etiske regnskaber* skulle ud over det finansielle resultat opgøre ledelsens evne til at skabe tilfredse kunder og medarbejdere. *Aktivitetsbudgetter* herunder *Activity Based Costing* skulle sikre, at produkternes, kundernes og markedernes økonomi blev belyst helt i dybden.

Kunder og medarbejdere i fokus

PC'eren kom til verden i 80erne og fik på kort tid stor udbredelse. Den gik i tråd med decentraliseringsbølgen, og der opstod på kort tid en masse lokale og individuelle styringssystemer.

Også den *offentlige sektor* skulle moderniseres og liberaliseres. Den centrale hierarkiske bevillingskontrol blev lempet. Ressourcer skulle i højere grad kunne flyttes efter opgaver og behov. Indtægtsdækket virksomhed skulle tillades. Udlicitering, privatisering og frit institutionsvalg skulle sikre en mere effektiv offentlig sektor.

Alt i alt kan vi konstatere, at 80erne ikke skabte nogen ledelsesmæssig revolution, men at den internationale konkurrence og konjunkturudvikling gjorde ledelses- og styringsdebatten til et vigtigt samfundselement. Økonomistyringen fik på denne måde tilkæmpet sig en større fokus i samfundets og ledelsens agenda. Økonomistyring blev herunder også en markant del af statens administrationspolitik.

6. 90ernes globale og totale kommunikationssamfund

90ernes samfund blev præget af to store begivenheder: Murens fald i 1989 og den enorme kommunikationsmæssige revolution gennem bl.a. *internet* og *biltelefon*. Markedet var i sandhed blevet globalt og allestedsnærværende. Verden var på kort tid blevet mindre. *Kommunikation* kunne nu etableres på tværs af grænser og skel i tid og rum.: Geografiske, politiske, sociale, faglige skel kunne overvindes. Information og viden kunne spredes øjeblikkeligt over lange afstande uden tekniske hindringer. Viden kunne deles mellem mennesker, såfremt de talte samme sprog og var i stand til at kommunikere gennem de nye medier. De resterende barrierer var herefter kun de menneskeskabte, men de var til gengæld ikke blevet mindre, snarere tværtimod.

Informations-samfundet

0. Økonomistyring & Informatik generelt

0.4. Faglige problemer og angrebsvinkler

Konkurrence på kompetencer	90ernes konkurrencevilkår var blevet langt mere komplekse, dynamiske og krævende. Produkternes indhold af teknologi og viden var blevet øget. Deres <i>livscyklus</i> var blevet væsentlig mindre. <i>Tidsafstanden</i> mellem opfindelse, produktudvikling og markeds lancering var blevet kortere. Der stilledes stadig større krav til menneskers <i>kompetencer</i> til at følge med den teknologiske, faglige og samfundsmæssige udvikling. Afhængigheden af specialister og fagfolk var blevet øget.
Ledelsesfokus	En virksomheds succes kunne afhænge af ganske få medarbejderes særegne kompetencer. Men hvad nyttede det, at en virksomhed rådede over en højt uddannet elite, hvis disse specialister ikke talte samme sprog, kunne arbejde sammen i <i>teams</i> og identificere sig med organisationens særlige værdier. De store organisatoriske udfordringer gav anledning til en ny debat om, hvordan <i>ledelse og styring</i> skulle fungere i denne »økonomi«.
Teknologi og organisation	90ernes ledelsesdebat havde derfor to problemverdener: Den teknologiske problemverden drejede sig om at vælge, udvikle og udnytte de rigtige tekniske løsninger så hurtigt som muligt, således at man bevarede et stade på den dynamiske elektroniske markedsplads. Den organisatoriske problemverden var centreret om at anskaffe, udvikle og fastholde de rigtige kompetencer for dermed at sikre sig »førertrøjen« på markedet. Hvis kærnekompetencerne var de bedste, skulle kunderne nok komme og blive tilfredse. Når kunderne var tilfredse, blev indtjeningen god og investorerne fik sine krav opfyldt.
Tælleapparater og nøgletalsbatterier	90ernes økonomistyringstiltag blev derfor naturligt præget af ledelsens komplekse problemverden. Her ønskede man at måle organisationens evne til at skabe tilfredse kunder, effektiv produktion, hurtig produktudvikling, kompetente medarbejdere etc. Økonomistyringens <i>måle- og tælleapparatur</i> « fik efterhånden et utroligt omfang. Formålet med alle disse målinger og nøgletalsbatterier var ikke kun at fortælle omverdenen, at man var effektiv, men også at signalere indadtil, hvad ledelsens strategisk satsede på, og hvad den ville lægge vægt på i personalevurderingen. Det populære <i>Balanced Scorecard</i> var et eksempel på et sådant omfattende performancemålingssystem.
World Class Finance	Når det gjaldt kompetencesiden, var det vigtigt at udstille, hvorledes viden- og kompetencer blev skabt, f.eks. i samspil mellem medarbejdere og kunder. <i>Videnregnskaber</i> blev et forsøg på at producere et rigt billede af virksomhedens kompetencer og videnressourcer, f.eks. for at kunne tiltrække de bedste specialister eller de mest loyale kunder på markedet. Kampen om de bedste globale markeder var begyndt. »World Class Finance« var målestokken.

7. Delkonklusion

Vi kan af hele denne beskrivelse af 50 års samfundsudvikling, ledelsesdebat og økonomistyringsdesign konkludere følgende:

For det første ser vi, at økonomistyringens arbejdsformer er en afspejling af den stedfundne samfundsudvikling, dog ofte forsinket med adskillige år. F.eks. opstår de etiske regnskaber først 10 år efter den sociale værdidebat, som regnskaberne ville afspejle. Økonomistyringen er altså ikke på forkant af udviklingen eller konstruerer en dagsorden, der forudser og skaber de nye samfunds- og organisationsforståelser. F.eks. er viden- og værdisamfundets særlige ledelsesideologier i dag under afklaring, medens økonomistyringens nye ledelsesteknologier endnu ikke er konstrueret. De afspejler stadig industrisamfundets »gamle« logik og retorik.

For det andet kan vi konstatere, at økonomistyringens modeller ofte beskriver flere sociale og økonomiske rationaler og værdier, som kombineres på systematisk og pragmatisk vis, ofte med overvægt til det funktionelle og forretningsmæssige.

For det tredje kan vi udlede, at der er en stigende tendens til, at organisationer må håndtere flere modstridende interesser og værdier på samme tid. Vi kan derfor se, at organisationer i dag gør brug af flere modsatrettede ledelsesteknologier på samme tid. Fra studier i praksis ved vi f.eks., at virksomheder samtidigt er i stand til at håndtere 10-15 forskellige ledelsesteknologier, som logisk set er uforenelige. F.eks. anvender en virksomhed samtidigt både kortsigtet produktivitets- og afkastmaksimering og langsigtet organisationsudvikling med kompetencestrategier, værdibaseret ledelse og videnregnskaber. Alle disse teknologier repræsenterer flere modstridende samfunds- og organisationshensyn og flere udviklingsstrategier, men denne sammenblanding volder tilsyneladende ikke problemer i vor tids post-moderne ledelsestil.

Økonomistyring er et produkt af samfundet

Funktionel forretningsøkonomi

Flere modstridende rationaler på samme tid

C. Økonomistyringens sejrsparede – store ord og begrænset handlingseffekt

1. Økonomistyringen som en del af den etablerede ledelsesretorik
Økonomistyringen er blevet et begreb – et plusord – et mantra – som er indlysende og dybt forankret i vort samfund. Det startede i 60erne som et nyt ledelsesbegreb i den private sektor. Det blev i 70erne fremstillet som et kendetegn for den professionelle virksomhedsleder. Og

Økonomistyring er et mantra

i 80'erne, da de administrative reformer som omtalt ovenfor skyldede ind over den offentlige sektor, blev økonomistyringen også her en fast del af reformatorenes retorik. I dag er der ingen, der stiller spørgsmål til, om man skal have økonomistyring.

Ledelsesretorik og samfundsdebat

Økonomistyring er et »must« for enhver ambitiøs leder med respekt for sig selv, og den indgår også med stor vægt i Folketingets økonomiske debat. Den er f.eks. meget synlig i den vigtige sundhedspolitiske retorik. Den indtager en meget stor plads i de moderne virksomheders udviklingsindsats. Den er målet for de fleste investeringer i ledelseskoncepter og ledelsesteknologi. Økonomistyringens liv set over 50 år har således været en sejrsgang, hvor denne rationelle informationsbaserede ledelsesform successivt har opnået samfundets fulde opmærksomhed og respekt.

Store ord med lille effekt

Men når vi idag skal vurdere resultaterne og konsekvenserne af denne tilsyneladende succes, er det vigtigt og relevant også at se denne udvikling i et kritisk lys. Måske har økonomistyringen sejret til ingen nytte ligesom fagbevægelsen. Alle husker sikkert, da LO-formanden udtalte, at vi »har nok sejret stort, men vi har sejret ad »h« til«. Hermed fældede han dommen over fagbevægelsens egne resultater. LO havde fået gennemført sine markante mærkesager, men spørgsmålet var, om man også havde hjulpet samfundet og medlemmerne og sig selv ved denne sejr. Vi kan konstatere, at økonomistyringens oprindelige økonomiske rationale, nemlig at underbygge og cementere den finansielle sikkerhed og budgetoverholdelse for en stor del er lykkedes. Men det næste naturlige spørgsmål er, om økonomistyringen også har skabt de rigtige værdier og udviklet de organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer og platforme, som kan realisere fremtidens visioner, drømme og behov. Eller sagt med dagens aktuelle sprogbrug: Har økonomistyringens kendte ledelsesmodeller og arbejdspraksis skabt en synlig portal til at imødegå fremtidens udfordringer?

Vi vil først påpege nogle svaghedstegn ved økonomistyringens etablerede »state of the art« for derefter i næste afsnit at tage fat på viden- og værdisamfundets udfordringer.

Ledelsesteknikrativering

2. Økonomistyringens materielle og tekniske slagside

Økonomistyringens sejrsparade kan bedst karakteriseres ved dens materielle og tekniske fokusering. Økonomistyringens traditionelle ledelseskoncepter og -teknologier har alle været rettet mod virksomhedens økonomiske og materielle vækst og produktivitet.

Stort set alle teknologier har været rettet mod måling, optælling, regulering og effektivisering af virksomhedens materielle produktionsflow. Hovedvægten har været lagt på at skabe produktive gevinster ved at reducere det målbare materielle ressourceindtag (penge, materialer, arbejdstid) pr. produceret enhed og/eller at maksimere ydelsesmængden målt i forhold til den indsatte ressourcemængde.

For at synliggøre og legitimere produktivitetforbedringer er der etableret en lang række dokumentationsværktøjer, der kan tælle, måle, veje og sammenstille det materielle produktionsflow. Denne styringsform er rammende blevet kaldt for »tællelighedens regime« (Mouritsen 1996). Det har især i den offentlige sektor fået et sådant omfang, at man må kalde det er sygdomstegn. Dette gælder ikke mindst set på baggrund af, at alle de mange tal kun har begrænset informationsværdi og kun sjældent giver ledelsen fælles relevant indsigt (Skærbæk 1999). Det må betragtes som et krisetegn, når f.eks. Rigsrevisionen i sin iver efter at skabe gennemsigtighed tilskynder til arbitrære omkostningsmålinger af enkelttydelser i statslige institutioner. Dette medfører f.eks., at en enkelt større statslig institution beslutter at investere i et totalt integreret ressourceregreringssystem til en pris, der langt overstiger 1 mia. skattefinansierede kroner. Dette sker samtidigt med, at fremtrædende økonomiansvarlige politikere udtaler, at alle de mange nøgletal i statens virksomhedsregnskaber, der kommer ud af alle disse registreringer, ikke bliver læst og slet ikke forstås af de bevilgende myndigheder, dvs. Folketingets medlemmer. Demokratiets politiske normer og institutionelle inertier og hermed den sunde fornufts afmagt resulterer i, at økonomistyringens ensidige kontrolpraksis får lov til at overskride sin egen indre logik. Ingen kan eller tør gribe ind over for den slags urimeligheder, fordi man derved vil kæmpe imod den herskende og normerede styringsideologi, som positionerer alle »gode« og velmenende politikere, forvaltere og producenter og holder dem ved magten.

Økonomistyringen har således fået sin succes, fordi den styrker bureaukratiet, legitimerer de eksisterende forvaltningsmæssige institutioner og understøtter de etablerede magthavere.

3. Økonomistyringen har ikke inspireret producenterne værdiskabelse

Økonomistyringens udbredelse og politiske opmærksomhed burde i bund og grund have en gavnlende indflydelse på samfundets værdiskabelse. Denne indflydelse burde have resulteret i en mere relevant og værdifuld produktion til gavn for virksomhedernes kunder, institutio-

Tællelighedens regime

Institutionel inertier

Mere skade end gavn

nernes brugere og samfundets borgere. Men vi må konstatere, at øget værditilvækst ikke altid er resultat af styringsindsatsen. Økonomistyringen gør her ofte mere skade end gavn.

**Faglig etik
kontra
økonomisk
logik**

En række observationer i f.eks. hospitalsverdenen viser, at økonomistyringen ofte her er blevet oplevet som en belastning, en indoktrinering og en begrænsning af den faglige kompetenceudvikling. Det store problem har været den dybe kulturelle konflikt mellem fagfolkenes professionelle etik og identitet og økonomistyringens rationelle administrative og økonomiske logik. Dette er en naturlig konflikt, som må afføde en konstruktiv dialog. Økonomistyringens anbefalede tekniske og kommercielle arbejdsmetoder og deres overvægt på registrering, kontrol og prioritering ud fra produktive og samfundsmæssige kriterier har af gode grunde ikke været i stand til at opnå fagfolkenes opmærksomhed og har derfor modvirket enhver dialog. Økonomistyringen har måttet fungere i et konfliktfelt, hvilket den strømlinede systemlogik naturligvis ikke egner sig til. Dette har medført betydelige konfliktomkostninger, og ført til demotivation og andre negative konsekvenser (Melander 1999). Økonomistyringen har f.eks. resulteret i åbenbare ledelseskonflikter, trivselsproblemer, personaleafgang, kvalitetsproblemer etc. Økonomistyringens centrale institutioner har ikke formået at udvikle ledelsesmodeller, der egner sig til brug i fagdominerede og videnbaserede organisationer. Tværtimod har samfundet angrebet problemerne med en stadig strøm af mere bureaukratiske styreformere, hvilket blot har forstærket den onde cirkel. Selv om økonomistyringen har bragt sig selv op på den højeste politiske arena, behøver økonomistyringen således ikke at virke i den producerende daglige arbejdspraksis. Økonomistyringen har derfor som helhed ikke levet op til producenternes behov.

4. Økonomistyringen har undermineret den politiske dagsorden til skade for demokratiet

**Totalrammens
bindinger**

Økonomistyringens offentlige betydning og dominans har øvet stigende indflydelse på en politisk debat i offentligheden og de politiske besluttende organer. Dette har som nævnt haft gavnlig indflydelse på produktiviteten og den finansielle sikkerhed og dermed en positiv indvirkning på samfundsøkonomien. Den offentlige sektors hidtidige uhæmmede vækst blev i 80'erne vendt til stagnation, takket være totalrammestyringen. En minister og institutionsleder fik bevilget en budgetramme, som ubetinget skulle overholdes. Aktivitetsstigninger og ressourceforøgelse på ét område måtte derfor medføre tilsvarende nedskæringer på andre områder.

Økonomistyringens finansielle side har generelt set sejret ved hjælp af rammestyringen, som i 80'erne og 90'erne blev et kærkomment instrument for resultatsøgende politikere. Man havde her et håndtag, hvormed man nemt kunne gennemføre aktivitetsreduktioner og hurtige politiske resultater. Men det skete ofte efter »grønthøster-metoden«, dvs. ved hjælp af generelle %-nedskæringer uden hensyntagen til relevante producenthensyn og samfundsrelevante prioriteringsbehov. Økonomistyringen har nok skabt finansiell sikkerhed, og finansministerens politiske mål er blevet opfyldt. Men er samfundets værdibalance forbedret? Fik borgerne en offentlig sektor, der producerede den velfærd, som borgerne ønskede? På det sidste felt har økonomistyringen fejlet på flere områder. Ensidige bevillingsnedskæringer kan nok i første runde muliggøre effektivitetsstigninger, fordi mennesker måske kan løbe lidt hurtigere, og fordi fagfolk gerne vil betjene sine brugere godt. Men på et tidspunkt bliver systemet presset, fejl opstår, apati breder sig, de bedste folk rejser etc. Disse negative konsekvenser har vi set mange steder. Togene er stadig forsinkede, ventelisterne stiger, vejene får større huller, undervisningskvaliteten falder etc. Økonomistyringen er blevet misbrugt af politikerne, og det er ikke lykkedes at skabe den nødvendige sammenhæng mellem samfundets servicebehov, produktionens kapacitet, organisationens kompetencer og virksomhedens ressourceanvendelse. Hertil råder økonomistyringen over gode teknologier, men politikerne og lederne har skævvredet systemet for at kunne udvise kortsigtede resultater. Dette har i høj grad ødelagt økonomistyringens omdømme ude i samfundet.

Økonomi over politik

Nedskæring uden effektvurdering

Politisk misbrug

Også på anden vis har økonomistyringen domineret samfundets resourceudvikling på en uheldig måde. De mange forretningsprægede ledelsesmodeller fra 80'erne er ukritisk blevet »købt« af den offentlige sektor og anvendes her ofte lidt for automatisk og med skæbnesvangre konsekvenser. *Koncernstyringsmodellen* er blevet indført i staten med den konsekvens, at koncernledelsen (dvs. embedsmændene) ofte træffer strategiske og langtrækkende beslutninger, som den politiske ledelse og Folketinget sidenhen må tage til efterretning. Det samme vil ofte gælde *kontraktstyringen*, hvor pragmatiske flerårsaftaler om serviceindsats og ressourceprioritering begrænser mulighederne for løbende politiske prioriteringer. Økonomistyringen har dermed øget embedsmændenes magt, og på flere områder er politikerne og demokratiet sat ud af spillet.

Politikere sat ud af spillet

Udlificeringer og etableringen af *offentlige aktieselskaber* er også meget fine eksempler på økonomistyringens magt og underminering af den politiske styring. Målet med disse såkaldte liberalistiske

styringsmodeller er naturligvis, at produktivitet og værdiskabelse skal forbedres. Dette er naturligvis i tråd med økonomistyringens hensigt. Men de samfundsmæssige konsekvenser heraf kommer ikke altid frem i lyset og bliver vurderet. (Melander og Skærbæk 1998). Offentlige opgaver bliver ikke nødvendigvis mere effektive, fordi de gemmes væk i et aktieselskab eller bliver udliciteret til en anden virksomhed

**Demokratiet
i fare**

I kommunerne ser vi, at de politiske ressortudvalg og de kompetente faglige beslutningsgrupper mister indflydelse til fordel for økonomiudvalg, topledelse, tværgående stabsenheder etc. Også her har embedsværket fået øget indflydelse, og politikerne er ofte sat ud af spillet. Det er ikke så sært, at ingen gider sidde i de politiske organer.

**Finanshensyn
over
servicehensyn**

Alt i alt har økonomistyringens finanslogik sat sig på den samfundsmæssige prioritering og domineret samfundets, politikernes og offentlighedens virkelighedssyn. De værdimæssige, sociale og »bløde« servicehensyn får derved sværere ved at komme til orde. De efterlades derfor i det resterende tomrum som udfyldende dispositioner i de lokale producerende og suboptimerende enheder. Denne ledelsesform øger afstanden mellem politik og produktion.

Denne politiske økonomistyringspraksis vil sjældent føre til den »optimale« værdiskabelse og ressourceudnyttelse, fordi de kortsigtede, nærliggende og dermed målelige beslutningskriterier får alt for stor vægt.

**5. Økonomistyringen har vedligeholdt snævre lederroller
med kontrol og legitimitet i bureaukratiet**

**Bureaukrati
begrænser
omstillingsevne**

Stort set alle markante organisations- og ledelsesforskere er enige om, at overdrevet regulering og bureaukrati begrænser organisationers omstillingsevne og værdiskabelse. Der er derfor også grænser for, hvor store rationaliseringsgevinster, der kommer ud af ledelsesstandarder, forretningsprocedurer og kontrolrutiner. I første omgang vil de ofte øge omkostningerne som følge af implementeringens belastning af nøglemedarbejderne. Dernæst vil de i bedste fald i en periode kunne strømline og effektivisere service og arbejdsrutiner, hvilket kan reducere fejl og dobbeltarbejde. Men i længden bliver disse systemer hurtigt forældede. Folk vænner sig til rutinerne, og glemmer deres oprindelige rationelle formål. De bliver til tomme normer, regler og ritualer, som kan fastlåse handlefrihed og begrænse fleksibilitet. Ofte bliver reglerne brugt til at forsvare eksisterende magtbaser og derved undgå fornyelser. Systemerne bliver institutionaliserede og kommer til at fremstå som mål i sig selv. Bureaukratiet er dermed blevet forø-

**Ledere bliver
administratorer**

get til skade for organisationers strategiske udvikling og tilpasning. Systemerne øger administratorernes magt, og ender med at gøre ledere til administratorer.

Det samme gælder økonomistyringens traditionelle systemkompleks og den deraf skabte ledelseskultur. Økonomistyringen har været god til at underbygge administration, sikre kontrolrutiner og skabe regel-fiksering. Det er dette billede, som rammende er blevet kaldt »administrationens klaustrofobi« (Melander 1996 og 2000). Den legitimerer bureaukratiet. Den udkonkurrerer den sunde fornuft. Den skaber stabilitet og kontinuitet, men modvirker styring og udvikling. Mange virksomheders økonomifunktioner i både den private og offentlige sektor er blev fastlåst og måske presset ind i denne snævre administrative logik. De bliver understøttet af traditionelle lærebøger, revisorer, systemsælgere, investorer, kortsigtede politikere, oversmarte ledere etc.

Det er blevet økonomistyringens svøbe at leve i dette administrative regimente, fordi økonomistyringens bredere værdiskabelsessyn dermed totalt bliver tilsidesat og perverteret af den dominerende administrative kultur.

Hermed ikke sagt, at al administration, regulering, standardisering og kontrol er overflødig og ligefrem et onde. Men det er altid vigtigt at omskrive og anskue økonomistyringens administrative systemer i et ledelsesmæssigt perspektiv, og det er vi ikke altid i stand til. De administrative systemer bør være et middel til at skabe ansvarlighed, gennemsigtighed, refleksion, kreativitet og foranderlighed. Desværre er økonomistyringens regler, rutiner og ressourcer i vort moderne komplekse samfund blevet et »kommercielt moderigtigt produkt« – en færdig »teknikpakke« – som udbydes på et »forsikringsmarked«, og som man køber for at skabe fejlfri, integreret og korrekt administration og styring. Økonomistyring er blevet et legitimt alibi for ledere og ambitiøse administratorer, som gerne vil dække sig ind over for omverdenens kritik. Denne defensive, indsmigrende og eftersnakken-de lederadfærd er nok den farligste side ved samfundets økonomistyringspraksis. Det er den, som bevirker, at økonomistyringen kun er en succes på overfladen og i retorikken, men ikke i den måde, hvorpå vi håndterer vort arbejdsliv, dets værdier og ressourcer.

6. Sammenfatning

Økonomistyringen har opnået samfundets højeste politiske anerkendelse, er blevet et fag ved de højere læreanstalter, er blevet den vigtig-

Administration og styring må underlægges ledelse

Økonomistyring bliver perverteret

Forsvar og legitimering den vigtigste drifkraft

ste side af lederens »best practise« og har beslaglagt milliarder af samfundets udviklingsressourcer i virksomheder og institutioner. Økonomistyring er blevet politikeres og leders magtmedie og karrierevej.

Succes på overfladen

Økonomistyringens tilsyneladende succes må dog tages med et stort gran salt og må nydes med ikke så få dråber malurt i bægret. Økonomistyringen har skabt regler og rutiner, men i begrænset omfang viden, visioner og værdier. Økonomistyringens bureaukratiske og mekanistiske side har været overspillet, medens den viden- og værdiskabende side er kommet i anden række. I det politiske liv er økonomistyringen blevet en brik i den ideologiske og overfladiske retorik om at skabe hurtigere og synlige resultater. Økonomistyringens succes har tilsyneladende ikke skabt mere tilfredse patienter, brugere, kunder, borgere og skatteydere. Som ledelsesform har økonomistyringen derfor kun skabt resultater på overfladen. Økonomistyringen er blevet en fast del af samfundets bureaukratikultur – et særligt sprog for indviede DJØF'ere og systemeksperter. Økonomistyringen er ikke blevet forankret i det danske samfunds brede, sociale, kreative og producerende arbejdsliv. Økonomistyringen har derfor ikke opnået den ledelsesmæssige succes, som samfundet har brug for, og som dens inderste værdisyn fortjener. Dette problem bliver væsentligt forøget i fremtidens viden- og værdisamfund. (Jespersen m.fl. 2000)

D. Økonomistyringens nye udfordringer i viden- og værdisamfundet

Nye ledelsesteknologier

1. På vej mod viden- og værdisamfundet – et paradigmeskifte
Økonomistyringens ledelseskompetencer og ledelsesteknologier er som omtalt ovenfor en afspejling af industrisamfundets strukturer og tankesæt. Selv de senere års moderne ledelsesteknologier som f.eks. *Balanced Scorecard* har sit udgangspunkt i en industrilogik, baseret på finansiell målprioritet, hierarkisk top-down styring, en løbende produktionstilpasning til markedets betingelser, driftsmæssig funktionalitet og proceskoordination indenfor eksisterende værdistrukturer etc. Økonomistyringens nye *kompetencebaserede strategier*, der f.eks. ligger til grund for viden- og kompetenceregnskabet, tager ganske vist udgangspunkt i et sprog, der skal illustrere virksomhedens viden- og kompetenceskabende indsats. Men styringssproget og ledelsesmodellerne er dog stadig hæftet op på den regnskabsmæssige værdiopgørel-

se og har ikke basis i en etableret værdibaseret samfunds- og virksomhedsmodel.

Der er i dag mange bud på, hvordan viden- og værdisamfundets »nye« økonomi skal forstås, og hvad den betyder for vore ledelsesforestillinger. Nogle vil mene, at den nye videnbaserede økonomi vil udvise en sådan kompleksitet, individualitet og dynamik, at de i dag kendte ledelsesbegreber og økonomiske styringsmodeller ikke kan håndtere den nye variationsrigdom. Styring er i virkeligheden ikke mulig med de kendte medier. Andre vil mene, at det nye netværkssamfunds strukturer og værdimønstre blot repræsenterer en accentuering og radikalisering af industrisamfundets basale sammenhænge (Larsen og Friis 2001). Økonomistyringen skal her kunne håndtere flere ledelsesdimensioner, men behovet for at skabe kærnestrukturer, sammenhænge, ansvarlighed, stabilitet og gennemsigtighed vil i princippet være det samme. Behovet for holdepunter og rationalitet vil blot blive forøget, og konfrontationen mellem på den ene side omgivelsernes usikkerhed og de alternative værdisæt og på den anden side organisationskærnens økonomiske logik og struktur vil blive endnu stærkere og vigtigere. Behovet for økonomistyringens politiske sammenhængskraft skulle derfor logisk set blive styrket.

Viden- og værdisamfundet

Ny sammenhængskraft

Uanset hvilke fremtidsscenarier, der synes at være mest rammende, vil viden- og værdisamfundet repræsentere et *paradigmeskift*, som i styrke overstiger overgangen fra landbrugssamfundet til industrisamfundet. Ingen havde vel i 1880'erne kunnet forestille sig den fantastiske modeludvikling, som industrisamfundet ville igangsætte i den økonomiske teori, i organisationsteorien og i ledelsesteorien i de næste 100 år. Denne udvikling skabte f.eks. den neoklassiske grænsenytteteori, beslutningsteoriens marginalvalgmodel, de rationelle og funktionelle organisationsmodeller, ledelsesteoriens Taylorisme og administrative menneskeopfattelse, regnskabsvæsenets kontoplanbegreber etc. Alle havde de udgangspunkt i industrisamfundets markedsf forhold, teknologianvendelse, produktionsstruktur, organisationsproblemer og menneskesyn. De var også alle med til at sætte deres præg på økonomistyringens designmodeller.

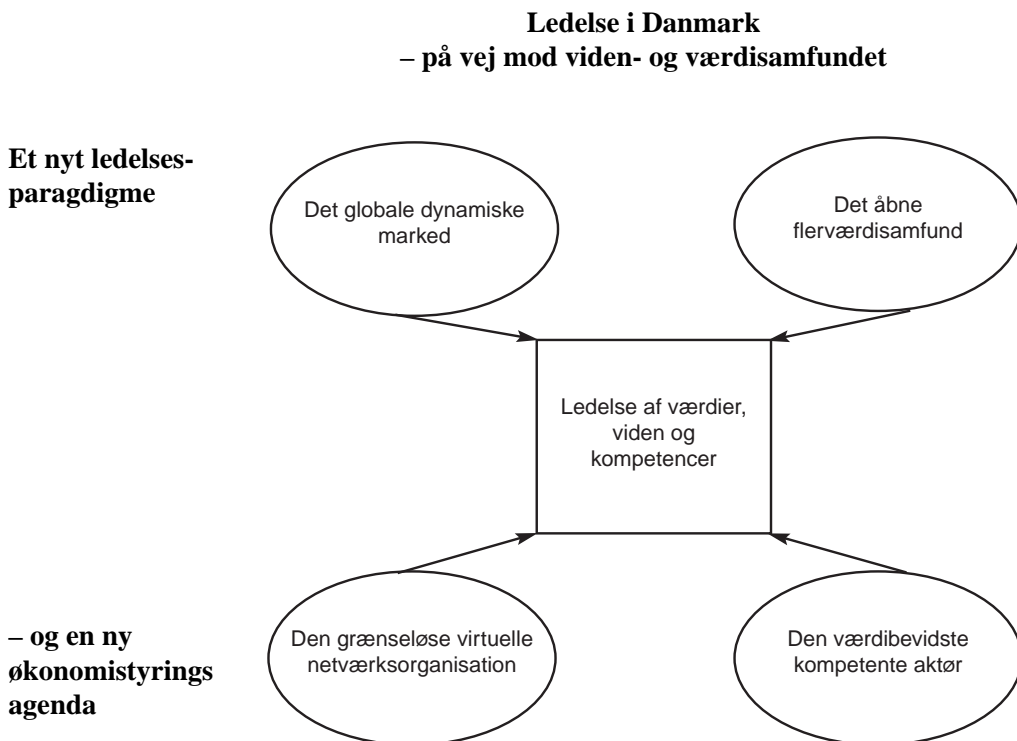
Nye begreber

Vi må i dag antage, at en stor del af industrisamfundets grundlæggende problemverden, ledelsesparadigmer og styringssyn vil blive erstattet af nye perspektiver, begreber og tankesæt, der sætter marked, produktion, kompetencer og ressourcer ind i en ny sammenhæng i tid og rum. Den vil udvikle nye økonomibegreber, virkelighedssyn, menneskeopfattelser etc., som vil skabe en ny økonomistyringsforstå-

0. Økonomistyring & Informatik generelt
0.4. Faglige problemer og angrebsvinkler

else. Ingen har i dag fantasi til at forestille sig, hvordan de nye modeller, som vil egne sig til at klarlægge fremtidens kompleksitet, vil se ud. Vi skal her kun forsøge at indkredse nogle af de generelle tendenser.

I figur 2 har vi illustreret nogle af de almene virksomhedsfaktorer, som vi må forvente vil ændre sig radikalt.



Figur 2: Viden- og værdisamfundets nye udfordringer – et paradigmeskifte for ledelse og økonomistyring

Disse faktorer er naturligvis centreret omkring markedsforholdene, produktionsproblematikken, organisationsopfattelsen og menneskesynet. Vi vil nedenfor kort karakterisere de fire udviklingsfaktorer og indarbejde økonomistyringens betingelser i relation til disse.

2. Det globale allestedsnærværende dynamiske marked

Markedsstrukturen vil ændre sig fra at være et stabilt og afgrænset rum af kundebehov, præferencer, udbydere, produkter og leverance-muligheder til at blive et dynamisk og allestedsnærværende univers af aktører, viden, værdier, følelser, oplevelsesbehov, samarbejdspartnere, kompetencer og ressourcer. Indgangen til dette marked er de medier og portaler, hvori kommunikationen mellem partnerne skabes, og gennem hvilken synergierne af kompetencer opstår.

Ny markedsstruktur

Dette »marked« er altså ikke afgrænset i tid og rum, men opstår og struktureres som led i de løbende samspil og udvekslinger af produkter, værdier og information. Man kan sige, at medens dagens produktionsværdier opstår som led i faste værdikæder, der har kundekredsens tilfredshed og loyalitet som mål, vil fremtidens værdier skabes gennem de fleksible værdinetværk, hvori viden, oplevelser og service etc. skabes parterne imellem.

Økonomistyringens funktioner og ressourcer vil i disse værdinetværk være mangfoldige. Men økonomistyringen skal først og fremmest bidrage til at mobilisere og vurdere de værdier, der potentielt kan skabes i processen og sikre, at værditilvæksten fordeles rimeligt og retfærdigt mellem deltagerne. Økonomifunktionens rolle bliver her at være katalysator, mægler, spilfordeler, sjælesørger etc.

Økonomistyringens rolle kan også tænkes at være identitets- og norm-skabende i et åbent fællesskab/marked, der er løst koblet og måske præget af mange modsatrettede interesser, der både muliggør konkurrence og samarbejde.

Økonomistyringen kan endeligt tænkes i sig selv at blive den drivende værdiskabende faktor, derved at den kan skabe viden, energi, mobilitet, attention og visioner, som får aktørerne til at mobilisere og udvikle nye værdier og samarbejdsrelationer i forhold til et større markedssystem. F.eks. kunne man tænke sig, at mindre leverandører på et lokalt marked går sammen om at udbyde fælles mere videntunge leverancer på et globalt marked. Økonomifunktionen kunne her være organisator af et sådant fællesskab.

Ny organisationsopfattelse

3. Den grænseløse virtuelle netværksorganisation

Organisationsbegrebet vil givetvis få ny betydning i viden- og værdisamfundet. Organisationer vil være grænseløse og virtuelle. Dvs. at de fungerer som forestillede rum, hvori mennesker kan lege med mulighederne for at spille sammen og producere fælles værdier. Organisationer er altså ikke producerende og funktionelle fysiske enheder med formelle autoritetsrelationer og hierarkiske organisatoriske afhængigheder. Organisationer er skabt af aktører, der er forbundet i kommunikationsnetværk, og som skaber særlige sociale relationer med henblik på at klare omgivelsernes kompleksitet og usikkerhed. Logikken i den grænseløse virtuelle netværksorganisation har rod i den oplevede sammenhængskraft og den fælles sociale identitet, der skaber de basale kernekompetencer. Netværksorganisationen vil normalt være mere stabil og integreret end markedsrummet og dets skiftende relationer.

Økonomistyringen spiller naturligvis en vigtig rolle i netværksorganisationen som katalysator, værdikobler, opmærksomhedsskaber, videnformidler, historiefortæller, belønningsfordeler, værdimåler, etc. Økonomistyringen vil være det »kit«, der holder viden- og værdinetværket sammen i fugerne.

4. Det åbne flerværdisamfund

En af de mest stabile faktorer i viden- og værdisamfundet vil være samfundets struktur og ideologiske sammenhæng. Ethvert samfund vil have sin særegne sociale identitet, som gennem fælles sprog, traditioner, etiske værdier, love, regler og ressourcer danner det fælles holdpunkt og den kollektive virkelighedsforståelse.

Nyt samfundssyn

Fremtidens samfund vil som følge af de uendelige kommunikationsmuligheder og samspilsrelationer være mere åbne og pluralistiske, dvs. at de vil skulle kunne rumme mange forskellige sociale identiteter og ideologier. Samfundsbegrebet er måske netop et af de begreber, som vil miste betydning i takt med, at de sociale, religiøse, materielle og sproglige grænser nedbrydes gennem den globale kommunikation. Måske vil de uendelige kommunikationsmedier skabe nye samfund, der ikke i så høj grad har geografisk, sprogligt, historisk, nationalt og politisk fællesskab, men i højere grad har intellektuel, faglig, etisk, æstetisk, teknologisk og dermed social samhørighed.

Økonomistyringens funktioner i det nye flerværdisamfund vil i høj grad være kontaktfremmende, kommunikerende, opmærksomhedsskabende, regulerende, normsættende og sprogudviklende. Økonomisty-

ringen vil være det medie, hvormed producenter, interessegrupper, professioner og videntcentre udtrykker og illustrerer deres mission, identitet, kompetencer og uundværlighed, for dermed at skabe deres unikke egenart på tværs af samfundets nye grænser.

5. Den værdibevidste kompetente aktør

Det centrale skabende element i det nye viden- og værdisamfund er givetvis den enkelte subjektive aktør og hans værdier og kompetencer. Vi ser for os et samfund, hvor markeder og organisationer og samfundet selv vil være skabt og »styret« af relativt få aktører med særlige kompetencer. Disse kompetencer behøver ikke alene bestå af viden, men også af sociale kapabiliteter, som mobiliserer fællesskabernes energier og øger deres værdiskabelsevne. Vi er her inde ved sagens kerne. En af de væsentligste og mest knappe ressourcer i viden- og værdisamfundet vil være evnen til at lede komplekse videnbaserede fællesskaber, sammenbragt af individualister, og tilføre dem mening, identitet, sammenhængskraft og funktionalitet i forhold til omgivelsernes kaos. Værdiskabende ledelse skal være i stand til at skabe synergi og sammenhold mellem mennesker med vidt forskellige kompetencer, og som på deres domæne besidder uundværlige egenskaber. De er således »primadonnaer« på deres snævre felt, men i fællesskabet er de »blot« vigtige leverandører på linie med andre.

Økonomistyringen bliver her identitisk med de alsidige ledelsesmedier, der kan få fællesskaber til at opstå, spille sammen, opspore ressourcer, fastholde opmærksomhed, opbygge energier og synergier, skabe nye resultater, opretholde kontinuiteten etc.

6. Delkonklusion

Økonomistyring bliver altså identisk med viden- og værdisamfundets skabende ledelsesfunktion. Denne ledelsesfunktion har brug for en række opmærksomhedssamlende og normdannende medier, der kan skabe de nødvendige værdiskabende synergier i de allestedsnærværende markeder, grænseløse værdinetværk og det komplekse flerværdisamfund.

**Nyt
menneskesyn**

**En værdi-
skabende ledel-
sesfunktion**

Økonomi-
styringens nye
teorigrundlag

Ny virksom-
hedsteori

E. Et scenarie for økonomistyringens forvandling

1. Fra økonomistyring til værdiskabende ledelse

Vi har ovenfor opstillet nogle af de betingelser, som vil gælde for ledelse og økonomistyring i fremtidens samfund. Vi har tidligere konstateret, at økonomistyringens kendte teori og praktik har rod i industrisamfundets logik. Det kunne derfor være interessant at lege videre med tanken om, at økonomistyringen skulle være det medie, der bidrog til at udvikle fremtidens viden- og værdinetværk. Et sådant scenarie vil uvægerligt komme til at gøre op med økonomistyringens etablerede indre logik. Udfaldet af denne leg kan således nemt ende med økonomistyringsbegrebets dødsdom. Nu er du, kære læser, forberedt på de mulige konsekvenser.

2. Opgøret med økonomistyringens neoklassiske virksomhedsbegreb

Det kendte økonomistyringsbegreb er konceptuelt forankret i den neoklassiske beslutningsteori og dens statiske virksomhedsopfattelse. Virksomheden er placeret som udbyder på et afgrænset marked, hvor kundernes behov og præferencer er forudsigelige.

Tilsvarende kan virksomhedens omkostningsfunktion forudsiges og optimeres som en konsekvens af de valgte produktionsfaktorer og deres indbyrdes substitution. Vi kan således indenfor den kendte markeds- og ressourcstruktur beregne den optimale pris og udbudsmængde. Dette er stadig erhvervsøkonomiens foretrukne virksomhedsscenario, hvilket jo er helt ude af trit med viden- og værdisamfundets udviklingssynergier.

Hele dette teoretiske indtægts- omkostningskompleks har i industrisamfundets logik været rammen for økonomistyringens grundmodeller. Det siger sig selv, at dette statiske virksomheds- og markedssyn ikke kan opretholdes i det dynamiske allestedsnærværende værdinetværk. Her vil markeds- og omkostningsstrukturene jo være foranderlige og flytte styringens fokus fra den snævre driftsoptimering til den bredere værdiskabende strukturudvikling.

Dette paradigmeskift vil naturligt ændre økonomistyringens arbejdsfelt fra den driftsmæssige indtægts- omkostningstilpasning til ledelsens opbygning af bærende værdiskabende relationer mellem virksomhedens potentielle kunder, medarbejdere og investorer. Økonomistyringens basale forretningsmæssige virksomhedsopfattelse er hermed forsvundet.

3. Opgøret med økonomistyringens funktionelle og materielle organisations- og menneskesyn

Økonomistyringens klassiske paradigme er baseret på et mekanistisk og materialistisk organisationssyn, hvor mennesker er arbejdskraft og hvor menneskers viden, kreativitet, relationer og følelser begrebsmæssigt ikke eksisterer. Kritikken af det finansielle regnskabs begrænsede evne til at opgøre virksomhedens immaterielle værdier vidner herom.

**Fra arbejds-
kraft til
videnejer**

Økonomistyringens kendte modeller anlægger et hierarkisk og bureaukratisk syn på ledelsens styringsopgaver. Budgettet er en trinvis rationel administrativ procedure, der skal sikre prioritering, koordination og kontrol. Som regel er budgetets mål og rammer fastlagt centralt, og budgettet udformes som en top-down styret proces.

Økonomistyringspraksis er qua tidspres og ressourceknaphed ofte organiseret endnu mere mekanistisk og kontrolorienteret end de teoretiske modeller.

Dette organisations- og menneskesyn står i klar modstrid til viden- og værdisamfundets udfordringer til virksomhedens ledelse. Her er den knappe ressource ikke kapital, materiel og kundebehov, men medarbejdernes viden, kreativitet, synergi, engagement og værdisyn.

**Fra kapital-
knaphed til
vidensynergi**

Organisationens værdiskabende evne står og falder med ledelsens evne til at mobilisere medarbejderens intellektuelle, sociale og sensitive kompetencer og udvikle deres ansvarlighed og loyalitet overfor virksomhedens grundlæggende værdier. Denne udvikling kan kun ske gennem en konfliktbaseret dialogproces, hvor værdier og relationer afklares, diskuteres og udvikles.

En økonomistyring, der alene er baseret på industrisamfundets organisations- og menneskesyn, vil stå i skærende modsætning til værdisamfundets kompetence- og værdiudvikling og vil dermed være overflødig. En række danske og internationale undersøgelse har da også vist, at økonomistyringens mekanistiske regne- og kontrolmodeller ikke lader sig forankre og implantere i videnbaserede fagdominerede organisationer (Andersson 2000).

**Nedtoning af
mekanistiske
modeller**

4. Opgøret med økonomistyringens formelle databaserede og teknokratiske ledelsessprog

Økonomistyringens ledelsesform og arbejdssprog er i dag baseret på sammenstilling af formaliseret operative målinger til detaljerede nøgletalsrapporter. Denne talbaserede strukturbundne arbejdsform

med basis i det interne regnskabs sprogform vil ofte have en negativ symboleffekt blandt virksomhedens aktører. Den forudsætter for det første, at medarbejdere kan ansføres til bedre performance gennem systematisk detailkontrol. For det andet forventes det, at ledelsen er i stand til at oversætte regnskabets økonomiske nøgletal til ledelsesrelevante viden. Begge antagelser står i skarp modsætning til virkelighedens praksis. Mennesker ønsker ikke at blive målt og kontrolleret på deres produktivitet. Ledere bruger ikke regnskaber til at udlede kollektiv viden til gavn for ledergruppens beslutninger, snarere tværtimod.

Nyt syn på information

Selv med økonomistyringens mere moderne ledelsesmodeller har økonomistyringen mistet praktisk relevans. De ledelsesmæssige forudsætninger holder simpelt hen ikke stik. Dette skisma må forventes endnu mere grelt i den viden- og værdiskabende organisation. Her skabes styring ikke gennem formelle regnskabsrapporter, men gennem spredning af ideer, meninger og visioner, som kan få aktørerne til at tænke, tale og handle på en anden måde end de plejer. Sproget er altså anderledes. Medierne behøver ikke altid være officielle, formaliserede og standardiserede. Disse »gamle« medier vil som regel være for generelle og kedelige og ikke skabe opmærksomhed og fokus på problemerne. Ofte vil uformel, modstridende og ustruktureret information være bedre egnet til at producere større meningsværdi og øge debat og dialog i ledergruppen (Jönsson og Hedberg 1972).

Vi må konstatere, at økonomistyringens talbaserede sprog ikke er egnet til at skabe ny viden, kompetence og handling. Dette gælder ikke mindst i videnbaserede organisationer i fremtidens samfund.

Et nyt scenarie

5. Sammenlignende scenarie

Vi kan videreføre scenariet og slutte af med en samlet vurdering af den eksisterende økonomistyrings ledelsesmæssige relevans

Fra økonomistyring til værdiskabende ledelse

I figur 3 har vi foretaget en direkte sammenligning mellem på den ene side den eksisterende økonomistyrings grundantagelser og grundmodeller og på den anden side scenariet for den værdiskabende ledelses udgangspunkt, indhold og udformning.

Af figur 3 fremgår bl.a., at økonomistyringens fundament er udviklet under en række samfundsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige forudsætninger, som er under nedbrydning.

0. Økonomistyring & Informatik generelt
0.4. Faglige problemer og angrebsvinkler

Karakteristik	Økonomistyring	Værdiskabende ledelse
Samfundsbasis	Produkt af industrisamfundet	Udspil til viden- og værdisamfundet
Tankesæt/logik	Økonomisk logik	Spændingsfelt mellem flere rationaler og livsverdener
Virksomhedssyn	Èt stabilt markeds- produktionssystem til driftsoptimering	Nye værdiskabende netværksstrukturer i et allerstedsnærværende marked
Organisationssyn	Interessentbalance/autoritetshierarki	Åbne værdirelationer, der skabes succesivt gennem viden, tale og handling (værdinetværk)
Menneskesyn	Arbejdskraft som ressource i et sammenhængende produktionssystem	Mennesker skaber værdier og mening gennem deres sociale interaktion styret af viden, fornuft og følelser (kompetence perspektivet)
Ressourcesyn	Knappe materielle ressourcer i konkurrence (præferencer, substitution)	Kompetencesynergier og unikke kapabiliteter (komplementaritet) Værdikredsløb, hvis unikke egenskaber ikke kan efterlignes
Ledelse og styring	»Den usynlige hånd« (funktionalisme), der skaber ligevægt, (koalition) mellem interessenternes mål	Balancekunst mellem frihed og orden, følelse og fornuft, fællesskab og individ
Styringsform	Målbevidste koordinerede beslutningsprocesser	Spredning af ideer, meninger og værdier, som skaber værdinetværket
Styringsinformation	Objektive sammenhængende økonomiske målinger sat sammen i rapport	Inciterende billeder af tal, tale, tegninger til at skabe fælles identitet
Ledelsesviden og ledelsessprog	Lederes tolkning af formelle rapporter skabt gennem systemer	Flere konkurrerende sprog, som formidler impulser, erfaringer, intuition etc. og som kan skabe fælles mening og erkendelse
Ledelsesteknologier	Virksomhedsbeskrivelser, som er økonomisk konsistente og objektivt verificerbare	Medier, som får folk til at tænke, tale og handle på en anden måde end de plejer
Styringspraksis	Økonomistyring er en officiel formaliseret praksis, som udøves af økonomer og ansvarlige beslutningstagere	Værdiskabende ledelse er det, som ledere og medarbejdere udfolder i deres daglige tale- og handlingsadfærd

Figur 3. Økonomistyringens forvandling til værdiskabende ledelse

**Nye omgivelser,
nye ledelses-
former**

**Nye styrings-
modeller og
praksis'er**

Udviklingen på ledelsesfeltet vil i de nærmeste år på mange måder stille helt nye krav til den måde, virksomhedens økonomi og ledelse skal fungere på. Vi har allerede set, at nogle progressive virksomheder er ved at omstille deres økonomifunktion fra at være en central indadvendt registrerings- og kontrolinstans til at være en allestedsnærværende udadvendt identitets- og imageskabende formidlingsaktivitet, bemanded med kreative mediefolk, videnformidlere, strateger, ideologer og »scenografer«. Finansstyringen er blevet omdannet til værdi- og kompetenceudvikling. De tomme triste målinger er blevet til udtryksfulde smukke oplevelsesrige billeder af virkeligheden. Nye former for illustrative årsrapporter, videnregnskaber, dialogskabende hjemmesider, synliggjorte etiske værdisymboler, etc. er eksempler på den »nye« videnøkonomis måder at skabe sammenhæng mellem værdier, kompetencer, ressourcer og afkast på. Det er det, som vi med en samlebetegnelse her har kaldt for »værdiskabende ledelse«. Dette begreb illustrerer en aktiv, åben og vejledende ledelsesideologi, hvor ledelsen gennem sin synlige refleksionsevne, udtryksform og handlemåde søger at skabe troværdighed og fællesskab i forhold til kundernes, medarbejdernes og investorernes behov, forventninger og handlinger.

6. Økonomistyringen som »brand« for virksomhedens værdiskabelsesproces

**Hvad skal vi
med økonomi-
styringen?**

Vi kan herefter vurdere, om begrebet »økonomistyring« fortsat vil være en relevant og meningsfuld varebetegnelse for den værdiskabende ledelsesideologi. Magter vi såvel udadtil som indadtil at ændre økonomistyringens image fra at være et bureaukratisk kontrolregime til at blive et værdiorienteret oplevelsesrigt udviklingsmedie.

Begrebet »økonomistyring« opstod som vist i afsnit B i de gode 1960ere, da industri- og plansamfundet nåede sit højdepunkt. »Økonomisk styring« blev som dansk begreb opfundet af professor Palle Hansen som udtryk for den nye professionelle leders målbevidste styrings- og beslutningsrolle. »Økonomisk styring« skulle erstatte begrebet »internt regnskabsvæsen«, som efter Palle Hansens mening mindede for meget om bogholderi og kassetænkning. Han ønskede dengang at gøre op med regnskabsfunktionens passive registreringsfunktion og dens bogholdere (»beslagsmede« og »kasseapparater«)

**Et skandinavisk
ledelsesfænomen**

Økonomistyringen skulle således gøre regnskabsvæsenet til en ledelsesdisciplin. Økonomistyringsbegrebet blev, som vi har set, eksporteret til og institutionaliseret overalt i hele Skandinavien. Økonomistyring er altså et rent skandinavisk fænomen og et begreb, som ikke umiddelbart genfindes i andre sprog. På engelsk kan økono-

mistyring nærmest betegnes som »management accounting« eller »management control«. Men begge disse begreber afspejler ikke ideologien i økonomistyringen. Økonomistyringen er i de sidste 40 år blevet tilpasset samfundsudviklingen og har antaget nye arbejdsformer. Men formålet har hele tiden været det samme, nemlig »en målrettet ressourcedisponering gennem rationelle talbaserede og top-down initierede ledelsesmetoder«. For de fleste ledere og medarbejdere er økonomistyringen knyttet tæt sammen med »tællelighedens regime« og de deraf følgende procedurer, teknikker og rutiner.

Økonomistyringens noget støvede bureaukratiske image og dens ledelsesmæssige signalværdi må derfor anses for at være en hæmsko for, at ledelsen gennem de nye medier og udtryksformer kan udvikle fremtidens ledelsesdialog. Der er behov for en ny begrebsdannelse, der kan signalere det nødvendige paradigmeskifte og genopfinde ledelsesfunktionens identitet i den nye »videnøkonomi«. Værdiskabende ledelse er foreløbig vort bedste bud på ledelsesfunktionens nye varebetegnelse.

Nye medier

F. Den endelige dom over økonomistyringen som ledelsesbegreb

Økonomistyringens sejrsgang og gennemgribende institutionalisering i det danske samfund må som sagt betragtes som en sejr med modifikationer.

Når både politikere, embedsmænd, revisorer, ledere, konsulenter, forskere og fagfolk har optaget og accepteret økonomistyringen som en passende og værdifuld regel, rutine og norm for samfundets ledelsesideologi er det på tide at fundere over, at noget er grundlæggende galt. Økonomistyringen er dermed blevet en vanedannende institution, som vi efter inertiens lov læner os op ad, og som vi har vænnet os til at leve med. Der er også mange, der lever godt af den. Og alene af den grund er den ikke i stand til at skabe det nødvendige opbrud i vore tilvante ledelsesforestillinger, som er afgørende for samfundets og virksomhedernes omstillingsproces. Vores afsagte dom over økonomistyringen har sit juridiske retsgrundlag i en tidligere dom over ledelsesfunktionen i Danmark (Jespersen, Larsen, Melander, Nissen 2000). Ifølge denne tidligere dom blev ledelsesfunktionen kendt skyldig i bl.a. åndløst tælleri, utilstrækkeligt virksomhedskendskab, faglig overfladiskhed og teoretisk tågesnak.

Økonomistyring er et alibi for stabilitet

Den nye dom ligger i forlængelse af den tidligere dom, idet økonomistyringen yderligere anklages for mangel på fremtidsvision og et utidssvarende menneskesyn i henhold til internationale konventioner:

Thi kendes for ret

Dommen

- § 1 Økonomistyringen bør opfattes som en reminiscens af industrisamfundets materielle og bureaukratiske logik og må anses for at være en menneskelig uværdig og ledelsesmæssig utilstrækkelig ledelsesform i fremtidens viden- og værdisamfund.
- § 2 Økonomistyring idømmes derfor til forvaring på livstid til skræk og advarsel for de, som ville føle sig tilskyndet til at efterligne og udnytte denne udbredte ledelsesform til beskæftigelsesterapi, legitimering, selvforsvar og magtmisbrug.
- § 3 Økonomistyringens arbejdsformer udstilles på Handelshøjskolens nye ledelsesmuseum for bureaukratiske kontrolinstrumenter, styringsforsøg og administrative tidsfordriv i 1900-tallets rutinebelastede industrisamfund.

G. Hvem magter at skifte sporet?

Visionen

Vi er her i analysen nået frem til, at økonomistyringen må forvandles til en ny form for ledelsesideologi, der kan producere fælles viden, formidle nye arbejdsformer, udvikle nye ledelsessprog, skabe nye værdinetsværk, stimulere elitemedarbejderes samspil, bryde etablerede institutioner, vaner og normer.

Vi skal med andre ord etablere en inciterende og selvudviklende ledelsesmodel, som kan få ministre, direktører, departementchefer, entreprenører, revisorer, virtuoser og primadonnaer til at tænke, tale og handle på en anden måde end de plejer.

De fleste vil sikkert være enige med mig i, at denne ledelsesudvikling og værdiskabelse jo lyder rigtig og relevant. Men når det kommer til stykket, vil de fleste nok også – herunder mig selv – have mange indvendinger mod de ting, der skal forandres i den daglige praksis. Forandring kræver jo opgivelse af bastioner og magtbaser. Og alle har sine privilegier, som de nødtigt vil opgive.

Det store spørgsmål bliver derfor, hvordan vi kan realisere dette nødvendige paradigmeskifte. Hvem har tid, vilje, evne, magt og legitimitet til at deltage i processen, og bryde cirklen og udbrede de nye ideer? (Brunsson 1993)

Hvem har magten til at reformere?

Det er nok usandsynligt, at nogen af de aktører, der berøres af processen, har lyst eller magt til at tage initiativet alene.

De eksisterende økonomifolk vil sikkert lægge vægt på, at økonomistyringen bør holdes indenfor de rammer, hvor de har deres viden og kompetencer. De fleste vil gerne i talen lave udvikling, men forestiller sig sikkert ikke de helt radikale løsninger. Økonomifolkene har fordele ved at læne sig op af de rationelle systemer. Det er dem, som giver dem autoritet og legitimitet. I øvrigt vil de nok også anse sig selv for at være inhabile til at træffe de store beslutninger. Og det er heller ikke sikkert, at de vil besidde magten til at foretage nogle større strukturforandringer. De er som regel tildelt en afgrænset driftsrolle.

»Pæne«
økonomifolk

Revisorerne, som jo skal betjene interessenterne med objektiv og sand information om virksomhedens værdiskabelsessevne, burde have legitimiteten til at forholde sig kritisk til den eksisterende styringspraksis. Som stand er de også tildelt samfundets højeste autoritet til at kontrollere og kritisere den eksisterende ledelses- og regnskabspraksis. Men de vil føle sig bundet af de internationale regnskabskonventioner og branchens eksisterende normer og regler. Disse konventioner er fællesmængden af de standarder, som man internationalt kan blive enig om. De ligger derfor langt bagud i forhold til samfundets dynamiske udvikling. Det er jo også de regler, som giver revisorerne »smør på brødet«. Deres motivation til at gøre op med samfundets institutioner kan derfor sikkert ligge på et lille sted.

Tilfredse revisorer

Konsulenterne ville nok gerne medvirke til at udvikle og implementere gennemgribende forandringer. Det er jo deres levebrød. Men deres opgave er jo som regel bundet til et bestemt mandat, nemlig at gennemføre et givet projekt, hvis mål, grænser, teknologi og resultat er indrammet af klienten på forhånd. Konsulenterne får nok ikke tildelt opgaven og ressourcerne, selv om de skulle besidde kompetencerne.

Instruerede konsulenter

Lederne kan sikkert fornemme, at ledelsesbetingelserne forandrer sig, og at der er behov for nytænkning. Men deres tilskyndelse til at indføre de store risikable forandringer vil ofte være begrænset. De vil af realpolitiske grunde ofte vælge at indføre de løsninger, hvormed de

Risikoaverse ledere

kan vise hurtige, sikre og synlige resultater. Disse løsninger vil som regel være at finde indenfor den velkendte »værktøjskasse« og de løsninger, som naboerne og konkurrenterne også er på vej med.

Iscenesatte politikere

Politikerne vil nok gerne udtrykke deres visioner og fulde støtte til at udvikle samfundet og især dets struktur. De udtaler sig altid i overensstemmelse med tidsånden og modebølgerne og for tiden handler det om at udvikle IT-løsninger og kompetencer i brugen heraf. Politikerne vil derimod nødtigt blande sig i ledelsesdebatten. Statsministeren vil næppe kunne udtale, at fremtidens ledere i højere grad burde lede gennem viden og værdier og i mindre grad styre gennem top-down ordrer og regulativer. Han ville straks blive kritiseret for at blande sig i erhvervslivets interne anliggender og endog at anfægte ledelsesretten.

Politiske embedsmænd

Embedsmændene har sikkert magt og viden til at formulere og distribuere de nye visioner for ledelse. Men igen er det et spørgsmål om, de ser anledningen til at gøre noget radikalt. Embedsmændene skal jo betjene politikerne, anviser løsninger og skabe resultater, som politikerne nemt kan bruge. Og embedsmændene vil derfor også være styret af de løsninger, der viser hurtige resultater.

Virkelighedsfjerne forskere

Forskerne har måske den bedste anledning, viden og evne til at udvikle de nye begreber og modeller og diskutere deres implikationer. Men deres formidlingsevne og gennemslagskraft. De taler for meget teori og tågesnak. Dertil kommer, at de tit er for optaget af at udvikle deres fags teorier indenfor de etablerede paradigmer. F.eks. er mange regnskabsfolk fortsat beskæftiget med at forfine dækningsbidragsmetodens omkostningssystematik, selv om denne model ikke er den mest udviklingsskabende i fremtidens videnøkonomi. Eller også er forskerne optaget af at forstå, hvorfor regnskaber ikke bliver brugt som forventet til styring og ledelse. Dertil kommer, at mange forskere ikke interesserer sig for, hvordan de gennem deres videnskabelse aktivt kan bidrage til at udvikle samfundets ledelsesvilkår. Deres indflydelse står og falder med kvaliteten af den dialog, som skabes mellem forskning og de øvrige aktører på arenaen.

Alle må støtte processen i fællesskab

Der er altså ikke én enkelt aktørgruppe, som magter at skifte sporet. Skiftet kan kun ske ved, at alle de nævnte aktørgrupper indser, at der er et dramatisk behov for udvikling og forandring, og at alle parter indgår i processen om at aflære og afvikle den gamle økonomistyring og udvikle den nye værdiskabende ledelsesform.

Jeg har gennem denne artikel søgt at gøre status over økonomistyringsfagets udvikling og relevans set i et fremtidsperspektiv. Behovet for et paradigmeskift er påtrængende. Dommen over den gamle økonomistyring måtte være hård, for at signalet kunne stå så klart og tydeligt, som muligt.

Et klart signal

En ting er blevet tydeligere for mig selv: De næste 10 års videnuddvikling har fået en klar mission og vision. Jeg håber, at artiklen vil give anledning til bred faglig debat og dialog om, hvad økonomistyring bør være.

Der er nok at gå igang med

Litteratur

John Andersson: Activity Based Costing – translation, dekopling og diffusion i Økonomistyring & Informatik, årg. 16., nr. 1 2000

Bentzen m.fl.: Når styringsambitioner møder praksis. Handelshøjskolens Forlag 1999

Nils Brunsson og J.P.Olsen: The Reforming Organization. Routledge. London 1993

R.G. Eccles og P.S. Pyburn: Creating of Comprehensive System to Measure Performance. Management Accounting, Oct. 1992

Lars Engwall: The Standardization of Management. Paper præsenteret til The CEMP workshop, Lausanne. Nov. 1998

Bo Hedberg og Sten Jönsson: Designing Semi Confusing Systems: Accounting, Organization and Society. Vol. 3. No. 1. 1978

Jørn Jespersen, Bøje Larsen, Preben Melander, Christian S. Nissen (red.): Ledelse i Danmark – Anklage og Forsvar. 20 bidrag til debatten om ledelse i Danmark. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København 2000

R.S. Kaplan og T.H. Johnson: Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press. Boston 1987.

Bøje Larsen: En model til forklaring af ledelsesteoriens labilitet: Økonomistyring & Informatik. 13. årgang nr. 4 1998

J.G. March: Fornuft og Forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. Samfundslitteratur. København 1995

Preben Melander og Bøje Larsen: Regnskabsvæsen – et fag i opbrud og udvikling.- Civiløkonomernes Forlag. København 1984

Preben Melander: Styring af offentlige organisationer: Fra forvaltningshierarki og markedsøkonomi til konflikt og forhandlingsledelse. i: Torben Beck Jørgensen og

0. Økonomistyring & Informatik generelt

0.4. Faglige problemer og angrebsvinkler

Preben Melander (red.): Livet i offentlige organisationer. 2. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. København 1999

Preben Melander: Økonomistyring og de andre livsverdener i: Torben Beck Jørgensen og Preben Melander (red.). Livet i offentlige organisationer. 2. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. København 1999

Preben Melander: Økonomistyring og organisatorisk skizofreni – om fattige sprog, løse koblinger og onde cirkler. I

Preben Melander: Økonomistyring i politisk styrede organisationer. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. København 1996

Preben Melander og Peter Skærbæk: The Constitution of Accounting Absence – The Case of a Public Company in Transition to Private Ownership and the Politics of the Segregation of Accounting. Proceedings from the 15th Nordic Conference on Business Studies. Helsinki. August 19.-21. 1999

Jan Mouritsen: Tællelighedens Regime. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. København 1997

Jan Mouritsen: Tal, tale og tegninger: Videnregnskaber og kreativitetens økonomi. I Økonomistyring & Informatik. Årbog 1999 s. 113-138.

I. Nonaka og H. Takeuchi: The Knowledge-Creating Company. Oxford Univ. Press. New York. 1995

Michael Porter: Competitive Advantage. Free Press. New York. 1985

Kjell Arne Røvik: Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstænkningen ved tusenårsskiftet. Fakkbokforlaget. Bergen 1998

Kjell Arne Røvik: The Translation of Popular Management Ideas: Towards a Theory. Paper til 14th Egos Colloquium University of Maastricht. Juli 1998

Kjell Arne Røvik: Overføring og oversættelse av ledelsesteknologier i den globale organisationslandsby. I Jönsson og Larsen (red.) Teori og Praksis. Skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring. Jurist- og Økonomiforbudets Forlag 2001

Peter Skærbæk: Virksomhedsregnskaber i Staten – Giver det industrielle regnskabsvæsen mening i staten. Samfundsøkonomi nr. 5. 9. 1999