

# **LEDELSE I ET SPROGFILOSOFISK OG FÆNOMENOLOGISK PERSPEKTIV.**

Af

**Stig Hartmann**

## **Abstrakt**

*Nærværende artikel tager udgangspunkt i, at management teknologier kan opfattes som en diskursiv praksis. Udfra dette synspunkt vises og diskuteres med udgangspunkt i Saussures og Wittgensteins ideer om sproget, hvordan management teknologier kan skabe signifikans på et syntaktisk, et semiologisk/semantisk og et pragmatisk niveau. Det er forfatteres argument, at de tre analyseniveauer ikke i praksis kan ses adskilt, og at det syntaktiske og det semiologiske/semantiske niveau er en forudsætning for det pragmatiske og at det pragmatiske niveau over tid skaber/forandre det syntaktiske og det semiologiske/semantiske niveau. Således kan ledelse ikke ske uden brugen af specifikke teknologier, hvis betydning kommer til udtryk og ændres gennem deres anvendelse. Endelig søger artiklen også både at kombinere og kritisere det pragmatiske niveau udfra en fænomenologisk synsvinkel.*

## **1. Introduktion.**

Indledningsvis kunne man spørge, hvad er management teknologier egentligt taget for et fænomen? Hertil kan man svare, at management teknologier umiddelbart omfatter en lang række objektiveringer, som ledere og andre medlemmer i og omkring organisationer gør brug af, når de vil prøve at forstå, influere, dominere, legitimere og effektivisere organisationer og deres omgivelser. Mere konkret er der tale om bl.a. investeringskalkulationer, regnskaber, budgetter, markedsføringsmodeller, strategimodeller, organisationsdiagrammer etc. Hvis man imidlertid ser nærmere på disse fænomener, kunne man spørge, om de ikke har nogle fællestræk, og om de ikke alle er en del af en fælles mere overordnet institution, nemlig sproget. Man kan i alle tilfælde sige, at alle disse management teknologier anvendes i en sproglig sammenhæng i og omkring virksomhederne, og hvis vi vil forstå deres betydning, så kunne en sprogfilosofisk indfaldsvinkel være en blandt flere mulige indfaldsvinkler.

Men hvorfor netop se management teknologierne i et sprogfilosofisk perspektiv? Hertil kan man svare, at i det omfang management teknologierne er en del af sproget, så må de følge de samme regler som de øvrige dele af sproget. De overordnede regler for sproget (sprogets syntaks) må således ikke blot gælde dagligdagssproget, men også fagsprogene og dermed hele sproget, hvis disse regler skal kunne siges at være transcendentale. Endvidere kan man svare, at i det omfang sproget er en afspejling af vores liv og livsformer, så må der også til det liv, som vi lever i organisationer, knytte sig et bestemt sprog, som afspejler disse livsformer. I nærværende artikel tages der udgangspunkt i det sprog, som knytter sig til netop livet i og omkring virksomheder, hvilket vil sige management teknologierne. Dermed være ikke sagt, at management teknologierne som sprog er det eneste sprog, som tales i organisationerne, idet store dele af

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

dagligdags sproget og dagligdagslivet også gennemtrænger vores organisationer. Tilsvarende gennemtrænges organisationerne også af andre fagsprog og leveformer med udgangspunkt i bl.a. produktionsteknologier og jura. Endelig kan man argumentere for den sproglige indgangsvinkel til forståelse af management ud fra et videnskabsfilosofisk synspunkt om, at vores mulighed og grænse for at forstå verden går gennem sproget, i det omfang den ydre livsverden udgøres af sproget.

Hvis det er rigtigt, at management teknologierne er en del af vores sprog, så må de som sociale institutioner være underlagt de samme regler som dem, vi finder i den øvrige del af sproget, og vores mulighed for at forstå management teknologiernes betydning må være knyttet til de samme forhold som er gældende for den øvrige del af sproget. Ved at se management teknologierne som sprog skulle vi herved blive i stand til at forstå en række af de både bagvedliggende og samtidig overordnede mekanismer, som er betingende for disse management teknologier.

Nu kunne man spørge, hvad det egentligt vil sige at anlægge et sprogfilosofisk perspektiv? I nærværende artikel implicerer dette, at der tages udgangspunkt i tre klassiske sproglige indfaldsvinkler, der tilsammen repræsenterer tre forskellige syn på, hvordan vi skaber signifikans, nemlig på henholdsvis et syntaktisk et semiologisk/semantisk og et pragmatisk niveau. Den første indfaldsvinkel udgøres af den tidlige Wittgensteins "Tractatus", hvor sprogets syntaks er i centrum for meningsdannelse og analogt hermed ses reglerne i management teknologierne som meningsskabende. Den anden indfaldsvinkel udgøres af Saussures sprogopfattelse, hvor der fokuseres på relationerne i sproget og sprogets struktur. Herved kommer relationerne i og omkring management teknologierne til at stå i centrum. Endelig tages den sene Wittgensteins sprogsyn op som den tredje indfaldsvinkel, hvorved der fokuseres på sprogets anvendelse, dvs. dets forskellige funktioner, roller og hverv. Tilsvarende ses der her på management teknologiernes forskellige funktioner, roller og hverv.

Det må her understreges at nærværende artikel udelukkende ser på management teknologierne ud fra disse tre sprogfilosofiske perspektiver med fokus på et diskursivt og erkendelsesmæssigt plan. Artiklen søger hverken at inddrage anden lingvistisk teori og ej heller at udfordre hverken lingvistikken eller semiotikken. Det er derimod artiklens formål at vise, at en række af sprogfilosofiens ideer, metoder og erkendelser også lader sig applikere på det erhvervsøkonomiske område. De tre ovenstående sprogperspektiver genfinder vi ikke blot indenfor sprogfilosofien, men også indenfor videnskabsteorien og metodelæren (Arbnor & Bjerke 1977), organisationsteorien (Scott 1992), strategilitteraturen (Chaffee 1985) og regnskabsteorien (Mouritsen 1987 & 1988).

I forlængelse af gennemgangen af management teknologiernes signifikans på henholdsvis et syntaktisk, et semiologisk/semantisk og et pragmatisk niveau kan man spørge, hvilken kritik de tre niveauer retter mod hinanden med henblik på at illustrere forskellene mellem de tre niveauer. Endvidere kunne man spørge, om de tre niveauer kan ses uafhængigt af hinanden, eller om det ene niveau forudsætter det andet niveau, og om det ene niveau også indbefatter det andet niveau. Endelig kan man se på, om de tre niveauer er tilstrækkelige til at danne en forståelse af management teknologierne, eller om der eventuelt også ligger en forståelse udenfor den sproglige forståelse, f.eks. en individuel forforståelse af management teknologierne (jvf. Heidegger 1926/1962).

Før en undersøgelse af management teknologierne som sprog kan påbegyndes, er det dog nødvendigt kort at redegøre for et par begrebsmæssige forhold. I sprogfilosofien sondres der mellem ord, sætninger og sprog. Indenfor management teknologierne er det ikke altid muligt eller relevant at drage denne sondring. Som en analog til sondringen mellem ord, sætninger og sprog kunne man sondre mellem management begreber, management teknologier og erhvervsøkonomien. Et management begreb kan på linie med et ord udtrykke noget i sig selv f.eks. en strategi eller et dækningsbidrag. Det kan stå i forbindelse med andre managementbegreber styret af en række regler og dermed udgøre en management teknologi. Dækningsbidraget kan f.eks. stå i relation til omsætning og omkostninger mv. og her igennem komme til at udgøre et regnskab eller et budget. Endelig kan hele gruppen af management teknologier siges at udgøre den samlede erhvervsøkonomi, dvs. hele fagsproget.

## **2. Management teknologier som afbildninger af virkeligheden.**

### **2.1. Erhvervsøkonomi udfra en "Tractatus" synsvinkel.**

(1)<sup>1</sup> Ud fra en syntaktisk indfaldsvinkel kan økonomistyring, siges at være en logisk måde hvorpå vi *afbilder* organisationen. Inden for den økonomiske styring finder vi en række modeller der afbilder forskellige *kendsgerninger* om virksomheden. Der er f.eks. tale om, at det dobbelte bogholderi afbilder virksomhedens indtjening i resultatopgørelsen og dens beholdninger af aktiver og passiver i balancen. Tilsvarende kan pengestrømsmodellen og beholdningsforskydningsmodellen siges at afbilde virksomhedens likviditet, mens f.eks. en kapacitetsmodel afbilder organisationens kapacitetsudnyttelse og produktivitet mv. Der er med andre ord tale om, at de enkelte regnskabsmodeller og økonomistyringsmodeller afbilder forskellige dele af organisationen på samme måde, som forskellige sætninger afbilder forskellige dele af virkeligheden. Tilsvarende kan en strategimodel som Porters five forces model siges at afbilde organisationens omverden, mens Porters Value Chain model kan siges at afbilde organisationens interne struktur.

(2) Organisationen og dens omverden antages her at være *summen af kendsgerninger* og den del af virkeligheden, som er *tilfældet og som er sand*. Omverdenen består således af kendsgerninger såsom kunder, leverandører, konkurrenter etc., mens organisationen ud fra en strategisynsvinkel består af en række kendsgerninger såsom værdikæde enheder og værdikæde aktiviteter. Ud fra en økonomistyringssynsvinkel består organisationen af en række steder (afdelinger) udtrykt ved kontoplanen, samt en række aktiviteter (køb, lagring, produktion, salg, marketing, service etc.). Organisation og omverden lader sig opdele i kendsgerninger og *udgøres af summen af atomarer kendsgerninger*. De *atomare kendsgerninger* består her af omverdenens og organisationens mindste dele. I sproget afbildes de atomare kendsgerninger gennem en række *elementarsætninger*, som udtrykker ikke delelige enheder. I management koncepterne udgør de mindste enheder til beskrivelse af kunderne, konkurrenterne og leverandørerne og aktiviteter etc., samt ikke delelige forhold i organisationen, såsom underkontiene i regnskabet, de atomare kendsgerninger.

---

<sup>1</sup>Numrene i parentes henviser til kapitel numrere i "Tractatus".

(3) Udfra en "Tractatus" tankegang eksisterer der *en strukturlighed* mellem på den ene side forholdet mellem de atomare kendsgerninger, som tilsammen udgør organisationen og dens omverden (virkeligheden), og på den anden side forholdet mellem managementkoncepternes enheder (elementarsætningerne). Indenfor økonomistyring er denne strukturlighed bl.a. udtrykt i kontoplanen, der afspejler organisationens formelle logiske struktur. Tilsvarende kommer strukturligheden til udtryk i det, vi kalder virksomheders økonomistrukturer. En virksomheds økonomistruktur er en afbildning af de stabile styringsforhold, som udspringer af virksomhedens fysiske varestrømme, der typisk varierer afhængigt af, om virksomheden er en handels-, service eller produktionsvirksomhed (Mouritsen 1987). Indenfor den strategiske styring er strategiske arketyper udtryk for, hvad vi forstår ved strukturligheden mellem virkeligheden og management koncepterne. En virksomhed udgøres af et bestemt sæt af kendsgerninger (enheder og omverdensrelationer) og kan udfra en Porter terminologi f.eks. afbildes som en differentiator, en omkostningsleder eller en nicheudbyder (Porter 1980/1985). Management koncepterne har således den samme strukturlighed som organisationen og dens omverden, hvilket gør det muligt ikke blot at afbilde verden, men også at forstå og styre den.

*Betydningen (signifikansen)* af organisationen og omverdenen (virkeligheden) hænger udfra en økonomi- og strategistyringssynsvinkel sammen med de sæt af *logiske regler*, som er knyttet til de enkelte management koncepter. Indenfor økonomistyringsområdet betyder dette, at organisationen skal forstås udfra reglerne i bl.a. det dobbelt bogholderi, managerialisme, årsregnskabslovgivningen og de internationale regnskabsstandarder. Organisationer er herved en matematisk konsistent og optimerende helhed, hvis præstationer og ressourcer afbildes udfra bl.a. et forsigtighedsprincip og som et retvisende billede. Tilsvarende består de logiske regler indenfor en strategisynsvinkel i at skabe sammenhæng (synergi) mellem organisationens interne aktiviteter og mellem organisationen og dens omverden. Til hver af Porters generiske strategier knytter der sig således en række specifikke regler for virksomhedens relationer til omverdenen og til den interne indretning af værdikæden. Organisationer og deres omverdener skal således forstås og styres gennem deres opdeling i enheder og relationer, dvs. i kendsgerninger og udfra de logiske sæt af regler, som er knyttet hertil.

Endvidere kan det udfra en Tractatus synsvinkel nævnes, at som en konsekvens af, at management koncepterne kan reduceres til *elementarsætninger* og *sandhedsfunktioner* (regler), der udgør afbildninger af virkelighedens atomare kendsgerninger, så er alle sprog og management koncepter i princippet mulig at oversætte til hinanden. Management koncepterne har afbildningen af organisationen og dens omverden til fælles og må herved kunne reduceres til hinanden. Selvom dette ikke altid er lige enkelt, så kan f.eks. Strategic Management Accounting litteraturen med Simmondo (1981), Shank & Gonvidarajan (1989 & 1993), Bromwich (1990), Rappaport (1986) og Hartmann (1997) ses som eksempler på en oversættelse af et strategi sprog til et økonomi sprog. Et problem omkring oversættelsen af et sæt management teknologier til et andet sæt management teknologier er på det syntaktiske niveau er de forskelle som består i, hvad Wittgenstein benævner som sandhedsfunktioner (reglerne). Indenfor den økonomiske og strategiske styring består dette i forskellen mellem et henholdsvis *summarisk* kontra et *hollistisk* regelsæt for organisationers virke.

(4) Management koncepterne (sætningerne) kan *gengive* hele organisationens virkelighed, men de kan ikke gengive det, som de har til fælles med virkeligheden, nemlig *den logiske form*. For at

kunne gengive organisationen og dens omverdens logiske form skulle management teknologierne være i stand til at stille sig uden for organisationen og omverdenen (verdenen). Det er her, at management teknologierne dvs. regnskabsvæsenets og strategiernes *grænse går*, de kan *vise os* organisationen og dens omverden, men de kan ikke gengive den. Organisationer er noget andet end afbildningen af organisationen. Regnskabsvæsenet og strategien viser os organisationen og dens omverdenen, men de viser os ikke noget om deres egen logiske form. Årsagen hertil er ikke, at det ikke kan siges, udtales eller forstås, men derimod at det vil *bryde med* management koncepterne (sproget) og dermed *kendsgerningernes logiske struktur*.

Management teknologierne kan, når de anvendes til at beskrive egentlige organisationer og deres omverdener, testes. Det er muligt ved sammenligning med virkelighedens struktur at konstatere, hvorvidt management teknologierne er *sande* eller *falske*, og hermed om de er *meningsfulde*. Et regnskabs beholdninger kan eftertælles, og en strategis efterlevelse kan eftervises.

Summen af management teknologier er den samlede erhvervsøkonomi, og det er dennes opgave at vise og forklare, hvordan organisationer og deres omverdener fungerer, mens det er filosofiens opgave at "nærme sig" en beskrivelse af management teknologierne logiske form. Det er her bemærkelsesværdigt, at vi godt kan anvende management koncepterne, uden at vi forstår deres indre funktionsmåde, dvs. deres logiske form.

Management teknologier, som kun udsiger noget om andre management teknologier, men ikke noget om organisationer og deres omverdener, er tomme og meningsløse, thi de kan ikke testes som værende enten sande eller falske. De siger på en og samme tid alt og intet om organisationer og deres omverdener. På linie hermed kan en række problemer indenfor den erhvervsøkonomiske teori henføres til, at vi ikke er tilstrækkeligt præcise omkring vores afspejling af organisationens og omverdenens logiske struktur. Problemerne indenfor økonomi omkring begrænset rationalitet og processuel rationalitet som specialtilfælde af ubegrænset rationalitet er kun et problem i det omfang, organisationens og dens omverdens logiske struktur tilsidesættes. Det er her den erhvervsøkonomiske teoris opgave iflg. en "Tractatus" synsvinkel at *vise, at der egentlig ikke er noget problem*.

(5) Management koncepter kan siges, at beskrive organisationer og deres omverdener på tre forskellige måder, nemlig for det første som en *direkte optælling*. Dette kommer til udtryk i det dobbelte bogholderi. For det andet som *en funktion*, hvilket kommer til udtryk i f.eks. mellemtotaler i regnskabet såsom dækningsbidrag, indtjeningsbidrag, overskud og summen af aktiver etc. Endelig kan beskrivelser have formen af *formale love* såsom, at virksomheden er solvent så længe den kan betale sine regninger, efterhånden som de er forfaldne. Indenfor strategiområdet har beskrivelsen af kunder, leverandører og egen virksomhed ofte karakter af at være en direkte optælling, mens positioneringen af kunderne, leverandørerne, konkurrenterne og egen virksomhed kan siges at være en funktionsbeskrivelse. Endelig kan f.eks. Porters idé om, at organisationer enten må følge en omkostningsleder-, en differentiations- eller en fokusstrategi for ikke at være "Stuck in the middle", siges at have karakter af en formal lov.

Management teknologierne er *grænsen* for organisationer og deres omverdener. Vi kan ikke sige, hvad der ligger udenfor denne grænse, thi i så fald måtte vi være i stand til, at hæve os op over virksomheden og omverdenen, og det kan vi ikke, når vi vil sige det på en logisk form, og vi vil følge reglerne for ledelse, som de er udstukket i management teknologierne.

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

(6-6.4) Management teknologierne er i sig selv tomme, men de viser os organisationen og omverdenens logiske struktur. Det dobbelte bogholderi og Porters industrianalysemodel viser os i sig selv ikke noget om verden. De er altid rigtige (tautologier), fordi de bygger på et logisk og matematisk konsistent apparatur, og derfor kan de ej heller verificeres. Hvad der derimod er interessant er, at organisationer og branchers aktiviteter *lader sig beskrive* i henholdsvis en logisk matematisk konsistent model, som det dobbelte bogholderi er en eksponent for, og en logisk model som industrianalysen er udtryk for. Det betyder nemlig, at organisationen og omverdenen har en logisk struktur. Man kan i forlængelse heraf sige, at udenfor management teknologiernes logiske rum *råder tilfældighederne (tilfældet)*.

Beskrivelsen af tiden og rummet sker kun gennem noget andet. Dette andet er inden for erhvervsøkonomien management teknologierne. Det er gennem bl.a. bogholderiet, at vi beskriver organisatoriske handlinger over tid, og det er gennem bl.a. strategimodellerne, at vi beskriver aktiviteterne i og omkring organisationen (rum). Ganske vist er denne beskrivelse af tid og rum altid arbitrær, ikke fordi den altid kan gøres med mere findelste intervaller, men fordi den kan gøres med vilkårlige typer af inddelinger/konceptualiseringer.

(6.4-7) Alle management teknologier har *samme værdi* og organisationens (verdens) *mening må ligge udenfor disse*. I organisationer og deres omverdener *er alt som det er, og alt sker som det sker*. Dette betyder, at organisatoriske hændelser og eksistensformer i sig selv er tilfældige, ligesom management koncepternes logik i sig selv også er tilfældig. Udfra en Tractatus synsvinkel kan vi således ikke sige noget meningsfuldt om f.eks. organisationskulturer, visioner og politiske spil, da disse ikke lader sig beskrive udfra logiske regler. Tilsvarende kan vi godt beskrive organisatoriske hændelser i og omkring organisationen, men vi kan ikke på en logisk form forklare, *hvorfor* de sker, men blot *at* de sker, ligesom vi kan *tilskrive dem en forklaring* gennem anvendelsen af management teknologierne. Forklaringen på, hvorfor de organisatoriske handlinger sker i tid og rum, ligger således uden for tid og rum. Herved kan management teknologierne ikke udtrykke etik, da de ikke kan sige noget *højere* om organisationer og deres omverdener.

Det mystiske er ikke, *hvorledes* organisationer *er, men at de er*. Tilsvarende viser løsningen på organisationers problemer sig ved, at de forsvinder. Der findes noget udsigeligt omkring organisationer, og det er *det mystiske*.

Den erhvervsøkonomiske *metode* består i at beskrive organisationer og deres omverdeners logiske struktur, dvs. kortlægge deres mindste enheder og udarbejde sandhedsfunktioner for deres sammenhænge. Når nogle andre så kommer og siger noget om organisationers og omverdeners værdi, så er det erhvervsøkonomiens opgave at vise, at der er tegn i hans udsagn, som ikke følger kendsgerningernes logiske struktur.

Den, som har forstået dette syn på erhvervsøkonomi, indser også, at nærværende syntaktiske perspektiv på erhvervsøkonomi er *meningsløst*, idet det hverken lader sig eftervise i sig selv eller udsiger noget om organisationer og deres omverdeners værdi.

Den del af organisationen og dens omverden, som vi ikke kan vises på en logisk form gennem management teknologierne, kan vi ikke tale meningsfuldt om, og om det må vi derfor tie.

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

## **2.2. Implikationer og kritik af en "Tractatus" synsvinkel.**

Når vi applikerer sprogsynet i Tractatus på det erhvervsøkonomiske område ser vi, at management teknologierne til dels kommer til at fremstå som *nomenklaturer*, der afbilder (kvantificerer) verdenen i enheder og relationer samt *benævner* disse enheder og relationer. Men management teknologierne er dog mere end rene nomenklaturer, idet de også indeholder en række regler for anvendelse på linie med *de grammatiske regler* i sproget. *Signifikans* i erhvervsøkonomien knyttes til disse regler, dvs. regler for bogføring, organisering, produktion, marketing og strategi etc. Forståelsen af organisationer og deres omverdener sker således gennem den måde, hvorpå management teknologierne viser os de formelle regler og logiske sammenhænge. Man kan sige, at vi forstår management teknologierne, når vi kan vise, om reglerne er sande eller falske (korrespondenskriteriet). Når vi vil lære os management teknologierne, må vi derfor ikke bare lære os benævnelserne på organisationens og omverdenens enkeltdele, men også reglerne for, hvordan disse enkeltdele hænger sammen.

Hvis vi skal producere teorier ud fra en Tractatus synsvinkel, må vi anlægge en naturvidenskabelig tilgang til organisationer og deres omverdener. Vi må her forsøge at beskrive (afbilde) organisationer i deres mindste bestanddele og herefter kortlægge de logiske sammenhænge mellem disse bestanddele. De afbildninger (teknologier), som herved fremkommer, må kunne gøres til genstand for empiriske tests og de må her enten kunne vises at være sande eller falske. Omvendt implicerer Tractatus synsvinklen også, at vi må tage afstand fra management teknologier, som udelukkende er analytiske og baseret på logisk deduktion, da disse ikke siger noget om organisationer og deres omverdeners logiske struktur.

Hvis man tilsvarende forsøger at se Tractatus ud fra en management synsvinkel, så må det være lederens opgave at benytte management teknologierne til at vise organisationens medlemmer organisationens og omverdenens logiske struktur og de logiske regler for deres sammenhænge. Lederens opgave er gennem management teknologierne at sige (beskrive), hvad der skal gøres *klart* og konsistent.

Wittgensteins opfattelse i Tractatus kom til at udgøre et væsentligt filosofisk og videnskabeligt argument for Wiener kredsen i 20'erne og dermed for positivismen og den logiske empirisme. Disse videnskabelige retninger har sidenhen bl.a. spillet en væsentlig rolle for udviklingen af den klassiske driftsøkonomi og det "styringsorienterede regnskabsvæsen". Fælles for Tractatus og positivismen er, at filosofiens opgave er, at producere klarhed og ikke nye sætninger. Endvidere at både matematikkens og logikkens sætninger er tautologier og dermed empirisk tomme, mens empiriske sætninger (management teknologier) kan være enten sande eller falske. Endelig er et fælles træk, at management teknologiers mening er identiske med deres sandhedsbegreb, dvs. at fænomenet, som de afbilder, gør det muligt at verificere dem. Til gengæld afviste positivisterne "Tractatus's" idè om, at det mystiske overhovedet eksisterer, dvs. at der eksisterer noget i organisationen, som vi kan tale om, men som vi ikke kan sætte på den samme logiske form, som kendsgerningerne optræder i.

Man kan endvidere kritisere opfattelsen i Tractatus af, at der kun eksisterer et sprog og dermed, at alle andre sprog må kunne lade sig oversætte til dette ene sprog. For erhvervsøkonomien implicerer dette en kritik af opfattelsen af, at alle management teknologier kan reduceres til

hinanden. Wittgenstein taler dels om sproget og dels om, at sprogets logiske form ikke viser sig i sproget. Ved at hævde, at sproget har en logisk form, antager Wittgenstein indirekte, at der eksisterer et andet sprog, hvorigennem vi kan vise sprogets logiske form ((Russell) Hartnack 1968). Anerkendelsen af et andet sprog leder automatisk videre til anerkendelsen af et tredje sprog til forklaring af det andet sprogs logiske struktur og dermed til et uendeligt hierarki af sprog og til en uendelig regres. Denne kritik implicerer, at der tilsvarende må være flere forskellige management teknologier og niveauer for management teknologier.

Tractatus synsvinklen kan eksternt kritiseres for dels at mangle tiden som dimension og dermed levere et meget statisk syn på virkeligheden og dels for ikke at se på, hvordan sproget egentligt anvendes i praksis. Man kunne sige, at sproget og management teknologierne er andet og mere end en afbildning af verden og et sæt af logiske regler for adfærd. Man kunne f.eks. spørge om en sætning eller en management teknologis signifikans altid er den samme gennem tid og rum? Og tilsvarende kunne man spørge, hvordan kan det være, at et ord og en management teknologi har flere betydninger? Endelig ville det være oplagt at spørge om, hvor sprogbrugeren og brugeren af management teknologierne er henne?

### **3. Management teknologier som relationer.**

#### **3.1. Erhvervsøkonomien udfra Saussure's synsvinkel.**

##### **Introduktion.**

Hvis man overfører en Saussure tankegang på management teorien set som sprog så er formålet med at studere management teori at beskrive kendte ledelsespraksiser og deres historie, bestemme og formulere de universelle love for ledelse og udlede samt definere ledelse i sig selv. Objektet for studiet af ledelse er *relationerne* mellem forskellige ledelsesbegreber (ord) og forskellige management teknologier (sætninger). Disse begreber og teknologier har altid både et *individuel* og et *kollektivt* aspekt, ligesom de både vedrører *nutiden* og *fortiden*. Management teknologierne som en del af den sproglige institution er således *en nutidig institution, der er et produkt af fortiden*. Man kan overvinde disse dualiteter ved at studere management teknologiernes *strukturer*, som er en del af ledelse og som et socialt produkt af vores ledelsesmæssige konventioner. Ledelse som sprog er således *et bundt konventioner optaget af samfundet*. Management teknologier er både et spørgsmål om konceptualiseringer (*tegn/modeller*) og om at lede i praksis, dvs. at *anvende* disse konceptualiseringer (la langue et la parole). Anvendelse og koncepter er dualiteter, hvor Management teknologier er nødvendige for ledelse, og ledelse er nødvendig for produktionen af management teknologierne. Det er gennem ledelse, at nye ledelseskoncepter udvikles, hvor ledelse her er et kollektivt fænomen.

Udfra en strukturalistisk synsvinkel på ledelse så har sociale, politiske og kulturelle forhold indflydelse på udviklingen af management teknologier som hele systemer, men de bør dog alligevel studeres og forstås udfra deres interne struktur gennem en analyse af *tegnet* (her de enkelte management begreber). Det er ledelses begreberne, der danner udgangspunktet for ledelse og for reglerne for ledelse. Selvom de enkelte ledelsesbegreber er arbitrære, så er reglerne for deres anvendelse det ingenlunde. Vi kan til eksempel sagtens udskifte brikkerne i et skakspil med sten eller noget andet, uden at reglerne for spillet derved ændrer sig, og tilsvarende med ledelsesbegreberne og ledelse.

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

## Part 1. Generelle principper.

Et management begreb (et tegn) er en institutionaliseret sammenhæng mellem et udtryk og en idé (*Signification & Signal*). En kunde er på den ene side et udtryk og på den anden side en idé om en aftager. Udtrykket kunde er a priori arbitrært i forhold til ideen om en aftager af virksomhedens produkter, mens reglerne for anvendelse af udtrykket "kunde" ingenlunde er arbitrær. Dette ses af, at "kunde" betyder forskellige ting indenfor forskellige management teknologier (kunder kan f.eks. ses som aftagere, ressourcer og produktionstid/omkostninger). Selvom et management begreb *a priori er arbitrært*, så er det på ingen måde tilfældigt for den enkelte leder (sprogbruger). For denne er management koncepterne og management begreberne altid *givet forud*. For både organisationen og for den enkelte leder er management koncepterne *nedarvede*.

Til de forskellige institutioner og herunder til management teknologierne er der på den ene side knyttet en række *traditioner som sanktioneres, hvis de ikke overholdes*, og på den anden side er der også knyttet en vis frihed. Inden for det dobbelte bogholderi finder vi f.eks. en række standarder omkring registrering og skemaanvendelse, som skal følges, mens vi på den anden side har en stor frihed til at definere antallet og området for de enkelte konti. Herved kommer management teknologierne ikke til at udvikle sig fra generation til generation men *løbende gennem generationer*.

Implikationen af, at management begreberne er arbitrære, er, at *de må tages for givet*. Til gengæld er deres antal *ubegrænsede*. Selvom management begreberne er arbitrære, så er management teknologierne som *systemer* det ikke. Til dem er der knyttet en ganske bestemt logik og ganske bestemte regler. En konsekvens af, at management teknologierne som sprog er kollektive, er, at de ikke lader sig *revolutionere* på en gang, men at de kun lader sig *gradvis forandre*. Management teknologierne er kollektive, så snart de tages i brug af praksis. Herefter har deres opfindere (bl.a. forskere) ikke længere kontrol over dem. De bliver så at sige til *ledelsesmæssige vaner*. Endelig er en implikation af management begrebernes arbitrære natur, at de ikke kender andre love end *traditionen*.

*Tiden* er ikke blot årsagen til, at management teknologierne *fastholdes*, men også til at de *forandrer* sig. Management begreberne forandrer sig, fordi de består gennem tiden, idet enhver forandring er kendetegnet ved, at en del vedbliver at bestå. Hvis dette ikke var tilfældet, ville der i stedet for være tale om noget nyt. Herved er *princippet for forandringer det samme som princippet for kontinuitet*. Det, der forandrer sig, er ikke hverken management udtrykkene eller ideerne forbundet med disse, men derimod relationerne mellem ideerne og udtrykkene.

I studiet af management teknologier som sprog må vi sondre mellem det *diakrone studie* (evolutionær sprogbrug) og det *synkrone studie* (statisk sprogbrug). I det synkrone studie må vi studere *relationerne* mellem management begreberne og relationerne mellem management teknologierne på *et givet tidspunkt i tiden*, mens vi i det diakrone perspektiv må studere management begrebernes og teknologiernes *udvikling gennem tid*. Sidstnævnte implicerer, at vi ser på de små successive forandringer over tid. For den enkelte leder er management teknologiernes succession gennem tiden usynlig, og hvis management forskeren vil forstå den enkelte leder, må han derfor undertrykke sin viden om management teknologiernes fortid. Når vi anlægger det synkrone perspektiv på management teknologier, er vi optaget af management

teknologiernes *regler* (dvs. af deres syntaks), men når vi ser på management teknologierne ud fra et diakront perspektiv, så er vi mere optaget af deres *anvendelse* (pragmatikken). Endvidere kan det nævnes, at management begreberne og management teknologierne i det synkrone perspektiv er karakteriseret ved deres *modsatning*, mens de i det diakrone perspektiv er karakteriseret ved deres *successive forandring* (afløsning af sig selv). Endelig kan man sige, at management teknologiernes synkrone stadie er et produkt af management teknologiernes udvikling i det diakrone perspektiv, selvom det diakrone studie ikke giver indsigt i det synkrone stadie.

Som et eksempel på et synkront studie af ledelse kunne man f.eks. nævne Johnsens (1984) studier af forskellige lederroller, mens man som et eksempel på et diakront studie af ledelse/økonomistyring kunne nævne Ann Loft's (1991) rekonstruktion af den historiske udvikling i benyttelsen af forskellige regnskabsmodeller.

Man kan sammenligne reglerne for management teknologier med *reglerne for skakspil*. Som eksempel er her taget et regnskab udarbejdet ud fra det dobbelte bogholderis princip. En position på skakbrættet svarer til et tidspunkt i et regnskab. Kontiene og brikkerne har bestemte værdier afhængigt af deres relationer til andre konti og brikker. Både skakspillet og regnskabet er temporært, idet det skifter fra periode til periode eller fra position til position. Til gengæld eksisterer reglerne for skakspil og reglerne for kontering på tværs af tid og rum (det er semiologiens uforanderlige regler). Det kræver blot flytning af en skakbrik at ændre alle skakbrikkernes værdi, og tilsvarende kræver det blot en transaktion (ændring af en konto) for at ændre alle de øvrige kontis værdier i regnskabet. I skak spillet ændres kun en briks placering ad gangen, og således ændres regnskabet i princippet også ved hver enkelt transaktion. Flytningen af en skakbrik har en indvirkning på hele spillet, som ingen kan gennemskue fuldt ud, og tilsvarende har den enkelte transaktion i regnskabet også indvirkning på hele regnskabet, og denne indvirkning lader sig ikke forudsige fuldt ud. Selve det at flytte en brik eller respektivt gennemfører en transaktion er noget fundamentalt anderledes end at overskue et stadie i skakspillet eller et regnskab. Forståelsen af et stadie er uafhængigt af forståelsen af et andet stadie i skakspillet, og tilsvarende er forståelsen af et regnskab uafhængigt af forståelsen af et andet regnskab. Signifikansen i det synkrone perspektiv er her uafhængigt af den diakrone signifikans.

I den synkrone analyse af management som sprog tages lederens perspektiv, og hele metoden består i at *samle vidnesbyrd* om lederens brug af management teknologier. I den diakrone analyse af management som sprog anvendes dels en "*positiv*" metode, der ser på teknologiers og begrebers fremadskridende udvikling gennem tiden fra et historisk punkt, og dels en "*retrospektiv*" analyse, som ser på, hvorledes et nuværende begreb og teknologi er et produkt af tidligere stadier. Endvidere bør det bemærkes, at to diakrone studier af et management fænomen kan udgøre en synkron analyse, hvis det er muligt at skabe en relation mellem de to diakrone analyser. Omvendt er den synkrone og diakrone analyse i sig selv *ikke reducerbare* til hinanden. Management teknologier er desuden som sprog og dermed som sociale fænomener karakteriseret ved to metodemæssige forhold, nemlig at de dels er *genstand for fortolkninger*, og at de dels er *genstand for generaliseringer*. De kræver adlydelse, og de vedrører alle tilfælde i en given tid og i et givent rum. Endelig kan det nævnes, at management teknologiernes regler (det synkrone perspektiv) ikke lader sig tolke, idet de udgør *lovmæssigheder*. Til gengæld kan management teknologiers *udvikling tolkes*, idet disse hviler på rekonstruktioner af udvalgte synkrone stadier (syntakser).

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

## Part 2. Et synkront perspektiv

Formålet med den synkrone analyse af management er at tilvejebringe de overordnede principper for management systemerne, hvilket vil sige de fakta/regler, som udgør ledelsesstadiet. Signifikansen i det synkrone management studie bliver herved knyttet til syntaksen.

Udgangspunktet for den synkrone analyse af management er det enkelte management begreb (tegnet). Det enkelte begreb (enhed/aktivitet) i management teknologierne, der f.eks. kan være en kunde, et salg, en postering og en afdeling etc., står i relation til en idé/koncept. Et *salg* udtrykker således *en relation* mellem et *tegn/udtryk* (salg) og en *idé* om at overgive et produkt mod en vis modydelse i penge. Tilsvarende udtrykker begrebet *en kunde* relationen mellem kunden som tegn/signal og kunden som en idé om en aftager af virksomhedens produkter. Endelig udtrykker *overskuddet* ideen om det, der er tilbage, når omkostningerne ved et sæt transaktioner er afholdt og fratrukket indtægterne. Pointen er, at der til hver af de begreber, som vi anvender inden for management koncepterne, knytter sig en idé, som ikke entydigt lader sig specificere.

Man kunne nu spørge, hvordan får det enkelte begreb da så en mening? Dette sker udelukkende ved, at det enkelte begreb indenfor management teknologierne anvendes i relationer til andre begreber, som er forskellige fra dette. Disse andre begreber er ligeledes udtryk for relationer mellem et udtryk og en idé. Dette betyder, at begrebet *salg* får betydning afhængigt af, hvilke begreber det står i relation til. Man taler f.eks. om *månedens salg* og om, at *vores salg til Fjernøsten går dårligt*, hvor salg i det første udtryk får karakter af en beløbsstørrelse, mens det efterfølgende har karakter af at være en aktivitet, der ikke har det omfang, som man forventede. Tilsvarende har et begreb som overskud en forskellig betydning afhængigt af hvilke andre udtryk/ideer, det står i relation til. Når man siger, at *overskuddet er en funktion af markedsandelen*, mener vi, at overskuddet er et udkom af virksomhedens eksterne markedsdominans, mens hvis vi siger, at *overskuddet er forskellen mellem indtægter og omkostninger*, ser vi overskuddet som et internt anliggende. Endelig kunne man f.eks. tale om, at *vores kunder har den og den markedsprofil* eller om, at *vi har så og så meget udestående hos vores kunder*. Kunderne er her på den ene side en gruppe med nogle bestemte karakteristika, og på den anden side ses kunderne som skyldnere.

Management teknologiernes begreber/enheder (ordene) kan således nedbrydes til *ligheder og forskelle*, hvor de enkelte begreber er karakteriseret ved både at have en række ligheder med andre begreber og en række forskelle. Således har kontoen for lønninger og kontoen for materialer i bogholderiet den lighed, at de begge tilhører det vi vil kalde udgiftskonti. Til gengæld vedrører den ene konto fysiske produkter, mens den anden konto vedrører ydelser. Tilsvarende har værdikæde aktiviteterne indkøb og produktion det tilfældes, at de begge er primære værdikædeaktiviteter, men de adskiller sig ved, at det ene vedrører fremskaffelse af råvarer, og det andet vedrører forarbejdningen af disse råvarer. En væsentlig pointe er her, at managementbegreberne (ordene) *afgrænses negativt og ikke positivt*. Dvs. at et management begreb afgrænses i forhold til, hvad det ikke er, men det afgrænses omvendt ikke til, hvad det er. På trods af at et management begreb kun eksisterer i kraft af dets forskelle til andre management begreber, så er det alligevel positivt defineret gennem relationen mellem idé og udtryk.

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

Management som sprog har ingen substans i sig selv, men kun en form. Årsagen hertil er, at management begrebernes kendetegn, identitet og værdi smelter sammen med deres udtryk, på samme måde som ordenes værdi, identitet og kendetegn smelter sammen med tegnet. Når vi f.eks. siger, at en virksomhed følger en omkostningsminimeringsstrategi, så bliver det på en og samme tid en værdi, et kendetegn og en identitet for virksomheden.

I det synkrone stadie kan man undersøge relationerne mellem management begreberne dels som "*syntagmatiske relationer*" og dels som "*associative relationer*". *Syntagmatiske relationer* består af relationer mellem management begreber inden for den samme management teknologi, hvortil der ofte er knyttet bestemte regler for management begrebernes sammenstilling. Som eksempel kan nævnes, at Dupont pyramiden kan ses som et sæt af nøgletal (begreber), hvortil der er knyttet bestemte regler for sammenhængen mellem disse nøgletal. Man kan sige, at det er erhvervsøkonomiens opgave gennem udvikling af management teknologier at opstille regler for, hvorledes relationer mellem forskellige management begreber er. *Associative relationer* består af relationer mellem begreber, der meningsmæssigt ligger tæt op af hinanden. Der kan f.eks. være tale om begreber som overskud, indtægter og værdiskabelse, hvor indtægter og overskud typisk anvendes i en økonomisk sammenhæng, mens værdiskabelse både relaterer sig til økonomi og strategi. Forskellen mellem de syntagmatiske og associative relationer mellem management begreberne er, at de førstnævnte er relationer på et syntaktisk niveau, mens de sidstnævnte er relationer på et semantisk niveau. Dette implicerer, at de førstnævnte relationer er af mere eksplicit og præcis natur, ligesom de også er hårdere sanktioneret.

### **Part 3. Et diakront perspektiv**

*Diakrone* erhvervsøkonomiske studier er studier af management teknologiernes og management begrebernes *praktiske anvendelse og udvikling over tiden*, dvs. hvordan de afløser hinanden over tiden. Det er gennem den daglige anvendelsen af management teknologierne, at de gradvist, men løbende og ofte ubemærket for den enkelte bruger, ændres over tiden.

I det diakrone studie fokuseres der på løbende ændringer i praktikeres brug af de enkelte management teknologier, hvilket bl.a. kan være forårsaget af *ændringer i sociale praksiser, ønsket om forenklinger, eksistensen af dysfunktioner, politiske forandringer samt eksterne påvirkninger mv.* En væsentlig pointe er her, at konsekvenserne i forandringerne i brugen af management teknologierne i det omfang, de i det hele taget måtte være bevidste, ikke kan overskues fuldt ud, eller sagt på en anden måde, så opstår der "*ikke forudsete konsekvenser*" af forandringer af brugen af management teknologier. Ændringer i brugen af management teknologier kan også lede til, at nogle management teknologier *alterneres*, dvs. at de forsvinder helt ud af den daglige brug.

Selvom den praktiske anvendelse over tid kan løsrive brugen af management begreber fra de regler, som var tænkt for deres anvendelse, så kan "*analogier*" sørge for, at løsrivne management begreber og nye management begreber bliver koblet til de eksisterende management teknologier og de eksisterende regler (logikken) for management. Man kan sige, at der hele tiden opstår nye varianter af eksisterende management begreber samt helt nye management begreber. Det er imidlertid langt fra alle varianter og nyskabelser, som udbredes (optages) af praksis. Saussure henviser her til selektionsprincipper. Dette betyder, at kun de praksiser, som opnår en vis udbredelse, optages som begreber og får status af formelle management begreber/koncepter. En af måderne, hvorpå management praksiserne over tid kan

opnå den nødvendige status, er netop ved gennem “analogier”, at lægge sig tæt op af eksisterende og allerede anerkendte management begreber og regler for management.

#### **Part 4. Et geografisk perspektiv**

Management begreber og management teknologier er ofte ligesom ord og sprog forskellige i forskellige lande/regioner. En pointe er her, at forskelle i management begreber og teknologier som sprog ofte geografisk er flydende, dvs., at de ikke følger skarpe grænser, men at de snarere følger sociale praksiser (Saussure siger omkring sprog, at sprogets geografiske grænser ofte i højere grad følger udbredelsen af bestemte typer af levevis, end at det følger bestemte typer af nationale grænser). Overført til organisationsverdenen kunne man her sige, at forskellen i management teknologier i nogen grad kan forklares ud fra forskellighederne i organisationstyper og brancher. Den væsentligste årsag til forskelle i management teknologierne (sproget) er tiden. Hvis f.eks. en organisation opdeles i datterselskaber, der isoleres fra hinanden, så vil der over tiden opstå forskellige management begreber og forskellige management teknologier i disse datterselskaber, ganske enkelt som en konsekvens af at management begreberne (orderne) af natur er arbitrære. Den evige evolution af management begreberne kombineret med begrebernes arbitrære natur vil føre til, at der opstår forskellige management teknologier i hvert af de isolerede datterselskaber.

I forbindelse med udbredelsen af management begreber og management praksiser virker to principper, nemlig *princippet for isolation* og *princippet for interaktion*. Isolation mellem organisationer vil typisk lede til, at forskellige typer af management begreber udvikles, mens interaktion mellem organisationer vil medføre, at nogle typer af management begreber opnår en væsentlig udbredelse.

#### **Part 5. Et retrospektivt perspektiv**

Som nævnt ovenfor, kan en diakron analyse af management teknologier dels ske ud fra en analyse af, hvordan en management praksis har udviklet sig fremad i tiden, og dels ud fra en retrospektiv analyse af en management teknologi, dvs. en analyse, som går tilbage i tiden og ser på, hvorfra en management teknologi har sine rødder. Den fremadrettede metode baserer sig på direkte observation og går ud på at fortælle en historie om specifikke begivenheder ud fra kritiske vurderingen af disse begivenheder. Den retrospektive metode rekonstruerer udviklingen af en bestemt management teknologi ved at gå tilbage i tiden og sammenligne udvalgte synkroner stadier med hverandre.

### **3.2. Implikationer og kritik af “Saussure’s” synsvinkel.**

Saussures sprogfilosofi har ikke blot spillet en fundamental rolle for udvikling af semiologien og lingvistikken, men den anses også af mange for at udgøre nøglen til udviklingen af strukturalismen, der gennem hele det tyvende århundrede har spillet en meget væsentlig rolle indenfor samfundsteorien (Harris 1988). Selvom Saussures sprogfilosofi i vid udstrækning kan ses som et opgør med historiske-, komparative- og darwinistiske studier af sproget, så gør han dog selv brug af både en selektionstankegang og et systemsynspunkt. På denne baggrund kan man sige, at Saussures sprogfilosofi udgør et intellektuelt argument for ikke bare strukturalismen, men også for systemtankegangen.

Hvis vi skal anvende Saussures tankegang til at producere teorier om ledelse, så implicerer den, at vi på den ene side må kortlægge organisationen og dens omverden som systemer, der udgøres af enheder (relationer), som er forskellige fra hverandre. Vi må dernæst forsøge at kortlægge, hvilke relationer der er mellem disse forskellige enheder i systemet, for endelig at afdække, hvilke regler der er styrende for systemets relationer. På den anden side må vi også indenfor erhvervsøkonomien se på, hvordan forskellige management teknologier har afløst hinanden over tid, og hvorfra specifikke management teknologier stammer. Vi må her se på, hvorledes brugen af management teknologier over tiden har forandret de selv samme management teknologier, og hvorledes management teknologier er blevet udbredt udfra en variations og selektions tankegang.

Når vi applikerer Saussures semiologiske sprogopfattelse til erhvervsøkonomiområdet, kommer management teknologierne til at fremstå som systemer bestående af relationer. Enhederne (begreberne/tegnene) har ingen betydning i sig selv, men kun i kraft af deres relationer til hinanden og relationerne mellem begrebernes ideer og udtryk.

Man kunne her fristes til at spørge, hvis tegnene er som spejle, dvs. hvis det er rigtigt, at de ingen betydning har i sig selv, men kun i forhold til andre tegn, hvordan kan de så få betydning ved at stille sig sammen med andre spejle (management begreber), der blot viser et spejlbillede af dem selv? Hvad viser to spejle, der spejler hinanden? Tomhed? Ingenting eller måske alting? Saussure forsøgte at komme uden om dette problem ved at fastholde tegnet som en entitet, men med den modifikation at entiteten i sig selv består af en relation, nemlig relationen mellem udtrykket og ideen (Signal & Signification). Herved undslipper vi dog stadigvæk ikke problemet med, at signifikansen i sproget (og herunder også i management teknologierne) udelukkende kommer til at bestå af relationer og dermed spejle, som i sig selv ingenting viser. Hvis denne kritik applikeres på management teknologierne kan, man sige, at f.eks. regnskaber og strategimodeller i det omfang, de kun består af relationer mellem henholdsvis konti og begreber, ikke i sig selv fortæller os noget om virkeligheden.

Det er først når sproget og herunder management teknologierne optages af virkeligheden, at de får en betydning. I denne situation stiller systemerne sig til rådighed med et ubegrænset antal af tegn (management begreber) og sætninger (management teknologier) til at spejle virkeligheden (organisationen og dens omverden). Til at gribe dette forhold tvinges Saussure til at inddrage *tiden* gennem det diakrone perspektiv. Det er *tiden* som bliver den meningsgivende faktor for sproget gennem brugernes *anvendelse*. Det er her bemærkelsesværdigt, at Saussure knytter "*anvendelsen*" (talen) og dermed hele sprogets *sociale dimension* udelukkende til det diakrone perspektiv. Man kan på denne baggrund kritisere Saussure for ikke at inddrage *rummet* for social interaktion som *forklaringsfaktor* for udviklingen af sproget og som *meningsskabende element* for sprogbrugeren.

I en sprogvidenskabelig formulering kan man sige, at det synkrone perspektiv ikke har nogen signifikans i sig selv, udover den der er knyttet til det syntaktiske niveau, mens signifikansen i det diakrone perspektiv er knyttet til pragmatikken. Problemet er imidlertid, at Saussure anvender det diakrone perspektiv som forklaringsmodel for det synkrone perspektiv, og at han tillægger det synkrone perspektiv en større betydning end det diakrone perspektiv. Overført til management teknologierne kan man sige, at de teknologier, som baserer sig på en systemtankegang og dermed indirekte på en del af Saussures argumentation, typisk vil mangle en

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

kontekstuel dimension i deres meningskabelse. De vil forsøge at abstrahere sig ud af den kontekst, som de selv er et produkt af.

Man kan endvidere kritisere en Saussure tankegang ud fra en Tractatus synsvinkel. Saussure undervurderer her betydningen af kendsgerningerne og deres afspejlinger i sproget. Sprogets grammatik og herunder management teknologiernes regler har således en strukturlighed med kendsgerningerne (organisationen og dens omverdenen). Tilgængæld går Saussure et væsentligt skridt videre end Wittgenstein gør i Tractatus gennem introduktionen af det diakrone perspektiv og dermed introduktionen af tiden, sprogbrugeren og sprogets anvendelse. Dette betyder, at når vi overfører en Saussure tankegang på erhvervsøkonomien, så begynder vi i den diakrone analyse at se betydningen af management teknologierne ud fra en anvendelses synsvinkel.

Dog tager Saussure ikke den fulde konsekvens af dette perspektiv ved at anlægge en pragmatisk indfaldsvinkel på sproget og dermed gå nærmere ind i en analyse af sprogets brug i dagligdagen. Saussure gør således en række antagelser om, at meningen med sætninger stort set opfattes ens af alle sprogbrugere, og tilsvarende at management teknologier skulle have stort set den samme betydning for alle ledere/anvendere. Men er det nu også tilfældet, at vi opfatter et regnskab på den samme måde, blot fordi vi kender relationerne mellem kontiene? I tilknytning hertil kunne man endvidere spørge, om vi altid opfatter et regnskab eller en strategi på den samme måde, eller om dette måske afhænger af den situation, hvori vi præsenteres for det pågældende regnskab eller den specifikke strategi?

## **4. Management teknologier som et spørgsmål om anvendelse og funktion.**

### **4.1. Erhvervsøkonomien som sprogspil.**

#### **Opgøret med billedteorien**

Indledningsvis kunne man spørge, om det virkelig er sådan, at management teknologierne og management begreberne blot er en benævnelse af virksomheden og dens omverden?

Når vi skal lære management teknologierne og management begreberne at kende, kunne man forestille sig, at dette sker ved at en lærer eller en chef tager os med rundt i en virksomhed, viser os de forskellige afdelinger, produkter og aktiviteter, samt at vi herpå bliver taget med ud til kunderne og leverandørerne samt får vist virksomhedens respektive konkurrenter etc. Undervejs *peger* læreren/chefen på de forskellige afdelinger, tekniske indretninger, personer, arbejdsprocesser, aktiviteter samt organisationer og fremsiger samtidig de enkelte managementbegreber såsom indkøb, lager, produktion, salg, marketing, regnskab, strategi, reklamer, kunder, sælger, direktør, personalechef etc. etc. (et navngivningsspil). Efter denne, lad os bare sige meget grundige udpegning af kendsgerninger i og omkring organisationen og gennemgangen af de dertil hørende management begreber, udtalte chefen/læreren: "*Udarbejd venligst en strategi og et budget for denne virksomhed*", hvorefter vi forsøger at udarbejde en strategi og et budget for virksomheden. (Eksemplet er tænkt som en analogi til Wittgensteins gennemgang af det Augustinske sprogspil og den ostentative definition - pegeakt).

Spørgsmålet er nu, om vi alene på baggrund af en *benævnelse* af alle virksomhedens aktiviteter og tekniske/fysiske indretninger vil være i stand til at udarbejde en strategi og et budget for

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

virksomheden? Der er næppe tvivl om, at management teknologierne bl.a. *også er en benævnelse* af virksomheden og dens omverden, selvom dette synspunkt ikke er uproblematisk at opretholde. Det er ganske vist meget let at pege på de forskellige formelle afdelinger i virksomheden og herefter vise kontoplanen eller pege på lageret ved statusoptællingen og herefter vise lagerbeholdningskontoen. Her må vi dog antage, at vi kender til *pegeagten* på forhånd, thi hvis chefen peger på et forhold, som vi ikke a priori kender til, og vi ej heller kender betydningen af hans hånds gestus, da ville vi ikke nødvendigvis vide, hvad det fremsagte ord betegner. Er det fingeren, er det hele lokalet, er det forgrunden, er det hele produktionsprocessen, eller er det kun en lille del af produktionsprocessen, som chefen/læreren refererer til med sin udtalelse og gestus?

Endnu vanskeligere er det imidlertid, hvis vi skal forklare virksomhedens egenkapital, soliditetsgrad, afkastningsgrad eller likviditetsgrad og tilsvarende dens markedsstrategi ud fra et *spil om benævnelse*. Dette lader sig ganske enkelt ikke gøre, da der ikke i virkeligheden findes kendsgerninger, der modsvarer disse forhold. Et tilsvarende problem opstår, når vi vil forklare talordene som uundværligt indgår i mange management teknologier. Tallene i sig selv har ingen korrespondens med virkeligheden, idet vi ingen steder i virkeligheden finder dem. Deres signifikans fremgår kun gennem vores anvendelse af dem. På denne baggrund kan man sige, at en strategi, et budget, et regnskab og tilsvarende management teknologier i nogen udstrækning er beskrivelser, benævnelser eller billeder af virksomheden og dens omgivelser, men deres signifikans er meget mere end blot et spørgsmål om benævnelse og på ingen måde uafhængige af deres anvendelse.

Vi vil således næppe som ny i en virksomhed og efter en fremvisning af virksomheden og de dertil knyttede management teknologier være i stand til at udarbejde en brugbar strategi eller et anvendeligt budget for virksomheden. En strategi og et budget er mange forskellige ting, og selvom vi havde fået forevist den tidligere strategi og det tidligere budget samt hele virksomheden og dens omverden, så ville vi ikke vide, om strategien og budgettet f.eks. skulle anvendes som en *planlægning* af fremtidige handlinger, en *beslutning* om fremtidige handlinger, et spørgsmål om *motivation* af organisationens medarbejdere, eller til at *legitimere* forandringer i organisationen. Hvis vi derimod havde opholdt os i mange år i virksomheden, ville vi næppe være i tvivl om disse forhold, og vi ville med betydeligt større sandsynlighed være i stand til at udarbejde både en anvendelig strategi og et brugbart budget.

### **Sprogspillet**

Men hvis vi ikke lærer management teknologierne gennem en benævnelse af virkelighedens kendsgerninger, hvordan tilegner vi os så viden om management teknologiernes betydning?

Wittgensteins svar er her, at det gør vi på samme måde, som vi lærer at spille skak. Ligesom vi ikke lærer at spille skak ved at få beskrevet skakbrikkerne og skakpladen eller lærer at spille kort (f.eks. bridge) ved at få benævnt de enkelte kort, lige så lidt lærer vi at lede eller at anvende management teknologierne ved, at nogle udpeger og benævner de respektive management begreber for os. Vi lærer derimod at lede, at udfærdige et budget og en strategi etc. ved at arbejde i virksomheder og ved at se på, hvordan disse ting sker, og hvordan de gøres, samt ved at tillære os såvel de formelle som de uformelle regler for, hvordan tingene gøres. Når vi har *levet* i virksomheden i en *tid* og deltaget i de daglige aktiviteter, så ved vi, i hvilket omfang bl.a. strategien og budgettet er et spørgsmål om at *beskrive*, at *benævne* eller at *beordre* fremtidige handlinger, eller om de er et spørgsmål om at *fokusere organisationens opmærksomhed* mod

bestemte sager, *motivere* medarbejderne og *retfærdiggøre* bestemte handlinger etc.etc. Ledelse og management teknologierne er *lært når vi kan anvende* de forskellige management teknologier og management begreber i *konkrete sammenhænge* i virksomhedens dagligdag. Herved er management teknologier og management begreber ikke afbildninger af kendsgerninger i og omkring virksomheden, men derimod afspejlinger *af livsformen* i og omkring virksomheden. Management teknologierne og management begreberne som institutioner er således ikke blot med til at *skabe* virksomhederne og deres omverdener, men de er også *et udkom af* de sociale praksiser, som eksisterer i og omkring virksomheden.

Men nu kunne man jo spørge, hvordan vi så egentligt *lærer os reglerne* for disse management teknologier (spil), når det som sagt ikke sker gennem benævnelse. Svaret er her, at vi følger med i sammenhængen mellem management teknologierne og management begrebernes løbende anvendelse og de handlinger, som foregår i virksomheden, og langsomt *opdager* vi, eller vi får en *fornemmelse af*, at der er en række sammenhænge mellem anvendelsen af forskellige management teknologier og det, som finder sted i og omkring organisationen. Nogle anvendelser og begivenheder kommer til at fremstå for os som *mønster eksempler*, selvom man kan sige, at der ikke findes en absolut entydig sammenhæng mellem management teknologierne anvendelse og de handlinger og begivenheder, som finder sted. Mønster eksempler findes ikke, de fremstår blot for os som sådanne. Efterhånden som vi føler os *fortrolige* med, hvordan man *bruger* bestemte management koncepter og begreber i den pågældende virksomhed, begynder vi også selv at *anvende* disse. Det er i disse situationer det *åbenbares* for os selv og for omverdenen, om vi forstår management teknologierne (og tilsvarende om vi forstår skakspillet, når vi begynder at flytte brikkerne).

Endvidere kunne man spørge, hvad vil det egentligt sige at følge eller forstå en regel? At spørge hvad en regel er, er det samme som at spørge til, hvordan den anvendes. Hvis vi spørger, hvad vores regel om virksomheders insolvens er, så spørger vi samtidig om, hvordan vores regel om insolvens anvendes. Reglerne har i sig selv ingen betydning, deres signifikans ligger udelukkende i deres anvendelse, hvilket vil sige på det pragmatiske niveau. Man kan sige, at menneskers handlingspraksiser her udgør regelens form. Måden vi håndterer insolvens på i dagligdagen er regelens form.

### **Afgrænsningen af management teknologier - et spørgsmål om familieligheder.**

Man kunne nu spørge, hvad det egentligt er, som karakteriserer en management teknologi og dermed, hvad det er, som management teknologierne indenfor bl.a. økonomistyring, marketing, strategi, organisation, finansiering etc. har til fælles? Inden for økonomistyring taler vi bl.a. om at udarbejde nøgletalsanalyser, budgetter, regnskaber, kalkuler, salgsprognoser, investeringsoversigter, belægningsprofiler, budgetopfølgninger og -revisioner etc.etc. Har disse aktiviteter så noget *entydigt* til fælles?

Næppe. Nogle af aktiviteterne har beregningen til fælles, nogle har registreringen til fælles, nogle har systematikken til fælles, og nogle har den systematiske gentagelse over tiden til fælles, men der er ikke nogen entydig definition på, hvilke aktiviteter der a priori er økonomistyring. Tilsvarende kan nogle aktiviteter både betegnes som økonomisk styring og som strategisk styring. Er en langtidsplan for virksomheden eller en større investeringskalkyle for en påtænkt ny aktivitet f.eks. at betragte som et budget og dermed som økonomistyring, eller er de at betragte som en strategi og dermed en del af den strategiske styring, eller er de begge dele? Dette kan kun afgøres gennem den *praktiske anvendelse* af investeringskalkulen og langtidsbudgettet og udfra

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

den *værdi*, som de per *tradition* tillægges, dvs. ud fra den institutionaliserede brug af disse management teknologier situeret i tid og rum. Ligesåvel som vi ikke entydigt kan definere, hvad økonomistyring er, så kan vi ej heller afgrænse de øvrige management områder entydigt. Vi kan derfor ikke sige andet fælles om management teknologier, end at de har en række *familieligheder*, og at de er ligeså mangfoldige som *livsformerne* i organisationerne.

### **Signifikans som pragmatik og kontekst**

Hvis man tager en enkelte management teknologi f.eks. et budget, kan vi da a priori afgøre, om dette er en *beskrivelse* af den næste måneds aktiviteter, en *beordring* til organisationens medlemmer om at udføre nogle bestemte handlinger, en *motivering* til at udføre nogle bestemte aktiviteter etc. etc.? Det er kun i den enkelte situation, dvs. i en konkret organisation på et specifikt tidspunkt, at *meningen* med et budget viser sig. Budgettet kan f.eks. for direktionen være et spørgsmål om at *legitimere* sig i forhold til virksomhedens interessenter, mens budgettet for salget på samme tid kan blive opfattet som en *beskrivelse* af en uopnåelig ønsketilstand, mens indkøbsafdelingen atter ser det selv samme budget som en *beordring* af nogle bestemte aktiviteter. Disse forskellige *funktioner* af det selv samme budget viser sig gennem de enkelte brugeres *anvendelse* af budgettet. Herved kan *signifikansen* af den enkelte management teknologi siges at vise sig på det *pragmatiske niveau*, og spørgsmålet om signifikans bliver herved altid situeret i tid og rum, idet anvendelse kun kan ske af mennesker, der altid er situeret i tid og rum.

Management teknologierne er imidlertid ikke blot et sprog, som ligger udenfor det, der iøvrigt sker i organisationerne. De er en del af livet i organisationer. Organisationer fandtes ikke, hvis der ikke var management teknologier, og omvendt fandtes management teknologier ikke, hvis der ikke var organisationer. Management teknologierne producerer organisationen og livet i organisationen, ligesom de selv er med til at reproducere det selv samme liv, som foregår i organisationen. Endvidere kan man ikke sondre entydigt mellem management teknologierne (sproget) på den ene side og handlinger (fysiske gestuser og symboler) på den anden side. F.eks. kan verbale teknologier i dagligdagen være erstattet af bestemte rutine handlinger omkring køb, produktion, salg, mødedeltagelse etc. Et håndslag i forbindelse med et køb eller et salg kan erstatte henholdsvis en købs- og salgskontrakt. Tilsvarende kan måden, hvorpå medarbejdere placerer sig rundt omkring et mødebord, signalere, måske endda klarere end den formelle organisationsplan, hvilket hierarki der eksisterer i organisationen. Management teknologierne har således ikke nogen entydig verbal udtryksform, men må forstås som en særlig leveform, når vi bevæger os i organisationer. Selvom organisationen måske ikke har noget officielt organisationsdiagram, så kan dette som regel aflæses af indretningen af de fysiske lokaliteter og i medarbejdernes påklædning. Management teknologierne stopper således ikke som noget, vi udtaler eller skriver, de er meget mere end det, de er nemlig udtryk for de måder, hvorpå vi lever i organisationer.

### **Den videnskabelige metode**

Erhvervsøkonomiens opgave er ikke at forsøge at rette på hverken management teknologierne i sig selv, eller på deres brug, thi management teknologierne og management begreberne *er rigtige som de er og som de anvendes*. Opgaven er derimod *at forstå* management teknologiernes *funktion* i organisationerne, hvilket vil sige at forstå den måde, hvorpå de anvendes til at *beskrive, beordre, udnævne, forklare, retfærdiggøre, lære etc.etc.* Herved bliver opgaven ikke at opfinde nye management teknologier eller nye management begreber, men derimod at forstå,

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

*hvilket hverv* de allerede kendte management teknologier og begreber har. Forståelsen af den enkelte management teknologis *hverv* tager vi ofte for *givet* i dagligdagen, og den bliver dermed usynlig for os. Det er en selvfølgelighed, en ren rutine for os at udarbejde et budget, så derfor hæfter vi os ikke ved, hvad der egentligt ligger heri. Kun når vi skal gøre det den første gang, eller når budgettets funktion pludselig ændres, da bliver det et problem for os. Tilsvarende fremstår en management teknologi problematisk for os, hvis vi besøger en organisation, hvor den pågældende management teknologi anvendes på en helt anderledes måde end den, vi er vant til.

Uanset om den pågældende management teknologi fremstår problematisk for os, fordi det er første gang at vi ser den, eller fordi vi ser den anvendt på en helt anderledes måde, og vi derfor anser den for at være misforstået, så løser problemet sig for os, når vi får sat management teknologiens anvendelse ind i *den rette sammenhæng*. Når vi får øje på konteksten, som management teknologien optræder i, dvs. når vi opdager management teknologiens og management begrebets egentlige funktion i den specifikke situation, så synes det ofte indlysende for os, at management teknologien og management begrebet har dette eller hint *hverv* at udrette. Når denne "*selvfølgelighed*" opstår, er det netop dels fordi det forhold, som vi tidligere anså for at være et problem, samtidig *forsvinder* for os, og dels fordi problemet og dets opløsning er indlejret i vores mest dagligdags udtryk og vaner og i de forhold, som vi oftest tager for fuldstændigt givne og selvindlysende.

Mere konkret kan man sige, at problemet består, i at vi antager, at f.eks. budgetter og strategier har en bestemt funktion, som enten *står fuldstændigt klart for os*, eller også *tager vi funktionen for givet*. Dertil kommer, at management teknologierne kan have *flere hverv på samme tid*. Dette medfører, at vi let kommer til at *misforstå* management teknologiernes og management begrebernes rolle i virksomhederne og deres omverdener. Man kan sige, at i modsætning til skakspillet, matematikken og logikken så findes der ikke nogen entydig og præcis mening med f.eks. et budget, en marketing plan, en produktionsplan eller en strategi.

Et eksempel herpå er de senere års forskning i, hvordan regnskaber og budgetter samt strategier i højere grad er blevet anvendt til at legitimere organisationer som værende rationelle, end de anvendes til at beskrive og planlægge konkrete aktiviteter (Hopwood 1974, Boland & Pondy 1985 og Skærbæk 1997). Tidligere var det således problematisk med udgangspunkt i en optimeringstankegang at forklare, hvorfor nogle organisationer (f.eks. forskningsvirksomheder og kulturelle organisationer) vedblev at producere regnskaber, budgetter og strategier, når de aldrig blev anvendt til at optimere og effektivisere organisationens aktiviteter ud fra en økonomisk tankegang. Til gengæld gav det god mening, når man efterfølgende forklarede funktionen af disse management teknologier som et spørgsmål om at legitimere organisationens adfærd overfor bl.a. organisationens bevilgende myndigheder. Ved at vise, at management teknologierne i de pågældende organisationer havde et legitimerende *hverv*, forsvandt problemet omkring den manglende optimering. Man kan her sige, at grunden til at vi tidligere havde anset disse organisationers adfærd for problematisk, var, fordi *vi havde misforstået* management teknologiernes opgave, selvom deres anvendelse (*hverv*) efterfølgende alligevel viste sig at være godt nok som det var.

I det omfang man kan sige, at management teknologien har sine historiske rødder indenfor en optimeringstankegang, vil en væsentlig del af dette opgør netop bestå i at forklare management teknologiernes funktion som andet end optimering. Man kan også sige, at eftersom livet i

organisationer er meget andet end blot optimering, så må management teknologier også have mange andre hverv end blot til at optimere organisationens aktiviteter.

Når vi mere konkret vil forstå betydningen af et bestemt management begreb i en organisation, må vi tilsvarende se på, hvad dette management begreb anvendes til. Typisk kunne man forestille sig, at man i en virksomhed taler om "*indtjening*". Men som vist ovenfor kan indtjening betyde mange forskellige ting. Man kan således meget vel forestille sig, at når en salgsafdeling taler om indtjening, så optræder indtjening her som et synonym for omsætning og salg, mens omkostningssiden kun er af mindre betydning. Tilsvarende kan indtjening for en marketing afdeling meget let fortolkes som et spørgsmål om at skabe høje markedsandele gennem et højt kendskab til virksomheden og gennem imagekampagner, idet høje markedsandele antages at føre til en høj indtjening. For regnskabsafdelingen vil indtjening derimod være et spørgsmål om forskellen mellem indtægter og omkostninger i en given periode. Tilsvarende kunne indtjening tænkes at blive opfattet forskelligt i andre af virksomhedens afdelinger. Pointen er her, at der ikke er tale om, at nogle af organisationens afdelinger har *misforstået* management begrebet "indtjening", men derimod at begrebet "indtjening" af de enkelte afdelinger *anvendes til at legitimere* netop denne afdelings aktiviteter. Ved at se indtjening som et spørgsmål om legitimering eller eventuelt som et spørgsmål om at opnå dominans i organisationen, forsvinder det som ud fra en formel optimeringstankegang synes at være et problem, nemlig at der er flere konkurrerende opfattelser af, hvad indtjening er.

### **Forståelse, fornemmelser og det private sprog**

Wittgenstein viser os, hvorledes en række forhold i sproget er problematiske og udtryk for misforståelser af ordenes egentlige hverv. Et forhold er, at vi på linie med udsagn som *at løbe, at sælge, at producere* fremkommer med udsagn som, "*nu forstår jeg*" og "*nu ved jeg*" etc.etc. Man kunne her forledes til at tro, at ligeså vel som at udsagnet at løbe er en *benævnelse* på en fysisk aktivitet, så kunne udtrykket "*nu forstår jeg*" siges at være *benævnelsen* på en forståelsesagt. Sagen er dog, at de to verber har to forskellig *funktioner* i sproget. Mens udtrykket "*nu løber jeg*" er en benævnelse på min fysiske aktivitet, hvortil der knytter sig et sandhedskriterium, så er udtrykket "*nu forstår jeg*" et udsagn om "*aha nu kan jeg fortsætte*" eller "*nu går det*" etc. En forståelse kan imidlertid ikke være sand eller falsk på samme måde som en handling, thi i så fald skulle der eksistere en slags forståelsesagt, som grundet et manglende sandhedskriterium ville være ren metafysik. Man kan ikke berettiget sige, at nu har jeg forstået, før man rent faktisk tror, at man har forstået et forhold, og når man tror, at nu har man forstået et forhold, så kan man ikke vide, om denne tro er *berettiget* eller ej, før man har vist sin forståelse gennem den adfærd, som man udviser. Problemet er her, at sådan fungerer udtrykket "*nu forstår jeg*" ikke i dagligdagen, og det er derfor en misforståelse at forstå udtrykket som en *benævnelse*, der enten kan være *sand* eller *falsk*. Udtrykket "*nu forstår jeg*" kan derimod enten være *berettiget* eller *uberettiget* afhængig af *den efterfølgende adfærd*, men vi kan ikke afvise, at personen med udtrykket "*nu forstår jeg*" virkelig i det pågældende øjeblik troede at han forstod.

På et organisatorisk niveau kunne en analogi til udtrykket "*nu forstår jeg*" være "*nu ved jeg hvordan vi gør her i virksomheden*" med en underforstået henvisning til eksistensen af en bestemt "*organisationskultur*". Man kunne her være fristet til at se organisationskulturen på linie med virksomhedens produkter, lagre og kassebeholdning etc. Organisationskulturen er i så fald dels en *benævnelse* på noget, som er i virksomheden, og dels en genstand, som man kan *styre*.

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

Denne opfattelse er iøvrigt udtalt i store dele af management teorien om organisationskulturer. Hvis vi virkelig kunne benævne en organisationskultur på linie med et lager eller en kassebeholdning, så måtte den være enten sand eller falsk, og så ville vi være i stand til at henvise til en form for ånd som et sandhedskriterium for dens eksistens, hvilket selvfølgelig ville være ren metafysik. Også her giver det god mening, i stedet for at tale om en specifik organisationskultur som værende *sand eller falsk*, så at tale om, at den kan være *berettiget eller uberettiget*. Organisationskulturen viser sig jo kun gennem organisationsdeltagernes adfærd, der i den givne situation kan være berettiget eller uberettiget.

Wittgenstein konfronterer os videre med spørgsmålet om, hvordan vi egentligt kan håndtere *indre oplevelser* som f.eks. glæde, sorg eller smerte, der jo strengt taget er helt private oplevelser. Jeg kan se den andens glæde, sorg eller smerte, men jeg kan ikke mærke, hvordan den anden føler denne glæde, sorg eller smerte. Man kunne her forestille sig, at når jeg siger, at jeg har smerte, så refererer jeg til en indre fornemmelse, som jeg har, hvilket leder til, at jeg må have *et privat sprog*, thi ingen andre kan referere til min indre smertefornemmelse. Problemet med et privat sprog er imidlertid, at det mangler et *sandhedskriterium*, thi hvordan kan jeg være sikker på, at jeg nu også opfatter mine indre fornemmelser korrekt? Hvis man vil forstå udtrykket *jeg har smerte* udfra et menneskes adfærd, så kommer man ud over problemet omkring det manglende sandhedskriterium, idet (smerte) adfærden er et kollektivt observerbart fænomen. Min adfærd kan her være et symptom på mine fornemmelser. Problemet herved er imidlertid, at jeg ikke slutter fra min adfærd til min smerte, men at jeg mærker min smerte direkte. Udsagn om min fornemmelse som f.eks. "jeg har smerte" kan derfor ikke opfattes som *en rapport* eller som *en benævnelse* på en bestemt tilstand, men derimod som *en tillært adfærd for en fornemmelse*, i dette tilfælde en tillært form for smerteadfærd.

I forretningsverdenen taler vi normalt ikke om indre fornemmelser som glæde, sorg eller smerte, men vi taler ofte om *intuition*. En indkøber kan have en intuition for, hvilke produkter der vil kunne sælges godt, og en leder kan have en intuitiv fornemmelse af, i hvilken retning en virksomhed skal udvikle sig. Udfra en fænomenologisk tanke ville man her forklare indkøberens og lederens intuition som et produkt af den oparbejdede livserfaring gennem tid, dvs. som et produkt af bevidsthedens afspejling af tiden. På linie med ovennævnte argumentation kan vi imidlertid ikke her sige, at intuition er en *rapport* eller en *benævnelse* af en særlig indre fornemmelse, idet vi dels mangler et sandhedskriterium for disse indre fornemmelser, og dels fordi de ikke er symptomer på en adfærd, men ofte er de fornemmelser, som den pågældende direkte handler udfra. Vi bør også her søge at forstå forretningsfolks og ledes intuitioner ikke som værende enten *sande* eller *falske*, men som værende udtryk for en *tillært organisations- og ledelsesadfærd*.

### **Måden vi ser på**

Man kunne nu spørge om måden, hvorpå vi ser verden. *Ser vi den* eller *ser vi den som noget*? Hvis vi skulle være i stand til at *se verden*, så implicerer dette, at vi kunne referere til *et indre blik* af verden, hvilket ville være metafysik. Kriteriet for, at vi ser verden, er derimod vores *adfærd* for det vi ser den som. Når vi ser en hare, er der ikke tale om, at vi genkender det, vi ser for vores indre blik, men derimod at vi optræder, som om vi har set en hare. Dette træder især tydeligt frem, når vi ser en person, som vi på afstand tror, at vi kender, hvilket medfører, at vi begynder at vinke til vedkommende, hvorefter det viser sig, når vi kommer tættere på, at personen er en anden end vi troede. Tilsvarende hvis vi ser en ældre person på afstand, så ser vi ham som en

ældre person, men når han så kommer tættere på, så genkender vi ham fra vores ungdom, dvs. så ser vi ham som noget andet, hvilket medfører en ændring i vores adfærd i form af f.eks. en hilsen. I begge disse tilfælde *ser vi noget som noget*, selvom det i virkeligheden viste sig at være noget andet.

Wittgensteins tanker implicerer, at når vi ser en virksomhed eller hører om den, så ser/hører vi den aldrig som en bestemt entitet. Vi opfatter den altid som f.eks. en kunde, en leverandør, en konkurrent, en samarbejdspartner etc. etc., hvor vores opfattelse af det, vi ser eller hører om, viser sig i vores adfærd over for den pågældende entitet. Begynder vi f.eks. at sende forespørgelser på dens produkter, eller forsøger vi at sælge vores produkter til den, eller afskærmer vi os fra den, eller forsøger vi at bekriige den eller noget helt femte, så er dette alt sammen udtryk for, hvordan vi ser den pågældende entitet. Organisationer (verden) vil således altid blive opfattet *som noget*, den fremstår aldrig uafhængig, neutral eller som ingenting. Tilsvarende kan man sige, at nok er der en fysisk verden, men denne verden har ingen mening i sig selv. Den har kun mening gennem det, vi ser den som, hvilket kommer til udtryk i vores adfærd. Og herved er vi tilbage ved afslutningen af Tractatus, hvor Wittgenstein dels påpeger, at verdens mening må ligge uden for den, dvs. at signifikansen må ligge udenfor den fysiske verden, og dels når han siger, "*Der gives sandt nok noget uudsigeligt. Det viser sig...*" så er det netop om *dette, der viser sig*, at Filosofiske Undersøgelser handler, nemlig pragmatikken som signifikans, og det er netop om dette, hvorom vi i Tractatus må tie.

#### **4.2. Implikationer og kritik af en "sprogspils" synsvinkel, udfra et fænomenologisk perspektiv.**

Tankerne i Filosofiske Undersøgelser har haft stor indflydelse på ikke blot de senere års udvikling indenfor sprogteorien, filosofien og fænomenologien, men også indenfor samfundsvidenskaben og herunder sociologien, organisationsteorien og til dels økonomien. Den sene Wittgensteins teori om sprogspil og om samspillet mellem sprogspillet og livsverdenen har haft stor indflydelse på konstruktivismen i almindelighed og socialkonstruktivismen i særdeleshed. Dertil kommer, at ideen om sprogspillenes mangfoldighed og ideen om at vi kan finde signifikans på det pragmatiske niveau, er tanker, der også har inspireret den post modernistiske tænkning (jvf. Adolphsen & Nørreklit (1994) henvisning til Lyotard).

Hvis man skulle kritisere den sene Wittgensteins tanker, kunne man spørge, hvordan kan det være, at han på den ene side taler om, at der findes en logik i sproget, mens han på den anden side siger, at *sproget er rigtigt, som det er*. Det er ganske vist nødvendigt at forudsætte en logik (på sprogets funktion) for at kunne tale om misforståelser, men hvordan kan sproget på den ene side være misforstået og på den anden side være rigtigt, som det er, og som det anvendes? Nærværende argumentation kan selvfølgelig opløses udfra en pragmatisk synsvinkel, men er den da ikke stadig rigtig udfra en syntaktisk og semiologisk/semantisk synsvinkel? Kan et regnskab f.eks. på en og samme tid både være rigtigt, som det er, og alligevel være udtryk for en misforståelse, hvis vi henholder os til reglerne for regnskabsaflæggelse og for dets matematiske logik. Man kan sige, at udfra et rent syntaktisk og semiologisk/semantisk synspunkt så bryder den sene Wittgenstein med det, den tidlige Wittgenstein kalder for sprogets logiske struktur. Filosofiske Undersøgelser bringer ikke sproget på en logisk form, men glider i stedet bestandigt af på sprogets egentlige problemer gennem de evige refortolkninger heraf. Tilsvarende kunne

man ud fra en synkron synsvinkel kritisere den sene Wittgenstein for, ikke at forklare os reglerne for ordenes betydning tilstrækkeligt præcist med sine talrige eksempler på familieligheder. Saussure ville her sige, at Wittgenstein overser en række af sprogets fundamentale dualiteter, nemlig dets forankring i udtale og hørelse, i tegn og koncept etc. etc.

Endvidere kunne man kritisere den sene Wittgenstein for, at han anser adfærd (pragmatisk signifikans) som et sandhedskriterium. *Betydningen* af den enkelte management teknologi vil aldrig være fuldstændig ens fra person til person, fra afdeling til afdeling eller fra organisation til organisation, ligesom funktionen af den enkelte management teknologi vil variere over tiden for både personer, afdelinger og organisationer. Dette udspringer af, at personer fysisk ikke kan være situeret ens i rum. Et fænomenologisk argument til støtte for signifikansens situerethed er tilsvarende, at signifikansen er bundet til menneskers bevidsthed (dasein), som er et produkt af den tid, de har gennemlevet, og at denne af bl.a. fysiske årsager ikke kan være ens for to mennesker (Heidigger 1926/1962). To mennesker kan således hverken have gennemlevet præcist det samme liv, og de kan ikke indtage præcis den samme position på samme tid, og derfor vil de ej heller kunne opfatte en management teknologi (sproget) fuldstændigt ens.

Dette leder til, at man kunne spørge, om ikke fokuseringen på anvendelsen af sproget i givne situationer netop bør føre til, at vi tager skridtet fuldt ud og antager *det private sprog*. Man kunne med andre ord spørge, om menneskers forståelse af sproget nu også ligger i *anvendelsen* eller om det ikke, som fænomenologien vil hævde det, er knyttet til *det enkelte menneskes bevidsthed* og dermed til dets *gennemlevelse af livet*. Man kunne forestille sig et strategimøde i en virksomhed med tre direktører som deltagere. På mødet er der en oprigtig enighed om, at virksomheden bør følge en *ekspansiv strategi*, og at den *formulerede strategiplans hverv* er at beskrive og legitimere den ekspansive strategi. Spørgsmålet er nu, om de tre deltagere alligevel vil opfatte såvel strategiplanen som dens hverv ens?

Lad os f.eks. sige, at den ene af direktørerne har en produktionsbaggrund, og at han størsteparten af livet har beskæftiget sig med innovation af nye produkter. Han går ind for strategien, fordi ekspansionen bygger på innovation af et nyt produkt, og han mener, at der er et behov for at planlægge ekspansionen samt forklare den overfor bl.a. produktionsfolkene. Den anden direktør har sin baggrund i salg og marketing og har både oplevet ekspansion og kriser gennem sine mange år i erhvervslivet. Hans motiv for en ekspansion er, at han tror på en stor og stigende efterspørgsel efter det nye produkt, og desuden har han lært, at en markedsføringsplan altid baserer sig på en strategiplan, samt at det er vigtigt at forklare sælgerne, hvad virksomhedens mål og strategi er. Den tredje direktør har sin noget kortere erhvervsmæssige baggrund i økonomisk og finansiel styring i en international virksomhed. Hans motiv for at billige den ekspansive strategi er, at det økonomiske grundlag herfor er i orden, samt at indtjeningen ved en ekspansion ser lovende ud. For ham er det naturligt at udarbejde en strategi forud for udarbejdelsen af et budget, og både strategien og budgettet er vigtige redskaber, dels til at beskrive aktiviteterne, og dels til at legitimere behovet for at låne penge til finansieringen af ekspansionen.

Hvis vi nu udelukkende ser på de tre mødedeltageres accept af strategiplanen og den måde, hvorpå de anvender den til *beskrivelse og legitimering* af ekspansionen, så vil vi ikke få nogen indsigt i, at det er vidt forskellige motiver og opfattelser, som har ledet hver af de tre deltagere til at billige strategien og til at lade den udføre et beskrivende og legitimerende hverv. Wittgenstein vil hertil formentlig svare, at det er uden betydning for os at kende til disse intentioner, og at vi

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

mangler sandhedskriterier for deres eksistens. Så længe vi kan se strategiens funktion, så kan vi også forstå den. Vi behøver så at sige ikke at fordybe os yderligere, og når vi gør det, bevæger vi os ind i metafysikkens verden, thi vi mangler sandhedskriterier herfor. Man kan sige, at når projektet er at skabe en kollektiv reference, der hæver sig ud over selvreferenceproblematikken på et anden ordens niveau, så løser Wittgenstein dette problem, men hvis projektet derimod er at forstå, hvad der driver det enkelte individ og dermed gå fra den kollektive synlige livsverden til den indre livsverden, så må vi hente hjælp fra anden side. Signifikans som et spørgsmål om bevidsthedens gennemlevelse af tiden ligger udenfor Wittgensteins domæne.

For den sene Wittgenstein er anvendelsen forankret i menneskers adfærd det afgørende sandhedskriterium for sprogets signifikans. Men kan vi nu også være sikre på, at menneskers adfærd er et kollektivt tilgængeligt fænomen, og at det dermed udgør et entydigt sandhedskriterium? Dette vil i hvert tilfælde forudsætte, at vi kan enes om vores observation af en given adfærd. Men er det ikke ofte sådan, at når f.eks. en leder af en virksomhed holder en tale om virksomhedens udvikling gennem de seneste år og om omverdenens beskaffenhed, og alle opfatter dette som et spørgsmål om at legitimere og beordre en række fremtidige handlinger og derfor påbegynder en række bestemte aktiviteter, så vil vi alligevel være tilbøjelige til at tolke disse aktiviteter forskelligt afhængigt af vores egne forhåndsantagelser? Selvom sprogets signifikans viser sig i den menneskelige adfærd, og at denne adfærd er kollektivt synlig for alle, så er det langt fra givet, at denne adfærd opfattes og fortolkes ens af mennesker. Fortolkningen af adfærden og dermed af sprogets signifikans på det pragmatiske niveau kan således siges at hænge sammen med det enkelte individs bevidsthed opbygget gennem dennes livserfaring. Man kunne således sige, at Wittgenstein på et andet ordens niveau undslipper selvreferencen, men at denne vender tilbage på et tredje ordens niveau.

Betydningen af den enkelte management teknologi undslipper herved ikke individ niveauet. Management teknologiens betydning er ikke kun et produkt af den kollektive adfærd, men også af det enkelte individs indre oplevelser. Det enkelte individ har her en forhåndforståelse af organisationen og dens omverden, som er opbygget gennem livets erfaringer opsamlet over tid. Herved kommer det enkelte individ også til at *tilskrive* både management teknologierne og deres anvendelse (deres hverv) forskellige *betydningen* ud fra dets *egne forhåndsantagelser og intentioner*.

Ud fra et fænomenologisk synspunkt kommer den ydre kollektive verden til at forsvinde og erstattes i stedet af en indre verden. I denne indre verden får organisationen og omverdenen samt management teknologierne betydning gennem imaginære variationer af begrebsdannelserne. Også her kan man drage en parallel til Wittgensteins ideer om ords betydning gennem familieligheder, men blot på et indre niveau. Vi forestiller os således forskellige typer af organisationer og institutioner, som er beslægtede hermed, indtil vi danner os en opfattelse af, hvad en organisation egentligt er. Herved får ordene (management teknologierne og management begreberne) en almen betydning, og vi bliver i stand til at se det almene i den enkelte teknologi og i det enkelte begreb.

Endelig kunne man ud fra en fænomenologisk synsvinkel spørge, hvordan management teknologierne konstrueres som fænomener hos mennesker gennem en indre sjælelige proces? Dette sker gennem individets egne a priori strukturer, der er et produkt af dets oplevelser. Dette fører samtidig til, at ikke blot management teknologierne, men også organisationerne og deres

**Fejl! Bogmærke er ikke defineret**

omverdener blot bliver indre konstruktioner, hvis signifikans kun kan forstås på det individuelle plan, mens den ydre signifikans af disse fænomener forsvinder. Endelig kunne man som et sidste skridt sige, at også oplevelserne er konstruktioner, som vi kan se bort fra, hvorved signifikans udelukkende kommer til at knytte sig til det transcendentale "jags" evne til at sondre mellem forskelligheder og sammenholde ligheder, dvs. konstruere generaliseringer.

Det er ganske tydeligt, at en fænomenologisk indfaldsvinkel på den ene side kan øge vores forståelse af management teknologiernes mening, men samtidig er denne indfaldsvinkel også med til at trække os ind i et relativistisk videnskabssyn, der i sin ekstreme variant leder til solipsisme. Management teknologiers signifikans bliver subjektiv, relativ og individbunden, og vi kommer herved til udelukkende at basere os på signifikans som et sandhedskriterium, mens både korrespondens og evidens kriteriet må opgives. Vi kommer, som Wittgenstein påpegede i sit sprogspil om forståelse, til at stå uden et synligt sandhedskriterium, hvis vi anlægger det fænomenologiske perspektiv.

## **5. Sammenhængen mellem de tre sprogsyn på erhvervsøkonomien.**

Af den ovenstående gennemgang af de tre syn på erhvervsøkonomien som sprog kan man lidt forenklet sige, at når vi ser management teknologierne som afbildninger af virkeligheden og på strukturligheden mellem virkeligheden og management teknologiernes regler, så fokuserer vi på management teknologiernes signifikans på et syntaktisk niveau. Når vi ser på management teknologierne som et spørgsmål om relationer, hvad enten der er tale om relationer mellem forskellige management udtryk og ideer, relationer mellem forskellige management begreber eller relationer mellem forskellige management teknologier, så finder vi her signifikansen på et semiologisk/semantisk niveau. Endelig kunne man sige, at når vi ser management teknologierne som et spørgsmål om deres funktion (deres hverv) udtrykt gennem organisationens adfærd (og herunder både de enkelte organisationsmedlemmers adfærd, afdelingers adfærd samt organisationens omverdens adfærd), så ser vi her på management teknologiernes signifikans på et pragmatisk niveau.

Ud fra denne idé om, at management teknologierne kan ses som sprog, hvis signifikans findes på et syntaktisk, et semiologisk/semantisk og et pragmatisk niveau, kunne man nu spørge: Hvilke sammenhænge er der egentligt mellem disse tre synsvinkler på erhvervsøkonomien? Er der tale om tre helt uafhængige analytiske perspektiver, eksisterer der en progressiv sammenhæng mellem de tre perspektiver, eller er de fuldstændigt integrerede? Som det gerne skulle være fremgået af den ovenstående kritik, som de tre perspektiver retter mod hinanden, kan man sige, at der hverken er tale om tre fuldstændigt uafhængige perspektiver eller tre fuldt ud integrerede perspektiver, men derimod om tre perspektiver med en progressiv sammenhæng.

Man kan således argumentere for, at en management teknologis signifikans på det pragmatiske niveau forudsætter eksistensen af management teknologier, hvortil der er knyttet et sæt af logiske regler, og som har minimum et objektiveret hverv, hvor afbildningen er udtryk for en af de mest enkle hverv/livsformer. Hvis der ikke var knyttet et sæt af regler til management teknologien, kunne vi ikke vide, hvordan vi skulle bruge dem, og de indeholdte management begreber ville da forekomme os meningsløse. I sproget kan man analogt hermed sige, at sætninger og ord kun kan have et hverv, hvis der er nogle regler for, hvorledes de sammenstilles/anvendes. Hvis ord og

sætninger optræder fuldstændigt arbitrært, ville de være meningsløse. Signifikans forudsætter således bl.a. en regelmæssighed. Tilsvarende kan man sige, at et management begreb og en management teknologi altid må have mindst en funktion, for at vi vil benævne dem som henholdsvis et management begreb eller en management teknologi. Hvis de ikke har noget hverv, ville de ganske enkelt være overflødige.

På denne baggrund virker det rimeligt at hævde, at management teknologiers signifikans på et pragmatisk niveau forudsætter en signifikans på både et syntaktisk og et semiologisk/semantisk niveau. Det er imidlertid også vigtigt at understrege, at management teknologierne og management begreberne ikke er noget i sig selv, men at de kun er noget gennem den livsverden, hvori de indgår. Uden en social verden, af hvilken de både er et produkt af, og som de selv er med til at reproducere, så er management teknologierne uden signifikans.

Omvendt må man dog også fastholde Saussures diakrone perspektiv, når det drejer sig om signifikans. Dette betyder, at signifikans på det syntaktiske niveau over tid er et produkt af signifikansen på det pragmatiske niveau. Betydningen af management teknologiers regler kan ses som et produkt (institutionalisering) af deres anvendelse over tid. Herved forekommer der også en reciprokal sammenhæng mellem syntaksen på det pragmatiske og det syntaktiske niveau. For management teknologierne betyder dette, at en management teknologi over tid er et udkom af og repræsentation af dens anvendelse.

## **6. Konklusion.**

I det ovenstående er management teknologierne blevet set som et sprog, og deres signifikans er søgt udledt på et syntaktisk, et semiologisk/semantisk og et pragmatisk niveau. I tilknytning hertil er der blevet peget på en række implikationer, vedrørende bl.a. de regler og udviklingsmønstre, som management teknologierne som en del af den sproglige institution er underlagt. Management teknologierne er her spændt ud mellem et individs indre livsverden på den ene side, den kollektive sociale livsverden på den anden side og den fysiske verden på den tredje side.

I første omgang blev management teknologierne set ud fra den tidlige Wittgensteins "Tractatus" synsvinkel. Management teorierne kan ud fra dette sprogsyn siges at være afbildninger af virkelighedens kendsgerning, hvor der findes en strukturlighed mellem organisationen og dens omverden på den ene side og management teknologiernes logiske struktur på den anden side. Management teknologiernes signifikans er her knyttet til deres regler, og management teknologiernes udsagn (regler) kan testes i forhold til organisationen og dens omverden som værende enten sande eller falske. Endelig blev management teknologiernes grænse fastlagt til den del af organisationen og deres omverden, som lader sig beskrive logisk, og som kan eftervises. Dette syn implicerede, at organisationens værdi/mening ligger udenfor management teknologiernes logiske struktur, og vi kan og bør derfor undlade at udtale os om værdi/mening.

Implikationerne af at antage et "Traktatus" syn på management teknologierne er, at disse kommer til at fremstå som afbildninger af virkeligheden, hvilket har haft en stor gennemslagskraft på bl.a. den klassiske driftsøkonomi og det styringsorienterede regnskabsvæsen. Dette synspunkt har imidlertid måttet lægge ryg til en meget omfangsrig kritik,

som bl.a. har taget udgangspunkt i et mere humanistisk menneskesyn, et mere realistisk og relativistisk videnskabsyn samt i betydningen af menneskers situerethed, dvs. kontekstualitetens betydning.

Herefter blev management teknologierne set ud fra en Saussure synsvinkel. Udgangspunktet var her, at management teknologiernes signifikans var knyttet til: 1) Relationerne mellem Management udtrykket og den dertil knyttede idé. 2) Relationerne mellem de enkelte management begreber. 3) Relationerne mellem de enkelte management teknologier. Endvidere blev der peget på, at studiet af management teknologier må opdeles i et synkront og et diakront studie, hvor det synkrone studie ser på reglerne, der knytter sig til management teknologierne, og på studiet af relationerne i management teknologierne, mens det diakrone studie tager sig af management teknologiernes anvendelse og udvikling gennem tiden.

Saussures sprogsyn har også haft en stor indflydelse på udviklingen af erhvervsøkonomien, idet bl.a. store dele af økonomi-, organisations- strategi- og ledelsesteorien tager udgangspunkt i et strukturalistisk-, et evolutionært- og et systemperspektiv. En væsentlig kritik blev imidlertid rettet mod Saussures fokusering på relationerne i sproget. idet sproget og hermed management teknologierne kom til at fremstå som tomme systemer i det omfang, de var dekoblet fra det sociale liv i og omkring organisationen.

Management teknologierne blev endvidere set ud fra en sprogspils synsvinkel baseret på den sene Wittgensteins "Filosofiske Undersøgelser". Det blev her vist, at management teknologierne ikke kan tillæres gennem pege akten og at management teknologierne har mange andre hverv end blot at afbilde virkeligheden. Management teknologiernes signifikans er netop knyttet til deres hverv, dvs. til den funktion, som de udfører i og omkring virksomhederne. Funktionen kan her bl.a. være at beskrive, beordre, legitimere, rådgive, motiverer etc. etc. Den videnskabelige metode er ud fra dette synspunkt at sætte management teknologien ind i sin rette sammenhæng og herved forstå dens rette hverv. Sandhedskriteriet på management teknologiernes signifikans er her adfærden i og omkring virksomheden, mens signifikans, hvortil der ikke er knyttet nogen kollektiv synlig adfærd, må afvises.

Tankerne fra Filosofiske Undersøgelser har ligesom de to andre klassiske sprogsyn haft en kolossal indflydelse på bl.a. samfundsvidenskaben og herunder på det erhvervsøkonomiske område. Specielt har den inspireret mange adfærdsoverrettede studier indenfor såvel økonomi, regnskabsvæsen, organisationsteori samt strategi- og ledelsesforskning.

Den sene Wittgensteins synspunkt kan dog også kritiseres bl.a. ud fra en fænomenologisk synsvinkel, idet man ikke nødvendigvis kan antage, at menneskelig adfærd, selvom den er kollektivt synlig, er et entydigt sandhedskriterium, idet adfærd ikke i sig selv er forståelig, før den har været underlagt en individuel fortolkning. Et problem er her, at menneskers fortolkning altid vil være forskellig, dels fordi deres bevidsthed er et produkt af forskellige livserfaringer over tiden, og dels fordi de ikke kan være situeret ens i tid og rum. Ved at anlægge et fænomenologisk syn vil det være muligt at komme nærmere en forståelse af organisationsmedlemmernes intentioner med management teknologierne, men samtidig hermed må pragmatikken opgives som sandhedskriterium. Samtidig blev der dog også påpeget en række ligheder mellem management teorier som sprogspil og som fænomener. Ligheder omfattede bl.a. ideen om "læring" gennem eksempler, og at begrebernes generelle betydning opstår via

familieligheder og via variationer.

Endelig blev der argumenteret for, at de tre sprogsyn indgik i en både progressiv og reciprok sammenhæng, idet management teknologiers signifikans på et pragmatisk niveau forudsætter en signifikans på det syntaktiske og det semiologiske/semantiske niveau og idet signifikansen på det pragmatisk niveau over tiden skaber/forandre signifikansen på det syntaktiske niveau.

## **7. Litteratur.**

- Arbnor, I. & Bjerke, B.: "Føretagsekonomisk Metodelære", Studentlitteratur, Lund 1977.
- Alvesson, Mats & Skoldberg: "Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", Studentlitteratur, Lund, 1994.
- Boland, J.R. & Pondy, R.L.: "Accounting In Organizations: A Union of Natural and Rational Perspectives", Accounting, Organizations and Society, Vol. 8., No. 2/3., pp 223 - 234., 1983.
- Bromwich, M.: "The Case For Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information For Strategy In Competitive Markets", Accounting, Organizations and Society, Vol. 14. No. 1/2. pp 27-46., 1990.
- Chaffee, Ellen Earle: "Three Models of Strategy", Academy of Management Review, Vol. 10. No. 1. 89-98., 1985.
- Fredriksson, Gunnar: "Wittgenstein", Munksgaard, 1 udgave, 1 oplag, København 1994.
- Harris, Roy: "Language, Saussure and Wittgenstein, How to play games", Routledge, London 1988.
- Hartnack, Justus: "Wittgenstein og den moderne filosofi", femte oplag, Gyldendal, Danmark 1968.
- Hartmann, Stig: "Strategisk Kalkulation", København 1997. (Artikkel under udgivelse).
- Heidegger, Martin: "Being and Time", Harper & Row, Publishers Incorporated, New York, 1926/1962.
- Hopwood, Anthony: "Accounting and Human Behavior", Accountancy Age Books, Haymarket Publishing Limited, London 1974.
- Johnsen, Erik: "Ledelselære, baseret på danske erfaringsmateriale", Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, København 1984.
- Loft, Anne: "The history of management accounting: relevance founds", in Ashton, Hopper & Scapens: "Issues in Management Accounting", Prentice Hall, 1991.
- Mouritsen, Jan: "En sammenligning af det styringsorienterede og det situationsbetingede regnskabsvæsen", Økonomistyring og Informatik, nr. 7., August 1987.
- Mouritsen, Jan: "Det forståelsesorienterede regnskabsvæsen: Om at finde en mening med regnskabsvæsenet", Økonomistyring og Informatik, Årbog 1990, pp 57-75.
- Porter, Michael: "Competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors",

The Free Press, USA 1980.

Porter, Michael: "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, USA 1985.

Rappaport, Alfred: "Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance", The Free Press, New York, 1986.

Saussure, de Ferdinand: "Course in General Linguistics", Duckworth, London 1983. Inklusiv Introduction by Roy Harris.

Scott, R.: "Organizations, Rational, Natural and Open Systems", Third Edition Prentice-Hall International Editions, Englewoods Cliffs N.J., 1992.

Shank, K.J. & Govindarajan, I.: "Strategic Cost Analysis - The Evolution from Managerial to Strategic Accounting", IRWIN, Boston, 1989.

Shank, K.J. & Govindarajan, V.: "Strategic Cost Management - The New Tool For Competitive Advantage"; The Free Press, New York, 1993.

Skærbæk, Peter: (199?)

Wittgenstein, Ludwig: "Filosofiske Undersøgelser", Munksgaard & Rosinante, 2 udgave, 2 oplæg, Viborg 1995. Inklusiv Adolphsen & Nørreklit: "Indledning ved oversætterne", Aalborg 1994.

Wittgenstein, Ludwig: "Tractatus Logico-Philosophicus", Gyldendal 1993.