

## Kommende artikler

Få et indblik i nogle af de artikler, som udkommer i de næste numre af *Samfundslederskab i Skandinavien*.

### **HR i det 21. århundrede; udviklingstrends og nye roller**

HR-afdelinger har i mange år været ramt af en negativ diskurs med beskrivelser som "et nødvendigt onde", "velfærdsofficerer" og "ledelsens håndlangere" hængende over sig. Samtidig har den teknologiske udvikling medvirket til en omfattende automatisering af de klassiske HR-opgaver, som skaber nye præmisser for, hvordan HR-afdelinger kan medvirke til at skabe vækst og organisatorisk succes.

I indeværende artikel præsenteres de udfordringer, som HR-afdelinger står over i det 21. århundrede gennem et litteraturreview af den seneste forskning inden for HR. Gennem interviews med HR-ansvarlige i tre større danske organisationer diskuteres de fremtidige udfordringer i en dansk kontekst. Derved sættes fokus på HR's rolle, værdiskabelse og relevans for organisationers udvikling i det 21. århundrede.

### **Det samfundsnyttige landbrug – Nye bæredygtige forretningsmodeller for landbrug i Danmark**

I denne artikel udfoldes en ny strømning indenfor økonomisk tænkning og teori. Baseret på bæredygtige og systemteoretiske tilgange udfordres de klassiske økonomiske teorier og giver nye måder for ledere at arbejde innovativt med bæredygtige forretningsmodeller. Formålet med artiklen er at udfolde, hvordan bæredygtig økonomisk teori kombineret med teorier om innovation af bæredygtige forretningsmodeller kan sætte spørgsmålstegn ved de taget-for-givet forestillinger om økonomisk styring, der præger beslutningsprocesserne i danske virksomheder. Gennem to cases undersøges og eksemplificeres der muligheder og begrænsninger for at skabe bæredygtige forretningsmodeller. Artiklen tager udgangspunkt i projektet "Det samfundsnyttige landbrug", der har sat fokus på at udvikle nye forretningsmodeller for økologisk landbrug i Danmark.

## **Tiltrækning, fastholdelse og ledelse af frivillige i idrætsforeninger**

Der anvendes i stadig større omfang frivillige i forbindelse med ydelser, der traditionelt har været betalt eller støttet af det offentlige, og stadig flere anvender deres tid som frivillige særligt blandt den voksende gruppe af ældre borgere. Det større udbud af muligheder for at gøre en frivillig indsats på forskellige områder har medført, at nogle af de traditionelle frivillige foreninger har oplevet det vanskeligere at rekruttere frivillige. Men mange ledere i idrætsforeninger har ikke bevidsthed om, at ledelse er vigtig for at få foreningen til at fungere godt, og at der i dag i langt højre grad gælder de samme mekanismer, som der gør på arbejdsmarkedet. Vi argumenterer for, at man som frivillig leder kan skabe resultater, hvis man er bevidst om og bruger tre former for fokus: et indre fokus, fokus på andre og et ydre fokus. Det kan hjælpe den frivillige leder med at agere som en professionel leder, der med passion skal udleve idrætsforeningens mission, omsætte den til en strategi, som kan motivere de frivillige, ved at de udfordres og involveres i beslutningstagningen, så de kan se en mening i det, der foregår, indgå i nye sociale netværk og fællesskaber og samtidig have det sjovt.

## **Den analytiske etikk og taylorismens ånd? - HR-analyse som ledelseskoncept**

Denne artikkelen diskuterer hovedelementer i ledelseskonceptet HR-analyse (HR-A). Vi undersøger hvordan HR-A kan forstås som en faglig diskurs, og hvordan denne er relateret til allerede etablerede diskurser i HRM-feltet. Tilføjer HR-analyse nye element til diskurser om ledelse, eller er den først og fremst innleiret i allerede etablerede faglige synsmåter og posisjoner? Ledelseskoncepter kan ha store praktiske konsekvenser i arbeidslivet (Madsen, 2017, s. 181). Vi vil gjennom en innholdsanalyse vise, at HR-analyse som ledelseskonsept kan innebære utfordringer for virksomheter som ønsker å implementere det.

## **Digitaliseringens frontløbere: Autentiske aktører og digitale agenter**

Alle brugere af digitale medier bevæger sig i "digitale universer" (informationssamfund), hvor der er nye "spilleregler" sammenholdt med de kendte fra den "analoge verden". Artiklen belyser fremkomsten af nye værdiskabende digitale ressourcer og deres sammenhæng med "usynlige" digitale agenter. Disse agenter er "indbyggere" i informationssamfundet med forskellige rettigheder og pligter. Den seneste agenttype indebærer en radikal udvidelse af rettigheder sammenholdt med de forudgående agenter og udfordrer kendte normer og ansvar. Hvilke socio-økonomiske muligheder og konsekvenser indebærer de nye agenter? Hvilke regulatoriske udfordringer stiller de digitale agenter til virksomheder og til samfundet? I artiklen behandles disse spørgsmål ud fra samfundsvidenskabelige teorier om digitalisering, teknologiudvikling og værdiskabelse.

## **Ledelse af digital transformation: Læring fra et stort kommunalt digitaliseringsprojekt**

Mange offentlige digitaliseringsinitiativer slår fejl eller lever ikke op til forhåbningerne. Ofte bliver mangelfuld ledelse fremhævet som en årsag hertil. I lyset heraf, præsenterer denne artikel læringspunkter fra et stort kommunalt digitaliseringsprojekt, hvor forandringsledelsesindsatsen var omfattende. Studiet er designet som et kvalitativt case studie i Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune, hvor vi over en toårig periode fulgte implementeringen af et nyt elektronisk omsorgsjournal system med tilhørende tablets og smartphones til sundhedspersonalet. Vi fremhæver tre afgørende forandringsledelsespraksisser, som karakteriserede ledelsen af den digitale transformation: (1) *tilpasningsledelse*, (2) *tilslutningsledelse* og (3) *forventningsledelse*. Artiklen udfolder de tre ledelsespraksisser og peger på, at en kombination af dikterende og inddragende forandringsledelsesstrategier er effektiv i ledelse af digital transformation, hvor ledere løbende må tilpasse og justere organisationen i en vanskelig styrbar transformationsproces.

## **Organisatorisk læringskapacitet - resultater fra en undersøgelse af danske virksomheder**

Denne artikel præsenterer resultater fra en af de første empiriske undersøgelser af danske virksomheders organisatoriske læringskapacitet. Artiklen bidrager med en analyse af forskningen og en diskussion af de teoretiske og praktiske implikationer for arbejdet med læring i organisationer. En pointe er, at ledere og virksomheder skal fokusere på organisatorisk læring som et fænomen, der involverer processer og resultater, der er dybt afhængigt af organisationens konkrete organisering af arbejdet og praksisser frem for primært at være et spørgsmål om transfer af viden fra kursus og uddannelsesaktiviteter.

Husk, at du kan abonnere på *Samfundslederskab i Skandinavien* ved at sende en mail til [SiS@cbs.dk](mailto:SiS@cbs.dk) eller [registrere dig på tidsskriftets hjemmeside](#). Abonnementet er gratis.