

**Introduktion til 2. særnummer om**  
**Samfundslederskab i det 21. århundrede**

*Af Kenneth Mølbjerg Jørgensen \*)*

Denne anden særudgave af tidsskriftet *Samfundslederskab i Skandinavien* med titlen *Samfundslederskab i det 21. århundrede* fortsætter det fokus på nye ledelsesformer, innovations- og organiseringsmodeller, som er knyttet til begrebet samfundslederskab. Som nævnt i introduktionen til den første særudgave (Jørgensen, 2020a) betyder begrebet samfundslederskab, at ledelse ikke længere kan afgrænses til ledelse af konkret afgrænsede enheder med et tilsvarende velafgrænset ansvar. Samfundslederskab indebærer et bredere udsyn og en bredere horisont. Der eksperimenteres i denne sammenhæng med nye måder at forstå ledelse på. Quadruple helix modellen, som argumenterer for samarbejde mellem fire sektorer i samfundet: business, offentlige organisationer, NGOer eller frivillige organisationer og uddannelse indebærer, at ledelse flytter fokus fra den afgrænsede enhed, som den er leder for, til at indebære samfundslederskab, som har flere organisatoriske, sociale, menneskelige og politiske perspektiver.

Det øgede ansvar på etik i private virksomheder er baseret på ideen om, at ledelsens ansvar er større end blot afgrænset til virksomheden. Bevægelsen fra New Public Management til New Public Governance indebærer en tilsvarende bevægelse. Forsøget på at lede offentlige virksomheder ud fra ledelsesmodeller, som var inspireret fra det private, er nu blevet afløst af ledelsesmodeller, hvor samarbejde mellem mangfoldige aktører anses som vejen frem (Bevir, 2012; Osborne, 2010).

\*) Kenneth Mølbjerg Jørgensen er professor og ph.d. i organisationsstudier ved Malmö Universitet og gæsteprofessor ved University West, Trollhättan.

Offentligt-privat samarbejde er en af de konkrete samarbejdsformer, som er vokset frem uden dog at have større gennemslagskraft, og uden at aktørerne for alvor har ændret deres mindset (Abildgaard, 2017). Fortalerne for New Public Governance argumenterer også i stigende omfang for, at borgere og frivillige organisationer skal involveres. Henry Mintzberg argumenterer for behovet for at genbalancere samfundet igennem et samarbejde mellem private og offentlige organisationer og civilsamfundet (Mintzberg, 2015). Ledelse er således en praksis (Mintzberg, 2004), der i stigende grad skal praktiseres på tværs om med samfundsmæssige mål for øje (Freeman et al., 2004).

Der er naturligvis skeptikere, som mener det modsatte, og som mener, at særligt private virksomheder ikke er konstrueret med det formål at tage et samfundsmæssigt ansvar (Friedman, 1970). Imidlertid oplever selv hæderkronede virksomheder og organisationer, hvad dårlige historier kan betyde. Danske Bank, Volkswagen og Skat er blot nogle eksempler på organisationer, hvor dårlige historier har haft stor negativ betydning, som langt overstiger den gevinst, de har fået ved at fokusere udelukkende og snævert på maksimering af indtjening og målopfyldelse. Det betyder, at organisationers "appearance" (Arendt, 1998) forstået som den måde, de opleves af interessenterne, har større og større betydning på indtjeningssevne, attraktionsværdi for investorer og nye medarbejdere og målopfyldelse. "Appearance" peger imod, at historiefortællinger er en mere og mere afgørende faktor for en organisations langsigtede målopfyldelse (Jørgensen, 2020b). Historiefortællinger opfattes her som opstående i samspillet mellem organisationens kommunikation og handlinger samt interessenternes oplevelse af disse. Oplevelsen af substans, troværdighed og ærlighed bliver med andre ord vigtigere og vigtigere.

Der er forskellige måder at håndtere ansvarlighed på. "Risk management" eller "compliance" søger at sikre, at organisationens lever op til både lovmæssige krav, professionelle retningslinjer samt moralske normer i samfundet. Risk management søger således at sikre, at en organisations kerneforretning eller kerneydelser ikke bliver ramt. "Shared value" (Porter & Kramer, 2011) bruger omvendt samfundsmæssigt ansvar som løftestang for organisationens strategiske udvikling. Endelig er opstået organisationsformer, som er funderet i en mere "ideologisk fortælling" om eksempelvis at fremme bæredygtighed. Her er selve virksomhedens eksistens baseret på dette formål. Jeg vil eksempelvis kalde virksomheden Better World Fashion (<https://betterworldfashion.com/>) for en virksomhed funderet i en ideologi om bæredygtighed. Shared value er i modsætning hertil baseret på ideen om at lave indtjening ved at adressere et marked på en bestemt måde. En virksomhed med et mere ideologisk grundlag er derimod, som navnet antyder, funderet i en forhåbentlig god fortælling. Endelig er der også opstået organisationer, som i bund og grund tager eksempelvis bæredygtighed til sig som det bærende princip. På grund af virksomhedens historie, tradition og relationer til en mangfoldighed af interessenter er bevægelsen mod bæredygtighed imidlertid gradvis, inkrementel og tilpasset. Arla eller Ørsted er eksempler, som

jeg umiddelbart vil nævne her. Vi kan måske bruge begrebet "emplacement" (Jackson, 2013; Jørgensen, 2020b) her, fordi det udtrykker, hvordan virksomheder integreres i en anderledes verden, hvor naturens livscyklusser betyder mere end tidligere.

Artiklerne i denne 2. særudgave beskæftiger sig på forskellige måder med forskellige aspekter af ledelse af ansvar. Mette Vinther Larsens og Charlotte Øland Madsens artikel *Det samfundsnyttige landbrug - Nye bæredygtige forretningsmodeller for landbrug i Danmark* udfolder en ny strømning indenfor økonomisk tænkning og teori, som er baseret i Kate Raworths "dough-nut model" (2017). Formålet er at vise, hvordan denne økonomiske teori giver anledning til at gentænke beslutningsprocesser i danske virksomheder. Artiklen undersøger to cases om bæredygtige forretningsmodeller, der har deres udgangspunkt i det "Det samfundsnyttige landbrug", der har sat fokus på at udvikle nye forretningsmodeller for økologisk landbrug i Danmark.

Brian B. Andersens, Joakim S. Andersens og Louise B. Kringelums artikel *HR i det 21. århundrede; udviklingstrends og nye roller* sætter fokus på HR afdelingers rolle i det 21 århundrede, og hvordan denne påvirkes af den samfundsmæssige udvikling. Artiklen er baseret på interviews med tre HR-ansvarlige i tre større danske organisationer med henblik på at uddrage implikationer for danske HR-praktikere i deres eksisterende og fremtidige praksisser. På denne måde gives et interessant indblik i, hvordan HR-afdelinger forsøger at håndtere skiftende arbejdsmarkeder og krav fra både ledere, medarbejdere og potentielle nye medarbejdere.

Endelig beskæftiger Jens Holmgrens og Ole Friis' artikel med en ofte overset men vigtig ledelsesfunktion i Danmark, nemlig *ledelse af frivillige*. Frivillige organisationer tillægges en aktiv rolle i udviklingen af samfundet af både litteraturen om New Public Governance og af mere klassiske ledelsesforskere som Mintzberg (som nævnt ovenfor). Desuden kan frivillige organisationer udgøre en "træningsbane" for udviklingen af fremtidige og nuværende ledere i private og offentlige organisationer, som det er blevet fremhævet af Lars Kolind. Ledelse af frivillige er interessant, netop fordi ledere næsten ikke har noget økonomisk sanktionsredskab i forhold til frivillige. Derfor må de lede via deres relationer og ved at gøre det så sjovt og motiverende som muligt, samt ved at appellere til de andre frivilliges samfundssind. Artiklen fokuserer på det frivillige arbejde i idrætsforeninger, og hvad sådanne foreninger kan gøre for i højere grad at tiltrække frivillige og fastholde dem.

Artiklerne giver således tre meget forskellige indsigter i ledelse, som ledelse af nye bæredygtige forretningsmodeller, HR-lederes nye rolle i forhold til at tiltrække, udvikle og fastholde ledere og medarbejdere, samt hvordan man kan lede og motivere frivillige igennem appeller til samfundsansvar og -sind. Artiklerne repræsenterer temaer, som vi kommer til at høre meget mere om i fremtidens lederskabsdebatter.

## Litteratur

Abildgaard, A. (2017). *Viljen til markedsgørelse: En dispositionel og diagnostisk beskrivelse af ureflekterede sandheder, subjektpositioner og mulig selvformation i offentlig-privat innovation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00076>

Arendt, H. (1998). *The Human Condition*: Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.

Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Freeman, E. R., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/30034739>  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

Friedman. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*.

Jackson, M. (2013). *The Politics of Storytelling: Variations on a Theme by Hannah Arendt*. Copenhagen: Museum Tusulanum Press.

Jørgensen, K. M. (2020a). Samfundslederskab i det 21. Århundrede—Introduktion til særnummer af Samfundslederskab i Skandinavien. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(3), 143–146.  
<https://doi.org/10.22439/sis.v35i3.5954>

Jørgensen, K. M. (2020b). *Storytelling, space and power: An Arendtian account of subjectivity in organizations*. Organization. <https://doi.org/10.1177/1350508420928522>

Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. New York: Berrett-Koehler Publishers.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268779>

Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center*. New York: Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.3917/rimhe.024.0067>

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.  
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. New York: Random House. <https://doi.org/10.33568/rbs.2409>