

Editorial

Af Erik Johnsen

Det har været vanskeligt at finde en sælgende titel på dette særnummer af LogE. Egentlig skulle det hedde Studier i anvendt ledelse, eftersom samtlige bidragydere har indtaget chefpositioner i danske virksomheder eller offentlige institutioner samtidig med, at de er seniorforskere ved CAMS-COPENHAGEN, Center for Applied Management Studies ved CBS.

CAMS-COPENHAGEN så dagens lys i 1998 med det formål at trænge længere ind under huden på dansk lederi. Her i 10-året er der holdt 20 publikationer over dåben fremarbejdet af 86 danske ledere, som har virket som seniorforskere i CAMS-regi. I dette særnummer af LogE trækker vi 9 stedsegrønne ledelsesaspekter frem til behandling.

Ledelse har i dansk praksis været nogenlunde identisk med lederen som person. Så et stedsegrønt spørgsmål er udpegelsen af en leder eller en lederaspirant og den løbende uddannelse af vedkommende. Oberst Ole P. Olsen, mangeårig chef for Hærens Officersskole skriver om sine erfaringer med lederuddannelse, som kan koges ned til: løbende samspil mellem praksis og hertil hørende relevant teori.

Nogle kan være født ind i en chefposition. Det gælder traditionelt i ejerledede virksomheder, hvis antal topper den danske statistik. Direktør Klavs Olsen, civiløkonom, fhv. virksomheds-ejer og erfarent bestyrelsesmedlem har den opfattelse, at ejerlederens afkom ikke bør belastes med et chefkrav, specielt ikke, hvis virksomheden skal overleve. Herved taler han en århundred gammel tradition midt imod.

I hvilket omfang kan den form for lederi, vi her i landet er oplært til i eksisterende virksomheder og institutioner, anvendes i andre kulturer, hvor man ser anderledes på ledelse. Hvor man her i landet ikke kommer udenom dialogen på arbejdspladsen med lederen som samtalepartner, er den lederiske opfattelse mange andre steder i verden diametralt modsat. Selv om man måtte have et identisk billede af virksomheden som en produktionsmekanisme, der skal skabe økonomisk overskud. Direktør, civiløkonom Knud Erik Nielsen er udlært i og har arbejdet oversøisk for ØK, og han har rejst verden tynd som eksportdirektør for Foss Electric. Hans erfaring er, at vi klarer os. Ikke mindst fordi vi både kan og er villige til at tale med folk på deres egne præmisser. Man skulle ikke tro, at pæne mennesker som fylkes i virksomhedsklubber, Rotary, Lions, Young Presidents Club og deslige, er så nedrige, at de går rundt og slår hinanden ned. Altså på det formel-

le plan. Det har ikke været comme il faut at tale om magt her i landet. Til nød om indflydelse. Men magtspillet flourer – naturligvis. Direktør Jørn Hansen, der både har været topchef i Switzer og fungeret som u-bådschef, tager baseret på egne erfaringer og på studier spørgsmålet om Magtspillet i dansk topledelse op til behandling. Magt er og bliver en indiskutabel komponent i ledelse.

Man kan ikke tale om magt uden at tale om, hvad den skal bruges til, og hvorledes den bør udøves. Magt og etik kan i praktisk ledelse ikke adskilles. Corporate Governance og public ditto er en slags samlebetegnelse for alle de tiltag, der er fremme om værdibaseret ledelse. Er der nogle grundliggende værdier i dansk ledelsespraksis, subs. nedskrevne normer for konkrete virksomheders ønskede adfærd? Professor, dr.theol. Jens Glebe-Møller piller fjerene af de mere eller mindre fancy opfattelser og siger, at ”danske værdier” for virksomhedsledelse ganske simpelt kan føres tilbage til Luthers 10 bud. Som vi alle har fået banket ind i rygmarven gennem fire århundreder.

Danmark er foreningernes land. Stort set enhver dansker er medlem af mindst een forening. En forening skal ledes som enhver anden virksomhed. Det kræver mange frivillige ledere. En særlig problemstilling opstår, når frivillige ledere skal lede frivillige. Specielt de frivillige, som er ildsjæle, og som har et stort ego. Oberst Per Svensson har været engageret i mange typer af frivillige organisationer og har i denne artikel uddraget essensen af sine erfaringer med Ledelse i og af frivillige organisationer.

Den offentlige sektor er i princippet folkestyret ved den form for repræsentativt demokrati, der herhjemme er kanoniseret som den rigtige. Kommuner og regioner er den største og mest diversificerede velfærdsproducent her i landet. Den ansvarlige ledelse består af folkevalgte politikere. Disse har ikke nødvendigvis indsigt i selve den ledelsesproces, der skal resultere i ”velfærd”, og skal derfor suppleres af ”professionelle” ledere. En nødvendig (men ikke tilstrækkelig) forudsætning for at ledelsesprocessen fungerer, er at relationen mellem folkevalgt og professionel fungerer, at der er en ”god kemi”. Svend Lundtorp har som kommunaldirektør selv været en del af dette system, som han også har forsket i. Hans rige erfaringer er koncentreret i artiklen Ledelse i en folkestyret organisation.

Christian S. Nissen har haft topchefpositioner på Rigshospitalet og i Danmarks Radio, og chefopgaver i andre dele af den offentlige sektor. Han er adjungeret professor ved CBS. Baseret på et rigt personligt erfaringsmateriale er han prædestineret til at skrive om ledelse i den store offentlige serviceorganisation. Det sker i artiklen I spændingsfeltet mellem ejere, kunder og medarbejdere.

Når det drejer sig om at promovere ledelsesudvikling, spiller landets universiteter og højere læreanstalter en fremtrædende rolle. Dels er det klogt at basere nye ledelsesmetoder på forskning, men denne skal også formidles på en sådan måde, at den hurtigt absorberes af praksis. Det er ikke uden betydning, hvorledes Universitetet og dets pendent i form af Handelshøjskoler og de mangfoldige andre højskoler selv ledes. De skal nemlig skabe og formidle ny erkendelse uanset den formelle lovgivning. Henrik Toft Jensen har været universitetsrektor under forskellige vilkår og har en opfattelse af, at der kan drives ledelse uanset de ydre vilkår.

Dette hæfte af LogE afspejler væsentlige aspekter af dansk ledelse: Forsvaret, den lille ejerlede virksomhed, den internationale virksomhed, den store offentlige virksomhed, den frivillige virksomhed, den store servicevirksomhed og den vidensgenererende virksomhed. Hertil kommer en principiel behandling af to daglige vanskeligt håndterlige fænomener som magt og etik. Alt i alt: Dansk ledelse, som den er praktiseret af de ledelsesansvarlige. Der er ifølge sagens natur ikke tale om et fuldstændigt billede af lederiet her i landet, som det har udfoldet sig i halvtredsåret op til årtusindskiftet. Der er tale om nogle vidnesbyrd fra folk, der har ønsket at drive god ledelse på de præmisser, der var dem givet.

Og deri ligner indlæggene den virkelighed, vi oplever i dag. Og – formentlig – også i morgen.