

Editorial

Flemming Poulfelt

Sommeren er gået på hæld, og vi er allerede langt inde i efteråret. Det betyder for de fleste, at ferien for længst er overstået, og den travle hverdag på ny er kommet tilbage. Og de fleste vil nok hævde, at de fuldstændigt har glemt hvordan det var at holde ferie uden det daglige stress og jag. For virkelighedens »reality chock« melder sig altid meget hurtigt.

Vores feriekultur er en del af vores work-life-balance-kultur, dvs. hvordan vi afbalancerer vores arbejde med vores fritid. Eksempelvis vil nogle hævde, at en ferie er identisk med 3 ugers fri for mobiltelefoni og e-mail i arbejdsmæssigt medfør, mens andre tager det mere lempeligt og godt kan nås samt besvare visse opkald samt e-mail trods ferien. Når det kommer til stykket, er work-life-balance-problematikken formentlig ganske individuel og knyttet til virksomhed, job og den enkelte person. For hvor nogle har klare grænser mellem arbejde og fritid, har andre et mere flydende grænsesæt.

Det er en problematik, som klart har en betydning i et arbejdsmarked, hvor teknologi og infrastruktur skaber en større arbejdsmæssig fleksibilitet med hensyn til fysisk tilstedeværelse og tidsmæssig placering af arbejdet, hvor presset på arbejdsstyrken og produktivitet markant er steget, hvor antal af ferie- og andre dage har været stigende i det danske arbejdsmarked, og hvor globaliseringen både udadgående og indadgående for alvor har slået igennem. Og det er i denne komplekse arbejdssituation, at balancen skal opnås, således at virksomheder og medarbejderne kan optimere deres ressourceanvendelse.

En vinkel på work-life-balance-problematikken er, hvordan indstationerede medarbejdere møder deres danske kolleger. Herom handler den første artikel, der er skrevet af Mia Walde og Mona Toft Madsen, der har titlen *Dansk Work-Life-Balance-kultur – for meget af det gode i en global verden? – en undersøgelse af indstationeredes møde med danske kolleger*. Som det fremgår, er fokus på det »clash« (eller mulige »clash«), der kan opstå når danske arbejdstagere og deres udenlandske kolleger har forskellige opfattelser af arbejdslivet. Artiklen er baseret på en kvalitativ undersøgelse, hvor udenlandske medarbejdere blev interviewet om deres syn på og erfaringer med at arbejde på en dansk arbejdsplads og specielt i forhold til relationsopbygning og social kapital. Artiklen viser med tydelighed, at der er en række forskellige opfattelser af arbejds-fritids-balancen knyttet til

forskellige nationaliteter. Hvor der fx eksisterer demokratisk ledelse på en dansk arbejdsplads samt en bevidsthed om balancen mellem job og fritid, adskiller denne sig fra andre nationaliteters opfattelse. Konkret peges der på, at det fleksible danske arbejdsmarked for andre kulturer kan opleves problematisk, da den eksisterende work-life-balance kan virke ekskluderende for indstationerede og dermed begrænsende i deres samarbejdsrelationer til danskere. Konsekvensen heraf er mistet konkurrenceevne på sigt med mindre der bliver skabt en fælles forståelse for, hvordan forskelligheder kan håndteres på konstruktiv måde.

I en boldgade, der har relationer til den første artikel, skal den anden artikel ses. Artiklen er skrevet af Jacob Lauring og Morten Rask, og har titlen *Før, under og efter middagen: Charterturisme som eksempel på deltagelsens betydning i serviceøkonomien*. Artiklen tager sit afsæt i, at et oplevelsesprodukt består af tre faser, nemlig før, under og efter oplevelsen, samt at alle tre faser er determinerende for, hvordan rejsen opfattes og mindes på et senere tidspunkt. Artiklen er baseret på en forskningsstrategi, der kombinerer etnografiske studier med telefoninterviews både før og efter en chartertur, mens feltarbejdet foregik på, til og fra turen til destinationen samt under opholdet. Artiklen viser, at en charterejse er en kompleks social oplevelse, som forbrugeren selv er med til at skabe. Kunden køber en oplevelse og betaler for nogle minder. Det er derfor vigtigt for virksomheder i oplevelsesøkonomien at skabe et fornuftigt indhold og en substans i alle tre faser af oplevelsen samt at hjælpe kunden til at skabe en sammenhæng mellem de forskellige oplevelser. Og da en turistoplevelse ikke er en objektiv vare, men en kompleks og social begivenhed, stiller det krav til operatørerne i oplevelsesverdenen, hvis de vil optimere på deres ydelser.

I den tredje artikel tangeres en problemstilling, som også har rod i det følelsesmæssige. I artiklen *Ledelse af organisatorisk klima gennem medarbejderes følelser* af Dorthe Døjbak Håkansson og Børge Obel argumenteres der for, at et organisatorisk klima har en tæt sammenhæng med gruppefølelser. Sådanne fælles følelser i en organisation har stor betydning for grupperes måde at behandle information og træffe beslutninger på. Forståelsen af sammenhængen mellem det organisatoriske klima og gruppefølelser giver derfor bedre mulighed for ledelsesmæssigt at kunne håndtere forandringsprocesser i organisationer, idet inaktive og negative følelser kan hæmme forandringsprocesser. Følelser var indtil for relativt få år siden inden for organisationsteorien primært opfattet som irrationel »støj«, som noget, der distraherede kognitive beslutningsprocesser. Hjerneforskningsresultater dokumenterer imidlertid følelsers betydning for det, vi normalt kalder rationelle beslutningsprocesser, og giver helt ny indsigt af betydning for ledelsesteorien. Artiklen giver eksempler på konkret ledelsesmæssig indgriben i tilfælde af, at de »forkerte« følelser er til stede i organisationen.

Den fjerde artikel af Jan Stentoft Arlbjørn og Per Vagn Freitag sætter fokus på *Offentlige udbudsregler – formålstjenlig formalisme?* Artiklen er et studie i det offentlige indkøb samt hvilke former dette antager. Specielt stiller artiklen skarpt på tre spørgsmål, nemlig 1) Er der forskelle og ligheder mellem privat og offentlig

sourcing? 2) Hvis der er forskelle mellem offentlige og privat indkøb, i hvilken udstrækning adresseres denne forskel i litteraturen på området? og 3) Hvilke fordele og ulemper har de offentlige udbudsregler sammenlignet med sourcingen i den private sektor? Disse spørgsmål besvares både teoretisk og empirisk. Teoretisk gennem et eksplorativt studie af litteraturen på området, som imidlertid viser sig at være relativt begrænset. En belysning af spørgsmålet om de offentlige udbudsregler viser, at det er vanskeligt at skabe den ønskede gennemsigtighed. Empirisk er der gennemført en analyse af indkøb i en kommune i samt en udvalgt leverandør og af dennes placering i værdikæden. Det gennemførte casestudie med henholdsvis en offentlig-privat relation og en privat-privat relation samt de to klagesager viste hvor vanskeligt det er at sikre en høj grad af gennemsigtighed og dermed ensartede udbudsbetingelser. Konklusionen er, at det offentlige indkøb i høj grad er præget af lovgivningen på området og har karakter af *always-a-share*-køb og -salg, hvor der optræder betydelige søge-, lære- og overvågningsomkostninger. Det private indkøb derimod finder sted mellem *lost-for-good* og *always-a-share*-køb og -salg, idet der her kan lægges vægt på, at parterne kender hinanden godt og havde stor tillid.

I den afsluttende Klumme sættes der denne gang fokus på *Lederne i gabestok*. Anledningen er sommerens heksejagt på to ledende politikere, nemlig Lene Espersen og Helle Thorning-Schmidt, som i den grad fik pressens krabask at mærke i agurketiden. Og Klummens anledning er at rejse spørgsmålet, om vi får bedre ledere af at kritisere dem offentligt, samt rejse en debat om, hvorvidt den form for ageren er en hensigtsmæssig måde at sikre demokrati, etik og moral på. Der er naturligvis klart, at pressen skal være årvågen i forhold til fx politikere og embedsmænd i den offentlige sektor. For de forvalter skatteborgernes penge. Og der skal i sagens natur være offentlighed og gennemskuelse i den offentlige mekanisme. Herom skal der ikke herske nogen tvivl. For pressen har en vigtig rolle som en kritisk vagthund i forhold til offentlig forvaltning, moral og etik. Men når nidkærheden tager over, når tingene kommer ud af proportioner, når pressen går i selvsving og ofrene sættes i urimelig gabestok, går pressen for vidt. Så måske skulle pressen foretage en strategisk tandrensning af sin egen måde at fungere på. Det ville i hvert fald klæde den gevaldigt, og måske resultere i en mere professionel fremtoning fremover.