

Editorial

Kurt Klaudi Klausen

Det som forener de fire artikler, vi har valgt at bringe i dette nummer af L&E, er, at de alle tematiserer forhold, som bryder med det vi »plejer« at gøre. Det er der god grund til. For når der er krise og fortidens løsninger ikke kan benyttes til at håndtere nutidens og fremtidens udfordringer, må vi udvikle nye løsninger, så må vi styrke innovative potentialer, og så må vi gentænke og genopfinde begrundelser for måder at fungere på. Det er i vid udstrækning dagsordenen i både det private og det offentlige, at vi må genopfinde begrundelsen for vores egen eksistens, udvikle nye produkter, nye processer, designstrategier og koncernstrategiske satsninger. Det er ikke blot et spørgsmål om klassisk tilpasning og strategisk fit men i vid udstrækning et spørgsmål om mere offensivt at sætte dagsordener og skabe fremtidige fit gennem udvikling af nye forestillinger, kompetencer og netværk. Sådanne forestillinger er ikke nye, men stammer bl.a. fra teoretisk litteratur fra første halvdel af 1990'erne med bøger som Osborne og Gabler's *Reinventing Government* fra 1992; Hammer og Champy's *Reengineering the Corporation* (1993) og Hamel og Prahalad's *Competing for the Future* (1994) samt Miles og Snows *Fit failure and the hall of fame* fra 1994, og forestillingerne genfremføres i 2000'erne i bøger som Kim og Maugborgne's *Blue Ocean Strategy* fra 2005, Hamel og Breen's *The Future of Management* (2007) samt Prahalad og Krishnan's *The new age of innovation* (2008). Vi har også set en skov af danske bøger, som lægger op til redesign, gentænkning, genskabelse og innovation.

Christensen og Morgen interesserer sig i deres oversigtsartikel om *Socialt Entreprenørskab – lappeløsning eller innovation?* for socialt entreprenørskab som alternative måder at håndtere udfordringer på, der opstår som følge af enten markeds- og statssvigt, hvor sidstnævnte også kan forstås som organisatoriske utilstrækkeligheder og fejl. I samspillet mellem socialt entreprenørskab, privat virksomhed og det offentlige opstår nye løsninger på nye problemer, og dynamiske processer som er med til at skabe fremtiden. Dan Michael Nielsen har undersøgt *Danske kommuners administrative reorganiseringer*, og analyserer hvordan kommunerne forsøger at re- og omorganisere sig i lyset af erfaringer, de har gjort sig siden Struturreformens ikrafttræden i 2007, der er her både tale om reengineering og reinvention. Nikolaj Kure forsøger i sin teoretisk funderede artikel om *Diskursiv ledelse* at argumentere for en såkaldt positionsskole, der er et alternativ til de traditionelle motivations- henholdsvis kontrolorienterede måder at håndtere medarbejder- og organisationsudvikling på. Derved omformuleres ledernes opgaver og der stilles nye fordringer til deres kernekompetencer. Endelig søger Søren Voxted at tage konsekvensen af, at liniehierarkierne ifølge manges analyser tilsyneladende

opløses og stabsfunktionerne får en ny funktion i forhold til den decentrale driftsorganisation ved at tilbyde en ny forståelse af de mere komplekse sammenhænge.

Nye sociale problemer håndteres vanskeligt af de eksisterende offentlige såvel som private systemer. *Christensen og Morgen* belyser den dynamik, som følger af opkomsten af organiseringer og organisationer skabt af sociale entreprenører, organisationer der kan supplere og korrigere det offentlige og det private på det sociale område. De ønsker at belyse de skæringsflader, der er mellem forretningsbaserede og sociale entreprenører på det sociale felt. De finder, at begrebet om socialt entreprenørskab ofte bruges for bredt, og ønsker at definere det mere snævert, som et markedsbaseret svar på den stigende organisatoriske inertie, der findes i både offentlige og private organisationers evne til at imødekomme nye sociale udfordringer. Dermed bryder de med den eksisterende forskning som typisk definerer socialt entreprenørskab ind i en såkaldt tredje sektor karakteriseret ved frivillighed og nonprofitorientering. Det er på baggrund af det manglende fit, eller den manglende evne til i eksisterende organisationer fleksibelt at håndtere nye sociale problemer, at der opstår et behov og et marked for socialt entreprenørskab. De organisationer, som skabes til at håndtere det som private firmaer og det offentlige ikke evner at tage sig af, fungerer i egen ret og er med til at korrigere, presse, supplere og innovere det offentlige velfærdssystemets ydelser, og dermed bliver typer af offentlig-private samarbejder og partnerskaber meget vigtige.

Vi skriver nu år 4 efter Strukturreformen. *Dan Michael Nielsen* har undersøgt hvordan kommunerne gennem omorganisering forsøger at leve op til den forventning om mere effektiv opgaveløsning, der ligger i Strukturreformen. Den reorganisering kommunerne gennemgik i forbindelse med strukturreformen kan kaldes for 1. bølge og hen ved halvdelen af de danske kommuner er nu i færd med 2. bølge af omorganisering med henblik på at levere mere effektiv drift. Den type omorganisering man typisk finder rummer en reduktion i antallet af direktører og medlemmer af direktionerne, effektiviseringer i centraladministrationen herunder reduktion i antallet af afdelinger og forvaltninger, etablering af tværgående projekter og satsning på integration og koordination, samt sammenlægninger og nedlæggelser af decentrale institutioner. Samlet set er der tale om, at kommunerne ønsker at skabe et nyt designfit, og målet er effektivisering og opnåelse af stordriftsfordele - der er ikke blot tale om symbolsk tilpasning. På den anden side må man konstatere at disse omorganiseringer ikke repræsenterer egentlig nytænkning, kommunerne bliver således ikke genopfundet med henblik på at skabe fremtid. Den innovation som finder sted i kommunerne ligger i mindre grad på designplan end på procesplan og mere decentralt end centralt.

Ledelsesteorier må afpejle den måde organisationer fungerer på i dag. *Nikolaj Kure* tager i sin artikel udgangspunkt i to skoler i ledelsesteorien, som i udgangspunktet har forskellige opfattelser af medarbejderne svarende til Douglas Mc Gregors teori X og Y eller om man vil en økonomisk henholdsvis sociologisk inspireret antropologi. Argumentet er at bestræbelser vedr. frigørelse og kontrol som følge af sådanne antagelser har det med at afløse hinanden i en pendulbevægelse, og at det

der er brug for er at stoppe pendulet. Det sker ved at tilbyde en tredje teoridannelse kaldet positioneringsskolen, som henter sin teoriforståelse i socialkonstruktionisme og poststrukturalisme. Her forstås medarbejdernes adfærd, som noget der er knyttet til deres identitet, og identiteten som noget, der skabes gennem den måde, man taler om og afvejer forventninger til hinanden gennem samtale eller, om man vil, gennem diskurs og forhandling. Medarbejderens identitet er således ikke givet men formes gennem samtale, den skabes så at sige gennem identitetsforhandling, hvor modstridende diskurser kæmper om at være dominerende. Denne teoretiske forestilling benyttes efterfølgende til at vise, hvilke mønstre af kommunikation, der virker befordrende eller dyfunktionelt på effektiviteten i beslutningstagningen i en konkret case. Ledelse drejer sig herefter ifølge Kure om at interessere sig for, hvordan diskurs og forhandling finder sted og om at mestre diskursanalyse, kontekstuel sensitivitet og narrativ kompetence.

Det klassiske weberianske bureaukrati var et ideal gennem store dele af forrige århundrede men udfordres af den måde det offentlige har reageret på vore dages udfordringer og muligheder. *Søren Vøxted* foretager en teoretisk diskussion af, hvad der i dag karakteriserer driftsorganisationens vilkår og samspil med resten af organisationen i store offentlige enheder. Han argumenterer herunder for at den klassiske Weberske idealtipe om klare ledelseshierarkier og direkte ledelse, hvor topledelsen udstikker retningslinier og suppleres med stabsfunktionærer, der håndterer administrative funktioner er afløst af et mere komplekst samspil og af indirekte ledelse blandt ledere på forskellige niveauer, som alle forudsættes at blive stedse mere professionelle i deres ledelsesudøvelse. Dette nye ledelsessystem kompletteres så i den moderne offentlige driftsorganisation af medarbejdere, som både involveres i ledelsesmæssige gøremål og praktiserer selvledelse. Endvidere antager Vøxted at stabenes funktion omdefineres til at blive en integreret del af linieorganisationen, som via diverse styrings- og informationssystemer, står i direkte kontakt med de menige medarbejdere. Artiklen lægger dermed op til at undersøge de nye mindre fokuserede og mere netværksprægede ledelses- og styringsfunktioner yderligere, herunder ikke mindst stabens nye rolle i driftsorganisationen.

Ser man overordnet på de bestræbelser, der gøres i disse år for at håndtere krisen er der tale om det, man kan kalde for et organisationsøkologisk udskildningsløb. Vil regionerne overleve og hvilke sygehuse vil stå tilbage? Hvilke virksomheder og »tredjesektor« organisationer vil gå konkurs og hvilke profiterer af krisen? Bliver kommunerne sat under administration og hvilke af deres institutioner vil stå tilbage? Der er næppe nogen tvivl om, at der vil være både vindere og tabere, og det, vi må forudsæ, er, at det er de virksomheder og offentlige organisationer som bedst evner at tilpasse sig og omdefinere deres eksistensberettigelse og måde at fungere på, der vil klare sig bedst. Det er ikke nødvendigvis de stærkeste der overlever men sandsynligvis dem der er fittest, dvs. dem der bedst og mest fleksibelt skaber overensstemmelse mellem de nye grundvilkår, deres strategivalg og funktionsmåde, altså strategisk fit og alignment.