

# Editorial

Flemming Poulfelt

Dette nummer af Ledelse & Erhvervsøkonomi repræsenterer et markant nybrud i tidsskriftets udvikling. For det er første gang, at tidsskriftet udsendes i en elektronisk version. Det kan dog fortsat fås i en trykt version, men tidsskriftet har tilpasset sig den elektroniske udvikling og en stor del af målgruppens behov, gennem at det fremover vil udkomme på nettet. Vi håber samtidig hermed, at kunne nå ud til endnu flere læsere, således at et endnu større antal ledere, specialister, rådgivere og studerende kan drage glæde af tidsskriftets viden om ledelsesmæssige og erhvervsøkonomiske temaer.

Der er i disse år et markant fokus på ledelse i både private og offentlige virksomheder. Og årsagen hertil er ganske enkel og indlysende. For hvis der kan udøves mere professional ledelse, vil det få en positiv effekt på bundlinje, produktivitet, arbejdsmiljø, service til kunder og borgere samt muligheden for at tiltrække den rette arbejdskraft.

Med henblik på at udvikle ledelser og ledere er der over årene anvendt mange ressourcer til kompetenceudvikling fx i form af længerevarende uddannelser og kortere kurser. Mange ledere deltager aktivt i erfagrupper og netværk med det formål at lære af hinandens erfaringer, og få impulser til egen udvikling. Der gennemføres lederevalueringer, 360 graders analyser og tilsvarende analyser af lederes performance med henblik på at tage temperaturen på ledelsesforholdene, og dermed få et ståsted for hvordan den fremtidige indsats på lederudviklingsområdet bør tilrettelægges. Mange virksomheder har konkrete mål for hvilken ledelsesadfærd, man ønsker at have i virksomheden. Dertil kommer, at en del virksomheder i dag opererer med forskellige former for lederskabsindeks, hvor man på en række parametre måler ledelsesadfærd og ledelseseffektivitet.

En anden måde at udvikle ledere på er gennem at ændre på de strukturer og vilkår, som er rammerne for deres virke, vel vidende at kompetenceudvikling og strukturelle ændringer typisk bør gå hånd i hånd. For ofte er det begge håndtag, der skal drejes på samtidigt.

En konkret og større strukturel ændring var Strukturreformen eller Kommunalreformen, som blev iværksat d.1. januar 2007. Formålet hermed var især at skabe: 1) En enkel og effektiv offentlig sektor, 2) Bedre service med uændrede skatter, 3) Et

sundhedsvæsen i verdensklasse, 4) Klart ansvar og opgør med gråzoner, 5) Bedre borgerbetjening i form af mindre bureaukrati og færre skranker og 6) Større borgerindflydelse og bedre nærdemokrati. Givet disse mål kunne det være interessant med en pejling på hvordan det så konkret er gået på de forskellige områder, og om reformen har levet op til sine intentioner.

Den første artikel svarer ikke fuldgyldigt på hvorvidt alle disse mål er realiseret. Derimod svarer artiklen *Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse* skrevet af Kurt Klaudi Klausen & Dan Michael Nielsen på spørgsmålet om, hvorvidt de kommunale institutionsledere er blevet mere professionelle i perioden efter gennemførelsen af reformen. Artiklens afsæt er en antagelse om, at professionel ledelse er en forudsætning for at den offentlige sektor kan gennemføre reformer og derigennem levere de bedste ydelser. Artiklen er baseret på en undersøgelse af kommunale institutionslederes professionalisering på tre områder (dagtilbud, skole og ældrepleje) i henholdsvis 2004 og 2010 ud fra fem professionaliseringsdimensioner i form af 1) ledererfaring 2) lederuddannelse, 3) lederroller, 4) ledelsesidentitet og 5) ledelsesforståelse. Konklusionen på undersøgelsen er, at de kommunale institutionsledere er blevet mere professionelle. Samtidig rejser artiklen også spørgsmål til, hvorvidt den identificerede øgede professionalisering er bæredygtig på længere sigt.

Bæredygtighed er omdrejningspunktet i den anden artikel skrevet af Anders Klitmøller & Jakob Lauring, der har titlen *Bæredygtighed & Human Resource Management*. I artiklen drøftes en konsekvens af globalisering, nemlig behovet for en større social inklusion af en arbejdsstyrke, der i højere grad end tidligere er kendetegnet ved diversitet. Med dette afsæt belyses, hvilke udfordringer dette har for virksomheders HRM praksis. Artiklens empiriske del er baseret på en analyse af en konkret virksomhed, og dennes HRM arbejde. En konklusion i artiklen er, at opnåelse af forretningsfordele gennem en bæredygtig HRM i praksis indebærer flere problemer end antaget, idet det er vanskeligt at bygge en bro mellem et ideal om social inklusion og effektiv forretningsdrift.

Den tredje artikel sætter fokus på en problemstilling, som fortsat er meget central, nemlig spørgsmålet om gennemførelse af en strategi. Artiklen er skrevet af Søren Graungaard Pedersen & Jan Stentoft Arlbjørn og har titlen *Implementering af strategi*. I artiklen redegøres der for en analyse af internationale peer-reviewed artikler, som omhandler implementeringsproblematikken. Blandt konklusionerne i artiklen er, at de fleste undersøgelser fortrinsvis drejer sig om store virksomheder, og deres strategieksekvering, hvorfor der argumenteres for mere forskning på fx SMV'erne. Derudover kunne der på baggrund af analysen identificeres forskellige temaer. Blandt andet belyser artiklen en række nøglefaktorer i forbindelse med strategiimplementering, som har særlig relevans 1) forholdsvis tidligt i implementeringsforløbet, 2) under og endeligt 3) relativt sent i forløbet.

Den fjerde artikel omhandler ligeledes et tema af stor aktualitet, nemlig spørgsmålet om transfer pricing. I artiklen af Peder Reuther & Christian Pleasner Rossing *Styring af international transfer pricing: Et casestudie i en danskbaseret multinational virksomhed* introduceres international transfer pricing som et skatteretligt fænomen og et værktøj til planlægning og økonomisk styring af koncernforbundne selskaber i en multinational koncern. Artiklen, som er baseret på et casestudie af en danskbaseret virksomhed, fremhæver, at man bør tage en virksomheds tilgang til international transfer pricing i betragtning, når de økonomiske styringssystemer i en multinational virksomhed skal anvendes til planlægning og opfølgning.

I den afsluttende Klumme drøftes DJØF'ernes indtog på lederposterne i den offentlige sektor, og især spørgsmålet om DJØF'erne har det, der skal til for fremover at skabe de nødvendige og kvalificerede beslutninger om udvikling, tilpasning og ændring af offentlig serviceproduktion samt sikre deres gennemførelse og implementering. Specielt rejses der tvivl ved, om DJØF'erne har en tilstrækkelig ledelsesmæssig referenceramme og sprog via deres uddannelse. Hvis dette ikke er tilfældet, bør det genovervejes hvilke elementer der bør indgå i de faglige uddannelser, og herunder om industrisamfundets dyder vedrørende arbejdsdeling og specialisering, passer til vore dages fordringer om samarbejde, tværfaglighed og vidensdeling. Konsekvensen heraf er, at DJØF'erne fremover skal være indstillet på omstilling og kompetenceudvikling for at kunne håndtere de udfordringer, der skal til for at sikre fornyelse, fremdrift, professionel serviceproduktion og en optimal ressourceudnyttelse.