

Editorial

Af Flemming Poulfelt

Ledelse & Erhvervsøkonomi sørger for hele tiden at have den ypperste ekspertise i redaktionen samt en bredde, der gør, at redaktionens faglighed matcher spændvidden inden for det ledelsesmæssige og erhvervsøkonomiske område. For at sikre en endnu stærkere dækning på det offentlige felt er redaktionen derfor blevet suppleret med professor Kurt Klaudi Klausen fra Sydansk Universitet. Kurt Klaudi Klausen er formentlig kendt af mange civiløkonomer, da han igennem en længere årrække sad i repræsentantskabet for Civiløkonomerne og tillige har siddet i hovedbestyrelsen for det der engang hed FDC. Kurt Klaudi Klausens fagområde dækker offentlig ledelse, og især har han specialiseret sig inden for det kommunale felt. Dette område vil L&E senere vende tilbage til, idet der er et tema-nummer herom i støbeskeen til udgivelse i løbet af 2007.

For med det samme at sende den nye redaktør i arbejdstøjet, samt give ham lejlighed til at præsentere sit fagområde, har vi bedt Kurt Klaudi Klausen om at skrive en artikel inden for sit fagområde. Og det er der kommet en meget aktuel og spændende artikel ud af.

Artiklen *Lederskabet og de store omstillinger. Kommunerne, politiet og folkekirken i reformernes smeltedigel* er således Kurt Klaudi Klausens bidrag til Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 4, 2006. Det antages indledningsvist, at ledelse er afgørende for gennemførelsen af store omstillinger, og at processerne vedrørende udpegningen af, hvem der skal udgøre ledelsen både kan fremme og hæmme den efterfølgende implementering. Dernæst analyseres, hvordan man har fået den magtmæssige kabale til at gå op i

forbindelse med to store reformer i det offentlige, nemlig kommunalreformen og politireformen. Desuden inddrages reformen af folkekirken for at understrege pointen om lederskabets betydning. Komplexiteten i denne udfordring tematiseres som paradokser og dilemmaer. Det viser sig, at "magtens omorganisering" ikke er så lige til at håndtere som man kunne formode, og at processen ikke har været så optimal som man kunne ønske. I kommunerne har man grebet processen mest professionelt an og er nået langt, mens man har lang vej igen i politiet, hvor reformen risikerer at snuble i starten fordi både udpegningerne og processerne er problematiske. Endelig er reformen af folkekirken et klart eksempel på, hvad der sker, når man hverken evner at se og gribe den chance til at skabe forandring, som opstår når "vinduet til en ny fremtid" står på klem, eller har et ledelsessprog endsige en forestilling om, hvad moderne ledelse indebærer.

Den anden artikel *Modernisering gennem benchmarking: En analyse af tre forsyningsvirksomheder* af Isa Jensen Kjærgaard & Per Nikolaj Bukh stiller skarpt på en problemstilling, der har referencepunkter til den første artikel, og som mange offentlige virksomheder i disse år arbejder med, nemlig evaluering og herigennem benchmarking. Artiklen belyser, hvordan tre offentlige virksomheder i forsyningssektoren ser på indførelsen af resultatbenchmarking, hvordan der ledelsesmæssigt reageres herpå, samt hvilke handlinger dette giver anledning til og med hvilke konsekvenser. Især lægges der vægt på at vurdere om indførelsen af benchmarking fører til ændringer i virksomhedernes ageren, samt

hvordan det afledte styringspres, som fører til rationaliseringer i driften, udfordrer de herskende faglige forståelser. Undersøgelsen af de pågældende virksomheder viser, at de rent faktisk ændrer sig i retning af en større kundeorientering samt en større omkostningsbevidsthed. Ud fra dette er der noget som tyder det på, at intentionerne bag reformerne synes at være lykkedes.

Artikel nummer tre handler om outsourcing, som for tiden er et centralt tema i mange virksomheder. I artiklen *Beslutningsprocesser ved outsourcing af produktionsaktiviteter: et studie af mindre danske virksomheder* af Mette Præst Knudsen, Nikolaj Cederquist, Sune Henriksen & Jacob Rasmussen undersøges mindre virksomheders brug af outsourcing med henblik på at imødegå globaliseringen. Artiklen er baseret på en større empirisk analyse gennemført i 2005 af danske virksomheders outsourcingaktiviteter. Analysen viser, dels hvor mange virksomheder, der har overvejet outsourcing samt gennemført sådanne aktiviteter og den hertil knyttede beslutningsproces, dels redegør den for de virksomheder, som har fravalgt outsourcing. Endelig redegør artiklen for en række strategiske implikationer forbundet med outsourcing, herunder hvilke elementer virksomheder overvurderer eller undervurderer i processen. En anbefaling er derfor, at en virksomhed har en nøje gennearbejdet strategi for outsourcing såfremt den ønsker sine indsatser optimeret.

Den fjerde artikel drejer sig om en problematik, som er på dagsordenen i mange virksomheder og offentlige organisationer nemlig fusioner. Gitte Thit Nielsen har forfattet artiklen *Innovation af fusion – et informationsproblem, der bliver til udskydelsesledelse*. Artiklen er baseret på hendes ph.d. projekt, hvor fokus var spørgsmålet om, hvordan det er muligt at gentænke ledelse af fusioner og opkøb. En afgjort relevant problemstilling ud fra erfaringerne om, at ca. halvdelen af alle sammenlægninger ikke performer i henhold til de succescri-

terier, som blev formuleret inden fusionen. Artiklens pointe er, at den eksisterende viden om fusioner er låst fast i bestemte antagelser, meninger og mulige løsningstiltag. Konsekvensen heraf er, hvad der i artiklen formuleres som 'udskydelsesledelse,' hvor beslutninger udskydes, der undlades at tage stilling og tingene holdes hele tiden i bevægelse. Derved producerer udskydelsesledelse to ting i en fusion. Dels sikrer den, at fusionen holdes i gang, dels producerer denne ledelsesform en særlig adfærd hos den enkelte medarbejder og leder. Artiklen illustrerer fænomenet med et empirisk materiale om informationsproblematikken fra en konkret case.

Endelig runder Erik Johnsens Klumme dette nummer af med en artikel om *Interesseorganisationens strategiske ledelse*. Artiklens afsæt er, dels at Danmark gennem mange år har været foreningernes land, dels at det er blevet stedse vanskeligere for foreninger eller interesseorganisationer at håndtere de mange og ofte modstridende interesser, som nu en gang er denne type organisationers lod i en verden, hvor konkurrencen om medlemmernes gunst samtidig er blevet forstærket. Konsekvensen af dette er, enten at foreningen afgår en stille død, eller at det lykkes organisationen at reformulere grundlaget for dens virke fx gennem at kunne tilbyde medlemmerne nye muligheder, fx i form af politisk indflydelse, faglighed eller andre former for nye services. Men vejen er ofte lang og brolagt med politiske trakasserier. For dette er netop et karakteristikum ved foreningslivet i Danmark. Heldigvis har Johnsen også et bud på, hvordan en interesseorganisation kommer ud over rampen. For midlet er i lighed med andre virksomheder og organisationer 'strategisk ledelse.' Det handler derfor i Johnsens optik om at reformulere interesseorganisationens mission og udviklingsperspektiver, samt at sikre, at der blandt den politiske ledelse kan skabes et accepteret grundlag. Det er ofte en vanskelig, men ikke umulig opgave. Det viser erfaringerne.