

# Editorial

---

Af Erik Johnsen

Dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* lever på sin egen ustrukturerede måde op til både tidsskriftets titel og formål.

Der er 4 artikler med hovedvægt på ledelse og 2 er fortrinsvist forankret i – ganske vist – meget differentierede erhvervsøkonomiske problemstillinger.

Alle artikler bidrager til praktisk og teoretisk indsigt i civiløkonomens varierede arbejdsfelt.

2 artikler er resuméer af licentiafhandlinger, én er et sammendrag af en prisbelønnet hovedopgave på cand.merc.-studiet. Endelige er 3 artikler empirisk funderede cases af stor praktisk rækkevidde, men samtidigt illustrationer af anvendt teori.

Denne kryptiske indledning kræver argumentation.

Prøv at læse Jørgen Svava Linds, Conrads Ottensens og Jan Beyer Schmidt-Sørensens artikler i sammenhæng.

Schmidt-Sørensen er i sit oplæg inde på at søge sammenhæng mellem løn og produktivitet, samt mere detaljerede sammenhænge mellem de komponenter, som man anvender til at definere og måle produktivitet og løn.

Conrad Ottesen er i sin licentiat-forelæsning inde på, at det primært er arbejdsglæde – og hvad dertil hører af mennskeværd – der skaber personlige præstationer. Han siger i sin forelæsning, at den ledelses- og organisationsudvikling, der bygger på teorier om menneskers adfærd baseret på teser om det instinktstyret og det behovstyret individ, fremstiller virkeligheden i et perspektiv, som han kalder frygtens perspektiv. Konsekvensen af at realisere dette er et vækstbegreb i form af reproduktion, ønsket om at retablere det, der engang var tryghed. Ottesen har tilsyneladende ikke meget tilovers for en mulig sammenhæng mellem løn og produktivitet. Og Schmidt-Sørensen har da heller ikke kunnet frembringe en sådan empirisk baseret sammenhæng.

Conrad Ottensens andet princip kalder han selvforglemmelsens perspektiv. Det består vel nærmest i at kaste sig ud i en opgave, den være sig mulig eller umulig og så løse den. På egne præmisser. Så får man en sammenhæng mellem arbejdsglæde og resultat. Man kunne passende udbringe en dobbelt skål for dette par.

Lægger man hertil Jørgen Svava Linds praktiske analyser af og arbejder med energiprocesser i personlig ledelse, får man en tredje indfaldsvinkel til en problemstilling, som på mærkværdig vis fra Arilds tid har interesseret tænkende mennesker: Hvordan får jeg bedre ledelse på mig selv.

Som bekendt har enhver forfatter med respekt for sig selv sit eget svar på dette spørgsmål, og Svava Lind er ingen undtagelse. Han beskriver energiprocesser som bølgebevægelser, der passerer 7 hovedtrin: sansning/impuls/idé, opmærksomhed, energimobilisering, handling, kontakt, afslutning og tilbagetrækning af opmærksomheden. Hans eksemplar er spændende, og den gamle redaktør har kun den bemærkning, at han er blevet allergisk over for opskrifter bestående i et sekventielt handlingsforløb. Det er fordi hans erfaring tilsiger, at receptens elementer i praksis optræder i tilfældig rækkefølge og med forskellig vægt i processen, som iøvrigt aldrig afsluttes. Alligevel bør man naturligvis – som Svava Lind gør det – præcisere de

elementer, som man efter hans opfattelse bør arbejde med for at få bedre indsigt i den personlige ledelsesproces.

Strategisk ledelse skal raffineres i 90'erne baseret på erfaringerne fra 80'erne og terminologien fra 70'erne. Det er vigtigt at prøve at eksperimentere, og det er vigtigt at blive klogere. Det sidste bliver man ved at forsøge at gøre eksplicit, hvad man har forsøgt at opnå gennem sin egen form for netop strategisk ledelse.

Johannes Sloth's artikel er et eksempel på, hvorledes man driver strategisk ledelse i den offentlige sektor. Det er et eksempel på de resultater, der skabes, når man bliver ved og er konsekvent i sit ønske om at befæste og udvikle sit eksistensgrundlag. Sloth beskriver, hvorledes Vejdirektoratet har arbejdet med strategisk ledelse gennem årene, og hvorledes man er på vej til at realisere 7 strategiske målsætninger.

Det er – naturligvis – op til læreren at vurdere realismen og betydningen af denne strategiske ledelsesproces. Min egen vurdering er, at den er et stjerneeksempel på, hvorledes man kan – og bør – gøre det, såfremt man som offentlig virksomhed skal leve op til de krav, der stilles af såvel regering som brugere.

Et eksempel på udvikling af strategisk tankegang har man i Schaldemoses og Ankerfelts artikel.

Baseret på et indgående empirisk studium i en større international dansk baseret medicinalkoncern – hvis navn det er umuligt at gætte – reducerer forfatterne McKinsey's 7-s model til deres egen fem-punkts model. Den beskriver virksomhedens strategiske position som en sammenhæng mellem organisationstruktur, kontrolsystemer, ressourceallokering, kultur og magtbaser. Arbejdet er et smukt eksempel på, at en gyldig referenceramme må laves af de personer, som selv gennemfører strategisk ledelse. man kan – men bør ikke – skrive sit verdensbillede af efter en eller anden tilfældig best seller i ledelseslitteraturen. Man skal lave sin egen model, men gøre det rigtigt. En af cand.merc.-studiets opgaver er at bidrage hertil.

Effekten af tv-reklame kan – hvis man ønsker det – også tolkes strategisk. Efter som den selv og dens effekt piler ved eksistensgrundlaget for de forskellige producenter i medieverdenen. Gorm Gabrielsen viser, at den vigtigste forklarende variabel for ændring i kendskabsniveauet til en række mærkevarer som følge af tv-annoncering er den totale eksponeringstid. Det må jo være dejligt at vide både for tv-producenter og dem, der ønsker at slå dem. Indtil vi får noget andet at vide.

Bliver man klogere af at læse?

Bliver man f.eks. klogere af at læse L&E nr. 3, 1990?

Ja, hvis man læser det hele. Og ikke blot editorial og resuméer.

Bliver man klogere af ikke at læse?

Jeg ved det ikke, jeg har aldrig prøvet.