

Editorial

Erik Johnsen

Dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* er ikke planlagt som temanummer. Alligevel kan artiklerne læses som behandlende forskellige – og relevante – aspekter af *lederskab*. Det gælder lige fra *personligt lederskab* til *skandinavisk lederskab*. Og fra *karismatisk lederskab* til *østeuropæisk lederskab*. For at slutte ved det særlige lederskab, der har med *præstationsvurdering* at gøre, samt – naturligvis – med et *reformuleret økonomisk lederskab*.

Antallet af ønskede »gode« egenskaber hos »lederen« er legio. Enhver profet med respekt for sig selv har sin egen opskrift på, hvordan man finder den ønskede profil. Det, man har manglet i denne begrebsmæssigt overlappende jungle, er en model, der knytter invariante egenskaber sammen med invariante relationer.

Per Oxvig-Østergaard, som både er praktiserende erhvervspsykolog og faglitterær forfatter på området, formulerer i sin artikel *Dynamisk Lederskab* et begrebsapparat for det personlige lederskab, som jeg tror vil holde ind i næste årtusinde.

Oxvig-Østergaard kendetegner lederskab ved den dynamiske adfærd hos et menneske, der er i stand til at skabe forandringer, motivation og effektivitet i den pågældendes ledelsesmæssige interessentkreds. Lederskab udøves i forhold til den del af en opgavesammensætning, der alene fordrer en ledelsesmæssig kompetence – i modsætning til en fagligt specialiseret.

Lederens (chefens) løbende samspil med sit ledelsesmiljø, »ledelsesfelt« resulterer i »lederskabets dynamik«. Denne er karakteriseret ved det løbende samspil mellem individets

- basale lederanlæg
- funktionskapacitet

- funktionelle præferencer og
- adfærdspræferencer.

Forfatteren er i stand til at klassificere størstedelen af vor viden om individuelle lederegenskaber i disse fire kategorier. Som ifølge sagens natur må blive detaljerede.

En god model rummer de hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige komponenter til at løse en given opgave. Dette er en god model til afbildning af lederegenskaber.

Den er på samme tid overskuelig, detaljeret, operationel, teoretisk velunderbygget og gennemprøvet i praksis.

Professor *Per Olof Berg* har i artikelform gengivet sin tiltrædelsesforelæsning ved Handelshøjskolen i København. Den vedrører aktuelle temaer i skandinavisk ledelsesforskning.

Een ting er det formelle personlige lederskab. En anden ting er imidlertid betoningen af ledelsesprocessen, forstået som et fornufts-baseret ræsonnement eller en åben dialog, som involverer folk i forskellige dele (niveauer) i organisationen.

Det skandinaviske bidrag til ledelsesteori kunne måske siges at basere sig på de særlige kulturelle, institutionelle og politiske forudsætninger, der karakteriserer Skandinavien, og som har givet sig udslag i et syn på ledelse, som bl.a. manifesterer sig i kompromisløsninger, medarbejder-deltagelse i ledelsesprocessen, flade organisationer og uformelle beslutningsstrukturer. Samt forsøg på symbolsk ledelse og værdi-baseret ledelse.

- Som aktuelle temaer betragter P.O. Berg
- Den differentierede ledelsesteori,
 - strategisk ledelse og
 - brancheledelse.

Som eksempler på at ledelsesteori må give

- sig udslag i forskellige koncepter, nævner Berg
- serviceledelse,
 - ledelse af professionelle virksomheder («kundskabsledelse»),
 - ledelse af politiske og offentlige institutioner, og
 - ideologisk baserede organisationers ledelse.

P.O. Berg konkretiserer strategisk ledelse gennem sin opfattelse af »det nye strategigreb«, som integrerer faser og analytiske ræsonnementer til en strategisk ledelsesproces. Ligeledes slår han til lyd for expressive strategier, som han har stor personlig erfaring med.

Endelig har han et længere ræsonnement om den vanskelige brancheledelse.

Berg gør opmærksom på, at vi i Skandinavien har en unik forskningstradition indenfor ledelsesforskning. Den går i korthed ud på, at vi kan samarbejde direkte med virksomheder og institutioner i form af »klinisk forskning« og at vi har tradition for tværvidenskabelig forskning.

Begge traditioner giver os gode muligheder for en fortsat lokal forskning i et voksende internationalt miljø.

Civiløkonom *Torben Larsen* spørger om karismatisk ledelse er fremtidens ledelsesform, men giver et svar, der vel skal tolkes negativt ud fra undertitlen: Karismaens mørke side.

Torben Larsen fører en case-baseret diskussion om egenskaber ved og konsekvenser af karismatisk ledelse.

Den karismatiske leder er kendetegnet ved en »udstråling«, som får folk til at tro på ham selv og hans sag. »At tro på en karismatisk leder må opfattes som at lederens etiske ramme sættes over medarbejderens egen eller tilegnes som deres egen. Som vi har set, betyder denne fundamentale tro på lederen at andre rammebrydere ikke kan tolereres, idet forfægtelsen af en anden etisk ramme netop er et angreb på tilliden til den karismatiske leder.«

Når den karismatiske leder forsvinder, står den loyale ureflekterede medarbejder med skægget i postkassen. Han har indstillet sig på at leve trygt i den stores sol/skygge, man kunne kalde det pseudo-selvstændighed.

Modvægten overfor den karismatiske – som jo både eksisterer og er ønskelig og nødvendig i givne situationer – må så være et bevidst personligt lederskab, hvor man *vælger* at arbejde sammen med den karismatiske, og hvor man *vælger* at scratche ham og arbejde sammen med andre under andre normer.

Zygmunt Tkocz analyserer i sin artikel østeuropæiske ledelsesproblemer generelt.

Klassisk »Østeuropæisk« ledelse er baseret på nogle ganske få forudsætninger:

- virksomheden er et led i realisering af statens mål,
- den og de ansatte er underkastet politisk kontrol af lokale partiafdelinger og
- virksomheden er søgt organiseret efter en kombination af leninisme og scientific management.

For at sige det forenklet.

Det betyder, at man nu skal til at formulere egne mål i det, der er kaldt en »markedsøkonomi«. Man skal til at organisere sig efter almindelige økonomiske principper. Folk skal bevidstgøres om deres personlige motiver til at deltage i produktionen. Og navnlig skal lederne drive aktiv forandringsledelse baseret på et værdisæt og et sæt metoder, som de ikke har. Og som de har meget vanskeligt ved at forstå. Så det bliver lang nats rejse mod dag.

Det kunne være spændende at se, om det, der karakteriserer Skandinavisk ledelse kunne medvirke til at reducere mareridtet.

Et ledet samspil producerer præstationer. *John Christensen* analyserer i sin artikel præstationsvurdering i økonomisk belysning. Meningen med en præstationsvurdering er vel, at folk skal blive stedse bedre til at præstere de rigtige ting på den rigtige måde. Altså en central, stedsegrøn ledelsesmæssig problemstilling.

Der derfor heller ikke har den hurtige elegante løsning.

John Christensen tager udgangspunkt i principal-agent (ejer-ansat)-modellen og viser under de forenkede forudsætninger at er der fuld information om fundamentale modstridende interesser, så er det ikke nødvendigt med nogen form for præstationsvurdering.

Denne bliver hensigtsmæssig i det øjeblik hvor der er mangel på information om hvad der ønskes opnået og hvad der rent faktisk måles som opnået.

Artiklen skyder en pil gennem dogmer om præstationsvurdering:

- Det er kun resultater, der tæller,
- Ansvarlighedsprincippet,
- Pålidelige indikatorer erstatter upålidelige indikatorer.
- Planlægning og præstationsvurdering kan adskilles og
- Konkurrence mellem lederne.

Konklusionen er, at der er en snæver sammenhæng mellem

- det økonomiske problem,
- manglende indsigt i virksomhedens interne markedsmekanisme og
- præstationsvurdering.

Forfatteren slår til lyd for at »hårde« data er afgørende for at et præstationsvurderingssystem kan fungere. Og at revisionen er et middel til at gøre data hårde!

Om *Hanne Nørklit* er enig heri ud fra sin artikel Konstruktion af aktørstilpassede økonomistyringssystemer er tvivlsomt.

Prøv å gæt!