

## Editorial

Af Erik Johnsen

Dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* blev for et års tid siden gennem "Call for Papers" planlagt som en lokal spydspids for *Corporate Design*.

Enten er spyddene knækket i mellemtiden, eller også er idrætten ikke så udbredt og så udviklet at der er noget at skrive hjem om. Hverken praktisk eller teoretisk.

Sådan kunne man da også tolke *Tore Kristensens* State of the Art-artikel. Han gør ikke nogen hemmelighed ud af at man arbejder med stoffet i to dimensioner: den konkrete strategiske ledelse og dens udformning. Eller for at bruge hans egne ord: bredde i forhold til virksomhedens funktioner og proces/artefakt dimensionen. Han definerer *Corporate Design* som en samlebetegnelse for produktudvikling, grafik, interiør/eksteriør, organisationsudvikling, mærkevarestrategier, produkt design og visuel identitet.

Det er ikke småting. Eller for at sige det på tysk: Das war eine grausame Salbe.

Det er derfor ikke underligt at *Tore Kristensen* klogt formulerer sit indlæg i form af ni arbejdshypoteser. Som man må ønske ham held og lykke med at belyse. For det er vigtigt at få bedre hold på specielt organisationens symboliske aspekter.

Om *Claus Buhl* opfatter sit indlæg om *Pro-*

*duktsemiotik* som noget, der har med Corporate Design at gøre fremgår ikke eksplicit. Men ihukommende Tore Kristensens definition af C.D. kunne man godt koble semiotiske overvejelser til samlebetegnelsen C.D..

Fidusen er her, at en vare ikke blot er en vare, men også er en del af forbrugers kulturelle liv. En vare eller service har ikke blot en fysisk behovsdækkende funktion, men er også *tegn* på noget andet, som forbrugeren kan ønske at signalere, et symbol på noget, man "står for". Fidusen er videre, at medens en vares funktionelle egenskaber kan planlægges, herunder kommunikerer i salgsprocessen, så producerer forbrugeren selv det image, han måtte ønske, ved at bruge netop denne vare. Og denne brug er uafhængig af sælgerens salgsplanlægning.

Men er han indsigtfuld nok i varesymbolik, kan han alligevel hjælpe målgrupper i form af subkulturer til at manifestere sig.

Det kræver indsigt i semiotikkens begrebsverden.

Professor *Finn Borum* vil formentlig have sig frabedt at få koblet sin tiltrædelsesforelæsnings om Strategier for ændring af organisationer til Corporate Design-begrebet. Selv om dette også indeholder "organisationsudvikling". Derfor er Borums artikel placeret først i dette nummer som udtryk for en kombination af en organisationsteoretisk status og en ditto program-erklæring.

Borum ser fire hovedstrategier for organisationsændringer: den humanistiske, den politiske, den kulturelle og ændringsstrategier i forhold til løst koblede systemer.

De tre førstnævnte er gennemarbejdede teoretisk og praktisk og kan derfor opfattes som

elementer i en teori og som organisatoriske redskaber. Den fjerde er derimod mere finurlig, baseret som den er på "det åbne, kontekstuelle perspektiv". Vi kender nogle "Brokker", men det kræver yderligere forskning at gøre dette perspektiv lige så operationelt som de øvrige tre. Organisationen opfattes nemlig som "Et system af indbyrdes afhængige aktiviteter, der sammenkobler skiftende koalitioner af deltagere. Organisationen er indlejret i og opererer i omgivelser, som den dels er afhængig af gennem kontinuerede udvekslinger, dels konstitueres af".

I så fald må der være basis for et joint venture mellem organisationsforskning og ledelsesforskning. Eksempelvis hvis Borums system kobles løst til *Henrik Collins*. Hans figur 1 er et konkret verdensbillede af Borums fjerde ansats. Collins ærinde er at måle ledelseskvalitet. Det gør han ved at observere lederadfærd i nærmiljøet, ledelsesmiljøet. Hvor dette er koblet til andre ledelsesmiljøer i den komplicerede virksomhed.

Lederadfærd består blandt andet i at aktivt udvikle virksomheden som organisatorisk adfærdsorganisme og i at designe og kontinuert re-designe virksomhedens eksistensgrundlag. En kvalitativ forbedring af lederadfærd indebærer løbende refleksion og erfaringsudveksling med tætte kolleger. Collin har givet et bud på, hvorledes denne læreproces kan realiseres.

Design af virksomheden, produktet, organisationen og ledelsen.

Så blev der alligevel jul i det lille hjem. Og endda midt om sommeren.