

Editorial

Af Børge Obel

Dette nr. 1 i 1994 af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* er ikke et på forhånd fastlagt temanummer, men alle fem artikler handler på den ene eller den anden måde om ledelse eller problemer knyttet til denne disciplin. Ledelse handler blandt andet om at få andre til at gøre noget for én på en sådan måde, at det bliver gjort lige så godt, som hvis man selv havde gjort det. Det kaldes i tekniske termer også principal-agent forhold.

I den første artikel behandler Michael Møller og Niels Chr. Nielsen dette forhold ud fra en belønnings synsvinkel. Hvordan skaber man incitament og motivation, således at agenten tager de risici, der er nødvendige og yder den indsats, der er behov for? I artiklen fokuseres der specielt på aflønningen af topledelsen. Incitamenter knyttet til overskudsandele, medeje, aktieoptioner og fast løn diskuteres. Det er paradoksalt, at man ofte observerer, at de direktører, der klarer sig specielt dårligt, får en meget stor aftrædelsesgodtgørelse, medens de, der klarer sig gennemsnitligt, får en dårligere betaling. Møller og Nielsen konkluderer, at man skal betale den nødvendige løn, mens ledelsen arbejder for virksomheden, og man skal løbende evaluere indsatsen. Møller og Nielsen antager indirekte, at såvel ejere som ledelse

handler rationelt indenfor de givne rammer og de vedtagne incitamentsystemer. Ulli Zeitler har et noget andet syn på ledelse i den anden artikel. Hun fastslår, at ledelsesopgaven er multidimensional, og at det derfor kan være vanskeligt at tage udgangspunkt i den rationelle forudsætning. Hun konkluderer, at scientific management er fallit, og at etik og moral er vigtige dimensioner i ledelsesopgaven. Skal ledelsen udelukkende tage udgangspunkt i, hvad der er fordelagtigt for dem, eller er der nogle grundlæggende etiske og moralske rammer, indenfor hvilke ledelsen skal fungere.

Kurt Klaudi Klausen behandler i sin artikel om normative vektorer denne problemstilling, idet han argumenterer for, at det, der motiverer os, kan kategoriseres i regler, penge og kontrakter og tillid. I den forstand summerer han de dimensioner, der er behandlet i de to forudgående artikler. Han argumenterer ligeledes for, at afhængig af om organisationen befinder sig i den offentlige sektor, den private sektor eller i foreningssektoren, da vil de forskellige normative vektorer have forskellig indflydelse. I den sammenhæng gør han op med forestillingerne om, at man kan effektivisere den offentlige sektor ved bare

at lade den fungere på den private sektors præmisser.

Samspillet mellem to af disse sektorer – det offentlige og det private – er emnet for Thomas Nielsen og Erik Krarup Pedersens behandling af lokal erhvervsfremme. Deres artikel kan læses på to måder. Enten som en diskussion af, hvordan man organiserer og leder erhvervsfremmende aktiviteter, eller hvad er det for aktiviteter, der gør, at man kan få såvel det offentlige som det private til at spille sammen.

En af ledelsesdimensionerne er at tage beslutninger. Jens Holmgren behandler i den sidste artikel samspillet mellem beslutninger om teknologiske og organisatoriske ændringer. Han spørger, om der er en entydig sammenhæng mellem teknologiske forandringer og organisatoriske ændringer. Hvis svaret er ja, er den ledelsesmæssige opgave forsimplet. Desværre konstaterer han, at der ikke findes en entydig sammenhæng. Ledelse er ikke let, det afhænger af så meget. Det afhænger af branchen, det afhænger af, om virksomheden er offentlig eller privat, det afhænger af kulturen, og meget meget mere.

Artiklerne i dette nummer hjælper dog frem til en bedre forståelse af de mange dimensioner, der findes i ledelsesopgaven.