

## **Editorial**

**Af Børge Obel**

Inden for ledelsesteorien opfindes og bruges der mange, man kunne næsten sige, frække ord. Ord som business process re-engineering, outsourcing, fleksible organisationer, gruppestyring, nedbryd hierarkierne, og virtuelle organisationer er eksempler herpå. Nogle af begreberne repræsenterer ægte nyskabelser, mens andre "kun" er omdøbning og tilpasning af kendte begreber til nye tider.

I dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* behandles en række af disse begreber i en dansk sammenhæng baseret på dansk empirisk materiale. I artiklen "Nuancer i omfanget og karakteren af Outsourcing" af *Per Jenster* og *Trine Erdal* klarlægges begreberne "underleverance", "outsourcing", "udlicitering", "facilities management", "systemleverancer", "projektleverancer", "totalløsninger" m.v. Disse begrebers udnyttelse og anvendelse diskuteres lige fra den mindre udlicitering af fx rengøring til skabelse af den virtuelle virksomhed. Specielt behandles i denne sammenhæng hele virksomhedens indkøbspolitik.

Outsourcing kan være et middel til at begå sig bedre i en verden, der tilsyneladende bliver mere og mere usikker og foranderlig. Der er behov for fleksibilitet og fornyelse i danske virksomheder. *Søren R.*

*Nymark* behandler i sin artikel "Om fleksibilitet og fornyelse i danske virksomheder: Nogle resultater fra et større studie" den store undersøgelse under navnet DISKO-Projektet, der er iværksat af Erhvervsudviklingsrådet. Han gennemgår dele af spørgeskema-undersøgelsen, som inkluderer svar fra knap 2.000 danske virksomheder.

Et middel til at blive mere fleksibel og kunne reagere hurtigere over for forandringer er at gøre kommunikationsvejene kortere. Opløsning af hierarkier eller mere flade hierarkier peger herpå. I artiklen "Bliver hierarkierne fladere? Erfaringer fra de danske pengeinstitutter" behandler *Torben Andersen* og *Anne-Mette Hjalager* udviklingen i den danske pengeinstitutverden. Det påvises, at der i et vist omfang etableres fladere organisationsstrukturer i de danske pengeinstitutter.

Tilpasning af aktiviteter og organisationsstruktur og igangsættelse af nye faciliteter sker ofte i form af projektgrupper, specielt defineret til opgaven. I artiklen "Til- og afgang i projektgruppen" behandler *Pernille Eskerod* den problemstilling, at projekterne bliver mere og mere komplicerede og derfor tager længere tid med den konsekvens, at projektgruppe-medlemmerne kommer og går. Hvordan sikrer man kontinuitet i projektet, og at de indvundne erfaringer overføres til nye projektmedlemmer? Det rammer et andet af de frække ord i ledelsesteorien, nemlig hvordan etablerer man den lærende organisation. *Pernille Eskerod* diskuterer, hvordan man mere bevidst kan behandle udviklingen i et projekts bemanning.

Rigtig god læselyst!