

## Editorial

Af Erik Johnsen

Temaet i dette nummer af L&E er "Oversete ledelsesproblemer". Dvs. oversete ledelsesproblemstillinger, skjult ledelse, skjult mangel på ledelse, manglende skjult ledelse, pseudo-ledelse, forskellig opfattelse af ledelse indenfor samme virksomhed, afvigelser mellem forordning og krav om resultater, utraditionelle ledelsesmæssige tiltag, spørgsmål ved ekstremt rationelle ledelsesopfattelser og spørgsmål ved ekstremt intuitive ledelsesopfattelser. Kører folk efter "bogen" og i givet fald hvilken bog. Eller kører de ikke efter nogen bog. Hvad gør folk, når de siger at de udøver ledelse.

Der er nok at tage fat på. Men åbenbart er spørgsmålet opfattet som impertinent. For folk har ikke stået i kø for at aflevere ny viden. Måske er der ikke nogen. Det må man tvivle på, jfr. Klummen bagest i hæftet. Nok er der ikke meget nyt under den ledelsesteoretiske sol. Men alligevel.

Det er lykkedes at samle et nummer af læseværdige artikler, der lægger ny jord til tænkningens ager, men de kan ikke alle rubriceres som "oversete ledelsesproblemer". Måske tværtimod. Så der er basis for forskningsmæssigt at fortsætte invasionen i ingenmandsland.

Den første artikel er professor *Flemming Poulfelts* tiltrædelsesforelæsning som den første professor i Danmark med ledelse og strategi som eksplicit forskningsområde. Han ser på strategi med ledelsesteoretiske briller og stiller fire spørgsmål: Hvad vil det sige at agere strategisk, hvilke teoridannelser er fremherskende på strategifeltet, hvilke erfaringer kan der drages fra strategi i praksis og hvilke ledelsesmæssige udfordringer står teori og praksis overfor? Han klassificerer strategier som analytiske, procesbetonede, politiske og integrative og går i detaljer med definitioner på de mangeartede strategiske opfattelser. Særlig interessant er hans observation af at "De strategier som blev implementeret var

ikke dem, der blev udviklet gennem en strategiproces. Snarere var der tale om strategier udviklet af organisationens medlemmer som en reaktion på operationelle problemer og muligheder". I det omfang dette er rigtigt tør det siges at Poulfelt ikke bliver arbejdsløs i sin professorale funktion. Hvilket han (heldigvis) også har erkendt i sin konklusion, at ledelse er en nøglefaktor i strategi og at ledelse først bliver strategisk, når denne erkendelse udmøntes i strategisk praksis, samt omsættes til handling.

Professor *Finn Borum* løfter i sin artikel om "Ledelse blandt læger" sløret for det omfattende forskningsprojekt han er leder af. I første omgang baseret på en meget omfattende litteraturanalyse af problemstillingerne. Han opfatter sygehusvæsenets ledelsesmæssige kontekst som politiseret og under transformation præget af professionelle subkulturer og institutionaliseret ledelsespraksis og særdeles situationsafhængig. Ledelse under sådanne vilkår skabes ikke ved at knipse med fingrene. Der kræves grundlæggende skabelse af nye lederroller med vægt på håndtering af dilemmaer og usikkerhed samt medvirken til gennemgribende organisatoriske ændringer. Det nytter ikke at importere modeller eller ledere fra andre områder, man bliver nødt til at - fra grunden - opbygge nye institutioner omkring ledelse i væsenets egen specielle kontekst. Og gentænke lederudvikling i flere væsentlige dimensioner. Herunder erstatte administration med ledelse, erstatte imitation med refleksion, erstatte formelle kvalifikationer med praksisforankrede kompetencer og supplere den individuelle læring med kollektiv læring, monofaglige kurser med tværfaglige og - ikke mindst - supplere den nuværende videre/efteruddannelse med en egentlig basisuddannelse i ledelse. God fornøjelse!

*Birgitte Mathiesen* og *Birgitte Rasmussens* projektarbejde om "Det tværfaglige teams kommunikationsproblem" kan opfattes som et direkte eksempel på ét af de problemer, *Borum* rejser. Nemlig at man meget gerne vil arbejde tværfagligt, men ikke mægter den tværfaglige kommunikation. Dette hænger dels sammen med den decentrale specialist-

struktur og den fagbureaukratiske teknologi. Men det hænger også sammen med at man ikke investerer tid og ressourcer i at få en fælles forståelse af hvilke opgaver, der skal løses for "klienten" og hvorledes man skal bære sig ad med at tale om hvorledes man bedst udnytter hinandens ekspertise ud fra et helhedssynspunkt. Det kræver - efter forfatterne - et systemagtigt sprog, beherskelse af dialog/diskussion, erkendelsen af en kollektiv kompetence og en interpersonel kompetence med henblik på at beherske et multimålsystem. Hvad der atter kræver en fælles faglig referenceramme. Og - naturligvis - ledelse. Disse ingredienser er ikke grebet ud af den blå luft. Begge forfattere står med begge ben i henholdsvis sygehusvæsenet og i skolevæsenet og taler ud fra egne erfaringer. Og andres.

Søren Casparij, som er direktør i DIEU, giver et konkret eksempel på at det ikke blot kan lade sig gøre at etablere tværorganisatorisk samarbejde, men at det også kan bringes til at afkaste endog exellente resultater. Målt med både organisationens egne og omgivelsernes kritiske alen. Men det kræver den indsats af ressourcer fra formel ledelse og medarbejdere, som man er så bange for at investere i i de fleste virksomheder. Det er et skoleeksempel på at organisationsudvikling, strategisk udvikling, ledelsesudvikling - eller hvad man nu vælger at kalde det - lader sig gennemføre. I dette tilfælde, såfremt ledelsen er villig til at slippe en topstyret ledelsesform og mere fungere som coaches, at alle i virksomheden er villige til at deltage aktivt i omstillingsprocessen, at virksomheden har formet en operationel vision, at man tager hinandens synspunkter højtideligt og at man i øvrigt indstiller sig på at ting tager tid, herunder beslutningsprocessen. Samt at noget så jordnært som at IT-systemet fungerer. DIEU er en videns-virksomhed, der har oparbejdet en speciel kultur. I hvilket omfang andre kan gække hen og gøre ligeså kan man stille spørgsmålstejn ved. Men man kunne i så fald måske begynde med at spørge DIEU. Som i øvrigt har investeret direkte i Ph.D. projekter med henblik på at fremme sin strategiske udvikling.

Civiløkonom Jørn Hansen har på et forfatter-

kollektivs vegne gennemgået et fælles projekt, hvis formål har været at analysere ledelsesproblemer i offentlige virksomheder, der er "privatiserede". Forfatterne bruger glosen "privatiseret" i gåseøjne for at markere, at det drejer sig om virksomhed, der ejes eller på anden vis kontrolleres fuldt af det offentlige, men som er udlagt i en selskabsform, hvis virke reguleres af privatretlige regler. De to øvrige projektdeltagere, der begge er civiløkonomer, er fhv. havnedirektør Erik Schäfer og fhv. direktør for NESAs Preben Schou. Det betyder at der er store konkrete cases fra Københavns Havn og energisektoren. Forfatternes hovedsynspunkt er, at ledelse af en "privatiseret" offentlig virksomhed afkaster tre problemer, som de karakteriserer som Det demokratiske problem, Bestyrelsens kvalifikationsproblem og Det bundne mandats problem. Det første består kortelig i at en offentlig ejet virksomhed, der køres efter privatretlige regler får en bestyrelse skudt ind mellem de parlamentarisk ansvarlige for offentlig forvaltning og den konkrete virksomheds drift, hvorved demokratisk indsigt, kontrol og ansvar fraskrives. Såfremt bestyrelsen var "kvalificeret" kunne den afbøde noget på manglerne ved den fagligt uprofessionelle indsigt og erfaring i ledelse af en kompliceret privat virksomhed, som de politisk indsatte bestyrelsesmedlemmer normalt er behæftet med. De indsatte bestyrelsesmedlemmers mandat er ofte bundet til den interessegruppe, der har indsat dem, hvilket betyder manglende fleksibilitet i relation til ændringer i virksomhedens ledelsesvilkår. Intet under at tre erfarne virksomhedsledere har fundet det problematisk at leve op til en bestyrelses politiske krav om effektivitet, forsyningssikkerhed, miljø, prisbillighed, etc. når de selvsamme bestyrelsesmedlemmer gør hvad det er muligt for dem for at forhindre den ansvarlige daglige ledelse i at leve op til de af bestyrelsen formulerede politiske krav. "Privatiseret" offentlig virksomhed er en gyser m.h.t. oversete ledelsesproblemer. Eller ledelsesproblemer, som man kender, men som det er anset for politisk ukorrekt at behandle professionelt.