

## Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL)

Af Preben Melander, professor og centerdirektør

### Strategier for udvikling, organisering og ledelse af partnerskabsbaseret erhvervsforskning og fundraising

#### 1. Baggrund

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) blev oprettet i 1996 som et selvstændigt forskningscenter under Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi. Centret skulle drive erhvervsforskning i partnerskab med private virksomheder og offentlige institutioner inden for styrings- og ledelsesfeltet. Centret startede med en forskningsbevilling til en professorstol fra konsulentvirksomheden Anderson Consulting, som så det som en vigtig mission at støtte en mere erhvervsrettet forskning indenfor erhvervsøkonomi og den tilhørende styrings- og ledelsesteori. Centret blev etableret på trods af udbredt modstand mod erhvervsfinansieret forskning fra skolens kollegiale organer. Man frygtede, at den akademiske frihed og uafhængighed skulle mistes og at forskningen ville blive for konsulentorienteret og løsningspræget. Denne frygt er i dag ikke markant. Tværtimod benyttes CVL som et mønstereksempel for at drive innovativ erhvervsforskning tæt på praksis.

CVL kom alene til verden med støtte fra rektor Finn Junge-Jensen, som så nødvendigheden af en øget erhvervsmæssig finansiering af skolens forskning. CVL har i sin levetid skabt ekstern forskningsfinansiering på op mod 80 mio. kr. og har produceret 24 færdige ph.d'ere samt en lang række markante seniorforskningsaktiviteter. CVL har i dag opbygget et stærkt image på videnmarkedet. CVL øver stor indflydelse på den danske styrings- og ledelsesdiskurs med klare effekter for dansk lederadfærd og styringskompetencer.

#### 2. CVL's faglige profil

CVL driver anvendelsesorienteret erhvervsforskning indenfor styrings- og ledelsesfeltet, i relation til både den private og den offentlige sektor. Forskningsfeltet er relativt bredt og ændrer sig i takt med ledelses- og styringsdiskursen i det danske samfund. Forskningsprofilen er kvalitativt empirisk orienteret og gør brug af flere samfundsvidenskabelige videnskabsperspektiver og undersøgelsesmetoder. CVL's grundlæggende metodologi er socialkonstruktivistisk og forståelsesorienteret. Forskningen er rettet mod at forstå påvirkningen og effekten af at ledelses- og styringskoncepter for menneskers styringsadfærd, dvs. deres måde at tænke, føle, tale, lære og handle. Dernæst søges beskrivelse af koncepternes strategiske og økonomiske effekter, f.eks. hvad angår effektivitet, innovationsevne, sammenhængskraft og konkurrencepotentialer.

#### 3. CVL's vidennetværk

CVL har over 12 år udviklet et sammenhængende vidennetværk af topledere, konsulenter, medforskere og videninteressenter fordelt over brancher og sektorer. Vidennetværket bygger på en række forskellige strategier for kommunikation, imageskabelse, medie håndtering, personlige relationer, faglige events (konferencer, workshops, debatmøder etc.), publicering, emergerende samarbejdsformer etc. Vidennetværket tæller i dag over 2.000 kontaktpersoner, som løbende orienteres om og inviteres til at

deltage i CVL's projekter, mødearrangementer, faste netværk etc. Fagtidsskriftet Økonomistyring & Informatik og dets debatmøder etc., CVL's husavis "CVL HOTLINE", samt CVL's hjemmeside "www.cvl.dk", udgør de faste kommunikationsmedier i vidennetværket. Derudover har CVL etableret en række specifikke netværk og fora rettet mod aktuelle temaer, f.eks. fremtidens offentlige lederskab.

#### 4. CVL's erhvervsforskerorganisation

CVL's enkelte forskningsprojekter bygger på et tæt samarbejde mellem et konsortium af partnervirksomheder og et forskernetværk. Hvis der er tale om et ph.d.-projekt (erhvervs-ph.d.-ordningen eller privatistformen), er projektorganisationen centreret omkring et ph.d.-forløb med kompetente seniorforskere og praktiske projektdeltagere som medforskere, støttepersoner, faglige kommentatorer og proceskonsulenter. Alle ph.d.-studerende er ansat i et af konsortiets brugervirksomheder og forventes at dele sin arbejdstid ligeligt mellem praksis- og forskningsmiljøet.

De eksterne partnere og videnbrugere kan deltage under forskellige roller:

- 1) Ejerskaber er et projektsamarbejde, hvor de deltagende partnere er direkte aktør i forskningsprocessen, dvs. lægger krop til de empiriske studier og indgår aktivt i forskningens videndelingsprocesser
- 2) Følgeskaber er et projektsamarbejde, hvor de deltagende partnere følger forskningsprocessen som observatører og sparringspartnere uden selv at være forskningsobjekt og medforskere
- 3) Sponsorater er en samarbejdsform, hvorefter en organisation stiller forskningsmidler til rådighed for et forskningsprojekt med henblik på at bidrage til et udvalgt videnfelt, f.eks. kulturledelse

F.eks. kan der til et og samme projekt være knyttet både ejerskaber, følgeskaber og sponsorater. F.eks. kan et erhvervsforskningsprojekt omkring strategisk risikoledeelse være rettet mod studiet af to større virksomheders konkrete ledelsesprocesser og deres videnskabelse og styringseffekt opdelt på i alt 4 divisioner (ejerskaber). Til projektet er derudover knyttet et vidennetværk bestående af 10 virksomheder, der løbende følger forskningsprocessen, kommenterer de løbende resultater og bidrager til processen med egne erfaringer. Disse følgeskaber bidrager til projektets formidlingsaktiviteter gennem et deltagergebyr. Undertiden vil følgeskabets økonomi være næsten lige så stort som ejerskabets og projektets forskningsbudget.

#### 5. CVL's publicering

CVL publicerer sine forskningsresultater løbende i form af working papers, forskningsartikler og konferencepapirer. Denne formidlingsaktivitet er både rettet mod projektets ejerskab som følgeskab samt i høj grad til gavn for interesserede udenfor projektets nære netværk.

Fagtidsskriftet Økonomistyring & Informatik fungerer som et medie for publicering af CVL's forskningsresultater. Artiklerne er kommenteret og revideret af en kompetent kreds af 45 forskere fordelt over de nordiske universiteter og business schools. Fagtidsskriftet udkommer på skandinavisk i Danmark, Norge og Sverige.

Ofte publiceres ph.d.-resultaterne i tidsskriftet inden ph.d.-afhandlingens færdiggørelse, evaluering og forsvar. Formålet hermed er dels at sikre en løbende og aktuel videnformidling, dels at skabe interesse, indhente kommentarer og synliggøre CVL's løbende forskning.

#### 6. CVL's seniorforskningsressourcer

CVL har til sin faste stab tilknyttet 1 professor, 2 lektorer, 3 postdoc./adjunkter og 6 aktive adjungerede professorer. Derudover knyttes til projekterne seniorforskere udefra i rollen som vejledere, medforskere, sparringspartner, faglige støttepersoner, kommentatorer etc.

CVL's adjungerede professorer er valgt ud fra et praktisk erfaringsbaseret kriterium. Der er tale om ledere og videnproducenter, som gennem mange års praktisk virke og videnformidling i relation til erhvervslivet har dokumenteret en betydelig indsigt indenfor et givet ledelsesfelt: Innovationsledelse, kunstnerisk lederskab, performance management, strategisk ledelse etc.

CVL's 6 adjungerede professorer udgør ikke blot en væsentlig del af CVL's faglige kompetencer, men bidrager også aktivt til at markere CVL i forhold til brugersamfundet.

#### 7. CVL's ressourcer

CVL's ressourcer består for størstedelen af social kapital og videnkapital. CVL's synlige andel i CBS's økonomi er lille, dels fordi de fleste medarbejdere er ansat ude hos partnerne, dels fordi CVL's administration kun udgør en leder og en sekretær, dels fordi værdien af projekternes præstationer ikke registreres nogen steder. CVL's forskere er ansat på markedsvilkår ude hos partnerne ofte til en løn, som svarer til en seniorkonsulent i rådgivningsbranchen. Et erhvervsforskningsprojekt på CVL koster mellem 2 og 3 mio. kr. afhængig af projektets art og forskergruppens kompetencer.

#### 8. Et eksempel på en unik strategisk fundraisingstrategi

Den offentlige sektors styrings- og ledelsesforhold udgør et af CVL's kerneaktiviteter. Siden 1980'erne har CVL's medarbejdere bidraget aktivt i nedsatte kommissioner og udvalg, som har haft til formål at udvikle nye offentlige styrings- og ledelsestiltag i stat og kommuner (Budgetreformudvalg (FM 1985), Statens Økonomistyringsstrategi (ØS 1999), Grønlands Televæsens overdragelse til hjemmestyret (1988), Kommunernes økonomistyring (KL 1992) etc).

I 2006 blev der lagt op til en offentlig ledelsesreform kaldet "Kvalitetsreformen". Der var fra forskellig side udtrykt kritik af 25 års New Public Management. Bl.a. havde 8 tidligere chefer i Finansministeriet skrevet om fejlen ved de koncepter, der blev indført i 90'erne. Tælleregimerne havde taget overhånd og ikke skabt det nødvendige løft i kvalitet, performance og innovationsevne. CVL tog kontakt til de 8 kritikere og etablerede sammen med deres kerne en debatrække, som tiltrak stor opmærksomhed. Dette blev starten på et nyt vidennetværk "FORUM for fremtidens offentlige styring og ledelse efter NPM", som over et år fik over 100 markante aktører på højt niveau (departementschefer, topkonsulenter, organisationsledere, forskere etc.).

Udover at skabe offentlig debat om Kvalitetsreformen har netværket været igangsætter af erhvervsforskningsprojekter på CVL. En række projektinitiativer blev skabt indenfor strategisk ledelse, eksperimentel ledelsesudvikling, lederuddannelsers effekt, nye faglige ledelsesformer etc. Projekterne ligger klar til at få støtte fra den forskningspulje, som Finansministeriet ville udløse i løbet af 2009/2010. CVL har her etableret projektforslag til en værdi af 24 mio. kr., byggende på samarbejde med ministerier, regioner, kommuner, konsulentvirksomheder, faglige organisationer etc. Der er bl.a. tale om 6 ph.d.-projekter, indenfor feltet "Fremtidens offentlige lederskab". CVL havde ikke haft mulighed for at rejse alle disse midler uden tidligere faglig markering, etablering af et internt fagligt netværk som FORUM, tilknytning af adjungerede professorer med tidligere tilknytning til Finansministeriet, en politisk synlighed som et effektivt ledet forskningscenter etc.

7 vigtige drivkræfter, kompetencer og ressourcer til at iværksætte partnerskabsbaseret forskning med succes

1. Et dristigt, innovativt, åbent og opsøgende forskningsmiljø, som er bemanded med entusiaster, iværksættere, originaler og videnformidlere med stor social, faglig og kompetencemæssig mangfoldighed (fagspecialister, praksisrelationer, alder, køn, etnicitet) og som altid er på vej derhen, hvor der er et nyt videnbehov
2. En sammenhængende, mediebevidst og flerdimensionel kommunikationsstrategi, der hele tiden er rettet mod erhvervslivets aktuelle videnbehov og den herskende ledelsesdiskurs i samfundet (flere publiceringskanaler, medieomtale, formidlingsevents etc.)
3. En såvel markedsorienteret som ressourcebaseret produktudviklingsstrategi, der i god tid og på lang sigt identificerer de faglige viden- og formidlingsfeltet, hvor centret har særlige gunstige muligheder for at markere sig qua sine faglige kompetencer, kunderelationer, netværkspotentialer og ikke mindst sine dokumenterede resultater
4. En markant unik og synligt imageskabelse, der gør CVL attraktiv som samarbejdspartner og videntcenter for andre forskere, erhvervsfolk, konsulenter, formidlingsorganisationer etc. Dette image skal udtrykke faglig innovationsevne, originalitet og seriøsitet, praksisnærhed, samarbejdsevne, partnerskabsloyalitet, organisatorisk stabilitet, formidlingsansvar etc.
5. En høj grad af organisatorisk og administrativ fleksibilitet og kreativitet, som gør det muligt at etablere situationsspecifikke erhvervsrelationer, samarbejdsfora, netværkskonstellationer og kontraktformer, der er tilpasset omverdenens/brugernes behov og som udnytter universitetsmiljøets administrative muligheder
6. En kompetent ledelse, der er dristig, synlig og emergerende, som har format til såvel at udfordre som at integrere det kreative forskningsmiljø, som er præget af faglig mangfoldighed, ufærdige tanker, grænseoverskridende eksperimenter, risikofyldte projekter, og som skal have plads til at inkludere både ildsjæle, nørdere, "Sokratesser", rebeller, "evighedsstudenter", primadonnaer og idealister. Samtidigt hermed skal ledelsen være nærværende, autentisk og samlende og evne at skabe tryghed, intensitet, intimitet, sammenhold og trivsel bl.a. gennem åbenhed, nærvær, interesse, humor, empati og selverkendelse
7. En administrativt kompetent ledelse, der evner at håndtere de eksterne normer og krav, som er rettet mod det kreative erhvervsforskningsmiljø. De største omverdensudfordringer er ikke de ofte usikre skiftende politiske efterspørgsels- og konkurrencevilkår på videnmarkedet, men derimod de tiltagende politiske, administrative og strukturelle begrænsninger, der præger forsknings- og universitetsverdenen, og som i stigende grad griber ind og stiller krav til bestemte typer af arbejdsresultater (ex publicering), arbejdsformer (ex specialisering) og styringsformer (ex akkreditering og anden regulering og dokumentation), som ofte står i modstrid til erhvervsforskningens måde at producere og lede på. Her lægges i høj grad op til traditionelle, industrielle og standardiserede ledelsesformer med udvalgte elitære ledere, der kan driftssikre og sætte og realisere klare rationelle mål for forskningens indhold, kvalitet og mængde, og som ikke giver plads for fejl, det uforudsete, det rebelske, det grænseoverskridende. Ledelsen i et erhvervsforskningscenter må kunne håndtere det krydspres og de dilemmaer, som opstår mellem det institutionelle regulerede system og den grænseløse skabende virkelighed.

10 vigtige regler for at opnå succes med erhvervsforskningsprojekter

1. Betragt dine partnere som kunder, der køber et videnprodukt, som ikke kan defineres på forhånd
2. Vær omhyggelig med at skabe realistiske forventninger til projektets leverancer (ej løsninger, men unik viden/ej endegyldig viden, men oplæg til dialog og inspiration)
3. Skab et stabilt fagligt community omkring projektet med deltagelse af flere personer pr. partnervirksomhed/brugermiljø
4. Lav klare aftaler omkring videnejerskabet samt forskerens ret til publicering og kundens krav til diskretion og anonymitet
5. Fastlæg det økonomiske og faglige ansvar i en kontrakt, der tager højde for uforudsete hændelser (sygdom, graviditet, virksomhedskrise, projektophør etc.)
6. Fastlæg klare terminer for aflevering, formidling, betaling og afregning mellem partnerne og CBS
7. Skab gode relationer mellem alle deltagerne i projektets fællesskab
8. Lav aftaler med vejledere og medforskere, som er forpligtende og sikrer reel involvering og personligt commitment
9. Tag bestik af, at 3 år eller mere er en lang periode for et projekt i praksis. Hold gryden i kog og bevar gejsten i gruppen
10. Opfat projektet som en opsøgende og eksperimentel proces, der bygger på nysgerrighed, undren, udfordringer og overraskelser

Erhvervsforskning er ikke en ensidig fejlfri rådgivningsproces, men en gensidig videndelingsproces, hvor teorividen, erfaringsviden, metodeviden og nulviden mikses sammen i et forsøg på at finde vigtig ny fælles viden.