

HÅNDBOG FOR PH.D.-STUDERENDE:

HVORDAN MAN KOMMER GODT I GANG - OG BLIVER FÆRDIG

Udarbejdet for

CENTER FOR VIRKSOMHEDSUDVIKLING OG LEDELSESTEKNOLOGI

af

John Eli Andersson & Helle Hedegaard Hein

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1: PH.D. – HVAD ER DET?	5
1.1: Hvad er en ph.d.?	6
1.2: Hvad er CVL?	7
1.3: Hvad er erhvervsforskning?	8
1.3.1: Hvad er et erhvervsforskningsprojekt?	8
1.3.2: Fordele og ulemper ved erhvervsforskningsprojekter	9
1.3.3: CVL's erhvervsforskningsprofil	10
1.4: Ansættelsesforhold for ph.d.-studerende	12
1.4.1: Ansættelse som ph.d.- og kandidatstipendiat	12
1.4.2: Ansættelse som privatist	13
1.5: Projektejerskab	14
1.6: Projektfølgeskab	15
1.6.1: Hvordan etableres et projektfølgeskab?	15
1.6.2: Hvad lover vi projektfølgeskabet?	16
KAPITEL 2: PH.D.-FORLØBET	17
2.1: Formelle krav	17
2.1.1: Adgangskrav	17
2.1.2: Indskrivning	17
2.1.3: Halvårsrapport	18
2.1.4: Pligt til andre arbejdsopgaver	19
2.1.5: Kursuskrav	19
2.1.6: Ph.d.-seminarer	20
2.1.7: Krav til ph.d.-afhandlingen	20
2.1.8: Bedømmelse	21
2.1.9: Forsvar	21
2.2: Forskerskoler	22
2.2.1: Decentrale forskerskoler	22
2.2.2: Forskerskolernes kurser	22
2.2.3: Stående seminarer	23
2.2.4: Indskrivning ved decentrale forskerskoler	23
2.3: Vejledning	23
2.3.1: Formalia omkring vejledning	24
2.3.2: Valg af vejleder	24
2.3.3: Vejlederskift	26
2.3.4: Hovedvejleders formelle rolle undervejs i forløbet	27
2.4: Planlægning af forløbet	28
2.4.1: Undervisning	28
2.4.2: Konferencer og workshops	29

2.4.3: Kurser	30
2.4.4: Ph.d.-seminarer	31
2.4.5: Udlandsophold	32
2.4.6: Bedømmelsesudvalg	32
2.4.7: Forsvaret	33
2.5: Tjekliste	33
KAPITEL 3: PRAKTISKE FORHOLD	35
3.1: Organisatoriske forhold	35
3.1.1: Handelshøjskolens enheder og deres placering	35
3.1.2: Organisation	36
3.2: Ph.d.-studienævnet	37
3.3: Ph.d.-sekretariatet	37
3.4: Forskerskolens opgaver	38
3.5: Projektøkonomi	38
3.5.1: Økonomien i projektfølgeskabet	38
3.5.2: Annuum og ph.d.-gebyr	39
3.6: Forlængelse	40
3.7: Når ph.d.-afhandlingen er afleveret	41
3.8: Andre praktiske oplysninger	41
3.8.1: Hjemmeopkobling og adgang til e-mails over internet	41
3.8.2: Køb af computer	42
3.8.3: Telefonen	43
3.8.4: The Language Center	44
KAPITEL 4: SKRIVEPROCESSEN – PÅ GODT OG ONDT	46
4.1: At skrive en ph.d.-afhandling	46
4.1.1: Ph.d.-afhandlingens bidrag	46
4.1.2: Den ”gode” ph.d.-afhandling	47
4.2: Den gode proces og den dårlige proces	49
4.2.1: ”Den gode forsker”	49
4.2.2: Hvad så, hvis man ikke har ”forsker-egenskaber”?	53
4.3: Sumpen – den dårlige proces, skriveblokering og kriser undervejs	55
4.3.1: Hvad er sumpen?	56
4.3.2: Hvordan kan man kende sumpen?	57
4.3.3: Hvordan kommer man ud af sumpen?	61
4.3.4: Håndtering af skriveblokering	63
KAPITEL 5: REDSKABER TIL BRUG UNDERVEJS	64
5.1: Handelshøjskolens Bibliotek	64
5.1.1: Hjemlån og lånevilkår	65
5.1.2: Bibliotekets mange muligheder	66
5.2: Hermes – bibliotekets online informationssystemer	67
5.2.1: Hermes-Cat	67
5.2.2: Hermes-Web	72
5.3: Tidsskrift- og avisartikeldatabaser	74
5.3.1: ABI/Inform	74
5.3.2: UnCover	75
5.3.3: UnCover Reveal	76

5.3.4 Avisartikeldatabaser	78
5.3.5: Bestilling af materiale, der ikke findes i Hermes-Cat eller Hermes-Web	80
5.4: Andre biblioteksfaciliteter	80
5.4.1: Research@CBS (HHK's forskningsbase)	80
5.4.2: Hermes Internetvejviser	81
5.4.3: Hermes-CD	81
5.4.4: Fagreferenter	83
5.4.5: HB-Info	83
5.4.6: Tidsskriftscirkulation	83
5.4.7: Accessionslister	84
5.4.8: Cases til brug i undervisningen	84
5.5: Køb af bøger via Samfundslitteratur	85
5.6: Reference Manager	86
5.6.1: Hvad er Reference Manager?	86
5.6.2: Installation af Reference Manager	86
5.6.3: Faciliteter i Reference Manager	86
5.6.4: Vejledninger til Reference Manager	87
5.7: IT-Service	87
5.7.1: Personalesupport	88
5.7.2: IT-kurser	88
5.7.3: Undervisningssupport	89
5.7.4: Biblioteks- og websupport	89
LITTERATURLISTE	90
BILAG 1: Studieordning for den erhvervsøkonomiske forskeruddannelse	92
BILAG 2: Eksempel på brev til kommende følgeskabsvirksomheder	100
BILAG 3: Eksempel på brev til det første følgeskabsmøde	103
BILAG 4: Uddrag af referatet fra første følgeskabsmøde i ABC-projektet	106
BILAG 5: Eksempel på newsletter	117
BILAG 6: Eksempel på tilmeldingsskema	120
BILAG 7: Bekendtgørelse om ph.d.-graden	121
BILAG 8: Ansøgning om godkendelse af studieprogram	127
BILAG 9: Ansørgvejledning om godkendelse af studieprogram	129
BILAG 10: Halvårsrapport	132
BILAG 11: Retningslinier vedr. ansøgning om tilskud til ph.d.-rejse mv.	134

FORORD

"Håndbog for ph.d.-studerende: Hvordan man kommer godt i gang - og bliver færdig" er skrevet til alle kandidater, der går rundt med en ph.d. i maven, eller som måske allerede er godt i gang med et ph.d.-forløb ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL) eller andre ph.d.-forløb, der kunne have glæde af indholdet.

På CVL har det længe været et ønske, at der blev udarbejdet en håndbog for ph.d.-studerende. Håndbogen indeholder både faktuelle oplysninger om ph.d.-studiet og ph.d.-afhandlingen og gode råd om selve den proces, man skal igennem, når man starter på et ph.d.-studium. Mange har følt sig meget alene i processen, andre har følt at de er blevet "kastet" ud i processen uden nogen form for fødselshjælp eller back up. Håndbogen er baseret på de erfaringer, som forfatterne selv har oplevet, ligesom der er foretaget interviews blandt kollegaerne på CVL.

Håndbogen er udarbejdet for CVL af John Eli Andersson og Helle Hedegaard Hein. Det er hensigten, at håndbogen løbende skal forbedres og udbygges, hvorfor CVL gerne vil have læsernes tilbagemeldinger på e-mail: pm.om@cbs.dk eller på telefon 38152906.

Håndbogen er i øvrigt også elektronisk tilgængelig på CVL's hjemmeside: www.cvl.dk, hvor alle er velkomne til at se og downloade dokumentet. Man er velkommen til at udarbejde "egne" versioner af dokumentet. Vi beder dog om to ting i den forbindelse: Giv CVL en orientering om tilføjelser/ændringer, så vi kan lære sammen – og fjern venligst CVL-ejerskabsreferencen.

Håndbogen er skrevet i foråret 2001, og alle praktiske og faktuelle oplysninger i håndbogen er således dem, der var gældende pr. 1. maj 2001.

Frederiksberg, maj 2001

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi

KAPITEL 1

PH.D. – HVAD ER DET?

Denne studiehåndbog er en håndbog til ph.d.-studerende. Håndbogen er skrevet, fordi vores egne og vores kollegaers erfaringer fra ph.d.-forløbet er, at der i løbet af de 3 år, et forskningsprojekt typisk varer, melder sig mange spørgsmål. Spørgsmål, som det ikke er helt let at finde svar på. Det kan både være spørgsmål omkring praktiske ting, f.eks. hvordan man skriver en ansøgning til et ph.d.-projekt, hvem, der er ansvarlig for hvad, hvordan økonomi-strukturen i projektet er, hvordan man søger litteratur etc. Men det kan også være spørgsmål af mere "svævende" karakter, f.eks. spørgsmål om, hvordan man griber processen an, hvad man gør, når man har problemer med vejleder eller med skrivningen, hvad der forventes af den ph.d.-studerende, hvilke krav der er til afhandlingen etc.

Som nyansat vil man altid stå famlende over for det nye job, både mht. procedurer og ansvar etc. Som ph.d.-studerende står man ikke mindre famlende. Arbejdet, stillingen og ansvaret er ikke særligt godt beskrevet på forhånd, og man skal i høj grad selv sætte både sig selv og projektet i scene, hvorfor der er meget lidt at holde sig til. Som ph.d.-studerende skal man desuden ofte træde dér, hvor "ingen har været før" – man skal skrive en afhandling med et væsentligt forskningsmæssigt bidrag. Som erhvervsforsker skal man desuden håndtere mange forskellige interesser, ligesom man også ofte kan føle, at man har flere arbejdsgivere.

Det gør det svært at videregive "regler", procedurer og gode råd. På den ene side er der et forskningsmæssigt håndværk, der skal læres – på den anden side er det netop en del af processen, at man selv skal lære sig dette håndværk.

Alligevel har vi som sagt selv følt et klart behov for et fast holdepunkt – så fast, som det nu engang kan blive, når man har med et forskningsprojekt (erhvervsforskningsprojekt) at gøre. Ofte har vi følt, at der manglede en vidensopsamling og en erfaringsudveksling blandt forskere. Det er synd. For selv om det er umuligt at skrive en decideret manual for et forskningsprojekt, så mener vi alligevel, at det er vigtigt at videregive såvel faktisk viden som egne erfaringer.

Vores hensigt er således ikke at skrive en decideret kogeboek for forskningsprojekter. Formålet er at videregive fællesmængden af informationer, viden og erfaringer, som det kunne være godt for nye (og igangværende) ph.d.-studerende at kende til.

Vi henvender os primært til den nye ph.d.-studerende, dvs. såvel kandidater med en ph.d. i maven som nyansatte ph.d.-studerende. Vores håb er, at håndbogen kan være med til at eliminere eventuelle tvivlsspørgsmål og give en god start på et nyt og spændende arbejdsliv.

1.1: Hvad er en ph.d.?

Ph.d. er forkortelsen for *"philosophiae doctor"* og er betegnelsen for en forskeruddannelse. Graden tildeles, når man har dokumenteret *"at være i stand til at gennemføre et videnskabeligt projekt ved selvstændig anvendelse af fagets videnskabelige metoder og derved har ydet et bidrag til fremme af forskningen på et niveau, der svarer til international standard for ph.d.-grader inden for de fagområder, der forskes i på fakultetet."* (Studieordning for Den Erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse, 1996, vedlagt i bilag 1). Man skal altså have gennemført et videnskabeligt forskningsprojekt på tilfredsstillende vis.

En ph.d. kaldes ind imellem for en "lille doktorgrad". Men forskellen mellem en ph.d.-grad og en doktorgrad ligger ikke så meget i "størrelsen", selv om kravene til at erhverve en doktorgrad er større end til ph.d.-graden. Den væsentligste forskel ligger i, at man som ph.d.-studerende er netop det: Studerende. Man er indskrevet ved en højere uddannelsesinstitution og skal gennemgå et kontrolleret uddannelsesforløb, hvilket blandt andet indebærer, at man skal deltage i en række obligatoriske og valgfri kurser. På den måde kan en ph.d.-grad betegnes som en videnskabelig overbygning på en kandidatgrad og er således den højeste uddannelse, man kan få.

I modsætning til almindelige uddannelser er det dog ikke en uddannelse, man uden videre kan søge ind på. Der er tale om lønnet ansættelse, og der skal være et ph.d.-projekt "ledigt", som man kan arbejde på. Det betyder, at man bliver ansat som ph.d.-studerende, og ansættelsesproceduren foregår som til et "almindeligt" job, dvs. ved stillingsopslag, ansøgning osv. Dette gælder dog ikke altid for privatister.

Ph.d.-graden opnås normalt efter et forløb på 3 år, hvor man har arbejdet selvstændigt med et forskningsprojekt og har skrevet en ph.d.-afhandling, som man har forsvaret med godt resultat. Har man betydelig relevant erhvervserfaring (minimum 2 år), inden man starter, kan man i nogle tilfælde gennemgå forløbet på 2½ år.

Uddannelsen er tilrettelagt som en vekselvirkning mellem projektskrivning, conference- og kursusdeltagelse, undervisning samt evt. deltagelse i danske og internationale forskningsprojekter. Ph.d.-studiet er en individuel uddannelse og er derfor forskellig fra studerende til stu-

derende. Frihed og uafhængig er nøgleord i forløbet, og man planlægger således selv, hvornår man vil gennemføre uddannelsens forskellige elementer.

Alle med en kandidatgrad eller tilsvarende kan i princippet blive ph.d.-studerende. Mange indskrives som ph.d.-studerende lige efter færdiggørelsen af deres kandidatuddannelse, men der er også mange, der påbegynder et ph.d.-projekt på et eller andet tidspunkt i deres erhvervsmæssige karriere.

En ph.d.-grad er et væsentligt (og ofte nødvendigt) skridt på vejen til en karriere som forsker eller lærer ved de højere læreanstalter, ligesom en ph.d.-grad også ofte er et krav for ansættelse inden for sektorforskningsinstitutionerne. Men ph.d.-graden er også særdeles nyttig i det private erhvervsliv, hvor den typisk efterspørges af konsulentfirmaer eller til specialjobs, hvor der kræves brede analytiske og metodiske evner, kritisk dømmekraft og evne til professionel, faglig fordybelse. Af de erhvervsøkonomiske ph.d.'ere bliver 30-50% ansat som forskere på danske og udenlandske uddannelses- eller sektorforskningsinstitutioner. 30-40% får ansættelse i det private erhvervsliv, typisk som konsulenter eller i forskningsafdelinger. Endelig bliver ca. 20% ansat i den offentlige sektor, primært i ministerier.

1.2: Hvad er CVL?

CVL står for Center for Virksomhedsudvikling & Ledelsesteknologi. CVL blev oprettet i 1997 som et selvstændigt forskningscenter under Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ). Centerdirektør Accenture professor Preben Melander står for den daglige ledelse af CVL. Men hvad er CVL?

Følgende beskrivelse af CVL stammer fra CVL's minifolder Mission & Profil:

“CVL's mission er at udforske: Hvordan aktuelle managementteknologier og –koncepter udvikles og anvendes i ledelsen af effektive virksomheder. Hvordan virksomheder opnår større strategiske fordele gennem brug af styringssystemer og ledelsesinformation. Vi har sammenfattet denne mission i begrebet 'Ledelsesteknologi'. Det er CVL's formål af bidrage til virksomhedsudvikling igennem denne forskning, der skal skabe ny viden om, hvilke krav de nye ledelsesteknologier stiller til moderne ledelse og rådgivning i dag.

Grundlaget for CVL er et stærkt stigende behov for viden om, hvordan ledelsesteknologier er forankret ud fra en praktisk faglig og forskningsmæssig synsvinkel. Derfor kalder vi os: Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi.

CVL skal udelukkende drive anvendelsesorienteret forskning i tæt samarbejde med private og offentlige virksomheder. Forskningen skal derfor altid tage udgangspunkt i erhvervslivets erfaringer og oplevede problemer. Kun derved er det muligt at skabe konstruktive løsningsmodeller og arbejdsmetoder til fremme af virksomhedernes styringspraksis og teknologianvendelse.”

Så vidt Mission & Profil. Nøgleordene for den forskning, der foregår på CVL, er altså, at det er en anvendelsesorienteret forskning med særligt fokus på ledelsesteknologier. Med anvendelsesorienteret menes der primært, at CVL via de forskellige forskningsprojekter skal bidrage til konkret virksomhedsudvikling, og det gør den qua et tæt samarbejde til erhvervslivet og offentlige institutioner.

Fælles for CVL's forskningsprojekter er således, at de alle er forankret i en eller flere virksomheder eller institutioner, ofte efter en typisk erhvervsforskningsmodel, hvor en eller flere virksomheder betaler for forskningsprojekter (projektejerskab), og hvor der er tilknyttet et projektfølgeskab (se i øvrigt afsnit 1.3).

På CVL's hjemmeside www.cbs.dk/centres/cvl kan man læse mere om CVL og om de forskellige ph.d.-projekter.

1.3: Hvad er erhvervsforskning?

1.3.1: Hvad er et erhvervsforskningsprojekt?

En erhvervsforsker er tilknyttet en eller flere private eller offentlige virksomheder. Virksomheden betaler som regel løn til den ph.d.-studerende. Forskningen foregår således i tæt samarbejde mellem virksomhed og ph.d.-studerende til fordel for begge parter. Erhvervsforskeren nyder godt af virksomhedens data og informationer på en anden måde, end hvis man blot er løst knyttet til virksomheden. Og virksomheden får belyst et problem mere dybtgående, end den ellers ville have mulighed for. Derudover får virksomheden naturligvis andel i Handelshøjskolens nyeste forskning.

Hvis virksomheden ikke betaler løn (eller hvis virksomheden kun betaler en del af lønnen) kan man søge om at blive erhvervsforsker gennem Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV). På den måde kan man erhverve yderligere finansiering af projektet, men det er altså ikke en nødvendighed, hvis projektet kan finansieres på anden vis. Man er således også er-

hvervsforsker, selvom ansættelsen er uden støtte fra ATV, men med 100% finansiering af en eller flere private eller offentlige organisationer (mere herom i afsnit 1.4).

Med en så tæt tilknytning til de deltagende virksomheder får et erhvervsforskningsprojekt et særpræg i form af en særlig formidlingsopgave.

Udover at man naturligvis skal opfylde de akademiske krav, som der stilles til alle ph.d.-projekter, så vil erhvervsforskningsprojekter ofte have et anvendelsesorienteret fokus, hvor bidraget ofte vil være en operationalisering og/eller udvikling af teori. Derudover er fokus også ofte på at skabe erfaring omkring, hvordan praksis fungerer. På den måde er fokus primært på empirien, som forklares og understøttes ved hjælp af teoretiske redskaber.

Den særlige formidlingsopgave ligger i at omsætte den teoretiske viden til praksis, således at den føles relevant for de deltagende virksomheder, dvs. ejerskabet og følgeskabsvirksomhederne.

1.3.2: Fordele og ulemper ved erhvervsforskningsprojekter

Erhvervsforskningen medfører således, at man i perioder lever sig dybt ind i selve empirien med deraf følgende fordele og ulemper. Nogle af de evidente fordele er selvfølgelig mulighederne for dataindsamling, men også muligheden for en tilbagevenden til empirien medfører, at erhvervsforskeren kan komme tilbage til empirifeltet for eksempelvis uddybning af data, emner etc., der måske ikke var helt klare i første omgang. Omvendt kan ulemperne findes ved, at virksomhederne oftest vil have "noget" til gengæld – udover en ph.d.-afhandling. Man kan som erhvervsforsker ikke blot vende tilbage til uddannelsesinstitutionen for yderligere fordybning; oftest vil man opleve, at der er opgaver, der skal løses for den pågældende virksomhed, ligesom man både er "ansvarlig" over for vejleder, sig selv – og selvfølgelig virksomheden.

Til forskel fra mange andre typer af ph.d.-projekter, så drejer det sig ved erhvervsforskningsprojekter om at inddrage problemstillinger fra den verden, som virksomhederne befinder sig i. Den studerende befinder sig således midt i den empiri, der skal analyseres, studeres og tolkes. Det betyder, at man som erhvervsforsker har en anderledes formidlingsopgave end "traditionelle" ph.d.-studerende.

1.3.3: CVL's erhvervsforskningsprofil

Succeskriterierne for erhvervsforskningsprojekter hos CVL er følgende:

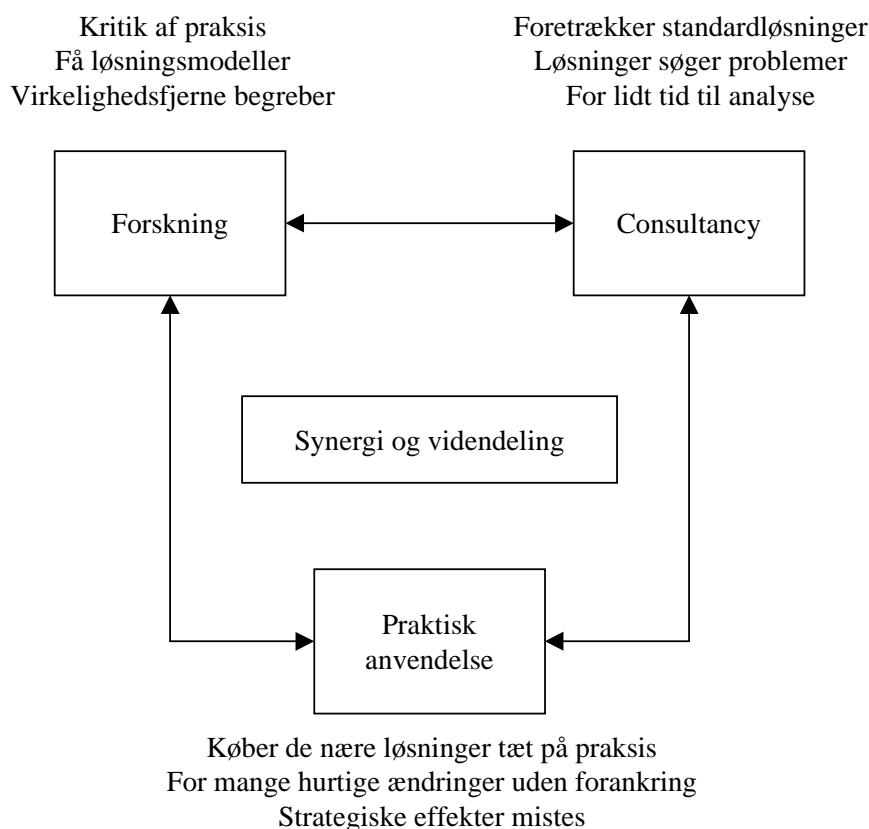
“CVL skal drive empirisk, konstruktiv og formidlet forskning og derigennem producere faglig viden af både stor praktisk relevans og høj teoretisk gyldighed. Kvaliteten heraf skal vurderes ud fra tre sæt af kriterier:

- *iværksættelse af projekter, der omkring sig har et åbent, intensivt og frodigt arbejdsmiljø med en høj grad af faglig dialog mellem forskere, formidlere og praktikere*
- *skabelse af ny faglig viden, som de deltagende virksomheder oplever som relevant, anvendelig og aktuel i forhold til deres arbejdspraksis og videreudvikling*
- *skabelse af ny faglig viden, som er original og værdifuld set i forhold til fagfeltets internationale stade.”*

Erhvervsforskningsprojekter kan antage mange forskellige former. På CVL forsøger man dog at skabe en særlig profil, hvor fokus er på videndelingen mellem forskere, konsulenter, ledere og brugere, sådan som det fremgår af følgende afsnit fra CVL's hjemmeside (<http://www.cbs.dk/centres/cvl/forskningsfelt.shtml>):

“Viden om ledelsesmodeller og deres anvendelse og effekt er en vigtig ressource i vort globale dynamiske netværkssamfund. Markedsbetingelser, produktionsteknologier, kompetencekrav og ressourcemuligheder ændrer sig løbende og ændrer virksomhedens udviklings- og handlingsrum. Det samme gælder de ledelsesmæssige koncepter og teknologier, som ledelsen kan gøre brug af til at håndtere skiftende arbejdsbetingelser. De ledelsesmæssige kompetencer kan skabes på 3 måder: gennem videnskabelig modeludvikling (forskning), gennem udvikling og afprøvning af systemer og teknologier, som er tilpasset konkrete brugersituationer (rådgivning), samt gennem erfaringsbaseret videnopsamling blandt virksomhedernes brugere (praktik). Der er tale om 3 typer af viden, som alle er lige vigtige, og som gennem udveksling, konfrontering og forædling mellem forskere, rådgivere og brugere kan øge sin værdi for alle tre parter. Der opstår således en ekstra værdi, når der opstår synergier og videnedvikling ved, at teori, metoder og erfaringer får lov til at spille sammen og befrugte hinanden indbyrdes. F.eks. kan forskerne udvikle ny generisk konceptuel viden, når man får mulighed for at studere modellernes optagelse og effekt i praksis. Konsulenterne kan ved at få indblik i forskernes begrebsverden og evne til at identificere, forklare og udtrykke uforudsete og ikke tidligere gennemtænkte styringsproblemer få ny inspiration til udvikling af nye værktøjer og metoder. Brugere kan ved at bruge modeller og metoder i praksis skabe værdifulde erfaringer, hvis betydning kan øges væsentligt, hvis denne viden kan generaliseres og omsættes til mere generel ikke-situationsafhængig konceptuel viden.

Figur 1: Videnkredsløbet



Kilde: www.cbs.dk/centres/cvl

Desværre fungerer dette videnkredsløb ikke altid uden forhindring. Faktisk taler aktørerne ofte forbi hinanden. Forskerne lever ofte fjernt fra virkeligheden i en begrebsverden, som har svært ved at opfange virkelighedens problemer. Ofte er de mere optaget af at kritisere praksis end af at konstruere vejledende modeller, der kan anvendes af de andre. Konsulenterne lægger til gengæld mere vægt på løsningerne end på problemerne. Koncepter, der er kendte og på mode og derfor lettere at "sælge". Derfor ser man ofte, at løsninger søger efter problemer, medens det omvendte burde foretrækkes. Brugere i praksis køber helst de lette løsninger, som giver umiddelbare fordele og besparelser. For lederne er det vigtigt at synliggøre og legitimere sin indsats ved at signalere de "rigtige koncepter". Det er ofte dem, som naboen anvender. Derfor må løsningerne hurtigt udskiftes med nye, hvilket nemt fører til løs snak mere end til solide handlingsresultater. Medarbejderne får på den måde et alibi for ikke at tage forandringerne alvorligt.

Vidennetværket fungerer således ikke altid. Parterne har ikke tillid til hinanden. Man formår ikke at tale samme sprog og udveksle viden. Synergien forsvinder. Det er forbedringen af

dette videnkredsløb, som er CVL's væsentligste mission, og dermed erhvervsforskningens. Det kræver i høj grad overskridelse af grænser mellem domæner, kulturer og værdisystemer, som er grundigt forankrede i vort samfund. Forandringerne kan kun ske gennem dialog mellem aktører, som hver for sig har begrænset tid og ofte kæmper for at klare dagens problemer og overleve i eget regi. Men det kan lade sig gøre. CVL's projekter er stort set alle organiseret på tværs af de tre kulturer i videnkredsløbet og opererer i spændingsfeltet mellem dem. Det er på den måde, at man kan skabe og formidle ny viden. Og det er vigtigt at medvirke til at bløde grænserne op, således at samspillet kan øges."

1.4: Ansættelsesforhold for ph.d.-studerende

Som ph.d.-studerende ved Handelshøjskolen i København kan man være ansat på flere forskellige måder, men ved tilknytning til CVL vil der typisk være tale om, at den enkelte kandidat er ansat i en virksomhed (se afsnit 1.5), evt. med tilskud fra Akademiet for Tekniske Videnskaber (ATV). Aflønningsformen aftales således mellem kandidaten og projektejer/ projektejerne, og varigheden af ansættelsesforholdet er typisk tre år.

1.4.1: Ansættelse som ph.d.- og kandidatstipendiat

Når man indskrives som ph.d.-studerende ved Handelshøjskolen i København, er finansieringen af selve forløbet som regel aftalt for de tre år, som et ph.d.-studium er normeret til. Der er forskellige måder at få finansieret forløbet på, og den mest almindelige er ansættelse ved et af institutterne ved Handelshøjskolen i København som ph.d.-studerende. Lønnen er p.t. (pr. primo 2001) 19.354,17 kr./mdr., hertil kommer et pensionstillæg på 2.570,25 kr./mdr., hvoraf en tredjedel af beløbet er eget bidrag. Beløbene kan være højere for kandidatstipendiater.

Med hensyn til barsel, adoption, omsorgsdage, længerevarende sygdom, tjenestefrihed og militærtjeneste henvises til "Regler for Den Erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse". Som udgangspunkt følger man Funktionær- og Ferieloven i henhold til de aftaler, der er mellem Akademikernes Centraladministration og Finansministeriet.

Man skal dog være opmærksom på, at hvis der opstår længerevarende sygdom, så er det muligt at aftale tjenestefrihed (med/uden løn), hvis der er enighed mellem ph.d.-stipendiaten, uddannelsesinstitutionen og ansættelsesmyndigheden. Dette er en ikke uvæsentlig detalje, idet der således er mulighed for at kunne forlænge sit stipendiat ud over den treårige periode.

1.4.2: Ansættelse som privatist

For erhvervsforskere gælder der typisk, at de er ansat i en virksomhed (ejerskabsvirksomheden) med eller uden støtte fra Akademiet for Tekniske Videnskaber (ATV). Er der tale om ansættelse uden støtte fra ATV, betragtes kandidaten som privatist, idet ejerskabsvirksomheden betaler den fulde løn til kandidaten, ligesom virksomheden ligeledes betaler annuum til Handelshøjskolen i København (p.t. 60.000 kr./år). Lønnen for en privatist ligger typisk mellem 25.- 30.000,00 kr./mdr. inklusive pensionsbidrag. Alle disse ansættelsesforhold er selvsagt varierende fra kontrakt til kontrakt, men der gælder, at en privatist ikke kan stilles ringere end beskrevet i Funktionær- og Ferieloven.

Fra ATV ydes der et samlet tilskud for de 3 år, uddannelsen varer, og tilskuddet til virksomheden (virksomhederne) ydes individuelt inden for nedenstående rammer:

- 50% af kandidatens løn, dog max.	323.000 kr.
- Konferencer og erhvervs kurser	57.000 kr.

Ved udlandsophold af mere end 2 måneders varighed:

- Rejseudgifter	12.000 kr.
- Omkostninger ved ophold:	
- Ikke-forsørger, pr. måned	3.500 kr.
- Forsørger, pr. måned	5.000 kr.

Ved ophold på udenlandske forskningsinstitutioner kan der desuden ydes individuelt tilskud på maksimalt 3.300 kr. pr. måned til bench fee.

Derudover kan der ydes tilskud til uddannelsesinstitutionen. Uddannelsesinstitutionen får i forbindelse med den ph.d.-studerendes uddannelse et økonomisk tilskud, som dækker:

- Vejledning af erhvervsforskeren
- Almindelige projektomkostninger
- Deltagelse i relevante ph.d.-kurser
- Bedømmelse af uddannelsesforløbet og afhandling

Jf. samarbejdsaftale mellem de danske universiteter og ATV udgør den fulde honorering af ovennævnte ydelser 50% af taxametertilskuddet til den aktuelle ph.d.-uddannelse.

Ekstraordinære omkostninger ved uddannelser med særligt store udgifter til eksperimenter aftales mellem institut og virksomhed og udredes af virksomheden. (Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til ATV eller uddannelsesinstitutionen).

1.5: Projektejerskab

Når en eller flere virksomheder helt eller delvist ejer og finansierer et konkret forskningsprojekt, tales der om Projektejerskab (ph.d.-projekt). Projektejerne udstikker det problem, der ønskes belyst, eller det vidensbehov, der er relevant, og stiller dermed data og empiri til rådighed. Der gælder selvfølgelig, at der fra projektjers side kan stilles krav om tavshedspligt, fortrolighedskrav m.m. i forhold til publiceringer. I praksis medfører dette, at ph.d.-afhandlingen skal "godkendes" af projektjer, da afhandlingen skal være offentlig tilgængelig. Forskerne vælger derimod de forskningsmetoder og det teoriperspektiv, der skal anlægges. Undervejs i projektet leverer projektjerne den specifikke erfaringsviden, mens forskerne skaber den generiske teorividen.

Det er forskelligt fra projekt til projekt, hvor mange ejere der er til finansiering og levering af data og erfaringer. På CVL er der projekter med kun én ejer, to ejere og op til 5 ejere, der således indgår med en given procentdel i selve finansieringen. Ved flere ejere oplever man typisk, at den ph.d.-studerende kun forankrer sig i een eller to af ejerskabsvirksomhederne. Dette skyldes, at det kan være svært at splitte sin tid op således, at man kan tilgodese alle ejerne i ejerkredsen med lige megen opmærksomhed.

Udover at projektjer stiller data og erfaringsviden til rådighed for den ph.d.-studerende, forekommer det også, at der organiseres projektgrupper eller erfa-grupper i ejerskabsorganisationen. Her kan den ph.d.-studerende så fremlægge analyser og resultater for ejerskabet, som så kommer med feedback og/eller yderligere data til brug for projektets progression.

Hvad forlanger Projektejerskabsvirksomheden så af den ph.d.-studerende? Dette er meget forskelligt fra ejerskabsform til ejerskabsform og fra projekt til projekt. Men oftest skal den studerende blot til stadighed fremlægge de resultater, som der opnås hen ad vejen, således at ejerne kan se progression i projektet og/eller benytte resultaterne aktivt i organisationen. Ved visse projekter har den ph.d.-studerende endog deltaget aktivt i implementeringen af nye ledelsesteknologier, siddet i styregrupper for erfaringsudveksling og undervist andre

medarbejdergrupper i organisationen i de problemstillinger, der er knyttet til projektet (afholdelse af kurser, konferencer etc).

Den ph.d.-studerende skal dog være opmærksom på, at det i sidste ende er den studerendes projekt. Dette betyder i praksis, at det er den studerende, der skal formulere projektets problemstillinger, afgrænsninger, valg af videnskabelig metode etc. i forening med projekter og vejledere.

1.6: Projektfølgeskab

En del af erhvervsforskningsprojekterne ved CVL har tilknyttet virksomheder - såvel private som offentlige institutioner - til selve ph.d.-projektet (følgeskabsvirksomheder/projektfølgeskab). Følgeskabsvirksomheder deltager i forskningsprocessen på nært hold. De får derved løbende information om projektet og deltager i den faglige debat ved særligt indbudte arrangementer i løbet af projektførelsen. Følgeskabsvirksomhederne har ikke noget formelt projektansvar. Følgeskabet organiseres i form af sparrings- og erfagrupper, hvor specifikke emner diskuteres i relation til projektet og følgeskabsvirksomhedernes interesser. De betaler et mindre årligt bidrag til gennemførelse af projektets kommunikations- og mødeaktiviteter. Et eventuelt overskud går til projektet til eksempelvis bogkøb, udlandsophold etc. Se endvidere afsnit 2.4.5 (Udlandsophold) og 3.5 (Projektøkonomi).

I forhold til den ph.d.-studerende kan følgeskabsvirksomhederne endvidere bruges til at fremlægge resultater og tanker i forhold til projektet. Dette giver muligheder for en anden form for feedback, end den man ellers erhverver sig gennem ejerskabsvirksomhederne og vejlederne, idet deltagerne i følgeskabet ser problemerne fra andre synsvinkler og med andre briller.

Man skal dog være opmærksom på, at vedligeholdelse af følgeskabet i forbindelse med udsendelse af nyhedsbreve, forberedelse til fælles arrangementer og møder, eventuelle besøg hos de enkelte selskaber i følgeskabet etc. kan tage mere tid, end der umiddelbart synes at være lagt op til. Men det er jo netop, hvad erhvervsforskningen blandt andet går ud på: At formidle den viden, som erhverves i projektet, til eksterne aktører og brugere.

1.6.1: Hvordan etableres et projektfølgeskab?

I forbindelse med at finansieringen af selve ph.d.-projektet etableres, vil man typisk fra CVL's side tage kontakt til de virksomheder, som på den ene eller anden måde er i netvær-

ket, enten som følge af at de allerede er involveret som projektejere, eller fordi de deltager i andre projektfølgeskaber. Endvidere skrives til de virksomheder, som man mener har en naturlig interesse i netop det forskningsfelt, som det nye projekt skal beskrive. Disse virksomheder kan være vanskeligere at udpege, oftest er der tale om, at man får kendskab til deres ledelsesteknologier gennem medierne eller gennem kandidater, der har skrevet hovedopgave i disse virksomheder. Eksempel på brev til kommende følgeskabsvirksomheder er vist som bilag 2, og bilag 3 er et eksempel på det første brev til de endelige deltagere i følgeskabet.

Efterhånden som projektet bliver etableret og er i gang, kan den ph.d.-studerende komme ud for, at andre virksomheder tager kontakt. I forbindelse med Activity Based Costing-projektet kom yderligere to virksomheder med i følgeskabet efter 18 måneder. Fælles for dem var, at de havde en interesse i at kende til ABC, udover hvad lærebøgerne kunne bidrage med, samt at de stod for selv at skulle implementere ABC og derfor ønskede en erfaringsgruppe, som man kunne mødes med under andre former end ellers.

1.6.2: Hvad lover vi projektfølgeskabet?

Incitamentet for følgevirkomhederne i at deltage i følgeskabet – ud over ovenstående – er, at den ph.d.-studerende indkalder til følgeskabsmøder 3-5 gange om året. Her præsenteres de resultater, som den studerende har opnået indtil videre, ligesom de enkelte virksomheder beretter om deres progressioner inden for forskningsfeltet. Møderne afholdes typisk på CVL eller Handelshøjskolen i København (Solbjerg Plads eller Dalgas Have), men mange af virksomhederne stiller gerne hus til sådanne arrangementer, hvilket medfører at alle kommer rundt i forskellige brancher og kulturer, hvilket giver mulighed for at se forskningsfeltet i forskellige perspektiver. (Se endvidere bilag 4: "Referat fra første følgeskabsmøde i ABC-projektet" samt et eksempel på "Newsletter", bilag 5).

Udover ovenstående møder bliver virksomhederne ligeledes indbudt til Årets Økonomistyringskonference, der afholdes af DJØF Efteruddannelse (denne konference tæller med i de 3-5 arrangementer, der skal afholdes om året). Bilag 6 indeholder et eksempel på tilmeldingskema udsendt til følgeskabsvirksomhederne.

KAPITEL 2

PH.D.-FORLØBET

2.1: Formelle krav

I hæftet "Regler for Den Erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse" fra Handelshøjskolen kan man finde samtlige formelle krav til ph.d.-forløbet, herunder "Studieordning for Den Erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse" samt "Bekendtgørelse om Ph.D.-graden" fra Undervisnings- og Forskningsministeriet, se bilag 7. Heri gennemgås forhold omkring uddannelsens formål og varighed, adgangskrav, struktur og indhold, ph.d.-afhandlingen, bedømmelse mv.

I det efterfølgende vil vi gennemgå de væsentligste formelle krav og den praktiske betydning af disse.

2.1.1: Adgangskrav

For at få adgang til et ph.d.-studium skal man for det første have en kandidatgrad (der kan gives dispensation herfra, hvis man har anden uddannelse på tilsvarende niveau), og for det andet skal finansieringen være på plads, enten i form af et stipendium eller i form af anden finansiering.

2.1.2: Indskrivning

Er disse betingelser i orden skal man indskrives som ph.d.-studerende. For at blive det, skal der ske følgende:

- Man skal udarbejde et studieprogram (enten selv men helst sammen med hovedvejleder), som skal godkendes af institutlederen.
 - Studieprogrammet (se bilag 8+9) består af følgende:
 - projektbeskrivelse (heri skal redegøres for den valgte problemstilling, teoretiske bidrag, projektets metode samt en fortegnelse over relevant litteratur)

- uddannelsesplan (heri redegør man for den tidsmæssige placering og varighed af kurser, undervisning og udlandsophold – se afsnittene 2.4.1-2.4.5)
- Man skal finde én eller flere vejledere
 - Der bliver tildelt maksimalt 300 vejledningstimer, som fordeles mellem hovedvejleder og én eller to bivejledere. Hovedvejleder kan maksimalt tildeles 150 vejledningstimer. Kravene til hovedvejleder er, at vedkommende er professor eller heltidsansat lektor ved fakultetet. Bivejleder skal mindst være på lektor-niveau (se mere under afsnit 2.3).

2.1.3: Halvårsrapport

Hvert halve år skal der udarbejdes en halvårsrapport (se bilag 10), hvor hovedvejleder skal vurdere, om studiet forløber tilfredsstillende. Afhængig af hvilken forskerskole man er indskrevet under, skal man udfylde to skemaer og evt. et tillæg. Det ene er et skema, hvor vejleder sætter kryds i "godkendt" eller "ikke godkendt". I det andet skema skal man skrive, hvad man har haft af kurser, undervisning og udlandsophold i det forgangne halvår. På nogle forskerskoler skal man tillige vedlægge ca. 1 A4-side, hvor man i fællesskab med sin vejleder skriver lidt om, hvordan projektet skrider frem.

Får man ikke godkendt sin halvårsrapport, kan man én gang i løbet af de 3 år, ph.d.-studiet varer, modtage et tilbud om at rette op på forholdet inden for 3 måneder. Ønsker man ikke at tage imod dette tilbud, må man stoppe sit ph.d.-studium inden månedens udgang. Tager man derimod imod tilbuddet, har man altså 3 måneder til at rette op på det, der er galt. Herefter foretages en bedømmelse inden for en måned. Er denne bedømmelse negativ, må man stoppe sit ph.d.-studium øjeblikkeligt.

Halvårsrapporter er ikke kun en irriterende papirrutine. De er en forudsætning for tildeling af uddannelses- og driftstilskud til instituttet og de enkelte forskerskoler. Det betyder, at tilskuddet til den ph.d.-studerende ikke – som tidligere – følger med ansættelsen, men med halvårsrapporterne og med aflevering af afhandlingen. Hver halvårsrapport udløser således 1 "klip", i alt op til 5 "klip", og når afhandlingen afleveres endnu 1 "klip", i alt op til 6 "klip" pr. ph.d.-studerende (5 "klip" for kandidatstipendiater).

Derudover har halvårsrapporterne særlig status ved nogle forskerskoler, idet der ved nogle af de decentrale forskerskoler er knyttet et ph.d.-seminar til hhv. første og sidste halvårsrapport, ligesom der også visse steder kræves, at den ph.d.-studerende i forbindelse med hver halvårsrapport sammen med hovedvejleder udfærdiger en A4-side om det forgangne halvårs forløb, hvor der redegøres for projektets fremdrift og for eventuelle uafklarede spørgsmål i

forbindelse med projektet samt for eventuelle uenigheder mellem vejleder og ph.d.-studerende. På den måde bliver halvårsrapporterne altså også brugt som en anledning til dialog og status på projektet mellem den ph.d.-studerende og hovedvejleder. Men det skal understreges, at det er meget forskelligt fra forskerskole til forskerskole, hvordan denne proces fungerer.

2.1.4: Pligt til andre arbejdsopgaver

Som udgangspunkt har man pligt til at udføre arbejdsopgaver ved Handelshøjskolen i et omfang, der svarer til i alt 840 arbejdstimer. Typisk vil det være i form af undervisning på Handelshøjskolens uddannelser, vejledning etc., men det kan også være i form af tilknytning til et andet forskningsprojekt, hvor man fungerer som forskningsassistent svarende til de 840 arbejdstimer.

Ikke mindst erhvervsforskere bliver ofte frikøbt fra undervisning eller lignende opgaver, hvilket vil sige, at man ikke har undervisningsforpligtelse. (Se mere herom under afsnit 2.4)

2.1.5: Kursuskrav

I løbet af studietiden skal man deltage i kurser og seminarer svarende til ½ årsværk, dvs. i alt 840 timer.

Er man ikke indskrevet ved en af Handelshøjskolens decentrale forskerskoler, hører man til Handelshøjskolens "centrale" forskerskole. Det betyder, at man skal deltage i følgende obligatoriske kurser:

- videnskabsteori
- erhvervsøkonomisk teori
- kvantitative forskningsmetoder ELLER kvalitative forskningsmetoder.

Man kan søge kurserne meritoverført.

Derudover skal man deltage i en række projektrelevante kurser efter eget valg, således at man i alt når op omkring de 840 timer.

Er man indskrevet ved en af Handelshøjskolens decentrale forskerskoler, gælder der nogle andre regler, men det vil som regel være således, at der også på disse forskerskoler er en række obligatoriske kurser, man skal deltage i, og så er der ellers "frit valg på alle hylder". Man skal være opmærksom på, at uanset hvor man er indskrevet, kan man som regel deltage i alle kurser – også de obligatoriske kurser, selv om de ikke er obligatoriske dér, hvor man er indskrevet (se mere under afsnit 2.4.3). Frit valg betyder vitterlig frit valg, idet der også i vid udstrækning er mulighed for at deltage i ph.d.-kurser ved udenlandske institutioner.

Efter at have deltaget i et kursus, får man tilsendt et kursusbevis. Smid dem ikke ud – du skal kunne dokumentere, at du har deltaget i kurset!

2.1.6: Ph.d.-seminarer

I løbet af studietiden skal man afholde 2 ph.d.-seminarer. Her skal man fremlægge resultater og problemer i relation til projektet. Også disse seminarer skal man kunne dokumentere – det gør man ved at gemme indbydelsen til seminaret. Som regel skal man afholde sit første ph.d.-seminar, når man er ca. ½ år inde i forløbet, og det sidste ph.d.-seminar holder man som regel, når der er ca. ½ år tilbage. Ph.d.-seminaret afholdes som regel på instituttet, med mindre man er indskrevet ved en forskerskole på et andet institut – i så fald afholder man seminaret på det institut, hvis forskerskole man er indskrevet ved. (Læs mere om ph.d.-seminaret i afsnit 2.4.4)

2.1.7: Krav til ph.d.-afhandlingen

Ph.d.-afhandlingen skal naturligvis være udarbejdet af den ph.d.-studerende selv. Man må ikke skrive en afhandling i fællesskab med andre, men man må gerne være flere om et forskningsprojekt, som så ligger til grund for to individuelle ph.d.-afhandlinger. Ph.d.-afhandlingen må skrives på dansk, norsk, svensk, engelsk, fransk eller tysk.

Der findes to former for ph.d.-afhandlinger:

- Den traditionelle ph.d.-afhandling, der populært sagt er en større udgave af en kandidatafhandling.
- Den artikelbaserede afhandling, hvor man bygger afhandlingen op omkring flere publicerede artikler, der er beslægtet i indhold og/eller metode.

Den traditionelle ph.d.-afhandling er langt den hyppigste.

Når man når så langt som til at skulle aflevere sin ph.d.-afhandling, skal der udarbejdes et resumé, hvor man sammenfatter de videnskabelige resultater, man har opnået.

Afhandlingen og resumé skal indleveres i 4 eksemplarer. Sammen med afhandlingen skal man aflevere hovedvejleders udtalelse om, hvorvidt det samlede studieforløb har været tilfredsstillende samt dokumentation for deltagelse i kurser og eksterne forskningsophold.

2.1.8: Bedømmelse

Til bedømmelse af afhandlingen skal der nedsættes et bedømmelsesudvalg på 3 medlemmer. Bedømmerne skal være professorer eller heltidsansatte lektorer, og normalt skal et af medlemmerne være fra fakultetets institutter, mens de to andre skal være fra andre forskningsinstitutioner. På erhvervsforskningsprojekter er det dog normalt, at én af de eksterne bedømmere erstattes af en kvalificeret person fra erhvervslivet. Vejlederne deltager også i bedømmelsesudvalget – men de har ingen "stemmeret". (Se endvidere under afsnit 2.4.6)

Senest 2 måneder efter at bedømmelsesudvalget er blevet nedsat, skal bedømmelsesudvalget udarbejde en foreløbig indstilling, som sendes til den ph.d.-studerende. Herefter kan man evt. foretage ændringer eller tilføjelser i afhandlingen.

I praksis kan der dog godt gå længere tid – det er ikke unormalt, at der går op imod et halvt år, fra man har afleveret sin afhandling til forsvaret.

2.1.9: Forsvar

Ph.d.-afhandlingen skal forsvares ved en offentlig forsvarshandling på Handelshøjskolen i København. Typisk opdeles forsvarshandlingen i to dele:

- En forelæsning på baggrund af afhandlingen, hvor den ph.d.-studerende redegør for afhandlingens centrale bidrag
- Et forsvar, hvor bedømmelsesudvalgets eksterne medlemmer fungerer som opponenter.

Efter forsvaret skal bedømmelsesudvalget efter senest 8 dage indgive sin endelige indstilling om, hvorvidt ph.d.-graden bør tildes – men man får som regel besked om udfaldet umiddelbart efter forsvaret.

Skulle det ske, at bedømmelsesudvalgets medlemmer ikke er enige i en positiv indstilling, sendes bedømmelsesudvalgets indstilling til den ph.d.-studerende, der så i løbet af 2 uger har mulighed for at kommentere indstillingen, hvorefter bedømmelsesudvalget afgiver sin endelige indstilling. Hvis 2 af medlemmerne er enige om en positiv indstilling, skal ph.d.-graden dog tildeles, selv om det 3. medlem ikke er enig heri.

2.2: Forskerskoler

2.2.1: Decentrale forskerskoler

I 1998 besluttede Handelshøjskolen, at der skulle foranstalles forsøg omkring decentrale forskerskoler. Indtil da havde Handelshøjskolen haft én central forskerskole, hvor alle ph.d.-studerende pr. automatik blev indskrevet. De decentrale forskerskoler varetages af de enkelte institutter og lægger særligt vægt på den forskning, der finder sted ved det pågældende institut.

På nuværende tidspunkt (marts 2001) er der oprettet decentrale forskerskoler ved følgende institutter:

- Forskerskole ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
- Forskerskole ved Institut for Informatik
- Forskerskole i viden og ledelse ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
- Forskerskole (RDC) ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi

Hver forskerskole udarbejder et rammeprogram, der udover ph.d.-kurser f.eks. også kan bestå af seminarer, specialiserede læsekredse, workshops etc. Ph.d.-seminarer foregår også i forskerskoleregi (se nærmere under afsnit 2.4.4).

2.2.2: Forskerskolernes kurser

Som nævnt under afsnittet om kurser er man som ph.d.-studerende forpligtet til at deltage i en række obligatoriske kurser såvel som en række valgfri specialiseringskurser. Forskerskolerne tilbyder såvel obligatoriske kurser (til erstatning for de "traditionelle" obligatoriske kurser) som valgfrie kurser. Er man indskrevet ved én af de decentrale forskerskoler, er man altså forpligtet til at deltage i denne skoles obligatoriske kurser i stedet for de obligatoriske

kurser, som udbydes via den centrale forskerskole – der kan dog i særlige tilfælde gives dispensation. Mht. de valgfrie kurser kan man frit vælge mellem såvel den centrale som alle de decentrale forskerskolekursus, uanset hvilken forskerskole man er indskrevet ved.

2.2.3: Stående seminarer

Ved nogle forskerskoler arrangeres der stående seminarer. Stående seminarer afholdes jævnligt og omhandler forskellige emner inden for et givet tema, der har forskningsmæssig interesse hos én eller flere forskere ved det pågældende institut. Formålet med en sådan seminarrække kan f.eks. være almindelige indsigter i teorier, teoretiske positioner og teoretikere, at skabe klarhed over forskellige skolers position eller metodologi eller at tydeliggøre paradigmatisk uenigheder mellem instituttets forskere eller lignende. Ofte vil et sådan seminar være baseret på et oplæg efterfulgt af kritisk opposition (f.eks. i skikkelse af en opponert og en proponent), plenumdiskussion og opsamling.

På nogle forskerskoler godskrives deltagelse i stående seminarer som ph.d.-kursus efter SAT-satser (SAT = studenterarbejdstimer).

2.2.4: Indskrivning ved decentrale forskerskoler

Man skal være opmærksom på, at de decentrale forskerskoler primært er tilgængelige for det pågældende instituts egne ph.d.-studerende. Indskrivning ved en decentral forskerskole kræver derfor ansøgning, og hvis ens forskningsområde ligger for langt fra forskerskolens forskningsområder, kan man risikere afslag. I praksis betyder et afslag, at man skal deltage i obligatoriske kurser ved en anden forskerskole, ligesom ens ph.d.-seminarer skal afholdes inden for den forskerskole, man er indskrevet ved. Men derudover har det ingen praktisk betydning, idet øvrige kurser er frit tilgængelige for alle (med mindre der er et begrænset antal pladser) og bliver godskrevet som kursusaktivitet efter SAT-satserne. Det samme gælder ofte også for deltagelse i de decentrale forskerskolekursus stående seminarer.

2.3: Vejledning

Dette afsnit er primært koncentreret omkring de formelle ting vedrørende vejledning. Derudover giver vi nogle gode, praktiske råd i forbindelse med valg af vejleder etc.

2.3.1: Formalia omkring vejledning

Som nævnt ovenfor er det et krav, at man finder minimum én hovedvejleder til sit ph.d.-projekt. Derudover er der ikke nogle specifikke krav til antallet af vejledere. Nogle har kun en hovedvejleder, en del følger den traditionelle model med en hovedvejleder og en bivejleder, og enkelte har sågar tre eller flere vejledere. På nogle forskerskoler overvejer man endvidere at indføre en "klippekortmodel". Modellen består i, at man har tilknyttet en hovedvejleder, men derudover kan man "shoppe" hos forskellige vejledere efter behov.

Der bliver tildelt maksimalt 300 vejledningstimer i alt. Hovedvejleder kan dog maksimalt tildeles 150 vejledningstimer, hvilket vil sige, at de resterende timer fordeles mellem evt. bivejledere.

Som tidligere nævnt er der krav om, at hovedvejleder enten er professor eller heltidsansat lektor ved det erhvervsøkonomiske fakultet. Bivejleder skal mindst være på lektorniveau, og der er ikke krav om, at evt. bivejledere er tilknyttet Handelshøjskolen.

Hvis man ønsker en bivejleder, som ikke er ansat ved fakultetet, skal man dog være opmærksom på, at man skal lave en særskilt ansøgning omkring dette. Det skal ske i forbindelse med ansøgning om godkendelse af studieprogram (se bilag 8+9). Der kan maksimalt bevilges 50 timer til ekstern bivejledning.

Der er som nævnt ikke nogen officiel øvre grænse for, hvor mange vejledere man kan have tilknyttet projektet, men det gamle ordsprog om, at for mange kokke fordærver maden, gælder ofte også i denne sammenhæng. Klippekortmodellen gør det muligt at købe sig til en mere tungtvejende og koncentreret ad hoc-vejledning inden for nogle specifikke områder, men når det gælder et fast vejlederkorps, er det næppe tilrådeligt, at man har mere end maksimalt 3 vejledere. Omvendt er det heller ikke en god idé kun at være afhængig af én vejleder. Hvorfor kommer vi ind på i nedenstående afsnit.

2.3.2: Valg af vejleder

For dem, der har arbejdet med projekter før, er det klart, at valg af vejledere er helt centralt for, hvordan et ph.d.-projekt kommer til at forløbe. Derfor er det også centralt, at man får valgt de "rigtige" vejledere.

Principielt er der frit slag med hensyn til valg af vejledere. Ofte vil hovedvejleder dog være givet på forhånd, idet det ofte er hovedvejleder, der tager initiativ til projektet og slår stillingen til ph.d.-projektet op. Derfor vil det meget ofte være hovedvejlederen, der vælger den ph.d.-studerende og ikke omvendt.

Det reelle vejledervalg drejer sig derfor næsten altid udelukkende om valg af eventuelle bivejledere. Som nævnt skal man allerede i forbindelse med ansøgning om godkendelse af studieprogrammet søge om tilknytning af eksterne bivejledere, så valget skal altså træffes relativt tidligt, når det drejer sig om ekstern bivejledning. Interne bivejledere (dvs. bivejledere, der er ansat ved fakultetet) er det muligt at koble på projektet løbende.

Hvordan finder man så de "rigtige" bivejledere til projektet? Nogle gange vil de være valgt på forhånd som en del af projektpakken – men det er en dårlig måde at finde sine vejledere på. Det er altid en god idé at forhøre sig om de potentielle vejledere hos nuværende eller tidligere ph.d.-studerende, ligesom det er en god idé at tage en snak med de potentielle emner, inden man træffer sit valg.

I forbindelse med valg af vejleder er det vigtigt, at man sørger for at få lavet en "kontrakt" med sine vejledere. Her er det vigtigt at få diskuteret, hvilke forventninger man har til vejledningsforløbet og til samarbejdet med de enkelte vejledere. Stil spørgsmål til dine potentielle vejledere for at sikre, at I er enige om grundprincipperne for vejledningen: Hvor tit I skal tale sammen, hvad I skal tale sammen om, skal vejledningsforløbet løbende evalueres etc.

Det kan være svært på egen hånd at finde nogle gode vejlederemner, som kan bidrage konstruktivt til ens konkrete projekt:

- Benyt dig af netværket!
- Spørg din hovedvejleder om forslag til emner.
- Forhør dig hos de ph.d.-studerende på dit institut.
- Spørg de ph.d.-studerende, som du møder på kurser etc.
- Søg på internettet under de forskellige uddannelsesinstitutioner – måske er der én, der sidder med nogenlunde samme forskningsemne.
- Find frem til personer, som har skrevet nogle gode bøger eller artikler om det emne, du skal skrive om.
- Og husk, at du ikke nødvendigvis behøver at finde dine vejledere i Danmark.

Der er mulighed for at få bevilget 50 timer til ekstern bivejledning, og selv om det ikke er normalt, så er der flere ph.d.-studerende, der har udenlandske vejledere – dog primært fra de nordiske lande.

Hvad er en god vejleder så? Det er svært at svare på. Men vores erfaring siger os dog, at det er vigtigt at skabe en god vifte af vejledere. Du finder næppe én vejleder, som dækker hele det spektrum, som du har behov for i løbet af de tre år. Ofte har man både behov for en god procesvejleder samt en eller flere stærke teoretikere. Som erhvervsforsker har man derudover også behov for en vejleder, der kan sparre i forbindelse med feltstudier og tolkning af empiri. Det er svært at finde i én person, selv om vi ikke vil forsværge, at det er muligt. Sørg for, at du har en god procesvejleder samt en vejleder, der er stærk inden for det teoretiske emne, du skal beskæftige dig med – og evt. en "feltstudie-vejleder", hvis de øvrige vejledere ikke er erfarne erhvervsforskere. Det er ikke en nødvendighed, at procesvejlederen selv har gennemført et ph.d.-projekt, men ofte er det en fordel – i hvert fald bør man have minimum én vejleder, som selv har været processen igennem og dermed ved og forstår, hvad det er for nogle problemer og kriser, man kan støde på undervejs, i og med at de har prøvet det på egen krop.

Ofte er man ikke helt klar på, hvad ens projekt handler om, når man søger om godkendelse af sit studieprogram. Desuden udvikler projektet sig hele tiden, og det kan meget vel tænkes – ja, det er vel nærmest ønskeligt – at dit projekt tager én eller flere drejninger undervejs. Derfor kan det være en god idé at vente med at vælge en evt. bivejleder, til man er lidt længere inde i forløbet. Så har man dels lettere ved at være mere specifik og målrettet i sin søgning efter et godt emne til bivejleder, og dels har man fået udbygget sit netværk og har måske etableret kontakt med nogle mennesker, som kunne være gode bivejledere.

2.3.3: Vejlederskift

3 år er lang tid, både for den ph.d.-studerende og for vejleder(ne). Det er vigtigt, at der er tale om et frugtbart og konstruktivt samspil – ellers kan de tre år føles uendeligt lange. Både den ph.d.-studerende og vejleder(ne) kan flytte sig undervejs, og så er det, at man kan opleve, at udbyttet af vejledningen bliver ukonstruktivt og uvedkommende.

I den situation kan spørgsmålet om vejlederskift melde sig. Det er naturligvis muligt at skifte vejleder undervejs i forløbet. Men det er absolut ikke altid tilrådeligt, og vejlederskift er noget, man skal overveje meget grundigt, inden man tager beslutningen – især hvis det drejer sig om udskiftning af hovedvejleder. Udskiftning af bivejleder kan komme på tale, hvis det viser sig, at projektet har taget en drejning, således at andre vejledere forekommer mere

relevante – eller fordi valget af bivejleder er foretaget på et så tidligt tidspunkt, at den ph.d.-studerende ikke havde indsigt i, hvilke muligheder der reelt var til stede for bivejledning. Endelig kan der i forbindelse med færdiggørelsen og revision af ph.d.-afhandlingen være behov for yderligere faglig sparring i form af en ny bivejleder.

Det er vigtigt at understrege, at såvel vejleder(e) som den ph.d.-studerende har "pligt" til at tage det op til diskussion, hvis man oplever, at vejledningen er ukonstruktiv eller ikke er givtig nok. Det kan ofte være svært og pinefuldt at tage den diskussion op, og i den forbindelse skal man være opmærksom på, at der ofte er god hjælp at hente hos forskerskolelederen eller måske institutlederen, hvis der opstår problemer i vejledningsforløbet. Lad være med at undlade at tage problemet op – det lønner sig ikke og kan i værste fald skabe store problemer for projektets fremtid. Omvendt bør man ikke overreagere og kræve vejlederskift uden at have taget diskussionen op – evt. med en tredjepart som "mægler".

2.3.4: Hovedvejleders formelle rolle undervejs i forløbet

Udover den løbende vejledning har hovedvejleder som hovedansvarlig vejleder for projektet også nogle mere formelle opgaver undervejs i forløbet.

I forbindelse med 2. halvårsrapport – dvs. efter det første år – har vejlederen pligt til at overveje såvel projektets bæredygtighed som den ph.d.-studerendes forskningstalent og tage det op til diskussion med den ph.d.-studerende.

Når der resterer ca. ½ år af forløbet, har hovedvejleder desuden pligt til at diskutere ph.d.-forløbets afslutning og de efterfølgende karrieremuligheder med den ph.d.-studerende. Ligeledes er det vejledernes opgave at rådgive den ph.d.-studerende efter bedste professionelle skøn omkring, hvorvidt afhandlingen lever op til de kvalitetskrav, man stiller til en ph.d.-afhandling.

Vejlederen kan ikke være medlem af bedømmelsesudvalget, men medvirker til at nedsætte det – ofte i samarbejde med den ph.d.-studerende. Derudover deltager vejleder ofte i bedømmelsesudvalgets møder – dog uden stemmeret (se endvidere afsnit 2.4.6).

2.4: Planlægning af forløbet

Der findes ikke én model for, hvordan man bør planlægge sit ph.d.-forløb. Der er mange ting, der skal gå op i en højere enhed – ikke mindst, når man som erhvervsforsker også har en ejervirksomhed og måske også nogle følgeskabsvirksomheder, som skal passes og plejes.

Så tidligt i forløbet som muligt bør man dog lave en projektplan, hvor man planlægger hele forløbet og sikrer sig, at man får "afviklet" de ting, der stilles krav om. Samtidig skal man også finde plads til aktiviteter, der kan bibringe én inspiration, ny indsigt og et godt netværk.

Undervisning og anden formidlingsaktivitet, deltagelse i de obligatoriske og valgfri kurser, deltagelse i konferencer, afholdelse af ph.d.-seminarer.... Joh, der er nok at se til. I dette afsnit vil vi give gode råd om de forskellige aktiviteter: hvor finder man oplysninger om de forskellige aktiviteter henne? Hvordan planlægger man de enkelte aktiviteter? Hvad gør de godt for? Hvornår er det hensigtsmæssigt at lægge de forskellige aktiviteter? Etc., etc.

2.4.1: Undervisning

Såfremt man ikke bliver frikøbt fra undervisningsforpligtigheden, skal der undervises, hvad der svarer til 840 arbejdstimer (et halvt år eksklusiv ferie etc.). Undervisningen vil som oftest blive forankret på det institut, hvor man er indskrevet som ph.d.-studerende, men det ses dog ofte, at den studerende har undervisningsformidling på andre institutter.

Undervisningen handler ikke alene om at stå ved tavlen, idet undervisning under eet indeholder følgende:

- Almindelig undervisning
- Opgaveretning i løbet af undervisningsforløbet
- Retning af eksamensbesvarelser
- Afholdelse af eksamen
- Evaluering/gennemlæsning af eksamensprojekter
- Vejledning i forbindelse med seminarer, projekter, eksamensprojekter, afhandlinger etc.
- Deltagelse i faggruppemøder, liniemøder m.m.

Ved afholdelse af undervisningstimer får den ph.d.-studerende godtgjort tiden for selve undervisningsforløbet (konfrontationen med de studerende) samt for forberedelsen til samme. Dette betyder, at een katedertime "tæller" for i alt 4½ time. Den ene time er for fremmødet, og de resterende er kompensation for forberedelsen. Hvis man således har et kursusmodul på 10 dobbeltlektioner, honoreres dette med $10 \cdot 2 \cdot 4,5$; i alt 90 arbejdstimer.

Honoreringen for rettelse af obligatoriske hjemmeopgaver etc. er afhængig af opgavens omfang. Som oftest har den enkelte uddannelse, som man er tilknyttet, udarbejdet et såkaldt normkatalog, hvor disse time-/minutsatser er beskrevet. Det samme er gældende for evaluering af skriftlige eksamensbesvarelser (tid/besvarelse), evaluering/gennemlæsning af eksamensprojekter (tid/projekt) samt vejledning af seminarer, cases og projekter samt gennemførelse af mundtlig eksamen. Her er der typisk fastsat et givent antal timer per enhed.

Deltagelse i diverse møder som følge af undervisning er ikke normalt en aktivitet, der udløser arbejdstimer. Disse aktiviteter indgår i den forberedelsesfaktor, som allerede ligger i afholdelse af et givent undervisningsforløb.

Blot fordi man vælger at skrive en ph.d.-afhandling, hvad enten det er som erhvervsforsker eller som ph.d.-stipendiat, så er det jo ikke sikkert, at man har undervisningserfaring i forvejen. I den forbindelse vil vi komme med to gode råd:

1. Opfind ikke selv den dybe tallerken – spørg dem med undervisningserfaring, hvorledes de afvikler deres undervisning.
2. Handelshøjskolen er tilknyttet "Den Pædagogiske Serviceenhed" (DPS). På deres hjemmeside kan man til hver en tid finde kurser m.m., der kan give pædagogisk bistand, metoder såvel teoretisk som praktisk etc., der kan lette hverdagen som underviser. Mere information om dette kan findes på <http://www.dps.cbs.dk/>.

Et sidste råd, der ikke har noget med selve det at undervise at gøre, er: Forsøg – om muligt – at undervise i emner, som ikke falder dig svært eller som har din interesse (eventuelt i forbindelse med ph.d.-projektet). Selvom der er forberedelse til hver konfrontationstime, så kan det føles som et stærkt afbræk fra ph.d.-processen pludselig at skulle præstere 100% i en hel anden boldgade.

2.4.2: Konferencer og workshops

Det er en god idé at søge inspiration til sit projekt så mange steder fra som muligt. Deltagelse i konferencer og workshops er ofte givtige – både når det drejer sig om traditionelle pri-

vate konferencer arrangeret af virksomheder eller organisationer, og når det drejer sig om forskningskonferencer og forskningsworkshops.

Private konferencer er ofte nyttige til at følge med i, hvad der rører sig i praksisfeltet, og det er også godt til at skabe sig et netværk inden for det felt, man studerer. Man kan orientere sig om private konferencer i Dagbladet Børsen samt i fagblade og tidsskrifter, som f.eks. Økonomistyring & Informatik, Civiløkonomen, Revision & Regnskabsvæsen. Endvidere kan man holde sig orienteret hos relevante institutioner og kursusudbydere, som f.eks. Teknologisk Institut, DJØF etc.

Forskningskonferencer kræver ofte, at man deltager med et working paper eller en artikel, eller at man opponerer på en andens paper eller artikel. Forskningskonferencerne er derfor oplagte muligheder for at få konstruktiv feedback på sine skriftlige arbejder (ofte inden publicering), ligesom man også har mulighed for at høre om, hvad der foregår i den akademiske verden inden for ens felt. Og så har man endvidere mulighed for at opbygge et netværk af ligesindede forskere. Forskningskonferencer og workshops bliver ofte meddelt pr. e-mail. Ellers kan man blandt andet orientere sig på følgende web-sider: <http://www.eiasm.be/>, <http://www.egos.cbs.dk/org/egos/>. Retningslinier vedrørende ansøgning om rejsetilskud, se bilag 11.

2.4.3: Kurser

Langt de fleste ph.d.-kurser udbydes via Dandeb (The Danish Network for Doctoral Education in Business). På Dandeb's hjemmeside kan man finde kataloget over de kurser, der udbydes via Dandeb (http://www.cbs.dk/stud_pro/phd_eco/dandeb/dandebdk.shtml). Kataloget indeholder kurser fra såvel danske som europæiske handelshøjskoler/business schools og universiteter.

Her finder man ligeledes en tilmeldingsblanket til kurserne, som printes, udfyldes og sendes til Vibeke Ortved Andersen, Ph.d.-sekretariatet, Handelshøjskolen i København, Solbjerg Plads 3, 2., 2000 Frederiksberg eller til den lokale forskerskole, hvis man er indskrevet ved én af disse. Retningslinier vedrørende ansøgning om tilskud til kurser, se bilag 11.

Udenlandske ph.d.-kurser og summer schools udbydes også via EIASM's Doctoral Education Network (EDEN) (EIASM står for European Institute for Advanced Studies in Management) (gå ind fra EIASM's hjemmeside: <http://www.eiasm.be/>).

Man skal som nævnt have minimum 840 timers kurser. Kursusaktivitet regnes i SAT (student-arbejdstimer). Ved alle beskrivelser af ph.d.-kurser, der udbydes i Danmark, står der, hvor mange SAT kurset giver. Deltager man i udenlandske kurser, skal man have omregnet kurset til SAT (spørg på forskerskolen, hvordan omregningen foretages). Derudover skal man være opmærksom på, at deltagelse i forskningsseminarer, sommerskoler og workshops også tæller med i kursusaktiviteterne.

Det er svært at sige noget generelt om, hvornår i forløbet det er mest hensigtsmæssigt at placere sine kurser. Generelt må man sige, at det i hvert fald handler om at få kurserne afviklet løbende, så man ikke sidder tilbage efter 2½ år og mangler ½ års kursusaktivitet. De obligatoriske kurser afholdes som regel kun én gang årligt, så her vil det ofte være en god idé at melde sig så tidligt i forløbet som muligt – også da de obligatoriske kurser ofte er af en mere generel karakter. De øvrige kurser bør man fordele nogenlunde jævnt. Det handler ikke om blot at få afviklet kursuspakken. Ph.d.-studiet er en uddannelse, og man skal hele tiden holde sig for øje, at man uddanner sig til at blive forsker. I den forbindelse spiller kurserne en vigtig rolle. Derfor er det vigtigt, at man sørger for at melde sig til relevante kurser, som man kan bruge aktivt i forbindelse med sit projekt og sin afhandling. Desuden er det vigtigt, at man ikke afvikler alle sine kurser ud i én køre, men sørger for en passende ping-pong mellem kursusaktivitet og de teoretiske og empiriske studier. Hold dig derfor orienteret om, hvilke kurser der afholdes, og meld dig løbende, når der er noget, der synes relevant. Endnu engang kan vi kun opfordre til at bruge netværket: spørg dine ph.d.-kollegaer eller undervisere på de forskellige kurser, hvilke kurser der er gode, og hvilke der kunne være relevante for dig.

2.4.4: Ph.d.-seminarer

Som tidligere nævnt skal man i løbet af studietiden afholde 2 ph.d.-seminarer. Typisk holder man det første ph.d.-seminar, når man er ½ halvt år inde i forløbet (som regel i forbindelse med første halvårsrapport). Reglerne kan dog variere lidt fra forskerskole til forskerskole.

Formålet med ph.d.-seminarerne er at give den ph.d.-studerende mulighed for at fremlægge resultater og problemer i relation til projektet og få konstruktiv feedback og kritik, så man har et godt grundlag at arbejde videre ud fra. Til begge seminarer udpeges der en proponent og en opponenter.

På det første seminar fremlægger man som regel en revideret projektbeskrivelse. På nogle forskerskoler afholdes det første ph.d.-seminar i forbindelse med den første halvårsrapport. Hvis det er tilfældet, holder den ph.d.-studerende sammen med vejleder, opponenter og pro-

ponent et lukket møde efter seminaret, hvor der udarbejdes en halvårsrapport indeholdende en revideret projektbeskrivelse samt en tidsplan for de forskellige faser af projektet.

Ca. ½ år før afleveringsdatoen afholdes det andet ph.d.-seminar. Her er det tanken, at den ph.d.-studerende gør status over projektet, redegør for projektets empiriske og teoretiske status mv. samt for projektets tidsplan frem til aflevering. På den måde danner det sidste seminar grundlag for udarbejdelse af den sidste halvårsrapport.

Seminarer bør betragtes som en unik mulighed for at få god og konstruktiv kritik og opbakning til projektet, og det er en god måde at sikre sig et solidt fundament på. Man bør derfor ikke opfatte seminarerne som en eksamenssituation, men som en måde at skaffe sig selv og projektet en god ballast.

2.4.5: Udlandsophold

De fleste ph.d-studerende tager på et udlandsophold af kortere eller længere varighed ved en ekstern forskningsinstitution. Det skal bemærkes, at der ikke er et egentlig krav om, at man foretager sådanne ophold (der kan substitueres med ophold ved større virksomheder/institutioner). Formålet med sådanne ophold er, at man på den måde kan opsøge miljøer, der beskæftiger sig med emner, der ligger op af ens eget projektemne.

Kontakten til andre eksterne forskningsinstitutioner etableres typisk gennem det netværk, som den ph.d.-studerende har lokalt, enten via hoved- og bivejledere eller det institut/forskerskole, som man er indskrevet på.

Vedrørende økonomien i forbindelse med udlandsophold henvises der til afsnit 1.4 og 1.6 samt 3.5.

2.4.6: Bedømmelsesudvalg

Som ph.d.-studerende er man selv med til at bestemme sit bedømmelsesudvalg. Dette er en ikke uvæsentlig faktor, da det er bedømmelsesudvalget, der i sidste instans vurderer, om ph.d.-afhandlingen kan indstilles eller ej. Det handler således om, at man allerede tidligt i forløbet løbende bør tænke over, hvem man vil have siddende i sit bedømmelsesudvalg – og sidst i skriveprocessen har man så mulighed for at rette sit projekt til efter, hvem der sidder i bedømmelsesudvalget.

Ovenstående skal ses i lyset af, at hvis man eksempelvis er indskrevet som erhvervsforsker, så kan det være fordelagtigt, at der sidder en praktiker (offentlig som privat ansat) i bedømmelsesudvalget, idet denne ser valget samt beskrivelsen af empirien i et andet perspektiv, end en teoretiker ville gøre det.

I praksis er bedømmelsesudvalget sammensat af tre personer, hvor den ene typisk kommer fra det institut, hvor man er indskrevet som ph.d.-studerende.

Bedømmelsesudvalget vil udarbejde en skriftlig bedømmelse, som den ph.d.-studerende kan arbejde videre med hen mod selve forsvaret (se næste afsnit).

2.4.7: Forsvaret

Selve forsvaret er sat til cirka to timer, hvor den første time er tilegnet forsvareren (den ph.d.-studerende), som vil beskrive de problemstillinger med tilhørende konklusioner, som afhandlingen indeholder. Den næste time er tilegnet opponenterne, der vil stille forskellige spørgsmål i forhold til afhandling, teorivalg, metode, perspektivering m.m.

Det skal bemærkes, at inden selve forsvaret har bedømmelsesudvalget skriftligt redegjort for deres vurdering af afhandlingen. Mange ph.d.-studerende har derfor lagt deres forsvar op ad denne bedømmelse, således at eventuelle uafklarede forhold, mindre mangler o.s.v. afdækkes og efterbearbejdes.

2.5: Tjekliste

Nedenstående er en tjekliste, der giver overblik over de punkter, man skal sørge for at have styr på, inden man påbegynder sit ph.d.-projekt. Listen er dog ikke udtømmende, men rummer de vigtigste ting. Yderligere informationer om de enkelte punkter kan du finde under de foregående punkter i dette afsnit.

- Sørg for, at der er tilstrækkelig finansiering af projektet (lønudgifter, afgifter til HHK samt ekstra udgifter)
- Sørg for at have en ansættelseskontrakt
- Sørg for at have en god projektbeskrivelse, som du selv har haft indflydelse på (Find et emne og et perspektiv, hvor du har din sjæl med)
- Vælg en hovedvejleder (hvis denne ikke er valgt på forhånd)

- Sørg for at lave et studieprogram (projektbeskrivelse samt uddannelsesplan)
- Diskuter studieprogrammet igennem med din hovedvejleder og sørg for, at I er enige
- Få studieprogrammet godkendt af institutlederen/centerleder
- Sørg for indskrivning ved forskerskole
- Skab et netværk, også på tværs af institutter, gå til faglige møder, brug erfaringen hos ældre ph.d.-studerende og seniorforskere
- Undersøg, hvilke kurser der er obligatoriske på den pågældende forskerskole
- Vælg eventuelle bivejledere
- Følger der undervisningsforpligtigelse – og i så fald, hvor og hvad?
- Er der mulighed for at blive frikøbt fra undervisningsforpligtigelsen?
- Sammensæt et foreløbigt bedømmelsesudvalg – eventuelt med hjælp og støtte fra hovedvejleder og centerleder

KAPITEL 3

PRAKTISKE FORHOLD

3.1: Organisatoriske forhold

Handelshøjskolen i København er en af de største handelshøjskoler i Europa med omkring 13.500 studerende og 770 fastansatte medarbejdere. Det er derfor en stor organisation at finde rundt i, hvorfor vi her vil forsøge at give et overblik over organisationen. Derudover er der informationer om praktiske ting, det har tilknytning til et forskningsprojekt, herunder projektøkonomi, forskerskoler med tilhørende ph.d.-sekretariat og ph.d.-studienævn m.m. Endelig er der informationer omkring praktiske ting for alle ansatte ved Handelshøjskolen, f.eks. køb af computer, betjening af telefon, hjemmeopkobling, så det er muligt at arbejde hjemmefra etc.

3.1.1: Handelshøjskolens enheder og deres placering

Handelshøjskolen er organisatorisk delt op i fire hovedområder:

- Det erhvervsøkonomiske Fakultet
- Det erhvervsproglige Fakultet
- Biblioteket
- Fællesområdet

Oprindeligt var Handelshøjskolen placeret på Julius Thomsens Plads på Frederiksberg, men i løbet af 1980'erne og 1990'erne blev det på grund af den store vækst i antallet af studerende og forskere nødvendigt at sprede Handelshøjskolen på en række adresser i København og på Frederiksberg. Det sproglige Fakultet er i dag placeret i Dalgas Have, og i efteråret 1999 flyttede Det erhvervsøkonomiske Fakultet, Biblioteket og Fællesadministrationen ind i et nyt byggeri på Solbjerg Plads på Frederiksberg, hvor der i nærmeste fremtid vil blive bygget yderligere til.

Handelshøjskolen har dog stadig lokaler på:

Bernhard Bangs Allé (huser bl.a. "Kræmmerhusets" redaktion, Institut for Datalogi-
istik og Danterm)

Howitzvej (her holder institutterne IVS og DAT til)

Grundtvigsvej (Den Pædagogiske Serviceenhed (DPS), CME og studenterfaciliteter for
DØK)

Julius Thomsens Plads (indeholder bl.a. Juridisk Institut og undervisningslokaler)

Blågårdsgade (her bor økonomi- og regnskabsafdelingen samt Institut for Ledelse,
Politik og Filosofi)

På <http://www.cbs.dk/aboutcbs/oversigtsplan.htm> kan man finde en oversigtsplan over den nye bygning på Solbjerg Plads.

CVL har dog ikke til huse i den nye bygning, men er flyttet ind i nogle lokaler på Solbjergvej 3, 5. sal – kun et stenkast fra den nye bygning på Solbjerg Plads.

3.1.2: Organisation

Handelshøjskolen ledes af en rektor, der vælges for en fireårsperiode med mulighed for genvalg. Derudover består Rektoratet af en prorektor og en universitetsdirektør.

Handelshøjskolens øverste kollegiale organ er Konsistorium, der består af to eksternt udpegede repræsentanter fra erhvervslivet samt medlemmer valgt af og blandt lærere, studerende og teknisk-administrativt personale (TAP).

Derudover har Handelshøjskolen et Styrelsesråd, der har til opgave at følge med i Handelshøjskolens aktiviteter og rådgive herom. Udover rektor og prorektor består Styrelsesrådet af repræsentanter fra erhvervslivet samt studerende og teknisk-administrative medarbejdere, der udpeges gennem direkte valg.

Fakulteterne ledes af en dekan samt af et Fakultetsråd, der består af lærere, studerende, teknisk-administrativt personale og repræsentanter fra erhvervslivet.

Fakulteterne består af en række institutter og centre, der ledes af en institutleder/centerleder i samarbejde med en institutbestyrelse. Det er hos institutter og centre, at ansvaret for forskning og uddannelse er placeret.

3.2: Ph.d.-studienævnet

Der har tidligere været et centralt ph.d.-studienævn på Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, men pr. 1. januar 2001 er det besluttet, at dette – sammen med ph.d.-sekretariatet – skulle decentraliseres. Det betyder, at såvel ph.d.-studienævn som ph.d.-sekretariat er funktioner, der varetages af de decentrale forskerskoler.

På PEØ består ph.d.-studienævnet af fire medlemmer: to ph.d.-studerende (fra henholdsvis CVL og PEØ) og to lektorer/professorer, hvoraf den ene udnævnes til forskerskoleleder (p.t. er det Britta Gammelgaard).

Ph.d.-studienævnets opgaver består blandt andet i følgende:

- Godkendelse af studieprogram (i forbindelse med den første halvårsrapport)
- Godkendelse af vejledere, evt. vejlederskift samt sikring af kvalificeret vejledning under hele studieforløbet
- Indskrivning som ph.d.-studerende
- Fremsendelse af halvårsrapporter til forskerskoleleder (det er forskerskolelederen, som godkender halvårsrapporterne)
- Udarbejdelse af studieprogram for forskerskolen, herunder kursusprogram
- Fastsættelse af optagelse på kurser med begrænset deltagerantal
- Studienævnet foreslår sammensætning af bedømmelsesudvalg
- Afholdelse af forsvaret af afhandlingen

3.3: Ph.d.-sekretariatet

På PEØ's forskerskole er det Marianne Andersen, der fungerer som ph.d.-sekretariat for de erhvervsforskere, ph.d.- og kandidatstipendiater, der er indskrevet ved PEØ eller CVL.

Arbejdsopgaverne for ph.d.-sekretariatet er at stå for alt det praktiske, herunder udsendelse og indsamling af halvårsrapporter (der udløser midler til forskerskolen), løbende økonomistyring således at forskerskolen hviler i sig selv, foranstalter/opretter ph.d.-kurser i forskerskolen, varetager rejseansøgninger etc. i forhold til ph.d.-studienævnet m.m.

Endvidere sørger ph.d.-sekretariatet for alt det praktiske i forbindelse med forsvaret af en afhandling. Der etableres kontakt til bedømmelsesudvalg, der udsendes vejledererklæringer, samt planlægning af det praktiske forløb omkring selve forsvaret.

3.4: Forskerskolens opgaver

Som det fremgår ovenfor ligger de fleste opgaver hos hhv. ph.d.-studienævnet og ph.d.-sekretariatet. Nogle væsentlige funktioner og opgaver ligger dog hos forskerskolelederen. Det indbefatter blandt andet:

- Forslag til stipendieopslag
- Godkendelse af halvårsrapporter
- Godkendelse af kortere rejser i forbindelse med gennemførelse af individuelle studieprogrammer
- Godkendelse af længerevarende studieophold i DK eller udland
- Afgørelse om evt. studieophør (evt. efter indstilling fra hovedvejleder)

3.5: Projektøkonomi

Ved projektøkonomi forstås i dette skrift alene de midler, som tilgår projektet som følge af, at der er etableret et projektfølgeskab. Det skal således bemærkes, at der er mulighed for den enkelte ph.d.-stipendiat eller kandidatstipendiat at søge andre midler på det pågældende institut, fakultetet eller rektoratet, men at disse muligheder ikke vil blive beskrevet her.

3.5.1: Økonomien i projektfølgeskabet

Som tidligere beskrevet knyttes der som oftest et projektfølgeskab til de enkelte erhvervsforskningsprojekter, hvor et antal virksomheder indbetaler et beløb mellem 20. og 30.000 kroner om året. Disse penge indsættes på en af Handelshøjskolen defineret konto, således

at den enkelte ph.d.-studerende til hver en tid kan se, hvem der har betalt, hvad midlerne er brugt til samt det resterende beløb.

Handelshøjskolen i København tager sig betalt for at administrere disse penge i forhold til nedenstående, hvorfor man skal betale 20% i overhead af eksterne projektmidler (der kan dog i visse tilfælde aftales en anden overheadberegning). Disse 20% overhead fordeles mellem fællesadministrationen, biblioteket og fakultetet. De 10% fordeles mellem fællesadministrationen og biblioteket. Fakultetet får i alt 10%, hvoraf 7% indsættes på en særlig projektkonto under instituttet, der herefter foretager de nødvendige og vedtagne omposteringer. De resterende 3% anvendes til dækning af fakultetsoverhead, herunder personaleadministration, IT-support etc.

Projektfølgeskabsmidlerne kan/skal bruges til at sikre, at der tages initiativ til formidlingsaktiviteter såsom udsendelse af nyhedsbreve, kommunikation, udarbejdelse af artikler og working papers, afholdelse af konferencer, seminarer og debatmøder. Endvidere kan følgeskabsmidlerne benyttes til at sikre, at erhvervsforskeren har mulighed for:

- At erhverve relevant litteratur (bøger, tidsskrifter etc.)
- Rejse til de enkelte deltagere af følgeskabet (såfremt det aftales, at erhvervsforskeren besøger og formidler sin viden ude hos de deltagende virksomheder)
- Udlandsophold (diæter, ophold samt andre på forhånd godkendte rejseudgifter)
- Sekretærbistand/studentervedhjælp

Der gælder endvidere, at møder med følgeskabet kan sidestilles med den forskningsformidling, der skal ske sideløbende med selve ph.d.-forløbet, hvorfor midlerne fra projektfølgeskabet kan bruges til at holde erhvervsforskeren skadesløs i den forbindelse (forberedelse til møder, afvikling af seminarer, debatmøder og konferencer etc.).

Projektets/formidlingsnetværkets økonomi administreres af Handelshøjskolens økonomiafdeling, der er underlagt Statens Bevillings- og Revisionsregler, hvorfor hvert projekt får sin egen konto i Handelshøjskolens system.

3.5.2: Annuum og ph.d.-gebyr

I henhold til Handelshøjskolen i København erlægges et fastsat beløb til instituttet, annuum, som p.t. udgør 20.000,- kr./år for erhvervsforskere og 40.000,- kr./år for ph.d.- og kandidat-

stipendiater (finanslovsbevillinger). Afregningen sker til institutterne i forbindelse med de halvårsrapporter, som stipendiaterne skal have godkendt. Annuumet bruges blandt andet til:

TAP-ressourcer (TAP = Teknisk & Administrativt Personel)

Kontorhold

Inventar og lign.

IT-udstyr, herunder indkøb og vedligeholdelse af hardware og software

Det skal bemærkes, at erhvervsforskere, der er indskrevet på Handelshøjskolen i København som privatister, ligeledes skal erlægge annuum til det institut, som de er indskrevet på. Det vil da typisk være den eller de virksomheder, som erhvervsforskeren er ansat ved, der indbetaler beløbet, der i den forbindelse vil blive opkrævet med tilbagevirkende kraft efter hvert år.

Udover annuum skal der også betales et årligt ph.d.-gebyr. Ph.d.-gebyret varierer fra år til år – i 2001 var ph.d.-gebyret på 113.000,- kr./år. Ph.d.-gebyret dækker indskrivningen ved forskerskole, dvs. administration, vejledning, kurser etc.

3.6: Forlængelse

Man kan komme ud for, at dataindsamlingen, skriveprocessen etc. tager længere tid end de tre år, som fra starten var afsat til projektet. Årsagerne er mange, men typisk er der tale om, at den sidste fase inden afleveringen af ph.d.-afhandlingen tager længere tid end først anslået. Man er kommet så langt ned i materien, at det kan være vanskeligt at sætte det endelige punktum, eller der kommer nye og interessante aspekter, som skal skrives ind i afhandlingen. En forlængelse kan selvfølgelig ligeledes skyldes barsel eller sygdom, men i de tilfælde forlænges ph.d.-projektet i forhold til de overenskomstmæssige regler.

En forlængelse af projekttiden på 3-6 måneder er derfor ikke ualmindelig, men der er ikke per automatik tale om, at man uden videre bliver finansieret på den ekstra tid. Det er et spørgsmål om, hvorvidt vejleder(ne) anser det for realistisk, at man kan blive færdig inden for en nærmere angivet periode, og om instituttet er interesseret i at forlænge ansættelsen (som erhvervsforsker stopper finansieringen efter de tre år uden mulighed for forlængelse). Løsningen kan blive den, at den ph.d.-studerende ansættes som forskningsassistent/-adjunkt (eller adjunktvikar) i den periode, som der er tale om, hvor man som forskningsassistent kan blive bedt om at undervise op til 100% af tiden (det vil man dog typisk ikke gøre, da den

ekstra tid jo netop er tid, den ph.d.-studerende skal bruge til at gøre afhandlingen færdig) og som adjunkt med 50% forskning og 50% undervisning. Som det ses af de to løsningsmodeller, er stillingen som forskningsassistent "billigere" for instituttet, hvorfor det som oftest er den løsning, der vælges.

3.7: Når ph.d.-afhandlingen er afleveret

Når man langt om længe har fået afleveret sin ph.d.-afhandling, skal bedømmelsesudvalget have denne til gennemsyn for at kunne indstille til selve forsvaret. Såfremt afhandlingen ikke umiddelbart kan indstilles, får den ph.d.-studerende lejlighed til at foretage rettelser/ændringer, hvorpå den fremsendes til bedømmelsesudvalget endnu engang.

Endvidere vil mange bruge tiden, efter at afhandlingen er afleveret, til at forberede selve forsvaret. Bedømmelsesudvalget vil komme med bemærkninger og kommentarer, som den ph.d.-studerende anser for værende essentielle i forhold til forsvaret, hvorfor dette skal indarbejdes i samme.

I tiden efter aflevering, men inden selve forsvaret, kan den ph.d.-studerende evt. blive ansat som forskningsadjunkt, hvortil der er knyttet en forsknings- og undervisningspligt. Efter et forhåbentligt veloverstået forsvar er der således mulighed for en ansættelse som adjunkt med mulighed for at fordybe sig i andre forskningsfelter. Mange vælger i tiden efter aflevering/forsvar at omskrive dele af ph.d.-afhandlingen med artikelpublicering for øje.

3.8: Andre praktiske oplysninger

3.8.1: Hjemmeopkobling og adgang til e-mails over internet

Det er muligt at arbejde hjemmefra og samtidig have adgang til sin e-mail og til de filer, som er gemt på Handelshøjskolens netværksdrev. Desuden er det muligt at læse nye e-mails fra en hvilken som helst computer med internet-adgang, dvs. uden særlig opkobling til Handelshøjskolens netværk.

Hjemmeopkobling:

Ønsker man at have adgang til alle sine filer på Handelshøjskolens netværksdrev hjemmefra, kan man benytte sig af hjemmeadgang til Handelshøjskolens netværk og internet. For at

kunne benytte denne service skal man være oprettet som bruger af Handelshøjskolens hjemmeadgang. Hjemmeadgangsservicen drives af ITS netværkssupport.

På <http://www.cbs.dk/its/p/online/vejledninger/remote/windows95.html> kan man finde en udførlig vejledning til, hvordan man som ansat får hjemmeadgang til Handelshøjskolens netværk via Windows 95/98.

Adgang til e-mails over internet:

Fra en hvilken som helst computer med internetadgang har man adgang til e-mails fra internetsiden <http://mail.cbs.dk/>, hvorfra man logger sig på mailen med username og password. Username og password er det samme, som man bruger til at logge sig på e-mail og internet på sin HHK-computer. Fra denne side kan man dog kun se nye e-mails, som ikke allerede er hentet ned fra serveren via ens HHK-computer. Ligeledes vil e-mails, der sendes på denne måde, ikke figurere i e-mail-programmet på ens HHK-computer. Fordelen er dog, at man ikke behøver en speciel opkobling til Handelshøjskolens netværk, men blot kan benytte sig af en hvilken som helst internetadgang. Således kan man altså ikke blot få adgang til sine e-mails hjemmefra, men også under kursusophold og udlandsophold.

3.8.2: Køb af computer

Køb af computer kan med fordel foretages via IT-Service's indkøbsafdeling, som tilbyder en række forskellige standardmaskiner. Bestilling af en standardmaskine har flere fordele, blandt andet hurtig levering, installation af diverse programmer samt rabat.

Indkøbsafdelingen giver gerne råd og vejledning i forbindelse med indkøb. Bestilling af en standardmaskine foretages ved at indsende en installationsseddel til indkøbsafdelingen.

På internetsiden <http://www.cbs.dk/its/p/indkoebdk.shtml> kan man se en oversigt over standardmaskinerne. På <http://www.cbs.dk/its/p/helpdeskdk.shtml> findes der vejledninger i, hvordan man udfylder en installationseddel, og her finder man også selve installationsblanketten.

3.8.3: Telefonen

Alle telefoner har indbygget voice-mail. Det vil sige, at alle telefoner på HHK også fungerer som telefonsvarer. Voice-mailen kan aflyttes udefra.

Sådan indtaler du en besked på din voice-mail:

Ring internt på 3801 – så bliver man guidet igennem voice-mailen. Nummeret på den postkasse, man har på voice-mailen, er det samme som ens lokalnummer.

Sådan aktiverer og deaktiverer du din voice-mail:

Voice-mailen har forrang for telefonen. Det betyder, at ens telefon ikke ringer, når voice-mailen er aktiveret. Derfor skal være opmærksom på både at aktivere sin voice-mail, når man ikke er på sit kontor – og deaktivere den, når man er på sit kontor og gerne vil have, at telefonen ringer på normal vis. Voice-mailen aktiveres ved at taste *21*3801#. Voice-mailen deaktiveres ved at taste #21#.

Sådan aflytter du dine beskeder:

Ligger der besked på ens voice-mail, vil man høre en høj hyletone, når man løfter røret, ligesom telefonen også giver et lille klimt i ny og næ, indtil man har aflyttet sine beskeder. Beskeder aflyttes ved at ringe lokalt på 3801 – så bliver man guidet igennem aflytningen. Beskeder kan også aflyttes udefra. Det gøres ved at ringe på 3815 3801 – så bliver man ligeledes guidet igennem aflytningen.

Omstilling af telefonen til andre på HHK:

Foretrækker man at stille sin telefon om til en anden medarbejder på HHK, når man ikke er på sit kontor, kan det gøres ved at taste *21*lokalnr#. Når man vil trække telefonen tilbage til sig selv, gøres det ved at taste #21#. Stiller man ikke sin telefon om, går den automatisk videre til sekretæren efter ca. 4 ring, som så tager imod besked – hvis hun altså er der, og hvis hun ikke er optaget i forvejen.

3.8.4: The Language Center

Det er valgfrit (næsten!), hvilket sprog man vil skrive sin afhandling på. Desuden vil man ofte i forløbet skulle skrive abstracts og projektbeskrivelser på engelsk, f.eks. i forbindelse med kursustilmelding. Derudover vil mange på et eller andet tidspunkt – enten i deres ph.d.-forløb eller i et evt. senere karriereforløb på Handelshøjskolen – skulle skrive hele artikler på engelsk. Endelig kan man også komme ud for at skulle undervise på engelsk. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på de ressourcer, der findes inden for Handelshøjskolens mure.

The Language Center er et selvstændigt center på Handelshøjskolen, som udbyder kurser til Handelshøjskolens medarbejdere, dvs. både til de administrativt ansatte medarbejdere (TAP) og til de videnskabelige medarbejdere (VIP). Der er altså tale om kurser, der er målrettet til de specifikke opgaver, man har som hhv. TAP'er og VIP'er. For VIP'ere bliver der f.eks. udbydt kurser som "Teach your Subject in English" og "Writing for Publication". The Language Center er et selvstændigt center med en selvstændig økonomi, hvorfor det typisk koster mellem 3.000 og 6.000 kr. at deltage i de forskellige kurser. Det beløb kan man enten dække ind via en evt. følgeskabskonto, eller man kan søge instituttet om midler til at deltage i kurset.

Derudover tilbyder The Language Center også mere specialiserede ydelser, f.eks. skræddersyet undervisning i en række fremmedsprog, ligesom de også tilbyder oversættelse og redigering af engelsksprogede publikationer. Skriver man sin ph.d. på et fremmedsprog, tilbyder The Language Center også løbende feedback omkring det sproglige. Priserne for oversættelse og redigering afhænger dels af tekstens længde, og dels af tekstens sværhedsgrad, men man kan naturligvis få et prisoverslag først.

Endelig afholder The Language Center en række sprogtests, f.eks. TOEFL (Test of English as a Foreign Language), som f.eks. kan komme på tale i forbindelse med ophold ved en udenlandsk uddannelsesinstitution.

The Language Center er placeret i Dalgas Have. Yderligere oplysninger om The Language Center kan findes på <http://www.cbs.dk/departments/langcen/>.

I øvrigt har The Language Center udarbejdet en dansk-engelsk terminologiliste, som kan være særdeles nyttig. Her kan man finde Handelshøjskolens officielt vedtagne betegnelser for studier og studieretninger, for institutter, centre, stillingskategorier etc. Derudover findes der en række af de hyppigst forekommende fagtermer. Er man derfor i tvivl om, hvordan en

bestemt fagterm oversættes, er det en god idé at prøve at se efter i terminologilisten, som findes på <http://www.cbs.dk/departments/langcen/termdk.shtml>. Derudover henvises der til gode ordbøger, som f.eks. Gyldendals store røde ordbøger (ikke at forveksle med de almindelige røde ordbøger), Oxford Advanced Learner's Dictionary samt Dansk-Engelsk Økonomisk ordbog fra Samfundslitteratur.

KAPITEL 4

SKRIVEPROCESSEN – PÅ GODT OG ONDT

Dette kapitel handler om det at skrive en ph.d.-afhandling. Her vil vi give nogle bud på, hvordan den "gode" ph.d.-afhandling ser ud, ligesom vi også vil prøve at give en karakteristik af den "gode" forsker og den "gode" proces. Endelig vil vi beskæftige os lidt med de kritiske faser i skriveprocessen og give nogle gode råd om, hvad man kan gøre for at undgå en "dårlig" proces, skriveblokering etc., samt hvad man kan gøre, hvis krisen alligevel rammer én – hvilket den ofte gør i større eller mindre grad uanset hvor erfaren en forsker, man er.

4.1: At skrive en ph.d.-afhandling

De tre års forskningsarbejde i et ph.d.-forløb har ét primært formål: At frembringe en ph.d.-afhandling. Det er en treårig læreproces, hvor forskeren lærer mange forskellige ting: Om de teorier og den metode, der er blevet brugt, om det felt man har studeret i praksis og "om sig selv som forsker". Men det skal bemærkes, at det endelige resultat vurderes af andre og kun på én ting: Ph.d.-afhandlingen.

Som vi senere vil komme ind på, er det en god idé at skrive på sit projekt lige fra dag 1. Men mange spørgsmål vil melde sig undervejs. F.eks.: Hvad er mit bidrag? Hvordan strukturerer man en afhandling? Hvordan laver man en projekt- og skriveplan? osv.

4.1.1: Ph.d.-afhandlingens bidrag

Da spørgsmålet om "Hvad er mit bidrag?" ofte melder sig, vil vi her forsøge at give et bud på, hvad det er for nogle bidrag, man som forsker kan komme med. Det er ofte en god idé at forsøge at fokusere på at skabe ét bidrag i stedet for at forsøge at lave den fuldkomne afhandling, hvor man revolutionerer al viden inden for sit felt! Men det er klart, at ens bidrag næppe kan isoleres til ét af de tre nedenstående – ofte vil man komme med mindre bidrag inden for hvert felt.

Et bidrag til den eksisterende teori

Det mest "traditionelle" bidrag er et bidrag til den eksisterende teori. Ved at applikere nogle kendte teorier på sit forskningsfelt kan man give et bidrag til de eksisterende teoriers anvendelse. F.eks. kan man pege på nogle begrænsninger ved de eksisterende teorier, eller man kan udvikle de eksisterende teorier, f.eks. ved at kombinere to eller flere eksisterende teorier eller ved at videreudvikle nogle teoretiske modeller og på den måde skabe sit eget bidrag til den eksisterende teori. Endelig kan man selvfølgelig skabe et bidrag ved at udvikle sin helt egen teori – men det sker sjældent.

Et bidrag til den eksisterende metode

Et andet bidrag kan være en videreudvikling af den eksisterende metode. Det kan f.eks. være i relation til nogle teorier, hvor bidraget er at skabe en mere "færdig" relation mellem et teoriapparat og en metode, eller det kan være en mere praktisk afprøvning af en bestemt metode, f.eks. for at skabe viden om, hvordan en konkret metode virker i praksis.

Et bidrag til den eksisterende viden omkring praksis

Et bidrag, som står centralt i mange erhvervsforskningsprojekter er at skabe viden og erfaringer på baggrund af praksis. Et sådant bidrag kunne f.eks. være at lave nogle mere nuancerede beskrivelser og analyser af praksisfeltet, at be- eller afkræfte nogle af de hypoteser, som en bestemt teori hviler på ved at tage udgangspunkt i praksisfeltet.

Bidragene kan med andre ord være mange, og man vil som regel give større eller mindre bidrag inden for flere af områderne. Vi vil råde til, at man beder sine vejledere og kollegaer om at anbefale sig nogle forskellige (gode!) afhandlinger med forskellige bidrag, så man ad den vej kan få inspiration til sin afhandlings primære bidrag.

4.1.2: Den "gode" ph.d.-afhandling

Hvordan bygger man så sin ph.d.-afhandling op? Der er mange måder at opbygge og strukturere en ph.d.-afhandling på, lige fra de mere traditionelt opbyggede til meget kreative afhandlinger. Det handler først og fremmest om at finde en stil, som man selv har det godt med i stedet for at forcere noget, som ikke falder én helt naturligt. Og så handler det om at bruge en struktur, som man selv synes, giver overblik og et naturligt flow i fortællingen.

Igen vil vi råde til, at man læser nogle forskellige (gode!) afhandlinger og danner sig et indtryk af de (mange) forskellige muligheder, man kan "skære" en ph.d.-afhandling på.

I "Kunsten at bedrive feltstudier" (Andersen et al, 1992) giver fire forskere et bud på, hvad der karakteriserer et godt forskningsarbejde og dermed også en god ph.d.-afhandling. Udgangspunktet er, at man skal overholde de grundlæggende normer for vidensproduktion: Eksplicitering, konsistens og progression.

Eksplicitering vil sige, at præmisser, argumentationer, ræsonnementer og konklusioner skal være klart udtrykte, således at det ikke er op til læseren at tolke sig frem til afhandlingens bidrag og konklusioner. Det betyder så også, at svage punkter skal fremstå klart, ligesom at man som forsker naturligvis bør forholde sig til disse svage punkter. Det handler ikke om at "sælge" noget i en afhandling – det handler om at demonstrere, at man evner det forskningsmæssige håndværk, hvilket medfører at man blottilægger sin metode, sine præmisser mv. – og samtidig ikke dækker over evt. "huller". Som det udtrykkes i ovennævnte bog: "Hvad kendetegner så det gode forskningsprodukt? At det har gennemslagskraft, selv om forfatteren ikke er til stede for at udlægge teksten!" (Andersen et al, 1992, p. 249).

Konsistens vil sige, at man er konsistent og stringent i sine argumentationskæder. Man skal lægge en sammenhængende og klar argumentation for dagen, og man må ikke springe i abstraktionsniveau inden for den samme argumentationskæde, ligesom der ikke må være store huller i argumentationen. Argumentationen skal også være logisk, således forstået at den skal udspringe naturligt og logisk af teori, empiri og metode. Endelig skal man være varsom med brug af værdipræmisser, som her adskilles fra analytiske præmisser. De analytiske præmisser har rod i teori, metode og empiri. Værdipræmisser (som f.eks. "Jeg tror.....", "Det er min overbevisning....", men også mere skjulte værdipræmisser) bør ekspliciteres (jf. ovenfor), og man bør holde dem ude af sine argumentationskæder, da de ofte bruges til at dække over svage led.

Progression handler om opbygning og komposition. Ofte er det en god idé at tage sin læser i hånden og begive sig sammen med læseren ud på den erkendelsesrejse, man selv har været ude på. Omvendt er det ofte en dårlig idé at "snyde" og lade som om, at man vidste alt, da man begyndte. For det første er det næppe sandt (i givet fald er det synd for forskeren, som derved er gået glip af en værdifuld læreproces), for det andet fratager man læseren det vigtigste bidrag, som netop er lærings- og erkendelsesprocessen. Det betyder ikke, at man ikke må og skal ændre sin problemformulering undervejs. Progression handler om at få beskrevet en proces, men ikke nødvendigvis den kronologiske proces. Det afgørende er,

at "fortællingen" flytter sig, så man bibringer læseren en del af den erkendelsesproces, man selv har været igennem.

4.2: Den gode proces og den dårlige proces

Inden vi går over til at beskæftige os med selve skrivefasen, vil vi knytte nogle ord til ph.d.-processen som helhed. De fleste vil formentlig støde på både gode og dårlige processer i løbet af et 3-årigt forskningsforløb. Hensigten med dette afsnit er ikke at give en fiks og færdig opskrift på, hvordan man sikrer sig, at alle 3 år forløber som én lang god, smidig og konstruktiv proces. Hensigten er derimod at beskrive karakteristika ved såvel den gode som den dårlige proces, så man selv er i stand til at stille "diagnosen". Dernæst er det hensigten med afsnittet at opstille nogle brugbare redskaber samt give nogle gode råd til, hvordan man får en "dårlig" eller "næsten-dårlig" proces vendt til en god proces.

Der er mange faktorer, der spiller en afgørende rolle for, om ph.d.-forløbet bliver en god eller en dårlig proces. Man skal have en eller flere gode, kompetente og engagerede vejledere, man skal have et godt netværk med gode kollegaer i et godt og inspirerende fagligt miljø, de praktiske rammer omkring projektet skal være i orden, baglandet og de familiemæssige forhold skal også være i orden. Når alle de ting er i orden, er der endnu én faktor, der er afgørende for, om alt kan gå op i en højere enhed. Og det er forskeren selv.

4.2.1: "Den gode forsker"

Et ph.d.-forløb er koncentreret omkring den ph.d.-studerende selv. Man har sit eget projekt, som man i høj grad selv bærer ansvaret for. Det stiller krav, dels til de "eksterne" faktorer, såsom vejledning, miljø etc., men det stiller også store krav til den ph.d.-studerende selv. Den perfekte forsker eksisterer næppe. Det er med andre ord sjældent, at man finder alle de egenskaber, som udgør den perfekte forsker, samlet i én og samme person. Ofte er man i besiddelse af nogle væsentlige forskningsegenskaber, men langt fra alle. Og hvad gør man så? Kan man tillære sig de vigtige egenskaber, som man ikke fra naturens hånd er udstyret med? Og hvordan lærer man dem? Hvis man ikke kan tillære sig dem, kan man så kompensere for dem på anden vis? Og hvordan gør man det? Hvilke personlige egenskaber er karakteristiske for "den gode forsker"? Vi mener, at i hvert fald fire egenskaber er væsentlige: Vedholdenhed, selvgenerering, fordybelse og distancering (evnen til ikke at tage kritik personligt).

Vedholdenhed

At sidde i tre år med et ph.d.-projekt kræver sin mand – eller sin kvinde! Selv om man synes, at projektet er spændende, så er det alligevel krævende at skulle bevare en glødende interesse for projektet igennem tre år – især når man løber ind i perioder med surt slid, for selv et meget spændende projekt vil rumme perioder med arbejde, man ikke brænder for eller synes er surt, irriterende og uudholdeligt.

Selv de mest vedholdende og erfarne forskere har ind imellem prøvet at løbe sur i en artikel, en ph.d.-afhandling, en doktorafhandling eller andet forskningsarbejde – og har haft lyst til at smide det hele på gulvet, løbe skrigende bort og søge et job, hvor man hverken skal tænke eller arbejde mere end 37 timer om ugen, og hvor man ikke hele tiden bliver konfronteret med det, der ofte opleves som ens egen utilstrækkelighed.

Men der skal vedholdenhed til – ellers kommer man ikke igennem et langt forskningsforløb.

Selvgenerering

Som forsker er det også vigtigt at være selvgenererende. Der er ingen, der fortæller én, hvad man skal lave. Man har en vejleder, men vejleders opgave er ikke at fortælle, hvad man skal lave, hvornår man skal lave det etc. Vejleder er ikke en traditionel chef – vejleder er netop "blot" en vejleder.

Forskning og drivet til at forske kommer indefra. Man skal have lyst til sit projekt – ellers bliver det alt, alt for surt undervejs. Derfor er det også vigtigt, at man ikke havner i en suppedas, hvor det bliver vejleders eller projektejerskabets/følgeskabets projekt (eller andre interessenters projekt). Det er vigtigt hele tiden at holde fast i, at det er ens eget projekt. Man skal finde noget, man synes er spændende, og som man har en dyb interesse for på forhånd – ellers risikerer man let, at de tre år bliver en ufrugtbar, opslidende proces.

Med til selvgenereringen hører også, at man selv har ansvaret for sit projekt med de konsekvenser, der deraf følger. Livet som forsker er fleksibelt, og der er store frihedsgrader i jobbet. Den fleksibilitet og frihed skal man udnytte – uden dog at misbruge den. Det kræver selvdisciplin. Man må ikke gå ind i et forskningsprojekt i den tro, at det er et 9 til 17-job. Forskning er en livsform, hvor man – i hvert fald i perioder – ikke forlader sit forskningsjob, når man går hjem. Tankerne kører, og i de perioder, hvor man er særligt fordybet i sit projekt, er det svært mentalt set at forlade sit job og sit forskningsprojekt. Det er dog ikke ens-

betydende med, at man ikke kan lave andre ting og have familie mv. – blot man sikrer projektet og sig selv fremdrift ved hjælp af selvgenerering og selvdisciplin. I perioder kommer det helt af sig selv – når projektet er sjovt og givende. I andre perioder må man tage sig selv i nakken eller opsøge inspiration og hjælp diverse steder fra, f.eks. fra kollegaer, vejledere, familie, venner etc.

Fordybelse

Et ph.d.-forløb, ja, faktisk enhver forskningsmæssig opgave, kræver, at man er i stand til at fordybe sig i større eller mindre grad. Nogle synes, at det er en gave – andre synes, at det er surt. Et ph.d.-forløb kræver perioder, hvor man tager et langt, sejt træk med projektet. Det er en proces, som kræver stædighed og udholdenhed – og så kræver det også, at man evner at fordybe sig. Fordybelsen kommer naturligt til nogle – andre synes, at det er en til tider ret ensom proces.

For at leve op til de akademiske krav, må man fordybe sig i teorierne, kæle for detaljer i analyserne, sørge for at gennearbejde sine argumentationskæder etc. Det kræver ikke blot, at man er flittig til at læse – det kræver også, at man giver sig selv tid og mulighed for at tænke i dybden, diskutere, skrive om for atter at gennemtænke årsags-/virkningssammehænge.

Bemærk, at fordybelse ikke er det samme som perfektionisme. Så det handler ikke om, at man skal blive ved, til man står med den perfekte ph.d.-afhandling i hånden. Men det kræver, at man er i stand til at fordybe sig, således at der kommer en vis tyngde i afhandlingen. Overfladisk læsning af litteratur, svage argumentationskæder, manglende vilje til at skrive analyser og teoretiske afsnit om er brister i forhold til kravene til et stykke forskningsarbejde af en vis kvalitet.

Distancering

Den "gode" forsker – i hvert fald den gode ph.d.-studerende – er bevidst om, at et forskningsproces er et læringsforløb. Det betyder også, at man må være åben over for kritik og ikke tage kritikken personligt eller sig selv for alvorligt.

Både når man afholder ph.d.-seminarer, og når man modtager kommentarer og kritik fra sine vejledere og måske også sine kollegaer, er det vigtigt at holde en vis distance mellem sig selv og produktet/projektet. Det er vel de færreste ph.d.-studerende (og i øvrigt også

seniorforskere), som ikke er gået fra vejledning, diskussioner, seminarer etc. uden at føle sig helt nede under gulvbrædderne. Ofte føler man sig lammet af den kritik, man har modtaget, man er blevet tværet ud af seniorforskere og kritiseret sønder og sammen af kollegaer, og ens vejleder synes aldrig at være tilfreds.

Her er det vigtigt at huske på flere ting:

For det første ser man ofte kritik, kommentarer og tilbagemeldinger i lyset af den tid, den mentale energi og den arbejdsmæssige investering, man har lagt i det skrevne. Det betyder, at man ofte selv har svært ved at adskille processen og resultatet, og det bliver svært at skabe en distance mellem een selv og det produkt, der bliver kritiseret. Læseren og kritikeren har ikke selv gennemlevet den proces, der ligger forud for produktet, men forholder sig udelukkende til det færdige resultat. Lad derfor være med at overføre kritikken af det skrevne til en kritik af din person eller dine evner som forsker. Skab en distance mellem dig selv og det, der bliver kritiseret. (Og husk så i øvrigt på, at netop den proces, der ligger forud for det færdige produkt, gør, at du, som modtager af kritikken lærer meget mere af kritikken end de læsere, der blot må forholde sig til det færdige produkt!)

For det andet er det projektet (hvis man præsenterer noget mundtligt) eller produktet (det skriftlige), der bliver kritiseret – og ikke forskeren selv. Der er ingen, der forventer, at man leverer et færdigt projekt eller et færdigt kapitel i første forsøg. Kritikken er (som oftest) ment som en hjælp, der kan føre den ph.d.-studerende videre i læringsprocessen og skabe fremdrift i projektet.

For det tredje kan der være mange grunde til, at man modtager kritik. Forskningsmiljøet er ofte lidt særpræget. Vejledere kan være lunefulde og lide af humørsvingninger som alle andre mennesker. Måske har vejlederen bare en dårlig dag, måske er der gået politik i projektet i forskningsmiljøet, måske trækker projektet i en anden retning, end vejleder havde håbet..... ja, der kan være så mange årsager (ud over berettiget kritik, naturligvis). Kritik fra seniorforskere kan have politiske undertoner – enhver lektor eller professor vil gerne fremhæve sine egne ph.d.-studerende, og det sker desværre nogle gange på bekostning af andre ph.d.-studerende.

For det fjerde er den akademiske diskussionmaskine også til tider lidt særpræget. Ofte afspejler kritik andre forskeres forskningsområder, således at kritikken udspringer af særinteresser og ikke af de præmisser, som projektet hviler på. Der findes også krukkeforskere i forskningsmiljøet, som rider deres kæpheste eller som søger diskussionerne gennem "det modsatte synspunkt".

Pointen er, at man ikke skal tage kritik personligt – og man skal ikke føle det som et personligt nederlag, hvis man oplever, at ens projekt bliver kritiseret sønder og sammen.

Pointen er IKKE, at man ikke skal tage kritikken alvorligt. Men man skal lære at sortere i den. Og evner man at distancere sig fra kritikken, således at man ikke sidder tilbage med en opfattelse af, at man ikke duer som forsker, så kan kritikken være særdeles nyttig til at korrigere og videreudvikle projektet.

Igen henviser vi til Kunsten at bedrive feltstudier: "Hvis forskeren selv er i stand til at anvende kritik konstruktivt, vil den aktiver interaktion med kollegaer om et præcist formuleret projekt føre til en forstærkning af forskerens aktive interaktion med sit eget projekt." (Andersen et al, 1992, p. 175).

4.2.2: Hvad så, hvis man ikke har "forsker-egenskaber"?

Kræver det så, at man er i besiddelse af alle disse egenskaber, for at man kan blive en god forsker og komme igennem et ph.d.-forløb? Nej! Et ph.d.-forløb er ét langt læringsforløb, og har man "svage" forskningsmæssige sider, er et ph.d.-forløb en fantastisk mulighed for at styrke disse svage sider. Et ph.d.-forløb er altså også en personlig udviklingsproces. Selv professorer med mange års forskningserfaring, begår til stadighed fejl og beviser dermed, at den perfekte forsker næppe findes.

Hvad gør man så, hvis man ikke har de fornødne forsker-egenskaber? Man kan forsøge at udvikle sine svage sider, så de ikke er så svage eller måske endda bliver vendt til styrker, eller man kan forsøge at kompensere på anden vis. Uanset hvilken strategi man vælger at benytte, så kræver det dog, at man erkender, hvor ens svagheder ligger, og at man erkender, at svaghederne kræver en eller anden form for arbejde.

Ved man – eller opdager man – at man ikke er i besiddelse af tilstrækkelig vedholdenhed, kan man kompensere for dette ved at trække på kollegaer, vejledere etc. og lave aftaler om, at de puffer på, når det er nødvendigt. Eller man kan lave tidsplaner og deadlines, som man ikke kun binder sig selv op på – men også aftaler med andre. Aftaler man f.eks. med en kollega, at vedkommende skal læse et afsnit igennem næste mandag og kommentere det, ja, så vil de fleste også få afleveret noget, som kollegaen kan læse. Den form for sociale kontrakter fungerer ofte godt. Men det kræver et velfungerende netværk.

Det kan også tænkes, at det kun er i perioder, at man oplever problemer med vedholdenheden, f.eks. hvis man støder på en skriveblokering eller ganske enkelt sidder fast og ikke føler, at man kommer nogle vegne. Så må man ligeledes søge hjælp. Skriveblokering behandles i et afsnit for sig, så det vil ikke blive omtalt nærmere her. Men generelt må man sige, at hvis man støder på grund og ikke kan komme videre, så handler det om at søge hjælp og støtte hos kollegaer, vejledere og andet netværk.

Hvis det kniber med selvgenereringen, hvor henter man så styrke henne? Igen handler det om at trække på sit netværk, både det snævre forskningsnetværk, mens også det brede netværk, som inkluderer kurser, konferencer, følgeskabsvirksomheder, venner og familie etc. Det faglige miljø spiller en meget vigtig rolle. Lysten til at forske og lysten til at fordybe sig i et forskningsprojekt hænger ofte sammen med inspiration og stimuli. Går man i stå, kan man søge støtte, inspiration og samarbejde i det faglige miljø. Man kan søge samarbejde, diskussioner etc. med kollegaer, man kan deltage i seminarer, man kan forsøge at formidle sin viden til en anden kreds etc.

Kan man ikke finde støtte på det institut, man er ved, eller synes man ikke, at det giver noget i den konkrete situation, må man søge miljøet uden for instituttet og skabe sit eget netværk af forskningskollegaer (eksempelvis af forskere, som man møder på kurser og konferencer).

Derudover er det – ikke mindst som erhvervsforsker – meget motiverende og inspirerende, at de ting, som man som forsker brænder for, kan inspirere andre uden for forskningsverdenen. At folk i den offentlige sektor eller i det private erhvervsliv kan blive inspireret og kan lære af det, man har forsket i, vil ofte også spille en stor rolle for, at man bevarer sit drive. Selv om det kan være svært at passe ind i et ph.d.-forløb kan det altså anbefales, at man på en eller andet måde forsøger at formidle sin forskning udadtil. Det kan enten være i form af foredrag, i form af artikler eller som led i et følgeskab omkring projektet, hvor man formidler sine forskningsresultater og får feedback.

Hvordan kompenserer man for, at man ikke er god til at fordybe sig? Umiddelbart er det lettest og mest oplagt at sige, at så må man tage sig sammen. Erfaringen siger dog, at hvis man er i stand til at bevare sit drive og udnytte sit netværk, så kommer fordybelsen også ofte af sig selv. Manglende lyst til fordybelse hænger ofte sammen med, at man enten synes, at det er for tung og ensom en proces at fordybe sig igennem længere tid, eller at man ikke – efter kortere eller længere tids fordybelse – kan se nytteværdien og relevansen af det, man laver. I stedet for at opgive og give sig til at lave noget, der umiddelbart synes sjovere,

så er det bedste råd ikke at give op. Som regel er der blot tale om en overgang, hvor man skal indstille sig på og vænne sig til en ny arbejdsproces:

- Bryd ensomheden ved at bruge netværket.
- Arranger læse- og studiegrupper med andre ph.d.-studerende.
- Aftal deadlines enten med dig selv eller (helst) med andre.
- Diskuter med praksisfeltet, dvs. din case eller din følgeskabsgruppe.
- Brug din vejleder og fortæl om de vanskeligheder, du oplever.
- Det er vigtigt, at man også diskuterer processen med sin vejleder og ikke kun diskuterer produkt i form af artikler, oplæg, udkast etc.
- Og sørg så endelig for at have en ven, et familiemedlem eller en god kollega, som du har tillid til. Det er rart nogle gange at kunne give udtryk for tvivl og frustrationer etc. hos nogen, hvor man ikke "har noget i klemme".

Man må dog også lære at acceptere, at forskningsarbejdet rummer perioder, der kræver fordybelse og koncentration. Ligesom man i overgangsperioden til de mere asociale faser kan benytte sig af visse "kneb", kan det også være nyttigt at gå i den helt modsatte grøft – og simpelt hen opsøge ensomheden. Tag i sommerhus, tag ophold på et refugium, søg et udlandsophold, kom væk fra de daglige pligter – både de arbejdsrelaterede og de familiemæssige. Man behøver ikke at være væk i månedsvis – ofte er korte perioder nok til at "få hul på bylden", foranstalte den mentale omstilling og igangsætte en proces, som man kan fortsætte, når man vender tilbage til det sædvanlige miljø.

4.3: Sumpen – den dårlige proces, skriveblokering og kriser undervejs

I dette afsnit fokuserer vi på, hvad man skal gøre, når og hvis krisen begynder at melde sig. Kriserne er uundgåelige – men de behøver ikke at være store, og de behøver ikke at være altfortærende. Kriserne er en del af det at lære – de er med andre ord nødvendige. Vores hovedbudskab er derfor ikke, at det er et langt, ulideligt slid at være ph.d.-studerende – men at man skal være forberedt på, at ikke alle perioder af den 3 år lange forskningsproces vil være en dans på roser. Det, vi gerne vil afhjælpe med dette afsnit er, at man sidder fast i "sumpen" – at man ikke bliver lammet af de kriser, som man uvægerligt vil møde undervejs.

Det følgende er gode råd om, hvordan man kommer videre, hvis man går i stå. Vi skriver her primært om skriveprocessen, fordi det er det, det hele skal ende ud med: En vellykket ph.d.-

afhandling. Men de gode råd kan naturligvis overføres til andre faser og processer i ph.d.-forløbet.

4.3.1: Hvad er sumpen?

Der er altid sure perioder, hvor man må udføre arbejde, som man ikke brænder for – men sådan er det med alle former for arbejde. Som ph.d.-studerende – og som forsker – er man dog særligt udsat for "sumpen":

- Man arbejder alene.
- Man skal være selvgenererende.
- Man har i høj grad frihed under ansvar.
- Man bestemmer selv - man er i stor udstrækning sin egen arbejdsgiver.

Det er et privilegium – men det kan også være med til at føre én ud i sumpen, når man støder på forhindringer undervejs.

Der kan være mange årsager til, at man havner i "sumpen" – dem kommer vi ind på senere. Her vil vi først give en karakteristik af "sumpen".

Sumpen er vores betegnelse for den handlingslammelse og opgivenhed, man kan møde, når projektet ikke "vil makke ret". Når man er kørt fast og ikke selv har mulighed for at komme videre, når man ikke længere kan overskue projektet, og når man ikke længere kan opretholde interessen for sit projekt.

Problemet med "sumpen" er, at den er selvforstærkende. Som ph.d.-studerende kan man ikke have ret mange uoplagte perioder, før det begynder at gå ud over ens projekt. Man kan ikke gå på arbejde og været ukoncentreret og alligevel gå hjem og føle, at man har udført dagens arbejde. Hvis perioderne, hvor man er ukoncentreret, uoplagt, uinspireret etc. bliver for lange og for mange, hober arbejdet sig op som en stor mastodont, der skal overvindes, før man kan komme i gang. Man kan ikke slippe et projekt og lade det ligge i flere måneder og så starte, hvor man slap. Det tager tid at komme ind i projektet igen. Man er plaget af dårlig samvittighed – og den vokser sig kun større og større for hver dag, der går. Til sidst kan det hele synes uoverskueligt, og man er klar til at kaste håndklædet i ringen.

Karakteristisk for en sump er jo netop, at jo mere man "panikker", og jo mere man arbejder og reagerer uhensigtsmæssigt, jo længere ned i sumpen bliver man trukket.

Det er ikke alle, der oplever at blive trukket helt ned i sumpen – men det er vores opfattelse, at det alligevel sker relativt ofte, og det er også vores opfattelse, at alle i større eller mindre grad stifter bekendtskab med sumpen, selv om det naturligvis varierer fra person til person, hvordan mødet med sumpen spænder af, og hvor længe bekendtskabet varer.

Som vi senere vil komme ind på, så er der to veje ud af sumpen: Enten at undgå at komme derud – eller at undlade at gå i panik, når man først er kommet derud. Den paniske reaktion kan have mange forskellige ansigter: Man kan løbe skrigende væk fra sit projekt, man kan kaste sig over "overspringshandlinger", man kan blive handlingslammet osv.

En af måderne at undgå sumpen på er først og fremmest at kende symptomerne på sumpen. Dernæst må man være ærlig over for sig selv og erkende, at man er på vej ud i sumpen, eller at man måske allerede er havnet der. Og endelig må man være i stand til at søge hjælp, hvilket for nogen måske er det allersværeste.

4.3.2: Hvordan kan man kende sumpen?

I litteraturen om skrive- og arbejdsblokeringer har man beskæftiget sig en del med symptomerne på det, vi kalder for sumpen. Symptomerne er de handlinger, man foretager sig, eller den selv-snak man retfærdiggør sine handlinger med, når processen ikke kører. Som beskrevet ovenfor bliver man ofte trukket længere og længere ned i sumpen, hvis man ikke reagerer fornuftigt og hensigtsmæssigt. Derfor kan handlingerne og selv-snakken betragtes som måder, man straffer sig selv på, når processen ikke kører, som den skal.

Vi har valgt at opdele symptomerne i følgende kategorier: Arbejdsmodvilje, overspringshandlinger, og utålmodighed.

Arbejdsmodvilje

Arbejdsmodvilje er karakteriseret ved selvsnak om det ubehagelige ved at arbejde. Ofte handler arbejdsmodviljen om, at arbejdet er svært, krævende, kompliceret, uoverskueligt etc. Nogle kalder det for "dysfori" – det modsatte af eufori – fordi det ofte bunder i udbrændthed, frygt, angst, panik, usikkerhed omkring, hvad man bliver vurderet på etc.

Typiske symptomer er udsagn som f.eks.:

- "Jeg hader det her. Jeg kan ikke finde ud af det. Jeg kan ingenting. Jeg ved ikke noget. Jeg har ikke lært noget. Jeg kan bare ikke."
- "Jeg er så træt, jeg har hovedpine, jeg kan ikke overskue det."
- "Jeg har så meget, jeg skal nå – jeg bruger al min tid på undervisning, hvornår skal jeg så få tid til at forske."
- "Jeg får alligevel aldrig udgivet denne artikel, så det er spild af tid at arbejde på den."
- "Hvad nytte har mit arbejde for folk uden for forskningsverdenen?"

Overspringshandlinger

Overspringshandlinger og selvsnak, der retfærdiggør, at man udsætter arbejdet, er hyppigt forekommende. Grunden til udsættelse hænger ofte sammen med arbejdsmodvilje. Man føler sig ikke inspireret og venter på, at man "pludselig" bliver inspireret. Man forventer, at muser, vejledere, kollegaer etc. får én til at gå i gang med at skrive – og at det sker, hvis man bare venter længe nok. Men sådan går det sjældent, og når presset bliver for stort, yder man en halvhjertet indsats. Ofte kommer overspringshandlinger til udtryk ved, at man sørger for ikke at have tid til at arbejde, eller ved at man ved hjælp af selvsnak får overbevist sig selv om, at man vil have det meget bedre og derfor kunne udføre et meget bedre stykke arbejde, hvis man bare lige får ordnet nogle andre ting først. Pludselig kan opvask, vinduespudding og andre ting, som normalt ikke har den store tiltrækning blive en stor befrielse! Det er overskueligt, og man kan se et umiddelbart resultat efter en overskuelig indsats.

Resultatet er, at man kaster sig over disse arbejdsopgaver i stedet og holder sig travlt beskæftiget. På den måde kan man have god samvittighed, for man er jo ikke doven, og man gør oven i købet ting, som er nyttige – og tingene skal jo gøres før eller siden, og så kan man jo lige så godt få dem gjort nu. Ikke mindst fordi man er inde i en periode, hvor arbejdet med ph.d.-afhandlingen ikke bærer frugt – så man udnytter oven i købet tiden konstruktivt! Man kan bilde sig selv mange ting ind – men som regel sidder der alligevel en dårlig samvittighed i baghovedet og nager. Og den vokser sig større og større, som tiden går og man får ikke arbejdet på sin ph.d.-afhandling. Det er en ond cirkel, for konsekvensen af den befriende foretagsomhed er, at arbejdet med ph.d.-afhandlingen stopper – og man er på vej ud i sumpen.

Typiske udsagn, der afslører overspringshandlinger, er f.eks.:

- "Hvis jeg lige rydder op på mit skrivebord først, så kan jeg meget bedre overskue at gå i gang."
- "Jeg bør lige få læst lidt mere, inden jeg begynder at skrive."
- "Jeg ville have det meget bedre, hvis jeg lige fik lavet alle de småting, der ligger og venter, først."
- "Jeg kan ikke koncentrere mig, fordi jeg går og tænker på, hvordan Moster Oda har det, så jeg må hellere få ringet til hende først."
- "Der er også andre ting i livet, der er vigtige, så jeg må hellere tage hjem og være en god mor og hustru – så har jeg ikke dét at have dårlig samvittighed over."
- "Vinduerne trænger sådan til at blive pudset – og det skal jo gøres. Det har ventet alt for længe. Ja, det er næsten pinligt lang tid siden, at de sidst er blevet pudset."
- "Jeg har et stort ansvar over for mine studerende, så jeg må hellere få forberedt mig grundigt til næste gang og lave nogle nye plancher."

Utålmodighed

Tålmodighed er en dyd – ikke mindst når man er forsker. Man skal kunne kæle for detaljen, man må ikke være overfladisk – og det kræver tålmodighed. Utålmodighed kan føre én ud i sumpen, hvis man piner sig selv med selvsnak om, at man burde præstere mere på kortere tid, hvis man sætter unødvendige deadlines etc. Man må være indstillet på, at processen kan være langsom. Det tager tid at komme ind i emnet, og det tager tid at komme igennem den mentale omstillingsproces. Ligeledes må man være indstillet på, at ting skal skrives om – ofte flere gange.

Typiske udsagn, der afslører utålmodighed, er f.eks.:

- "Det her går al for langsomt – jeg når ingenting."
- "Jeg har så meget at lave, og det rykker ikke noget som helst."
- "I går lovede jeg mig selv, at jeg ville være færdig med dette afsnit, og jeg nåede det ikke – nu skrider hele min tidsplan."

Perfektionisme

Perfektionisme handler om at have en indre kritiker, der ikke tillader fejl, og som kun er tilfreds, når det perfekte produkt ligger klar. Ofte vil ph.d.-perfektionisten have, at ph.d.-afhandlingen skal være et stort og vægtigt bidrag til forskningen – faktisk bør man mindst opnå en Nobel-pris, før ens arbejde har en berettigelse. Men det handler også om frygten for at blive bedømt af andre og om frygten for ikke at slå til i forhold til forskningsverdenens krav. Og for mange ph.d.-studerende handler det om frygten for ikke at slippe igennem vejleders og bedømmelsesudvalgets nåløje.

Typiske udsagn, der afslører perfektionisme, er f.eks.:

- "Jeg duer ikke til at skrive – mine vejledere kritiserer altid det, jeg afleverer til dem."
- "Jeg får altid kritik – mit arbejde er aldrig godt nok."
- "Jeg kan ikke se, at det her nytter noget – jeg kan jo ikke bidrage med noget nyt."

Mantraer

Mantraer er uhensigtsmæssige regler, man følger, når man skal arbejde. F.eks. at man skal være inspireret, før man kan begynde at arbejde. Eller at man skal have læst al eksisterende litteratur på området, før man kan begynde at skrive. Eller at det at skrive kræver store blokke af sammenhængende tid. Eller at man først skal begynde at skrive, når man har noget originalt eller overvældende intelligent at formidle videre.

Typiske udsagn, der afslører uhensigtsmæssige mantraer, er f.eks.:

- "Jeg bidrager ikke med noget nyt."
- "Alt det, jeg skriver, har været skrevet før – og oven i købet bedre – så hvorfor gentage andre folks guldorn?"
- "Jeg bliver nødt til at vente med at arbejde, indtil jeg har overskud og føler mig inspireret. Jeg har slet ikke tid til at tænke eller fordybe mig lige nu."
- "Jeg ved slet ikke nok til at begynde at skrive."
- "Alle mine kollegaer er meget belæste, og jeg har ikke læst halvdelen af den teori, de slynger om sig med. Jeg bliver nødt til at få læst noget mere."

4.3.3: Hvordan kommer man ud af sumpen?

Efter den lidt opmuntrende beskrivelse af sumpen, er tiden kommet til at give nogle gode råd om, hvordan man kommer ud af sumpen, hvis man først har forvildet sig derud.

Godt begyndt er halvt fuldendt

Sørg for at få lavet en god projektbeskrivelse, hvor du har en klar problemstilling. Sørg for at få opstillet en projektmodel, således at teori, metode, empiri og problemstilling hænger sammen. Det tager længere tid, end man tror – typisk op imod et halvt år. Projektbeskrivelsen og ikke mindst problemformuleringen bør dog revideres jævnligt. Men godt begyndt er halvt fuldendt.

Lægger man det stykke arbejde for dagen, har man et fokus undervejs, så man ikke drukner i junglen af spændende muligheder. Det er ikke det samme, som at man partout skal holde fast i sit udgangspunkt – men man skal være bevidst om, hvad man laver, og hvordan de valg og de fravalg, man træffer undervejs, påvirker projektet. Det er sjældent, at man holder fast i sit oprindelige udgangspunkt i løbet af de 3 år – og det er heller ikke meningen eller et forskningsmæssigt ideal, at man gør det. Som vi har været inde på tidligere i dette kapitel, så er det en god idé,, at man ved vejs ende kan redegøre for sin erkendelsesrejse – også over for læseren.

Det har selvfølgelig også det formål, at man ikke risikerer at sidde med for mange løser ender, som ikke kan bindes sammen i en nydelig sløjfe efter tre år. Tingene skal hænge sammen – og det nytter ikke noget, at man prøver at få det til at hænge sammen, når de tre år er ved at være gået, uden at man har gjort sig tanker undervejs om, hvordan det kan komme til at hænge sammen – og om det kan hænge sammen.

Skriv fra starten

Skriv fra starten – og bliv ved med at skrive! Man skal ikke have læst en masse bøger og deltaget i en masse kurser, før man kan skrive. Skriv tanker ned, skriv referater af bøger og artikler, skriv inspiration fra kurser ned.

Ofte vil man føle, at det er umuligt at lave en præcis problemformulering, hvis man ikke har en omfattende viden inden for emnet. Derfor venter man med at skrive, til man har samlet sig mere viden. Problemet er blot, at det er svært at vide, hvilken viden man skal samle ind,

hvis man ikke har en problemformulering at gå ud fra. Derudover bliver tilegnelsen af teorierne ofte passiv, fordi man ikke har noget konkret at relatere den til. Derfor bør skrivning og vidensindsamling være to sideløbende processer.

Det er klart, at det kan være frustrerende, idet risikoen for spildt arbejde er til stede, hvis man skriver, inden man har nedfældet alt i en smuk struktur inde i sit hoved. Mange har den opfattelse, at de først kan begynde at skrive, når problemformulering, teorivalg, dataindsamling etc. er på plads mentalt set – først da sætter man pennen til papiret og begynder at skrive. Det er en stor misforståelse! Og tilmed en sikker måde at skabe en massiv skriveblokering på, fordi man – hvis man udskyder skriveprocessen for længe – ikke kan finde hoved eller hale i noget som helst. Man drukner ganske enkelt i teori, data etc. og mister dermed overblikket.

Derfor er det vigtigt, at man betragter skriveprocessen som en del af tanke-, afklarings-, analyse- og afgrænsningsprocessen. Skriveprocessen er afslørende. Man bliver hurtigt bevidst om, hvad man ved og ikke ved, hvor de svage og uafklarede punkter ligger, at strukturen er ulogisk, at teorifundamentet er hullet, at analysen mangler et væsentligt punkt, at argumentationskæderne har nogle brister etc.

Skrivningen handler altså langt fra kun om det færdige produkt – og man må acceptere, at første udkast så godt som aldrig er lig det færdige produkt. Man må ikke opfatte det som spild af tid, når noget skal skrives om – det er en del af en vigtig læringsproces, og det er en måde, hvorpå man kan forbedre det færdige produkt og skabe fremdrift i projektet.

Har man rigtig svært ved at komme i gang med skrivningen, er det ofte en god idé at tale i stedet for at skrive. Indtal dine tanker på bånd – eller bedre endnu: Få en kollega til at lytte til din historie, og lad kollegaen tage notater undervejs. På den måde kommer du i gang med din fortælling – og samtidig får du feedback og sparring på det, du siger. Det kan ofte være en god måde at skabe sig en tempofordel på, hvis man ikke kan få gang i skriveprocessen.

Brug dit netværk

Brug kollegaer og vejledere som sparringspartnere undervejs. Som sagt tidligere kan det godt være en meget ensom proces at skrive en ph.d.-afhandling, og efterhånden som man fordyber sig mere og mere i en problemstilling, vil man også opleve en stigende grad af isolation. Brug dine kollegaer og vejledere flittigt. Få dem til at læse dine ting igennem, bed om kommentarer, lav studiegrupper, afhold seminarer eller frokostdiskussioner, hvor du fremlægger dine tanker eller skriverier.

Tal med din vejleder om processen, sådan som du oplever den. De fleste vejledere har selv været igennem et ph.d.-forløb, og de har ofte også stor erfaring fra tidligere forløb, hvor de har fungeret som vejledere.

Sørg for, at det er muligt for dig at have en åben og neutral dialog. Det er ikke nok med vejledere, projektejere og andre projektinteressenter. Det er vigtigt at have kvalificerede samtalepartnere, som man har tillid til og kan tale fortroligt med om de ting, du ikke har lyst til at involvere vejledere og andre projektinteressenter i. Oftest er det en god kollega, som selv kender systemet og den proces, man er i gang med.

Andre gange kan det være venner og familie. Selv om det ofte kan være svært at diskutere problemstillingerne med venner og familie, som ikke på samme måde er inde i den forskningsmæssige verden, så brug dem alligevel. Forklar dem, hvad det er, du beskæftiger dig med. Det er en god formidlingsøvelse at skulle forklare ikke-fagfolk, hvad det er, man arbejder med. Samtidig bliver man tvunget til at gennemtænke det på "almindeligt sprog", og det er tit med til at skabe større klarhed, og man bliver også tvunget til at argumentere for projektets relevans.

4.3.4: Håndtering af skriveblokering

Bliver man ramt af skriveblokering er der mange gode råd at hente. Vi har nævnt nogle af dem her, men der findes også en række skriveteknikker, som man kan benytte sig af, hvis det kniber med at komme i gang med skriveprocessen.

Vi vil ikke gennemgå de forskellige teknikker her, men blot henvise til følgende gode bøger, som er særdeles nyttige til at få gang i skriveprocessen, når man er gået i stå, f.eks. Andersen (1992), Rienecker (1991+2000) samt Tofteskov (2000).

KAPITEL 5

REDSKABER TIL BRUG UNDERVEJS

Tidligere kunne forskere bruge oceaner af tid på at finde og hjemlåne relevant litteratur. Med den moderne teknologi er problemet blevet næsten lige omvendt: man risikerer at drukne i litteratur. Man behøver ikke engang at rejse sig fra sit skrivebord – der findes talrige databaser på internettet, hvor man kan søge og hjemlåne litteratur. Som ansat ved Handelshøjskolen i København nyder man endvidere godt af et utroligt velfungerende bibliotek, hvor man ikke kun har let adgang til alskens litteratur, men endvidere også kan få hjælp til sin søgning, så man ikke drukner i litteraturens store, sorte hav.

Kapitlet her giver en oversigt over nogle af de mange, mange muligheder for litteratursøgning, samt information om hvordan man kan købe bøger over nettet fra Handelshøjskolens boglade, Samfundslitteratur.

Kapitlet indeholder også informationer om, hvordan man holder styr på sin litteratur via programmet Reference Manager.

Derudover er der information om Handelshøjskolens IT-service. Endelig gennemgås en række af de databaser og programmer, som Handelshøjskolen stiller til rådighed for sine ansatte.

5.1: Handelshøjskolens Bibliotek

Handelshøjskolens Bibliotek er opdelt i Økonomisk Bibliotek og Sprogbiblioteket. Økonomisk Bibliotek er placeret i Handelshøjskolens nye bygning på Solbjerg Plads 3 med indgang fra foyeren. Sprogbiblioteket er placeret i Handelshøjskolens sproglige fakultet i Dalgas Have.

Økonomisk Bibliotek dækker primært erhvervsøkonomiske emner, herunder virksomhedsledelse, afsætningsøkonomi, regnskabsvæsen, organisation, finansiering, politik, sociologi, turisme og transport samt jura, statistik, edb, nationaløkonomi mv.

Sprogbiblioteket dækker primært erhvervsproglige emner, herunder engelsk, fransk, tysk, spansk, italiensk, russisk og japansk sprog samt lingvistik, litteratur, interkulturel kommunikation, datalingvistik mv.

5.1.1: Hjemlån og lånevilkår

Lånerkort: For at hjemlåne materiale fra Handelshøjskolens bibliotek skal man anskaffe sig et lånerkort. Det gøres ved at kontakte Udlånsadministrationen på lokalnr. 3698. Alternativt kan man udskrive en indmeldelsesblanket fra <http://www.cbs.dk/library/laandk.shtml>, som sendes med intern post til biblioteket eller faxes på faxnr. 38 15 36 63.

Lånevilkår: Som ansat ved Handelshøjskolen har man særligt gunstige lånevilkår, hvilket blandt andet omfatter:

- længere lånetid
- mulighed for at få materiale tilsendt med intern post
- gebyrfritagelse ved hjemkaldelser, påmindelser og regninger
- gratis kopiering ved direkte benyttelse af biblioteket.

Lånetid: Som nævnt har man som ansat ved Handelshøjskolen længere lånetid end "almindelige" lånere. Som ansat er lånetiden for bøger 3 måneder, for AV-bånd 1 måned og for tidsskrifter 14 dage. Man skal dog være opmærksom på, at den forlængede lånetid på 3 måneder for bøger kun gælder, hvis materialet ikke bliver reserveret af andre lånere. I så fald får man en hjemkaldelse efter 1 måned.

Hjemkaldelse: Når bøger hjemkaldes, modtager man først en hjemkaldelse, derefter en 1. rykker og så en påmindelse. Afleverer man stadig ikke bogen, får man tilsendt en regning på bogen, og dette indberettes til institutbestyreren. Når man har modtaget en påmindelse fra biblioteket, bliver ens lånerkort spærret for udlån og bliver først genåbnet, når biblioteket har modtaget materialet. Bøgerne kan leveres tilbage til biblioteket via den interne post.

Forlængelse af lånetid: Ofte har man behov for at have bogen i længere tid end de 3 måneder, og det er der også mulighed for, så længe bogen ikke bliver reserveret af andre lånere. For at få lånetiden forlænget skal bogen dog lige en tur over biblioteket først. Får man sine biblioteksbøger leveret med intern post (se nedenfor), ligger der i bogen en slip, som man kan udfylde med sit lånummer, hvis man ønsker bogen retur. Bogen kommer så

retur, når den har været udlånt til lånere, der har reserveret bogen. Selv om bogen ikke bliver reserveret af andre lånere, skal bogen under alle omstændigheder retur til biblioteket efter 3 måneder. Man kan altså sagtens forlænge lånetiden på en bog, men den skal lige en tur omkring biblioteket først. Det sker ligesom ovenfor ved at udfylde slippen i bogen med sit lånummer og lægge bogen med udfyldt slip i den interne post, hvorefter den kommer retur i løbet af 1-2 dage. Det kan virke omstændeligt, men begrundelsen for denne procedure er, at biblioteket naturligt nok gerne vil have overblik over, hvorvidt en bog er bortkommet eller ej, således at bibliotekets bogbestand hele tiden kan holdes ajour – og dette kan kun ske ved, at biblioteket fysisk får bogen hjem med jævne mellemrum.

Bortkomne bøger: Er du så uheldig, at én af bibliotekets bøger bortkommer, skal du naturligvis rette henvendelse til bibliotekets udlånsadministration. Hvis du har afleveret materialerne og derfor mener, at bøgerne må være bortkommet efter afleveringen, skal du ligeledes rette henvendelse til udlånsadministrationen og bede om at få en tro-og-love-erklæring, som du udfylder og returnerer til biblioteket. På den måde undgår du et økonomisk mellemværende med biblioteket, og du undgår også, at dit lånerkort bliver spærret for fremtidige udlån.

5.1.2: Bibliotekets mange muligheder

Som ansat på Handelshøjskolen åbner der sig et rent slaraffenland af litteratursøgningsmuligheder. Desværre er det de færreste, der er klar over, *hvor* mange muligheder der er – og det er synd! For det første er det utroligt let at finde det, man søger – og man kan som regel finde det siddende mageligt foran computeren ved sit skrivebord. Det er uhyre sjældent, at man er nødt til fysisk at bevæge sig over på biblioteket. For det andet er det imponerende, hvad man på den ene eller anden måde kan skaffe hjem fra Handelshøjskolens Bibliotek. Det gælder også materiale fra andre biblioteker og dokumentleverandører. Som tommelfingerregel må man sige, at intet er umuligt.

Bibliotekskurser: For at få det fulde udbytte af mulighederne kræver det selvfølgelig, at man er bekendt med mulighederne – og at man kan finde rundt i junglen af muligheder. Her i manualen gennemgår vi de væsentligste søgemaskiner og databaser, som man har adgang til som ansat på Handelshøjskolen. Biblioteket arrangerer dog jævnligt bibliotekskurser, typisk over to formiddage, hvor man på kyndig vis bliver guidet igennem junglen. Har man ikke tidligere, f.eks. som studerende på Handelshøjskolen, stiftet bekendtskab med Handelshøjskolens Bibliotek, kan et sådan kursus klart anbefales. Du kan på oplysninger om bibliotekskurser for ansatte ved at kontakte Søren Madsen på lokal 3721 eller Liv Bjerger Laursen på lokal 3734.

Online-vejledninger: På bibliotekets hjemmeside finder man desuden en række vejledninger og søgetips, blandt andet en introduktion til søgning i Hermes-Cat med eksempler og øvelser. Vejledninger og søgetips findes på: <http://www.cbs.dk/library/publguidesdk.shtml>.

Bibliotekets personale: Udover søgemaskiner og databaser skal man være opmærksom på, at biblioteket er bemandedet med uhyre kompetente bibliotekarer, som ofte har specialiseret sig i bestemte emner (se under fagreferenter under "Andre biblioteksfaciliteter").

5.2: Hermes – bibliotekets online informationssystemer

Hermes er betegnelsen for bibliotekets online informationssystemer. Hermes består af Hermes-Cat, Hermes-Web, Handelshøjskolens forskningsdatabase, cd-rom databaser samt Hermes Internetvejviser.

I **Hermes-Cat** finder man den samlede materialebestand på både det Økonomiske Bibliotek og Sprogbiblioteket. Hermes omfatter bøger, tidsskrifter, årsberetninger, udvalgte tidsskrifter, avisartikler, hovedopgaver, specialer, AV-bånd mv.

I **Hermes-Web** finder man bibliotekets store cd-rom database samt adgang til en lang række databaser via internet. Som ansat på Handelshøjskolen har man adgang til langt de fleste databaser fra ens egen pc.

Research@CBS er en forskningsdatabase, der indeholder alle publiceringer fra Handelshøjskolens forskere fra 1999 og frem.

Hermes-CD er bibliotekets samling af cd-rom databaser.

I **Hermes Internetvejviser** finder man en række internetressourcer inden for Handelshøjskolens faglige område.

5.2.1: Hermes-Cat

Hjørnестenen i bibliotekets søgesystem er Hermes-Cat. Det er en database, der rummer referencer til alle de bøger, tidsskriftsartikler, avisartikler, årsberetninger og AV-bånd, som biblioteket har stående.

HÅNDBOG FOR PH.D.-STUDERENDE: Hvordan man kommer godt i gang – og bliver færdig

Søgning af bestemt materiale: Når man søger efter materiale med kendt forfatter og titel, er det en god idé kun at søge på forfatterens efternavn, ligesom det også anbefales kun at skrive nogle nøgleord fra titlen i stedet for at skrive den fulde titel.

Søgebilledet ser således ud:

Søgning

Forfatter:

Udfyld feltet med navnet i vilkårlig rækkefølge: *juul foss* eller *nicolai juul foss* eller *juul foss nicolai*

Titel:

Vælg et par markante ord fra titlen fx:
virtual regulation eller skriv den præcise titel *virtual regulation of virtual organizations*

Emne:

Indtast et eller flere emneord, fx.: *franchising* eller *virtuelle organisationer* eller hvis du er i tvivl om ordendelsen *viru? org?*

Kombination af flere emner: *fødevarerindustri danmark*

Tvivl om ordendelsen? Søgning på flere endelser ad gangen? Brug "?": *nicola?*

NB! Alle søgeresultater viser først bøger, dernæst tidsskriftstitler, artikler i bøger/tidsskrifter.... elektroniske ressourcer.

Resultatet af en søgning ser således ud:

Søgeresultat - Fuld post -

Resultatet af søgningen "(fo=ARGYRIS) og (ti=ORGANIZATIONAL og ti=LEARNING og ti=II)" er en post : <i>Bog</i>	
FORFATTER	Argyris, Chris og Donald A. Schön
TITTEL	Organizational learning II -theory, method and practice-
SERIE	Addison-Wesley series on organizational development
PUBL. DATA .	Addison-Wesley, Reading, Mass., 1996 305 s.
EMNEORD	Organisatorisk læring ; engelsksproget ; den lærende organisation ; organisationsteori og virksomhedsledelse ;
PLACERING	Økonomisk Bibliotek - Bogsamling + Semestersamling: 423 arg
LØBENR.	964154
STATUS	Økonomisk bibliotek ..: Antal: 8 , Udlånt: 8 , Reservationer: 2 Økonomisk bibliotek ..: Antal: 1 SEMESTERSAMLING Økonomisk bibliotek ..: Antal: 1 IKKE DISPONIBELT MATERIALE
	RESERVERING / BESTILLING

Under PLACERING kan man se, hvor på biblioteket materialet er opstillet. Som ansat på HHK kan man dog få materialet leveret direkte i sit dueslag, så opstillingen er sjældent relevant.

Under STATUS kan man se, hvor mange eksemplarer biblioteket har af det pågældende materiale, hvor mange eksemplarer, der er udlånt, og om der er reservationer på materialet.

Under RESERVERING kan man bestille materialet til hjemlån (se nedenfor).

Emnesøgning: Der er også mulighed for at søge på et bestemt emne. Her anbefales det at lave en trunkeret søgning ved at sætte et ? efter søgeordet, f.eks. økonomistyring?. På den måde får man også økonomistyringssystemer med i søgningen.

Søgning

Forfatter:

Udfyld feltet med navnet i vilkårlig rækkefølge: *juul foss* eller *nicolai juul foss* eller *juul foss nicolai*

Titel:

Vælg et par markante ord fra titlen fx:
virtual regulation eller skriv den præcise titel *virtual regulation of virtual organizations*

Emne:

Indtast et eller flere emneord, fx.: *franchising* eller *virtuelle organisationer* eller hvis du er i tvivl om ordendelsen *virtu? org?*

Kombination af flere emner: *ledelseindustri danmark*

Tvivl om ordendelsen? Søgning på flere endelser ad gangen? Brug "?": *nicola?*

NB! Alle søgeresultater viser først bøger, dernæst tidsskriftstitler, artikler i bøger/tidsskrifter.... elektroniske ressourcer.

Søgningen giver en række poster:

Søgeresultat - Fuld post -

<i>Emneord</i>	
EMNEORD	Økonomistyring
PLACERING	470
SYNONYMER	Økonomisk styring
OVERORDNET EMNEORD	Regnskabsvæsen-almment
UNDERORDNET EMNEORD	Interne afregninger
	Profitcentre
	Økonomistyringssystemer

blandt andet en emnepost (økonomistyring), engelske emneord (ingen i dette tilfælde), synonyme (økonomisk styring) samt over- og underordnede emneord. Her kan man så klikke sig ind på de poster, der bedst beskriver det emne, man søger litteratur om.

Når man laver en emnesøgning, skal man dog holde sig for øje, at selv om der tildeles emneord til alle bibliotekets materialer, så er det umuligt at beskrive et materiales indhold i detaljer ved hjælp af emneord. Derfor kan man sagtens risikere, at søgningen ikke giver nogle resultater, hvis den f.eks. er for specifik. Så må man prøve med nogle mere generelle termer.

Artikler og tidsskrifter: I Hermes-Cat kan man også finde artikler fra de ca. 2.500 tidsskrifter, som biblioteket har.

En tidsskriftsartikelpost ser således ud:

Søgeresultat - Fuld post -	
<i>Artikel</i>	
FORFATTER	Schein, Edgar H.
TITEL	Coming to a new awareness of organizational culture
TRYKT I	The art of managing human resources
PUBL. DATA	1987, S. 261-277
EMNEORD	engelsksproget ; organisationskultur ; virksomhedskultur ;
PLACERING	Økonomisk Bibliotek - Bogsamling: 658.300 art
LØBENR.	891525

Det er også muligt at søge på et bestemt tidsskrift og få en oversigt over alle artikler fra dette tidsskrift. Man skal dog være opmærksom på, at bibliotekets tidsskriftshold er begrænset i forhold til de store artikeldatabaser, og da man desuden ikke kan bestille tidsskriftsartikler hjem fra Hermes-Cat, anbefales det under alle omstændigheder at prøve at finde relevante artikler i de store artikeldatabaser som f.eks. ABI/Inform og UnCover (se afsnit 5.3.1 og 5.3.2).

Biblioteket har desuden en avisartikelsamling, som består af udklip fra Berlingske Tidende, Politiken, Børsen, Jyllands-Posten og Erhvervsbladet. Artikelsamlingen er påbegyndt i 1988, og der er klippet avisartikler ud om firmaer og om centrale erhvervsøkonomiske emner, herunder brancher. Artiklerne kan søges i Hermes-Cat. Avisartiklerne kan ikke hjemlânes, men kan lånes til kopiering og læsesalsbrug på biblioteket. De fleste avisartikler kan dog også søges og udskrives via Polinfo (se afsnit 5.3.4.2).

En avisartikelpost ser således ud:

Søgeresultat - Fuld post -	
<i>Avisartikel</i>	
TITEL	Ny Hamlet-chef udfordrer offentlige sygehuse
TRYKT I	Børsen
PUBL. DATA	1996-08-16
EMNEORD	dansk sproget ; privathospitaler ; Hamlet ;
PLACERING	Økonomisk Bibliotek - Avisartikelsamling / emner: 362.1

I dette tilfælde beder man således blot om at låne avisartiklerne for emne 362.1, hvor efter man får udleveret et chartek med denne artikel samt artikler inden for samme emneområde.

Internetressourcer: I erkendelse af internettet som vigtig kilde til informationer har biblioteket indekseret en række internetressourcer i Hermes-Cat. URL-adresserne er søgbare på lige fod med øvrige materiale.

En internetressourcepost ser således ud:

Søgeresultat - Fuld post -	
<i>Hjemmeside</i>	
TITEL	The Society for Organizational Learning
UDG./RED	The Society for Organizational Learning
EMNEORD	Den lærende organisation ; Organisatorisk læring ;
URL_ADRESSE	http://www.sol-ne.org/

Man skal blot klikke i feltet URL_ADRESSE, så bevæger man sig ud på nettet til den pågældende hjemmeside.

Bestilling og reservering: Finder man noget materiale, som man ønsker at bestille eller reservere, klikker man på RESERVERING under den enkelte søgepost. Herefter udfyldes lånerkortnummer (står på lånerkortet) samt pinkode (som regel de sidste 4 cifre i ens cpr-nummer). Dernæst skal man udfylde dato for, hvornår materialet ikke længere har interesse (hvis det er udlånt) samt afhentningssted. Har man kontor på Handelshøjskolen, kan man med fordel vælge "intern post" under afhentningssted – så får man bogen leveret i sit due-slag.

Hvis man ikke kan finde det, man søger: Kan man ikke finde det, man søger i Hermes-Cat (eller i de store artikeldatabaser) kan man prøve at sende en e-mail til biblioteket med en reference på det, man søger. Referencen skal naturligvis være så nøjagtig som overhovedet muligt. Så vil biblioteket forsøge at bestille materialet hjem i fjernlån fra andre biblioteker. Erfaringen er, at serviceniveauet på HHK's bibliotek er bemærkelsesværdigt højt, og stort set alt kan lade sig gøre!

Vejledninger og søgetips: På bibliotekets hjemmeside findes der to online-vejledninger til Hermes-Cat. En kort vejledning, som findes i en udskriftvenlig version og dermed kan printes, findes på <http://www.cbs.dk/library/infsoegstuddk.shtml>. Desuden findes der en introduktion til Hermes-Cat med eksempler og øvelser på <http://www.cbs.dk/library/undervisning/>.

5.2.2 Hermes-Web

Hermes-Web giver adgang til en lang række elektroniske ressourcer. Nedenfor findes en oversigt over de fleste databaser i Hermes-Web. Vi har valgt kun at gennemgå de væsentligste databaser (markeret med gråt) i detaljen – øvrige databaser kan man finde hjælp til og information om på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/webbasedk.shtml>.

Tabel 1: Oversigt over databaser i Hermes-Web:

<u>Elektroniske tidsskrift-databaser</u>	<u>Litteratursøgning</u>	<u>Avisartikler</u>	<u>Statistik</u>	<u>Brancher, markeder og virksomhedsinformation</u>	<u>Working papers</u>	<u>Diverse</u>
ABI/Inform (erhvervs-økonomisk tidsskriftdatabase)	ABI/Inform (erhvervs-økonomisk tidsskriftdatabase)	Børsen Online (web-udgave af Dagbladet Børsen samt avisartikelarkiv)	Danmarks Statistik-bank (Danmarks Statistiks elektroniske databaser)	ABI/Inform (erhvervs-økonomisk tidsskriftdatabase)	Centre for Economic Policy Research (erhvervs-økonomiske discussion papers)	Britanica.com (web-version af Encyclopedia Britannica)
Emerald Library (tidsskrift-database inden for ledelse bredt forstået)	Artikelbasen (tidsskrift- og artikeldatabase)	Polinfo (fuldtekst-adgang til danske aviser og tidsskrifter)	Global Market Information Database (international database fra Euromonitor)	Amadeus (finansiel virksomhedsdatabase)	NBER Working Papers (National Bureau of Economic Research)	Oxford English Dictionary (web-udgave af ordbogen)
General Business File Internat'l (international business database)	bibliotek.dk (Danmarks nationalkatalog)	Udenlandske aviser (fuldtekst database til udenlandske aviser)		Business & Industry (international database med branche-, firma-, produkt- og markedsinformation)	WoPec (Working Papers in Economics)	SignForm (standard-blanketter og formularer inden for revision og jura)
JSTOR (fuldtekst tidsskriftdatabase inden for samfundsvidenskab)	EconLit (bibliografisk database med abstracts for økonomisk litteratur fra 1969 og frem)			Business and Company Resource Center (virksomheds- og branchedatabase)		
Kluwer-online (erhvervs-økonomisk og samfundsvidenskabelig tidsskrift-database)	Frantext (fransk fuldtekst database, hovedsageligt skønlitteratur)			Børsen Online (web-udgave af Dagbladet Børsen samt avisartikelarkiv)		
Science Direct (Elsevier) (videnskabelig fuldtekst tidsskriftdatabase)	General Business File Internat'l (international business database)			General Business File Internat'l (international business database)		
SpringerLINK (elektronisk tidsskriftdatabase)	Social Science Citation Index (SSCI) (stor samfundsvidenskabelig database)			Greens Online (virksomhedsdatabase)		
	UnCover (generel tidsskriftdatabase)			Investext Plus (investerings-rapporter)		
	World Advertising Research Center (artikler inden for markedsføring)			Polinfo (fuldtekst adgang til danske aviser og tidsskrifter)		

5.3: Tidsskrift- og avisartikeldatabaser

I det følgende gennemgås de væsentligste tidsskrift- og artikeldatabaser under Hermes-Web. Det er kun de mest centrale funktioner, der gennemgås. Mere udførlige manualer kan findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/publguidesdk.shtml>.

Man får adgang til samtlige tidsskrift- og artikeldatabaser på bibliotekets web-side: <http://www.cbs.dk/library/webbasedk.shtml>.

5.3.1 ABI/Inform

Indhold: ABI/Inform (kaldes også ProQuest) indeholder artikler fra ca. 1000 engelsksprogede, erhvervsøkonomiske tidsskrifter. ABI/Inform er især velegnet til søgning efter aktuelle artikler om erhvervsøkonomiske emner såsom brancher, fusioner, organisationsteori, strategi etc.

Adgang: Der er adgang til ABI/Inform fra bibliotekets hjemmeside fra følgende hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/webbasedk.shtml> eller fra ABI/Inform's egen hjemmeside: <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=407&TS=985273400>.

Søgning: I ABI/Inform søger man i tidsintervaller, og man skal derfor være opmærksom på, hvilket tidsinterval man søger i. I feltet **Date range** angiver man, om man vil søge i **Current** (dækker 1999 og frem) eller i **Backfile** (dækker 1986-1998) eller i **Deep backfile** (dækker perioden før 1986). Der er to forskellige søgemuligheder i ABI/Inform – man kan vælge mellem **basic** eller **guided**. **Basic** kan med fordel bruges, hvis man leder efter en artikel, hvor man kender forfatter og/eller titel. **Guided** er især velegnet, hvis man vil lave en søgning på et bestemt emne. Både i **basic** og i **guided** søgning kan man vælge at søge efter et ord, der figurerer i titlen på artiklen eller i artiklens abstract, eller man kan vælge at søge på et ord i selve artiklen. Vælger man **guided** søgning, får man desuden mulighed for at lave begrænsninger, der kan systematisere og lette søgningen.

Udskrift af artikler: En stor del af artiklerne i ABI/Inform er tilgængelige i fuld tekst, således at de kan printes ud med det samme fra ens pc. Jo ældre artiklerne er, jo mindre er andelen af fuld tekst-artikler. Artiklerne kan være tilgængelige i flere formater, og man kan vælge det format, man ønsker, ved at klikke på ikonerne til venstre for artikel-resultaterne:

Tabel 2: Oversigt over udskriftsformater i ABI/Inform:

Citation/ abstract:	Giver et kort referat af artiklens indhold og oplysninger om, hvor og hvornår den er trykt.
Full text:	Her får man den fulde tekst, men uden illustrationer, grafer, tabeller etc.
Text + graphics:	Her får man den fulde tekst samt illustrationer, grafer, tabeller etc. – ofte er illustrationer mv. i dette format dog meget utydelige, når de printes.
Page ima- ge:	<p>Dette format er langt det bedste, hvis man ønsker at printe artiklen ud – og formatet giver tydelige illustrationer mv. Det er en pdf-fil, som læses af programmet Adobe Acrobat Reader, der som regel ligger på pc'en i forvejen.</p> <p>Ellers kan den hentes gratis på internettet, eksempelvis via bibliotekets hjemmeside: (http://www.cbs.dk/its/p/online/vejledningerdk.shtml). Dette format svarer til en fotokopi af artiklen, sådan som den er trykt i tidsskriftet. Det er altså langt den hurtigste måde at erhverve sig en kopi af en artikel – forudsat at formatet altså er tilgængeligt.</p> <p>Er page image-formatet ikke tilgængeligt, kan man prøve at søge efter artiklen i UnCover, hvor man kan bestille en fotokopi af artiklen, som kan sendes fra biblioteket med intern post, som regel i løbet af ganske få dage (se nærmere vejledning under UnCover.)</p>

Vejledninger og søgetips: En mere udførlig manual til ABI/Inform findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/haabi.shtml>.

5.3.2: UnCover

Indhold: UnCover er en database, der indeholder referencer til over 18.000 tidsskrifter. Herfra kan der hentes mere end 8,8 millioner artikler. Der er to hovedfunktioner i UnCover: almindelig artikelsøgning samt overvågning af udvalgte tidsskrifter og emner.

Adgang: For at få adgang til samtlige funktioner i UnCover skal man have et *profile number* og et *profile password*, som fås ved at henvende sig til HB-Info (Søren Madsen, lok. 3721 eller Liv Bjerger Laursen, lok. 3734). Adgangen til UnCover får man fra følgende internetadresse: www.cbs.dk/library/uncoverservicedk.shtml.

Søgning: Til almindelig artikelsøgning klikker man på ikonet "Search UnCover Now". Herfra har man adgang til at søge referencer til artikler og tidsskrifter.

Man kan vælge mellem følgende søgeelementer:

- Keyword
- Author or name
- Journal Title Browse
- Search all indexes

Nederst på siden er det muligt at begrænse søgningen på årstal.

Bestilling af artikler: Artikler fra almindelige søgninger i UnCover kan bestilles via e-mail. Når man har fundet en artikel, man ønsker at bestille, klikker man på "**E-mail this Citation**" og udfylder tekstfelterne således:

Send to: bestil.lib@cbs.dk

Subject: Bestilling

Comment: Dette felt udfyldes med navn, lånernr. og institutbetegnelse

Herefter klikker man på "**Send Record Now**". Herefter vil man i løbet af som regel ganske få dage modtage den bestilte artikel med intern post.

Bemærk, at det kun er første gang i en søgning, at man skal udfylde disse felter. Finder man senere i søgningen en artikel, man gerne vil bestille, klikker man blot på "**E-mail this Citation**", hvorefter felterne allerede er udfyldt – så er det bare at klikke på "**Send Record Now**".

Vejledninger og søgetips: En mere udførlig manual til UnCover findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/ucvdk.shtml>.

5.3.3: UnCover Reveal

Overvågningsdatabase: UnCover Reveal er en overvågningsdatabase, hvor man opretter sin personlige overvågningsprofil baseret på tidsskrifter og/eller emner, som har særlig relevans. Hver gang et bestemt tidsskrift udkommer, får man tilsendt en mail, hvori man kan se referencerne på de artikler, der er i det pågældende nummer af tidsskriftet (dvs. forfatter og artiklens titel). På samme måde har man mulighed for at overvåge specielle emner – her fo-

regår overvågningen således, at der én gang om ugen automatisk foretages en søgning i den mængde af artikler, der er lagt ind i UnCovers database i løbet af ugen. Er der indlagt artikler om ét af de emner, man har føjet ind i sin personlige overvågningsprofil, får man ligeledes tilsendt en mail med reference til artiklen.

UnCover Reveal er med andre ord en særdeles nem måde at holde sig orienteret om, hvad der foregår inden for et bestemt fag, og man kan hele tiden ændre sin søgeprofil, så man kun får relevante referencer tilsendt.

Adgang: For at benytte UnCover Reveal skal man logge sig ind med sit personlige *profile number* og *profile password* på "**UnCover Reveal**" i menubjælken øverst på skærmen. Der er adgang til UnCover Reveal fra følgende internetadresse: www.cbs.dk/library/uncover servicedk.shtml.

Overvågning af tidsskrifter: Hvis man vil overvåge bestemte tidsskrifter, skal man slå tidsskriftet op under "Journal Title Browse" i den almindelige UnCover-søgning, hvorefter man føjer det til sin personlige tidsskriftsliste ved at klikke på "Add Reveal Title". Ved at klikke på "Delete Title" kan man tilsvarende fjerne en titel fra sin liste.

Hvis man ikke kender navnet på tidsskriftet, men vil søge på de tidsskrifter, UnCover har om et bestemt emne, kan man enten bruge de emnelister, der allerede findes i UnCover, eller man kan finde tidsskrifter om et bestemt emne ved at lave en "keyword"-søgning.

Overvågning af emner: I UnCover Reveal er der ligeledes mulighed for at overvåge op til 20 emner. Vil man føje emner ind i ens personlige overvågningsprofil, logger man ind med sit personlige *profile number* og *profile password*, vælger UnCover Reveal og klikker på "View or Add Reveal Searches" og derefter "Add Reveal Search".

Herefter skriver man sit søgeord og markerer, om søgningen skal foretages på "keyword" eller "author/name". Søgninger fjernes ved at mærke dem af i den lille kasse til venstre og herefter klikke på "Delete Search".

Bestilling af artikler fra UnCover Reveal: Når man får tilsendt en e-mail med referencer til artikler, som man er interesseret i, kan man bestille artiklerne via biblioteket. Det kan gøres på to måder:

- enten kan man printe den modtagne e-mail ud og markere den artikel, man ønsker, skrive navn, lånernr. og institutbetegnelse på printet og sende det med intern post til biblioteket.
- eller man sende en e-mail til adressen bestil.lib@cbs.dk med en kopi af referencen. Desuden skal man huske at tilføje sine personlige data, dvs. navn, lånernr. og institutbetegnelse.

Herefter vil man i løbet af som regel ganske få dage modtage en kopi af artiklen med intern post.

Vejledninger og søgetips: En mere udførlig manual til UnCover findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/ucvdk.shtml>.

5.3.4 Avisartikeldatabaser

Ligesom det ikke er muligt at bestille tidsskriftsartikler direkte gennem Hermes-Cat, er det heller ikke muligt at bestille danske avisartikler, selv om man finder referencen i Hermes-Cat. Så må man enten bevæge sig over på biblioteket for at tage en kopi – eller søge artiklen i én af de store danske avisartikeldatabaser, som f.eks. Børsen Online eller Polinfo.

5.3.4.1 Børsen Online

Forskellige muligheder: På Børsen Online er der mulighed for at blive opdateret på nyhedsfronten, blandt andet via faciliteterne Dagens nyheder, Børsen i dag, Dagens aviser etc. Derudover er der mulighed for at søge i Børsens artikelarkiv. Til nogle af funktionerne skal man bruge userid og password. Userid svarer til abonnementsnummeret på Børsen og fås hos sekretæren. Password svarer til de første fire tegn i gadenavnet på leveringsadressen. Vær opmærksom på, at password skal skrives med store bogstaver. Nedenfor gennemgås kort de muligheder, der ligger i artikelarkivet.

Søgning: I arkivet er der mulighed for at søge enten i artikelarkivet, der rummer mere end 115.000 fuldtekst-artikler fra Dagbladet Børsen siden januar 1995 eller i dagens udgave af Børsen. Der er mulighed at lave en række forskellige søgninger, blandt andet fritekstsøgning eller søgning i diverse overskrifter (rubrik, byline), brødtekstsøgninger m.m. Der er mulighed for at afgrænse sin søgning ved hjælp af datofelterne – i så fald skal man huske, at formatet er YYYYMMDD, altså f.eks. 20000918.

Udskrift af artikler: Ønsker man at udskrive en artikel, gøres det lettest ved at klikke på pdf-linket ovenover artiklen, hvorefter artiklen åbnes i Adobe Acrobat Reader. Herefter kan man printe artiklen i et format svarende til en fotokopi af artiklen. Artiklen kan naturligvis også printes direkte fra skærmen, men Adobe-formatet anbefales især, hvis der er grafik i artiklen, eller hvis der ellers er problemer med udskriften.

Vejledning og søgetips: En mere udførlig manual til Børsen Online findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/haboeon.shtml>.

5.3.4.2: Polinfo

Indhold: Polinfo består af en lang række databaser, hvorfra der kan søges artikler fra danske aviser og tidsskrifter, herunder Aktuelt, Børsens Nyhedsmagasin, Dagens Medicin, Morgenavisen Jyllands-Posten, Markedsføring, Politiken, Reuters, Ritzau m.m. (men ikke Berlingske Tidende) samt en række telegrambureauer. For langt de fleste dagblades vedkommende er der artikler tilbage fra 1993.

Derudover findes der en erhvervsdatabase med erhvervsstof samlet fra de øvrige databaser i Polinfo samt en navnedatabase.

Endelig giver databasen Danske medier mulighed for at søge i alle Polinfos danske aviser, magasiner og telegrambureauer på én gang. Der er dog ikke tale om en fuld database for hver enkelt kildes vedkommende. I databasen er der samlet artikler omkring væsentlige danske og internationale emner og begivenheder. For de fleste kilders vedkommende er der samlet artikler tilbage fra 1985.

Søgning: Søgefladen og funktionerne i de forskellige databaser under Polinfo er ens. Det er ikke nødvendigt at skrive noget i alle søgefelterne – det er tilstrækkeligt, at man blot skriver noget i det første søgefelt. Søgningen kan begrænses ved at definere søgefelterne i boksen til venstre for selve søgefeltet, ligesom der også er mulighed for at lave en tidsafgrænset søgning. Man skifter mellem databaserne i Polinfo i feltet "Vælg database" øverst til højre.

Udskrift af artikler: Når man vil se hele artikelteksten, klikker man blot på titlen. Der er mulighed for at markere flere artikler, så man kan skrive alle interessante artikler ud på én gang ved først at vælge "Se markerede artikler" og derefter printe.

Vejledning og søgetips: En mere udførlig manual til Polinfo findes på bibliotekets hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/hapolinfo.shtml>. Desuden kan man finde en vejledning på Polinfos hjemmeside.

5.3.5: Bestilling af materiale, der ikke findes i Hermes-Cat eller Hermes-Web

Finder man ikke det, man søger, i én af bibliotekets mange databaser, kan man udskrive blanketter fra internettet (på <http://www.cbs.dk/library/bestilansatdk.shtml>) til bestilling af det materiale, man søger. Alternativt kan man sende en e-mail til adressen bestil.lib@cbs.dk eller sende et print af referencen eller et almindeligt stykke papir med intern post til biblioteket.

Endelig er der via bibliotekets hjemmeside adgang til bibliotek.dk, som er et nationalkatalog med materialer på alle de danske biblioteker. Materialer, som ikke findes på Handelshøjskolens Bibliotek, kan bestilles direkte gennem bibliotek.dk på følgende internetadresse: <http://www.bibliotek.dk/>.

5.4: Andre biblioteksfaciliteter

5.4.1: Research@CBS (HHK's forskningsbase)

Research@CBS er Handelshøjskolens forskningsdatabase. Databasen er oprettet som en delbase i Hermes-Cat. I databasen kan man søge på navngivne institutters samlede produktion ("Institutsøgning"). Derudover er der mere avancerede søgemuligheder ("Udvidet søgning"). Det er kun publikationer som er indberettet fra institutter og centre, man kan søge på i forskningsdatabasen.

Det er hensigten, at forskningsdatabasen løbende ajourføres, dels ved hjælp af en årlig opsamling, hvor Handelshøjskolens institutter og centre i samarbejde med biblioteket indsamler al publiceret forskning og gør det tilgængeligt i biblioteket, dels via løbende indberetning af publikationer fra de enkelte institutter og centre. Til det sidste formål er der lavet et indberetningsskema på bibliotekets hjemmeside, så man løbende kan indberette publikationer.

5.4.2: Hermes Internetvejviser

Biblioteket har indsamlet og indekseret en lang række internetressourcer inden for Handelshøjskolens faglige områder. Internetressourcer fremkommer som nævnt ovenfor dels i søgningen i Hermes-Cat, men man kan også finde en oversigt over internetressourcerne på følgende internetadresse: <http://www.cbs.dk/library/hiv/hiv.shtml>.

På denne adresse kan man finde links til hjemmesider inden for emner som brancher, e-business, finansiering, human resource management, kvalitetsstyring, markedsføring, regnskabsvæsen, virksomhedsinformation, filosofi, jura, politik, sociologi, videnskab og forskning, økonomi m.m.

5.4.3: Hermes-CD

Fra ens egen pc har man adgang til Hermes-CD (eller NetMenu). Ikonet er gråt og firkantet og ligner et arkivskab. Hermes-CD er installeret som standardprogram på alle Handelshøjskolens pc'ere. Hvis ikonet ikke er at finde på skrivebordet, kan man som regel finde Hermes-CD (eller NetMenu) under Start. Ellers kan man kontakte ITS på lok. 3757.

Nedenfor findes en oversigt over de forskellige databaser og det væsentligste indhold i de forskellige databaser samt oplysninger over, under hvilke menupunkter på Hermes-CD de enkelte databaser er placeret.

Detaljerede vejledninger i, hvordan man bruger de forskellige databaser, finder man under de enkelte databaser på <http://www.cbs.dk/library/hermescdk.shtml>.

Tabel 3: Oversigt over databaser i Hermes-CD:

Database	Indhold	Hermes-CD
<u>CD Direct</u>	Virksomhedsdatabase indeholdende oplysninger om alle momsregistrerede virksomheder i Danmark. CD Direct indeholder centrale virksomhedsoplysninger, som går 5 år tilbage, blandt andet branchebeskrivelse, regnskabstal, NACE-koder, kreditrating samt oplysninger om bestyrelsesmedlemmer samt moder- og datterselskaber. Det er muligt at downloade regnskabsoplysninger til brug i Microsoft Excel.	Companies & Markets
<u>COMEXT</u>	COMEXT indeholder oplysninger om EU's udenrigshandelstatistik, herunder udenrigshandelstal for selv de mest specifikke produkter. COMEXT er opdelt i tre hoveddele: Intra EU handel, Extra EU handel samt Intra-Extra EU handel.	Statistics
<u>Eurocat</u>	Katalogbase over referencer til publikationer udgivet af EU's institutioner. Indeholder kun referencer, ikke fuldtekst.	European Union eller Bibliographies
<u>EU-Karnov</u>	Indeholder en gennemgang af de væsentligste dele af fællesskabsretten, herunder traktattekster og retsakter. Udover søgning via registrene, er der mulighed for fritekstsøgning, så det er nemt at finde de relevante tekster. Det er muligt at kopiere tekster over i tekstbehandling.	European Union
<u>HELECON Nordic</u>	Nordisk, bibliografisk database med henvisninger til ca. 700.000 dokumenter, overvejende monografier og tidsskriftartikler. Velegnet til verifikation af udgivelser fra det nordiske område.	Bibliographies
<u>Justis-DK (Celex)</u>	Danmarksproget database over juridiske dokumenter fra EU, dvs. traktater, direktiver, forordninger, forslag til direktiver, domme, spørgsmål til parlamentet samt henvisninger til nationale love, der implementerer EU-lovstof i de nationale lovgivninger	European Union
<u>Karnov</u>	Indeholder i princippet de samme oplysninger som den trykte udgave af Karnovs Lovsamling. Det meste af lovstoffet er kommenteret. Der er mulighed for fritekstsøgning, såvel i retsfor skrifter og noter såvel som i registrene. Det er muligt at kopiere tekster over i tekstbehandling.	Law & Tax
<u>L&H Ordbøger</u>	Elektroniske ordbøger (dansk-engelsk, engelsk-dansk, dansk-tysk og tysk-dansk). Hver ordbog er delt op i en ordbog over business fagsprog og en ordbog over teknisk sprog. Business fagordbøgerne indeholder fagudtryk, vendinger fra erhvervslivet samt fra den juridiske sektor. De tekniske ordbøger indeholder terminologier fra erhvervslivet og den tekniske sektor.	Dictionaries
<u>Lovguide PAV</u>	Lovguide, der kan yde støtte til fortolkning af lovparagrafferne inden for emnet Personale Administrativ Vejledning.	Law & Tax
<u>Offentligheds-loven</u>	Offentlighedsloven i elektronisk bogform. Indeholder afgørelsesregister, primært med afgørelser fra Folketingets Ombudsmand, kommentarer samt regelregister over relevante love, bekendtgørelser etc.	Law & Tax
<u>OJCD</u>	Fuldtekst bibliografisk database over Official Journal of the European Communities. Indeholder lovgivning, domme, meddelelser, resolutioner m.m.	European Union
<u>Skat & Erhverv</u>	Database, der rummer regler og praksis inden for skatteret og erhvervsret. Alle love er gengivet i konsolideret form, dvs. at lovændringer er indarbejdet i de senest offentliggjorte love/bekendtgørelser.	Law & Tax
<u>Statistical Compendium of the OECD</u>	Statistisk databank, der indeholder en lang række statistiske data og databanker fra OECD og IEA (Det Internationale Energiagentur). Her findes blandt andet publikationer som Economic Outlook, Main Economic Indicators mv.	Statistics
<u>UFR</u>	Indeholder i princippet de samme oplysninger som den trykte udgave af Ugeskrift for Retsvæsen. Fuldtekst er tilgængeligt i perioden 1988 og frem. Der er mulighed for at søge i stikordsregistret, lovregistret og realregistret samt mulighed for fritekstsøgning i selve domteksten. Det er muligt at kopiere tekster over i tekstbehandling.	Law & Tax eller Full Text
<u>Wall Street Journal</u>	Svarer til den trykte udgave af Wall Street Journal (den amerikanske udgave). Især artikler om finanssektoren og generelt erhvervsstof samt politiske og økonomiske begivenheder. Dog er aktie- og børskurser ikke at finde i den elektroniske udgave. Databasen dækker perioden 1994-1998.	Full Text eller Newspapers & Periodicals

5.4.4: Fagreferenter

Biblioteket råder over en række uhyre kompetente bibliotekarer. Har man specifikke spørgsmål til et bestemt emne, er det altid en god idé at henvende sig til bibliotekets fagreferenter, som er specialiseret inden for en række områder, såsom arbejdsmarkedsforhold, erhvervshistorie, erhvervsinformation, erhvervsøkonomi, EU, filosofi, finansiering, handel, human resource management, informationsstyring, informationsteknologi, jura, logistik, management, markedsføring, matematik og statistik, miljøledelse, politik, regnskabsvæsen, sociologi, udenrigshandel og økonomi.

Hos fagreferenterne kan man få fagspecifik vejledning. Desuden er det fagreferenterne, der er ansvarlige for anskaffelse af materiale til bibliotekets forskellige fagområder, så har man bogforslag, kan man rette henvendelse til den aktuelle fagreferent.

En oversigt over bibliotekets fagreferenter fås på <http://www.cbs.dk/library/fagrefdk.shtml>.

5.4.5: HB-Info

Hvis man har behov for informationer, som ikke umiddelbart dækkes af de databaser, der er adgang til fra ens egen pc, kan man henvende sig til HB-Info, der udfører litteratur- og informationssøgninger på bestilling. HB-Info er også behjælpelig med at finde gode internet-sider, med at skaffe kopier af tv-udsendelser, at lokalisere en bestemt forsker, kort sagt næsten alt. Det er små troldmænd, der sidder på biblioteket! Brug dem! De ER meget kompetente!

Kontakt:

Søren Madsen, lok. 3721 eller e-mail sm.lib@cbs.dk

Liv Bjerger Madsen, lok. 3734 eller e-mail lbl.lib@cbs.dk

5.4.6: Tidsskriftscirkulation

Der er mulighed for at få tidsskrifter i cirkulation. Det aftales med sekretæren, som giver besked, når der ligger tidsskrifter i cirkulation. Så kan de lånes hos sekretæren, som typisk har dem liggende i 7 eller 14 dage.

5.4.7: Accessionslister

Via bibliotekets emneopdelte elektroniske accessionslister er det muligt at holde sig opdateret med bibliotekets nyanskaffelser. Nye accessionslister udkommer 4 gange om året, og tegner man abonnement på en accessionsliste, får man tilsendt en e-mail, når der er nye accessionslister.

Abonnement på accessionslister tegnes på <http://www.cbs.dk/library/acclistedk.shtml>.

5.4.8: Cases til brug i undervisningen

Fra biblioteket er der adgang til casemateriale fra "The European Case Clearing House" samt fra "Harvard Business School Publishing – Cases and Teaching Materials" fra følgende hjemmeside: <http://www.cbs.dk/library/casesdk.shtml>.

The European Case Clearing House: Handelshøjskolen i København er medlem af European Case Clearing House. Medlemskabet varetages af biblioteket. Normalt kræves der forudbetaling, men ansatte ved HHK har adgang til at bestille online via egen pc med efterfølgende regning (payment upon receipt).

Via databasen COLIS kan man søge på en omfattende samling af cases inden for erhvervsøkonomi og relaterede emner. Det er muligt at søge på firma, titel, emneord mv. COLIS-databasen indeholder abstracts for mere end 14.000 cases, primært fra følgende steder: IMD, Lausanne; INSEAD, Fontainebleau; IESE, Barcelona; London Business School; School of Management at Cranfield University; Richard Ivey School of Business at University of Western Ontario; Harvard Business School; Stanford University, Darden School of Business at University of Virginia; John F. Kennedy School of Government at Harvard University.

Prisen for en "inspection copy" af en case er ca. £ 2,50, som biblioteket betaler. Efterfølgende kan der købes flere kopier eller tilladelse til kopiering. Betaling for samtlige efterfølgende kopier påhviler det institut, den lærer eller det undervisningsprogram, der rekvirerer materialet.

Man kan enten bestille cases via biblioteket eller selv foretage bestillingen. Hvis man selv foretager bestillinger, bliver regningen automatisk sendt til biblioteket, der ved årets udgang sender den videre til rette vedkommende.

Harvard Business School Publishing – Cases and Teaching Materials: Der er desuden mulighed for at søge i Harvard's egen database. Harvard indgår dog i European Case Clearing House, så bestillinger til Harvard bliver videresendt hertil, og proceduren er den samme som ovenfor.

5.5: Køb af bøger via Samfundslitteratur

Bogkøb kan med fordel foretages i Handelshøjskolens boglade, Samfundslitteratur. Samfundslitteratur har en økonomi-boglade, der er placeret i Handelshøjskolens nye bygning på Solbjerg Plads, en sprog-boglade, der er placeret i Handelshøjskolens sproglige fakultet i Dalgas Have samt en boglade ved RUC.

Økonomibogladen har Danmarks største udvalg inden for de erhvervsøkonomiske fagområder, herunder finansiering og investering, jura, regnskab og økonomistyring, human resource management, organisation, strategi og ledelse, nationaløkonomi, afsætning, metode, filosofi og videnskabsteori, logistik og supply chain management, sociologi m.m. Desuden fører bogladen bøger til alle Handelshøjskolens økonomiuddannelser.

Sprog-bogladen er specialiseret i erhvervsprog samt i kommunikation og kultur. Desuden fører sprog-bogladen bøger til alle Handelshøjskolens sproguddannelser.

RUC-bogladen har bøger til fag udbudt ved Roskilde Universitetscenter. Udover Handelshøjskolens fagområder kan man her finde litteratur inden for kommunikation og sprog, dansk, litteraturkritik og teori, psykologi, pædagogik etc.

Har man brug for at anskaffe sig en bog, er det letteste at søge efter bogen på Samfundslitteraturs hjemmeside, http://www.samfundslitteratur.dk/htdocs/1_4_index.html, hvorfra bogen også kan bestilles hjem. For at bestille bogen over internettet, skal man oprette sig selv som bruger (kan gøres fra SL's hjemmeside). Herefter kan man bestille bøger og få dem leveret til den adresse, man måtte ønske. Til det brug skal man have et kundenummer, som er identisk med ens telefonnummer på Handelshøjskolen, samt en adgangskode, som man selv definerer, når man opretter sig selv som bruger.

5.6: Reference Manager

Inden man drukner i litteratur – hvilket man ret hurtigt gør – vil vi slå et slag for Reference Manager, som er et godt og nemt program, der kan hjælpe til at holde styr på de enorme mængder af litteratur, som man får skrabet sammen i løbet af et forskningsprojekts liv.

5.6.1: Hvad er Reference Manager?

Reference Manager er et program, der hjælper dig med at holde styr på alle dine referencer. Det vil sige, at Reference Manager både kan bruges som din private database, hvor du kan slå referencer op (både efter titel, forfatter, søgeord etc.), skrive noter til artikler og bøger og til at lave litteraturlister.

Reference Manager er en særdeles brugervenlig database med mange hjælpefunktioner og med mulighed for import og eksport af data.

5.6.2: Installation af Reference Manager

For at få installeret Reference Manager skal man henvende til sig HITS på lokalnr. 3757, som så vil forestå installationen.

5.6.3: Faciliteter i Reference Manager

Import af data fra bibliotekets databaser

Reference Manager kan bruges til at importere data fundet i f.eks. Hermes eller i artikeldatabaserne, herunder ABI/Inform.

Personlige kommentarer og noter

Derudover er det muligt at tilføje personlige noter til hver reference, f.eks. resumeer, oplysninger om hvor referencen findes, i hvilken sammenhæng den er brugt etc. Endvidere kan man selv konstruere emneord, som man kan søge på.

Cite while you write

I version 8.5 af Reference Manager er der mulighed for at koble Reference Manager sammen med f.eks. Word. Det giver mulighed for at bruge funktionen "cite while you write". På den måde kan man løbende indsætte reference i egne artikler mv., ligesom man kan definere, hvordan referencen skal se ud. Og når artiklen, afhandlingen eller bogen er færdigskrevet, kan man naturligvis også lave en automatisk litteraturliste.

Konstruktion af litteraturlister

Reference Manager er en stor hjælp, når man skal lave litteraturlister til bøger og artikler. For det første hjælper Reference Manager til at sikre, at alle referencer er med i listen med alle de nødvendige oplysninger. For det andet kan Reference Manager bruges til at opstille litteraturlisterne efter det påkrævede format. Da formatet varierer fra tidsskrift til tidsskrift er det derfor en stor hjælp ved blot et par klik med musen at få opstillet litteraturlisten i det ønskede format.

Overførsel af egne litteraturlister til Reference Manager

Reference Manager giver også mulighed for at overføre eksisterende litteraturlister eller kartoteks- eller databaseprogrammer til programmet.

5.6.4: Vejledninger til Reference Manager

På bibliotekets hjemmeside findes der en række vejledninger til Reference Manager (<http://hermesdoc.lib.cbs.dk:80/its/p/online/vejledningerdk.shtml>). Her finder man Reference Manager version 9.5 Getting Started Guide – en meget pædagogisk og detaljeret indføring i programmets muligheder. Derudover finder man her en vejledning i, hvordan man importerer referencer fra Hermes og andre af bibliotekets databaser til Reference Manager samt en vejledning i, hvordan man overfører egne litteraturreferencer til Reference Manager.

5.7: IT-Service

Handelshøjskolens IT-Service (ofte forkortet HITS) er placeret på Solbjerg Plads. Organisatorisk er IT-Service placeret under biblioteket. IT-Service består af 3 afdelinger med hver sit ansvarsområde: personalesupport, undervisningssupport og biblioteks- og websupport.

Yderligere informationer om IT-Service's organisation, opgaver, publikationer etc. kan findes på <http://www.cbs.dk/its/aboutdk.shtml>.

5.7.1: Personalesupport

Personalesupport yder support på de ansattes pc'ere, står for indkøb og installation af hardware og software, tager sig af netværksdrift, herunder e-mail og arrangerer edb-kurser for Handelshøjskolens ansatte.

Har man problemer med sin pc, skal man altså kontakte Personalesupport på lokal 3757.

Køb og installation af hardware foretages ligeledes af Personalesupport, se mere herom i afsnit 3.8.2.

5.7.2: IT-kurser

IT-Service arrangerer en lang række IT-kurser for Handelshøjskolens ansatte. Alle kurserne er heldagskurser, som finder sted i kursuslokalet på 3. sal på Solbjerg Plads. Kurserne bliver kun udbudt, hvis der er minimum 8 tilmeldinger. Prisen er ca. kr. 1.200,- pr. dag, og tilmelding skal ske senest 14 dage før kursusstart.

Der udbydes kurser i Office 97-pakken (Word, Excel, Access, PowerPoint), Office 2000 (What's new Office 2000), Windows NT samt Netscape Communicator og fremstilling af hjemmesider til CBS-Web. Der kan arrangeres kurser i andre emner, blot der er 8 personer, der deltager i kurset.

Tilmelding sker via tilmeldingsblanketten på hjemmesiden. Blanketten udskrives og udfyldes, underskrives af institut-/afdelingsleder og sendes med intern post til Dorte Wegge, IT-Service. Tilmeldingsblanketten findes på http://www.cbs.dk/its/p/kursus/k_tilmel.shtml.

På http://www.cbs.dk/its/p/kursus/k_plan.shtml finder man kursusplanen samt en oversigt over, hvor mange der er tilmeldt hhv. står på venteliste til de enkelte kurser.

5.7.3: Undervisningssupport

Undervisningssupport yder support til Handelshøjskolens studerende, dvs. e-mail og hjemmesider, samt for undervisere ved Handelshøjskolen, herunder netstøttet undervisning, studiehjemmesider og support af IT/AV i undervisningen. Undervisningssupport kan kontaktes på lokal 3535.

Her kan man låne IT/AV-udstyr til undervisningsbrug, blandt andet overheadprojektorer (OHP), rullebords-pc til OHP, mobile "lyskanoner", LCD kanoner, lydanlæg med trådløse mikrofoner, video/tv, mobile lærreder etc.

På http://www.cbs.dk/its/u/bestilling_jtp_dk.shtml kan der bestilles IT/AV-udstyr via bestillingsskema. Herefter vil udstyret blive stillet op i det lokale, hvor man har brug for det og hentet igen efter brug.

5.7.4: Biblioteks- og websupport

Biblioteks- og websupport står for driften af bibliotekets IT-systemer samt CBS-Web. Bibliotekssupport kan kontaktes på lokal 3696, og websupport på lokal 3745.

LITTERATURLISTE

Andersen, Heine (red.) (1990): Videnskabsteori og metodelære. Erhvervsøkonomi. Samfundslitteratur.

Andersen, Heine (red.) (1994): Videnskabsteori og metodelære. Introduktion. Samfundslitteratur.

Andersen, Ib; Finn Borum; Peer Hull Kristensen & Peter Karnøe (1992): Om kunsten at drive feltstudier – en erfaringsbaseret forskningsmetodik. Samfundslitteratur. (Fremragende bog, der beskriver forskningsprocessen. Rig på erfaring og dermed også gode råd.)

Andersen, Ib (1997): Den skinbarlige virkelighed – om valg af samfundsvidenskabelige metoder. Samfundslitteratur.

Andersson, John Eli & Claus Timm (2000): Vejledning i seminar- og projektarbejde. Samfundslitteratur.

Arbnor, Ingeman & Björn Bjerke (1994): Företagsekonomisk metodlära. Studentlitteratur.

Fink, Arlene (1995): The Survey Handbook. Sage Publications. (Håndbog i kvantitative survey-metoder.)

Fog, Jette (1994): Med samtalen som udgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview. Akademisk Forlag.

Glaser, Barney G. & Anselm Strauss (1967): The Discovery of Grounded Theory – strategies for qualitative research. Aldine.

Kvale, Steinar (1994): InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag. (Titlen taler for sig selv!)

Latour, Bruno (1987): Science in Action. Harvard University Press.

Launsø, Laila & Olaf Rieper (1997): Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Maaløe, Erik (1996): Case-studier af og om mennesker i organisationer. Akademisk Forlag.

Melander, Preben; Erik Hansen & Peter Neergaard (??): Vejledning i opgaveløsning. Samfundslitteratur. (Lille bog, der kan bruges i forbindelse med vejledningsarbejde).

Maanen, John van; James M. Dabbs & Robert B. Faulkner (1982): Varieties of Qualitative Research. Sage.

Morgan, Gareth (1986): Images of Organization. Sage. (Fremragende bog, hvor en række teoretiske tilgange til organisationsteoretisk forskning præsenteres.)

Phillips, Estelle M. & Derek S. Pugh (2000): How to get a PhD – a handbook for students and their supervisors. Open University Press.

Rienecker, Lotte (1996): Tekster til tiden – undgå skriveblokeringer. Dansk Psykologisk Forlag.

Rienecker, Lotte et al. (2000): Den gode opgave – opgaveskrivning på videregående uddannelser. Samfundslitteratur.

Tofteskov, Jens (1998): I gang med kandidatafhandlingen - og hvad så? - et lille uundværligt hæfte for cand.merc. studerende der skal skrive kandidatafhandling.

Yin, Robert K. (1993): Applications of Case Study Research. Sage Publications.

Yin, Robert K. (1994): Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications.

BILAG 1

Studieordning for den erhvervsøkonomiske forskeruddannelse

11. december 1996

Jnr 723

Indhold:

Kapitel 1: Uddannelses formål og varighed

Kapitel 2: Adgangskrav

Kapitel 3: Struktur og indhold

Kapitel 4: Ph.d.-afhandlingen

Kapitel 5: Bedømmelse

Kapitel 6: Almindelige bestemmelser

Kapitel 7: Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

I henhold til Undervisnings- og forskningsministeriets bekendtgørelse nr. 989 af 11. december 1992, § 1, stk. 2 har Fakultetsrådet efter forslag udarbejdet af Studienævnet for forskeruddannelsen godkendt følgende studieordning.

Kapitel I Uddannelsens formål og varighed

Formål

§ 1 Det erhvervsøkonomiske Fakultetsråd kan tildele ph.d.-graden som anerkendelse af, at den, der får graden tildelt, tilfredsstillende har gennemført en erhvervsøkonomisk eller erhvervsjuridisk forskeruddannelse og ved en afhandling, som forsvares ved en offentlig forsvarshandling, har dokumenteret at være i stand til at gennemføre et videnskabeligt projekt ved selvstændig anvendelse af fagets videnskabelige metoder og derved har ydet et bidrag til fremme af forskningen på et niveau, der svarer til international standard for ph.d.-grader inden for de fagområder, der forskes i på Fakultetet.

Den erhvervsøkonomiske forskeruddannelse, i det følgende kaldet ph.d.-uddannelsen, er en overbygning på et forudgående gennemført kandidatstudium.

Stk. 2. Formålet med ph.d.-uddannelsen er at give den forskerstuderende, i det følgende kaldt ph.d.-studerende, forskningskvalifikationer og -kompetence.

Varighed

§ 2 Ph.d.-uddannelsen skal i omfang svare til en studietid på 3 år.

Kapitel 2 Adgangskrav

Adgangsbetingelser

§ 3 Adgang til ph.d.-uddannelsen forudsætter et gennemført forudgående kandidatstudium, et samtidig tildelt stipendium eller anden form for finansiering.

Indskrivningen

§ 4 Ph.d.-studienævnet træffer beslutning om indskrivning på ph.d.-uddannelsen på grundlag af et studieprogram, jfr. §5.

Stk. 2 Studieprogrammet skal udarbejdes af den forskerstuderende sammen med vejlederen og godkendes af institutlederen.

Stk. 3 Ph.d.-studienævnet skal ved behandling af indskrivningsansøgningen påse:

- At ansøgeren skønnes at have de fornødne faglige forudsætninger for studiets gennemførelse
- At det foreslåede studieprogram kan godkendes og anses for gennemførligt inden for den fastsatte studietid
- At den fornødne finansiering er til rådighed
- At én eller flere vejledere kan udpeges

Kapitel 3 Struktur og indhold

Struktur

§ 5 Studieforløbet fastsættes i et sammen med vejlederen udarbejdet individuelt studieprogram, bestående af 1) projektbeskrivelse, 2) uddannelsesplan og 3) plan for evt. arbejdsforpligtelse.

1. Projektbeskrivelsen skal indeholde følgende:
 - en redegørelse for den valgte problemstilling, samt en redegørelse for, hvilke teoretiske bidrag, der vil indgå for at løse denne
 - en redegørelse for projektets metode
 - en fortegnelse over relevant litteratur
1. Uddannelsesplanen skal indeholde en redegørelse for den tidsmæssige placering og varighed af følgende:
 - et kursusforløb, svarende til ca. ½ år
 - et undervisnings/vidensformidlingsforløb
 - et ophold ved en extern forskningsinstitution eller større virksomhed
1. Tidsmæssig placering af evt. arbejdsforpligtelse

Ph.d.-forløbet afsluttes med en af den studerende personlig udarbejdet afhandling.

Vejledning

§ 6 Der tildeles et antal vejledningstimer for hele studieforløbet. Er der hoved- og bivejledere fordeles vejledningstimerne imellem disse.

Stk. 2 Hovedvejlederen skal være professor eller heltidsansat lektor ved Fakultetet. Bivejlederen skal mindst være på lektorniveau.

Stk. 3 Den ph.d.-studerende har ret til under studieforløbet at ansøge om en ny vejleder sammen med eller i stedet for den (de) hidtidige vejleder(e).

Halvårlig vurdering

§ 7 Hvert halve år skal hovedvejlederen vurdere, om studiet forløber tilfredsstillende. Der skal i vurderingen tages hensyn til dokumenteret sygdom og barselsperioder. Hovedvejlederens indstilling fremsendes til studielederens afgørelse.

Stk. 2 Forløber studiet ikke tilfredsstillende, skal der én gang gives den studerende et tilbud om, inden for 3 måneder at rette op på forholdet. Ønsker den ph.d.-studerende ikke at tage imod dette, skal indskrivningen bringes til ophør ved månedens udgang. Har den studerende taget imod tilbuddet, skal der ved udløbet af de 3 måneder foretages en bedømmelse inden for en måned. Er denne bedømmelse negativ, bringes indskrivningen til ophør.

Stk. 3 Den ph.d.-studerende kan forlange, at studielederens afgørelse, jfr. stk. 1 og 2, forelægges Fakultetsrådet til endelig afgørelse.

Stk. 4 Overtrædelse af bestemmelser om sikkerhedsforhold, tavshedspligt, fortrolighedskrav m.v. i forbindelse med forskningsprojekter, studieophold m.v. kan medføre påtale eller advarsel. Er overtrædelsen af grov karakter, kan indskrivningen bringes til ophør ved månedens udgang.

Stk. 5 Hovedvejlederen og studielederen træffer afgørelse om studieophør p.g.a. sikkerhedsforhold, jfr. stk. 4.

Stk. 6 Den ph.d.-studerende kan inden 4 uger efter afgørelsen er meddelt den pågældende jfr. stk. 4 og 5 indbringe afgørelsen for Undervisnings- og Forskningsministeriet, jfr. §23, stk. 2 og 3.

Indhold

§ 8 Kursuskravet

I løbet af studietiden skal den ph.d.-studerende deltage i kurser og seminarer i et omfang svarende til ca. ½ år.

Kursusdelen skal tilrettelægges i relation til studieprogrammet af den ph.d.-studerende i samarbejde med vejlederen.

Vejlederen vurderer og er ansvarlig for, at kurserne er tilfredsstillende gennemført. Der forudsættes deltagelse i følgende kurser:

- Obligatoriske fælles kurser:
- Videnskabsteori med særligt henblik på erhvervsøkonomi
- Erhvervsøkonomisk teori

samt ét af følgende metodekurser:

- Kvantitative forskningsmetoder
- Kvalitative forskningsmetoder

Valgfrie fælles kurser

- Specialiseringskurser

Stk. 2 Den ph.d.-studerende skal i løbet af studietiden fremlægge resultater og problemer i relation til arbejdet med sin afhandling ved mindst 2 ph.d.-seminarer. Indbydelse til seminarerne anvendes som dokumentation for afholdelsen.

Stk. 3 Såfremt der i løbet af studiet ikke udbydes kurser i relation til det individuelle studieprogram, har den studerende ret til individuelle læsekurser.

Stk. 4 Den studerendes deltagelse, efter vejlederens godkendelse, i såvel interne som eksterne kurser skal dokumenteres med et kursusbevis udfærdiget af den pågældende kursislærer.

§ 9 Undervisnings/vidensformidling

Den ph.d.-studerende skal i løbet af studietiden opnå erfaring med undervisningsvirksomhed eller anden form for vidensformidling, f.eks. ved forskningsassistance i tilknytning til et på instituttet igangværende forskningsprojekt.

Undervisning skal ydes på et af Fakultetets studier og planlægges for 1 semester ad gangen.

Vidensformidling, herunder forskningsassistance skal planlægges for I semester ad gangen.

§ 10 Ophold i externt forskningsmiljø

Den ph.d.-studerende skal i løbet af studietiden sikres mulighed for et længerevarende ophold eller på anden måde tilknyttes en anden indenlandsk eller udenlandsk forskningsinstitution/-gruppe eller større virksomhed.

Kapitel 4 Ph.d.-afhandlingen

Krav til ph.d.-afhandlingen

§11 Ph.d.-afhandlingen skal være udarbejdet af den ph.d.-studerende personligt.

Stk. 2 En ph.d.-afhandling kan ikke indleveres af flere til bedømmelse i fællesskab, men det forskningsprojekt, der evt. ligger til grund for afhandlingen, kan godt være udført sammen med andre.

Stk. 3 For ikke at sinke publiceringen af forskningsresultater, kan en ph.d.-afhandling bygges på en flerhed af publicerede artikler, der er beslægtet i indhold og/eller metode.

Er en del af de publicerede artikler udarbejdet i samarbejde med andre, skal der følge erklæringer med fra hver af forfatterne om den ph.d.-studerendes andel i arbejdet.

Stk. 4 Ph.d.-afhandlingen skal ved indleveringen være ledsaget af en sammenfattende redegørelse (resumé) for de videnskabelige resultater, der er opnået.

Stk. 5 Ph.d.-afhandlingen skal normalt være affattet på dansk. Ph.d.-afhandlingen kan dog være affattet på norsk, svensk eller engelsk.

Stk. 6 Efter aftale med vejlederen og med ph.d.-studienævnets godkendelse kan ph.d.-afhandlingen affattes på enten tysk eller fransk.

Stk. 7 Er ph.d.-afhandlingen affattet på dansk, norsk, eller svensk, skal den sammenfattende redegørelse være affattet på engelsk.

Stk. 8 Er ph.d.-afhandlingen affattet på engelsk, tysk eller fransk skal den sammenfattende redegørelse være affattet på dansk.

Indlevering af afhandlingen

§ 12 Ph.d.-afhandlingen indleveres i 4 eksemplarer sammen med den sammenfattende redegørelse.

Ph.d.-afhandlingen vedlægges endvidere hovedvejlederens udtalelse om, hvorvidt det samlede studieforløb har været tilfredsstillende.

Sammen med hovedvejlederens udtalelse om studieforløbet vedlægges dokumentation for deltagelse i kurser og eksterne forskningsophold. Dokumentationen skal foreligge på både dansk og engelsk.

Offentliggørelse af afhandlingen

§ 13 Afhandlingen skal være offentlig tilgængelig 10 dage før det offentlige forsvar og udsendes til institutter, centre og bibliotek.

Kapitel 5 Bedømmelse

Bedømmelse af ph.d.-afhandlingen

§ 14 Når ph.d.-afhandlingen er indleveret nedsætter Fakultetsrådet efter indstilling fra ph.d.-studienævnet et bedømmelsesudvalg på 3 medlemmer, der skal være professorer eller heltidsansatte lektorer eller have tilsvarende kvalifikationer. 2 af medlemmerne skal normalt være fra andre forskningsinstitutioner og 1 af medlemmerne fra et af Fakultetets institutter.

Vejlederne deltager i bedømmelsesudvalgets arbejde uden stemmeret.

Stk. 2 Den ph.d.-studerende skal underrettes om udvalgets sammensætning og kan skriftligt gøre indsigelse mod sammensætningen inden for en frist af 8 hverdage.

Bedømmelsesudvalgets foreløbige indstilling

§ 15 Senest 2 måneder efter bedømmelsesudvalgets nedsættelse udarbejder bedømmelsesudvalget en foreløbig indstilling, der tilsendes den ph.d.-studerende til orientering.

Stk. 2 Bedømmelsesudvalget kan tillade, at der foretages ændringer i eller suppleringer af afhandlingen inden det offentlige forsvar.

Offentligt forsvar

§ 16 Ph.d.-afhandlingen forsvares ved en offentlig forsvarshandling på Handelshøjskolen i København.

Stk. 2 Tidspunkt og sted for det offentlige forsvar aftales mellem bedømmelsesudvalget, vejlederen og den ph.d.-studerende.

Stk. 3 Meddelelse om forsvarshandlingen sker ved opslag.

Stk. 4 Forsvarshandlingen opdeles i 2 dele:

En forelæsning på baggrund af afhandlingen, hvor forfatteren redegør for dens centrale bidrag til fremme af forskningen.

Et forsvar, hvor bedømmelsesudvalgets eksterne medlemmer fungerer som opponenter.

Efter det offentlige forsvar kan den der leder forsvarshandlingen tillade, at tilhørerne stiller korte supplerende spørgsmål.

Stk. 5 Hovedvejlederen leder forsvarshandlingen.

Bedømmelsesudvalgets endelige indstilling

§ 17 Bedømmelsesudvalget skal 8 dage efter det offentlige forsvar afgive sin endelige indstilling, jfr. §1 til behandling i Fakultetsrådet.

Bedømmelsesudvalgets konklusion i indstillingen skal indeholde en anbefaling af, hvorvidt ph.d.-graden bør tildeles.

Stk. 2 Såfremt bedømmelsesudvalget ikke er enig om at afgive en positiv indstilling, sendes udvalgets indstilling til forfatteren, der inden 2 uger skal have lejlighed til at kommentere indstillingen. Herefter afgiver bedømmelsesudvalget sin endelige indstilling.

Stk. 3 Ph.d.-graden skal tildeles, hvis der foreligger en positiv indstilling fra et enigt bedømmelsesudvalg eller fra 2 af medlemmerne, eller hvis der foreligger en positiv indstilling fra et af medlemmerne og et flertal på 2/3 af de stemmeberettigede medlemmer af Fakultetsrådet stemmer for at følge denne indstilling.

Eksamensbevis

§ 18 Fakultetet udsteder et eksamensbevis på både dansk og engelsk. I beviset anføres titlen på afhandlingen og oplysninger om kurser og eksterne forskningsophold m.v.

Kapitel 6 Almindelig bestemmelser

§ 19 Orlov

Efter ansøgning kan der gives orlov i forbindelse med sygdom.

Der gives barselsorlov efter gældende regler.

Orlov af andre grunde kan kun gives i særlige tilfælde efter begrundet ansøgning.

§ 20 Meritoverførsel

Der kan meritoverføres forskningsarbejde og/eller ph.d.-kurser med henblik på reduceret studietid under følgende forudsætninger:

- at forskningsarbejdet kan indgå som en del af forskningsprojektet
- at ph.d.-kurserne er relevante for det pågældende forskningsprojekt

Stk. 2 Studietiden kan ikke reduceres med mere end 1 år.

§ 21 Skift af indskrivningsinstitution

Efter begrundet ansøgning kan ph.d.-studerende, der under studieforløbet ønsker at skifte indskrivningsinstitution optages.

§ 22 Dispensation fra studieordningen

Ph.d.-studienævnet kan i særlige tilfælde tage en afhandling under bedømmelse, hvis forfatteren ikke, eller kun i kortere tid har været indskrevet som ph.d.-studerende, hvis forfatteren på anden måde har erhvervet kvalifikationer i form af forskeruddannelseskurser, erfaring med vidensformidling og kontakter med aktive forskningsmiljøer.

Stk. 2 Ph.d.-studienævnet kan, når der foreligger særlige forhold, der begrundes det, dispensere fra de bestemmelser i studieordningen, der ikke er bundet i bekendtgørelsen, men alene fastsat af Handelshøjskolen.

Stk. 3 Rektor kan i ganske særlige tilfælde godkende fravigelser fra bekendtgørelsen efter forslag fra Fakultetsrådet.

§ 23 Klage

Klage over ph.d.-studienævnets afgørelser kan inden for en frist på 14 dage efter afgørelsen er meddelt den pågældende, indbringes for Dekanen.

Stk. 2 Når klagen angår ophør af indskrivning på grund af grovere forseelser, dispensationer fra bekendtgørelsen, eller retlige spørgsmål jfr. §7, stk. 4 og §22, stk. 3 kan klagen indgives til Dekanen senest 4 uger efter afgørelsen er meddelt den pågældende.

Stk. 3 Hvis en klage ikke kan tages til følge og klageren fastholder klagen fremsendes klagen af Fakultetet til ministeriet.

Kapitel 7 Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

§ 24 Ikrafttræden

Denne studieordning træder i kraft efter Fakultetsrådets godkendelse den 4. maj 1994 og erstatter Studieordning for Forskeruddannelsen af november 1991.

§ 25 Overgangsbestemmelser

For ph.d.-studerende der er indskrevet på ph.d.-studiet før 1. januar 1993 gælder Studieordning for Forskeruddannelsen af november 1991 for så vidt angår de i bekendtgørelse nr. 989 af 11. december 1992 nævnte uddannelseskrav, jfr. §§5, 7 og 8.

Ph.d.-studerende der er indskrevet før 1. januar 1993 kan dog vælge at studere under nærværende studieordning.

BILAG 2

EKSEMPEL PÅ BREV TIL KOMMENDE FØLGESKABS- VIRKSOMHEDER

Økonomidirektør NN
Virksomhed XX

**Vedr: Invitation til deltagelse i følgeskab og formidlingsnetværk omkring nyt
erhvervsforskerprojekt om Balanced Scorecard**

Kære NN

Vi har hermed fornøjelsen, at invitere dig til deltagelse i vores nye erhvervsforskerprojekt om Balanced Scorecard.

Organisatorisk består projektet af henholdsvis et ejerskab og et følgeskab. Projektet tager udgangspunkt i ejerskabet, der består af en kerne af 5 kompetente virksomheder, som ejer og finansierer projektet. Disse virksomheder er Virksomhed 1, Virksomhed 2, Virksomhed 3, Virksomhed 4 og Virksomhed 5, der alle arbejder aktivt med projekter omkring Balanced Scorecard og de problemstillinger, som er forbundet med at udvikling, implementering og drift af Balanced Scorecard i en organisation.

Det er dette projekt, som Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL) nu indbyder en kreds af virksomheder til at følge gennem deltagelse i et følge- og formidlingsnetværk, hvor Balanced Scorecard vil blive taget op til diskussion med basis i erfaringer og effektvurderinger fra projektets casevirksomheder. Som følgevirksomhed til projektet får man således adgang til den seneste forskning og praksis omkring Balanced Scorecard.

Indholdsmæssigt vil projektet sætte fokus på arbejdet med og udviklingen af Balanced Scorecard på virksomhedsniveau. Følgende centrale og praktiske problemstillinger indgår bl.a. i analyserne: Udvikling og implementering af Balanced Scorecard, målingernes praktiske inddragelse i ledelsesdialogen, målingernes værdi som basis for aflønning, Balanced Scorecard's rolle i hele økonomistyringsprocessen, herunder budgetproceduren, håndteringen af dilemmaet mellem nøgletallenes kontinuitet og sammenlignelighed vejet op mod ledelsesinformationens individualitet og dynamik etc.

Med udgangspunkt i de 5 ejerskabsvirksomheder startede projektet i september måned, hvor erhvervsforsker NN blev ansat på projektet. Projektet understøttes af en forskningsgruppe bestående af professor NN, professor NN og professor Preben Melander, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi.

Vi har allerede noteret stor interesse for projektet og forventer, at mellem 15 og 20 virksomheder - private som offentlige - vil deltage i følgeskabets vidennetværk.

Projektaktiviteten i følgeskabet, som starter primo marts 2001, vil set over et år omfatte 3-4 seminarer og workshops. Endvidere gennemføres et antal erfa-gruppemøder med casefremlæggelse fra deltagerne. Følgeskabet vil ligeledes få tilsendt artikler og arbejdspapirer, samt inviterede indlæg fra internationale eksperter etc. Endelig vil deltagerne blive indbudt til at deltage i de øvrige af CVL arrangerede konferencer. Vi forventer at lave konferencer om procesledelse, ledelse i den ny økonomi, styringens kirurgi m.fl.

Følgeskabet har sin egen økonomi og udgifterne til mødeafholdelse, traktementer, materialer, honorarer, rejser, ophold etc. dækkes af de deltagende virksomheder. Det årlige deltagergebyr pr. virksomhed er sat til kr. XX, der betales ved følgeskabets igangsættelse.

For at skabe de bedste betingelser for et godt og udbytterigt samarbejde lægger vi vægt på, at deltagerne har en faglig kompetence indenfor feltet, samt at der er kontinuitet i gruppens arbejde. Tilmelding er bindende for et år ad gangen.

Det ville glæde os, hvis du og din virksomhed vil deltage i det af CVL nystartede følgeskab/vidennetværk.

Tilmelding kan foretages på vedlagte tilmeldingsskema, som bedes returneret senest d. 29. januar 2001.

Vi vedlægger til din orientering den seneste projektbeskrivelse, samt materialer til orientering om CVL.

Hvis du har behov for yderligere information, er du naturligvis velkommen til at kontakte os på tlf. 38152906 eller e-mail: cvl@cbs.dk.

De bedste hilsener

Preben Melander

Centerdirektør, professor

BILAG 3

EKSEMPEL PÅ BREV TIL DET FØRSTE FØLGESKABSMØDE

19. februar 2001

Vedr: Deltagelse i følgeskab til projekt om Balanced Scorecard

Kære NN

Vi er nu ved at have etableret aftale med en række interessante følgeskabsvirksomheder og er klar til at holde første møde.

I den forbindelse vil der afholdes et møde den 22. marts ELLER den 26. marts, begge dage klokken 1400 til ca. 1800.

Mødet har flere formål. For det første vil vi gerne give en nærmere introduktion af forskningsprojektet og dets fokus og fremdrift. I forlængelse heraf vil vi give en tentativ oversigt over mulige mødetemaer, der relaterer til forskningsprojektet. Som nævnt i tidligere udsendte materiale er temaerne centreret omkring følgende hovedpunkter:

- Udviklingen af et Balanced Scorecard
- Balanced Scorecard og andre ledelsesteknologier
- Implementeringsprocessen omkring Balanced Scorecard

■ Teknologiunderstøttelse af Balanced Scorecard

Det er ambitionen at møderækken med udgangspunkt i forskningsprojektets og følgeskabets interesser kan udvikles til et attraktivt forum for erfaringsudveksling. For at strukturere denne erfaringsudveksling vil der på mødet præsenteres et oplæg til program med en række specifikke temaer for møderækken.

Vi opfordrer dig således til at tænke generelt som specifikt i relation til dine erfaringer med udviklingen og implementering af ledelseskoncepter/ideer, og - såfremt du har erfaringer med Balanced Scorecard - at overveje på hvilke områder disse erfaringer kunne være relevante for andre af følgeskabets deltagere.

Vedlagt finder du en faxside med de to mulige datoer. Vi beder dig venligst om at sætte kryds ved den/de dag(e), hvor du har mulighed for at deltage og hurtigst muligt returnere den til CVL på faxnummer: 38152995. Vi vil derefter snarest vende tilbage med den endelige mødedag.

Vi har endvidere vedlagt en foreløbig liste over følgeskabets deltagere.

Vi ser frem til din deltagelse.

Med venlig hilsen

NN

NN

BILAG 4

UDDRAG AF REFEREAT FRA FØRSTE FØLGESKABSMØDE I ABC- PROJEKTET

Deltagere i mødet:	John Andersson, CVL/Novo Nordisk Per Have, Danfoss, Mobil Hydraulic Division Michael Krogh, DanTransport Preben Melander, CVL Lars Carsten Sornn-Friese, Forsvarskommandoen Charlotte Stocklund, Bang & Olufsen Hege Tandrevold, Dumex Alpha
Afbud:	Tage Reinert, Nilfisk Jacob Jørgensen, Dandy
Deltog ikke:	Robert G. Hansen, Københavns Lufthavne
Andre deltagere:	Lars Larsen, Novo Nordisk
Referent:	Suzanne Steensen, CVL
Dagsorden for mødet:	

1. Præsentation af deltagere
2. Præsentation af CVL's mission og formål ved Preben Melander
3. Præsentation af projektets ide og formål ved John E. Andersson
4. Buffet
5. Gensidig orientering om deltagernes forventninger til projektet, herunder evt. egne erfaringer med Activity-Based Costing Management
6. Drøftelse af forløb vedr. mødefrekvens, temaaftener etc.

ad. 1

Velkomst ved John Andersson.

Præsentation af de enkelte deltagere:

Preben Melander, CVL er Centerleder på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi, hvor ABC-projektet i samarbejde med Novo Nordisk er opstået.

Charlotte Stocklund, Bang & Olufsen er leder af en tværfunktionel økonomigruppe, der snakker udvikling på tværs af organisationen. I dag bruges dækningsbidragsmodellen i B&O og deltagelsen i ABC-følgegruppen er en af flere forsøg på at afdække mulige alternativer til denne model.

Per Have, Danfoss, Mobil Hydraulic Division har det finansielle ansvar for økonomi og finans. Som det også var tilfældet hos B&O, søger Hydraulic Divisionen at afdække mulige alternativer til dækningsbidragsmodellen.

Lars Carsten Sornn-Friese, Forsvarskommandoen arbejder i Implementeringssekretariatet. I Forsvarskommandoen er man ved at søge fra bevillingsstyring mod opgavestyring. En sådan helhedsstyring er omfattende – især er det en omvæltning for de 38.000 ansatte (hvoraf 8.000 er værnepligtige). Man har valgt at ville benytte sig af de mest moderne ledelsesteknologier og har bl.a. valgt SAP som grundmodel.

Hege Tandrevold, Alpharma har arbejdet som Controller i Dumex siden 1992. Hege Tandrevold arbejder i North Europe regionen som controller for Supply Chain (Prod, Eng, QA/QC

og logistik) og er projektleder for videreudviklingen og udvidelsen af den eksisterende ABC/ABM model, som er indført i organisationen. Endvidere er Hege Tandrevold faglig ansvarlig for al ABM/ABC i International Operations sektionen af Alpharmas IPD-afdeling. Hege Tandrevold har tidligere talt varmt for at indføre ABC i Alpharma og har delvis gennemført ABC modeller i virksomheden. En fælles koordinering af indsatsen fandt dog først sted i forbindelse med at Alpharma A/S blev slået sammen med Alpharma Inc. Endvidere søgtes konsulentbistand til implementering og brug af ABC hos det eksterne konsulentfirma CAP Gemini.

Michael Krogh, DanTransport er ansvarlig for økonomi, IT og personale. I transport-/speditørbranchen er løn og gager den største omkostning. Tidligere var branchen mere gennemskuelig – det drejede sig om ”to søm og en cigarkasse” – siden er den blevet mere kompliceret og det er svært at skelne hvor lønsomheden befinder sig. DanTransport har for nogen tid siden opbygget en model til brug for implementeringen af ABC.

John Andersson, CVL/Novo Nordisk er cand.polit. og tidligere økonomichef og vicedirektør i Mærsk Air samt Adm.dir. hos Winkelhorn. Det specielle ved John Anderssons ABC-projektet er, at han er 100% ansat af Novo Nordisk. Akademiet for Tekniske Videnskaber, som ellers ofte samfinansierer Ph.D.-projekterne med eksterne virksomheder, deltager ikke i ABC-projektet.

Novo Nordisk er interessant som virksomhed i ABC-øjemed, da de har gjort sig mange erfaringer med implementeringen af ABC. Beslutningen om implementeringen af ABC skal især ses i lyset af, at andelen af faste omkostninger har været stigende, hvorfor det har været nødvendigt at identificere de aktiviteter, der trækker på de faste omkostninger.

Lars Larsen, Novo Nordisk har arbejdet i Novo Nordisk i 3 år – først i Corporate Finance med ansvar for rapportering til ledelsen samt med implementering af Shareholders' Value, BSC og ABC. Siden er han blevet ansvarlig for Økonomien i Health Care Divisionen, hvor han søger at forankre den ”medicin” han ordinerede i sin tid i Corporate Finance.

ad. 2

Preben Melander præsenterede dernæst CVL og målsætningen med centret og dets projekter.

Indholdet af præsentationen fremgår af de vedlagte kopier (Bilag 1).

ad. 3

Efterfølgende fulgte en præsentation af ABC-projektet ved John Andersson.

Struktur og indhold fulgte de uddelte kopier (som indsat i mappen, der blev udleveret/medsendes).

Nedenfor vil sidetallet på kopien samt uddybende kommentarer blive refereret.

Kommentarer til side:

2-3 Beskrivelsen af implementeringsfasen på Novo Nordisk er færdig. I beskrivelsen er lagt vægt på Health Care Divisionen. Der tages udgangspunkt i Kaplans teorier overfor det, der aktuelt er foregået i Novo Nordisk. Beskrivelsen vil blive publiceret til gruppen.

Tanken med case-studier i andre virksomheder er, at John Andersson – hvis følgegruppen accepterer dette – også foretager case-studier blandt følgegruppens deltagers virksomheder.

7 Ph.D.-Studienævnet stiller krav om, at der i Ph.D.-forløbet også udføres et vist antal timers formidlingsarbejde. Som beskrevet på siden, er der allerede foretaget og planlagt et vist omfang af dette. John Andersson ser gerne, at dette formidlingskrav ikke kun bruges på undervisning og eksterne foredrag, men at netop Novo Nordisk og følgegruppen kunne være målet for en del af denne videnformidling.

8 To skriftlige arbejder på henholdsvis Definitionen af ABC samt Implementeringen af ABC i Novo Nordisk er ved at være fuldførte. Begge skal godkendes af Novo Nordisk inden de kan videregives til gruppen. Den første artiklen er færdig og kan fremsendes til gruppen i nærmeste fremtid. Den anden artikel mangler stadig 5-10 sider. Den tredje artikel om hvorfor implementering af ABC kan fejle på trods af gode intentioner er baseret på kendskab til en virksomhed, som reelt havde påbegyndt implementeringen af ABC, men som så fravalgte det igen. Det er interessant at undersøge hvorfor, det var tilfældet.

- 9 I forbindelse med spørgsmålene på siden kan man spørge, om det f.eks. nødvendigvis er påkrævet, at virksomheden skal have et fuldt udbygget edb-system, før implementering af ABC er muligt? Implementeringen tager lang tid, og man kunne foranlediges til at tro, at det var muligt at understøtte implementeringen edb-mæssigt hen ad vejen?
- 10 Skal ABC være et værktøj fra regnskabsfolk til regnskabsfolk, eller fra regnskabsfolk til ingeniører? Det optimale må være, at det er et værktøj, der kan arbejde på tværs af stærke faggrænser.
- 11 Skal ABC illustrere f.eks. uudnyttet kapacitet og dermed danne grundlag for beslutninger om ikke at udvide kapaciteten i indværende år?
- 13 John Andersson er p.t. i færd med at undersøge deltageropfattelser på Novo. Det overvejende indtryk er, at regnskabsfolk elsker ABC, mens humanisterne hader det.
I Forsvarskommandoen har erfaringen været mere nuanceret – det spiller givetvis en rolle, at hver ekstern SAP-konsulent i Forsvarskommandoen har været mandsopdækket af 4 interne folk. De interne folk har også stået for den interne undervisning til resten af virksomheden. Således synes ændringer ikke påtvunget udefra, og der vil altid være en i virksomheden, som kan hjælpe en videre i arbejdet med systemet.

Hvad koblinger mellem forskellige systemer angår, har Novo Nordisk flere systemer at sammenholde: Shareholders' Value, BSC, EVA, etc. Dette undersøges. Det kunne også være interessant at undersøge hvilke Cost Drivere, der ikke bidrager til økonomisk vækst.
- 14 Spørgsmålet om nytten af budgetter er baseret på John Anderssons erfaring med budgetter. Man bruger i alle virksomheder mange timer på at lægge budgetter, hvor forudsætningerne sjældent holder – regn-

skabslovens krav om et sådant budget kunne lige så vel opfyldes af kontorassistenten eller lignende. Nyttens i budgetter må ligge i at kunne lægge budgetter, som kan bruges som et styringsværktøj (som det f.eks. er tilfældet i Borealis og DHL).

- 15 John Andersson fremsætter forslag om tre ”sparrings-møder” og to temaaftener samt et nyhedsbrev og mulighed for flere temaaftener, hvis gruppen føler for det. Forslaget baseres på et udbytte af møderne for alle parter. John Andersson bliver udfordret teoretisk af sine vejledere, men ønsker også i praksis at blive udfordret – det kunne passende ske i følgegruppen. Samtidig kan gruppens egne tema-ønsker bringes til debat på særskilte møder.

ad. 5

Hver enkelt af de tilstedeværende fremlagde deres forventninger til samarbejdet i følgegruppen:

Charlotte Stocklund, Bang & Olufsen

Definitionerne af ABC/M kan man læse sig frem til mange steder – der er mange af dem. Derfor kunne det være rart, hvis John Andersson præsenterede os for sin definition af begrebet.

Som tidligere nævnt bruger Bang & Olufsen i dag en dækningsbidragsmodel, men den har bl.a. uheldigheder m.h.t. beslutningsunderstøttelse. Derfor har Bang & Olufsen opstartet et samarbejde med Institut for Produktionsudvikling (IPU) fra DTU, for at forsøge at afdække produkternes totale omkostninger, samt generere nogle økonomiske tommelfingerregler til deres konstruktører i produktudviklingen (cost-adfærd). Dette projekt er opstartet og drives af den tværfunktionelle Cost-gruppe, p.b.a. ønsker fra store dele af organisationen.

Deltagelsen i ABC/ABM-projektet forventes at give input til en evt. videreudvikling af den model Bang & Olufsen forventer at nå frem til med ovenstående projekt.

Per Have, Danfoss, Mobil Hydraulic Division

Først skal nævnes, at Mobil Hydraulic Divisionen er en ny fabrik med en stærk kulturarv. Danfoss har valgt at dele deres gruppe af salgsvirksomheder ud i selvstændige enheder. Dette har medført at Cost Structure og indtjeningsberegninger bliver centrale begreber. Der regnes i

VBM (Value Based Management) og i Shareholders' Value. Fokus er på værdiskabelsen og på hele tiden at kapitalisere værdier.

ABC/M er et værktøj, som giver mulighed for at fastsætte værdien gennem hele værdikæden. Derfor interessen for den. Den kan evt. hjælpe til at vurdere, om f.eks. det at 28% af virksomhedens omkostninger er Fixed Cost er hensigtsmæssig – som det er nu, er det svært at vurdere.

Per Have har tidligere erfaring med ABC fra Q8 Petroleum, hvor ABC blev indført, men alligevel bortfaldt.

Ledelsesmæssigt har Danfoss taget beslutningen om at indføre en ledelsesteknologi – modellen er dog endnu ikke valgt. Man bliver i den forbindelse nødt til at tage højde for at medarbejderkulturen i Danfoss er gammel og traditionsbunden.

Lars Larsen, Novo Nordisk

Novo Nordisk er en virksomhed med 14.000 ansatte. Virksomheden er opdelt i 3 hovedsten: Health Care Divisionen, Enzym Divisionen og R&D, som alle er drevet af en fælles central økonomifunktion.

Baggrunden for at indføre ABC i Novo Nordisk var at få en bedre omkostningsgennemsigtighed for derved at kunne **lokalisere value added aktiviteter** (ikke mindst i stabsfunktionerne). Et efterfølgende **besparelsesprogram** blev bl.a. gennemført vha. SLA (Service Level Agreements), hvor tanken var at prisfastsætte serviceniveauet for de enkelte ydelser og dernæst vurdere, hvilke områder, der kunne bære at blive sparet på. Konceptet blev introduceret i 1997. 1998-99 betragtes som Grace perioder, hvor køb af ydelser stadig henlægges internt. I 2000 vil køb af serviceydelser være fuldstændigt frit. Således lægges et pres på de enkelte afdelinger for optimal ydelse.

Et andet besparelsesprogram er Full Manufacturing Cost, som dog ikke var en succes, da de fordelingsnøgler, der lå til grund for det var for rigide – resultatet blev, at ingen turde træffe beslutninger.

Hvad den farmaceutiske del af Novo Nordisks virke angår, er omkostningsgennemsigtigheden gennemskuelig, hvis de rette værktøjer er implementeret.

Omkostningsgennemsigtighed har også en fordel i den rent regnskabsmæssige behandling, idet man i forretningsenhederne kan bruge den til benchmarking.

Ensartetheden opnås gennem Cost Drivere. Disse opdateres én gang årligt, hvilket program-mæssigt er alt rigeligt, da systemet, som nøglerne opdateres med (Activa) er tungt at arbejde

med. Valget faldt i sin tid på Aactiva, da Novo Nordisk brugte Price Waterhouse som konsulent på opgaven. Da systemet er for tungt, søges nu andre alternativer.

Brugen af ABC er forskellig alt efter afdeling: I service afdelingen (facility management, catering) benyttes det aktivt – også tilskyndet af, at denne afdeling i 1999 må sælge serviceydelser ud af huset. I business support afdelingen bruges det ikke nær så aktivt. Forholdet baserer sig primært på at den første afdeling huserer regnskabsfolk og den anden humanister.

Generelt er der en større tiltro til tallene. Før stoledes man ikke på input/output. Nu er man ikke nødvendigvis glad for tallene, men man tror på dem og udfordrer ligefrem hinanden på dem.

I Dumex Alparma har man svært ved at overbevise farmaceuterne om nytten af ABC. Det samme gælder i og for sig i Novo Nordisk. Her har man i to år lavet tidsregning på forskningen. Det kan sandsynligvis ikke betale sig at lave ABC i den type afdeling, men det er på tale at lave en slags måling på outputtet i form af produktkandidater.

Med ABC følger en anden type organisering af og forståelse i virksomheden. Det er ikke det oprindelige mål i ABC, men det følger som en naturlig konsekvens. Det bliver således pludseligt interessant at måle forskellige variabler. **F.eks. kan diskuteres, om det er hensigtsmæssigt, at en produktionseenhed bliver et profitcenter? Spørgsmål af den slags ville det være hensigtsmæssigt at have et tentativt svar på INDEN processen igangsættes – derfor har Novo Nordisk valgt at ”lægge krop” til John Anderssons Ph.D.-projekt.**

Hidtil har mange valgt SAP – men der er mange andre systemer på vej. I visse stater i USA er det f.eks. et krav, at der benyttes ABC-modeller i den offentlige sektor. I DanTransport har man valgt OROS (programmet leveres af ABC Technologies i Minneapolis) – OROS bliver også det fremtidige ABC-modul i SAP R/4. Flere andre systemer har ABC-moduler – og også ABM moduler. Man kan dog diskutere, hvorvidt ABM moduler er mulige at lave?

For Novo Nordisk er det tillige en udfordring at lænke de forskellige værktøjer til hinanden. Hvor opstår matrixen? Hvor vil sammenføjetninger mellem forskellige værktøjer føre virksomheden?

Lars Carsten Sornn-Friese, Forsvarskommandoen

I Forsvarskommandoen er implementeringsfasen ikke påbegyndt endnu – man har endnu ikke slået sig fast på hvilket 3-bogstavs akronym, man vil basere implementeringen på. Udgangspunktet i dag er, at økonomistyringen som den har været drevet hidtil ikke fungerede optimalt, idet det hidtil benyttede Financial Management System ikke kom helt ud i krogen. Udviklingen i det offentlige er gået fra mål- og rammestyring – som i praksis endte med primært at

være rammestyret, idet hver enhed fik en pose penge til rådighed og måtte begrænse sine udgifter til den – til 1980'ernes tendenser til Value for Money, produktivitet, effektivitet, etc. I 1984 blev en arbejdsgruppe nedsat, som nåede frem til at man i det offentlige stilede mod resultatstyring.

Problemet i Forsvaret er, at "virksomheden" er meget kompleks. Den består af en tredelt kultur i form af de tre værn, som har hver deres kultur og ligeledes af en tvedelt målsætning om dels at foretage aktuelle forsvarsmæssige handlinger (som f.eks. i ex-Jugoslavien), dels at opbygge et beredskab. Indholdsmæssigt kan opgaverne deles i en operativ del, en logistik del og en uddannelsesdel. Med udgangspunkt i en almindelig virksomhed og dennes målsætninger, kunne det rimeligvis antages, at disse opgaver kan deles i en operativ virksomhed og i gruppen af støttevirksomheder (hovedsageligt de ikke-militære led, mellemproducenterne).

I forsøget på at følge en almindelig virksomheds logik, beregnes input og output på de enkelte dele. Det er dog vanskeligt på det grundlag at sikre korrekt investering i et beredskab, som jo er en utraditionel virksomhed. Resultatet er blevet, at man allokerer penge til de operative enheder, som leverer et egentligt slutprodukt, og at disse enheder selv fastsætter prisen på de nødvendige støtteaktiviteter. Intentionen er, at der er frit slag på køb – dog med fastlagte rammer for hvilket omkostningsniveau, der er rimeligt. I den forbindelse er der blevet oprettet resultatkontrakter mellem de operative og de materielle enheder. Disse er i form af 6-års kontrakter, som baseres på struktur- og aktivitetsbestemte behov.

Der er som sagt endnu ikke tale om ABC, BSC eller andet i Forsvaret, men problemstillingerne er ikke desto mindre de samme.

I den forbindelse oplyses det, at Forsvarskommandoen er oplægsholdere ved et møde den 2. november 1998 kl. 17.00 i forbindelse med deres deltagelse i følgeskabet på et andet projekt i CVL-regi, nemlig SAP-projektet. Følgegruppen omkring ABC skal være meget velkomne til at deltage i mødet. Såfremt du ønsker at deltage, vil vi af hensyn til lokalestørrelse bede dig tilmelde dig på CVL's sekretariat.

Hege Tandrevold, Dumex Alpha

Dumex Alpha i Norge er en virksomhed med en stor modervirksomhed bag sig. Det er i dennes topledelse, at beslutningen om en "fælles værktøjskasse" for alle virksomheder i koncernen er truffet. Hege Tandrevold er med i implementeringsprojektet i Norge.

Hege Tandrevold har i sin tid i Dumex Alpha været meget engageret i tanken om alternative økonomistyringssystemer, men er indtil eksterne konsulenter blev indblandet i processen blevet mødt med kommentarer af slagsen: "er det produkter eller kalkuler, vi skal producere".

Det er masser af teori at finde omkring ABC – det er dog vanskeligt at finde konkrete erfaringer. Derfor er følgegruppen omkring ABC-projektet ideelt, idet man her har mulighed for at samle erfaringer fra 9 forskellige virksomheder. Denne tanke er endvidere styrket af, at den ledelse, der træffer beslutninger omkring implementering ofte ikke er vidende om detaljeniveauet – den viden kan så indsamles i denne ”**erfa-gruppe**”.

Michael Krogh, DanTransport

DanTransport har 8 selvstændige enheder i Danmark. Hensigten er at blive én virksomhed med flere produktionskontorer. En sådan ændring kan gøres nemmere ved brug af et værktøj som ABC.

Transport- og speditjonsbranchen er under voldsom forandring, bl.a. i form af outsourcing, som DanTransport gerne ville være aftagere på. Udviklingen indenfor branchen er gået mod, at man leverer en kæde af ydelser og at det nu er mindre enheder snarere end storgods, som bliver transporteret. Prisen på sådanne enheder er nærmest givet på forhold, hvorfor det bliver centralt at fokusere på Cost Leadership. I særdeleshed fordi branchen generelt kører med en overskudsgrad på under 2%. Hidtil har især speditjonskolen lagt bunden for en avanceudregning efter princippet: faste omkostninger + 15%. Det fungerer dog ikke i dag, hvor avance snarere beregnes som en aftalt procentandel af omkostningerne og hvor omkostninger derfor må sænkes for at øge fortjenesten.

Problemerne i DanTransport er at finde i den interne afregning, som er relativt grumset og derfor gør det svært at placere HVOR pengene reelt tjenes, samt i håndteringen af kunder, som hovedsageligt er fokuseret på at fylde dagens tomme vogne uden tanke for morgendagens transaktioner.

ABC er tænkt som en mulig løsning af disse problemer. **ABC skaber en fair måde at ansøge lønsomhed på, som er accepteret i virksomheden.** Tidligere traditionelle regnskaber, som viste dårlig indtjening førte som regel til løftede skuldre og udsagn om, at man ikke kunne gøre tingene bedre. Med ABC er reaktionen på dårlige tal anderledes.

Med ABC fulgte en ny todeling af virksomheden i hhv. produktion og salg/kundeservice. Desuden koges alt i virksomheden ned til kroner og ører ind eller ud af huset.

Få variable omkostninger, som i Novo Nordisk; er ikke en nødvendig forudsætning for et udbytte af ABC. Som lav-marginalt område tvinges man ud i ABC-tankegangen og selv om omkostningen til implementeringen af systemet vil gøre et væsentligt indhug i overskuddet, vurderes det, at man kan få et **vedvarende udbytte** i kraft af, at man giver virksomheden et grundlag at vokse ud fra, hvor øget forretningsindsats ikke hænger sammen med øgede udgifter. For DanTransport er **synergieffekten** – f.eks. ved brug af DataWareHouse systemet som

statistisk supplement på tværs – vigtigere end den enkeltudbytte man i første omgang opnår ved ABC-implementeringen.

Tanken om en hammerslagsændring i kraft af Michael Kroghs tidligere erfaring i DHL er desværre ikke mulig, idet virksomheden først skal have **defineret begreberne** ens i alle afdelinger.

På baggrund af de enkelte ytringer, blev det besluttet, at forventningerne til projektet for størstedelen er defineret (som beskrevet i overheads i udleveret/medsendt materiale) og alle cirkler omkring erfaringsudveksling i gruppen samt omkring John Anderssons resultater i projektet.

Det besluttedes at afholde 3 møder om året i forbindelse med projektet samt yderligere 2 møder med basis i nogle af de tanker, som blev præsenteret af deltagerne i følgeskabsgruppen eller med basis i de skriftlige oplæg, som John Andersson formidler til gruppen. Da flere af følgegruppens medlemmer kommer langvejs fra blev det besluttet evt. at lægge nogle af de fremtidige møder hos virksomheder i følgeskabet.

I dette referat er markeret i fed under punkt ad. 5 de emneområder, som vurderedes som interesseområder for gruppens deltagere. Vi opfordrer til at de enkelte deltagere i følgegruppen giver os en tilbagemelding om hvilket emne de helst så behandlet samt om virksomheden evt. vil lave et oplæg til et sådant møde, baseret på virksomhedens egne erfaringer inden for området.

Det er også muligt at holde temaaftener baseret på indlæg fra udlandet.

Desuden udsender John Andersson et nyhedsbrev 3-4 gange om året til følgeskabet.

Det blev slutteligt besluttet at John Andersson besøger hver enkelt deltager i følgegruppen for dermed at lære den enkelte person og hans/hendes virksomhed bedre at kende.

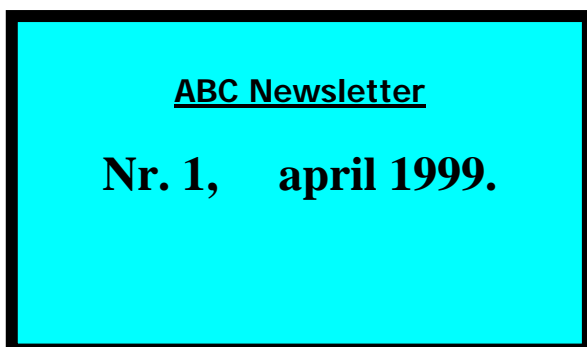
Næste møde i følgeskabet blev fastlagt til:

30. NOVEMBER 1998 KL. 17.00 – 20.00. PÅ HANDELSHØJSKOLEN I KØBENHAVN

DALGAS HAVE 15 LOKALE 2V007

BILAG 5

EKSEMPEL PÅ NEWSLETTER



Dette nyhedsbrev er det første i en række af breve, der vil blive udsendt ca. én gang i kvartalet. Nyhedsbrevet skrives til deltagerne i projektet "Activity-Based Costing Management som strategisk og organisatorisk løftestang". Der er hensigten at informere om projektet samt beskrive aktiviteterne omkring samme.

Ved John E. Andersson, cand.polit., erhvervsforsker, Novo Nordisk samt Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi, Handelshøjskolen i København.

Ejerkreds: Novo Nordisk, forankret i Corporate Finance Økonomi & Planlægning.

Følgeskab: Alm. Brand A/S, Bang & Olufsen A/S, Dandy, Danfoss A/S, DanTransport A/S, Den Danske Bank, Dumex Alpha IPD, Forsvarskommandoen, Københavns Lufthavne A/S, LUCA I/S og Nilfisk A/S.

Dette nummers indhold:

Projektets ide og målsætning

Aktiviteter i det første år, herunder i

Ejerskabet

Følgeskabet

Vidensformidling

Kursusaktivitet

Aktiviteter i andet kvartal 1999

Andet

Aktiviteter i 2. kvartal 1999.

Ejer- og Følgeskab

Møde hos B&O i Struer, torsdag, den 8. april. Temaet er Transfer Pricing og ABC, hvor der lægges op til en fælles diskussion om synspunkter og erfaringer.

Kursusaktivitet og udlandsophold

Forskningsophold på Handelshøjskolen i Norge, Bergen, maj/juni.

Kursus i Knowledge Management samt Økonomistyring, arrangeret af Handelshøjskolen, København

Projektets ide og målsætning:

Activity Based Costing Management (ABC/ABM) er en ledelsesteknologi, som vinder større og større indpas i dansk erhvervsliv i disse år, ligesom også offentlige forvaltninger finder ABC anvendeligt, blandt andet ved fokuseringen på aktiviteternes træk på den politisk bestemte ressourceallokering /-tildeling. ABC udgør selve den økonomiske beskrivelsesteknik, men er suppleret af et ledelseskoncept, ABM, som går ud på at vurdere og forandre ressourceanvendelse ud fra et værdi- og behovsperspektiv. Metoden er blevet skarpt kritiseret af traditionelle danske regnskabsguruer, hvorfor konceptet endnu ikke har opnået samme status i Danmark som i vores nordiske nabolande.

ABC/ABM blev i sin oprindelige version udviklet i midten af 80'erne i USA som et modspil til den amerikanske finansorienterede regnskabstradition. Med ordene "Relevance Lost" blev ABC lanceret som det nye produktionsorienterede omkostningsregnskab af Johnson & Kaplan, men i de senere år har ABC udviklet sig videre i både metode og funktion. ABC er en væsentlig forudsætning for produktionsnære og tværgående performancemålinger og sammenligninger, således at ABC bliver et vigtigt hjælpemiddel til at realisere procesudvikling, benchmarking samt fordeling af omkostningerne på de ressourceforbrugende objekter: Produkter, ydelser og kunder.

Motivet for at indføre ABC/ABM har været at skabe en større sammenhæng, synlighed og bevidsthed omkring værdiskabelsesprocessen som helhed, samt at sikre koordination og integration på tværs af de enkelte funktioner. Hertil kommer, at ABC/ABM er en ledelsesteknologi, der kan medvirke til bedre kommunikation mellem produktion og salg, idet ABC-målinger kan "genkendes" af produktionen - også efter at økonomerne har gennemarbejdet tallene, og salgsorganisationen får en større gennemsigtighed i de faktiske omkostninger både i produktionen og på kundesiden.

Endvidere er vi nødt til at gøre op med dækningsbidragsmodellen som værende den eneste endegyldige metode til at fastslå, hvorvidt et produkt er rentabelt eller ej. Dette skal ses i lyset af, at virksomheder med komplekse produktionsmetoder oppebærer en stadig relativ større andel af faste omkostninger i forhold til samlede omkostninger som følge af en glidning fra arbejdsintensive til kapitalintensive produktionsforhold. Også her kan ABC give transparency i større udstrækning end eksempelvis fuld-fordelingsmodeller, der ofte er genstand for fødsel af arbitrære fordelingsnøgler af "værste skuffe".

ABC/ABM-projektet har således til formål at undersøge og perspektivere de organisatoriske og ledelsesmæssige synergier og effekter, som følger ved at anvende ABC/ABM som styringskoncept. Endvidere skal projektet søge at bibringe virksomhedens ledelse og økonomifunktion en grundlæggende ny viden om og forståelse af samspillet mellem den anvendte le-

delsesteknologi og de øvrige organisatoriske tiltag samt de deraf følgende organisatoriske kulturelle og politiske effekter.

Aktiviteter i Novo Nordisk:

Der er gennem året gennemført interviews samt spørgeskemaundersøgelser for at få belyst de aspekter af ABC/ABM, som man har oplevet og stadig oplever det i de enkelte afdelinger i Novo Nordisk. Dette er udmundet i et skrift omkring ”Implementeringen af ABC i Novo Nordisk”, hvor der blandt andet diskuteres de metoder samt anvendelse af ABC i Novo Nordisk samt en sammenligning af ABC i Novo Nordisk versus Johnson og Kaplans teori.

Derudover har jeg deltaget i ABC mapningen i en produktionsafdeling i Novo Nordisk Health Care, for på den måde at fornemme, hvorledes man arbejder med begrebet ”ude i marken”. Endvidere deltager jeg i ABC styregruppemøderne, hvor der diskuteres hvorledes man skal forholde sig i forhold til de data, som ABC generere. I den forbindelse har jeg udarbejdet en artikel, der behandler linket mellem ABC og ABM, som følgeskabet fik til diskussion på vores andet følgeskabsmøde.

Ved siden af projektet har der været udarbejdet ad-hoc opgaver sammen med Lars Larsen Novo Nordisk Health Care omkring performancemålinger i forbindelse med ABC.

Aktiviteter i følgeskabet:

Der har været afholdt to møder i følgeskabet – begge i efteråret 1998 – og referater fra samme er udsendt hvorfor jeg ikke vil behandle emnet nærmere.

Vidensformidling i projektet ved John E. Andersson:

1998:

“Activity-Based Costing in theory”, West Zealand trade and industrial council, DK.

“ABC - omkostningsstyring”, Danmarks Jurist- og Økonomforbund, DK.

“Activity-Based Costing Management. A theoretical and practical session”, Ernst & Young, DK.

“Activity-Based Costing Management”, B&O (Bang & Olufsen A/S), Struer, DK.

1999:

“Activity-Based Costing Management”, Copenhagen Airports A/S, DK.

“Activity-Based Costing Management. A theoretical and practical session”, Arthur Andersen Consulting, DK.

”Økonomimandskabets fremtidige rolle i økonomistyringen, når ABC bliver implementeret”, ABC konference afholdt af Institute for International Research, IIR Denmark, 16. & 17. marts 1999 i København samt 24. & 25. marts 1999 i Vejle.

Kursusaktiviteter i projektet ved John E. Andersson

1998: “The Methodology of Business Studies”, Copenhagen Business School, DK.

1998: “Empirical Analysis in Business Studies”, Copenhagen Business School.

1998: “Driving Corporate Performance: From Scorekeeping to Strategy Program,
Harvard University, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA.

1998: “Casestudier og kvalitativ metode som samfundsvidenskabelig forskningsstrategi - designmuligheder, forberedelse til og gennemførelse af feltarbejde, analyse og tekstudvikling”, The Aarhus School of Business, DK.

1998: “Business Economics - with Reference to Recent Research Traditions in the Theory of Economic Organization”, Copenhagen Business School, DK.

Andet:

Jeg vil gerne overfor følgeskabet pointere, at jeg gerne kommer ud og holder et indlæg for Jeres medarbejdere omkring Activity Based Costing Management, såfremt dette måtte have interessen. Jeg har, som skrevet under vidensformidling i projektet, allerede været hos B&O A/S og Københavns Lufthavne A/S, ligesom en aftale (dato) er ved at komme i hus med DanTransport A/S.

Endvidere opfordres følgeselskaberne til at komme med temaer, som kunne være interessante at tage op på vores fremtidige møder.

Sluttelig vil jeg bemærke, at jeg i 3. kvartal 1999 (juli/august) er på forskningsophold i Skotland, University of Edinburgh, hvor jeg vil være tilknyttet professor Mitchell Falconer. Andet ABC Newsletter vil derfor fremsendes ultimo juni 1999.

BILAG 6

EKSEMPEL PÅ TILMELDINGSSKEMA

Tilmeldingsskema

til deltagelse i følgeskabsgruppen omkring

Balanced Scorecard

JA TAK ! - Jeg vil hermed gerne tilmelde mig deltagelsen i følgeskabet og formidlingsnetværket omkring nyt erhvervsforskningsprojektet om Balanced Scorecard.

Projektaktiviteten i følgeskabet, som starter primo marts 2001, vil set over et år omfatte 3-4 seminarer og workshops. Endvidere gennemføres et antal erfa-gruppemøder med casefremlæggelse fra deltagerne. Følgeskabet vil ligeledes få tilsendt artikler og arbejdsoplysninger, samt inviterede indlæg fra internationale eksperter etc. Endelig vil deltagerne blive indbudt til at deltage i de øvrige af CVL arrangerede konferencer. Vi forventer at lave konferencer om procesledelse, ledelse i den ny økonomi, styringens kirurgi m.fl.

Det årlige deltagergebyr er sat til kr. 29.000,00, der betales ved følgeskabets igangsættelse.

Personnavn: _____

Titel: _____

Firmanavn/organisation: _____

Adresse: _____

Dato: _____ Underskrift: _____

Tilmeldingen bedes sendt til CVL, Solbjergvej 3, 5. sal, 2000 Frederiksberg

Tilmelding kan også ske på fax 38152995.

BILAG 7

BEKENDTGØRELSE OM PH.D.-GRADEN

Bek. nr 989 af 11/12/1992.

I henhold til § 2, stk. 3, nr. 2 og 3, i lov om styrelse af højere uddannelsesinstitutioner, jf. lovbekendtgørelse nr. 358 af 26. maj 1989 (styrelsesloven) fastsættes:

§ 1. De højere uddannelsesinstitutioner, der er omfattet af styrelsesloven, kan tildele Ph.D.-graden (licentiatgraden) inden for fagområder, hvor den enkelte institution driver forskning.

Stk. 2. De enkelte institutioner fastsætter nærmere regler inden for bekendtgørelsens rammer og skal sørge for, at reglerne, herunder generelle studieprogrammer for de enkelte Ph.D.-studier, gøres tilgængelige for interesserede.

§ 2. Ph.D.-graden tildeles som anerkendelse af, at den, der får graden tildelt, tilfredsstillende har gennemført en forskeruddannelse og ved en afhandling, som forsvares ved en offentlig forsvarshandling, har dokumenteret at være i stand til at gennemføre et videnskabeligt projekt ved selvstændig anvendelse af fagets videnskabelige metoder og derved har ydet et bidrag til fremme af forskningen på et niveau, der svarer til international standard for Ph.D.-grader inden for fagområdet.

Stk. 2. En Ph.D.-afhandling kan ikke indleveres til bedømmelse af flere i fællesskab.

Stk. 3. Institutionen kan bestemme, at en afhandling, der bygger på allerede publicerede artikler, kan indleveres som Ph.D.-afhandling. Er en del af de publicerede artikler udarbejdet i samarbejde med andre, skal der følge erklæringer med fra hver af forfatterne om den Ph.D.-studerendes andel i arbejdet.

§ 3. Institutionen træffer selv afgørelse om, hvem der kan indskrives som Ph.D.-studerende.

Stk. 2. Institutionen skal sikre, at der er de nødvendige ressourcer til rådighed for, at den enkelte Ph.D.-studerende kan gennemføre forløbet, jf. § 4, på en kvalificeret måde.

Stk. 3. For hver Ph.D.-studerende skal der udpeges en vejleder fra institutionen, der har hovedansvaret for det samlede studieforløb, og der kan herudover udpeges en eller flere andre vejledere fra institutionen eller uden for denne. Vejledere skal være

professorer eller heltidsansatte lektorer eller andre med tilsvarende kvalifikationer inden for vedkommende område.

§ 4. Ph.D.-studiet skal i omfang svare til en studietid på 3 år og skal niveaumæssigt baseres på et gennemført forudgående kandidatstudium.

Stk. 2. Den Ph.D.-studerende skal i løbet af uddannelsesperioden gennemgå det studieprogram, der er fastsat for vedkommende. Den studerende skal med tilfredsstillende resultat gennemgå kurser i et omfang svarende til ca. 1/2 år. Det skal sikres, at den studerende indgår i aktive forskermiljøer ikke alene ved den institution, der har indskrevet den studerende, men også uden for denne enten ved ophold på andre, primært udenlandske, forskningsinstitutioner eller på anden måde. Endvidere skal den studerende opnå erfaring med undervisningsvirksomhed eller anden form for videnformidling, f.eks. formidling af forskningsresultater ved den institution eller virksomhed, hvor forskningsprojektet gennemføres. Inden for de 3 år skal der være afsat den nødvendige tid til gennemførelsen af den studerendes eget selvstændige forskningsarbejde og til udarbejdelse af afhandlingen. Afgørelsen af, om graden kan tildes, skal træffes snarest muligt, efter at afhandlingen er indleveret til bedømmelse.

§ 5. Institutionen kan bestemme, at studerende, der ikke har afsluttet et kandidatstudium, kan indskrives som Ph.D.-studerende, men det skal sikres, at det samlede uddannelsesforløb er af samme omfang og på samme niveau som beskrevet i §§ 2 og 4, ligesom det er en forudsætning, at de studerende, der sideløbende er indskrevet som kandidatstuderende, har mulighed for at erhverve en kandidatgrad.

Stk. 2. Institutionen kan godkende, at en Ph.D.-afhandling tages under bedømmelse, selv om forfatteren ikke eller kun i kortere tid har været indskrevet som Ph.D.-studerende, hvis forfatteren på anden måde har erhvervet kvalifikationer, der kan si-destilles med det, der er forudsat i §§ 2 og 4.

§ 6. Hvert halve år skal det vurderes, om den Ph.D.-studerendes forskeruddannelse forløber tilfredsstillende. Er dette ikke tilfældet, skal der - men kun en gang - gives den studerende et tilbud om inden for 3 måneder at rette op på forholdet. Ønsker den studerende ikke at tage mod dette, skal indskrivningen bringes til ophør ved månedens udgang. Har den studerende taget imod tilbuddet, skal der ved udløbet af de 3 måneder foretages en bedømmelse inden for en måned. Er bedømmelsen negativ, bringes indskrivningen til ophør. Den Ph.D.-studerende kan dog forlange, at sagen forelægges det organ på institutionen, der træffer beslutning om tildeling af Ph.D.-graden, til endelig afgørelse. Ved vurderingen af, om forløbet er tilfredsstillende, skal der tages hensyn til dokumenteret sygdom og til barselsperioder.

Stk. 2. Overholder den studerende ikke bestemmelser, der er fastsat af institutionen eller aftalt af denne i forbindelse med gennemførelsen af studieophold, forskningsprojekter m.v., ved andre institutioner eller virksomheder, jf. § 7, kan indskrivningen bringes til ophør ved månedens udgang, hvis der er tale om en så grov forseelse, at

en påtale eller advarsel ikke findes tilstrækkelig. Afgørelsen kan af den Ph.D.-studerende indbringes for Undervisnings- og Forskningsministeriet.

§ 7. Institutionen kan træffe aftale med Forskerakademiet eller med andre institutioner m.v. om etablering af forskeruddannelseskurser, som de studerende skal deltage i, og med andre institutioner, herunder sektorforskningsinstitutioner, eller private virksomheder om, at en studerendes forskningsprojekt gennemføres der. Endvidere kan der træffes aftale med Akademiet for de tekniske Videnskaber om et formaliseret samarbejde i forbindelse med erhvervsforskeruddannelsen.

§ 8. Når afhandlingen foreligger, og der tillige foreligger en udtalelse fra den vejleder, der har haft hovedansvaret for det samlede studieforløb, jf. § 3, stk. 3, om at forløbet har været tilfredsstillende, nedsætter institutionen et bedømmelsesudvalg på 3 medlemmer, der skal være professorer eller heltidsansatte lektorer eller have tilsvarende kvalifikationer. Mindst to af medlemmerne skal være udefrakommende. Den Ph.D.-studerendes vejleder(e) kan ikke være medlem af udvalget, men deltager i udvalgets arbejde uden stemmeret. Den Ph.D.-studerende skal underrettes om sammensætningen af udvalget og have lejlighed til at gøre indsigelse inden for en frist på mindst 8 hverdage.

Stk. 2. Bedømmelsesudvalget skal afgive indstilling om, hvorvidt den Ph.D.-studerende ved sin afhandling, som forsvaret ved den offentlige forsvarshandling, har dokumenteret at opfylde de krav, der er fastsat i § 2, stk. 1. Bedømmelsesudvalget kan tillade, at der foretages ændringer i eller suppleringer af afhandlingen forud for forsvaret.

§ 9. Institutionen fastsætter tidspunkt og sted for det offentlige forsvar og skal sørge for, at afhandlingen er tilgængelig for interesserede i rimelig tid før forsvaret.

Stk. 2. Den Ph.D.-studerende skal have lejlighed til at redegøre for sit arbejde og skal derefter lade sig eksaminere af bedømmelsesudvalgets medlemmer. Den, der leder forsvarshandlingen, kan give andre tilladelse til at komme med indlæg under forsvaret.

§ 10. Bedømmelsesudvalget skal umiddelbart efter forsvaret afgive indstilling om, hvorvidt Ph.D.-graden bør tildes. Hvis udvalget ikke er enig om at afgive en positiv indstilling, sendes udvalgets foreløbige indstilling til forfatteren, der skal have lejlighed til at kommentere indstillingen inden 2 uger. Herefter afgives den endelige indstilling.

Stk. 2. Ph.D.-graden skal tildes, hvis der foreligger en positiv indstilling fra et enig udvalg eller fra 2 af medlemmerne, eller hvis der foreligger en positiv indstilling fra et

af medlemmerne, og et flertal på 2/3 af de stemmeberettigede medlemmer af det besluttende kollegiale organ stemmer for at følge denne indstilling.

§ 11. Til den, der får tildelt Ph.D.-graden, udsteder institutionen et bevis på både dansk og engelsk. I beviset gives oplysninger om det emne, som afhandlingen specielt vedrører, og efter institutionens nærmere bestemmelse oplysninger om den gennemgaaede uddannelse, herunder om kurser, ophold ved andre forskningsinstitutioner eller virksomheder m.v.

§ 12. Institutionens rektor kan, hvis der i enkelttilfælde foreligger ganske særlige forhold, godkende fravigelser fra bekendtgørelsen efter forslag fra det organ, der tildeler Ph.D.-graden.

§ 13. Klage over afgørelser i henhold til denne bekendtgørelse kan, når klagen vedrører § 6, stk. 2, § 12 eller retlige spørgsmål, indbringes for Undervisnings- og Forskningsministeriet.

Stk. 2. Klagen indgives til institutionen senest 4 uger efter, at afgørelsen er meddelt den pågældende. Hvis en klage ikke tages til følge, og klageren fastholder klagen, videresender institutionen klagen til ministeriet.

§ 14. Bekendtgørelsen træder i kraft dagen efter offentliggørelsen i Lovtidende og har virkning fra den 1. januar 1993.

Stk. 2. Bekendtgørelse nr. 627 af 17. oktober 1988 ophæves.

Stk. 3. Institutionerne fastsætter overgangsregler for Ph.D.-studerende m.v., der har begyndt på studierne efter hidtidige bestemmelser.

Stk. 4. Den, der i henhold til tidligere gældende bestemmelser har erhvervet en licentiatgrad, har ret til at betegne sig Ph.D.

Undervisnings- og Forskningsministeriet, den 11. december 1992

BERTEL HAARDER

/ Birgit Andersen

BILAG 8

Forskerskolen i Ledelsesteknologi ♦ Institut for Produktion & Erhvervsøkonomi ♦ Handelshøjskolen i København

Sølvbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg, Att.: Marianne Andersen

Ansøgning om godkendelse af studieprogram

Personoplysninger	
Navn	
Cpr.nr.	
Startdato	
Slutdato	
Institut	
Hovedvejleder	
Bivejleder	

Uddannelsessaktiviteter - kurser, konferencer, seminarer ¹			
Titel	Sted	Periode	Omfang
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Udlandsophold		
Sted	Varighed	Periode

¹ Ang. omfang: Ifølge ph.d. bekendtgørelsen skal ph.d. stipendiater med tilfredsstillende resultat gennemgå uddannelsesaktiviteter i et omfang svarende til ca. ½ år (840 studenterarbejdstimer/30 ECTS).

Ang. indhold: Ifølge kursuskravet for ph.d.-studerende ved forskerskolen i Ledelsesteknologi forudsættes deltagelse i følgende kurser: mindst ét kursus i metode og/eller videnskabsteori, kurset "Ledelsesteknologi" arrangeret af forskerskolen i Ledelsesteknologi, samt mindst ét valgfrit kursus repræsenterende forskningsfronten i den studerendes speciale.

Undervisnings- og vejledningsaktiviteter ²		
Studie	Fag	Periode

Evt. øvrige forskningsaktiviteter – deltagelse i forskningsprojekter, etc.	
Aktivitet	Periode

Formidlingsaktiviteter – incl. seminarer	
Aktivitet	Periode

Planlagte rejser i forbindelse med konference- og kursusdeltagelse	
Aktivitet	Periode

² Ifølge central aftale er ph.d. stipendiater indenfor ph.d. perioden forpligtet til at arbejde i et omfang svarende til 840 arbejdstimer. Arbejdsforpligtelsen kan aflægges i form af undervisning, vejledning eller deltagelse i anden forskningsaktivitet udover egen afhandling. Der anvendes fastlærernorm ved beregning af undervisningsarbejdet.

Kort om projektet - projektbeskrivelse vedlægges	
Titel	
Problem	
Teoretisk reference-ramme	
Empirisk felt	
Metode	

Finansiering – vedlæg dokumentation

Andet – evt. kommentarer

Underskrift og dato

Ph.d. stipendiat

Hovedvejleder

Godkendt:

Forskerskoleleder

BILAG 9

Ansøgervejledning om godkendelse af studieprogram til Den erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse ved Handelshøjskolen i København efter at der er tilvejebragt finansiering af studieforløbet

Denne vejledning vil i hovedtræk beskrive, hvad der skal til for at få godkendt dit studieprogram ved Den erhvervsøkonomiske Forskeruddannelse, Handelshøjskolen i København. Godkendelsen forudsætter, at ph.d.-studienævnet har godkendt eller samtidig hermed godkender din optagelse på studiet. Til dette formål findes et særligt skema samt vejledning til udfyldelse, som du kan rekvirere i ph.d.sekretariatet.

Studienævnets godkendelse af, at du kan optages på studiet, betyder, at det skønnes, at du har de fornødne faglige forudsætninger for at kunne gennemføre studiet, og at en eller flere vejledere er udpeget. Når dit studieforløb tillige er finansieret, kan du starte studiet. Godkendelse af studieprogram skal finde sted senest 2 måneder herefter.

Ph.d.-studienævnets godkendelse af dit samlede studieprogram, omhandler kursusaktiviteter, eksterne studieophold og formidlingsaktiviteter. Vigtigst af alt er naturligvis, at der i planen levnes plads til forskningsarbejdet, og skrivning af afhandling.

Procedure ved behandling af ansøgning

En modtaget ansøgning gennemgås af ph.d.-studielederen for overholdelse af formalia fx tilsagn om optagelse, dokumentation for finansiering af studieforløbet, institutlederens accept af vejledervalg og formidlingsaktiviteter og hovedvejlederens anbefaling, inden den videregives til ph.d.-studienævnets endelige afgørelse. Studienævnet behandler ansøgninger på månedlige møder.

Procedure ved fremsendelse af ansøgning

Ansøgning kan fremsendes løbende til ph.d.-sekretariatet.

Følgende dokumenter skal fremsendes i 2 eksemplarer

- 1) ansøgningsskema (vedlagt denne vejledning)
- 2) studieplan for selve projektet
- 3) begrundet ansøgning om eventuelle eksterne bivejledere
- 4) eventuel tilsagn fra ph.d.-studienævnet om optagelse
- 5) dokumentation for finansiering af studieforløbet
- 6) begrundet ansøgning om eventuelle dispensationer

1. Ansøgningsskema. Udfyldes i henhold til denne vejledning.

Af ansøgningsskemaet skal det bl.a fremgå,

- hvem der bliver dine vejleder(e)
- hvilke kursusaktiviteter der matcher projektet
- hvilke eksterne studieophold der understøtter projektet
- hvilke undervisnings- og formidlingsaktiviteter mv. der er tiltænkt dig fra instituttets og/eller projektets side
- hvilken finansieringskilde(r), der finansierer studieforløbet
- eventuelle dispensationsansøgning(er)

2. Vejleder(e)

Hovedvejlederen (og evt. bivejleder) skal være ansat på fakultetet som professor eller lektor.

Ønske om bivejleder, der ikke er ansat ved fakultetet, skal fremsættes overfor ph.d.-studienævnet ved særskilt ansøgning med udførlig begrundelse. En eventuel ansøgning om ekstern bivejleder(e) skal så vidt muligt indgå i din samlede studieplan. Under "Andet" i skemaet, skal det anføres, at der er vedlagt en ansøgning om ekstern bivejleder NN i X antal arbejdstimer. Der kan maks. bevilges 50 timer til ekstern bivejledning.

3. Kursusaktiviteter

Kursusaktiviteterne kan bestå af nationale eller internationale kurser, workshops, sommerskoler og seminarer tilrettelagt for ph.d.-studerende. Da kurserne er krævende, anbefales det, at dette aspekt nøje inddrages i planlægningen. Det er vigtigt, at det samlede studenterarbejdstimetal (SAT) på 840 timer ikke overskrides. Med "Tid:" menes der fx okt. 99, dec. 99, F00 (betyder forår 2000), E00 (betyder efterår 2000). Du kan finde fakultetets kursusudbud samt eksterne kursusudbud på internetadressen:
www.cbs.dk/stud_pro/phd_eco/dandeb/dandebdk.shtml

4. Studieophold

Studieophold kan være af kortere eller længere varighed. Det er især vigtigt, at de passer ind i projektføreløbet. Opholdet uden for højskolen skal være på andre, primært udenlandske forskningsinstitutioner. Her kan det komme på tale at nævne forventet deltagelse i mulige internationale konferencer, der understøtter projektet.

5. Undervisnings- og formidlingsaktiviteter mv.

De nævnte undervisnings- og formidlingsaktiviteter mv. skal være accepteret af institutlederen og eventuelt af bevillingshaver af eksterne projekter, hvis projektet benytter den ph.d.-studerende til formidlingsarbejde, forskningsassistance el.lign.

Sammenlagt skal denne aktivitet have et omfang på 840 AT. Både ph.d.-stipendiater og kandidatstipendiater skal anvende fastlærernorm ved beregning af undervisningsarbejdet.

6. Finansiering

Der skal vedlægges dokumentation for finansieringen af studieføreløbet. Dokumentationen kan være brev fra Handelshøjskolen om tildeling af et stipendium, en bevillingsskrivelse fra Forskerakademiet om et samfinansieret stipendium, en bevillingsskrivelse fra Akademiet for Tekniske Videnskaber om et erhvervsforskerstipendium, kvittering for indbetalt uddannelsesstøtte (privatister) eller lign.

7. Dispensationsansøgning

Ønske om at fravige de lovmæssige krav til studieføreløbet, det være sig bekendtgørelses- eller studieordningsbestemte regler, skal fremsættes overfor ph.d.-studienævnet ved særskilt ansøgning med udførlig begrundelse. En eventuel dispensationsansøgning skal så vidt muligt indgå i den samlede uddannelsesplan. Under "Andet" i skemaet, skal det anføres, at der er vedlagt en dispensationsansøgning om

8. Institutlederens underskrift

Institutlederen accepterer med sin underskrift dels vejledervalget, dels din undervisnings- og formidlingsplan. I dette felt i ansøgningsskemaet kan en bevillingshaver af et eksternt projekt også med sin underskrift tilkendegive en medfinansiering af formidlingsarbejdet inden for projektets rammer.

9. Hovedvejlederens underskrift

Hovedvejlederen er hovedansvarlig for studieforløbet, og det er derfor vigtigt at få hovedvejlederens kommentarer og anbefaling til brug ved ph.d.-studienævnets godkendelse af dit studieprogram.

Ansøgningen sendes til: Ph.d.-sekretariatet
Det erhvervsøkonomiske Fakultet
Handelshøjskolen i København
Solbjerg Plads 3, 2.sal
2000 Frederiksberg

Hvis der er spørgsmål kontakt:
Vibeke Ortved Andersen
Tlf. 3815 2685
E-mail: vba.oefak@cbs.dk

BILAG 10

Halvårsrapport for ph.d.-studerende, _____ halvår

Navn:	Cpr.nr.:
Institut:	Indskrevet den:
Vejleder:	

Hvert halve år skal det vurderes, om det hidtidige forløb af forskeruddannelsen er forløbet tilfredsstillende. Det anbefales, at vejleder og ph.d.-studerende aftaler et formelt møde, hvor ph.d.-forløbet diskuteres. Den udfyldte og underskrevne halvårsrapport indsendes til ph.d.-sekretariatet (att. Marianne Andersen) til forelæggelse for ph.d.-studieleder.

Halvårsrapporter skal **indsendes indtil afhandlingen afleveres**. Fra 5. halvårsrapport (4. for K-stip) vedlægges en udtalelse om hvornår afhandlingen forventes afleveret.

Undertegnede erklærer herved, at studieforløbet for ovennævnte halvår:	
	er forløbet tilfredsstillende i forhold til den godkendte studieplan og forventes gennemført inden for normeret studietid
	ikke er forløbet tilfredsstillende (skal ledsages af en uddybende redegørelse)

Hvis forløbet ikke har været tilfredsstillende, skal den studerende i henhold til bekendtgørelsen og studieordningen have 3 måneder til at rette op på forløbet, hvorefter en ny evaluering skal foretages. Dette kan kun ske én gang i studieforløbet.

I henhold til Regler for Den erhvervsøkonomiske forskeruddannelse, §9, skal kursudelen tilrettelægges i relation til studieprogrammet af den ph.d.-studerende i samarbejde med vejlederen. Vejlederen vurderer og er ansvarlig for, at kurserne er tilfredsstillende gennemført. Til brug herfor benyttes skema til påtegning af gennemførte kurser og andre aktiviteter (se næste side). Ansøgning om meritoverførsel af kurser til erstatning for obligatoriske kurser fremsendes til ph.d.-studienævnet med vejlederens anbefaling.

Antal vejledningstimer i seneste halvår:
(max. 25 timer for studerende på ny ordning)

Hovedvejleder:
Bivejleder:

Dato og underskrift:

Ph.d.-studerende

Vejleder

Institutleder (kun hvis "ikke tilfredsstillende")

Godkendt af:

Ph.d.-studielederen ved Forskerskolen i Ledelsesteknologi ved PEØ

Halvårsrapport for ph.d.-studerende (kursusaktiviteter)

Anvendes af ph.d.-studerende og vejleder til godkendelse af aktiviteter i det forløbne halvår.

Navn:	Cpr.nr.:
-------	----------

Kursusaktiviteter (titel på kursus)	Periode	Omfang (SAT)

Formidlingsaktiviteter	Periode	Omfang (SAT)

Eksternt ophold ved (navn på institution)	Periode

Kopi af kursusbeviser SKAL vedlægges!!!!

Når vejleder har underskrevet rapporten, afleveres den til Marianne Andersen, Forskerskolen i Ledelsesteknologi, PEØ, Solbjerg Plads, 2000 Frederiksberg

