



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

**The President**  
Rektor

Solbjerg Plads 3  
DK-2000 Frederiksberg

Dir. tel: +45 3815 2014  
Tel: +45 3815 3815  
Fax: +45 3815 2015  
E-mail: fj@cbs.dk  
www.cbs.dk

28. september 2007

J.nr. 51-0301  
TWH

Thomas Werner Hansen  
Chefkonsulent  
Dir. tlf.: 3815 2677  
twh.edu@cbs.dk

Akkrediteringsinstitutionen  
Universitets- og Bygningsstyrelsen  
Bredgade 43  
1260 København K.

### **Ansøgning om akkreditering og godkendelse af uddannelsen til Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis**

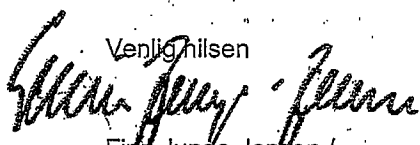
Hermed søger CBS Handelshøjskolen i København om akkreditering og godkendelse af en ny masteruddannelse – Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis.

Da arbejdet med udvikling af den nye masteruddannelse er påbegyndt for relativt nylig, har det ikke været muligt inden den fastsatte frist for indsendelse af ansøgninger, at udarbejde en ansøgning, der fuldt ud indfrier samtlige dokumentationskrav i den checkliste, der er vedlagt Akkrediteringsinstitutionens brev af 5. september 2007. Således har det ikke været muligt at medsende et forslag til studieordning. En række oplysninger vedrørende uddannelsens faglige indhold og de enkelte fagelementers omfang m.v. fremgår dog af selve ansøgningen.

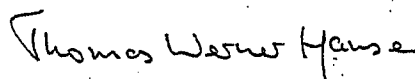
Såfremt det skønnes nødvendigt for akkrediteringen og godkendelsen, at der foreligger et forslag til studieordning, vil dette selvsagt kunne fremsendes efterfølgende.

Med venlig hilsen

Venlig hilsen



Finn Junge-Jensen /  
Rektor



Thomas Werner Hansen  
Chefkonsulent

Ansøgningen er vedlagt følgende bilag:

Bilag 1: Relevansdokumentation for en master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis

Bilag 2: CV'er for uddannelsens centrale forsker- og lærergruppe

# Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis

## Introduktion – hvorfor en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis

Kravene til ledelse indenfor det private og det offentlige stiger markant i disse år, samtidig med at ledelsesfunktionen ændres radikalt. I det private erhvervsliv skal lederen formå, at lede de medarbejdere, hvis fornemste opgave er at lede sig selv. Kravet om selvledelse skyldes mange ting, herunder ikke mindst:

- større opgavekompleksitet på grund af den meget større rolle som viden og know-how har i alle produktions- og serviceprocesser
- stort behov for situationsbaseret aktion i en kontekst, hvor opgaverne er svære at definere præcist
- behov for at kombinere performance med kreativitet, at lade medarbejdere lære af deres egen praksis og udnytte denne viden selvstændigt og kunne give den videre til virksomheden
- langt større grad af faglig og professionel forskellighed, hvor de enkelte alene og i grupper selv må skabe nye kommunikative relationer og nye netværk
- projekt- og teamformens stigende betydning
- øgede krav til udnyttelse af kompetencer og talent fra arbejdskraftens side
- øgede krav om selvstændighed og udnyttelse af ansvar
- stigende behov for, at medarbejderen kan repræsentere virksomhedens ånd eller brand, dvs. være dens ambassadør
- udviklingen af ekspertiser og kapaciteter, der ikke kan overskues fra centrum af virksomheden i deres fulde udstrækning
- langt større kompetencemæssig lighed mellem ledelse og medarbejdere
- langt større spænding mellem de krav, som privatlivet og arbejdslivet stiller til den enkelte
- spændingen mellem en individualiseret præstations- og evalueringskultur og behovet for fungerende fællesskaber

Disse tendenser gør sig imidlertid ikke kun gældende i det private erhvervsliv, men viser sig også på særegen vis i offentlig regi i form af:

- øgede krav til formidling og gensidig kommunikation med borgeren
- øgede krav til at legitimere beslutninger
- øgede krav til at opleve organisationen analogt med den private virksomhed

På denne baggrund er det indlysende, at der stilles helt særlige og nye krav til lederen. Disse krav indebærer, at en lederidentitet formuleret som en vag balance mellem en personlig, humanistisk tonet integritet på den ene side og strategisk afvejede management-kapaciteter på den anden, ikke er nok. Vi må *forene lederens og managerens billeder i et stærkt, nyt samlet billede*. Dette kan kun ske ved at forøge kravene til den enkelte leders evne til at forstå sig selv, menneskeligt og strategisk, eller med andre ord, det nye kan kun virkeliggøres ved hjælp af det ældste og mest prøvede af alle midler for ledelse af sig selv og af andre: *filosofien*.

Ledere tvinges ud i beslutningsforløb, hvor manualerne og de formale rammer er borte, samtidig med, at de skal virke gennem autentisk autoritet, overblik, usvigelig fingerfærdighed i driftsspørgsmål, og handlekraft. Dermed må en leder, så at sige, hver dag skabe sig selv, ved at træde tydeligt og bestemt frem i *begivenheden* – for al ledelse handler om at have begivenheden i sin magt.

Kun filosofien som læren om foreningen af teori og praksis har denne styrke, fordi denne syntetisering sker gennem en stringent, nøgtern, og ikke mindst, normativ, refleksion. Det kan filosofien, fordi den ikke går på kompromis med kravet om, at den enkelte må forstå sig selv helt ind til benet. Det er forudsætningen for at kunne indleve sig i andre, og det er forudsætningen for at kunne leve sammen med dem.

Intimteknologierne er over os. Dialogen har længe været centrum i ledelse, men i disse dage kan den hverken udtrykke en teknik, eller en gestus fra lederens side. Intimitet er godt, hvis den udtrykker omsorgsfuld og symmetrisk dialog, men den er dårlig, både for organisationen, medarbejderne og ledelsen, hvis den indebærer manipulation og realiseringen af skjulte dagsordner. Dette kan kun modvirkes, hvis lederen har haft mulighed for at reflektere over, hvad han virkelig vil, hvad han faktisk vil og kan sige, og hvad han ønsker at gøre. Han må have et afklaret forhold til sit liv. Kun derigennem kan han støtte andre til at bevare friheden i deres.

Refleksionen over "lederlivet" indebærer en dyb forståelse af organisationers måder at skabe virkelighed på, og dermed et sociologisk, politisk, og historisk perspektiv. Dette er grundlagt af filosofien fra det klassiske Grækenland til slutningen af 1800-tallet, hvor disse perspektiver selvstændiggøres som videnskaber, og hvor filosofien da "automatisk" bliver det meta-niveau de grundlægger deres teoretiske fundament på.

Men refleksivitet kan ikke kun være rent kritisk-analytisk. Tanken må støde på en bund, og denne bund er det normative: Det gode, det retfærdige, det sande og det skønne. Filosofien handler om vejene til denne normativitet og om den praktiske erfaring, situationsfornemmelse og dømmekraft, der gør, at lederen for alvor kan tage ansvaret for begivenheden, og dermed for den sikre brug af den magt, der er givet ham.

En Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil adressere disse presserende og stadig mere uomgængelige krav til, hvad en leder skal kunne. I tillæg til de ovenfor beskrevne udfordringer henvises til bilag 1 for en mere udførlig dokumentation for uddannelsens samfundsmæssige relevans.

## Uddannelsens institutionelle forankring

Centralt for den faglige forankring af en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis står Institut for Ledelse, Politik & Filosofi (LPF), herunder specifikt forskningsgruppen med speciale i Ledelsesfilosofi. LPF har igennem de sidste 10 år vist sig at være et utroligt visionært forskningsinstitut, der gennem et veltilrettelagt strategisk ledelsesudsyn har formået at opbygge en markeret uddannelsesprofil i CBS' samlede undervisningsportefølje, samt en gennemslagskraftigt forskningsorientering såvel nationalt som internationalt. En Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis ses derfor som en naturlig videreudvikling af instituttets fortsatte fornyelse af den

forskningsbaserede undervisningsportefølje, hvor filosofi som ledelsesfilosofi får en direkte omsættelighed i forhold til de erhvervsøkonomiske problemfelter der præger vor samtid. I den forbindelse skal der peges på den succes som instituttet har haft med den erhvervsøkonomiske kombinationsuddannelse i erhvervsøkonomi og filosofi (FLØK); en uddannelse der ikke blot var den første af sin slags nationalt, men også internationalt.

En Master i ledelsesfilosofi og praksis vil selvsagt trække på den udviklingserfaring som ovenstående uddannelse har medført og vil tillige trække på de udviklingskræfter, der har været dominerende i opbygningen af denne uddannelse. Endvidere vil masteruddannelsen organiseres i tæt samarbejde med den politologiorienterede forskningsgruppe instituttet råder over, der netop på sin side har stor erfaring med udvikling og ledelse af Master of Public Administration.

Hertil kommer ydermere, at instituttet i forbindelse med udviklingen af uddannelsen har indgået et tæt samarbejde med adjungeret professor Allan Holmgren, der, i sin egenskab af direktør for konsulenthuset DISPUK, har mangeårig erfaring med efteruddannelse på ledelsesområdet, herunder ikke mindst indsigt i de behov, der eksisterer på markedet for efteruddannelse af ledere. Dette samarbejde sikrer ikke bare afgørende indsigt i det stadig voksende efteruddannelsesmarked, men åbner i kraft af Allan Holmgrens omfattende netværk for direkte kontakt til en lang række potentielle studerende.

I forlængelse af ovenstående er der derfor tale om, at Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis i sit design, sin undervisningsmæssige gennemførelse samt forskningsmæssige forankring kan mobilisere et helt unikt miljø, der ikke bare står stærkt i Danmark, men også har markeret sig internationalt. Der henvises til bilag 2 for en mere udførlig dokumentation herfor.

## Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis – en nyskabelse på masterområdet

Med en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil Copenhagen Business School udbygge sin faglige spændvidde og tilføje masterområdet en helt ny dimension – ikke blot i relation til CBS' egen undervisningsportefølje, men også på masterområdet generelt. Det skyldes, at der på dansk grund hverken findes nogen master- eller diplomuddannelser, der adresserer de *ledelsesfilosofiske udfordringer og problematikker*, der gør sig gældende i forbindelse med ledelse af private såvel som offentlige organisationer.

Masteruddannelsen vil i forlængelse heraf derfor udbygge CBS' allerede succesfulde satsninger på masterområdet, idet uddannelsen med sin særegne ledelsesfilosofiske orientering vil supplere de etablerede, specialiserede masteruddannelser, der på nuværende tidspunkt udbydes.

Denne udbygning vil finde sted ved, at Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis – til forskel fra de øvrige masteruddannelser på CBS – vil anskue ledelsespraksissen i en ledelsesfilosofisk optik. Det indebærer, at ledelsespraksissen og dens redskaber angribes fra en helt ny vinkel: fra spørgsmålet om hvilke ledelsesteknologier, der umiddelbart er anvendelige, flyttes fokus nu i retning af den måde, hvorpå disse teknologier, i deres implementering, gør noget ved organisationen, lederen og medarbejderne. Dette perspektivskifte indebærer ikke, at praksisforankringen suspenderes, men betyder blot, at den måde hvorpå ledelsesteknologierne

sætter sig spor, reflekteres på et mere fundamentalt praksisniveau, hvor spørgsmålet om de erhvervsøkonomiske ledelsesteknologiers identitetsskabende karakter bliver uomgængeligt.

Hermed adskiller en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis sig fra såvel Master of Corporate Communication (MCC) som Master of Health Management (MHM), idet de begge, med deres unikke særpræg, styrke og faglige orientering, retter sig mod specifikke og klart afgrænselige brancher med dertil knyttede problematikker (hhv. kommunikationsbranchen og sundhedssektoren).

Ligeledes adskiller Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis sig fra Master of Management Development (MMD), der imidlertid også tager afsæt i de praktiske udfordringer, der gør sig gældende for ledere i moderne organisationer. Hvor der således genfindes en umiddelbar lighed på 'genstandens niveau', er der imidlertid afgørende forskel på den faglighed, hvorudfra genstanden tematiseres. Mens MMD henter sin faglige forankring og særegne styrke i system- og kompleksitetstilgangen til virksomhedens organiseringsprocesser, tilstræber en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis at tematisere ledelsesudfordringerne gennem filosofiens særegne vokabular og begrebslige styrke. Det indebærer et andet syn på, hvad lederen skal kunne, ligesom det også indebærer en anderledes forståelse for den overordnede ramme, hvori ledelsespraksissen udfoldes. Konkret giver det sig udslag i, at vægtningen på herværende masteruddannelse lægges på den filosofiske selvrefleksion som basis for lederskab; på begivenheden som den overordnede horisont for ledelsespraksissens udfoldelse samt på de særegne ledelses- og selvledelsesproblematikker, det moderne arbejdsliv bringer med sig.

I tillæg til den allerede eksisterende undervisningsportefølje på masterområdet på CBS udbydes der på Aarhus Universitet en Master i Etik og Værdier i Organisationer (MEVO). Frem for en egentlig ledelsesfilosofisk orientering retter MEVO sig mod identifikationen af forskellige former for etiske positioner, herunder den måde, hvorpå potentielt konfliktsuelle værdier kan håndteres indenfor rammerne af moderne organisationer. Til forskel herfra vil en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis ikke have spørgsmålet om de etiske værdiers afstamning og relevans som sit tematiske omdrejningspunkt og sigte, men snarere fokusere på, hvordan lederen gennem selvkritisk besindelse og indsigt i ledelsesteknologiernes identitetsskabende karakter viser sig værdig til at bruge den magt, der er ham/hende givet.

## Faglig vision for uddannelsen

Siden anden verdenskrig har de komponenter der udgør den økonomiske værdikæde gennemgået radikale forandringer: fra basale produktionsfaktorer til komponenter, hvor mængden af viden udgør den vigtigste produktivitetsskabende egenskab. Dette ses med al ønskelig tydelighed i spørgsmålet om hvad god ledelse er, og hvilke egenskaber der kendetegner den gode leder, herunder hvilke kompetencer og færdigheder han/hun skal besidde i forhold til de situationsbestemte arbejdsopgaver. I den forstand, og i forlængelse heraf, kan vi sige, at vi siden anden verdenskrig har været vidne til en sammensmeltning mellem forestillingen om den økonomiske cirkulation og dens produktivitet og det humanistiske dannelsesideal, hvor den moderne leder og medarbejder er selvledende, selvevaluerende og kritisk anskuende. På baggrund heraf står vi i dag i en situation, hvor det moderne arbejdsliv ikke blot er et spørgsmål om eksistensens opretholdelse, men i vid udstrækning om selve *eksistensen indretning*.

Konkret betyder dette, at kravene til ledelse og ikke mindst selvledelse er så store, at personlig humanistisk tonet integritet på den ene side og strategisk afvejede management-kapaciteter på den anden ikke længere er nok. Vi må derfor forene forestillingen om, hvad det vil sige at være menneske, og hvad det vil sige at være en god leder. Dette er om noget omdrejningspunktet for en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis, idet filosofien tilbyder særlige og særegne refleksioner over 'lederlivet', der gør det muligt at få en dyb forståelse for organisationers måder at skabe virkelighed på.

Centralt for en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis står det moderne arbejdsliv og de organisatoriske rammer hvori det udfolder sig. Uddannelsen vil derfor have fokus på de stadig mere udflydende zoner, der eksisterer mellem arbejdsliv og privatliv, ledelse og selvledelse, autonomi og kontrol, eftersom disse zoner synes at være de reelt betydningsgivende i den økonomiske værdikæde. Økonomien, herunder de erhvervsøkonomiske discipliner, er ikke blot værktøjer, men snarere betydningshorisonter der former den måde vi tænker, føler og handler. Det kommer især til udtryk i de moderne ledelsesredskaber og -koncepter, der som intimteknologier ikke blot er et spørgsmål om arbejdets udformning og udførelse, men i vid udtrækning om identitetens indretning. I den forstand bliver det afgørende for enhver form ledelse og enhver leder, at kunne reflektere over hvad identitet er og ikke mindst identitetens selvforhold; kort sagt, et liv.

Dette kan kun ske ved at lederen besinder sig på den praksis, hvori han/hun er indfoldet, og hvorudfra ledelsen overhovedet finder sted. En Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil i denne forbindelse efterstræbe at indfri det klare mål, at den filosofiske selvrefleksion er midlet til en aktiv identitetsskabelse, hvor begivenhedsledelse er det nye strategiske fikspunkt, der sikrer en forståelse for de nye kontrol- og magtformer, der kendetegner det moderne arbejdsliv, og hvor protreptisk<sup>1</sup> coaching bliver et middel til at fjerne de totalitære spor, som de moderne intimteknologier afsætter. Filosofien som ledelsesfilosofi bliver da grundlaget for et nyt lederskab, der forener strategi og autenticitet.

## Læringsudbytte

Dimittendens læringsudbytte af masteruddannelsen kan beskrives på tre niveauer: *viden*, *færdigheder* og *kompetencer*.

Efter endt masteruddannelse vil dimittenden have *viden* om og indsigt i:

- Filosofiske paradigmer med teoretisk og praktisk betydning for det moderne lederskab.
- Ledelsesfilosofien som et særegent felt, herunder dens nødvendighed og relevans.
- Begivenhedens filosofi.
- De nye kontrol- og magtformer, som det moderne arbejdsliv bringer med sig.
- Filosofisk æstetik og den æstetiske dimension i praksis.
- Retorik som grundlag for den aktive dialog.
- Ledelse som en identitetsskabende praksis.
- Den protreptiske tradition.

---

<sup>1</sup> Protreptik kommer af *protrepo* som på græsk betyder "at vende mod" "at ansøre til". Det er den kunst at vende et andet menneske mod forestillinger, tanker, og handlinger, der er efterstræbelsesværdige for det selv og for fællesskabet.

Denne viden vil danne basis for tilegnelsen af en række *færdigheder*, der manifesterer sig i form af dimittendens evne til:

- At kunne anskue ledelsesteorien ud fra et kritisk, historisk og metateoretisk grundlag på baggrund af indsigten i filosofiens univers.
- At kunne skelne mellem ledelsesteoriernes og ledelsesfilosofiernes forskelligartede implikationer for ledelsespraksis.
- At kunne identificere og kortlægge problematikker omkring work-life balance.
- At kunne anskue spørgsmålet om 'corporate identity' ud fra filosofiens horisont.
- At kunne forene strategisk management med etiske anskuelser i den konkrete ledelsespraksis.

Endelig vil dimittenden tilegne sig en række *kompetencer*, der manifesterer sig gennem den selvstændige anvendelse af viden og færdigheder i nye og ikke på forhånd fastlagte ledelsessammenhænge. Disse kommer til udtryk gennem:

- Kritisk selvanskuelse og aktiv selvdannelse gennem den filosofiske protreptik.
- Evnen til at kunne vejlede medarbejdere gennem idéen om filosofisk coaching.
- Evnen til at kunne lede ud fra begivenhedernes mangfoldighed, herunder evnen til at kunne kortlægge, optegne og forstå begivenheder.
- Evnen til at praktisere devicing i relation til teamdannelse.
- Evnen til at kunne igangsætte kreative og innovative processer.
- Evnen til at kunne manøvrere i spændingsfeltet mellem gældende driftshensyn og en radikal normativitet.

## Målgruppe

Eftersom uddannelsen i sit sigte ikke er en klassisk redskabsuddannelse, men derimod søger at komme bagom det niveau, hvorudfra ethvert redskab overhovedet finder sin berettigelse, er der ikke tale om, at uddannelsen retter sig eksklusivt mod bestemte og klart afgrænselige brancher. Med afsættet i *ledelsespraksissen* og de *ledelsesfilosofiske problematikker*, der knytter sig hertil, åbner uddannelsen sig på tværs af en række forskelligartede organisationer og professioner, der imidlertid samtidig – på trods af deres umiddelbare forskellighed – netop bindes sammen i kraft af, at de udfolder sig og organiseres i sammenhænge, hvor identitetsskabelse, tillid, anerkendelse og magt er på spil.

På trods af at uddannelsen i sit sigte tilstræber at skære på tværs af traditionelle branche- og fagkategoriseringer, kan man alligevel fremhæve følgende faggrupper som særligt disponerede for at få stort udbytte af uddannelsen:

- Direktører i kommuner og regioner.
- Mellemledere med en akademisk baggrund i kommuner og regioner.
- HR-chefer og HR-medarbejdere i offentlige og private virksomheder.
- Selvstændige konsulenter og konsulenter ansat i konsulentvirksomheder.
- Topchefer, der ønsker at gå i dybden med lederlivets filosofiske aspekter.

Heraf fremgår det, at uddannelsens *primære målgruppe* er ledere, der befinder sig på 'mid and late career'-niveau.

## Adgangskrav

Adgang til Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis er betinget af, at ansøgeren som *minimum* har bestået én af følgende uddannelser:

- Bacheloruddannelse (fortrinsvist indenfor det human- og samfundsvidenskabelige område)
- Relevant diplomuddannelse (f.eks. HD)

Dog vil det være forventeligt, at hovedparten af ansøgerne er i besiddelse af en kandidatgrad. Ansøgere, der ikke opfylder disse kriterier, men har erhvervet uddannelsesmæssige kvalifikationer, der kan ligestilles med ovennævnte, vil efter konkret vurdering også kunne komme i betragtning.

I tillæg hertil er adgang til uddannelsen betinget af, at ansøgeren som *minimum* har 8 års erhvervs erfaring, herunder 4 års ledelseserfaring.

## Uddannelsens formelle indplacering i uddannelsessystemet

Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis er en erhvervsrettet videregående uddannelse, der udbydes som forskningsbaseret deltidsuddannelse efter § 5, stk. 1, nr. 1), i universitetsloven. Uddannelsen er endvidere omfattet af lov nr. 488 af 31. maj 2000 om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne.

Uddannelsen udbydes inden for rammerne af bekendtgørelse nr. 682 af 16. august 2002 om visse masteruddannelser ved universiteterne.

Uddannelsen er normeret til 1 årsværk (60 ECTS-point) og tilrettelagt som en deltidsuddannelse over 2 år.

## Uddannelsens indhold, struktur og forløb

Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil strække sig over 4 semestre, hvis indhold vil bestå af 4 moduler og en masterafhandling. Modulerne vil hver have et omfang af 12 ECTS-point, ligesom masterafhandlingen også vil have et omfang af 12 ECTS-point.

De fire moduler med deres dertil hørende omdrejningspunkter og udprøvningsformer vil se ud som følger:

### **Modul 1: Ledelsesfilosofisk pejling og relevans**

Her introduceres det ledelsesfilosofiske landskab og dets perspektiver set i lyset af den nødvendighed, hvori ledelsespraksis forbindes med de dominerende ledelsesteorier. Denne syntese

kan kun formuleres adækvat og prægnant i et filosofisk meta-sprog. Afgørende er det at medgive den indsigt, at kun et filosofisk meta-sprog dækker kapaciteterne til at reflektere basalt over sin egen professionelle og menneskelige identitet; evnen til at forstå den Anden; evnen til at vurdere, overskue og forme fællesskaber; evnen til at forene det globale med det humanistiske perspektiv; og evnen til at koncipere den æstetiske dimension i den situationsbestemte ledelsespraksis. Generelt indbefatter modul 1 den samlede ramme der udfoldes i de efterfølgende tre moduler.

Omdrejningspunkter for modul 1:

- Oversigt over aktuelle filosofiske paradigmer med teoretiske og praktisk betydning for det moderne lederskab.
- Oversigt over ledelsesfilosofien som felt og hvorfor den er nødvendig og relevant.
- Identifikation og kortlægning af intimteknologiernes nye kontrol- og magtformer
- Introduktion til den store protreptiske tradition som en frigivende ledelsesteknologi.

Modul 1 afsluttes med en individuel udprøvning, hvor den studerende udarbejder et essay på max. 15 normalsider.

## **Modul 2: Begivenhedsledelse**

Centralt i det ledelsesfilosofiske landskab står begivenheden, idet begivenheden er selve eksistensen atom og dermed rammen for al ledelse. Begivenheden er således det der gør, at vi er i stand til at forholde os aktivt til os selv og til den praksis, hvori vi er handlende og udøvende. En grundig forståelse af begivenheden som udgangspunkt for begivenhedsledelse er dermed forudsætningen for, at det normative kan forbindes med den situationsbestemte ledelsespraksis. Begivenhedsledelse bliver da netop evnen til at forstå, fortolke, forudsige, planlægge og styre begivenheden, hvorved der åbnes for muligheden for spontant at udnytte enhver situations mangfoldige og ofte flertydige muligheder.

Omdrejningspunkter for modul 2:

- Filosofisk introduktion til begivenheden.
- Begivenhedsledelse og handlekraft i teori og praksis
- Episk og dramatisk lederskab samt identitetsdannelse og etisk selvskabelse gennem lederdyder.
- Foreningen af lederdyder og begivenheden som forsoningen af det strategiske lederskab med det normative.

Modul 2 afsluttes med udarbejdelse af et miniprojekt i grupper bestående af 2-4 studerende. Der vil til miniprojektet være knyttet et efterfølgende individuelt mundtligt forsvar.

## **Modul 3: Intimteknologier og work-life balance**

En af de mest gennemgribende udfordringer for ledelse i dag, er at lede dem, der qua vidensøkonomiens specialiserede og individualiserede kompetencekrav, grundlæggende leder sig selv. Dette kræver nye ledelsesteknologier, der udfolder sig og virker i forvaltningen mellem

arbejdsliv og privatliv, og som klart indbefatter et humanistisk dannelsesideal. Det afstedkommer en generisk forandring af, hvad vi forstår ved kontrol og magt i den ledelsespraksis, der virker igennem disse ledelsesteknologier, ligesom det udfordrer vor forståelse af, hvad vi opfatter som effektiv ledelse. En ledelse, der er virkningsfuld gennem levende værdi, anerkendelseskrav og processuelle feed-back mekanismer, hvor frihed, kreativitet, innovation og dialog fremstår som afgørende for ledelsens betydningsgivende egenskab.

Omdrejningspunkter for modul 3:

- Kortlægning og udlægning af de dominerende intimteknologier, deres farer og deres positive muligheder.
- Værdilæren (Aksiologien). Værdiernes og værdilærens historie i udsynet af hvad en værdi egentlig er.
- Problematikken work-life balance og spørgsmålet om corporate identity i lyset af filosofiske teorier om, hvad et fællesskab er.
- Protreptik som aktiv selvdannelse og etisk selvanskuelse.

Modul 3 afsluttes med udarbejdelse af et miniprojekt i grupper bestående af 2-4 studerende. Der vil til miniprojektet være knyttet et efterfølgende individuelt mundtligt forsvar.

#### **Modul 4: Det æstetiske lederskab**

Performance står i centrum af moderne personalepolitik og er afgørende i forhold til den enkelte leders og medarbejders anerkendelse og omdømme. I den forstand flytter performance fokus fra den klassiske, etiske problematik til det æstetiske og dermed til spørgsmålet om det sublime og det skønne. Således er ledelse som mesterskab først som sidst en æstetisk kategori, og vi behøver et koncept om ledelse som en kunst for at imødekomme den enkeltes behov for identitetsdannelse og social gennemslagskraft i organisationen.

Omdrejningspunkter for modul 4:

- Introduktion til filosofisk æstetik som sprogliggørelse af det sublime og skønne.
- Kunst og lederskab som interaktive og gensidige læringsprocesser.
- Dramatisk lederskab. Introduktion til devising som basis for teamdannelse.
- Kreativitet som drivkraft i en innovativ ledelsespraksis, der gennem kreativitets-protreptik skaber innovations-kanaliserende dialoger.

Modul 4 afsluttes med en individuelt udarbejdet synopsis, der vil danne basis for en mundtlig udprøvning.

#### **Masterafhandling**

Masterafhandlingen vil påbegyndes allerede i første semester, hvor de studerende, på baggrund af modul 1, vil blive præsenteret for uddannelsens overordnede sigte og faglige landskab. På denne måde danner masterafhandlingen – ligesom på MMD – klangbund for alle modulerne, hvorved det sikres, at arbejdet med afhandlingen bliver en kontinuerlig proces gennem hele studieforløbet.

Herved sikres det endvidere, at de studerendes faglige tildragelser løbende bearbejdes i afhandlingsregi, ligesom det også sikres, at afhandlingsarbejdet afmystificeres og bliver en integreret del af hele den studerendes læringsforløb.

Uddannelsens overordnede struktur kan på baggrund heraf skitseres som følger:

1. semester	2. semester	3. semester	4. semester
Modul 1: ledelsesfilosofisk pejling og relevans	Modul 2: Begivenhedsledelse	Modul 3: Intimteknologier og work-life balance	Modul 4: Det æstetiske lederskab
Masterafhandling			

I relation til denne overordnede progression er det endvidere uddannelsens klare intention, at udbyde Modul 3, "Intimteknologier og Work-Life balance", som et tværinstitutionelt fagtilbud i relation til de andre masteruddannelser som CBS forestår, for herigennem at sikre uddannelsesmæssig fleksibilitet på master-niveau. I den forbindelse har Studieleder, Lektor Ph.D. Dorthe Pedersen fra MPA-uddannelsen udvist stor interesse for Modul 3, idet dette modul har en klar og vedkommende affinitet med MPA-uddannelsens indholdsbestemmelse og fagudbud.

## Kvalitetssikring

Uddannelsen vil være omfattet af CBS' generelle politik om årlig evaluering af alle uddannelseselementer.

Censorkorpset for de erhvervsøkonomiske uddannelser på handelshøjskolerne vil udgøre uddannelsens censorkorps evt. yderligere styrket med faglig ekspertise indenfor ledelsesfilosofi.

## Taxameterindplacering

Uddannelsen foreslås taxameterindplaceret i gruppen af samfundsvidenskabelige og merkantile masteruddannelser med et taxameter på 17.200 i FFL 2008-niveau.

## Optag og uddannelsesstart

Der planlægges efter 36 studerende pr. optag. Desuden gives mulighed for, at yderligere 15 studerende kan optages som enkeltfagsstuderende på modul 3.

Med henblik på oprettelse skal der som *minimum* foreligge 20 tilmeldinger.

Uddannelsen forventes at starte i september 2008 eller januar 2009 med efterfølgende nye optag hvert andet år.

# Bilag 1

## Relevansdokumentation for en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis

Ud over de i ansøgningen allerede nævnte behov for oprettelsen af en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis, kan der henvises til følgende forhold, der understøtter uddannelsens oprettelse:

1. Markedsanalyse
2. Feedback fra Advisory Board
3. Evalueringer af allerede afholdte undervisningsforløb
4. FLØK-uddannelsens succes

### 1) Markedsanalyse

Institut for Ledelse, Politik & Filosofi (LPF) og konsulenthuset DISPUK har i forbindelse med udviklingen og designet af masteruddannelsen inddraget en række potentielle studerende fra private virksomheder og offentlige organisationer med henblik på at få deres tilkendegivelser vedrørende uddannelsens samfundsmæssige relevans. På baggrund af en introduktion til uddannelsens overordnede sigte og faglige ambitioner er respondenterne blevet bedt om at svare på tre spørgsmål. Spørgsmålene samt de 225 indkomne svar herpå tager sig ud som følger:

- A) Synes du det kunne være spændende at tage en Masteruddannelse i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis, hvor du ville få mulighed for at fordybe dig i centrale filosofiske problemstillinger og deres implikationer for moderne ledelse?

Ja	140
Nej	57
Måske	28

- B) Ville du i givet fald have mulighed for at rejse de ca. kr. 150.000, som en sådan uddannelse vil komme til at koste?

Ja	35
Nej	121
Måske	69

- C) Tror du generelt der er et marked for sådan en masteruddannelse?

Ja	113
Nej	28
Måske	84

# Bilag 1

Vedrørende ovenstående analyse bør man hæfte sig ved, at der, på trods af dens begrænsede population, er tale om en overvældende tilslutning til idéen om en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis, ligesom man endvidere bør hæfte sig ved, at 35 ud af de 225 respondenter ikke bare svarer bekræftende på, at de gerne ville tage uddannelsen for så vidt den blev udbudt, men rent faktisk også er i stand til at fremskaffe den fornødne finansiering. Hertil kommer endvidere, at 69 af de adspurgte måske ser sig i stand til at fremskaffe den nødvendige finansiering, hvilket bringer uddannelsens potentielle optag op på et sted mellem 35 og 104 studerende ud af 225 respondenter.

Der er på baggrund heraf derfor god grund til at formode, at en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis adresserer et væsentligt efteruddannelsesbehov i såvel den private som den offentlige sektor, ligesom der også er god grund til at formode, at uddannelsen vil kunne mobilisere et tilstrækkeligt stort antal studerende med de hertil knyttede vitale finansielle kapaciteter.

## 2) Feedback fra Advisory Board

LPFs Advisory Board<sup>1</sup> er blevet præsenteret for den grundlæggende idé bag oprettelsen af en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis, og har i den forbindelse vist stor interesse for projektet samt givet positive tilkendegivelser angående den samfundsmæssige relevans af en sådan uddannelse på masterområdet. Hertil kom endvidere tilsagn fra flere af Advisory Boardets medlemmer om, at de selv eller deres medarbejdere ville tage uddannelsen, for så vidt den blev oprettet.

I sammenhæng hermed blev det imidlertid også fra Advisory Boardets side indskærpet, at det vil være afgørende for uddannelsens succes, at den bliver knyttet tæt op på de studerendes egne ledelseserfaringer, således at praksisforankringen sikres.

## 3) Evalueringer af allerede afholdte undervisningsforløb

Masteruddannelsen i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil bygge videre på og videreudvikle centrale komponenter af allerede dokumenterede succesfulde undervisningsforløb for ledere i det private erhvervsliv og offentlige organisationer. To af uddannelsens centrale arkitekter, Professor Ole Fogh Kirkeby og Lektor Martin Fuglsang, har allerede flere gange afholdt kurset "Lederen som filosof", og har i den forbindelse høstet stor anerkendelse i form af særdeles positive evalueringer. På en skala fra 1 til 5 (hvor 1 er "ikke tilfredsstillende" og 5 er "meget tilfredsstillende"), vurderede kursisterne fra 2006 deres helhedsindtryk af kurset til 4,4, mens kursisterne fra 2007 vurderede helhedsindtrykket til 4,6.<sup>2</sup> Blandt de indkomne kvalitative svar hæftede kursisterne sig i særdeleshed ved de muligheder, hvormed den filosofiske protreptik kunne integreres i og revitalisere ledelsespraksissen.

---

<sup>1</sup> LPFs Advisory Board består af Margrethe Vestager (formand), MF for Det Radikale Venstre; Elisabeth Hvass, kontorchef i Finansministeriet; Nina Petersen, adm. partner, Deloitte Consulting; Alfred Josefsen, adm. direktør, IRMA; Lone Scherfig, filminstruktør; Mette Vestergaard, adm. direktør, DIEU; Morten Albæk, afdelingsdirektør, Danske Bank samt Jesper Bjørn, studenter-/alumnirepræsentant, stud.merc.(fil.).

<sup>2</sup> Det nævnte kursus blev afholdt som et sommerskolekursus i CBS-regi i august 2006 og august 2007.

# Bilag 1

På trods af den umiddelbare forskel mellem et sommerskolekursus og en masteruddannelse er der i kraft af ovenstående grund til at antage, at de *tematiske omdrejningspunkter* for en Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis adresserer et stadig mere udtalt behov blandt ledere for at komme til klarhed omkring de ledelsesfilosofiske problematikker, der knytter sig til ledelsespraksissens udfoldelse.

## 4) FLØK-uddannelsens succes

Endelig kan man på baggrund af den særdeles vellykkede satsning som kombinationsuddannelsen i erhvervsøkonomi og filosofi (FLØK) har været, hævde, at den store afsætning af bachelorer og kandidater fra FLØK vidner om, at den filosofiske refleksion over erhvervsøkonomiske problemfelter er en særdeles efterspurgt vare i offentlige såvel som private organisationer. En Master i ledelsesfilosofi og ledelsespraksis vil i forlængelse heraf kunne siges at gøre det samme på masterområdet, som FLØK-studiet har gjort på der erhvervsrettede bachelor- og kandidat område: at uddanne refleksive praktikere, der formår at sætte filosofien i arbejde.

## Bilag 2

Vedlagt er CV indeholdende publikationslister for uddannelsens centrale tilrettelæggere og undervisere. Disse er:

- 1) Professor Ole Fogh Kirkeby, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, CBS
- 2) Lektor Martin Fuglsang, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, CBS
- 3) Professor Sverre Raffnsøe, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, CBS
- 4) Professor Niels Åkerstrøm Andersen, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, CBS
- 5) Adjungeret professor ved CBS og administrerende direktør i DISPUK, Allan Holmgren