

Institut for



Ledelse, Politik
og Filosofi

Handelshøjskolen i København

LPF *Nyt*

NR. 4 DECEMBER 2000

Store forandringer på LPF



Af Mette Mønsted,
instituttleder

I en periode, hvor LPF opbygger kompetence og forskning på feltet ledelse i bred forstand, er der store udskiftninger ved årsskiftet. Forskningsprofessor Hans Siggaard Jensen bliver forskningschef for det nyoprettede Learning Lab Denmark. Professor P.O. Berg søger nye udfordringer som chef for Stockholm School of Entrepreneurship Studies (SSES) fra 1. januar 2001. Lektor Helge Tetzschner bliver professor ved Syddansk Universitet i Esbjerg. Tillykke med udnævnelserne og held og lykke i de nye job. Vi er jo stolte over, at vores medarbejdere er så eftertragtede, selv om det giver tomrum og smerter ved afskeden.

Heldigvis har vi også opnået nye udnævnelser. En af LPF's stærke støtter, som er med til at skabe LPF's image på undervisning, institutopbygning, relation til erhvervslivet, forskningsledelse og forskning, Flemming Poulfelt, er udnævnt til forskningsprofessor fra 1. november. Flemming har været en bærende figur i LPF, og det er derfor med stor glæde, at vi kan lykønske ham med forfremmelsen. Dorthe Pedersen er udnævnt til lektor samme dag. Desuden har vi et forskningsprofessorat i politisk ledelse og et lektorat i strategisk forskningsledelse under besættelse.

Udviklingen af ledelsesområdet er en væsentlig del af udviklingskontrakten med ministeriet. Dette giver nogle særlige forpligtelser. Vi er ved at opbygge en rigtig god kompetence på ledelse set som forhandlet ledelse med vægt på, hvordan vidensledelse og ledelse på grænsen mellem offentlig og privat samt på grænsen af organisationer udfoldes. Simon Zadek

fortsættes side 2



har været tilknyttet som gæsteforsker på feltet virksomhedens sociale ansvar og sluttede sit ophold af med at arrangere en konference med Peter Pruzan om samme emne i oktober.

Vores forskerskole har udvidet, og det er lykkedes at skabe finansiering til flere ph.d.-studerende, så vi nu har 24 stipendiater tilknyttet LPF. Forskerskolen indgår i den europæiske forskerskole og har med støtte fra EU skabt basis for europæiske kurser i: undersøgelses retorik (april, ESADE), læring (maj-juni, ESADE), vidensledelse (oktober, LPF), forskningsmetodik (november, Henley og Kingston). Næste skridt er annoncering af scholarships til ph.d.-studerende til udlandsophold ved en af forskerskolens institutioner. Disse kan søges af andre end netværkets egne ph.d.-studerende (se www.cbs.dk/departments/mpp/eudokma).

Undervisningsmæssigt har studieleder Martin Fuglsang fået cand.merc.fil. udviklet, så vi kan se frem til, at den første årgang cand.merc.fil. bliver færdige til sommer. Sven Junghagen har som linjekoordinator forestået en solid fagudvikling af International Marketing and Management. Planerne om nye fag og uddannelser flyver gennem luften og vil blive præsenteret i kommende numre af LPF Nyt.

Handelshøjskolens lange diskussioner om "den tilfredsstillende indsats" er sluttet uden mange ændringer. Vi har på instituttet fejret en flot række af bogudgivelser, som både profilerer enkeltforskere og forskerkollektivet, ligesom der er flere spændende bogprojekter på bedding i det nye år. Året har været både begivenhedsrigt og frugtbart, og de mange planer og projekter, der er i støbeskeen, lover godt for LPF også i det kommende år. Med evnen til forandring kan vi nok godt klare os og bygge ledelsesforskning op til den ny økonomi og andre udfordringer i 2001. Til sidst vil jeg benytte lejligheden til at ønske alle en rigtig glædelig jul og et godt nytår.



Personalenyt

Flemming Poulfelt, forskningsprofessor, pr. 1. november 2000
Nicoline Jacoby Pedersen, forskningsassistent, pr. 15. november 2000
Birgitte Munch, post doc., pr. 15. november 2000
Dina Maria Arnesen, AC-fuldmægtig, pr. 1. november 2000
Dorte Pedersen, lektor, pr. 1. november 2000
Peter Strunge, forskningsassistent, pr. 1. november 2000
Erik Højbjerg, forskningsassistent, pr. 1. november 2000
Bonnie Taarup, kontorelev, 1. februar 2001 til 1. februar 2002
Ulrich Hilpert, gæsteforsker, 1. februar 2001

Forskningsledelse er HOT!



Af Søren Barlebo Wenneberg,
forskningsadjunkt

Ret tit overhaler virkeligheden forskningen. Dette er også sket for forskningen i forskningsledelse. Forskningsledelse i praksis er pludseligt et emne mange taler om. Eksempelvis har Dansk Industri været fremme med, at den manglende forskningsledelse på universiteterne er en stor hindring for Danmarks indtræden i videnssamfundet.

En sådan opmærksomhed har mange gode konsekvenser. Der er et synligt behov for forskningen i forskningsledelse. Det kan være nemmere at få midler, og man kommer i kontakt med omverdenen. Dette er også sket for REMAP-projektet (et 20 millioners samarbejdsprojekt om forskningsledelse) og de forskere, der arbejder inden for dette. Men der er også den ikke helt uproblematisk konsekvens, at forskningen bliver spundet ind i en mere politisk agenda, og at det normative element derved bliver accentueret i allerhøjeste grad. Hermed bliver denne forskning også tit noget, andre forskere forholder sig til. De fleste kolleger dømmes dog heldigvis HOT – og ikke NOT.

Fremtiden for LPF's forskning inden for forskningsledelse tegner således lys. Der er studerende, der følger vores fag på FLØK. Vores projektsekretær Kirsten Espersen er tilbage efter barsel, og Sisse Siggaard Jensen skal den 13. december forsvare sin afhandling på RUC (om digitale delegater). Virksomhederne vil gerne udveksle erfaringer – de deltager i vores seminarer om f.eks. corporate venturing og evaluering. De internationale tidsskrifter trykker vores artikler. I hvert fald har Science and public policy accepteret en artikel om forskningsledelse på universiteterne af Erik Ernø-Kjølhede, Mette Mønsted, Kenneth Husted og

Søren Barlebo Wenneberg (et ægte teamarbejde). Vi har sammen med vores REMAP-partnerne på Risø lavet et ph.d.-kursus, der var en kæmpe succes. Vi får snart en ny lektor i forskningsledelse (er under bedømmelse). Der kommer også snart en ny REMAP-finansieret ph.d.-studerende på LPF. Det er Frode Frederiksen, som er en gammel kending på HHK, da han i en årrække har arbejdet på biblioteket. Finn Hansson har for øvrigt også besluttet sig for at bruge sin REMAP-tid til at skrive en ph.d.-afhandling. Vi skal i det nye år også i gang med at udvikle nogle "executive courses" om forskningsledelse. Man skulle nok kunne finde et par institutledere rundt omkring, der godt kunne bruge lidt akademisk indspark! Vi skal i det nye år også i gang med at planlægge den Triple Helix-konference, som kommer til København i 2002. Så spørg ikke, hvad forskningsledelsesforskningen kan gøre for dig, men hvad du kan gøre for den. Der er behov for en masse assistance fra de kolleger, der kan afse tid til det.

Vi er også i gang med at etablere et samarbejde med en række videnskabsforskere fra Københavns Universitet. Vi går sammen i "Forskningskonsortium for Videnskaben under forandring". Kernegruppen består af Hanne Foss Hansen, Claus Emmeche, Finn Collin (alle tre fra KU), Kenneth Husted og Søren Barlebo Wenneberg. Så nu kan vi på LPF glæde os over en endnu bedre kontakt til disse gode forskere på Københavns Universitet. Konsortiet vil søge de relevante puljer – ikke mindst for at skaffe ph.d.-stipendier til en række nye folk og postdocs til nogle af de eksisterende. Noget der forhåbentlig kan komme nogle på LPF til gode i fremtiden.

Strategisk ledelse i den nya ekonomin – nya tider eller nya myter?



af Sven Junghagen, lektor

Den nya ekonomin är ett fenomen, som berör de allra flesta idag. Eftersom mitt område på institutet är strategisk ledelse, vill jag gärna diskutera, om den nya ekonomin också får konsekvenser för, hur man kan tänka strategi och strategisk ledelse. För att kunna göra det måste man naturligtvis inledningsvis definiera vad som menas med strategi, och vad som menas med den nya ekonomin.

Mitt svar på frågan om definitionen av strategibegreppet är, att det beror på, hur vi önskar att definiera begreppet strategi, och varför vi önskar att göra det. Strategisk ledelse som teoretiskt begrepp har genomgått en utveckling över ett femtital år. En traditionell diskussion kring strategi skulle implicera planering av aktiviteter, som får konsekvenser för ett företags agerande över en längre tidsperiod. För att kunna agera på sikt, behöver vi också en strategi som vägledning. Detta synsätt är i allra högsta grad giltigt ännu, om vår önskan att diskutera strategi ligger i att finna normativa instrument för att föra företagandet framåt. Utvecklingen inom strategiområdet som teoretiskt fält har dock visat på, att den strikta planeringen med en efterföljande implementering av planerna inte alltid är så lyckosam. Det blir inte alltid, som vi tänkt oss...

Eftersom det finns så många olika definitioner på strategi, beroende på att det finns många

olika perspektiv på strategi, har jag försökt att finna en allmängiltig definition. Det visar sig dock att min så kallade allmängiltiga definition i sin tur blir beroende av mitt perspektiv. Själv tillhör jag en skolbildning som kallas för den kognitiva skolan, där företaget kan sägas bli styrt av mentala kartor, såväl individuella som kollektiva, som hjälper till att visa vägen i ett strategiskt landskap. Kartan är inte alltid sann, men det har inte en avgörande betydelse, eftersom vi heller inte vet, vad som är den sanna bilden av landskapet. På basis av denna föreställning vill jag alltså helt enkelt definiera begreppet strategisk ledelse som det sätt, som strategen förhåller sig till den strategiska kontexten på. Den observante läsaren noterar genast, att jag väljer att definiera ett diffust koncept med hjälp av andra diffusa koncept, vilket i sig diskvalificerar min definition...

En strategisk kontext är en samlad bild av företagets omgivning, företaget självt och den individ, som betraktar detta. Individen är en del av kontexten och skapar sin egen bild av kontexten genom det sätt, som han eller hon förhåller sig till den på. Individer som är förändringsbenägna tenderar till att betrakta sin omgivning som dynamisk. Individer med hög riskbenägenhet tenderar till att betrakta sin omgivning som osäker. Att tänka strategiskt blir här att förhålla sig till sin strategiska kontext och definiera verksamhetens roll i förhållande till andra aktörer och institutioner, som omger företaget.

För att förenkla kan vi tänka oss ett exempel: Vi har två verksamheter, som är i samma bransch, med samma storlek, med samma förutsättningar och till synes väldigt lika varandra. Om ett år kommer den en verksamheten att ha vuxit till det dubbla, medan den andra verksamheten fortfarande är likadan som året innan. Orsaken till hur utvecklingen är så olika går att finna i det sätt som besluts-





fattarna förhåller sig till den strategiska kontexten. Den ena beslutsfattaren strävar efter konkurrens, tillväxt och framgång, medan den andra är tillfredsställd med en befintlig situation. Den ena beslutsfattaren upplever omgivningen som dynamisk, medan den andra upplever den som statisk. Den strategiska utvecklingen blir alltså beroende av, hur man förhåller sig till hela situationen och dessutom beroende av, vem man själv är.

Problemet med den här deskriptiva synen på strategi uppstår, då vi försöker att finna en normativ modell för hur strategisk ledelse skall bedrivas. Särskilt om vi dessutom introducerar begreppet den nya ekonomin som en betydande influens på den strategiska kontexten. I den dagliga debatten får vi höra argument som, att den nya ekonomin är så flytande, så dynamisk, så oförutsägbar och så vidare. Hur ska vi någonsin kunna hantera det strategiska arbetet i en sådan situation? Till att börja med vill jag gärna sticka ut hakan en smula och konstatera, att den nya ekonomin inte existerar. Jag har inte sett några objektiva tecken på, att vi verkligen upplever något nytt. Men å andra sidan talar alla om den, så den språkliggörs på ett tydligt sätt, vilket kan vara mer intressant, eftersom jag nyss skrev, att jag inte tror på fullständigt objektiva världar. Om alla nu tror på den och talar om den, så finns den också, trots att jag inte tror på, att den finns. Frågan är om det är myt eller verklighet, och frågan är också, om det är intressant att göra en skillnad mellan de två. Verkligheten är mytisk och myten är verklig.

Oavsett om vi nu tror på den nya ekonomin eller inte, så kan vi i alla fall konstatera, att de utvecklade mekanismer, som vi kan se i det ekonomiska systemet gör, att vi står inför en intressant utmaning för framtiden. Om vi inte kan uttala oss om en förväntad utveckling, kan vi då överhuvudtaget bedriva strategisk ledelse

i ett företag? Förvirringen blir ibland överväldigande, och vi ser tendenser till att söka det nya för att hantera det nya. Det nya blir till sist något givet, trots att det är ett fenomen, som skapas av debatten, snarare än av rent faktiska förändringar i mekanismerna. Diskussionerna blir tyvärr historielösa i vissa fall.

Oavsett om vi går in i en ny ekonomi eller inte, så kvarstår ett grundläggande kriterium för företagandet: Det enda existensberättigande en verksamhet har, är att de kan designa och producera en lösning på ett problem som någon utanför verksamheten upplever och är villig att betala för. För att aktören utanför verksamheten ska vara villig att betala krävs då, att lösningen upplevs vara av god kvalitet och i någon dimension upplevs som bättre än konkurrenternas lösningar.

Det viktiga i strategiarbete blir därför inte att försöka definiera de rätta aktiviteterna enligt ett rationellt planerings- och handlingsmönster, utan snarare att försöka skapa goda förutsättningar för företagets framtida agerande i förhållande till de ovan nämnda kriterierna för det strategiska agerandet. Dessa goda förutsättningar är då heller inte generella, utan bestäms helt och hållet av strategen. Det viktigaste verktyg vi har till detta är reflektionen. Att reflektera över vems problem vi löser i företaget, på vilket sätt, med vilka kompetenser, i konkurrens med vem, och så vidare, är långt viktigare än att låta sig skrämmas av en dynamik, vi inte ens kan bevisa finns där. Den stora frågan är till sist, om man vill agera efter de nya myterna, eller om man vill vara med om att skapa myterna. En del strateger tänker proaktivt, andra reaktivt och andra inaktivt. Den proaktiva strategen är med om att skapa myten, medan den reaktiva strategen följer myten. Den inaktiva strategen märker knappt myten överhuvudtaget!

Hvad er regional ledelse og strategi?



af Lise Lyck, lektor

En region kan defineres som et territorium uden egen suverænitet. Det kan være en mikro region, der omfatter en del af en stat, som f. eks. Bornholm, Nordjylland, en makro region, der omfatter forpligtende samarbejde mellem flere suveræne stater, som f. eks. EU samarbejdet, en grænseoverskridende region, der omfatter territorier i to eller flere stater, som for eksempel Sydslesvig i Tyskland og Sønderjylland (Nordslesvig) i Danmark, eller en quasi region, hvor mindst en stat samarbejder med et eller flere territorier i andre stater, eksempelvis Vestnorden. Samarbejdet kan være baseret på et eller flere rationaler af funktionel karakter, hyppigst økonomi, administration og kultur.

En region har som regel en betydelig stabilitet over tiden, bundet sammen af befolkning, administration og økonomi til et samfund med en specifik arbejdsdeling mellem det offentlige, markedet og civilsamfundet. Regional strategi og ledelse har til formål at styrke regionen, så den bliver bedre til at opnå SCA (sustainable, competitive, advantages). Dette indebærer dels en konkurrence mellem de enkelte regioner (territorial competition) dels løbende strategiske og ledelsesmæssige tiltag, der skal styrke regionens konkurrencekraft og økonomiske stilling. Regional strategi får derved store lighedspunkter med corporate strategi, men samtidig er der også betydelige forskelle, fordi regionens strategi ikke alene hovedsageligt styres af markedet, men i høj grad også af det offentlige og civilsamfundets interesser. Regional ledelse omfatter følgelig både privat markeds ledelse og politisk ledelse. Meget af

denne ledelse foregår i netværk. Gennem disse netværk påvirkes regionens udvikling med hensyn til beslutningsrum og beslutningskarakter og -form, og implementeringen af beslutningerne påvirker arbejdsdelingen og integrationen i regionen. Rationalet for disse netværk er normalt bundet til den regionale sammenhæng. Dette rationale kan være positivt eller negativt eller mindre relateret til suveræne stater strategi og politikker og ledelsesproblematikker. Det vil for eksempel sige, at stærke regioner kan styrke eller svække den nationale suverænitet alt efter netværkenes regionale karakter.

Hvis regioner ikke er stabile skyldes det, at deres territoriale og rationalitetsmæssige afgrænsninger er under forandring. Det indebærer, at en transitionsproces er i gang. En sådan forandring kan være resultat af en passiv strategi og ledelse eller af en aktiv strategi og ledelse. I sidstnævnte tilfælde er der tale om bevidst regionalisering. Regionalisering kan drives frem af markedet, af politikerne og det offentlige og af civilsamfundet.

En vellykket regionalisering vil normalt kræve, at der er et betydeligt interessefællesskab blandt aktørerne, hvor en regionaliseringsproces er i gang. Virksomhederne skal indrette deres strategi og ledelse i samklang med regionaliseringsprocessen, dvs. udvise forerunner adfærd, entrepreneurship og management samt et investeringsmønster og en investeringsadfærd, der adskiller sig fra tidligere regional adfærd. Politikere skal tilpasse love og reguleringer og administration til den ny regionale udvikling. Civilsamfundet skal bakke op om og gå ind for regionaliseringen. En vellykket regionalisering stiller således betydelige krav til regional strategi og ledelse.

På instituttet forsker og arbejder vi især med EU-regionaliseringen, Øresunds-regionaliseringen og arktisk regionalisering samt med regional strategi og ledelse i mikroregioner som f. eks. erhvervsudvikling i en kommune, turisme udvikling i Aarhus amt etc.

På sporet af videnledelse!



af Flemming Poulfelt,
forskningsprofessor

I vidensamfundet drejer en række centrale spørgsmål sig om, hvorledes viden som en knap ressource og kardinal produktionsfaktor kan udnyttes og udvikles mest hensigtsmæssigt. Dels ud fra en filosofi om, at viden får en stedse større betydning i et komplekst samfund og dels ud fra en forestilling om, at ressourcerne i mange situationer ikke udnyttes optimalt.

Det er derfor ikke overraskende, at videnledelse igennem de senere år har vundet mere og mere indpas i virksomhedsregi. Således viser analyser fra de sidste år på globalt plan, at temaet prioriteres højt i mange virksomheder, men at effekten fortsat er uklar. Dertil kommer, at der eksisterer en række barrierer, som vanskeliggør udbredelsen i praksis. Fx er der uklarhed med hensyn til, hvad videnledelse omfatter, den organisatoriske inerti vanskeliggør en deling af viden, ligesom den ledelsesmæssige opbakning i mange tilfælde har været for diffus. Og endelig er det vanskeligt i praksis helt at afgøre, hvorledes samspillet mellem tavs og eksplicit viden skal håndteres.

Feltet videnledelse og ledelse af videnprocesser har udgjort et centralt forskningsfelt på LPF igennem en årrække. Ikke alene på grund af temaets virksomhedsmæssige relevans, men også fordi mange LPF-forskere har haft en stor interesse i området. Og dertil kommer, at vi på LPF har haft en række særlige forudsætninger i vores perspektiver på viden og videnledelse gennem koblingen af de forskelligartede kompetencer instituttet besidder. Fx har det været oplagt, at den klassiske erhvervsøkonomi kombineret med ledelseskompetencer og

krydret med filosofiske vinkler har været og er centrale miksturer.

Begrebet videnledelse dækker typisk over enten en betegnelse på et særligt ledelsesperspektiv eller en type ledelsessystem. Det førstnævnte omfatter et perspektiv på ledelse, hvor viden betragtes som en kardinal ressource, og hvor sigtet er at etablere en række ledelsesprocesser, der styrker udvekslingen og udviklingen af viden. For i mange virksomheder opfindes der ofte for mange "dybe tallerkener." Så hvis udnyttelsen af den eksisterende videnportefølje kan styrkes, vil det gavne effektivitet og konkurrenceevne. Og da nøglen til udvikling samtidig ligger i videnmedarbejderens lomme, er det klart, at spørgsmålet om ledelse af personer og processer står højt på den ledelsesmæssige dagsorden. Imidlertid ses videnledelse også udlagt som et spørgsmål om teknologi i form af fx systemer, databaser og intranet. Denne mere instrumentelle vinkel betragtes i LPF-regi som for snæver, idet vores fokus er det ledelsesmæssige perspektiv, uden at vi dermed forklejner teknologiens betydning. Men i virkelighedens verden viser det sig, at styring af viden er et spørgsmål om 5% teknologi og 95% psykologi.

På LPF har vi mange spændende projekter, der sætter fokus på viden og mange forskere, der er involveret. Blandt kernegruppen hører Mette Mønsted, Anders Bordum, Peter Holdt Christensen, Lotte Henriksen, Marianne Fischer, Søren Wenneberg, Hans Siggaard Jensen og Flemming Poulfelt.

Men det er ikke kun på forskningsfronten, at videnledelse gør sig gældende. Således har vi på LPF etableret en europæisk forskerskole indenfor Knowledge Management & Management of Knowledge. Forskerskolen, der omfatter en række af Europas førende universiteter og business schools, er dels et led i instituttets internationalisering og dels en markering af videnfeltets position på instituttet og internationalt. På cand.merc har LPF en række fag, der omfatter strategi og videnledelse, ligesom området er centralt på FLØK. Og på cand.merc. har vi overvejelser om at udvikle en ny linie indenfor ledelse, innovation og viden (LIV).

Tillykke Flemming!

I anledning af udnævnelsen til forskningsprofessor holdt LPF's nye forskningsprofessor Flemming Poulfelt fredag den 17. november tiltrædelsesforelæsning. Rigtig mange af Flemmings kolleger, familie samt eksterne samarbejdspartnere var mødt op for at lykønske med professoratet samt høre Flemming forelæse over emnet "Professionel ledelse af professionelle servicevirksomheder?". Efter forelæsningen var Handelshøjskolen vært ved en reception i anledning af udnævnelsen



Seminarplanen for 2001 er under udarbejdelse, men kan studeres på instituttets hjemmeside i begyndelsen af det nye år (www.cbs.dk/departments/mpp/seminar) eller i det kommende nummer af LPF Nyt.

**Redaktionen af LPF Nyt ønsker alle læsere
af bladet en rigtig glædelig jul
og et godt nytår.**

Mette Lolk Gitte Drøger Rita Voss

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Handelshøjskolen i København,
Blågårdsgade 23B, 2. sal, 2200 København N,
tlf. +45 3815 3630, fax +45 3815 3635, e-mail: lpf@cbs.dk.

[Http://www.cbs.dk/departments/mpp](http://www.cbs.dk/departments/mpp).

Åbningstider: Mandag - torsdag 9.00 - 15.30, fredag 9.00 - 14.00

Redaktion: Rita Voss / e-mail: voss@cbs.dk,

Gitte Drøger / e-mail: gd.lpf@cbs.dk,

Mette Lolk / e-mail: ml.lpf@cbs.dk.

Institut for



**Ledelse, Politik
og Filosofi**

Handelshøjskolen i København

