

lpf

Nyhedsbrev Nr. 3 | December 2003 | Årgang 6

Temaer: Omsættelighed og Strategisk ledelse

Læs bl.a. om:

◀ ***Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse***

4 pensionerede oberster skriver i øjeblikket på en bog med det formål at omsætte deres mangeårige ledelseserfaring til værdi for nye generationer. Projektet finder sted i samarbejde med professor Erik Johnsen, CAMS. **12-13**

CBS i vidensamfundet

Hvordan skal en handelshøjskole kommunikere? **s. 10-11**

***Det moderne universitet:
Dannelse som social innovation***

Bent Meier Sørensen stiller spørgsmålet: Hvordan bliver arbejdet glædesfuldt? **14-15**

Kompetenceudvikling på et forskningsinstitut

Er projektledelse vejen frem i en kompleks verden? **16-17**

Fra LINK til CKG

Historien om et forskningsprojekt der blev til et nyt LPF-center. **18-19**

Nye vinkler på strategiforskningen

Vi præsenterer instituttets forskningsgruppe i strategisk ledelse, to splinternye ph.d.-afhandlinger og lektorerne Torben Juul Andersen og Stig Hartmann giver deres bud på, hvordan strategiforskningen kan udvikles. **4-9**



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder

Søren Wenneberg er lektor i forskningsledelse og har været Institutleder på LPF siden 2001. Han interesserer sig særligt for, hvordan det ændrede syn på videnskaben sætter nye dagsordener for forskningen og ledelsen på universiteterne. Den tættere kobling mel-

lem videnskab og samfund er på den ene side med til at gøre universiteterne til centrale aktører i det nationale innovationssystem, men på den anden side er den også med til at fjerne universiteternes definatoriske privilegium angående fastsættelse af den sande viden.

Andre samfundsaktører producerer også videnskabelig viden. Forskere og universitetsledere skal forholde sig til og reagere på denne udvikling.

Omsætteligheden og den stigende kompleksitet

Af institutleder Søren Wenneberg

Hvornår har du sidst hørt fra din forsker? Det kunne passende være parolen for den nye universitetslov. Den nye lov er et af det politiske systems mange forsøg på at gøre samfundsinvesteringen i universiteterne mere rentabel (hvad den nok nemt kan blive i mange politikeres øjne). Men der er langt fra parole til konkrete tiltag, der rykker noget – og som ikke bare er udtryk for retorik.

En af LPF's og andre universitetsmiljøers fremtidige udfordringer er at finde ud af, hvordan koblingen mellem os og det omgivende samfund skal foregå. På LPF kalder vi dette ”omsættelighedsproblemet”. Vi skal ikke bare formidle, sprede viden eller kunne få private og offentlige organisationer til at finansiere vores projekter. Vi skal sammen med vores mange ”stakeholders” omsætte viden til værdi. Det er for os at se, det udfordringen går på. Som for eksempel Erik Johnsen gør med projektet ”Dansk Ledelse”, der er beskrevet i nyhedsbrevet.

Men det er ikke en simpel opgave. For det første kræver det overvejelser om, hvor grænsen for den eksterne påvirkning går. Hvor meget skal stakeholders kunne blande sig i? Hvem er vores stakeholders mere præcist? Skal de kun tages med på råd om nye uddannelser – eller skal de også være med til at prioritere mellem de forskellige forskningsmuligheder? For det andet skal det diskuteres, hvor meget vi som offentlige forskningsmiljøer skal involveres i omsætningen af viden gennem efteruddannelse, inkubatorer og netværk? Er det en del af vores primære opgave, og hvor langt skal vi gå ad den kommercielle vej? For det tredje skal det overvejes, hvordan kommunikationen til interessenterne gennem medierne kan optimeres. For det er ikke særligt smart, at vi sammen med alle andre offentlige forskningsmiljøer bare begynder at bombardere alt og alle med nyhedsbreve, rapporter og mails med alverdens information. Der er informations-overload nok – flere hundrede offentlige forskningsinstitutioner behøver ikke at gøre det endnu værre. En mere nuanceret og smart kommunikation må være vejen frem.

Disse vigtige forhold overvejer vi i øjeblikket, og vores *advisory board* hjælper os hermed. Det er et eksempel på, hvordan et advisory board kan spille en meget vigtig og fin rolle, når vi betræder nye veje og har svært ved at se os selv udefra. Her kan det rådgivende panel af eksterne personer hjælpe os. De kan sammen med os finde frem til de rette balancer, hvor både samfundshensynet (hvor viden omsættes til værdi) og videnskabshensynet (hvor ny original viden udvikles) tilgodeses. Ikke alene kan de repræsentere nogle centrale samfundsinteresser, de kan også hjælpe os med at se os selv ude fra.

Vi nøjes dog ikke med at overveje disse forhold og fremtidsudsigter. Vi tager også udfordringen på os, for der er ingen tvivl om, at der kommer til at ske massive forandringer. *Center for Corporate Communication* opfordrer således til refleksion herover med konferencen ”Handelshøjskolen i Videnssamfundet” den 30. januar 2004. Se artikel herom senere i nyhedsbrevet. Hermed markeres det, at vi skal tage ansvar for den samfundsmæssige omsættelighed af vores viden. Der er ingen tvivl om, at vi kommer til at udvikle denne viden sammen med en masse eksterne interessenter. Uanset hvordan det vil foregå, så vil fremtiden byde på mere kompleksitet, end vi på universiteterne er vant til. Kompleksiteten opstår både direkte af, at vi skal arbejde sammen med rigtig mange eksterne inter-

Søren Wenneberg

Kontaktinfo:
Søren Wenneberg, tlf. 3815 3787,
 sw.lpf@cbs.dk



essenter, og indirekte som en følge heraf. Vi kan kun gøre alt dette nye, uden at det går ud over forskning og undervisning, hvis vi organiserer os anderledes og påtager os nye opgaver – hvad der også forøger kompleksiteten.

Forøget kompleksitet er dog kun et problem, hvis man ikke er forberedt. Vi er i gang med at udvikle og forøge kompetencerne på instituttet, så vi kan løfte de nye opgaver og organisere os smartere. Indtil videre har 15 forskere og administratorer været på *projektlederuddannelse* i dette efterår (finansieret af SCKK – Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling). Du kan læse herom senere i nyhedsbrevet. Andre er på kommunikations- og formidlingskurser i øjeblikket. Forventningerne til vores kommunikative evner er stærkt stigende – og det er ikke nok kun at forske i kommunikation!

Når vi tager ansvar for omsætteligheden, er vi med til at forandre det institut, vi kender. Professorer på skolebænken hos konsulenterne er ikke hverdagskost – og måske heller ikke vores ynglings-te. Men heldigvis er det ikke kun et pres fra omverdenen, der har sat gang i denne forandring. Det er i lige så høj grad vores egen ambitioner om at skabe forskelssættende viden og om at sætte denne viden i spil på en synlig ansvarlig måde. Håbet er, at det fremover vil betyde, at ingen er i tvivl om, at universitetsviden om ledelse er en samfundsmæssig investering værd.

Interaktion med LPF

Kontakt os for nærmere information:

LPF nyhedsbrev, foldere mv:
 Anje Schmidt, tlf. 3815 3636, as.lpf@cbs.dk

LOK-avisen:
 Gitte Holler/Kathrine Høeg,
 tlf. 3815 3350, lok@cbs.dk

CCC-arrangementer:
 Lonnie Hansen, tlf. 3815 3650,
 loh.lpf@cbs.dk

Strategigruppen

Gruppen består af 13 medarbejdere; *Katrine Adelsparre*, ph.d.-stipendiat, *Torben Juul Andersen*, lektor, *Henrik Graham*, kandidatstipendiat, *Stig Hartmann*, lektor, *Christian Tangkjær*, adjunkt, *Søren H. Jensen*, ph.d.-stipendiat, *Sven Junghagen*, lektor, *Henrik*

Linderoth, adjunkt, *Lise Lyck*, lektor, *Flemming Poulfelt*, professor, *Jakob Rasmussen*, kandidatstipendiat, *Stig Ree*, lektor, *Peter Strunge*, adjunkt. I november var gruppen samlet til seminar på Klitgården.



Mod et spændende og attraktivt strategisk miljø

Strategigruppen, som er en af LPF's fem faglige grupperinger, står over for en spændende fremtid med nye udfordringer. Gruppen har netop været samlet til seminar på Klitgården for at drøfte gruppens fremtidige aktiviteter inden for forskning, undervisning og formidling - og ambitionerne fejler ikke noget.

Strategigruppen består af 13 medarbejdere, der alle arbejder med strategiske problemstillinger ud fra en række forskellige, men også overlappende vinkler. Og som eksempler på spørgsmål gruppen arbejder med kan nævnes: Hvordan kan strategiudvikling skabe værdi? Hvordan kan strategiske udviklingsprocesser udvikles? Hvordan kan der udvikles nye forretningsmodeller? Hvordan kan nye teknologier og koncepter (ny viden) som E-business være med til at skabe værdi i fremtiden? Hvordan kan regioner skabes som et forsøg på at samle viden og skabe bedre muligheder for fælles værdiskabelse i et større netværk af organisationer? Hvordan sikres implementeringen af strategier?

Da strategigruppen både arbejder teoretisk og empirisk med disse spørgsmål, er en del af gruppens medlemmer koblet op på en række eksternt rettede aktiviteter i forhold til virksomheder, organisationer og regioner. Besøget på Klitgården har skærpet gruppens ønsker om en mere synlig og progressiv udvikling af strategiområdet på LPF inden for forskning, uddannelse og formidling med henblik på at blive toneangivende og attraktiv i strategifeltet, såvel nationalt som internationalt.

På undervisningsområdet forestår gruppen en lang række aktiviteter. Gruppens medlemmer er aktivt involveret i cand.merc.-linien i International Marketing and Management (IMM) samt koordineringen af den nye HA i Service Management. Derudover er gruppens medlemmer involveret i strategiundervisning over en bred kam på Handelshøjskolens forskellige uddannelsesretninger på undergraduate- og graduate niveau, ph.d. området samt på Master uddannelserne fx MBA og MPA. Udviklingen af en ny cand.merc. linie inden for Finance & Strategic Management er i støbeskeen. Den nye linie bliver til i et samarbejde mellem LPF og Institut for Finansiering og forventes at kunne byde de første studerende velkomne i efteråret 2004.

På formidlingssiden har gruppen også en række intentioner. Ud over det løbende samarbejde med virksomheder i forskellige projekter er der planer om konferencer og seminarer, der aktivt involverer praktikere. Og at der er fokus på resultater og publikationer viser de seneste måneder også. Således har en medarbejder netop præsenteret et paper på Strategic Management Society's årlige konference i Baltimore og et par artikler samt 3 nye bøger Strategi praksis – med indtjening for øje på Børsens Forlag, Strategic Affiliate Marketing på Edward Elgar Publishing og Intelligent Management in the Knowledge Economy på Edgar Elgar Publishing har set dagens lys.

”Vi er således inde i en spændende udviklingsfase”, siger Flemming Poulfelt, professor og leder af strategigruppen. ”Vi har netop fået nogle nye medarbejdere knyttet til os. Et par ph.d. afhandlinger er i deres afsluttende fase, og vi har en række nye projekter i støbeskeen. Så der tegner sig en interessant, men også travl fremtid, hvor vi tillige ønsker at inddrage instituttets øvrige grupper. For strategi som fænomen indgår i mange sammenhænge”.

Lise Lyck

Lise Lyck har været tilknyttet strategigruppen på LPF siden instituttets start i 1995. Hun har en baggrund som cand.polit og var efterfølgende bl.a. ansat på Danmarks Statistik og som lektor på Institut for Nationaløkonomi på

Handelshøjskolen. Hun har desuden ekstern lektorerfaring fra Københavns Universitet og virker som censor på økonomiske og politologiske studier.



Kampen for dansk turisme

Lise Lyck er initiativtageren til et nyt BA studium i service management. Efter mange og lange kampe blev den nye uddannelse godkendt den 12. juli 2003.

Den 1. september startede de 2 første hold.

Af Kathrine Høeg

Gennem sit arbejde med fx små økonomier og autonomimodeller blev det stadig mere klart for Lise Lyck, at hun kunne have gavn af mere politologisk og strategisk viden. Da LPF blev dannet i 1995 var det derfor naturligt for hende at søge dertil for derved at lave en kobling mellem økonomi og strategi. Som en del af LPF's strategigruppe har Lise Lyck deltaget i en række forskningsprojekter med anvendelse af økonomi-politologi og strategi på en række forskellige områder, bl.a. et treårigt projekt (fra 2000-2003) om center for dansk turisme. Projektet omfattede forskere fra RUC, Bornholms Forskningscenter og Handelshøjskolen.

„Ingenting er problemløse og slet ikke ny studier, men de studerende er dygtige og engagerede.“

Lise Lyck

”Hurtigt i dette projekt blev det klart for mig, at der var behov for en højere uddannelse”, udtaler Lise Lyck. ”Erhvervet fortalte, at de i 17 år havde kæmpet for dette. Også for mig viste der sig mange barrierer, men efter udgivelsen af mine to bøger i foråret 2003 og efter en række forskellige begivenheder fik Handelshøjskolen den 12. juni skriftlig tilladelse til start af service management uddannelsen. Studerende skulle tilmelde sig inden 1. juli, så der var betydelig spænding om, hvor mange der ville melde sig. Over 100 tilkendegav interesse!”.

Studiet er et 3-årigt BA-studium på engelsk og i 2-delte semestre. Serviceøkonomer kan få 1_ års merit. Engelsk niveau A og matematik niveau B er krævet. 1. september startede to hold, og flere hold forventes næste år. På studiet er der 22 fag. Lise Lyck uddyber: ”Udviklingen af fagene er ved at være tilendebragt, og det er et kæmpearbejde. Først ses på relevante uddannelser i udlandet, og den litteratur der bruges der. Dernæst ses på nyudkomne bøger og på internationale anmeldelser af disse. Herefter læses de relevante bøger, og pensumforslag udarbejdes. Der udvikles case og kompendier. Herefter diskuteres med studerende og tilpasning finder sted så pensum er klar til næste år, hvor der også forventes en del udlændinge på studiet. Vi regner desuden med, at en kandidatopbygning bliver etableret efter BA”.

I studiet forenes de traditionelle hårde økonomiske Handelshøjskolefag (som fx economics og statistics) med kultur-, fritids-, turisme- og rejsemanagement inden for service management området. Det er et krævende studium med vægt på såvel økonomiske færdigheder som på sprog og med mange skriftlige arbejder. Kandidaterne forventes beskæftiget i Danmark og i udlandet inden for studiets fokusområder, men også i den sekundære sektor i forbindelse med globale og eventprægede aktiviteter.

I forbindelse med studiet er der etableret en møderække, hvor studerende, erhvervsliv og forskere mødes hver mandag for at diskutere erhvervsmæssige, servicemæssige og økonomiske områder i teori og praksis. ”Fx har Tivoli's administrerende direktør Lars Liebst været på besøg, og vi havde en god Tivoli diskussion, ligesom også alle de øvrige mandage har været interessante, slutter Lise Lyck.

Søren Henning Jensen

Søren Henning Jensen er tilknyttet strategigruppen på LPF. Han er uddannet cand. merc. (SOL-linien) og afleverede sin ph.d. afhandling den 19. november 2003. Afhandlingen blev til i et samarbejde mellem Arbejdsmiljøinstituttet, som har finansieret den, og LPF,

hvor han har været indskrevet i forskerskolen. Søren underviser og vejleder på IMM-linjen og arbejder pt. på et bogprojekt om strategi i vidensintensive virksomheder sammen med Flemming Poulfelt, Sven Junghagen og Per Jenster.



Det organiserende koncept...

Ved udgangen af 2003 har strategigruppen på LPF barslet med to nye ph.d. afhandlinger. Nyhedsbrevet har talt med de to stipendiater.

Interview: Gitte Holler

Hvad handler din afhandling om?

Min afhandling handler, kort fortalt, om hvorledes det er muligt at benytte arbejdsmiljø som organiserende koncept. Afhandlingen er et studie af, hvordan offentlige organisationer agerer strategisk, og hvordan det er muligt at påvirke denne strategiske ageren ved først at opnå en forståelse af, hvad der karakteriserer denne adfærd - hvad det er, der handles strategisk i forhold til? Det empiriske genstandsfelt er busbranchen i HT-området. Det skyldes ikke, at jeg har en brændende interesse for busser, men at mit projekt indgår som en del af et større projekt; *Projekt SundBus*, hvor fokus er på at fremme sundheden for buschauffører i HT-området.

Hvilken strategisk problematik har du valgt at fordybe dig i i afhandlingen?

Det jeg har valgt at sætte fokus på i min afhandling er ressourcer og kernekompetencer. Hvordan kan man både teoretisk og empirisk opnå en mere helhedsorienteret forståelse af, hvordan organisationer bruger ressourcer og kompetencer strategisk og hvordan agerer offentlige organisationer strategisk? I afhandlingen konstruerer jeg på baggrund af denne indsigt "det organiserende koncept" som er et strategisk værktøj hvor organisationer kan styre deres strategi ved at bruge begreber som bl.a. arbejdsmiljø i organiseringen af konkrete arbejdsprocesser.

Hvad mener du er den vigtigste 'strategiske' pointe, du er kommet frem til?

Den vigtigste pointe er for mig at se, at jeg gennem min afhandling kan bidrage til at offentlige organisationer agerer mere strategisk i forhold til at kunne tiltrække og fastholde ressourcer gennem brug af eksisterende ressourcer og kompetencer. Dette sker bl.a. ved at fokusere på de krav, der stilles til den ydre effektivitet, gennem optimering af den indre effektivitet, her kan det organiserende koncept fungere som en katalysator. Yderligere sker det ved aktivt at forholde sig til de ydre effektivitetskrav og signalere dette til de politiske niveauer og aktører, der er ansvarlige for at tildele ressourcer til organisationen. For de fleste offentlige organisationer gælder det, at det ikke er selve den ydelse de udfører, der er på spil, men organiseringen af den og dermed autonomien. Derfor er den strategiske adfærd rettet mod bibeholdelse af autonomien og derigennem råderetten over ressourcer og kompetencer –og fortsat tiltrækning af disse.

Hvem er den vigtig for – og hvordan?

Min afhandling er naturligvis vigtig for alle, der ønsker at være på forkant med udviklingen i strategisk forskning. Naturligvis især for busbranchen, specielt HT/HUR som central aktør, men også for busselskaberne, fordi det giver dem en viden om, hvordan de kan arbejde strategisk og samtidigt forbedre arbejdsmiljøet. Afhandlingen kan også give dem en større indsigt i, hvordan busbranchen og særligt HT/HUR fungerer. Yderligere er det vigtigt mere generelt for offentlige organisationer i deres arbejde med at udvikle strategier og med at arbejde strategisk. Det kan være med til at øge deres viden om, hvad det betyder at arbejde strategisk, særligt i forhold til ressourcer og effektivitetskrav.

Henrik Graham

Henrik Graham er cand. merc. (SOL-linien) og har været tilknyttet strategigruppen på LPF som kandidatstipendiat siden februar 2001. Henrik har som led i sin afhandling været involveret i projekt *E-learning Øresund* (hvorigennem han har trukket på både svenske og

danske virksomheder som Courseware, Hartman, alinea, Samfundslitteratur og Effective learning samt Sigma Education, Skandia, Luvit, Studentlitteratur, Knowledge Partner, Anoto og Tetra Pak. Henrik forventer at aflevere sin afhandling til nytår.



..... og den cykliske proces

Hvad handler din afhandling om?

Afhandlingens centrale omdrejningspunkt består i at belyse de udfordringer små virksomheder, i teknologiintensive miljøer er udsat for, når deres viden skal omsættes til strategi. Der er i særdeleshed fokus på problemstillinger, der vedrører de katalytiske processer hvorved virksomhedernes immanente og bundfældede viden transformeres til eksPLICIT strategisk selvforståelse.

Hvilken strategisk problematik har du valgt at fordybe dig i i afhandlingen?

En interessant vinkel på afhandlingen består i, at der anvendes teoretiske perspektiver, der befinder sig i et spændingsfelt mellem viden og strategi. Dette skaber et naturligt fundament for at koble videndiskursen til strategifeltet som derigennem løfter forståelsen af små virksomheders strategiske vilkår. Praktisk set betyder det, at videnstrategi-processer italesættes med henblik på at forholde sig til strategidannelse ud fra et vidensintensivt perspektiv på strategi

På det teoretiske niveau arbejder jeg med to primære begreber: viden og strategi. Indgangsvinklen til viden repræsenteres gennem knowledge management litteraturen, hvor afhandlingen anvender perspektiver der beskæftiger sig med organisatorisk læring, kompetencer, kapabiliteter, færdigheder, videnaktiver, communities of practice med flere for at afspejle forskellige forhold hvori viden kan optræde.

I den strategisk del anvendes fire overordnede syn på strategi. Det klassiske perspektiv der anlægger et rationalt planlægningsperspektiv med profitmaksimering som mål. Det evolutionære benytter sig af et fatalistisk perspektiv, hvor strategi opstår ved gennem tilfældige processer som et emergent fænomen. Det processuelle perspektiv som ofte er pragmatisk, pluralistisk og hvor profit maksimering er ikke nødvendigvis målet. Det systemiske perspektiv som deler visse ligheder med det processuelle perspektiv og bedst kendetegnes ved incremental og relativistisk tilgang til strategi. Til sidst anvendes det systemiske perspektiv hvor intentionelle handlinger og rationelle fremgangsmåder kendetegner strategiopfattelsen.

Hvad mener du overordnet set er den vigtigste 'strategiske' pointe, du er kommet frem til?

Gennem anvendelse af de ovennævnte perspektiver på strategi og viden bør virksomheder forøge deres selvforståelse for strategi ud fra eksisterende viden og gennem tilegnelse af ny viden. Det interessante er, at de kan anvende videnstrategiske perspektiver som en cyklisk proces, hvorved de opnår nuancerede forståelser af deres udfordringer der, alt andet lige, burde give bedre strategiske beslutningsalternativer.

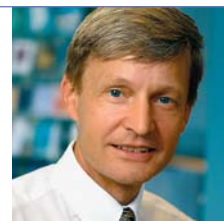
Hvem er den vigtig for? – og hvordan?

Jeg kan forestille mig, at der er interesse for afhandlingen hos eksempelvis virksomhedsledere, beslutningstagere, strategikonsulenter og akademikere. De perspektiver og problemstillinger der præsenteres vedrører centrale dele af virksomheders og organisationers måde at træffe strategiske beslutninger på, der gerne skulle bidrage til at udvikle denne. Ligeledes kan afhandlingen opfattes som et bud på, hvorledes disse kan forbedre deres selvforståelse og samtidigt tilegne sig ny viden med udgangspunkt i de eksisterende individer.

Torben Juul Andersen

Torben Juul Andersen blev tilknyttet strategigruppen på LPF i sommeren 2003, idet han blev ansat i et 3-årigt lektorat i strategi. Han har bl.a. taget en MBA ved McGill University, været direktør i Sparekassen SDS's børsmæglervirksomhed, og drog i 1994 til USA for at

gennemføre en PhD, hvilket førte til en ansættelse som visiting professor i strategi og finansiering ved George Mason University. Interessen for disse felter skabte kontakten til strategigruppen på LPF.



Nye vinkler på strategiforskningen

I sommeren 2003 blev to nye forskere tilknyttet strategigruppen på LPF. Stig Hartmann og Torben Juul Andersen kommer begge til LPF med ambitioner om, at deres forskning vil tilvejebringe nye spændende og brugbare resultater. Torben Juul Andersen fortæller...

Interview: Kathrine Høeg

Strategi er dynamisk

Jeg har flere vinkler på strategi, men fundamentalt betragter jeg strategi som en dynamisk fortløbende proces, hvor mange aktører kan have indflydelse på, hvordan den endelige strategi udformer sig. Jeg er interesseret i effektive strategiudviklingsprocesser og undersøger i den sammenhæng spillet mellem overordnet strategisk planlægning, decentrale beslutningsstrukturer og anvendelse af kommunikationsteknologi i disse processer. En anden indgangsvinkel er anvendelsen af risikostyringsperspektiverne fra finansiering på strategiske situationer. Hvor finansiering typisk analyserer virksomhedens eksponeringer til markedsbestemte prisfluktuationer, er strategi mere fokuseret på organisationens langsigtede økonomiske eksponeringer. Integrationen af de finansielle risikostyringsperspektiver i strategi er fortsat på et ret eksperimentelt plan, så jeg tror på, at der kan gøres nye interessante landvinder på dette område. En tredje indgangsvinkel er anvendelsen af simuleringmodeller til at analysere effekten af forskellige strategiske beslutnings- og læreprocesser. Alle tre indgangsvinkler kan underbygge analysen af effektive strategiproceser.

Hvad kan være mere vigtigt end effektive strategiproceser?

Virksomhedens aktionærer, medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder, politikere, osv. har jo alle en interesse i, at de enkelte virksomheder drives bedre. Der er fortsat meget få studier, der beskæftiger sig med dynamikken i den integrerede strategiproces, så mit forskningsfelt har efter min mening en klar mulighed for at yde en indsats på dette område, om end den er beskedent, men alle bække små ...

For hvert trin bliver vi klogere

Det er mit mål at integrere elementer af strategisk ledelse og finansiell styring. Jeg har jo allerede beskæftiget mig en del med området, og jeg forventer klart, at fortløbende teoretiske og empiriske undersøgelser kan tilvejebringe nye interessante resultater, der både kan publiceres i relevante tidsskrifter og anvendes i undervisningen. Jeg har også en klar ambition om at anvende disse perspektiver i virksomheder og dermed skabe yderligere indsigt, der kan underbygge den praktiske anvendelse af teorierne. I realiteten bliver projektet aldrig færdigt. Vi kan altid udvide og forbedre vores indsigt omkring den integrerede strategiproces, og det er jo forskerens lod, at hver gang man får ny viden, så rejser det samtidig tre nye interessante spørgsmål. Til gengæld bliver vi forhåbentlig klogere for hvert trin vi tager i forskningsprocessen.

Stig Hartmann

Stig Hartmann blev tilknyttet strategigruppen på LPF i sommeren 2003. Han kommer fra en ansættelse (1997-2003) som henholdsvis adjunkt og siden hen lektor i økonomistyring på Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi ved Handelshøjskolen. Her var hans arbejds-

områder strategisk ledelse og økonomistyring. Denne interesse stammer fra hans PhD afhandling som han afleverede i 1996 og som omhandlede styring gennem strategi og økonomi.



Stig Hartmann fortæller her om sine vinkler på strategiforskningen, hvorfor netop disse vinkler er vigtige, samt hvad han forventer der kommer ud af hans forskning.

Strategi fører ikke altid til det forventede resultat

Da jeg var tilknyttet Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi arbejdede jeg med både strategisk ledelse og økonomistyring. Jeg er glad for, at jeg nu kan gå ordentlig i dybden med strategiforskningen og vil bruge al min tid på dette område. Jeg er specielt optaget af to vinkler på strategi: dels på at se strategimodellerne som teknikker, der kan ændre organisationer og dels på den virkning/effekt som disse teknikker har. Det viser sig ofte når vi ser strategimodellerne anvendt i praksis, at de ikke automatisk fører til gennemførelsen af de handlinger, som var ledelsens ønske. Ofte fører de imidlertid andre adfærdsmæssige og ledelsesmæssige konsekvenser med sig for organisationerne, og disse må vi også som forskere have et blik for.

„Jeg håber, at mit arbejde vil føre til en dybere forståelse af, hvad der sker i og omkring vores organisationer, når vi udvikler nye strategier. Denne forståelse skulle gerne gøre det nemmere for ledere at arbejde med strategi og at sikre sig, at strategier også bliver ført ud i livet.“

Stig Hartmann

For mig at se er det vigtigt, at vi begynder at se på, hvordan strategi og kompetence ser ud i forskellige typer af organisationer og ikke blot i de private virksomheder, dels fordi strategiterminologien anvendes af næsten alle typer af organisationer, og dels fordi studiet af disse andre typer af organisationer kan give noget tilbage til feltet, som også de private virksomheder kan have glæde af. Undersøgelsen af hvordan strategimodeller og strategisk udviklingsarbejde virker i praksis udgør her et vigtigt supplerende felt for strategiforskningen, idet denne type af studier dels siger noget om, hvordan modellerne egentligt virker i praksis og dels kan anspore til udvikling af nye typer af strategimodeller.

Inspirationen på LPF

Endvidere er det vigtigt, at vi benytter os af de enestående faglige muligheder, der ligger i LPF's konstruktion. I forbindelse med studier af, hvordan strategier udvikles i praksis og hvilke intenderede og ikke intenderede konsekvenser som strategimodellerne har for vores organisationer, ser jeg det som en oplagt mulighed at arbejde med kollegaer fra de andre grupper. Strategiforskerne er således ikke de eneste, der ser på virksomheders langsigtede udvikling, det har LPF's virksomhedshistorikere gjort gennem mange år. Tilsvarende er strategifolk ej heller de eneste, som ser på strategiudvikling i den offentlige sektor. Her kan vi hente megen viden og inspiration fra LPF's politikgruppe. Endvidere er strategiområdet en forholdsvis ung forskningsdisciplin inden for det erhvervsøkonomiske område, og selvom flere af feltets egne forskere har forsøgt at formulere en videnskabsteori for strategiområdet, så har en sådan aldrig rigtigt formået at hæve sig op over fagets egne snævre selvforståelse. Også her vil et samarbejde på tværs af LPF's grupper kunne bringe strategiområdet videre og jeg forestiller mig da også, at strategigruppen i løbet af meget kort vil byde filosofierne op til en lille strategidans.

Program den 30. januar 2004

09.10 – 09.30	<i>Velkomst</i>	11.00 – 11.45	<i>Debat</i>	Program og tilmelding: www.cbs.dk/ccc . Deltagelse er gratis. Sted: Danske Bank Auditoriet, Solbjerg Plads 3, Handelshøjskolen i København, Frederiksberg.
09.30 – 10.00	<i>CBS i et historisk perspektiv</i>	11.45 – 12.30	<i>Pause</i>	
10.00 – 10.45	<i>3 CBS forskere</i>	12.30 – 13.15	<i>3 CBS aftagere</i>	
10.45 – 11.00	<i>Pause</i>	13.15– 14.00	<i>Debat</i>	
		14.00	<i>Afrunding</i>	



”Handelshøjskolen i Vidensamfundet”

Konference den 30. januar 2004

CCC inviterer med konferencen: ”Handelshøjskolen i Vidensamfundet” til refleksion over, hvad det vil sige at kommunikere som handelshøjskole i dag. På konferencen giver tre CBS forskere og tre CBS aftagere – en politiker, en virksomhed og en faglig organisation - deres bud. Margrethe Vestager og Majken Schultz er ordstyrere.

Konferencen er arrangeret i samarbejde med DanmarksErhvervsAkademi (DEA). Læs om baggrunden for deres deltagelse på næste side.

Af Ole Thyssen og Lonnie Hansen

Kommunikation er et væsentligt anliggende i dag. Det gælder også for CBS. I en CBS pressemeddelelse står: ”CBS intensiverer indsatsen for at styrke sin kommunikation og formidling”. Men hvordan kommunikerer CBS som organisation? Hvilken viden skal CBS levere? Hvilke forventninger stilles? Det er væsentlige spørgsmål at reflektere over. I november 2002 afholdt CCC en konference om temaet at kommunikere som en organisation, der skal tage mange hensyn og samtidig markere en klar profil. Nu vendes blikket indad med spørgsmålet: hvad vil det sige at kommunikere som handelshøjskole i vidensamfundet?

Konferencen sigter mere mod refleksion end konklusion. Historisk set er CBS opstået som et serviceorgan for erhvervslivet, hvor kravet var viden og værktøjer, som kunne anvendes direkte. I dag har CBS en kommunikationsuddannelse, organisationsteori kombineres med filosofi og kultur og en række nye centre fokuserer på social ansvarlighed, æstetik og kommunikation. Det fører til et bredere fokus: organisationers liv i samfundet. Grænsen mellem handelshøjskole og universitet er mindre skarp, og viden måles ikke blot på sin praktiske brugbarhed, men også på sit teoretiske raffinement. Det er ikke længere givet, at den viden, som CBS udvikler, kan forstås, formidles og anvendes direkte.

Der er god grund til at reflektere over denne udvikling: Hvilken funktion skal CBS have i vidensamfundet? Hvordan skal CBS forstå og beskrive sig selv? Skal CBS overhovedet sigte mod én samlet beskrivelse? Hvilken kontakt skal CBS have til erhvervslivet og det offentlige? Er det produktivt at udvide forskningsfeltet og lade samfundsteori og humanistiske fag udvikle sig side om side med erhvervsøkonomien?

Professor Ole Lange indleder med et historisk rids over CBS udvikling. Debatten formes over to trekantsdramaer. Om formiddagen giver tre forskere fra CBS deres bud på, hvilken viden CBS skal levere. Det er professorerne Niels Åkerstrøm Andersen, Nicolai Juul Foss og Jan Mouritsen. Ordstyrer er Margrethe Vestager. Om eftermiddagen giver tre CBS aftagere deres bud: Venstres forskningsordfører Hanne Severinsen, direktør Ole Krog fra Dansk Industri og direktør Ole Haarder fra IBM. Ordstyrer er professor Majken Schultz. CBS nye bestyrelsesformand Anders Knutsen vil afrunde konferencen.

D / E / A

D / E / A, Danmarks Erhvervsforskningsakademi, blev dannet i juni 2003 og skal fremme videnuddveksling mellem uddannelse, forskning og erhvervsliv. D / E / A er skabt med opbakning fra Statens Samfundsviden-

skabelige Forskningsråd og Statens Humanistiske Forskningsråd samt en kreds af erhvervsorganisationer, universiteter, handelshøjskoler og handelsskoler. Vil du vide mere om D / E / A, så klik ind på www.fuhu.dk/dea



Hvilken funktion skal handelshøjskolen have i vidensamfundet?

Af Jannick B. Pedersen, formand, DEA

Hvorfor er Danmarks Erhvervsforskningsakademi (DEA) medarrangør?

Begrundelsen er både familiær og faglig. Lad os starte med søskendeskabet. Med næsten hundrede års mellemrum har FUHU stået fadder til både CBS og DEA - begge initiativer rettet mod FUHUs målsætning om at støtte uddannelse og forskning. Ifølge sin formålsparagraf skal DEA bl.a. "fremme virksomhedsforskning og de virksomhedsrelaterede uddannelser".

Men den faglige begrundelse rækker videre. Vi er meget tidligt i vidensamfundet. Vi bør stille mange spørgsmål og ikke tro på de første svar, der dukker op. Vidensamfundet indebærer væsentligt ændrede arbejdsprocesser, som vi først nu begynder at forstå – og slet ikke har taget konsekvensen af. Bedst kan jeg sammenligne med det sidste store skift - skiftet fra landbrug til industri. Landmanden, der blev industriarbejder, måtte udskifte 24-timers arbejdstid og holistisk ansvar for folk og fæ med 8-timers arbejde og snævert ansvar.

Med videnarbejdet er 24-timers arbejdstiden på vej tilbage, og medarbejdere på alle niveauer skal kunne se og forstå deres egen rolle og ansvar i forhold til organisationens overordnede mission. Vi skal igen arbejde selvstændigt – og forene livsmening og arbejdspladsens målsætninger. Bag ved det hele ligger gennemgribende ændringer af handelsprocesser, nye arbejdsdelinger og markedsudvidelse fra lokal til global.

På denne baggrund vil jeg formulere fire krav til CBS' funktion i vidensamfundet.

Et første krav til CBS' funktion er konstant at udforske de nye sammenhænge, holde blikket på hvilke krav og muligheder der ligger i videnøkonomien. Et andet krav er – via forskningsbaseret uddannelse - at kunne klæde de studerende effektivt på til at skabe størst mulig værdi for sig selv og andre. Et tredje krav er stadig at udbygge et relevant efteruddannelsesudbud. På forskningsområdet er udfordringen særlig stor. I industrisamfundet var det måske ikke så slemt, at ti fabrikker alle producerede den samme vare – resultatet var trods alt flere varer. Men forskning, der blot gentager, er alvorlig spild. Danmark har kun råd til nogle titusinder af forskere. Det er en meget krævende men nødvendig opgave, at disse forskere er effektivt indkoblet i de relevante globale forskningsnetværk, så de kender forskningsområdets forkant og kan sikre Danmarks videnimport.

Det fjerde og sidste krav kan synes nok så urimeligt, men der er en naturlig forventning til at CBS' nye professionelle bestyrelse kan sætte standarden for, hvor godt man kan lede en videnproduktionsorganisation – og er parat til at dele indsigt og erfaring med resten af universitetsverdenen.

Jeg ser frem til en spændende dag fuld af nye spørgsmål og fælles søgen efter svar.

Center for Applied Management Studies, CAMS

Centret beskæftiger sig med anvendt ledelsesforskning og er dermed i meget tæt kontakt og samarbejde med erhvervslivet.

Samtidig er centret forskningsmæssigt en del af det internationale forskningsnetværk. Erik Johnsen leder CAMS Øst. CAMS Vest har til huse i Herning.



Længere ind under huden på dansk ledelse

Af Erik Johnsen, professor, ekon.dr. Center for Applied Management Studies, LPF

I november 1998 startede projekt Dansk Ledelse. Idéen er at bede mennesker fra ledende positioner om at gøre rede for peak experiences i deres lederadfærd. På CBS har vi (naturligvis) indsigt i, hvorledes virksomheder i såvel privat som offentlig regi ledes og teori herfor. Det er eksempelvis dokumenteret i Erik Johnsen, *Managing the Managerial Process, A Participative Approach*, DJØF Forlag, 2002. Men der er huller i denne viden, der hensigtsmæssigt kan udfyldes af folk, der selv har stået for at skabe ledelsesprocesser.

Det har derfor været naturligt at bede reflekterende praktikere med teoretisk interesse om at fortælle om "Hvorledes gjorde vi det, og hvorfor gjorde vi det på vores måde". Det har ført til skabelse af et netværk på (for øjeblikket) et halvt hundrede personer, der i arbejdsgrupper har dokumenteret eksempler på "Dansk ledelse". Det er forhenværende chefer, der har tid og ressourcer og navnlig *mod* til at lægge kortene på bordet.

Udgangspunktet har været den hypotese, at der navnlig er fem indfaldsvinkler til, hvad der har præget den praktiske ledelsesudøvelse her i landet og har skabt basis for den måde vi driver ledelse på i dag. Det er *forsvaret, andelsbevægelsen, fagbevægelsen, den offentlige administration og værdimagerne*. CAMS publicerer løbende resultaterne, som seniorforskerne producerer, ligesom disse i vidt omfang medvirker som mentorer og undervisere på CBS.

Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse

Der er et større værk under udgivelse (ca. 300 sider) udarbejdet af fire personer, der i deres erhvervsaktive liv har været med til at omskabe dansk forsvar som chefer for *Forsvarsakademiet, Hærens Officersskole og Forsvarets Center for Lederskab*. Det er obersterne *O.B.M. Jensen, Ole P. Olsen, Per Svensson og John Zilmer*. Bogen har arbejdstitlen *Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse*. Titlen dækker over en bevidst udvikling af en markant holdningsændring af uddannelse til at administrere den, individuelt og kollektivt.

Den verdenspolitiske udvikling efter anden verdenskrig har løbende skabt nye opgaver for dansk forsvar. Og den hjemlige politiske udvikling har stedse givet ændrede vilkår for løsning af opgaverne. Så forsvaret har været præget af *omstilling, omstilling og atter omstilling*. Det har stillet krav om ikke blot ledelse, men i høj grad *ledelsesudvikling*. Det være sig både på det individuelle og på det organisatoriske plan. Selve opgaveløsningen har gjort forsvaret til en egentlig *lederskole*, hvor praksis og teori er gået hånd i hånd. Og vel at mærke den eneste lederskole her i landet, hvor virksomhedens ledelsesteori er udviklet i samspil med ledelsespraksis.

Det er en relativ upåagtet kendsgerning, der måske bunder i, at forsvaret traditionelt ikke driver PR for sig selv, men løser de opgaver som det politiske system pålægger det. Derfor er dette seniorforskningsprojekt af særlig interesse for institutioner, der driver "uddannelse" i ledelse. Der kunne være noget at lære af dem, der *gør* det. Altså ikke blot driver undervisning, men driver *lederuddannelse*.

Professor Erik Johnsen

Professor Erik Johnsen har samlet en gruppe pensionerede topchefer til at videregive deres erfaringer af ledelse i Danmark. De udgives med bogen "Fra Kæft, Trit og Retning

til Moderne Ledelse", der nu er under redigering. De pensionerede topchefer fungerer også som coaches og seniorforskere for de studerende på MBA uddannelsen.



„Vi ser et behov hos de studerende for at lære ledelse på gruppeniveau. Med deres uddannelse vil de hurtigt skulle lede grupper, men de er uforberedte på, hvad det vil sige at have folk under sig.“

At lede handler om disciplin

Af Lonnie Hansen

”Det er vigtigt at fortælle og vise den effekt forsvaret har haft i samfundet”, indleder én af obersterne. Nyhedsbrevet blev inviteret til en uformel samtale med de fire oberster om deres arbejde med at sætte ord på, hvordan de har drevet ledelse. Oberst Ole P. Olsen siger: ”Der er nogle vigtige erfaringer i forsvaret. En leder i forsvaret skabes gennem et kontinuerligt forløb, hvor praksis og teori følger hinanden, og det forløb varer hele livet. Og i forsvaret udpeges folk til at blive ledere og herefter følger uddannelsen. Det kan virke provokerende, for i civilsamfundet laver man en lederuddannelse først, og herefter bliver man leder”.

Under samtalen tilkendegiver obersterne, hvordan samfundskravene til ledelsesudvikling inden for forsvaret har skabt en refleksion om ledelse. ”Tidligere havde man kæft, trit og retning, i dag stiller det individualiserede samfund krav til at forsvaret forklarer og informerer. Men det at lede handler stadig om disciplin. Og det er vigtigt”, siger obersterne. ”Man må ikke være i tvivl om at evnen til at samarbejde og til at tage og føre beslutninger ud, er afgørende. Lederadfærd er noget man udfører sammen med andre. Gruppesammenholdet er kittet”, siger Ole P. Olsen.

Per Svensson uddyber, ”I forsvaret skal man kunne overtage en ledelsesfunktion, og det skal man have trænet forinden, og man skal kunne acceptere at en anden overtager ledelsen i en afgørende situation. Det er situationsbestemt ledelse”. Svensson sammenligner med ledelse i virksomheden: ”Hæren har én ledelsesform i hverdagen og én ledelsesform i krig, kaldet føring. Virksomheder har også en hverdagslig blød ledelse, mens en virksomhed i krise anvender føring og tager beslutninger og ansvar, og her er tilliden til ledelsen afgørende. Man skal kunne navigere mellem de forskellige funktioner og ledelsesopgaver”.

I mødet med de studerende og som mentorer på MBA har obersterne gjort sig nye erfaringer. De er enige om, at det har været fantastisk at opleve, hvordan de unge har modtaget dem og stillet spørgsmål. Og de ser et behov hos de studerende for at lære ledelse på gruppeniveau. ”Med deres uddannelse vil de hurtigt komme ud herfor, men de er uforberedte på, hvad det vil sige at have folk under sig. De har behov for at vide, hvad det vil sige, når lederen tager ansvar, bestemmer og manifesterer sig. Har de ikke redskaberne hertil, vil en anden med naturlige lederegenskaber overtage”, siger Svensson.

Bent Meier Sørensen

Bent Meier Sørensen (nr. 2 fra venstre) er ved at færdiggøre en ph.d.-afhandling om social innovation, og har i den forbindelse blandt andet været på feltarbejde i innovationsmiljøet *Louiz* på Holmen. Afhandlingen undersøger hvordan kreativitet bliver iværksat i for-

skellige styringsteknologier, der så udtrykker hvad vi forstår ved humane ressourcer. Arbejdet indgår i et delprojekt under LOK-programmet, betitlet 'At organisere forskel', der udføres sammen med professor Chris Steyaert, Universitet St. Gallen.



Det moderne universitet: dannelse som social innovation

Af Bent Meier Sørensen

Lad os stille spørgsmålet: Hvordan bliver arbejdet glædesfuldt? At universitetet ikke længere blot skal kolportere givne sandheder, men snarere give anledning til selvdannelse, har efterladt det i en limbo angående dets grundspørgsmål. Her mener jeg at spørgsmålet om glæden trænger sig på.

Det gør det ganske vist på temmelig kontraintuitiv vis. I almindelighed dukker universitetet ikke op som svaret på et *Trivial Pursuit*-spørgsmål om glædens kilder. Det gør derimod fri-værdi, tandretning og karrieremanagement. Disse svar er imidlertid, som spillets navn jo angiver, *trivielle*, og giver ingen modstand. De mangler simpelthen én afgørende kvalitet: mod.

Mod og glæde er gensidige forudsætninger: det danske mod genfindes i det engelske *mood*, det tyske *Gemüt* og det latinske *moro*, den glædelige rørelse der vil ændre hvordan vi er *til mode*. Enhver ægte dannelse giver mod på livet og er derfor glædelig. Derfor er det universitetets pligt at stille spørgsmålet om, hvordan arbejdet bliver glædesfuldt. Det ville være modigt, også fordi glæde almindeligvis ikke er skønånders gebet: vi forstår os på angst, død og bundløs kompleksitet; kun børn og jurister kan egentlig være glade. Muligvis, men dette afsind af dybsind kan kun overleve fordi det lever, som Løgstrup så ganske klart, parasitisk på glæden, som en snylter på den oprindelige affirmation.

Er min forskning så glædesfuld? Sådan kunne man spørge, men den privatiserende glædesløshed ligger på lur allerede i selve spørgsmålet, for der er naturligvis ikke tale om *min* forskning, begrebet er et *contradictio in adjecto*. Niklas Luhmann mente at uddeleren af Nobelprisen, idet de knytter prisen til enkeltpersoner, slet ikke har forstået hvordan viden dannes i de differentierede samfund. Marx sagde det mere brysk: der findes kun ét fællesskab, *arbejdsfællesskabet*.

Det gælder også for forskning. Forskning er ikke privat, men plural; et amalgam af tekster og kroppe. At man skriver sin tekst 'alene' er formentlig det simple faktum, der driver fejlslutningen i udsagnet: jeg har skrevet teksten. En tanke kommer når 'den' vil siger Nietzsche, ikke når 'jeg' vil: *es denkt*. Ikke jeg, men Ånden i mig, sagde man før renæssancen.

Desuagtet kan der på indholdssiden af min forskning tegnes tre linier: for det første en linie der sigter imod et *samfund*. Her søger jeg at identificere forskellige former for *social innovation* indenfor det erhvervsøkonomiske område. Denne innovation viser sig i produktioner af forskellige 'subjektiviteter'; mangfoldigheder, muligheder og modstande, som ikke umiddelbart lader sig forstå i statens eller markedets logikker, men rejser sig skabende i disse logikkers midte. Disse tilfælde kaldes så 'biopolitisk entrepreneurship', der er knyttet til begivenheder hvor den sociale organisering forandres. Via en række empiriske nedslag i private og offentlige konfliktfelter, der angår menneskelige resurser, teknologi og kunst, peger analysen på de detaljer, der bliver kritiske for det sociale selvfornyelse. Som eksempel kan nævnes analysen af nye, innovative IT-redskaber, via hvilke arbejdsløse kan få et nyt syn på deres resurser og muligheder.

I den nuværende samfundsøkonomiske kontekst synes den dominerende bevægelse imidlertid at være en stadig mere intens ekspropriation af al social produktion og kultur i

Bent Meier Sørensen

Den forskning jeg deltager i har en eksplicit intention om glæde, hvilket billedet på modsatte side illustrerer godt. Den intention er uden tvivl fælles for alle forskere, her synes Handelshøjskolen at stå som primas inter pares blandt universiteterne: forskning, når

den lykkes, er en tekstur af glædelige forbindelser. En tekstur af begær, som middelalder-teologen Spinoza siger det, og en stor del af denne glæde skyldes selvfølgelig, at De nu læser disse linier. Dette forhold gør ikke ansvaret for forsknin-

gens tekster diffust, men det gør arbejdsglæden fælles. Dette kommer til udtryk på billedet, hvor forskellige kroppe netop mødes på en for forskningsverdenen socialt innovativ måde, ved et spil bordfodbold på instituttet.

retning af vare, en inddæmning af den sociale innovation. Den 'kreativitet', der skulle være den sociale innovations motor, bliver diskursiveret som en ny og ekstremt flydende human resurse, som forskellige styringsteknologier og statslige interventioner så kan regulere og distribuere.

Men når al væren bliver til vare, vakler det skabte i dets egen herkuliske tilblivelse. Modsat eller snarere *inden i* den nævnte eksproprierende bevægelse rejser den biopolitiske entreprenør sig i begivenhedens nutid, og viser at den sociale skabelse og dens organisering altid er i en tilblivelse.

Kritik bliver derfor ikke blot en banal modstandsfigur, men en *skabelsesfigur*. Derved kan der i tilsyneladende simple dualiteter opstå uforudsete muligheder: dans betragtet som begivenhed viser, at hvad vi forstår som 'en mand' og 'en kvinde' allerede er en reduktion af den mangfoldighed, som er dansens figur. Det er en figur vi ikke overraskende genkender fra Platons dannelsesbegreb, der har rytme og dans som sine grundtemaer. Hos Kierkegaard er også troens ridder en danser; springet ud på de 70000 favne er et dansetrin.

Denne forskning retter sig for det andet mod en *formidling*, ikke mindst forstået som undervisning. At være forsker er i høj grad at være lærer, hvilket vi nok ofte underbetoner i vores selvbeskrivelser. Og det skønt hverken Platon, Paulus, Augustin eller Hegel skammede sig over at være lærere. Men de led selvfølgelig heller ikke af en forestilling om at være unikke.

Alle har deres miksturer og medikamenter. For mig er Derridas dekonstruktion en god hjælp i forsøget på at undgå, at al denne lærdom og dannelse stiger til hovedet. Den forskning jeg er en del af søger derfor - betragtet som lærdom og dannelse, ikke som kulturel kapital - at iværksætte en nødvendig dekonstruktion af den dominerende økonomi, sociologi og pædagogik. Disse felter er, i takt med os selv, blevet kedsommelige, et sikkert tegn på misdannelse. Denne lærdoms revitalisering sker nu i en svag form: Ole Fogh Kirkeby taler her træffende om en *sekundær filosofi*.

Det bliver så forskningens tredje retning, forskningens grund og grunden til forskning: skabelsen af en ny, kritisk dannelse. Dette implicerer et forsvar for den selvbegrundede akademiske dannelse som et afgørende rum for social innovation: *tankens praksis*. Alt er på spil i dette moment, ikke mindst når tidsånden søger at omgøre de videregående uddannelser til et gigantisk og endeløst *Trivial Pursuit*; fjollet paratviden som kedsommelighedens apoteose. Her skal den akademiske dannelse som et Damoklessværd søge at generindre i fornyet form - det vil sige *genskabe* - hvad Walter Benjamin kalder farens øjeblik, Kierkegaards midnatstime, hvor dannelsen bliver dialektisk virksom i forhold til livsopgaven.

I dette farens øjeblik skal vi blive som *glas* siger Nietzsche: transparente, krystallinske og uhyre fragile. Ikke i en egoets stiløvelse, men i en kierkegaardsk selvgennemsigthed: den dannedes modige og glædelige engagement i det almene. Dette er den rekonstruktion af tænkningen som de provençalske troubadourer kaldte en *gaya scienza*, en fri og munter, glædelig videnskab.

Netop i dette århundrede, hvori Occidentens lys skal brænde med en svag, knapt synlig flamme, må det moderne universitet have modet til at stille spørgsmålet om det glædesfulde arbejde, et spørgsmål der er isomorft til spørgsmålet om dannelsen: *modus operandi*, *modus vivendi*.

Kompetenceudvikling

LPF modtog i 2002 en større sum penge fra Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling til et organisations- og kompetenceudviklingsprojekt på instituttet. Projektet består af flere delprojekter, herunder udvikling af en målrettet projektlederud-

dannelse for videnskabeligt og teknisk-administrativt personale. Projektlederuddannelsen er udviklet af Nikolaj Hoff i samarbejde med konsulentfirmaet Implement. Kontaktinfo: Udviklingschef *Nikolaj Hoff*, tlf. 3815 3821, hoff@cbs.dk.



Talentudvikling

Af *Anje Schmidt*

„Det er ret tydeligt for mig, at LPFs forsøg på at inddrage projektorganisering og projekttankegang som en del af vores hverdag er på forkant med, hvad der sker på universiteterne i Danmark.“

Per H. Hansen

Forskerrollen er ikke, hvad den har været. For ikke så mange år siden kunne meget forskning gennemføres som et individuelt projekt bag lukkede døre. I dag er vilkårene for at skabe og formidle ny viden under stadig forandring. Den større kompleksitet både på forsknings-, undervisnings- og formidlingssiden sætter derfor forskerens samarbejds-kompetence i fokus. Dels fordi der er en øget erkendelse af, at kreativ forskning bedst skabes i samspil med andre forskere, dels fordi en dokumenteret projektleder-kompetence i stigende grad bliver af afgørende betydning for forskere, der skal skaffe ekstern finansiering til forskningen fra og samarbejde med partnere i omgivelserne, der stiller krav til fremdrift, synlighed og resultatskabelse i projekterne.

Samtidig har LPF haft et ønske om, at de administrative medarbejdere i langt højere grad end tidligere skal være en del af forskningsprocessen. Ikke sådan at forstå, at de nu skal til at styre meget fagligt orienterede projekter, men hvis forskere og administrative medarbejdere gennem projektlederuddannelsen lærer et fælles sprogbrug, metodeapparat og projektværktøjer, er forestillingen, at denne fælles referenceramme vil kunne nedbryde det traditionelle skel og dermed medvirke til at udvikle et mere dynamisk og kreativt arbejdsmiljø i konkrete projekter.

I forsommeren blev 12 pilot-talenter derfor udtaget til at deltage på det første hold i projektlederuddannelsen – 2 fra hver forskningsgruppe og 2 fra sekretariatet. Adjunkt Erik Højbjerg var en af deltagerne og gik egentlig ind til forløbet præget af en forestilling om, ”at der nok var tale om nogle smarte managementkonsulenter, der skulle prakke os nogle lav-praktiske koncepter på” og - i lighed med de fleste andre deltagere - uden på forhånd at have oplevet et større behov for at gøre projektledelse til en naturlig del af hverdagen. Men netop ved at holde kurset på et forholdsvist praktisk niveau lykkedes det hurtigt kursuslederne at give deltagerne en fornemmelse af, hvordan en systematisk tilrettelagt projektledelse giver langt større klarhed over, hvordan et givent projekt skal organiseres og realiseres. ”Fx tvinger det at arbejde med ”målformuleringer” og ”milepælsplanlægning” én til at reflektere over et projekts fremdrift inden selve starten, hvilket giver en meget større bevidsthed om, hvad der skal til for at et projekt lykkes”, tilføjer en anden deltager professor Sverre Raffnsøe, som allerede har prøvet at bruge en del af de præsenterede værktøjer i igangværende projekter fx til interessentanalyse, risikostyring, aktivitetsplanlægning og projektorganisering.

Professor Per H. Hansen har som relativ ny på instituttet heller ikke før følt et behov for projektledelse: ”Det er ret tydeligt for mig, at LPFs forsøg på at inddrage projektorganisering og projekttankegang som en del af vores hverdag er på forkant med, hvad der sker på universiteterne i Danmark. Jeg har kort sagt ikke følt, at jeg manglede kompetencer inden for projektledelse, men set i bakspejlet er det tydeligt nok, at det gjorde jeg – og vel at mærke kompetencer, som ikke alene knytter an til større projekter, men som også kan bruges, hvis man betragter sine egne mere individuelle arbejdsopgaver som projekter. Det at tænke opgaver som projekter, tror jeg, kan være meget nyttigt ikke bare for mig, men for alle på LPF”.

Projektlederuddannelsen

Kursusforløbet var baseret på principperne om erfaringsbaseret og induktiv læring og organiseret omkring 4 moduler i perioden juni - oktober 2003 med pædagogiske introduktioner, anskuelighedsøvelser og systematiske opsamlinger:

Modul 1:
Projektarbejdsformen og persontyper

Modul 2:
Projektstart, organisering og struktur

Modul 3:
Projektlederen som leder

Modul 4:
Implementering, evaluering og opfølgning

Hvordan kommer vi videre?

Udfordringen bliver nu at sprede det glade budskab om projektformens lyksaligheder på instituttet. Ikke at LPF skal gøres til én stor projektorganisation, men en del kollektive arbejdsprocesser (fx forskningsprojekter, undervisningsplanlægning, interne udviklingsprojekter) vil med fordel kunne drage nytte af projektformen – ”ikke fordi vi gør tingene dårligt nu, men fordi den kan hjælpe os til at gøre tingene endnu bedre”, forklarer Erik Højbjerg, som er overbevist om, at projektformen på de indre linier kan sikre større produktivitet gennem en bedre udnyttelse af arbejdstiden, og i forhold til omverdenen gøre os (endnu) mere interessante som samarbejdspartnere.

I første omgang vil deltagerne have ansvaret for at videreformidle den erhvervede projektkompetence til grupperne og forventes i det hele taget at skulle virke som ambassadører for den nye projektkultur ved at gøre konkrete erfaringer med arbejdsformen og synliggøre succeserne. Derudover er der bl.a. planer om at etablere et egentligt ”project battle room” på instituttet, og ledelsen er blevet opfordret til at sørge for yderligere incitamenter i form af seed-money og timer til opstart af projekter. Endelig arbejdes der også på at skaffe midler til, at tilsvarende projektlederkurser løbende kan tilbydes de mange talenter, der ikke alene findes på LPF, men på hele CBS. Faktisk har lektor Finn Hansson allerede omtalt kurset i så positive vendinger, at Handelshøjskolens Bibliotek er ved at planlægge et tilsvarende for sine afdelingsledere.

Spørgsmålet er selvfølgelig, om LPF som sådan er parat til at acceptere projektledelseskulturen. Om alle vil forstå, at en projektleder udøver en nødvendig ledelsesfunktion – som iscenesætter af en kollektiv arbejdsproces - men ikke skal opfattes som en, der bestemmer over de øvrige gruppemedlemmer. Det vil selvfølgelig vise sig i praksis og vil nok også komme helt an på, hvilken type projekt der er tale om. Som Erik Højbjerg siger det: *”Om professorerne på LPF helt generelt er klar til at underlægge sig kuliernes ledelse, må man nok spørge dem selv om. Personligt kunne jeg da godt tænke mig at prøve at svinge pilsken over ... lad os sige Ole Thyssen!”*

Professor Per H. Hansen ser i hvert fald ikke nogle problemer med at lade en administrativ medarbejder være projektleder for en gruppe videnskabelige medarbejdere: ”Der skal da nok sidde nogle få store egoer rundt omkring, som ikke kan leve med det. Så lad dem bare passe sig selv - det er da deres problem. Det skal vi andre, i hvert fald ikke lade os stoppe af”.

Forskningsprojekter

LPF ønsker at blive endnu bedre til at fortælle om vores forskningsprojekter. Derfor vil vi i Nyhedsbrevet fremover jævnligt bringe artikler, der fokuserer på, hvad vi har lært af et konkret forskningsprojekt, og hvordan den nye viden kan omsættes til værdi for andre.

Vi lægger ud med at fortælle om LINK-projektet, der blev gennemført under ledelse af professor *Nicolai J. Foss*, og om hvordan det hænger sammen med det nye LPF-center, Center for Knowledge Governance: www.cbs.dk/CKG



Et LINK til ny viden

Interview: Anje Schmidt

Et af formålene med LINK-projektet var at sammentænke den økonomiske organisationsteori med nyere mere ledelsesprægede idéer omkring viden i organisationer – hvad kan projektets resultater lære os på dette område?

For at starte med de mere ledelsesprægede ideer omkring viden i organisationer, fx Knowledge Management, er meget af denne tænkning på visse punkter ganske naiv i den forstand, at en lang række organisatoriske omkostninger ved vidensprocesser i organisationer (skabelse, deling, spredning, integration af viden) er oversete. Således har vi i LINK argumenteret for, at der er incitamentsomkostninger ved vidensskabelse, når viden er noget, der kan give ansatte forhandlingsstyrke overfor andre ansatte og ledelsen, men at bestemte typer af incitamenter og allokeringer af rettigheder (fx rettigheder til at modtage en del af virksomhedens overskud) kan løse disse problemer.

En anden relateret ting, vi har taget fat i, er nyere litteratur om nye arbejdsorganisationsformer (projektorganisering, TQM, systemer til indsamling af medarbejderforslag, jobrotation, etc) og nye aflønningsformer (mere incitamentsløn) som middel til organisatorisk fornyelse, herunder øget vidensskabelse og deling. Vi har her produceret en række forskningsresultater, der ret entydigt viser, at virksomhedens innovationsevne først afgørende påvirkes, når disse nye arbejdsorganisationsformer implementeres i en klump. Det er også meget godt i overensstemmelse med den økonomiske organisationsteori om "komplementaritet." Vi har desuden brugt idéer fra den økonomiske organisationsteori til matematisk stringent at vise, hvordan en projektorganiseret virksomhed har andre egenskaber end en traditionel hierarkisk virksomhed med hensyn til innovation: Den første type virksomhed accepterer langt flere innovative projekter, men også langt flere dårlige innovative projekter end den sidstnævnte. Endelig har vi brugt disse idéer til at sige noget om, hvordan økonomisk organisering (virksomheders interne struktur, deres grænser til andre aktører, etc.) vil ændre sig efterhånden som vidensaktiver bliver af voksende vigtighed i økonomien, og viden bliver mere distribueret.

For os at se betyder alt dette, at den økonomiske organisationsteori er et godt og skarpt instrument til at præcisere og viderebefordre megen ledelsestænkning. Den anden side af medaljen er dog, at den økonomiske organisationsteori har en lang række begrænsninger, når det handler om at forstå vidensprocesser i organisationer: For det første giver den et alt for primitivt billede af, hvad "organisatorisk viden" er -- hvorfor viden kan være bundet til et kollektiv af interagerende agenter og kun eksisterer i denne kontekst - og hvorfor viden i organisationer har forskellige fremtrædelsesformer, og hvordan disse ændrer sig over tid, etc. For det andet er teoriens behandling af motivation alt for primitiv. Motivation antages fx ikke at være kontekst-afhængig, selvom al god forskning i organisationsteori viser, at det er den!

Omsætning af viden

I var allerede i begyndelsen af projektet meget bevidste om projektets internationale formidling. Hvad var jeres konkrete publiceringsstrategi?

Fra starten satte LINK sig det mål, at vi primært skulle være rettet ind mod publicering i internationale tidsskrifter. Specifikt skulle vi, når projektet var afsluttet, have 10 artikler publiceret eller accepteret i de 6-7 bedste erhvervsøkonomiske tidsskrifter overhovedet (fx

Forskningsprojektet LINK (Learning, Incentives and Knowledge) og dets 8 delprojekter blev igangsat i 2000 efter at have modtaget en 3-årig bevilling på 6 millioner kr. fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd. Til projektet var tilknyttet 10 forskere og 3 ph.d.-studerende fra CBS, HHÅ og Syddansk Universitet og et internationalt advisory board med bl.a. Richard Langlois, Mark Casson og Eric Brousseau.

„Det giver virkelig international opmærksomhed, herunder mange nye kontakter at få en A-journal-artikel, og det er den bedste adgangsbillet til en række internationale netværker, konferencer, etc. Selvom man bliver dumpet på et A-tidsskrift, får man 10-20 sider ekstremit gode (om end ofte hårde) kommentarer.“

Nicolai J. Foss

Strategic Management Journal, Academy of Management Review), og at vi derudover skulle have 30 artikler publiceret i andre erhvervsøkonomiske tidsskrifter. Vi gik med vilje ikke efter specialiserede niche-tidsskrifter, hvor vi så ville kunne hævde, at vi havde publiceret i en A-journal indenfor nichen. Vi gik efter generelle erhvervsøkonomiske tidsskrifter, dels fordi vi mente, at vi var gode nok til det, dels fordi det giver en god commitment-effekt. Vi har overopfyldt på det sidste mål, men har ikke helt nået det første. Der er dog en del artikler i review på A-tidsskrifter, og så må vi se. Det viser, at publicering i de allerbedste tidsskrifter er en pokkers besværlig og langstrakt proces, men det betyder selvfølgelig ikke, at man ikke skal stræbe efter det.

LPF og publiceringen

Kan LPF lære noget af den måde jeres projekt har været kørt på?

Jeg synes, at LPF har rykket meget på det seneste, hvad angår international publicering, både med hensyn til mængden og med hensyn til bevidsthed om nødvendigheden af international tidsskriftspublisering. Man kan fx kigge på MINK-gruppens publiceringspipeliner, der er opsat på gangen på 4. sal for at give maksimal gennemskuelighed. Ikke alene er det et godt værktøj til at skabe commitment, men det er også med til at sprede viden om, hvad andre i gruppen gør. Der er ikke tvivl om, at i det omfang LPF ønsker at være et respekteret ledelsesinstitut, er det også nødvendigt med en pæn tilstedeværelse i den del af den internationale forskningsarena, der hedder de mere mainstream kvalitets-tidsskrifter. Dels er denne type publicering som sagt en slags adgangsbillet til mange sammenhænge, fordi publicering til dels fungerer som certificering ("man er god nok til at være med"), dels er det faktisk noget erhvervslivet godt kan lide. For selvfølgelig har erhvervslivet en interesse i, at vi er stærkt engagerede i den del af den internationale videnskabelige videnssskabelse og –spredning, som foregår i tidsskrifterne.

Du er pr. 1. oktober blevet leder af LPF's nye Center for Knowledge and Governance (CKG), hvis forskningsfokus vel må siges at ligge i naturlig forlængelse af LINK-projektet?

Én af de ting vi blev klar over i LINK er, at nok har den økonomiske organisationsteori ret stor forklaringskraft – men den kan ikke stå alene. Der er forskellige problemer. Ét problem er, at teorien som den meste økonomiske teori antager, at verden er ikke nødvendigvis enkel, men entydig. Folk er fx ikke påvirkede af "framing"-effekter, det vil sige at deres valg er ikke påvirkede af måden hvorpå valgsituationen præsenteres (eller italesættes). Et andet problem er, at teorien har ret lidt at sige om motivation, der går ud over pekuniære incitamenter. De nævnte problemer betyder, at vidt forskellig adfærd kan opstå som resultat af de samme incitamenter. Disse problemer mener vi er særligt markante i forbindelse med vidensprocesser i virksomheder. For at få en bedre teori om ledelse af vidensprocesser er det derfor nødvendigt at inddrage indsigter fra mere psykologisk og sociologisk baseret organisationsteori og også filosofiske idéer om social konstruktion af betydning. CKGs ambition er at udvikle sådan teori og bruge den, helst i et tæt samspil med stakeholders fra dansk erhvervsliv. CKGs forskning ligger indenfor tre projekter: ét om hvordan human management resource spiller sammen med vidensprocesser, ét om multinationale koncerners styring af disse processer, og endelig ét om organiseringen og ledelsen af F&U. Så selv om CKG ligger i forlængelse af LINK, er der tale om at brede perspektivet ud, både med hensyn til teori, erhvervsinvolvering og personkreds.

Nogle udvalgte LINK-publikationer

Nicolai J. Foss & Torben Pedersen: The MNC as a Knowledge Structure - The Roles of Knowledge Sources and Organizational Instruments in MNC Knowledge Management, *Best Paper Award, Academy of International Business*, 2003.

Nicolai J. Foss. 2003: Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science* 14: 331-349.

Yvez Doz, Nicolai J. Foss, Stefanie Lenway, Marjorie Lyles, Silvia Massini, Thomas P. Murtha & Torben Pedersen: Future Frontiers In International Management Research: Innovation, Knowledge Creation, and Change in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies* (forthcoming).

Dana Minbaeva, Torben Pedersen, Ingmar Björkman, Carl F. Fey og Hyeon Jeong Park: MNC Knowledge Transfer, Subsidiary

Absorptive Capacity and HRM, *Journal of International Business Studies* (forthcoming).

Keld Laursen og Nicolai Foss, 2003: New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance, *Cambridge Journal of Economics* 27: 243-263.

Nicolai Foss, 2004: *Strategy and Economic Organization in the Knowledge Economy: In Search of Foundations*. Oxford: Oxford University Press.

Gæstepen

Vi har modtaget dette uopfordrede indlæg fra cand.merc. og kunstmaler *Joanna Krieger*, som vi gerne vil bringe som dette nummers gæstepen. Ikke fordi det siger noget pænt om LPF's nye center for Kunst og Lederskab (selv om det ikke er at foragte), men fordi det inde-

holder en masse spændende udefrakommede refleksioner, som er i god tråd med, hvordan vi på LPF ser på koblingerne mellem ledelse, kunst, regionalitet, værdier og kultur. Billedet her er fra centrets åbningskonference i oktober.



Mangfoldighedsledelse - ny ledelsesfilosofi?

Af *Joanna Krieger*

Først og fremmest vil jeg gerne ønske tillykke - til Ole Fogh Kirkeby og Handelshøjskolen for at have manifesteret sig innovativt og udviklingsmæssigt med at have oprettet et center som på mange måder fanger de strømninger, som på lidt kaotisk vis viser sig i det omkringliggende samfund. Og at man på den måde udviser et lederskab, som er et skridt foran og forsøger at vise vejen frem i en tid, hvor man fornemmer behov for nytænkning og nye ledelsesformer.

Dernæst vil jeg gerne sig tak for en spændende og inspirerende konference om 'kunst & ledelse' som satte rigtig mange tanker i gang. Tanker omkring ledelsesbegrebet og de udviklingstendenser, der er i gang. For når jeg ser mig omkring, så virker det meget som om, at vi befinder os i en brydningstid. Økonomien har - efter IT-storhedstiderne og 11. september 2001, Irak-krig osv. - set bedre tider og der higes ubevidst efter nye ledelsesformer som kan 'krisestyre' og ruste os så godt som muligt til fremtiden.

Spørgsmålet er, hvordan vi bliver og forbliver stærke og innovative? Hvordan vi forbliver konkurrencedygtige, både når der er medgang og modgang. Hvordan vi holder fast i de kompetencer vi har, så vi udvikler os uden, at vi kompromitterer vores menneskelige udgangspunkt.

Henning Dyremose, som var taler på konferencen, og leder af TDC-koncernen, havde nogen meget interessante pointer inden for ledelsesbetragtningen. At koncernen - for at nå målet at blive no. 1 inden for levering af kommunikationsløsninger i Europa - har valgt en værdibaseret ledelse, som fokuserer på 'stake-holder' betragtningen - med fokus på kunden, medarbejderen, aktionæren og samfundet. En strategi, som tager det sociale aspekt i betragtning for at nå et meget visionært og ambitiøst mål. Hvor man via øget brug af 'leaders' bl.a. tænker hele mennesket ind i arbejdsprocesserne og virksomheden. Og som filminstruktøren Lotte Svendsen er inde på - at ved at signalere 'at ingen bliver smidt af holdet' - udvikler de bedste skuespiltalenter ud fra en given talentmasse.

Amerikaneren Richard Florida, økonom og professor, som netop har gæstet København i forbindelse med konferencen 'creative capital' påpeger, at de bedste og mest konkurrencedygtige metropoler udvikles på baggrund af åbenhed og tolerance. Florida har skrevet bogen 'the rise of the creative class' som han har baseret på undersøgelser af amerikanske byer og forskellige lande. Hvor han har fundet ud af, at de byer og lande, som udvikler sig mest og bedst, er de områder, som man befinder sig godt i, hvor man føler sig tryk og har lyst til at bosætte sig i længere perioder. Noget som fx Canada har formået at gøre med stor succes, og som han mener, at mange europæiske byer og lande, heriblandt København og Danmark, har et stort potentiale for i fremtiden, hvis vi formår at udnytte det.

Hvis vi formår at rumme forskellighederne og at udnytte de muligheder vi har, så vil vi på mange måder kunne tiltrække og bibeholde talenter og kreative mennesker. Og det gælder vel i virkeligheden inden for alle områder.

Og København har nogen kulturelle forcer, der har sit udgangspunkt i danske kulturhistoriske fortrin, som vi bør være bevidste om. Vi har nogen stærke demokratiske traditioner, som har udviklet samfundet i en ansvarlig (social-liberal) retning, hvor der signaleres, at der er plads til alle, samtidig med, at vi har udviklet en stor talentmasse. Vi har et veludviklet uddannelsessystem, med et Grundtvigiansk udgangspunkt, som udvikler selvstændigt tænkende og reflekterende individer, som bl.a. bliver til dygtige forskere og filosoffer (Kierkegaard bl.a.), som skaber nytænkning og innovative virksomheder. Vi har en stærk tradition for 'story-telling' lige fra HC Andersen til Lars von Trier og mange andre dygtige filminstruktører, skuespillere og forfattere; og ikke mindst vores veludviklede design-kultur, som på mange måder fanger tidens strømninger på kunstnerisk vis.

Norden og de nordiske lande har lige såvel nogen fælleskarakteristika og styrker, som på mange måder gør området lukrativt i forhold til andre områder (demokratiske, kunstneriske traditioner bl.a.) - og samme betragtning kan overføres på Europa og de europæiske lande.

Og kunsten kan på mange måder være katalysator for, at vi får øjnene op for disse ting. For kunsten lærer os at give slip og at lytte. Og uden disse værktøjer vil det være svært at se vores styrker, at rumme forskellighederne, som vi nok ikke kommer udenom - men som i virkeligheden også er med til at udvikle os. Det håber jeg meget, at det nye center vil hjælpe med at være fortalere for. For jeg tror, at kunsten vil hjælpe os i den retning, som vi gerne vil udvikle os i. Og hvis vi kan bygge bro mellem kunsten, erhvervslivet og det politiske liv, så er jeg overbevist om, at vi har mange muligheder for at gøre København, Danmark og danske virksomheder til et både konkurrencedygtigt område og rart sted at være.

Så kan vi få det videnssamfund, som vi har udviklet, til også at rumme sjælen og det åndelige og dermed det hele menneske. Og dermed håbe på, at 'mangfoldighedsledelse' vil blive et nyt og anerkendt ledelsesbegreb fremover, inden for alle områder!

LPF bogudgivelser

Lise Lyck: *Turismeudvikling og attraktioner i et strategisk perspektiv*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 2003.
ISBN: 87-7034-340-3, 302 sider.

Lise Lyck: *Turistattraktionsstudier i et økonomisk perspektiv*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 2003.
ISBN: 87-7034-341-1, 369 sider.



Personalia

Lektor **Jørgen Frode Bakka** gik her i efteråret på pension efter mere end 30 års ansættelse på CBS. Nyhedsbrevet bringer her et portræt af "en rigtig mand", som heldigvis fortsat er tilknyttet instituttet som ekstern lektor.



Den fineste kollega

Af Søren Barlebo Wenneberg

Efter mere end 30 års ansættelse på Handelshøjskolen gik Jørgen Frode Bakka her i efteråret på pension. Men som for mange andre universitetsansatte har det at være forsker og underviser ikke bare været et job for Jørgen, men en livsstil. Derfor vil Jørgen også fortsætte med at komme på instituttet – og der er vi mange, der er glade for.

Frode Bakka, som han kaldes af mange, har bestridt mange jobs på CBS, men slutter som lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF). Et institut som han har været med til at skabe på mange måder. For det første var han som daværende institutbestyrer repræsentant for de ansatte, der kom fra Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse ved LPF's stiftende møde på Lyng Kro for godt 8 år siden. For det andet har han i gennem mange år vist vejen i forhold til at skabe gode undervisningsmiljøer og –materialer. Jørgen har været med til at skabe MPA-uddannelsen (Master of Public Administration) sammen med en række gode kollegaer fra LPF og fra vores søsterinstitut Institut for Organisation og Arbejdssociologi. Det er også med en kollega (Egil Fivelsdal) fra dette institut, at Jørgen har skrevet sin kendte, meget læste og meget roste lærebog "Organisationsteori – struktur, kultur, processer", som har været pensum for mange af Handelshøjskolens studerende gennem årene (jeg læste den selv som studerende). Det skal nævnes, at Jørgen på dette område er "still going strong". Sidste år udgav han (også sammen med Fivelsdal) således bogen: "Organisationsteoriens klassikere - fra Taylor og Weber til Simon og Drucker". For det tredje har Jørgen været et eksempel for mange i sin utrættelige iver efter at skabe gode og tætte relationer til fagligt interesserede personer uden for CBS's mure. I den sammenhæng skal hans arbejde i organisationen "Civiløkonomerne" specielt fremhæves. I det hele taget er Jørgen Frode Bakka en af de entreprenante og multifacetterede medarbejdere, som der sættes så stor pris på på Handelshøjskolen – og som har været med til at bygge skolen op til, hvad den er i dag.

Men det er ikke den eneste grund til, at kollegaerne sætter meget stor pris på Jørgen. For han er kendt for både at være en meget god kollega og en mand, der sætter ære, redelighed og ærlighed meget højt. Han er det, man måske lidt gammeldags kalder "en fin mand". Men Jørgen har vist, at denne ældgamle kategori kan overføres til nutidens moderne organisationer – og endog med meget stor respekt som resultat. Således har han aldrig været bange for at give plads til instituttets unge forskere.

Det kan derfor ikke undre, at vi på instituttet har sagt "MANGE tak for de mange gode år" til Jørgen. Og samtidig glæder os over, at han stadig kommer i miljøet til hverdag og fortsætter som ekstern lektor. Det håber vi, at han vil fortsætte med i mange år endnu. For han er jo den "fineste kollega".

Flemming Poulfelt har pr. 1. oktober overtaget posten som hovedredaktør på *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, som udgives af FDC.

Søren Brier er redaktør af *Cybernetics & Human Knowing*, www.imprint-academic.com/C&HK.

Per H. Hansen er blevet medlem af Business History Review's editorial advisory board.

Nye Lpf publikationer

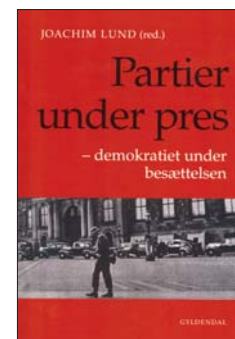
Niels Åkerstrøm Andersen: *Borgerens kontraktliggørelse*, Hans Reitzels Forlag, 2003, 199 sider, 250 kr.

Rune Lykkeberg skriver i Information, 17.11.03: Forskningsprofessor Niels Åkerstrøm Andersen fremstiller fremragende udviklingstendensen i den offentlige sektor. I 'Borgerens kontraktliggørelse' foretages et empirisk studie af kontrakten mellem de offentlige myndigheder og borgerne i Danmark. Niels Åkerstrøm Andersens tese er, at borgerne forpligter sig til at betragte sig selv som frie gennem kontrakter med forvaltningen. Bogen fokuserer på det socialpolitiske felt fra 1980 til i dag.



Joachim Lund: *Partier under pres – demokratiet under besættelsen*, Gyldendal, 2003, 376 s., 298 kr.

Antologien, der er blevet godt modtaget hos anmelderne, udkom 10. november. I 10 kapitler og en afsluttende perspektivering sætter bogen de politiske partier under lup i de fem besættelsesår. Hvordan forholdt de sig til de afgørende spørgsmål om forholdet til besættelsesmagten og til modstandsbevægelsen? Hvordan håndterede de demokratiske partier presset fra de udemokratiske og antiparlamentariske grupper? Og fra en besættelsesmagt der repræsenterede et antidemokratisk regime? Hvordan tacklede man behovet for politisk borgfred i samlingsregeringen? Hvordan reagerede det danske demokrati med andre ord på den dramatiske situation, der var opstået med den tyske besættelse? Erfaringen fra den tyske besættelse af Danmark har ved utallige lejligheder været fremdraget og spændt for vidt forskellige politiske dagsordener, senest med statsministerens tale ved 60-året for augustbegivenhederne 1943. Bogen er et forsøg på at udbrede kendskabet til de politiske rammebetingelser 1940-45 og understreger vigtigheden af at sætte viden før holdning.



Tidsskriftsartikler

Torben Juul Andersen: Strategi som effektiv ledelsesproces, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 67, nr. 3, s. 129-139, 2003.

Søren Brier: The Cybersemiotic Model of Communication – An Evolutionary View on the Threshold between Semiosis and Informational Exchange, *tripleC*, vol. 1, nr. 1, 2003, s. 71-94.

Alexander Carnera & Bent Meier Sørensen: At smile på operationsbordet – den biopolitiske entreprenør, *Dinstinktion*, no. 6, S. 31-46, 2003.

Lars Frode Frederiksen, Finn Hansson, Søren Wenneberg: The Agora and the Role of Research Evaluation, *Evaluation*, vol. 9, no. 2, S. 149-172, 2003.

Martin Iversen: "Via Northern: The Strategic and organisational upheavals of the Great Northern Telegraph Company, 1938-1948 and 1966-1977, *Scandinavian Economic History Review*, vo. 51, no. 1, 2003.

Ole Fogh Kirkeby: Er tillid en tilbøjelighed? -

Om fænomenet tillid set i forhold til begreberne alvor, ironi, humor og retfærdig harme, *Erhvervspsykologi*, Vol. 1, nr. 1, S. 24-34, 2003.

Snejina Michailova & Kenneth Husted: Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms, *California Management Review*, vol. 45, iss. 3, S. 59-77, 2003.

Christian Tangkjær & Stig Hartmann: Strategiske kompetencer for offentlige organisationer, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 67, nr. 3, 2003.

Begivenheder og personer

1. oktober

Sven Junghagen er udnævnt til Director of CBS Graduate School of Business.



10. november

Nyt nummer af LOK-avisen udkommet. Rekvirér eksemplar hos LOK forskningscenter, lok@cbs.dk.

15. november

Et nyt executive lederkursus for forskningsledere udbydes i regi af HHE og LPF. Brochure kan rekvireres hos Maj Cecilie Nielsen, mcn.lpf@cbs.dk.

19. november

Søren H. Jensen forsvarede sin ph.d. afhandling "Arbejds miljø som organiserende koncept – en sund strategi for busbranchen".



24. november

første opstartende møde i ErfaNettet for forskningsledere. Mødets tema var innovation og kommerialisering med hovedoplæg af Bjarne Holm Jakobsen, der er institutleder på Geografisk Institut på KU.

25. november

Poul Nyrup Rasmussen afsluttede forelæsningsrækken "Globaliseringen – den ny forbindelse" på CBS. Resumé og videooptagelser fra alle tre gange kan ses på: www.mpp.cbs.dk. ▶

28. november

Jon Pedersen forsvarede sin ph.d. afhandling "Corporate Venture Capital – Establishing and Managing multi-contextual Innovations".

3. december

Center for Kunst og Lederskab holder seminar og workshop om en teoretisk og praktisk indkredsning af fænomenet IMPROVISATION. Yderligere oplysninger: www.cbs.dk/cal.

11. december

Betina W. Rennison forsvarede sin ph.d. afhandling "Offentlig ledelse i tekst, tal og tale – En konstitutionskamp i tid og rum", kl. 15, CBS, Solbjerg Plads 3, Deloitte & Touche Auditoriet (s.10).



19. december

Maja Horst forsvarede sin ph.d. afhandling "Controversy and Collectivity – Articulations of Social and Natural Order in Mass Mediated Representations of Biotechnology" kl. 13:00, CBS, Solbjerg Plads 3, KPMG Auditoriet (s.05)



30. januar

Center for Corporate Communication afholder konferencen "Handelshøjskolen i videnssamfundet" kl. 9.15-16.00, CBS, Solbjerg Plads. Tilmelding på: www.cbs.dk/cc.

20. februar

Morten Knudsen forsvarede sin ph.d. afhandling "Beslutningens vaklen – En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000" kl. 14.00, CBS, Solbjerg Plads 3, auditorium s.07.



23. februar

Møde i ErfaNettet for forskningsledere. Mødets tema er mellemlederens udfordringer i en forskningsorganisation. Hovedoplægget vil være af Jørgen Honoré, der er universitetsdirektør på DTU. Sted: DTU kl. 15.30

LPF – Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

CBS - Handelshøjskolen i København
Blågårdsgade 23B, 2200 København N
tlf.: 3815 3630
mail: nyhedsbrev.lpf@cbs.dk
web: www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør

Søren Barlebo Wenneberg, Institutleder



Redaktion

Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk
Gitte Holler, gh.lpf@cbs.dk
Kathrine Høeg, kah.lpf@cbs.dk
Lonnie Hansen, loh.lpf@cbs.dk
Steen Andersen, sa.lpf@cbs.dk

Abonnement

Tegn gratis abonnement på nyhedsbrevet via web: www.mpp.cbs.dk eller pr. mail: as.lpf@cbs.dk

Foto

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull m.fl.

Layout

Christina Møller Madsen / Westdesign

Tryk

Center-Tryk
Oplag: 1200
ISSN nr.: 1601-8974

LPF påtager sig intet ansvar for manuskripter m.v., som indsendes uopfordret.

Udgivelsesdatoer i 2004

Nr. 1: 1. marts
Nr. 2: 1. juni
Nr. 3: 1. september
Nr. 4: 1. december