



LPF's nyhedsmagasin udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Copenhagen Business School -
Handelshøjskolen
Porcelænshaven 18A
DK-2000 Frederiksberg
www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør
Eva Zeuthen Bentsen / ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion
Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 3636
Henrik Hermansen / heh.lpf@cbs.dk
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk
Camilla Sløk / cs.lpf@cbs.dk

Abonnement
Tilmelding på www.mpp.cbs.dk

Foto
Agnete Schlichtkrull, Thomas Lekdorff,
Tao Lytzen m.fl.

Layout og tryk:
Grafisk Rådgivning
Oplag: 1500

Udgivelsesdatoer i 2008
Nr. 1: 10. februar
Nr. 2: 10. juni
Nr. 3: 10. oktober



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Nye forskningsprojekter på LPF

Første forskningsbevilling til satsningsområde indenfor det moderne arbejdsliv

Arbejdsmiljøforskningsfonden har bevilliget 4,8 mio. kr. til et forskningsprojekt om forholdet mellem trivsel og produktivitet. Projektet er den første konkrete udmøntning af instituttets satsningsområde indenfor det moderne arbejdsliv. Det er Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, der sammen med DTU og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø skal stå for undersøgelsen. Bevillingen giver mulighed for at oprette to post doc.-stillinger og et ph.d.-stipendium på instituttet.

Udgangspunkt for projektet er, at relationen mellem trivsel og produktivitet i dag ofte bliver et selvedelsesforhold, som medarbejderen selv skal kunne håndtere. Det er ikke noget nyt at anse medarbejdere, der trives, for mere produktive. Det nye er, at medarbejderne i høj grad selv bliver ansvarlige for, at deres arbejdspress og arbejdsområde ikke bliver så stor, at de ikke længere trives med det. Medarbejdere bliver i dag fortalt, at de skal lære at håndtere deres balance og stress. De skal trives med deres produktivitet, ellers kan det være, at de ikke er produktive i fremtiden. Undersøgelsen foretages empirisk inden for tre områder: Folkeskolen, finanssektoren og globale LO-virksomheder.

Ansøgningen er skrevet i samarbejde med DTU og NFA. Fra LPF har *Professor Sverre Raffnsøe, Ph.d.-studerende Michael Pedersen og Ph.d.-studerende Anders Raastrup Kristensen* stået for ansøgningen. Kontakt gerne Sverre Raffnsøe, svr.lpf@cbs.dk for yderligere information.

Nyt tværfagligt forskningsprojekt i krydsfeltet mellem national identitet, branding, historie og virksomheder

Et nyt forskningsinitiativ er undervejs på CBS. Der er tale om et tværfagligt og tværor-organisatorisk initiativ, som hidtil har været tænkt som et projekt, men som fremover vil blive udviklet som et mere vidtrækkende program med plads til mange projekter og dertil hørende formidlings- og finansieringsmæssige ambitioner.

Programmet er tænkt som et møde mellem virksomhedshistorie, branding og nationalismestudier. Programmets mål er at undersøge virksomheder som brugere og producenter af historiebevidsthed og identitet. Det er tesen, at virksomheder spiller en central og hidtil underbelyst rolle i opbygningen og forskydninger af identitet på individniveau og nationsniveau, og at denne rolle er stigende i nutidens postmoderne og globaliserede samfund. Et samfund, hvor varemærker har fået en stigende identitetsdannende betydning samtidigt med, at en række traditionelle markører som køn, klasse, etnicitet og nationaliteter transformeres og destabiliseres.

Virksomheder er blevet brands, der hos forbrugerne fungerer som identitetsikoner og i sig selv udgør et kulturmøde. Ikke kun vores egen identitet men også vores opfattelse af andre kulturer og nationer skabes og påvirkes gennem brands. Imidlertid har den betydning virksomheder har for kultur- og identitetsdannelse hverken stået centralt i den kulturhistoriske forskning eller i nationalismeforskningen.

Dette vil programmet ændre på og bringer til dette formål en flerhed af forskerprofiler og -miljøer i spil. Således indgår der i programmet profiler fra Centre for Business History på LPF, International Center for Business and Politics samt Brand Studies på Institut for Organisation. En konstruktion vi forventer os meget af!

Programmet har indtil nu opnået støtte på 3.1 mill. fra FKK. Flere informationer fås ved henvendelse til *Adjunkt Mads Mordhorst*, mmo.lpf@cbs.dk

Begivenheder:

Check www.mpp.cbs.dk for løbende information om LPF's arrangementer og nyheder.

lpf nyt om ledelse

nr. 1 · februar · 2008 · 11. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Tema: Mangfoldighedsledelse



| | | | | | |
|---|---|---|----|--|----|
| Leder: The more the merrier | 2 | Enfoldighedsledelse i folkekirken | 8 | Visionen om Danmark som vækstland i en mangfoldig verden | 16 |
| Meet the Austins – Do they really prefer CBS to Harvard? | 4 | Frøken Irmas fornemmelse for rummelighed | 10 | Og hvordan så i praksis? Mangfoldighedsledelse i et forskningsmiljø | 18 |
| Kvinder i ledelse | 6 | CSR på CBS | 12 | Nye forskningsprojekter | 20 |
| | | From Diversity to Difference | 14 | | |



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder: The more the merrier

- når mangfoldighed er bedre end enfoldighed

Af Eva Zeuthen Bentsen, Institutleder

Vi har dedikeret dette nummer af LPF-nyt om ledelse til mangfoldighed. Mangfoldigheden har faktisk sin helt egen hjemmeside, som tilhører Institut for Menneskerettigheder, og som på forsiden definerer, at både køn, etnisk oprindelse, alder, religion, handicap og seksuel orientering er kriterier, som der potentielt set kan diskrimineres efter. Vi interesserer os her for ledelsesdelen; dvs. hvad man som leder i et arbejdssamfund, hvor den tiltagende udfordring, som alle efterhånden ved, er mangel på arbejdskraft.

Men der er også udbredt mangel på viden om, hvordan man tiltrækker de ressourcer, der ikke umiddelbart passer ind i homogent billede af en dansk arbejdsplads. Faktum er jo, at selvom danskere (og sikkert også danske ledere) opfatter sig selv som tolerante og åbne og fordomsfrie, så er vi rigtig dårlige til det med at drive mangfoldighed. Og for nu at starte i vores egen aneddam på CBS. I en forsknings- og universitetsverden. Vi burde have mange kvinder, vi burde have mange udlændinge, repræsentation af flere forskellige religioner og en høj grad af aldersspredning. Det vil matche vores studerende, det vil matche kravet om internationalisering og det vil – hvis man følger innovationsforskerne – give os den konkurrencefordel, at vi kunne tænke anderledes, før de andre gjorde det. Hvordan ser det så ud? Ikke så godt. Det nyeste nummer af CBS ledelsesinformation måler fordelingen af kvinder og mænd blandt fastansat videnskabeligt personale, og det er ikke et opløftende billede. Det er opløftende, at vi måler og registrerer det – men resultatet er nedslående. I alt på VIP siden (Videnskabeligt Personale) udgør kvinderne 32 procent af den samlede population. Altså 2 mænd for hver kvinde. På lektorniveau er der 17% kvinder, på lektorniveau 34% kvinder og på adjunktiveau 46% kvinder. Der er

altså håb forude – vi skal bare vente en del år. Sikre os at kvinderne ikke forsvinder i mellemtiden. For udviklingstendensen er ikke god – de seneste 5 år er der intet sket. Hvor er de henne, spørger man sig selv? I ledelsen? Nej, vores direktion består kun af mænd, og på institutleder-niveau er der 4 kvinder ud af 14. Men når vi sidder til ledermøder, er der heldigvis en del kvinder – de er bare mest beskæftiget med at lave seriøs faglig back up for de ledende mænd... Så vi venter og gør, hvad vi kan på den proaktive side – blandt andet ved at iværksætte ledelsesudvikling, som fokuserer på både at indfange og lede mangfoldighed.

Hvis man tager kvinderepræsentationsproblemet op og spørger fx Betina Rennison, der ved noget om mangfoldighedsledelse, er svarende mangfoldige. Det kan handle om mandekulturer, faglige kulturer, der er mere tiltrækkende for mænd, en ledelse der rekrutterer i eget billede, og det kan også handle om, at kvinderne basalt set ikke har lyst til hverken ledelse eller et forskerjob.

Så er der den kulturelle homogenitet. Vores nye gæsteforsker Rob Austin, som vi interviewer om det at komme til Danmark, fortalte om, hvordan han var fuldkommen overrasket over at komme til et land, hvor man havde indtryk af, at en

næsten fuldtallig befolkning foretog sig nøjagtig de samme bevægelser i 4-5 timer d. 24. december. Lavede mad (over et samlet repertoire på 3 hovedretter til 5 millioner mennesker – se DET er homogenitet), gik i kirke, lavede lidt mere mad, spiste den, dansede om juletræet, pakkede gaver op og drak kaffe og spiste konfekt. Det giver helt sikkert noget sammenhængskraft og en masse identitet, men hvis en kritisk dansker selv iagttagte samme "jule-glansbillede" udefra, ville det forekomme noget introvert og selvpræsenterende.

Men kvinde- og kulturel forskellighed repræsentation er kun en del af kagen. Det er også blikket for det individbaserede som skal udvides.

Dette nummer af LPF nyt er derfor tænkt som mangfoldigt. Med flere vinkler på mangfoldighed og med en nysgerrighed overfor begrebet. Fra enfoldighed mod noget andet. Og med 2 af artiklerne på engelsk – noget vi gerne vil levere mere og mere af.

Vi har derfor ledt efter viden om, hvordan man får mangfoldighed – eller veje til mangfoldighed og opmærksomhedspunkter. Vi har talt med Alfred Josefsen og fik ord som ordentlighed og rummelighed sat på som forudsætning for



Eva Zeuthen Bentsen er institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hun er uddannet cand.merc. i organisation og ledelse fra CBS, har været ansat som konsulent i Mærsk Data, skrevet ph.d. om sygehusledelse og institutionel teori, været adjunkt på Institut for Organisation og kontorchef i Amtsrådsforeningen. Evas forskningsområder er forandringsledelse, institutionel teori, kulturteori og ledelse af professionelle.

Kontaktinfo: ezblpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

mangfoldighed. Men det er nok ikke nok – selv IRMA synes, at de gør for lidt på området. Nogle mener, at ledere skal tvinges til det. Tvinges til at drive mangfoldighed. Så bliver ledere sendt på kurser i, hvordan man gør ikke kun rekrutterer i eget billede. Men tvungenhed er klart forkert strategi på området. Professor Frank Dobbin fra Harvard University har studeret de mangfoldighedsledelsesprogrammer der findes på markedet, og som i USA udgør en afgørende del af satsningen, og han har studeret den impact, disse programmer giver målt på den procentdel folk med "anden etnisk baggrund" udgør af virksomhedens samlede medarbej-

derstab. Resultatet er nedslående; virksomhederne bliver rent faktisk dårligere til at drive mangfoldighed; procentandelen af "de andre" falder, og det viser sig, at når ledere bliver tvunget på kursus – drevet af konsulenter – så holder de op med at betragte mangfoldighedsinnovationen som deres egen idé og mere som tvangsorienteret adfærd, og så bliver det uinteressant og ikke motiverende. Så det er så gammelt som medbestemmelseslæren – at hvis det ikke føles selvopfundet og involverende – så bliver det ikke til noget. Men resultatet af Frank Dobbins studie er interessant med formidlings- og forskningsbriller. Det viste sig nemlig samtidig, at

hvis virksomheder som alternativ etablerede studiekredse, hvor ledere blev sat til at diskutere resultater fra videnskabelige artikler om mangfoldighed så udspandt, der sig efterfølgende diskussioner, som bidrog til "alertness" og fokus på mangfoldigheden.

At kunne se "the other as other" er således en kontinuerlig udfordring. Daniel Hjorth kobler begrebet til leadership og til det at udvise basal nysgerrighed, Steen Vallentin beskriver, hvordan Corporate Social Responsibility er en helt nødvendighed del af fokuseringen på mangfoldighed, og Camilla Sløk tager evangeliet som udgangspunkt for at vise vejen fra enfoldighed til mangfoldighed. Og endelig giver Steen Andersen en beskrivelse – med vægt på det historiske perspektiv – hvor det illustreres, at en af den store industrimand Alexanders Foss' vigtigste pointer var, at vores tilpasningskrav i forhold til andres behov, er afgørende for innovationen.

Hvad er konklusionen? At mangfoldighed handler om at arbejde strategisk med sit eget blinde ledelsespunkt. Først at finde værktøjer – eller eksterne personer – eller måder at tale på – der kan identificere blindheden, dernæst at definere hvad man vil handle på og til sidst at handle. Vi giver et konkret praktisk eksempel på, hvordan en sådan ledelsesudviklingsproces kan se ud sidst i bladet.

Det handler om at se ud – at identificere det selvfølgelig og stille spørgsmålstejn ved det. Det er svært. Start her.



Copenhagen Business School
1917 – 2007

WELFARE MANAGEMENT
- CRITIQUE AND THE ARTICULATION OF ALTERNATIVES
10-11 APRIL, 2008 CARLSBERG AKADEMIET, COPENHAGEN, DENMARK

INTERNATIONAL CONFERENCE HELD BY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT, POLITICS AND PHILOSOPHY, CBS

CONFIRMED KEYNOTE SPEAKERS
Prof. Thomas Lemke (Institute for Social Research in Frankfurt am Main)
Prof. Jean Clam (Centre Marc Bloch)
Prof. Sverre Raffnsøe (Department of Management, Politics and Philosophy)
Prof. Niels Åkerstrøm Andersen (Department of Management, Politics and Philosophy)

Focusing on the study of welfare management practices today, this conference aims to explore the critical foundations of contemporary systems theory and discourse analysis.

See www.cbs.dk/wmcaa for details on the conference programme or contact Joakim Kromann Rasmussen at jkr.lpf@cbs.dk.

Meet the Austins – Do they really prefer CBS to Harvard?

By Anje Schmidt and Eva Zeuthen Bentsen

Seen from the outside, there is little to indicate that the grey, dull, L-shaped industrial building at Porcelænsøen is the home of an attractive research environment. This must be especially true if you are accustomed to thirty-three stately buildings on forty acres nestled in a bend of the Charles River. But Robert D. Austin had already seen it on the inside when he moved to the Department of Management, Politics and Philosophy (MPP) at CBS from his position at Harvard Business School. In August of 2007, he brought his wife Laurel and their three children Lillian (15), Evelyn (10), and Daniel (9) here to accept a five-year professorship in managing creativity and innovation.

The family had gotten to know Denmark and MPP back in academic year 2005/2006, when Robert Austin visited the *Centre for Art and Leadership* as a guest professor. During his stay, he became particularly excited about our management philosophy environment. The few philosophers employed at Harvard Business School (HBS) are mostly trained as lawyers specializing in CSR and ethics, he explains. "At MPP the researchers have a much broader perspective on, for instance, innovation. Everybody at Harvard understands that we need to think about expanding products, business models, strategies and markets that is not efficiency and cost-reduction related but which increases revenues. However, the natural approach to this at Harvard would be to have an initiative on science-based businesses, completely overlooking the creative industries. Some of our work at CBS

suggests that the design industry might be as big at the software industry, but in my opinion there seems to be a blind spot about this at Harvard," Austin explains.

But let's be honest. The smart and creative people at MPP are not the only attraction. The main reason for choosing Denmark is that living here is much better for the family. "In the US we would have to hire a nanny to look after our children after school and playing with other children would have to be arranged. Here our children have easy access to friends without any parents involved and the afterschool care is great. And even though the schools in Brooklyn, Massachusetts are very, very good we find that the schools here also work very well. The difference is that in Denmark there is a willingness to deal with children with greater variety whereas in US there is a big movement towards normalizing all children on the same progression path, measuring their progress. Because of this pressure our oldest daughter actually hated school in the US, but here she loves it. She is academically very smart and loves learning and is still managing to be the best in her class even though she now is taught in Danish. So it is a huge factor in a family when you have a happy 15-year old in stead of an unhappy 15-year old," says Laurel. "We are talking about creating human capital here," adds Rob, "and you just don't create that the same way you create products on the assembly line – it is important to understand motivation factors and not just rely on systems of measurement. So I think there are many advantages in

the Danish approach".

Another factor the Austins really appreciate is that, they do not need to have a car. They actually prefer walking, biking or public transportation and do not understand why Danes always complain about it: "it is so good compared to everything else we have seen around the world". In the US, Rob spent at least two hours a day commuting. In Denmark he finds himself a lot more productive even though he does not work late or in weekends, as he was expected to do at Harvard. Here he even finds time to cook dinner for the family 2-3 times per week.

According to Laurel Austin, who is assistant professor at MPP, the family is all in all very pleased with living and working in Denmark. There have, of course, been some adjustments and frustrations: one of them being that Danish is still largely the daily working language the Copenhagen Business School (its English name notwithstanding). "It has not been a big problem," says Laurel, "but maybe the message to foreign researchers should be that they need to learn Danish." Another experience has been that there are a lot of things going on at CBS that are unspoken and implicitly understood. "The organizational complexity in terms of degrees, study programs, study boards, and so on, is so much larger compared to HBS and I used to think that it was the Danish that kept me from understanding it," says Rob. "But when I get a translation I often still do not understand it, because it assumes that I know things. For instance, at Harvard no one would



Robert D. Austin is Professor in the LIKE group at MPP (CBS); and Associate Professor, Technology and Operations Management, Harvard Business School (HBS) (on leave of absence). At CBS he teaches two elective courses, "Managing in the Creative Economy" in the International Marketing and Management program, and "The IT Manager as a Business Leader" in the Informatics Masters program. At HBS he remains faculty chair of the Executive Education program for Chief Information Officers. His research focuses on knowledge-intensive and innovative work, including IT work and management. He has authored, coauthored, or co-edited several books on these subjects, most recently *The Broadband Explosion: Leading Thinkers on the Promise of a Truly Interactive World* (with S. Bradley); he has also written more than 60 cases and articles in academic and practitioner journals. His industry experience includes work as an executive for a business incubated by a leading technology company and as a manager at the Ford Motor Company.



Laurel Austin is assistant professor in the LIKE group at MPP (CBS). She has conducted research in two distinct areas: 1) risk perception and decision-making, and 2) group use of collaborative technologies. Her work on risk perception elicits people's mental models of decisions involving uncertainty and analyzes them to reveal cognitive biases, knowledge gaps, and misperceptions, with an objective of designing risk communications to support more effective decision-making. She has applied this to consumer insurance decisions, adolescent behaviours, and policymaking concerning hearing impairment in drivers. She has also studied how small-group work is mediated by collaborative technologies. Her latest projects focus on vaccination decisions of doctors and patients, and on how academic researchers obtain, organize, and use information. Laurel Austin's research has been published in *Developmental Psychology*, *Human-Computer Interaction* and the *Journal of Management Information Systems*. She has been involved in risk perception consulting projects around the world in areas such as food bio-terrorism, mine safety, and pandemic influenza.

ever tell you how to teach your course. At CBS, however, there is a degree of micro-management I am not accustomed to. Also, there seems to be an assumption that the right way to teach future managers is to make them read academic literature on management. At Harvard we would have students read the practitioner interpretations of the academic articles. Basically at Harvard everything is case-based and very application-oriented, but very anchored in academic research even though the students do not necessarily worry about whose idea it was. For me the objective is to find a synthesis between the academic approach at CBS and the Harvard model with an emphasis on cases, which in my opinion is much more research-linked, because they are based on research I am doing right now and am therefore very passionate about," Rob explains, admitting that sometimes they

get too applied at Harvard.

Another observation that Laurel and Robert Austin have made is that CBS is not shooting as high as the university has potential for. "At Harvard the objective would instinctively be to seize the world leadership in something. We think that CBS should acknowledge that when you wish for world peace and prosperity you almost always fall short, but there is still something to be gained by going for it. We are partly here because we think the raw material is here for really huge impact. With the innovation economy dawning in Northern Europe, CBS has in our opinion potential to be a place where really important things happen – important to the world".

Laurel is sometimes puzzled by how Danes react to their decision to come to Denmark. They simply don't understand why she would

do such a thing. "She's not even married to a Dane," they say. "And true," she says, "Denmark is a very homogenous country to go to. On Christmas Eve we went for a walk in our neighborhood peeping through the windows – and the children were very amused with the fact that all the Danes were dancing around the trees – some more formally than others. People here simply do not realise what a nice place it is to live and why it is attractive to non-Danes. But we are - at least for the time being - one big happy family in Denmark," says Laurel. "At Harvard I was the weird guy in a normal department," adds Rob. "Here I am the normal guy in the weird department, relatively speaking. It is a daily pleasure to be surrounded with so many interesting people".

And it is certainly a daily pleasure to be around them!

Kvinder i ledelse

Af **Betina W. Rennison**

Selvom andelen af kvindelige ledere i Danmark er næsten tredoblet i løbet af de seneste 20 år, er fordelingen af mænd og kvinder på ledende poster fortsat skæv. Hvordan kan det være? Når vi rådfører os med kønslitteraturen og i det hele taget 'lytter' til debatten i

samfundet, får vi mange forskelligartede svar. Vi kan rekonstruere svarene i fire forskellige kategorier eller kønsdiskurser; en lighedsdiskurs, en fortrinsdiskurs, en institutionel diskurs og en frihedsdiskurs. Hver diskurs giver sit særlige bud på,

hvad køn er for en størrelse, og hvilken betydning kønnet har for ledelse, hvorfor der er så få kvinder på ledelsesposterne, samt hvordan det er muligt at øge antallet. Nedenstående tabel giver indledningsvist et overblik over diskurserne.

| | LIGHED | FORTRIN | INSTITUTIONEL | FRIHED |
|-------------|--|--|--|---|
| KØN | Rollepositioneret køn | Væsensdifferentieret køn | Strukturelt determineret køn | Eksistentielt, selvskabt køn |
| KØNSFORSKEL | Assimilering | Segregering | Hierarkisering | Individualisering |
| PROBLEM | Kvinder udebliver De mangler vilje og evne til ledelse pga. fasttømret kønsrolle mønster | Kvinder underkendes Deres særlige attributter værdsættes ikke fordi ledelse er præget af en hegemonisk maskulinitet | Kvinder undertrykkes Diskriminerende patriarkalske magt- og mulighedsstrukturer giver kvinder begrænset advancementsmulighed ('glas-loft') | Kvinder udelukkes De objektgøres som "det andet køn", og de flygter fra friheden, selvansvaret og subjektgørelsen |
| LØSNING | "Fiks kvinden" via kompetencegivende aktiviteter; talentprogram, før-leder forløb, mentorordning | "Fejr forskelle" via opdyrkning af feminin ledelse, diversitetsinitiativer og positiv særbehandling | Skab reelt lige muligheder via reformering af regler/ politik, bl.a. kvoter, familiepolitik samt iterativ forandring af arbejdspladskultur/ social praksis | Grib 'frihedens magt' via situationel selvskabelse, personinitieret vilje til forandring og overskridelse af kønsnormer |

I lighedsdiskursen er antagelsen, at kvinder og mænd i udgangspunktet er født lige, men socialiseringen i et fortsat traditionelt kønsrollemønster fastholder kvinderne som ledere på 'hjemmebanen', og mændene som ledere på 'udebanen'. Resultatet er, at kvinderne ikke opøver tilstrækkelige kompetencer til at kunne opføre sig og avancere i en mandsdomineret forretningsverden. Men det skal nok gå, lyder det optimistisk: Med kvindernes førerskab på mange videregående uddannelser er der flere kvinder i pipelinen – så tiden læger alle sår. Indtil da er løsningsimpe-

rativet: 'Fiks kvinden'. Lederskab er tilgængeligt for kvinder. De skal blot vælge det og 'klædes på', så de kan matche mændene. Det er de personlige meritter og faglige kvalifikationer, der er det afgørende – kønnet er i princippet irrelevant. Det er det også i selve ledelsesudøvelsen; det er ligegyldigt, om det er en kvinde eller mand, der leder. Ledelse er en generisk størrelse. Derfor: når mænd og kvinder leder ens, er der absolut ingen grund til, at kvinderne ikke skulle besætte flere af ledelsespositionerne. Ikke alene har de en individuel ret til at være ligeligt

repræsenterede, de udgør også en potentiel talentmasse, som hverken samfundet eller den enkelte organisation har råd til at lade gå til spilde, er argumentet.

Ræsonnementet er fundamenteret anderledes i fortrinsdiskursen: Kvinder og mænd er væsensforskellige køn og således også væsensforskellige ledere. Ledelse er langt fra kønsneutralt – maskuline værdier som handlingsrationalitet, beslutningsdygtighed og resultatfokusering har historisk domineret ledelsesterrænet, mens feminine



Betina W. Rennison er lektor i offentlig ledelse og strategi på LPF. Artiklen er en afkortet version af et kapitel i antologien 'Genopfindelsen af den offentlige sektor' (red. Pedersen, Greve og Højlund), som udkom på Børsens Forlag 1. februar 2008. Kønstatistikken generelt og kvinder i ledelse specifikt er i øvrigt genstand for analyse i Betina W. Rennisons videre forskningsarbejde, bl.a. i en bog med påtænkt udgivelse i 2009. Mangfoldighedsledelse er også temaet i et igangværende forskningsprojekt om integration af etniske minoriteter på offentlige arbejdspladser, hvor Betina W. Rennison bl.a. har identificeret de på dette felt gældende diskurser.

Interesserede kan henvende sig via mail til Betina: bwr.lpf@cbs.dk.

værdier som emotion, intuition, motivation, inklusion og kommunikation er blevet ekskluderet/ eller assimileret. Kvinder er således blevet underkendte. De, der er blevet ledere, er blevet det fordi, de er kloner af mænd. Men kloningen må stoppe. Kvinden skal ikke fikses, hun skal fejres. Kvinders distinkte væsen og væremåde skal ikke ses som afvigelser fra normalen eller som et eksotisk indslag, men som et reelt og godt alternativ til den dominerende mandemodell. Fortalere for denne diskurs peger på "de unikke kvindelige særtræk" (tanke- og adfærdsmåder, værdier, erfaringer) som et fortrin i en ledelsesposition og undrer sig således over, hvorfor dette potentiale ikke udnyttes.

I den institutionelle diskurs skal svaret på de manglende kvinder i ledelsestoppen ikke findes hos de respektive aktører, men i et mere generelt strukturelt vilkår ved organisations- og samfundssystemer; et patriarkalsk kønsregime, der privilegerer mandekønnet og giver kvinder begrænset advancementsmulighed. Det kan lyde som et levn fra 70'erne, men parolen 'det personlige er politisk' er stadig potent i den aktuelle kønsdiskurs. Argumentet er, at til trods for tilsyneladende lige muligheder og objektive forfremmelseskriterier er der et transparent men uigennemtrængeligt glasloft, som kvinder støder mod i deres bestræbelser på at nå toppen. Glasloftet består af flere forskellige institutionelle barrierer og udelukkelsesmekanismer; f.eks. normen om at et lederjob som minimum kræver en 50 timer lang arbejdsuge, kutyten med særlige samtale- og tiltaleformer (f.eks. kønschauvinistisk humor

og sexchikane), kvindediskriminerende jobsamtaleformer samt Rip Rap Rup-rekruttering og solidaritet med 'old boys network' eller 'the golf and single malt set', hvor mænd favoriserer mænd. At søge at ændre på disse diskriminerende strukturer er vanskeligt. Strukturer er træge, 'standard operational procedures' er modstandsdygtige. Individuel vilje, uddannelse og oplysning gør det ikke. Skal der forandringer til, skal det ske gennem et bevidst angreb på de eksisterende strukturer. Man må droppe berøringsangsten overfor kønskvoter og stille krav om familievenlige arbejdsforhold, tvungen barselsorlov til mænd osv. Tingene løser sig ikke af sig selv.

Sidstnævnte frase er frihedsdiskursen enig i. Problemet løses dog ikke ved at lade eksisterende strukturer erstatte af nye. Kvinderne må selv tage teten. At de positioneres som 'det andet køn' er ikke ensbetydende med, at de skal finde sig i det som et strukturelt a priori. Kvindens andethed muliggør hendes totale uafhængighed og anerkendelse som et frit menneske på lige fod med manden. Det er en invitation til selvaktion og selvskabelse. Frihedsdiskursen abonnerer på en eksistentielistisk filosofi om, at 'eksistensen går forud for essensen', 'mennesket er ikke andet, end hvad det gør sig til'. Kvinderne må således tage den eksistentielle frihed på sig, og i deres handling overskride de fiktivt faste konventioner om kvindekønnet. Handling giver forvandling. Offerfeministernes tid er forbi. Fremtiden tilhører 'alfahunnerne' eller 'powerkvinderne', der forskyder kønsgrænserne og således tager friheden og magten på sig.

Pointen med at fremdrage disse diskurser, der komplementerer og kontrasterer hinanden i debatten, er trefoldig: For det første må vi huske på, at end ikke en så bastant kategori som køn har en fast form – der er kamp om kønnet, konkurrence om definitionsmagten. Og netop i kønskategoriens ustabilitet ligger det kønspolitiske potentiale: Friheden fra fiksering, åbningen mod alternativer, destabiliseringen af det hidtil mulige/tilladte, samt invitationen til kontinuerlig forskydning og forandring af kønnets grænser og advancementsmuligheder. For det andet må vi, når vi debatterer kvinder i ledelse, være bevidste om 'kakafo-nien', om den samtidige tilstedeværelse af forskellige 'diskursive regimer', der er enige om at være uenige. Vi må danne os et overblik over 'mangfoldigheden i mangfoldighedsdiskursen', og skabe 'orden i kaos', så vi ved, hvad vi taler om, hvornår. Og endelig for det tredje må vi, hvis vi vil tage mangfoldighedsledelsen alvorligt, ikke forfalde til en enøjet agitation for en af diskurserne, men mestre et overblik over de forskellige alternativer og kende konsekvenserne af dem. Vi må m.a.o. føre en mangfoldighedsledelse af anden orden; hvor vi på et reflektivt eller strategisk niveau træffer et velinformeret valg om, hvad det er for nogle diskurser og tilhørende løsningsmodeller, der i den aktuelle situation, er mest fordelagtige at vælge. Mangfoldighedsledelsen af anden orden er på én gang en kontinuerlig jonglering med de mange muligheder, de rivaliserende diskurser tilbyder, og en situationsbestemt fiksering af, hvilken vej der lige nu vælges. Det er udfordringen for arbejdet med mangfoldighed.

Enfoldighedsledelse i folkekirken

Af Camilla Sløk



Camilla Sløk er adjunkt i velfærdsledelse på LPF med ledelse i folkekirken og folkeskolen som fokusområder, hvilket bl.a. sker i samarbejde med videnscentret KLEO. Camilla er uddannet cand.theol (KU), Th.M. (Princeton) og ph.d. (KU) og har tidligere virket som hospitalspræst på Rigshospitalet (2004), sognepræst i Sct. Andreas Kirke i København (2005) og som seminarielærer på Blaagaard statsseminarium (1998-2003).

Kontaktinfo: cs.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3631



Englen er lavet af Michel Guglielmi og firmaet DIFFUS (www.diffus.dk)

I efteråret 2007 startede jeg en uddannelse i kirkeledelse, som et samarbejde mellem KLEO og LPF, CBS. Uddannelsen gav indblik i de forskellige kirker i Danmark, som var repræsenterede på skolebæn-

ken. Der var studerende fra Fyn, Jylland, Sjælland og København. Uden tvivl var der forskellige, på kryds og tværs, men alle studerende havde, den geografiske mangfoldighed til trods, det til fælles, at de

gerne ville formidle kirkens værdigrundlag: *evangeliet*. Når man som forsker ser på dette begreb, kan man godt ved første øjekast undre sig over, hvad der nærmere ligger i dette. Hvilken semantisk figur er

evangeliet, og hvordan fortolker de involverede selv diskursen? Ja, umiddelbart er der ikke megen tvivl. For præster, menighedsrådsfolk og personale er evangeliet et meget rummeligt begreb. Det er et mangfoldigt begreb, som gennem sin diskurs om universalitet skal være i stand til at rumme alle. Det siges af selve grundlæggeren, Jesus, i dåbsbefalingen: "Gå ud og gør alle folkeslag til mine, idet I døber dem". Alle skal kunne være med. Evangeliet skal som værdigrundlag netop kunne møde mangfoldigheden; mennesket i sin hemmeligheds mange folder, og mange udtryk for *imago dei* (Guds billede). Man kan sige, at hvis ikke kristendommen havde haft dette universalistiske krav om at kunne rumme alle, så var den aldrig blevet en verdensreligion.

Hvordan kan det så være, at denne mangfoldighedsinstitution i offentligheden fremstår så enfoldig? Og med enfoldig mener jeg her, at de udenforstående, dem, som måske er medlem, men som ikke føler sig som medlemmer (de kulturkristne)¹, indimellem giver udtryk for, at kirkens selvforståelse fremstår som naiv. Det virker naivt og endda mærkværdigt uproblematisk at tale om "Gud" i prædikenen, synge om Jesus i salmerne, og høre tekster, som er tusindvis af år gamle, uden at formidlingsdelen er særligt klar for den udenforstående. Der bruges velkendte ord som kærlighed og tilgivelse, men hele figuren omkring den er det ganske enkelt vanskeligt

at koble sig på, hvis man ikke i forvejen er inde i retorikken. På den måde kommer den mangfoldighed, som mange af kenderne af folkekirken føler sig hjemme i, til at fremstå som fremmed og utilgængelig for den ikke-velkendte. Det bliver en enfoldighedsdiskurs om, at man bare skal blive som dem, der kender det hele, men hvordan bliver man som dem?

Diskrepansen imellem systemets kode og opfattelse fra omverdenens side gælder ikke bare folkekirken. Det er blot, set i lyset af mangfoldighedsdiskussionen interessant, at folkekirkens mangfoldighedsbegreb ikke opfattes som et sådant af dem, der ser sig selv om udenfor, men som det modsatte. Kort kan man da også pege på, at offentlige ministerier har haft samme formidlingsproblem i forhold til fx formidling af juridiske regler overfor almindelige borgere, som ikke forstod sproget, diskursen eller den juridiske genre. En ting er altså retorikken i kirken, som kulturmenigheden ikke altid kan forholde sig til. I praksis viser der sig dog et andet paradoks, nemlig at folkekirken rummer sine medlemmers mangfoldighed på en sådan måde, at medlemmerne føler sig hjemme. Til trods for at folkekirken til trods for den generelle iagttagelse af sig som værende enfoldig, rent faktisk benyttes af rigtig mange danskere. Danskernes brug af kirkerummet ved kirkelige handlinger viser, at et stort flertal på 83% medlemmer alligevel opfatter folkekirken som en institution,

der varetager nogle vigtige kulturelle værdier. Den iagttages åbenbart også som så rummelig, at danskerne endda gerne beder om at få deres afdøde ikke-medlemmer bisat fra en kirke. Det kan undre, da et menneskes manglende medlemskab af kirken vel må forstås som vedkommendes ønske om ikke at skulle bisættes med et kirkeligt ritual? Ikke desto mindre sker det jævnlige, at folkekirkens præster bliver bedt om dette. Og præsterne foretager da også begravelse, når det ønskes, netop for at være imødekommende og rummende overfor de mangfoldige og forskellige måder, som menneskers tro udspiller sig på.

Måske er folkekirkens problem slet og ret, at den ikke forstår at spille mangfoldighedsspillet. Den rejser ganske vist det for den moderne mangfoldighedsdiskurs centrale spørgsmål om, hvorvidt der ikke er en kerne i mangfoldigheden, og lader denne kerne være en sådan mangfoldighedsfigur (nemlig Gud). Men den gør det på en måde, som ikke trænger igennem pga. den generelle vanskelighed for moderne mennesker ved at forstå religionens pointer, men måske netop også dens vanskelighed med at forstå, at mangfoldighed som sådan ikke lader sig organisere eller systematisere, men netop er noget, man må tage til sig, når det opstår. Her er måske folkekirkens egentlige opgave i forhold til mangfoldighedsdiskussionen, nemlig at sige, at mangfoldighed ikke lader sig endelig gribe.

¹ Gruppen af medlemmer, som ikke fast kommer i kirken, kaldes religionssociologisk for "de kulturkristne", fordi de giver udtryk for, at det er en del af traditionen og kulturen i familien at lade deres barn blive døbt.

Frøken Irmas fornemmelse for rummelighed

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Vi er taget ud til Irma i Rødovre for at høre fortællingen om mangfoldighedsledelse i dagligvarebranchen. Men det går ikke helt som forventet. Irmakaffen er god, men beretningen om strategisk mangfoldighed, mangfoldighed som kilde til innovation og ledelse som indeholdende et mangfoldighedsaspekt mangler. Faktisk starter Alfred Josefsen med et lidt nedslående budskab om, at han sjældent tænker på mangfoldighed, at de ikke arbejder strategisk med markant innovation, og at de i virkeligheden har færre ansatte med anden etnisk baggrund end andre dagligvarekæder. Men vi giver ikke op. Der MÅ være noget. Irma har netop været tæt på at få en mangfoldighedspris. Vi starter i kulturdelen.

Fortællingen om Irma har på mange måder altid været fortællingen om den lille underspillede og undertippedes piges kamp mod de store spillere i branchen. En kamp som har budt på op- og nedture, tumult og kriser, men som lykkeligvis altid er endt på den gode måde og med sympatien i behold. Det er også historien om Børge Olsen, der igennem mange år satte et markant præg på Irmas kultur, og siden 1999 også om Alfred Josefsen, der som administrerende direktør er med til at sikre, at historien om københavnerens yndlingssupermarked kan fortsætte mange år endnu.

Brandet hviler på en lang række af de positive følelser som kunder, leverandører og medarbejdere qua mange års oplevelser tillægger Irma og inkluderer bl.a. ægthed, godhed, renhed og ordentlighed. For det er jo rent faktisk sådan, at for alle os

der er opvokset på Sjælland, har Irma altid fremstået som det supermarked, der har varer og service, som adskiller dem på den fede måde fra alle andre. Værdierne er således ifølge Alfred Josefsen dybt indlejret i kulturen, og i den ledelse der udøves. Og måske netop derfor har Irma ikke som mange andre virksomheder i deres HR-politik nedfældet en række beskyttelsesregler og minoritetspolitikker om, hvad man skal og bør gøre. I stedet er indfaldsvinkelen til mangfoldighedsledelse, at man gerne vil være en virksomhed, som kan inkludere folk, som er forskellige. Det gør man så i praksis ved ikke at behandle folk forskelligt, men naturligt. Det handler om mental rummelighed snarere end regelbaseret rummelighed.

Faktisk er begrebet rummelighed i langt højere grad end mangfoldighed en del af Alfred Josefsens aktive ledelsesordforråd. "Det betyder for mig, at vi kan favne forskellige holdninger, baggrunde, betragtninger, kompetencer og livserfaringer, og at vi derved får bedre idéer, processer, beslutninger og liv ud af det. Fx har vi da et eksplicit mål om, at vi meget gerne vil have flere kvindelige ledere og gerne både en kvinde og mand i alle butikkers ledelsesteam, for typisk tænker man på hver sin måde, og derved tror vi, at alle opgaver vil blive dækket ind og løst bedst muligt, men det bliver kun virkelighed, når det falder naturligt".

Ledelse og lederudvikling

At lede Irma handler meget om "talk-the-talk". Formålet hermed er at give kædens distrikts- og butikks-

chefer en underliggende forståelse af, hvordan man forventes at opføre sig som leder. Alfred Josefsen bruger ikke, som han gjorde i de første år, en stor del af sin tid på at rejse rundt og besøge butikkerne – størstedelen af tiden befinder han sig faktisk på hovedkontoret i Rødovre. Men han er alligevel en meget synlig leder. Dels gennem hyppig optræden i mediernes, men især gennem hans berømte "Kære Irma-ugebrev", som overfører informationer, holdninger, betragtninger og perspektiver direkte fra topchefen til den enkelte medarbejder. "Jeg tror, at medarbejderne gennem hvert enkelt ugebrev får en menneskelig fornemmelse af, hvem der er deres chef, og summen af dem er med til at bygge hele vores forståelse af, hvem Irma er og ønsker at være. For eksempel at vi hellere vil undlade at tjene nogle yderligere millioner kortsigtet, hvis det på den lange bane kan betyde, at vi mister vores brand som en ren og ordentlig virksomhed, og at topledelsen interesserer sig for andet og mere end fede aktieoptioner. Det er med til at give energi til hele virksomheden", forklarer Alfred Josefsen.

Men nu er det selvfølgelig ikke sådan, at der ikke også i Irma kan findes eksempler på dårlig ledelse. Indtil nu har indstillingen været, at hvis bare 90% var i orden, så kunne man leve med at de sidste 10% måske ikke var helt optimal. Men det vil man nu forsøge at gøre noget ved bl.a. gennem et nyt 3-årigt lederudviklingsprojekt, der fokuserer på at udvikle folks svage sider. "Vi har hidtil kun interesseret os for styrkebaseret ledelse – dvs. at støtte op om og udvikle folks talen-



Alfred Josefsen har siden 1999 været adm. direktør i Irma. Han er uddannet cand. merc. fra CBS i 1985. Blev valgt til årets leder i 2003 og hans medarbejdere har i flere år stemt Irma ind på top 10 over Danmarks bedste arbejdspladser. Alfred Josefsen er medlem af LPF's advisory board.

Fotos: ©Irma

ter og ressourcer og har helt bevidst haft det blinde øje for folks mangler. Nu handler det om med hjælp fra interne og eksterne coaches at få folk til at erkende og arbejde med deres blind spots og dermed få sat gang i nogle processer, der kan løfte bundniveauet. Jeg tror, tiden er kommet til, at vi skal være lidt mere konsekvente, så vi får eksekveret den ønskede lederadfærd i hele organisationen. Vi skal være helt sikre på, at ordentlighed bliver varetaget overalt".

Innovation kræver tryghed

Irmas vision er "at være den fornyende købmandsforretning, der præger udviklingen og tiden", og det skal ske med medarbejderne som drivkraft. Set udefra har en af dagligvarebranchens udfordringer været, at når man først er blevet rekrutteret til branchen, så bliver man der længe, og det er sjældent, at der kommer nye til fra andre brancher. I innovationsdiskursen synes der at være almindelig enighed om, at jo flere med forskellige kompetencer der medvirker til at se på forskellige processer, desto bedre bliver resultatet. Så hvordan tackler Irma mon dette? Først og fremmest er Alfred Josefsen blevet klogere undervejs. Forstået på den måde, at han ikke længere har store visioner om, at det må være muligt at drive dagligvarehandel på en meget klogere måde, end det er blevet gjort de sidste 40 år. Derfor er behovet ikke radikal innovation, men snarere inkrementel innovation. Det skal være de små skridts metoder, der gør Irma fornyende. "Det er i det daglige på varesortiment og -udvikling, koncept-, butikks- og ledelsesudvikling, at vi hele tiden skal

være på banen og tænke nyt, for kunderne forventer af os, at vi er først med det nye. Jeg er sådan set enig i, at hvis vi alle var helt ens, kom der måske ikke helt så meget ud af det, men på den anden side er det jo heller ikke sådan, at fx etniciteten i Irma er meget blandet. Faktisk er dem, der innoverer mest i Irma, typisk ansatte med lang anciennitet. Det leder mig frem til mit mantra, som handler om innovation og tryghed. Hvis man tager kernen i innovation, handler det jo om at bevæge sig ud på noget som er uprøvet, at bevæge sig væk fra det erkendte. Jeg tror, at grunden til, at vi er lidt mere innovative end de andre spillere på markedet, skyldes at der er et godt fundament omkring ansættelsesforholdene, og man derfor grundlæggende er tryk og glad for arbejdspladsen. Det forøger chancen for, at medarbejderne tør være innovative og eksperimenterer med nogle ting, man ikke har garanti for bliver en succes, netop fordi medarbejderne ved, at der er plads til fejl", fortæller Alfred Josefsen.



På mange områder er IRMA en ret ustruktureret virksomhed forstået på den måde, at mange nye tiltag ikke er vokset ud af en strategi eller dybsindige overvejelser, men ofte fra en mulighed, som Irma åbenbart er særligt gode til at få øje på. Et eksempel på det er det lille frugtstativ ved kasserne, som Irma lancerede som et alternativ til det forkætrede slikstativ og fik stor opmærksomhed på. "Jeg tror, at årsagen til vores nuværende succes i høj grad skyldes, at vi ikke er i gang med en radikal udvikling. Det betyder, at folk kan optimere deres arbejde, fordi de føler tryghed. Det medfører bedre overblik, bedre procedurer, effektivisering, nedbringning af stress og kortere arbejdstid, samtidig med at der er tid til at lave inkrementel innovation. At der er den sammenhæng, har jeg en tykerto på. Fordi vi ikke holder os selv i et fuldstændigt vildt forandringsmomentum, så får vi faktisk alligevel god value ud af det", slutter Alfred Josefsen.

Kaffen er drukket, og vi har tvunget os ind på en praktisk ledelsesnær forståelse af mangfoldighed. Men sidder alligevel tilbage med fornemmelsen af, at der er uudnyttede muligheder for flere former for mangfoldighed. Og at Irma stadig kunne være ordentlig og rummelig – men lidt mere innovativ ved at fokusere og drive strategi på mangfoldighedsområdet. Og på sigt kan man sagtens forestille sig vores lille Irmapike i en global verden. Længere væk hjemmefra end til Århus og Odense.

CSR på CBS

Af Steen Vallentin

Forskningen i etik og værdier på CBS har efterhånden mange år på bagen. Den går tilbage til slutningen af 1980erne, hvor der endnu ikke fandtes et LPF, og hvor forestillingen om at virksomheder har et socialt ansvar, som består i mere end blot at tjene penge og holde sig inden for lovens rammer, først så småt var ved at finde sin form herhjemme. I 80erne havde vi godt nok haft en miljødebat, men 'etik' var fortsat et fremmedord for de fleste erhvervsledere. Væsentlige bidrag til den hjemlige meningsdannelse blev fremført af koryfæer som Peter Pruzan, Ole Thyssen, Hans Siggaard Jensen og Ole Fogh Kirkeby, der i høj grad var med til at lægge grunden for et etisk informeret syn på forholdet mellem virksomheden og dens omverden. Der er sket meget siden da.

Det etisk informerede syn på virksomheden og dens samfundsmæssige forpligtelser har i høj grad vundet gehør, og det vel at mærke ikke kun i den akademiske verden og blandt særligt fremsynede erhvervsledere. Udviklingen er – særligt i de sidste 5-10 år – eksploderet på snart sagt alle niveauer, og det centrale begreb for denne udvikling er blevet "CSR", som står for *corporate social responsibility* eller virksomheders sociale ansvar. I dag støder man på CSR overalt: i virksomheders årsrapporter og offentlige udmeldinger, i medierne og i markeringer og initiativer fra politisk hold. CSR – og dermed idéen om at virksomhedens ansvar ikke ophører ved bundlinien – er ikke længere et perifert fænomen, som det er forbeholdt nogle få hellige at tale om og praktisere. Snart sagt alle større danske og internationale virksomheder er i dag i et eller andet omfang med på vognen, og mange små og mellemstore virksomheder har ligeledes givet sig i kast med CSR-relaterede aktiviteter. CSR er i den grad blevet mainstream.

De tidlige bidrag fra Pruzan & Co. var filosofiske og normative af natur og i høj grad møntede på at overbevise erhvervsfolk og andre om den klassiske økonomiske tænkningens moralske blindheder og begrænsninger. Når det er et budskab, som nu i høj grad har vundet gehør, er det dog ikke så meget på grund af filosofiens kraft og evne til at overbevise som på grund af vidt publicerede skandalesager, der har vist, at det kan have negative og potentielt vidtrækkende økonomiske konsekvenser for virksomheder at forbyrde sig imod samfundsmæssige normer om ansvarlighed. Sagen med Shell og Brent Spar i midten af 1990erne varslede for alvor risikosamfundets komme for erhvervslivet, mens Enron/Arthur Andersen blev sagen, der i begyndelsen af det nye millennium drev budskabet det sidste stykke vej hjem: uansvarlighed kan koste penge og kan i sidste ende være en trussel for virksomhedens fortsatte eksistens. Ergo CSR der i høj grad er blevet begreb for virksomheders selvregulerende bestræbelser på at foregribe problemer med uansvarlighed og søge at undgå kritik og

dårlig omtale. Det er de færreste virksomheder, der har givet sig i kast med CSR, alene fordi det vurderes at være 'det moralsk rigtige at gøre'. Virksomheders arbejde med CSR er kun rent undtagelsesvis udtryk for en nyvunden idealisme. Det er i høj grad præget af pragmatiske og konkurrencemæssige hensyn. Den nye indsigt består i erkendelsen af, at legitimitet – og ikke blot legalitet – kan have direkte betydning for forretningen. CSR handler således i høj grad om pleje af virksomhedens image, omdømme og konkurrenceevne.

Denne udvikling afføder nye udfordringer for den akademiske beskæftigelse med emnet – og det på flere måder. For det første udgør CSR i dag et meget omfattende empirisk felt, der forbinder en masse forskellige problemstillinger, aktører og strategier. CSR påkaldes sig interesse, ikke kun fra virksomheder, brancheorganisationer og andre erhvervsøkonomiske spillere, men også fra politisk hold og fra civilsamfundet repræsenteret af forskellige NGO'er, der lægger pres på virksomhederne for at få



Steen Vallentin er lektor, ph.d.. Udover at være med i ledelsesfilosofigruppen på LPF er Steen tilknyttet CBSCSR (The Copenhagen Business School Center for Corporate Social Responsibility). Hans primære forskningsinteresser omfatter CSR i alle afskygninger, etiske investeringer, stakeholder management, værdibaseret ledelse, samt forhold mellem moderne virksomheder, medier og offentlighed. Igangværende forskningsprojekter omhandler blandt andet små og mellemstore virksomheders arbejde med CSR og de politiske og styringsmæssige aspekter af CSR.

Kontaktinfo: sv.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3785

dem til at opføre sig ordentligt og tage behørigt hensyn til mennesker og miljø. For det andet er CSR et bredt formuleret begreb, der omfatter både sociale og miljømæssige aspekter af virksomheders ansvarlighed. Virksomheders aktiviteter på området omfatter mange forskellige funktionsområder og erhvervsøkonomiske discipliner – fra HRM til miljøledelse – og kalder derfor også på tværfaglige forskningsstrategier. Mangfoldighedsledelse og vigtigheden af diversitet i sammensætningen af virksomhedens ledelse og medarbejderstab udgør i dag centrale emner på CSR-dagsordenen. For det tredje nødvendiggør virksomheders aktiviteter på CSR-området kritisk refleksion – med tanke på de strategiske og forretningsmæssige overvejelser, der som regel ligger bag.

The Center for Corporate Social Responsibility at Copenhagen Business School (forkortes "CBSCSR") er etableret med henblik på at kunne håndtere sådanne udfordringer. Centret lægger vægt på tværfaglighed og på at anskue CSR som et socialt og politisk fænomen i bredeste forstand. Den normative filosofi er ikke som sådan lagt på hylden, men den sætter ikke den forskningsmæssige dagsorden for centrets arbejde, som i stedet er præget af perspektiver inden for social- og samfundsvidenskab, organisationsteori, kommunikationsteori, strategi og innovation. Når CSR og ikke eksempelvis virksomhedsetik (*business ethics*) er valgt som begrebsligt omdrejningspunkt, skyldes det, at centrets forskning er mindre optaget af at fremstille normative idealer for virksomheders

ansvarlighed end af at analysere de sociale realiteter, som ansvarlighedsarbejdet faktisk udmøntes i. Tilgangen er som nævnt kritisk, men der er – på klassisk LPF-vis – tale om en konstruktiv og opbyggelig form for kritik, der som udgangspunkt er velvilligt indstillet over for CSR, men samtidig lægger vægt på at forholde sig nuanceret til både positive og problematiske aspekter af fænomenet. Mere konkret arbejdes der for øjeblikket med en række indbyrdes relaterede empiriske projekter, som blandt andet omhandler CSR og små og mellemstore virksomheder, den nordiske model for CSR (i et samarbejde med forskere fra de øvrige nordiske lande), CSR-innovation og den politiske dagsorden for CSR. Et ikke mindre interessant initiativ – initieret af centret – drejer sig om CSR på CBS: i hvor høj grad kan CBS betragtes som en socialt ansvarlig organisation? Behandler CBS miljøet godt nok? Behandler CBS sine medarbejdere godt nok? Og hvor kan der bedst sættes ind med henblik på at skabe forbedringer? CBS' betragter ganske afgjort CSR som et interessant og lovende indsatsområde, der er oppe i tiden, men i hvor høj grad er man parat til at tage egen medicin? Det er spørgsmålet.

Som det er tilfældet med andre centerkonstruktioner på CBS, er CBSCSR et samarbejde, der foregår på tværs af institutter. Centret hører organisatorisk til IKL og ledes af Mette Morsing, som for nylig blev udnævnt til professor i CSR – efter sigende den første af slagsen i Skandinavien. Derudover består 'den faste bemanding' af to lektorer: undertegnede og Kai Hockerts

fra IKL, samt centrets uundværlige "research director" Jonas Eder-Hansen. Anne Roepstorff og Sara Louise Muhr er to andre LPFere, som via deres ph.d.-projekter og forskningsinteresser er tæt knyttet til centret, der udover at bedrive forskning og organisere undervisning og formidling af CSR, også har til formål at virke som samlingspunkt for CSR-relateret forskning på CBS.

Centrets position er på det seneste blevet styrket væsentligt, ikke kun med udnævnelsen af Mette til professor, men også med overtagelsen af lokaler i stueetagen på PorcelænsHAVEN 18A/B. Indtil for nylig var centret virtuelt med spredte kontorer på 2. sal. Nu er tropperne blevet samlet (på nær en enkelt hjemmefødning, forfatteren til dette indlæg, der har beholdt sit kontor på 2. sal), hvilket giver bedre muligheder for at skabe et dynamisk miljø omkring arbejdet med CSR, med deltagelse ikke kun af fastansatte forskere, men også en kritisk masse af gæsteforskere, ph.d.-studerende, studentermedhjælpere, og repræsentanter fra de to studenterorganisationer på CBS, der beskæftiger sig med CSR: WELL og Develop. Tidligere Novochef Mads Øvlisen, der er med i bestyrelsen for FN-initiativet Global Compact, får kontor i stueetagen, og det samme gør det nyligt oprettede *Initiativ for Etisk Handel*.

Med tiden er håbet at skabe et miljø, der kan blive betragtet som et *world class* initiativ på CBS. Alle er naturligvis velkomne til at tage del i de fortsatte aktiviteter.

From Diversity to Difference

By Daniel Hjorth



Daniel Hjorth is professor of entrepreneurship and innovation management and research director of the LIKE-group at MPP. His research and teaching is focused on organisational creativity, the politics and aesthetics of entrepreneurship, writing of the event, and problematising the present history of control as effectuated in new organisational forms. Most recent publications include 'Entrepreneurship and the Experience Economy' (CBS Press), and 'The Fate of Phaeton: Baroque Art for Management's Sake?' (Organization).

Contact info: dh.lpf@cbs.dk / phone: +45 3815 2653

Allow me this normative moment. Diversity management is a double mistake. At least from the perspective of this article, the point is rather about difference and leadership. The former (difference) is understood as based in an ethics that recognises the other as other and accepts (if not welcomes/embraces) her/his otherness as fully valid and equal. The latter (leadership) is, apart from being based in the ethics of difference, guided by a politics of curiosity before the capability of people. The full force of **'difference leadership'**, i.e. what I suggest should replace the misfiring concept of 'diversity management', is actualised in the intensification of images of the people-to-come. Such intensification is accomplished in potentialising contexts, by adding the eventness to them. Leadership is about this relational skill, present in the practices of writers and troubadours,

to make manifest images of 'what could become' through their exercising of a visionary faculty we should more correctly call fabulation.

I do not subscribe to the far-reaching idea of individualisation in social sciences, with particularly visible consequences in pedagogics and leadership. The idea that individuals require individual pedagogics and need to be individually led is based in an ideology of consumerism that serves as a selling argument. However functional this might be in consumer markets, it seems like a corrupt and paradoxical story outside such domains. The idea is that the consumer can help their individuality survive by purchasing merchandise that operate like signifiers of individuality: 'you need this particular mobile phone', 'that particular pair of jeans', 'this hair style', 'that kind

of laptop', and so on. The 'series – model' play of product launches wants us to believe that we are buying the unique props to our individuality-story. This ideology has spread by isomorphism from its 'home ground' – consumer markets – into all spheres of life. Freedom is now the opportunity to consume and the consumption of opportunities.

Difference leadership cannot 'buy' into this ideology if the fertilising of heterogeneity for creativity and innovation is the goal. Firstly because leadership is not primarily about economy, but about trust and inspiration. Secondly because the post-industrial innovative economy requires that the management-component in leadership has to step back for the enlargement of the entrepreneurship-component. Entrepreneurship, like leadership, is not primarily about economy,

but about creativity and passion. Thirdly, and finally, because leadership is not about producing consumers, but about creating leaders. How is this done? By demonstrating how trust-based inspiration can be taken as driving force of actualising new ideas. That is, by creating followers.

Now, this is not done by leadership styles resonant with individuality, but by targeting desire as a dividual force. Desire is in this sense a local force always open to the possibility of coding it in terms of general interests – such as the ideology of individualism qua consumerism. Leadership, to the extent that it is creative, is therefore about resisting such tendencies inscribed in the institutions of the social. Leadership, therefore, is to create sociality where individuality – by habit, institution, or cultural practice – awaits opportunities to re-inscribe itself into the social. Management is often instrumental to such tendencies: HRM individualises in order to normalise according to general interests; practices of accounting individualises responsibility and singularises acts where their rhizomatic nature in a web of practices is a more correct presentation; innovation management individualises in the name of responsabilising and individualising the initiative-taking self-organising enterprising employee. The individuality-diversity game is fully consistent with this industrial-economy-bureaucracy nexus. Bureaucratic involvement has always been based on an image of a role-playing individual, where the dispassionate persona of the

office, maintainer of the regulatory practices of the bureau, is called upon. In this system, we are diverse under the same normality. We are branches on the same tree, bound by the same rationality that runs in the stem-branch system. Difference leadership resists this logic. It accepts difference, i.e., that there is no stem or normality to reduce us to (which indeed is an Oedipal, reductive-negative thought), but that there is a rhizome of differences.

As I initiated in the opening, this is based on a recognition of the other as other, and an acceptance of the otherness of the other. So, we are not 'other' according to the great same, i.e., the logic of the second sex according to de Beauvoir. That is, we are not diverse (branches) according to the majority/stem that defines the standard, the normal. We are not individual according to the general individualising/normalising force. We are different because our dividual status as subjects-in-the-making are actualised through lines of creation that are contextually unique. Leaders should instead target the dividual, where desiring becoming-other is the (entrepreneurial) force that drives actualisation. That is, leaders who lead by creating leaders, can do so not by addressing the individual, but by reference to that rhizomic multiplicity and infinite desire to become that drives every creative effort. This is where fabulation comes in.

Fabulation exercises imagination so as to assemble desire to become and point it into the direction of a

particular interest. Leaders provide stories (visions, images, examples) as fodder for that social imaginary of what could become and the interest by which the creative force is channelled and pointed. "Knowing that somehow this situation can and will be changed. Let us not wallow in the valley of despair. [...] So, even though we face the difficulties of today and tomorrow, I still have a dream.", Martin Luther King spoke that day on the stairs to the Lincoln Memorial in 1963 (August 28th). Note the importance of the dream. Although he has just confirmed that he knows the situation can and will be changed, he adds that he has a dream. This is how the image of the different tomorrow is invested with intensity that assembles the people into a multiplicity with a specific interest, a target that will henceforth drive the becoming-equal of the minoritarian – the discriminated, non-standard – group. It is not the poverty of the dream as dream that King resorts to, but the potentialisation of the context, adding the eventness to it, making it into a situation by creating that sociality, the sensing of that missing people, which anticipates the actualisation of King's virtually real change.

The limit – especially in academia – is set by passion. To the extent that we allow ourselves to be affected by this desire to become as it is carried in fabulation, we can affect others. So, one can't really tell whether followers create leaders or vice versa. But curiosity for sure makes a difference.

IDEA København og Øresund Entrepreneurship Academy udgiver i løbet af foråret antologien "Tværfaglighed i entrepreneurshipundervisning". Antologien er en opfølgning på konferencen "Tværfaglighed og Entrepreneurship", som de to organisationer afholdt i juni 2007 på CBS.

Antologien vil blive præsenteret på den opfølgende konference/seminar, som bliver afholdt i maj/juni 2008 på CBS. Hvor den første konference mere var at betragte som et slags kick-off til og om området generelt, vil dette arrangement tage udgangspunkt i de praktiske elementer, der er forbundet med udvikling, afvikling og erfaringsopsamling (refleksioner) af tværfaglige tiltag. Herunder specielt hvordan synergien med og indblikket til "den virkelige verden" fungerer. Hvordan opererer man i et praksisfelt, således at undervisning og tilgang til det entreprenurielle, foretagsomme, kreative og innovative bliver læring i frem for udelukkende læring om?

Formen er ikke fastlagt endnu, men man kan orientere sig og bidrage med input på www.idea-koebenhavn.dk og www.oecademy.org

Visionen om Danmark som vækstland i en mangfoldig verden

Af Steen Andersen



Steen Andersen er adjunkt i virksomhedshistorie på LPF. Steen arbejder p.t. sammen med Kurt Jacobsen på en biografi om industrimanden og grundlæggeren af Industrirådet Alexander Foss, som du kan læse mere om i denne artikel.

Kontaktinfo: sa.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2872

I de senere år har vi kunnet stifte bekendtskab med en række forklaringer på, hvad der gjorde Danmark til et rigt land. Det bemærkelsesværdige ved nogle af disse forklaringer er, at de har tendens til at vende blikket indad. Kort sagt kan succesen tilskrives landets indre værdier. Omverden spiller ikke den store rolle. Det sås blandt andet, da Det Danske Innovationsråd for få år siden kom med deres rapport "Den danske strategi – Danmarks muligheder i det globale videnssamfund".

I rapportens opsigtvækkende konklusioner hed det, at den danske velstand bygger på evnen til at udnytte begrænsede ressourcer og "muldjorden leverer en bugnende eksport af smør, sukker, skinke, øl, maskiner og medicin. Selv vestenvinden er blevet til en fremgangsrig vindmølleindustri". Danmarks vækst var så at sige vokset frem af mulden. Endvidere tilskrev rapportens forfattere, som bestod af en kreds af fremtræden embedsmænd og erhvervsfolk med Danfoss-direktør Jørgen Mads Clausen i spidsen, de fire store folkelige bevægelser – højskolebevægelsen, andelsbevægelsen, fagbevægelsen og velfærdsbevægelsen – æren for succesen.

At et råd med Jørgen Mads Clausen i front forklarer dansk velstand ved at vende blikket indad og reducere omverden til en birolle er ganske tankevækkende. Særligt i lyset af at for store erhvervsprofiler som C.F. Tietgen, Alexander Foss og Thomas B. Thrige var påvirkningen og inspirationen fra omverden afgørende for succes. Groft sagt kan man sige, at disse gamle erhvervsprofiler havde et mere globalt og mangfoldigt udsyn på verden, end det vi ser opskriften på i "Den danske strategi – Danmarks muligheder i det

globale videnssamfund". I en tid, hvor mangfoldighedsledelse diskuteres som en af vejene til vækst, er det interessant, at en af Alexanders Foss' vigtigste pointer var, at vores tilpasningskrav i forhold til andres behov, som var afgørende for innovationen. Da det blev formuleret i begyndelsen af det 20. århundrede hed det ikke mangfoldighedsledelse, men 100 år efter er dette en central pointe i Forsknings- og Innovationsstyrelsens anbefalinger.

Derfor er det også ganske interessant at beskæftige sig med de ældre erhvervsprofiler. Deres historie har et bud til nutiden og måske kunne Innovationsrådet eller andre her finde inspiration til en ny vækststrategi for landet. I øjeblikket huser LPF et projekt om **Alexander Foss**. Projektet skal munde ud i en biografi forfattet af professor Kurt Jacobsen og adjunkt Steen Andersen fra Center for Virksomhedshistorie.

Alexander Foss er blandt de ganske få af "Industriens mænd", der ikke kun er omtalt i værker om industriens udvikling, men også i bredere fremstillinger om Danmarkshistorien og samfundsudviklingen. Sædvanligvis skildres han som *industriens mand*, der som formand for Industri-rådet

hårdnakket og indædt forsvarede industriens interesser – ikke mindst under 1. Verdenskrig, hvor han var Industrirådets repræsentant i den Overordentlige Kommission. Ligeledes fremhæves hans betydning for, at interesseorganisationerne kom til at spille en central og bærende rolle i det danske demokrati og samfundsliv helt frem til i dag.

Alexander Foss var industriens mand – ingen tvivl om det. At hans betydning alene bestod i at kæmpe for industriens interesser og styrke dens organisationer, er imidlertid ikke blot en forsimpning af hans livsværk. Det er også en vurdering, der skjuler den vision, der drev Alexander Foss og gjorde, at han i begyndelsen af 1900-tallet forlod F.L. Smidth for at hellige sig organisationsarbejdet.

Vi er i den "heldige" situation, at Alexander Foss selv i 1912 i et stort foredrag i Industriforeningen fremlagde sin vision – og dermed, hvad han havde viet sit liv til at kæmpe for: *Danmark som Industriland*. Her gjorde han op med opfattelsen, at Danmark ikke havde muligheder, endsiges en fremtid som industriland. Han afviste, at eksistensen af kul, jern

og andre råstoffer var nødvendige betingelser for at have en stærk og betydningsfuld industri på grund af den internationale handel og globalisering. Samtidig pegede han på, at Danmarks geografiske placering og befolkningens uddannelsesmæssige niveau var faktorer, der var et godt udgangspunkt for en industriel udvikling. Og ikke alene forsvarede han industriens fremtidsmuligheder, men hævdede også, at kun industrien kunne skabe en økonomisk udvikling, så det hastigt voksende befolkning kunne beskæftiges og brødfødes – her rakte landbruget ikke.

Alexander Foss' synspunkt var kædet i en tid, hvor landbruget var det altdominerende erhverv – og den altdominerende opfattelse var, at Danmark var et landbrugsland, og at landbruget også i fremtiden ville udgøre det produktionsmæssige og økonomiske grundlag for den danske nation. Hans tale blev da også i brede kredse modtaget med hovedrysten og en trækning på skulderen: "Fantast!". Der var endog dem, der mente, at Alexander Foss' synspunkt kunne være skadeligt, da grundløse forestillinger om Danmark som industriland kunne risikere komme på tværs for de eksisterende realiteter, hvor landbruget nu en gang var det, Danmark eksporterede og levede af.

Og ikke alene havde mange vanskeligt ved at se, hvorledes den lille og i nationaløkonomisk og beskæftigelsesmæssig målestok betydningsløs danske industri udgøre nationens fremtid. Langt uden for landbrugskredse betragtedes industri som kunstigt og skadeligt, mens

landbrug var det oprindelige, det sunde og naturlige. Det var en opfattelse, der blev båret frem af Venstre, men som vandt genklang i Det radikale Venstre og også de Konservative, der havde sine rødder i Højre og godsejerne.

Visionen

Det var visionen om Danmark som industrination, der blev den drivende kraft i Alexander Foss' liv. Det var også den, der gjorde, at hans livgering i en vis forstand blev "større end ham selv". Og det er med udgangspunkt i den, at man kan give en substantiel og sammenhængende fremstilling af hans liv og gerning – og i en biografi for første gang vurdere og fremhæve hans fulde betydning for det danske samfunds udvikling. Dette er fokus. Dette er rammen. Dette er vores prisme. For Alexander Foss var kampen for industrien ikke kun et spørgsmål om at styrke industrien ud fra snævre erhvervsmæssige interesser – for ham var det et spørgsmål om Danmarks fremtid som nation. Han havde en vision, og ud fra den kan man forstå og analysere og beskrive hans omfattende og mangeartede aktiviteter.

Som sådan falder hans tragiske endeligt da også sammen med Danmarkshistoriens store udviklingstræk. Alexander Foss blev hyldet på Københavns Rådhus 25. april 1919 og stod på sit livs tinde. Januar 1920 faldt han om på talerstolen i Industriforeningen i København, ramt af en hjerneblødning. Han kom sig aldrig, men trak sig efter hånden fra alle poster for et sit livs efterår på Høvidgård, hvor han døde i 1925. Hans hjerneblødning

og tilbagetrækning falder sammen med et sammenbrud for den industri, han havde viet sit liv. I 1920 rammes dansk industri for alvor af efterkrigstidens lavkonjunktur, og da det store russiske marked er med ét forsvinder med bolsjevikernes magtovertagelse, følger Landmandsbankens krak i 1922 – en bank, som om nogen var baseret på Alexander Foss' visioner (samt, skulle det vise sig, en del spekulation). Først i 1939 nåede dansk industri igen på op 1919-niveauet, og den almindelige konsensus blandt historikere er, at først i begyndelsen af 1950'erne blev Danmark industrialiseret, da antallet af beskæftigede endelig oversteg antallet af beskæftigede i landbruget. At den opfattelse så bygger på, at mejerier og slagterier var landbrug og ikke industri er en anden historie.

Alexander Foss døde – og dansk industri oplevede et tilbageslag af historiske dimensioner. Ikke på grund af hans død, men på grund af verdensøkonomien og verdenspolitikken. Men symbolikken er nærliggende – ikke alene overlevede Industrirådet og de øvrige erhvervsorganisationer, og ikke alene betød 1. verdenskrigs reguleringspolitik, at "organisationsDanmark" blev etableret – men Alexander Foss' vision overlevede. Alexander Foss var ikke en profet, men han havde en vision, der på langt sigt – og efter hans død – viste sig at blive virkeliggjort. Han viede sit liv til at kæmpe for denne vision. En vision om, at vi skal gøre alt for ikke at ligne hinanden, og at vejen til vækst sikres gennem en tilpasning til en mangfoldig verden.

Og hvordan så i praksis?

Mangfoldighedsledelse i et forskningsmiljø

Af Eva Zeuthen Bentsen, ezb.lpf@cbs.dk

Kan man blive bedre til at lede mangfoldighed? Det spørgsmål har vi stillet os selv på LPF. Af to årsager; dels fordi vi klart har potentialet og opgaverne, der betinger, at mangfoldighed skal være del af vores værdisæt, dels fordi vi underviser mange forskellige grupper af studerende, som vi både skal motivere og matche, og vores forskning skal meget gerne afspejle mangfoldige tilgange og forståelser af ledelse, politik og filosofi.

Vi synes også, at vores mest centrale ressource er medarbejderne, og at vi gennem ledelsen af denne gruppe af medarbejdere skal afspejle mangfoldighed.

I efteråret 2006 ansøgte vi derfor udviklings- og omstillingsfonden under SCKK (Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling) om støtte til et projekt om ledelse af medarbejderstabens mangfoldighed. Vi valgte at definere mangfoldighedsledelse som strategi, der overordnet skulle sætte på forandring, og som skulle fokusere på, at medarbejdere grundlæggende er forskellige, har forskellige ressourcer og behov, og at organisationen og lederne skal udvikles for at kunne drage nytte heraf.

Det første element handlede om vores ledelses genstandsfelt. Forskere og forskningsprocessen. Et klart kendetegn for instituttet er, at vores største medarbejdergruppe er forskere. Forskning er en kreativ proces både betragtet på individniveau som på gruppeniveau. Det betyder, at det at lede forskere forudsætter stor følsomhed over for de kreative og individuelle processer.

Og det indebærer, at vores ledelsespraksis frem for altid må være dialogisk og udvikles gennem et specifikt koncept om bl.a. coaching. Dette koncept skulle fokusere på den enkeltes (både lederens og medarbejderens) evne til at komme i clinch med de idéer og værdier, som vedkommende drives af. Man kan også formulere det som et vilkår for forskningsledelse og al ledelse i vidensintensive virksomheder; når man i meget høj grad har uddelegering af ansvar og kompetencer, og når især vidensmedarbejdere kan lede og kontrollere deres egen praksis, så må vi også udvikle den måde styring, feed-back og medarbejderevaluering foregår på.

Det andet element var et ledelsestilpasnings element frem for et medarbejdertilpasningselement; - her er medarbejderne - de er forskellige - og det er ledelsens opgave at forstå det og at udnytte det. Fokus var forskelligheden. Ledelsen i vidensorganisationer er således tvunget til at rette sig imod den enkelte medarbejders særlige kapaciteter. I den klassiske teori er medarbejderidentiteten fastlagt gennem beskrivelsen af jobfunktionen, men ved vidensarbejde må medarbejderens personlige og menneskelige kvaliteter medtænkes og indarbejdes i ledelsespraksisen.

Vi formulerede det derfor således, at mangfoldighedsledelse tilskynder til "positiv værdsættelse af medarbejdernes forskellighed" - og til nyttiggørelse af de mangfoldige 'menneskelige ressourcer'. Men hvor meget af litteraturen omkring mangfoldighedsledelse primært er kendetegnet ved en minoritetstankegang, betyder

dette, at opmærksomheden fæstner sig ved såkaldte primære diversitetsfaktorer som køn, alder, etisk baggrund og fysisk handicap, så ville vi mere end det.

Vi vil både arbejde med begrebs- og praksisniveauet. Kunne vi udvide og nuancere mangfoldighedsledelsesbegrebet og kunne vi blive bedre til også i praksis at lede med mangfoldighed for øje?

Samtidig satte vi os den udfordring, at udviklingen af området skulle hænge sammen med vores satsning på det moderne arbejdsliv; operationaliseret som IRMA (Identitet og Relation i det Moderne Arbejdsliv) og ORI (Organisation, Relation og Identitet) og vi ville synliggøre, at personalepolitik transformeres til person-politik og personaleledelse til talent-management.

Ole Fogh formulerer det således: "Mangfoldighedsledelse må som koncept udvikles fra "diversity managements" mere instrumentale side, og fra ligeberettigelses ideologiske krav, i retning af en ny fornemmelses- og anerkendelsespraksis, hvis hovedcentrum består i opmærksomheden over for den enkelte."

Udgangspunktet var klart. Det skulle handle om opmærksomhed, evnen til at udvise den, praksishandlingen i at gøre det og kompetenceudviklingen til at understøtte processen.

Der, hvor vi er nu, er, at vi er i gang med at indsamle data på opmærksomheden. LPFs forskningsmedarbejdere bliver af deres nærmeste leder blandt andet spurgt til, hvad

Kompetenceudviklingsprojekt på LPF

SCKK tildelte os i november 2006 i alt 302.000 kr. til et projekt under temaet "Mangfoldighedsledelse på et universitetsinstitut". Projektet består af to delprojekter, dels "Ledelse af medarbejderstabens mangfoldighed", som denne artikel beskriver nærmere, dels "Udvikling af innovationsevne og sociale kompetencer i sekretariatet", som har til formål at styrke den faglige forståelse, innovative adfærd og netværkskompetencer blandt de administrative medarbejdere. Et eksempel herpå har været sekretariatets samarbejde med kunstneren Mille Kalsmose om kollegial coaching i malerprocessen. Resultatet kan ses på LPF, 4. sal.



der motiverer dem, hvad der er afgørende i deres arbejdsliv, og hvilke værdier der her er på spil for den enkelte medarbejder. Disse data ind-

samlles, og lederne bliver i coaching sessioner guidet til at reflektere over medarbejdernes udtalelser og sammenholde dem med deres egne tan-

ker om ledelse. Hvad betyder noget for lederne selv, hvordan de gerne vil lede, hvad er tanker omkring den ledelsespraksis, der er på LPF, og hvad vil vi gerne ændre. Og som Ole Fogh igen udtrykker det: "Såvel ledere som medarbejdere skal dels lære at blive mere opmærksomme på sig selv, på sine fordomme, projektioner, fejlforestillinger og begrebslige svagheder, dels på kollegaen".

Pointen i vores ledelsesudvikling er, at mangfoldighedsledelse aldrig kan blive en teknik, men er noget der kontinuerligt forudsætter lederens opmærksomheds-kapacitet og hendes individuelle integritet, autenticitet og legitimeringsevne. Udviklingen af mangfoldighedsledelse bliver derfor afhængig af et organisatorisk læringsprogram, der sætter lederen i stand til at lede dem, der er henvist til at lede og kontrollere sig selv. Det kræver uddannelse, i teori og praksis, i tæt kobling og udvikling med de medarbejdere, der skal ledes.

Hvis du vil vide mere om, hvordan det går eller måske gerne selv vil "mangfoldighedsudvikles", så er du meget velkommen at kontakte os.

Ny bog redigeret af **Dorthe Pedersen, Carsten Greve og Holger Højlund**, Børsens Forlag, 2008



Den offentlige sektor genopfindes i disse år. Vi er vidner til, at en ny offentlig sektor bliver skabt og såvel interne som eksterne grænser nedbrydes, reformuleres og genopbygges. Genopfindelsen handler om at give kendte begreber nyt indhold og lægge nye begreber til billedet af den offentlige sektor, mens atter andre begreber helt udfases. Genopfindelsen ligger ikke i et nyt design eller en klar reformidé, men snarere i sprækkerne, spændingerne og de strategiske valg, der følger af en stadig mere flydende og internt differentieret sektor, som sættes under pres. Forfatterne viser, at den offentlige sektor, vi kender i dag, har forandret sig fra den, vi kendte i går, og at den reformerede offentlige sektor på fundamental vis har ændret betingelserne for strategisk offentlig ledelse. De konkluderer, at der stilles store krav til ledelse, strategisk udsyn, effektivitet og helhedssyn, ledelsesinnovation og institutionel innovation som en forudsætning for reformernes succes.