



### Nyt forskningsprogram: Ledelse af selvledelse

Veluxfonden har bevilget LPF godt og vel 6 mio.kr. til forskningsprogrammet 'Ledelse af selvledelse', der har en samlet beløbsramme på godt 11 mio. Programmet består af en række sammenhængende forskningsprojekter, der skal belyse selvledelsens betydning for ledelse, værdiskabelse, subjektivitet og social sammenhæng i det moderne arbejdsliv. Forskningsprogrammet startede op d. 1. september 2008 og forventes at forløbe frem til 2011. Vi vil i kommende numre af LPF-nyt om ledelse uddybe programmets indhold og resultater.

Programmet ledes af professor *Sverre Raffnsøe* og har deltagelse af professor *Niels Åkerstrøm Andersen*. To adjunkturer er opslået og efterfølges af yderligere et. *Thomas Lopdrup Hjorth* begyndte pr. 1. september i et ph.d.-stipendium med titlen *Selvledelse og værdiskabelse i det moderne arbejdsliv. En aktuel problematikks tilblivelses-historie*. Resultaterne af programmets forskning vil blive formidlet gennem såvel nationale som internationale artikler og monografier, gennem en antologi om moderne arbejdsliv, konferenceafholdelse, internationale peer-reviewed artikler samt artikler til danske fagblade.

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 / eh.lpf@cbs.dk  
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk  
Camilla Sløk / cs.lpf@cbs.dk

**Abonnement**  
Gratis ved tilmelding på  
www.mpp.cbs.dk

**Foto**  
Agnete Schlichtkrull, Thomas Lekdorff  
m.fl.  
Forside: copyright:  
wulffmorgenthaler.com

**Layout og tryk:**  
Grafisk Rådgivning  
Oplag: 1500

**Udgivelsesdatoer i 2008**  
Nr. 1: 10. februar  
Nr. 2: 10. september



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

### Nyudgivelse:

**Niels Thygesen, Steen Vallentin og Sverre Raffnsøe:**  
**Tilliden & magten – om at lede og skabe værdi gennem tillid, Børsens Forlag, 2008.**



Ny bog om tillidsbaseret ledelse tager fat i ledelse, dér hvor det virkelig bliver svært: nemlig når lederen skal stole på, at medarbejderne kan tænke selv.

I et underholdende historisk rids indleder *Tilliden & magten* med at gøre rede for den magt og de ledelsesparadigmer, der står til rådighed for ledelse. Tilsammen bygger de på forestillingen om, at lederne tænker, og medarbejderne handler. Tillidsbaseret ledelse gør op med denne sondring. Organisationer skal i stedet udnytte det kæmpe potentiale, der ligger i, at lade den enkelte medarbejder tænke og handle selv:

*"Med magten i ryggen tager lederen udgangspunkt i egen suverænitæt. Med tilliden i ryggen anerkender lederen andres suverænitæt."*

Men hvordan udøver man ledelse baseret på tillid? Bogen viser at ledelse, der baserer sig på tillid med fordel kan indeholde tre pligter: pligten til at give, pligten til at modtage og pligten til at orkestrere denne udveksling. Pligten til at give og modtage kalder forfatterne for gaveøkonomi. Gaveøkonomien åbner for en eksplosiv merværdi, der består i, at et enkelt bidrag til et netværk af medarbejdere og andre organisationer, kan aktivere hele netværkets bidrag den anden vej.

Bogens forfattere lektor, ph.d. Niels Thygesen, lektor, ph.d. Steen Vallentin og professor, dr.phil. Sverre Raffnsøe er alle ansat ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

### New Visiting Professor at MPP

On 1 August, *Campbell Jones* (PhD) joined the Department of Management, Politics and Philosophy as a full time Visiting Professor. Campbell was previously Director of the Centre for Philosophy and Political Economy and Senior Lecturer in Critical Theory and Business Ethics at the University of Leicester.

He is a founding editor of the journal *ephemera: theory and politics in organization* ([www.ephemeraweb.org](http://www.ephemeraweb.org)) and is the author and editor of many articles and books, including *Contemporary Organization Theory* (Blackwell, 2005), *For Business Ethics* (Routledge, 2005) and *Philosophy and Organization* (Routledge, 2007).

During his visit, Campbell will be working with the management philosophy group and teaching on MPP programmes. He is currently completing a book called *Unmasking the Entrepreneur*, which he hopes will be completed this year, and will be published by Edward Elgar in mid-2009. He works with applications of modern European and contemporary French philosophy. E-mail address is [cj.lpf@cbs.dk](mailto:cj.lpf@cbs.dk)

# lpf nyt om ledelse

nr. 2 · september · 2008 · 11. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

## Tema: Ledelse – uddannelse - bundlinje



© Wulffmorgenthaler

Leder	2	Talentful, Talentful Copenhagen	10	Når forskel skaber værdi – konsulenten som 'magisk' outsider	16
Al historie er ledelsens historie	4	Kan man uddanne forskere til ledelse?	12	Da modebranchen satte alle klude til	18
Next Level Offentlige Lederuddannelser	6	Projekt Center for Skoleledelse	14	Begivenheder	20
Ledelsesudvikling og det gunstige øjeblik	8				



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

# Leder: Ledelse, Ledelsesuddannelse og Bundlinje – et temanummer om mulige sammenhænge

Af Eva Zeuthen Bentsen

Hvad VED vi – sådan forskningsmæssigt – om sammenhængen mellem ledelse, uddannelse og bundlinje? Kan det betale sig? Det er det overordnede spørgsmål, som vi stiller i dette nummer af LPF-nyt om ledelse.

Baggrunden er klar. Ledelsesuddannelsen er blevet svaret på rigtig mange ting. Det gælder lige fra problemer med dårlig pleje af de ældre, over bedre produktivitet i sundhedssektoren og til afhjælpning af dårligt arbejdsmiljø. Ledere skal kunne det hele, det faglige, det menneskelige, hjerte og hjerne. De må ikke lyve, de må ikke have sorte rengøringsdamer ansat, og de skal helst også se godt ud og gå pænt og anstændigt klædt. Alt sammen uddrag af de seneste avisskriverier om, hvad ledelse bør være. Og mens ledelsespaletten vokser, så ruster CBS og LPF sig – vi uddanner stadig flere ledere, vi udbyder flere executive kurser, og vi forsøger løbende at bringe en praksisvinkel ind i vores undervisning. Og vi uddanner os selv ledelsesmæssigt. Til at kunne lede forskere i en tid med foranderlighed og selvledelse.

Og så spørger vi os selv løbende; kan det betale sig? Virker det? Hvorfor gør vi det? Giver det bedre bundlinje – ikke kun for os selv men for de organisationer og virksomheder, der betaler uddannelsespenge og kursusafgifter.

Teoretisk burde vi vide mere om det, end vi gør. Vores executive center har ikke undersøgt det systematisk endnu, og de mere forkromede journals koncentrerer sig primært om koblingsmuligheder mellem teori og empiri og brugen af undervisningsmetoder. Et enkelt finsk studie fra 2006 viser via 878 observationer af senior-managers, at virksomhederne generelt har en forkærlighed for kortere kurser, men at det er de længerevarende kurser, hvor erfaringsbaseret læring er i højsædet, der har den største impact på ledernes adfærd. Teoretisk og praktisk ved vi også, at det er svært at undersøge; bundlinjeanalyser er komplekse og røde tal kan være omgivelses- og markedsbestemte eller måske helt tilfældige. Så ud fra et evidensperspektiv ved vi ikke, om det havde hjulpet, hvis Roskilde Banks direktør havde haft noget mere executive uddannelse...

Vi ved – via analyser af lederne på kurserne – at de selv synes, at udbyttet er stort. Det er tydeligt, at selvevalueringer på ledelseskurser refererer til, at lederne selv oplever, at deres kompetencer, forståelser og kommunikation udvikles. Og

så ved vi pudsigt nok også, at de mennesker, der underviser på business schools, rent faktisk godt kan praktisere god ledelse! Anekdoterne går jo på, at vi er langt fra virkeligheden og aldrig ville kunne klare noget i fri konkurrence. Men et af de nyeste resultater, som blev præsenteret på Academy of Managements årlige konference i Anaheim i år, viste tydeligt noget andet. Med udgangspunkt i 765 udvalgte førende offentlige og private virksomheder i Nordamerika matchede forskerne 215 organisatoriske par (enshed i opgaver og marked, men med forskellighed i ledelsessammensætning). Analysen af disse par viste, at virksomheder med tidligere business school professorer som ledere, genererede betydeligt større overskud pr. ansat end de tilsvarende virksomheder, som ikke havde business school erfaring i deres ledelsesportefølje. Og der hvor business school folkene var topledere, kunne man identificere de allerbedste resultater på overskudssiden! Som forfatterne konkluderede: "Our findings suggest that the fashionable idea that business school professors are unable to "walk the walk" is a popular myth". At det så kan være svært nok i situationen



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 Amtrådsforeningen. Evas forskningsområder er forandringsledelse, institutionel teori, kulturteori og ledelse af professionelle.

Kontaktinfo: ezb.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

at stå overfor en gruppe, som lever af at sælge dagligvarer og pludselig synes, at ens egen teoretiske ledelsesindsigt ikke helt rækker til gensidig frugtbarhed, kan I læse om i Bent Meiers artikel. Og Ole Thyssen skriver om, hvad ledelsesuddannelse egentlig kan gå ud på; kan man overhovedet "læse" sig til at blive leder? Og hvordan kan socialisering og teoretisering gå hånd i hånd?

Vi ved – via vores egen erfaring med ledelsesuddannelse – at selve læreprocessen er central. At der i professionelle miljøer kan udvikles "ledelseskursus-resistens", og at man skal tænke sig godt om, når man lederudvikler professionelle. Vi har selv her i foråret løbet vores første ledelseskursus i mangfoldighedsledelse af stablen, og vores erfaringer hermed kan du læse mere om inde i bladet.

Vi ved – via den efterspørgsel som vi konstant oplever – at markedet for interne ledelsesuddannelser vokser. At CBS på nogle områder konkurrerer med konsulenthuse og en mængde andre udbydere på dette marked. Vi ved også, at vi hele tiden skal følge med dette marked, de krav der stilles til lederne, og den metodik der giver mest værdi for virksomheden. Københavns Kommune lancerer i denne tid et ambitiøst internt ledelsesuddannelsesprogram og kombinerer på ny vis CBS-ressourcer (faglige perspektiver, teoretisk indsigt og udfordring af praksis) med konsulentressourcer (personlig udvikling) og organisatorisk forankring og forandring (konkrete praksisnære udfordringer og topledelsesengagement). Det er spændende tænkt, og i to artikler kan man læse mere; lektor og studieleder Dorthe Pedersen fra LPF fortæller om projektet og de specifikke CBS vinkler, og adm.dir. Claus Juhl fra Københavns Kommune fortæller

om kommunens ledelsesstrategi, hvad der konkret efterspørges, og hvad der skal til i forhold til ledelseskompetencer, der kan understøtte denne strategi. Endelig fortæller adjunkt Camilla Sløk om vores nyeste initiativ for skoleledere; et skoleledelsescenter med fokus på forskning, som kan omsættes til konkret ledelsesuddannelse for skoleledere.

Bundlinjeanalysen er svær. Ledelsesmarkedet vokser. Efterspørgslen vokser. Komplexiteten vokser. Kravene til ledelse vokser. Og midt i dette vokseværk er det alligevel helt afgørende konstant at stille spørgsmålstejn ved produktet (uddannelsen), udbydere (os og de andre), videnskaben (evidensen og perspektiverne) og relevansen (koblingen til praksis). Start med at vende siden – og tænk nøje over, hvilket slips gorillaen skal bære!

**LPF ønsker at være en attraktiv samarbejdspartner og har et bredt samarbejde med erhvervsliv og offentlige organisationer om fx forsknings- og ph.d. projekter, erhvervscentre, efteruddannelse, konferencer og vidennetværk. Mulighederne er mange.**

Hvis du ønsker mere information om LPF, samarbejdsmulighederne, de enkelte projekter og forskningsresultaterne samt vores arrangementer, er du naturligvis altid velkommen til at kontakte os eller læse mere på [www.mpp.cbs.dk](http://www.mpp.cbs.dk)

Kontaktperson:

Kommunikationskoordinator Anje Schmidt  
Tlf. 3815 3636 / e-mail: [as.lpf@cbs.dk](mailto:as.lpf@cbs.dk)

# Al historie er ledelsens historie

Af Ole Thyssen



Ole Thyssen er professor i ledelsesfilosofi på LPF. Han har i de sidste årtier arbejdet med filosofiske, organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger, i de sidste år med fokus på etik og æstetik i forbindelse med ledelse og organisation. Ole Thyssen er snart aktuell med bogen "Verdenssamfundet" som udkommer på Hans Reitzels Forlag i januar 2009. Desuden har han skrevet et længere forord til Thomas Hobbes' "Leviathan" fra 1651, som til efteråret udkommer på dansk på Informations Forlag.

Kontaktinfo: ot.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3795

Al historie er klassekampens historie, sagde Marx. Det kan præciseres: al historie er ledelsens historie. Ikke kun fordi vinderne skriver historien, men også fordi hver klasse, over eller under, må udvælge sine ledere. I kraft af ledelse får en klasse eller en organisation et ansigt udadtil, uanset om lederens magt er realitet eller illusion. Magt handler også om symboler og ritualer, og der er ingen grund til at gøre en fetich af lederen. Ingen leder står alene, uanset hvor anskueligt han sidder på spidsen af pyramiden.

Hvorfor bliver mennesker ledere? Det handler nok om fascination ved at træffe beslutninger på andres vegne – at sætte små ar på verdenskortet. Ledere er synlige og bader sig i offentlig anerkendelse, hadede eller elskede. Der er stærk opmærksomhed omkring deres daglige færden, fordi den giver fingerpeg om, hvad der skal ske med mig.

Hertil kommer endnu en detalje, som ikke bør overses. Da ledere repræsenterer en organisation, skal de give synligt udtryk for dens

magt, eller dens drømme om storhed. Derfor er ledelse og luksus forbundet. Selv den katolske kirke, som dyrkede armod og ydmyghed, omgav sig med en historisk pragt, som turister nu glæder deres øjne og ører med. En stor leder kan ikke klemme sig ind i en lille bil eller et snævert rum. Han kan heller ikke møde andre ledere på en røgfylt bodega over en kop øl og en sil-demad. Der skal være smagfuldt design og pompøse interiører, avanceret gastronomi og *dress code*.

For sagens skyld, selvfølgelig. Der er forskel på den private og den offentlige person. Hvad privatpersonen gør, er hans egen sag. Socialdemokratiske ledere viste engang deres respekt for arbejderklassen ved at bo beskedent. Og i endnu ældre tider havde kongen ikke blot et fysisk og et psykisk liv som andre mennesker. Han havde også et politisk liv som inkarnation af staten, altså som statens legeme.

Med al den virak er det intet under, at mange fristes af lederrollen. Men går vi videre med Marx og tester hans bemærkning om, at klassen bestemmer tanken, så går det galt, i hvert fald hvis man dropper de lange linjer og går tæt på. Ligesom to søskende kan være vidt forskellige, skønt deres sociale baggrund er identisk, er der forskel på mennesker fra samme klasse. Selv om Marx gjorde "kapitalisten" til en social maske mere end til et individ med hat, briller og cykelklemmer, er ikke alle velbjergede egnede til at være kapitalister i betydningen "ledere".

Det gør spørgsmålet om ledelse mere konkret. **Hvordan bestemmes det, hvem der skal bestemme?** Platon var moderne og gjorde ledelse til et spørgsmål om uddannelse. Og det var ikke blot overklassen, som skulle vælge sine egne. Alle i samfundet, mænd som kvinder, skulle have chancen. De skulle gennemgå en lang uddannelse, som også var et udskillelsesløb, hvor det blev synligt, hvem der var af jern, sølv eller guld. Ledelsen var "eksperter i helhed". Først i halvtredsårs alderen var de parat til at lægge studierne fra sig, opgave elfenbenstårnet og træde ud i offentligheden.

Det rejser et drilagtigt spørgsmål: kan man uddanne sig til leder ved et skrivebord? Platons uddannelse var ikke blot boglig, men inddrog også gymnastik og musik. Det løser dog ikke problemet. Er en læreanstalt, høj eller lav, et egnet sted at afklare, hvem der er gode ledere? Selv om man kan udvikle et særligt fag, som hedder "ledelse", møder man det problem, som Holberg gav en epigrammatisk form i *Den politiske Kandestøber*: at "Eet er et Søe-Kort at forstaae, et andet, Skib at føre".

Selvfølgelig er en læreanstalt også en organisation, hvor man kan øve sig i ledelse. Studerende kan gå ind i faglige organer, og lærere skal ikke blot undervise, men også tilrettelægge fagene. Indtil for nylig var ledelsen af et universitet udvalgt blandt lærerstaben, som i en periode accepterede, nødtigt eller gerne, at påtage sig lederskabets velsignelse og forbandelse. Så hvis fagets hellige ild slukker og bliver

til aske, kan man kaste sig over fagpolitikken. "Man tager sit Parti — man bli'er *Borgmester*", som Frederik Paludan-Müller udtrykte det. Og hil være borgmesteren m/k — han blev dog mester!

På læreanstalterne kan man se, hvordan nogle studerende fra starten kæder teori sammen med praksis og træner deres ledelsesmuskler. Andre supplerer de teoretiske fag med lønnet praksis i det, som stædigt kaldes "det virkelige liv", skønt det er svært at afvise, at også læreanstalter er en del af virkeligheden.

Hvis ledelse handler om gode ideer, viljestykke til at fastholde en vision, men også fleksibilitet til at bøje af, samarbejde og kraft til at overbevise andre — så kan man spørge, om man kan lære alt det andre steder end i praksis?

Hvad kan en læreanstalt tilbyde? Ikke så lidt. Den bruger fagene i et behændigt dobbeltspil, hvor det på den ene side handler om at tilegne sig viden — og "Forkundskaber ere nyttige", som H.C. Andersen hævdede i *Gløds-Hans*. På den anden side handler det også om at bruge fagene til at teste de studerendes vilje og karakter — om de holder ud, om de overvinder fagenes modstand, om de kan holde ud at leve i et bureaukrati, og om de kan underkaste sig en eksamen. Den faglige relevans af eksamen anfægtes ofte, men som overgangsritual er den uafviselig. Ligesom man i såkaldt primitive samfund skal vise, at man er voksen ved at gennemgå absurde lidelser såsom at ligge i brændende sol i timevis, oversået med honning

og myrer, skal man i såkaldt moderne samfund vise sin villighed til at spille spillet ved at gå til eksamen og acceptere udfaldet.

Er man kommet gennem skærsilden, starter nye læreprocesser. Selv om man er fagligt forberedt, er man stadig kun novice. Mange nybagte fagfolk er lidt til grin, når de dukker op på arbejdspladsen med hovedet fyldt af teori og endnu ikke fatter, at det ikke handler om raffinerede kalkuler, men om at gi' den en skovl kul mere. De skal også afklare, om de vil være nørdere eller ledere eller lidt af hvert.

Ligesom man ikke kan lære at cykle eller svømme ved at læse bøger, kan man ikke lære at blive en god leder blot ved at være *book-smart*. Men at droppe bøgerne er heller ikke særlig smart. Dog kan man se, at efterhånden som tiden går og lederen lægger sin faglige uddannelse bag sig, forsvinder tålmodigheden over for at læse. Bøgernes modstand erstattes af organisationens modstand. Det er her slaget skal slås.

Når erfarne ledere skal fortælle, hvad det er at lede, og hvordan de gør, forfalder de derfor let til triste klicheer. For igen at bruge Marx: "De ved det ikke, men de gør det". Deres dygtighed som ledere er sunket ind i kroppen som tavs viden. De læser nødtigt mere end en enkelt A4-side, men har til gengæld stærk sans for strategiske spil, *bon mot'er* og retoriske godbidder.



Foto: Morten Andersen

# Next Level Offentlige Lederuddannelser

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Der er i disse år store forventninger til "ledelse" som svaret og løsningen på alverdens problemer i alle typer af organisationer. Måske særlig synligt i den offentlige sektor hvor det senest i forbindelse med kvalitetsreformen åbent og direkte bliver sagt, at ledelse er det, der skal få reformen til at hænge sammen. At ledelse er noget godt, er der bred enighed om. Til gengæld er der også enighed om, at ledelse ikke er noget, man nødvendigvis er god til, bare fordi man har en lang akademisk eller faglig uddannelse. Ledelse er blevet en profession eller måske snarere en 'meta-profession', som skal fungere i samspil med forskellige fagdiscipliner. Det kræver både træning og uddannelse.

At ledelse er blevet højeste mode i den offentlige sektor skyldes ifølge lektor Dorthe Pedersen, at der med *Forum for Offentlig Topleddelse* er kommet en anerkendelse af, at der er et professionelt ledelsesrum ved siden af det politiske. – "Ledelsesrummet opleves på den ene side fortrængt af de mange reguleringssystemer og manglen på metodefrihed, samtidig med at vi udpeger professionel ledelse med strategisk udsyn og stor samordningsevne. Hvad ledelsesrummet skal bestå i løses dog ikke ved, at man en gang for alle laver et kodeks som tidens løsning. Det er snarere en ongoing, dynamisk og forhandlende proces, hvor man hele tiden skal forsøge at finde ud af, hvad der er god ledelse inden for sundhedsvæsenet, uddannelsesinstitutioner, administration osv."

I 80'erne var ledelse meget værktøjsorienteret jf. new public

management tankegangen, der slog igennem med de mange moderniseringstiltag. Derfor blev lederne sendt på managementkurser, hvor de kunne lære dagens smarte konceptværktøj. Værktøjet blev set som et instrument, der skulle forlænge lederens ledelseskraft ud i organisationen. I 2008 handler ledelse mere om at være en refleksiv kraft i virkeligheden. "Ledelse i dag kræver en meget stærkere evne til at kunne iagttage de strategiske muligheder i og omkring organisationen. Magten er ikke noget givet – den er noget lederen dynamisk skal tage for at kunne lede sin organisation. Derfor er der brug for uddannelser, som giver lederen en iagttagelses- og refleksionskraft samt et strategisk udsyn, der gør, at lederen er i stand til at handle på et mere reflekteret grundlag", siger Dorthe Pedersen, som samtidig pointerer, at det ikke kun er på topledelsesniveau, at forståelse for strategi og omverdenssyn er vigtig. – "En leder af en driftsenhed skal lige så vel kunne forstå og oversætte politiske målsætninger ind i organisationen".

## Nye muligheder

Dorthe Pedersen er som MPA-studieleder<sup>1</sup> og Vice Dean for public sector programs hovedansvarlig for CBS' satsninger på offentlig lederuddannelse. Dorthe har således sammen med professor Carsten Greve, CBP og programdirektør Kristoffer Brix Bertelsen været en af hovedkræfterne i opbygningen af den nye fleksible masteruddannelse i *Public Governance*, som udvikles i et samarbejde mellem CBS og Københavns Universitet. Samarbejdet er et resultat af et stærkt politisk pres

efter nye og fleksible uddannelsesmuligheder målrettet offentlige ledere. Derudover er Dorthe bl.a. faglig programansvarlig for ledertalentudviklingsprogrammet *Lederskab København*, hvor CBS-forskere underviser i samspil med eksterne konsulenter, hvilket er et eksempel på et øget markedspress efter interne concernprogrammer (se artiklen herom side 10).

Derfor er Dorthe heller ikke i tvivl om, hvad der skal lykkes for, at lederne og deres organisationer oplever, at de har fået nogle bedre ledere efter gennemført uddannelse på CBS. – "Kunsten er at få de to verdener til at mødes. Det er evnen til at tænke strategisk og analytisk og kunne se ledelsesudfordringerne i kontekst og perspektiv, der er CBS/universiteternes ressourcefelt, og det der skal bringes i produktivt samspil med den ledelsesvirkelighed, som deltagerne møder i dagligdagen. Vi giver dem en strategisk bevidsthed og analytisk evne til at se ud over egen organisation, men de kan ikke bruge det til noget, hvis der ikke samtidig er en genstandsgørelse og dermed mulighed for omsætning i deltagerens egen ledelsespraksis".

Fordelen ved at tage en masteruddannelse frem for at følge et concernprogram er naturligvis, at førstnævnte er en akkrediteret uddannelse, der udløser eksamensbevis, og derfor tæller på CV'et. For Dorthe Pedersen kan concernprogrammerne da også ses som en slags fødekæde til masteruddannelserne: "Men jeg tror vi på sigt vil opleve et øget pres på universiteterne for



Dorthe Pedersen er lektor i offentlig ledelse, foruden studieleder for MPA-uddannelsen og Vice Dean for public sector programs, CBS Executive. Hun har senest redigeret bogen *Genopfindelse af den Offentlige Sektor* (sammen med Carsten Greve og Holger Højlund, 2008) samt udgivet artiklen; "The changing context of public leadership and management: implications for roles and dynamics", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 21, no. 4. 2008 (sammen med Jean Hartley). Har mange års erfaring som foredragsholder og deltagelse i en række bestyrelser og rådgivningspaneler for offentlige og faglige organisationer.

Kontaktinfo: dp.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2187

at give merit for master-lignende moduler på concernprogrammerne. Det er lidt af en gråzone, og vi får derfor en diskussion om fastholdelse af niveauer, og om hvordan vi i det hele taget kan bedømme concernprogrammernes faglige niveau. I fremtiden skal vi blive bedre til at skabe koblinger og udnytte synergieffekter mellem fritstående kurser, erts-givende kurser (fx valgfag med eksamen), åbne programmer som den fleksible master og sammenhængende programmer som MPA og i sidste ende også 'post-degree' for dimittender og andre sent i karrieren eller på topledelsesniveau", tilføjer hun.

## Det personlige lederskab

Der er i vores aktuelle velfærdssamfund en nærmest ekstrem dyrkelse af lederen som rollemodel. Mange vil mene, at der er fuldstændige urealistiske forventninger til alt det, en leder skal kunne og tage ansvar for. Inden for det offentlige skal lederne lede i "paradoksernes paradis", som Dorthe Pedersen kalder det, dvs. de skal skabe mere for mindre og inden for stridende styringssignaler, samtidig med at de skal gå forrest og kunne visionalisere, motivere, engagere, skabe nærvær etc. Derfor indgår modulet "det personlige lederskab" som et vigtigt element både i den ny fleksible masteruddannelse og på "Lederskab København"-programmet, hvor det skal understøtte lederne i at kunne håndtere presset bedre. "Vi ønsker at gøre lederne bevidste om, hvilke værdier og begreber de ønsker at lede efter, men også hvordan man leder folk, som leder sig selv, og om hvordan man udvikler og leder sig

selv som leder. Den store udfordring er at få det personlige forankret i en organisatorisk kontekst. Kan du eksempelvis finde ud af det med work-life balance, og hvad med de, som du er leder for – det kan godt være ret følsomt", siger Dorthe Pedersen. Dette krav om øget fokus på det personlige lederskab gør det både relevant at samarbejde med eksterne konsulenter med erhvervspsykologisk kompetence og at skabe mere forskningsbaseret viden om feltet i et sociologisk og filosofisk perspektiv, hvilket LPF yder vigtige bidrag til.

## Anknytning eller ej

Med al den fokus på god ledelse må man formode, at der en vis årsags/virkningssammenhæng mellem lederuddannelse og virksomhedens bundlinje, for det skulle jo gerne være nogle bedre ledere, der kommer ud i den anden ende. Det er bare meget svært at påvise, at bedre ledelsesmæssig adfærd er lig med performance i virksomheden, fordi der er så mange andre faktorer, der kan indvirke på resultatet, og det gør det svært at måle god ledelse i en lineær linje. Også fordi det er meget komplekst, hvad ledelse egentlig er. Ifølge Dorthe Pedersen handler ledelse, der lykkes, meget om det lille ord "anknytning". Snarere end at være en klassisk forvaltning med en klar hierarkisk struktur og ledelse knyttet til formelle positioner og formel autoritet, handler ledelse i dag om at lede andre, der leder sig selv. Og det gælder faktisk fra øverste departementschef til yngste fuldmægtig. Alle skal tage ledelse på sig. Og hvad enten du er topledelse eller mellemlider – handler

ledelse om, hvorvidt du kan skabe strategisk horisont og præmisser for beslutning, som andre ledere og medarbejdere vil knytte an til. "Anknytningen kommer bl.a. til at handle om, hvorvidt du som medarbejder kan identificere dig med den overordnede mening, der ligger i organisationen. Her er formel position eller performanceskemaer ikke nok. Ledelse for mig i moderne forstand handler derfor om, at du som leder kan skabe mening, retning og beslutningspræmisser, som der knyttes an til. Der er mange ting, der afgør om anknytningen lykkes eller ej, det kan fx være måden du møder medarbejderne på, nye måder at motivere på, og hvordan du laver styringsdialog med næste ledelseslag. Det der betyder noget er, om det giver mening for dem, der skal knytte an. Ledelse kommer derfor mere og mere til at handle om fælles meningskabelse i organisationen", slutter Dorthe Pedersen.

Hvis god ledelse er svaret på alt, er refleksive lederuddannelser så en del af løsningen? På CBS mener vi at have nogle rigtige gode bud på fremtidens lederuddannelser både til den offentlige og private sektor. Om de så virker i en konkret ledelsespraksis, er der vel kun at sige: Prøv dem!

<sup>1</sup>Master of Public Administration var den første generelle masteruddannelse i offentlig ledelse i Danmark udbudt på CBS siden 1994.

# Ledelsesudvikling og det gunstige øjeblik

Af Bent Meier Sørensen

Via Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter har CBS i en årrække leveret **ledelsesudvikling for ledere og lederaspiranter i COOP**. Sammen med Mogens Bjerre fra Institut for Afsætningsøkonomi og dekan Jan Molin har jeg været en del af disse forløb. Mogens og Jan har begge solid erfaring med i bagagen. Det er en hjælp for rookies som mig selv, men desværre ingen garanti for succes. Det fik jeg at føle ved mit første møde med deltagerne, som naturligvis er, hvad vi normalt kalder praktikere: de kan være varehuschefer i Kvickly eller Irma, eller sidde med ledelsesansvar i baglandet, det vil sige i hovedkvarteret i Albertslund eller noget helt tredje. De kan altså have 200 medarbejdere og jonglere med tal, der angår driften i en af Danmarks allerstørste virksomheder.

Til min første session med en sådan gruppe havde jeg nok forestillet mig, at den drevne lektor (det var mig) skulle sætte den ganske historie om moderne ledelse i relation til situationen for netop disse studerende (det var dem). Min plan led under en række svagheder. Først og fremmest er ledere som sådan ikke studerende. Det betyder ikke, at de er mindre kvikke, tværtimod. Men de arbejder på en anden måde. Det gik op for mig, da jeg henunder anden time af min malende powerpointforelæsning helt mistede kontakten med publikum og konstant måtte redde mig tid ved at patte på min vandflaske. Rummet gyngede ganske let, og relevansen af Frederick W. Taylor, som havde været ganske evident for en uge siden, da jeg forberedte mig, forekom nu alene

spekulativ. En deltager var tilmed så hensynsfuld at signalere til COOPs HR-konsulent, at min talestrøm med fordel kunne afvikles ved spole-hastighed.

At jeg fik chancen med et nyt hold dagen efter skyldtes formentlig primært, at førstedagens efterfølgende case-session gik ualmindeligt godt. Her skulle deltagerne fremlægge en ledelsessituation, som 'ikke var gået helt som ønsket', hvorefter vi skulle diskutere den i plenum. Et meget enkelt approach, som imidlertid fik lederne ret meget op af stolene. Her var der genkendelse: de havde måske også forsøgt at mægle mellem mellemledere ved at 'tale med store bogstaver', eller taget en betroet medarbejder i tyveri. Og til min overraskelse og uendelige lettelse var også mit bidrag nu pludselig relevant. Den anden indsigt, jeg havde fået banket ind i kroppen om formiddagen, var, at den hele historie om moderne ledelse ikke, *en bloc*, meningsfuldt kunne hævdes at være relevant for disse ledere. Eller for den sags skyld for ret mange andre, der ikke skulle til eksamen hos den drevne lektor i netop dette emne.

Mit bidrags relevans i case-diskussionerne skyldtes ikke, at jeg pludselig udgav mig for at være en drevne leder, der naturligt kendte alt til at hjælpe en samspilsramt flaskedreng ud af hans sociale og personlige problemer ved at integrere ham i virksomhedens drift. Relevansen skyldes snarere, at det lykkedes at oversætte nogle af de indsigter, der ligger i den moderne ledelseshistorie og de filosofiske tankeformer,

til hvilke den står i gæld, til det sprog som vi talte den eftermiddag i Albertslund, i lokale A 101.

Men der fulgte en aften og nat efter denne første dag, som ikke levede helt op til glansbilledet af den kreative klasses caffè latte liv med kvalitetstid, fordybelse og 'arbejdet skal være en leg'. Jeg blev helt fysisk hjemsøgt af spørgsmålet: *hvorfor, Bent?* Hvad var relevansen af det, som du havde brugt halvdelen af dit statistisk set forventede liv på? Her var det selvfølgelig en hjælp, at case-diskussionerne havde været relevante, hvilket deltagerne generøst og uopfordret havde givet udtryk for, samtidigt med at det stod klart, at første del af dagen skulle omkalfatres.

Visdommen lå naturligvis i at gå bort fra lektor Blomme modellen, hvor den drevne lærer videregiver sin uudgrundelige visdom til eleverne, i forventning om, at denne åndelige løftelse i sig selv morfer sig om til relevante indsigter for de fromme enfoldige. Enfolden i denne model er helt på Blommes side, og jeg åbnede derfor næste dag med at spørge: *hvorfor er det relevant for jer at være her i dag sammen med mig?*

Jeg havde selv nogle svar, men det havde deltagerne også: nogle havde selv valgt kurset, nogle var blevet opfordret, nogle ville gerne have nogle nye begreber og redskaber at lede med, nogle havde konkrete problemer og udfordringer som de håbede på sparring i forhold til. Ingen nævnte eksplicit interesse i den moderne virksomhedsledelses



**Bent Meier Sørensen** er lektor i ledelsesfilosofi og studieleder for erhvervsøkonomi-filosofi uddannelsen (FLØK). Er p.t. især optaget af sammenhængen mellem kunst og entrepreneurship samt udviklingen af en bæredygtig kapitalisme. Har senest udgivet *Behold, I am making all things new': The Entrepreneur as Saviour in the Age of Creativity* in *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24(2).

Kontaktinfo: bem.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3768

historiske udvikling som årsagen til, at de var der. Men på den anden side var der en mængde indsigter i den (på mange måde tilfældige og undertiden katastrofale udvikling af) moderne ledelses historie og i filosofien, som kunne være relevant for deltagerne motivation.

For at det kunne ske krævedes egentlig bare, at jeg afventede det frugtbare øjeblik, i stedet for at fodre gæs *à la française*. Når en varehus-chef eksempelvis blev desperat over, at en medarbejder

ikke ville forstå ham, kunne Karl Weicks begreb om ledelse som 'sense-making' blive relevant, et begreb som tager udgangspunkt i, at vi meget sjældent 'ikke vil' forstå, men ofte ikke har fået skabt betingelserne for at forståelse overhovedet kan finde sted. På samme måde kunne den franske filosof Michel Serres' begreb om 'det tredje sted' introduceres, det sted, der åbner sig, når to mennesker danser og kontinuerligt viger bort og giver plads, i stedet for at forsøge at indtage den andens plads.

Den øvelse der fik mig igennem mine to første dage som lektor Blomme/ledelseskonsulent i COOP var altså at *afvente det frugtbare øjeblik*. Den har også fået mig igennem de sessions, der fulgte efter. De har ikke alle været blankpolerede kæmpesuccesser, men de har alle haft en relevans og efterladt deltagerne, mig inklusive, steder vi ikke har været før.

Dette 'at afvente det frugtbare øjeblik' er for mig at se det helt afgørende i den relation mellem to individer eller et individ og en gruppe, som vi betegner 'uddannelse', eller med et nu formentlig forladt begreb, *dannelse*, uanset om målet er en kandidatgrad, en forfremmelse, et rigere otium, en bedre bundlinie, et bedre arbejdsklima eller simpelthen forberedelsen til et værdigt liv for det enkelte menneske. Det er også venskabs formel.

Selve det aspekt af øvelsen 'at afvente' kan være særlig vanskelig at gennemføre i en kultur, der er besat af øjeblikket og angsten for at gå glip af noget. Romerne vidste bedre, og deres vismænd stoikerne kaldte en sådan venten *vintertræning*, altså den træning, der gennemføres på den lille scene, uden publikum, i det uendelige tussmørke, hvor dannelsens mål netop ikke er målbart, men retter sig mod noget mere fundamentalt: at opbygge en livsindstilling, der er robust nok til at modstå nutidens wise guys og deres meninger. Ikke mindst den mening, der hævder, at alt er ledelse.



Lektor Blomme Meier i et - måske - frugtbart øjeblik

# Talented, Talented Copenhagen

## Interview med adm. direktør Claus Juhl om et nyt udviklingsprogram for talenter med lederpotentiale i Københavns Kommune

Af Jesper Bjørn og Anje Schmidt

42 chef- og 21 lederspirer begyndte i april 2008 på talentudviklingsprogrammet *Lederskab København*, som er et koncernprogram, som kommunen efter en udbuds-runde har udviklet i samarbejde med Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter/CBS og konsulentfirmaet Conmoto A/S. Formålet er klart. Kommunen vil gerne fremstå som en attraktiv arbejdsplads for nuværende og kommende medarbejdere med lederdrømme ved at investere i folk, der gerne vil frem i verden, men først og fremmest skal programmet bidrage til organisationens strategiske udvikling. "Lederskab København skal give os nogle gode ledere, noget bedre sammenhængskraft på tværs af forvaltningerne og noget mere strategisk retning", fortæller Claus Juhl.

Københavns Kommune har som mange andre store koncerner valgt at lave deres egen interne lederuddannelse frem for at sende talenterne på fx en MBA eller MPA-uddannelse. Det skyldes, at man i kommunen vægter uddannelsens nærhed til topledelsen og organisationen meget højt. Eksempelvis sparrer deltagerne under hele det 2-årige forløb med deres direkte overordnede, som også undervejs stiller "deres" deltager(e) nogle vanskelige, om ikke umulige, strategiske opgaver som fx "skriv en drejebog for, hvordan vi inden for to år har fået en folketingsbeslutning om, at der skal være en havnetunnel". Et andet væsentligt argument for at lave talentudviklingen in-house er, at det er muligt at basere forløbet på en konkret organisatorisk prak-

sis. Det er nemlig ofte mere praksisnærhed ledertalenterne har brug for, frem for mere teori. "Hos os er ledertalenterne typisk akademikere – de har allerede det teoretiske sprog - og derfor synes vi, at det er meget mere relevant at koble lederudviklingen direkte på nogle strategiske ting, organisationen har brug for at få igennem, og det får man ikke på samme måde ved deltagelse i eksterne kurser. Men selvfølgelig har vi også talenter, der tager en MBA eller et lederudviklingskursus på Insead og til gengæld inspireres af mødet med en anden virkelighed end den kendte i København. Det er altid en individuel vurdering af, hvad der giver mest værdi for den enkelte. Og så er det vel også sådan, at de allerstørste talenter slet ikke har brug for master- eller ledertalentudviklingsprogrammer – de vil brage igennem under alle forhold", siger Claus Juhl.

### At være talented

Begrebet *talent* dækker over noget potentielt. Man ved ikke på forhånd, hvad det viser sig at være, og man kan derfor heller ikke præcist vide, hvad talentet skal stimuleres på for at udfolde sig, hvilket vel egentlig må gøre det temmelig svært at lave talentudviklingsprogrammer (!). For Claus Juhl er et talent grundlæggende en person, der er i stand til at gå fra et niveau til et andet og helst af sig selv. Det betyder, at man skal turde stille sig ud, hvor isen er tynd og give sig i kast med noget, man ikke umiddelbart kan finde ud af. "Og det er det, vi med dette program prøver at give strategisk retning på ved at udfordre deltagerne med nogle opgaver, som nærmest

er uløselige, men som Københavns Kommune reelt har brug for bliver løst. De bedste talenter kan jo det der med at rykke tæppet væk under dem selv, men på en måde som organisationen har brug for", siger Claus Juhl.

Deltagerne til LUP 1 (potentiale til direktørniveau) og LUP 2 (potentiale til chefniveau) er fundet via talentspotting, og det er direktionerne, der i sidste ende har bestemt, hvem der skulle på programmet. - "Vi er gået efter at finde de særlige talenter i organisationen, som, vi vurderer, vil have god gavn af dette program, og har set på sådan noget som energi, robusthed, modighed, strategisk begavelse og lysten til at "take it to the next level". Udviklingspotentialet skal helt klart være der. For LUP 1 har vi særligt set på kandidaternes evne til at tænke strategisk, mens evne til personaleledelse har vægtes højt for LUP 2 kandidaterne. I en så stor organisation som vores, hvor der alene er 1200 institutionsledere, er det klart, at det kræver, at medarbejderen har gjort sig bemærket på en eller anden måde. Vi har skullet få øje på talentet".

### Varme relationer og nyt fokus

Med *Lederskab København* sætter kommunen samtidig fokus på, hvordan man styrer en stor politisk ledet organisation. En beslutning i Borgerrepræsentation skal igennem 12-14 led i styringskæden, før den når frem til de personer, der skal implementere beslutningen i den anden ende. Og det er – selv for trænede bureaukrater - for langt. "Problemet er, at styringsrelationen

mellem direktion og institution i dag er meget hierarkisk og regelbaseret (fx "I skal levere de her data hvert kvartal"). Det vi har brug for er en mere "varm" relation, hvor der bliver taget hånd om institutionslederen og talt med hende/ham om kommunens udvikling, og om hvordan man bliver en bedre leder. Det handler om at give mellem- og institutionslederne nogle optimale arbejdsvilkår og få skabt et fornødt ledelsesrum, så de fx selv får lov til at definere, hvad der skal til for at drive netop deres folkeskole". Et andet vigtigt strategisk indsatsområde for Claus Juhl er at få flyttet fokus fra input til outcome: "Politiske organisationer er præget af, at politikernes opmærksomhed er på inputsiden. Fx er det ekstremt vigtigt, at man i budgetforhandlingerne får nogle penge hjem til eget område. Det er det, der afgør, om man er en succes. At man får en pose penge til at lave nogle aktiviteter for. Men virker aktiviteterne, hvad er effekten, det interesserer man sig måske ikke så meget for. Men der er for mig at se et kæmpe potentiale i at flytte opmærksomheden fra input og processen til det visuelle målepunkt. Er der en cykelsti, og bruger folk den? Er der bygget nogle billige boliger, eller er der ikke? Er de gamle rene og glade? Vores mellemledere skal derfor først og fremmest være gode til at få tingene til at ske i virkeligheden, således at de reelt påvirker byens fysiske udtryk eller borgerne

på en positiv måde. Min ambition er i hvert fald at flytte organisationen, således at vores fokus i højere grad bliver på resultaterne, selvom vi som kommune selvfølgelig stadig vil blive målt på både input og output".

### Ledelse i byen år 2010

At virke som offentlig leder betyder, at ens ledelsesrum naturligt er begrænset af økonomiske, juridiske og politiske rammer. Et talent, der performer, vil således være en der på trods af disse rammer alligevel formår at udfolde sin kreativitet og talent. Hver deltager i ledertalentudviklingsprogrammet har i samarbejde med deres overordnede lavet en handlingsplan. De vil efter programmet blive målt på, om de har nået de faglige og personlige mål, de har sat sig. "Ønsket er jo, at vi om 2 år har fået nogle personer, der kan udfylde det ledelsesniveau, vi har uddannet dem til. Succeskriteriet er naturligvis, at direktionen vurderer, at de ved at deltage i programmet har udviklet sig hurtigere og på en måde, de ikke vil kunne have gjort ved fx blot at kigge på, hvordan vi andre praktiserer ledelse. Forhåbentlig bliver nogle af dem efterfølgende ansat som leder i kommunen, men der er ingen garanti herfor. Omvendt er det naturligvis heller ikke sådan, at man for at blive leder i København skal have deltaget i dette program. I sidste ende handler det jo kun om, om man kan levere de ønskede

resultater eller ej", understreger Claus Juhl, der mener, at der er et kæmpestort potentiale for at udnytte kommunens ressourcer bedre på tværs af forvaltningerne. - "Forvaltningerne samarbejder i dag – ligesom de syv borgmestre – nærmest på trods. Vi vil skabe nogle ledere, som tager ansvar for at udvikle relationerne, så vi får en større sammenhængskraft på tværs. Strategisk ledelse og innovation er især det, vi forventer, ledertalentudviklingsprogrammet kan give København noget mere af".

### Talent for talentspotting?

Med en fortid som direktør i Økonomistyrelsen og nu med kontor ved siden af Overborgmester Ritt Bjerregaard kan man vist sige, at Claus Juhl selv er et godt eksempel på et udfoldt ledertalent. Og med valget af HHE/CBS som medudbyder på *Lederskab København* har kredsen af administrerende direktører i Københavns Kommune i hvert fald demonstreret et vist potentiale for talentspotting. Der er derfor noget, der tyder på, at vi som borgere har lov til at forvente os en hel del af det nye kuld af københavnske ledertalenter og dermed lades vel kun et par spørgsmål til overs, som vi forhåbentlig får (synlige) svar på inden alt for længe: - Er København for lille en storby til højhuse, kommer der nogensinde en parkeringskælder under det nye skuespilhus, og hvornår får vi egentlig den der havnetunnel?



**Claus Juhl** er uddannet cand.scient. pol. og har siden 2006 været administrerende direktør i Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen. Claus Juhl var 2003-2006 direktør i Økonomistyrelsen og var tidligere bl.a. ministersekretær og kontorchef i Finansministeriet og kontorchef i Sundhedsministeriet.

# Kan man uddanne forskere til ledelse og hvordan gør man så det?

## Når ledelsesuddannelse skal være noget andet...

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

Som beskrevet i et tidligere numre af dette nyhedsmagasin har LPF af SCCK (Statens Center for kompetence- og kvalitetsudvikling) fået ressourcer til et mangfoldighedsledelsesprogram for vores ledergruppe. Vi har lovet læserne en update – gik det? Er vi blevet en mere mangfoldig arbejdsplads? Og kan andre lære af vores erfaringer?

Ja, ved ikke endnu og ja. Det gik godt – vi synes vi har fået en ledelsesballast med os. Vi ved ikke endnu, om det virker – mangfoldigheden skal gerne vise sig på sigt og ja – vi synes, at der både på processiden og kompetencesiden er erfaringer at videregive.

Grundlæggende har det ikke været let at konstruere og konkretisere, hvad et ledelsesudviklingsprogram i mangfoldighedsledelse skulle indeholde. LPF er som langt hovedparten af højtspecialiserede vidensorganisationer næsten resistent overfor lederuddannelse; vi vil meget gerne diskutere hinandens perspektiver på ledelse (eller mangel på samme), de blinde punkter i analysen og hvad ledelsen generelt ikke forstår. Ikke desto mindre har vi en ledelsesudfordring helt konkret; vi skal blive bedre til at lede mangfoldighed. Mangfoldighed skal her forstås bredt; som det at lede mange forskellige menneskelige identiteter og individer. Samtidig er disse individer præget af et stærkt tilhørsforhold til deres arbejde og deres produktion (både bøgerne, artiklerne og undervisningen), som gør, at en skelnen mellem arbejdsopgave og person er vanskelig og ømtålelig. Og medarbejderne er bedre end ledelsen til det konkrete produktionsindblik – deres forskningsområder er unikke og komplekse. Kort sagt; ledelsesopgaven er svær; den består i langt højere grad af meningsskabelse, relationsskabelse og kommunikation end af konkret opgavestyring og effektivisering.

At skabe mening, at kunne kommunikere den til andre og at kunne indgå i relationer er samtidig noget, der kræver tid og hård træning. Det er ikke noget, der er ateoretisk i sin grundlæggende karakter, men det kræver øvelse. Så udgangspunktet for vores ledelseskursus var, at vi skulle trænes i disse kompetencer, og at vi gennem træning kunne blive bedre til at håndtere mangfoldighed i en daglig ledelsesmæssig praksis.

Det var rammen. Indeni rammen var et 3 dages intensivt ledelseskursus med 12 personer med ledelsesansvar, en ekstern konsulent, en ledelsesfilosof og en institutleder. Og til inspiration for andre var flg. overvejelser centrale for forløbet:

**Etablering af en bredt forankret ledelsesgruppe**

Ledelse af en forskningsinstitution og inddragelse af mangfoldighed kræver et blik for, at opgaverne er mangeartede, og at det enkelte individ altid er i evig konkurrence med sig selv mellem undervisningsforpligtelse og forskning, og at ledelsen konstant skal vægte de to hensyn. Derudover er det centralt at indtænke organisationstrukturelle hensyn;

på CBS har vi en matrixstruktur med en "undervisningssøjle" og en "forskningssøjle" – med hver deres dekan og hver deres ledergruppe. Det betyder, at alle ledelseslag har en forpligtelse til at indtænke dette modsætningsforhold, og de spændinger der kan opstå. Helt konkret betød det, at vi valgte at lade ledelsesgruppen omfatte studielederne og ikke kun forskningsgruppelederne.

### Inddragelse af distance, koncentration og nærvær som proceselementer

Vi tog langt væk. Væk fra at alle lige skal ind til en undervisningsseance eller et møde. Væk fra andre relationer og forpligtelser og hen til ro, stilstand og silende regn. Kurset blev afholdt i en fransk bjergby – på et ret forladt skihotel, som kun husede os, og som kostede væsentlig mindre end et dansk kursusdøgn. Adgangsforholdene var vanskelige, og det gjorde at vi – helt unikt – var i stand til at mobilisere en samlet ledergruppe i de 3 dage, som kurset varede.

### Valg af lederen som italesætter

Hvis forskningslederen (her institutlederen) gerne ser mangfoldighed og meningsskabelse afspejlet, må der indbydes til denne mangfoldighed. Og når mangfoldighedsledelse er noget, der kontinuerligt forudsætter lederens opmærksomheds-kapacitet og hans/hendes individuelle integritet, autenticitet og legitimerings-evne, så skal dette demonstreres og eksemplificeres. Dette kan kun

ske gennem en fremtræden, der er tydelig, ekspliciteret og ærlig og som åbner rum for udspørgen og stillingtagen. Vi lod institutlederen sætte scenen i det første indlæg, og vi satte institutlederen i en "varm" stol, hvor vedkommende blev udspørgt om organisationens mål, dilemmaerne, ønsker om værdier og ledelsesforankring. Det centrale var den personlige meningsskabelse; at åbne et rum for diskussion af mening, for forståelse af ledelsesrationaler og for håndtering af dilemmaer i forbindelse hermed.

### Fokusering på en enkelt værdi

Mangfoldighed handler også om værdier. Om forskellige værdier og om afklaring af, hvor meget de fylder, og hvordan vi får nogen af dem til at fylde mere end andre. Vi valgte en enkelt. Loyalitet. Ikke fordi illoyalitet er et kendetegn i miljøet, men fordi vores grundlæggende opgave; at producere videnskab og mening ligger så tæt på den personlige skabelsesproces, at vi traditionelt set er i fare for at bruge for meget tid på at diskutere

personlige frem for organisatoriske eller produktorienterede elementer. Og netop en grundlæggende organisatorisk og ledelsesmæssig loyalitet – eller diskussionen af denne værdi – kan skabe vej for en bedre opgaveløsning og en større grad af accept af mangfoldighed.

### Brug af kommunikation som proces og værktøj

Som tidligere beskrevet er forskning 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 alt altid må være dialogisk og udvikles gennem et specifikt koncept. Vi må "dialogisere" os frem, og det afgørende værktøj var den kommunikative situation. Det at kunne lytte – det at kunne illustrere forståelse – det at kunne beskrive. Vi valgte, at de 3 kursusdage konstant bestod af kommunikation og øvelser. Der var meget få teoretiske oplæg, men der var mængder af samtaler i mindre

grupper, udspørgen og interview, formidling og bevidning af det talte. Og vi valgte at fokusere på, at processen var et resultat i sig selv.

### Kobling til praksis via medbragte medarbejderevalueringer

Intet lederkursus uden praksis, uden at organisationens medarbejdere taler. Forarbejdet til kurset bestod i at hver leder havde foretaget ca. 3 interview med sine nærmeste medarbejdere om svagheder og styrker – både de organisatoriske og de personlige. Dette datagrundlag var udgangspunktet for samtaler omkring den enkeltes refleksion om egen praksis, om ledelse og om organisatoriske udfordringer. Og refleksionerne blev udsat for konfrontation med andre ledesers refleksioner. Og diskussionen af hvad der kan læres, hvad der kan forandres udgjorde en stor del af processen.

### Hvad kan andre lære af dette?

Det første er, at et ledelsesudviklingskursus i et kritisk vidensintensiv organisation kræver specialdesign. Det kræver hensyntagen til formål, til midler og til kapacitet. Vi er ikke færdige, vi er i gang med at udvikle et konkret koncept, og vi skal have koblet mangfoldighedsledelse til stresshåndtering, som også udgør en af vores udfordringer.

Men vi er så langt, at vi tør byde på nogle gode råd:

- Tænk tilstedeværelse (fysisk og mental)
- Tænk bredde og struktur (med ind i deltagergruppen)
- Tænk kommunikation (som værktøj og kompetence)
- Tænk meningsskabelse (som personlig fremtræden)
- Tænk praksis (som data og opfølgning)

God fornøjelse og kontakt os gerne, hvis I vil vide mere, eller I vil have hjælp til et kursus!



# Projekt Center for Skoleledelse

Af Camilla Sløk (forsker) og Thomas Graven (studentemedhjælp)



**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

**Folkeskolen som offentlig institution har efterhånden over 200 år på bagen. Den opfattes af den hidtidige forskning og af forskere i skolen som en særlig institution, der adskiller sig grundlæggende fra samfundets øvrige institutioner. Imidlertid er ikke alene skolen som uddannelsesinstitution, men hele uddannelsesinstitutionens område blevet mere kompleks end blot den traditionelle udøvelse af fag. Dermed er uddannelsesområdet på nogle områder kommet til at ligne mange andre af samfundets institutioner. Det udfordrer uddannelsesinstitutionernes traditionelle selvforståelse, for når kompleksiteten stiger, så stiger behovet for ledelse.**

Uddannelsesinstitutionerne står i disse år i en ledelsesmæssig brydningstid. Det gælder både inden for universitetsområdet, med ny universitetslov, og gymnasieområdet, med nye reformer og selvstændiggørelse af gymnasierne. Også grundskoleområdet er udfordret af nye måder at lede og organisere sig på, hvilket bl.a. er et resultat af målingsbølgen, med sammenligninger af bl.a. karakterer skolerne imellem. Her står lederne af grundskoleområdet og ungdomsuddannelserne med en traditionel fagprofessionel selvforståelse som baggrund. For folkeskolerne gælder, at pædagogik og det demokratiske dannelsesprojekt er i højsædet, mens det for ungdomsuddannelserne handler om at sætte faglig viden og udvikling til selvstændiggørelse af gymnasieeleven øverst på dagsordenen. Overfor dette fokus på faglighed står det voksende politiske krav til lederne af disse uddannelser om bl.a. at leve op til at skabe højere gennemførelsespro-

center. Gennemførelsesprocenten for 2008 er angivet til 80% for en ungdomsårgang på en ungdomsuddannelse. Dette vil regeringen gerne have op på 95% i 2015, hvilket er et centralt samfundsmæssigt spørgsmål i forhold til fastholdelse af velfærdsniveauet. Det forskningsmæssige og samfundsmæssige spørgsmål er derfor, hvordan disse faglige ledelser kan samarbejde om at skabe en kultur i organisationerne, som gør det muligt at få gennemførelsesprocenterne højere op. Endvidere, hvordan vi kan fremskaffe viden og forskning i, hvilke organiseringsformer og ledelsesformer der gør det muligt at leve op til de politiske krav.

På denne baggrund er projekt Center for Skoleledelse blevet til i et samarbejde mellem *University College Copenhagen* (UCC, på dansk: Professionshøjskolen København) og CBS. Samarbejdet med UCC startede som et samarbejde i 2005 med

KLEO, som er en del af UCC. Dette samarbejde finansierede i første omgang et par adjunkturer og ph.d. stipendier og udviklede sig videre gennem Camilla Sløks udvikling af kirkeledelsesuddannelsen i 2007 til ønsket om et fortsat og tættere samarbejde omkring forskning og formidling. Fokus faldt her på skoleledelse som fælles omdrejningspunkt for UCC og CBS. I maj 2008 blev der derfor underskrevet en samarbejdsaftale mellem de to parter, hvor formålet med samarbejdsaftalen bl.a. er at skabe et center i skoleledelse på CBS. Meningen med centret er at promovere forskning i ledelse af uddannelsesinstitutioner med den grundlæggende forskningsinteresse at se på, hvordan skoleledelse meningsfuldt kan begribes, hvilke nye betingelser der skabes i disse år for ledelse af og inden for skoleområdet, og hvordan skoleledelse kan være med til kvalificeret at agere på disse nye betingelser for ledelse. Et af de overordnede

formål med denne forskning er at generere til undervisningsområdet. UCC, hvorunder hører KLEO, har stor succes med deres diplomuddannelse i skoleledelse. Det er derfor et klart mål, at forskningen i skoleledelse kan omsættes til viden, der kan bruges af skoleledere i deres daglige praksis. Ved at knytte UCC og CBS tæt sammen i et forsknings-samarbejde omkring politisk styring af fagprofessionelle skulle det være muligt at opnå større viden herom. Samarbejdet mellem et forskningsmiljø i skoleledelse og praktikerne i udførelse af skoleledelse, skulle således kunne komme både forskere og skoleledere til gode. Forskerne får gavn af input fra praktikerne som en kvalificering af deres vinkel på tingene, og praktikerne får gavn af at få et andet blik på, hvorfor og hvordan de kan lede lærere, forældre og børn, og også hvordan de selv bliver ledt af samme og af forvaltning og politikere, i deres arbejde som skoleledere. En vigtig del af opfyldelsen af dette mål om at både generere forskning og ny viden til diplomuddannelsesområdet er derfor at søge forsk-

ningsmidler. Her har jeg i et tæt samarbejde med forskeren Dorthe Staunæs, (DPU) arbejdet på en ansøgning til det strategiske forskningsråd siden foråret 2008. Projekt Center for skoleledelse involverer 18 forskere og samarbejdspartnere fra CBS, DPU, Århus Universitet, Københavns Universitet og Professionshøjskolen København, og det er lykket for os at gå videre til fase 2 i ansøgningsprocessen, hvor vi søger med et samlet budget på 27 mill. Fokusområdet i ansøgningen er ledelse og styring på politiske krav til uddannelsesinstitutionerne, som fx politikernes ønske om at forhøje gennemførelsesprocenterne. Her vil projektet blandt andet afdække, hvordan der kan handles og skabes resultater der imødekommer kravet. Statistiske undersøgelser af sammenhæng mellem ledelsesformer og gennemførelsesprocent som politisk krav vil også være en central del af projektet. Som bekendt står statistikker dog aldrig alene, men kræver en nærmere analyse. Det er således ikke et projekt, der har til formål at opfylde alle politiske ambitioner, der som hovedregel er gående imod

uendeligt. Forskningsprojektet vil derimod gerne levere både kritiske og konstruktive indsigter i forhold til den måde, som ledelse af uddannelsesinstitutioner foregår på i disse år. Hvordan faglig respons på politiske krav og evnen til at give kvalificeret modspil og give andre kvalificerede løsningsforslag end de af ministerierne fremsatte vil også være en vigtig del af projektet. LPF har i mange andre sammenhænge peget på de problematikker, der gælder for offentlig ledelse generelt i disse år, og LPF er derfor oplagt til at være med til at udvikle skoleledelsesområdet set i sammenhæng med den øvrige forskning inden for offentlig ledelse. Det er problematikker som markedsføring, synliggørelse og professionalisering af de offentlige velfærdsinstitutioner samtidigt med, at den statslige styring fortsætter på andre måder end før. Det er bl.a. regeringens globaliseringsstrategi, kvalitetsreformen, kommunalreformen og uddannelsesreformer, som former nye problematikker for de offentlige institutioner.

**Disse nye betingelser for ledelse får afgørende betydning for hele skoleledelsesområdet og forventningerne til skole og skoleledelse. Et partnerskab om et center i skoleledelse vil give et forskningsmæssigt bidrag til udviklingen af området og kunne give ledelsesområdet det løft for skolen og det øvrige uddannelsesområde, som er af central vigtighed for det danske samfund i en global sammenhæng.**



# Når forskel skaber værdi – konsulenten som 'magisk' outsider

Af Irene Skovgaard Smith

**Management konsulenter leverer i stigende grad ydelser, hvor et vigtigt element er at arbejde med at implementere forandringer. På sådanne forandringsprojekter forventes konsulenterne at bidrage med viden, værktøjer og løsninger samtidig med, at de skal fungere som forandringsagenter i kundeorganisationen og involvere og arbejde sammen med ledere og medarbejdere på forskellige niveauer.**

Når vi har at gøre med sådanne ydelser, hvor eksterne konsulenter går 'i clinch med organisationen' med det formål at implementere, bliver det vigtigt at stille skarpt på hvilke muligheder og begrænsninger konsulenter reelt har for at være med til at implementere forandringer som eksternt part i processen. **Det spørgsmål er omdrejningspunktet for mit ErhvervsPhD-projekt gennemført på LPF i samarbejde med DI og Dansk Management Råd.** To danske management konsulentvirksomheder deltog med hver en konsulentopgave, som jeg fulgte. Feltarbejdet indebar observation af konkrete situationer, hvor konsulenter og interne folk arbejdede sammen i løbet af processen såvel som efterfølgende interviews med de relevante ledere og medarbejdere om deres oplevelse af konsulenterne, deres arbejde og samspillet med dem. Den ene opgave var i en *industri virksomhed* (større strategiproces og turn-around) og den anden på et *hospital* (implementering af Lean principper i en dagkirurgiafdeling)

**Konsulentens potentielle værdi skabes i kundeorganisationen**  
Traditionelt har både konsulenter og konsulentlitteraturen fokuseret på, hvordan konsulenter kan og bør agere for at lykkes, og den ideelle konsulentrolle er blevet defineret på forskellig vis indenfor forskellige

tilgange. Fælles for dem alle er dog, at konsulenten ses som en aktør der mere eller mindre frit kan definere sin egen position og som dermed også antages at kunne *levere værdi* til kunden. På den måde bliver der mindre fokus på, hvordan konsulenten positioneres i kundeorganisationen, og hvilke konsekvenser det har. I afhandlingen zoomer jeg derfor ind på den sociale position eksterne konsulenter tilskrives af interne ledere og medarbejdere.

I udgangspunktet definerer interne ledere og medarbejdere konsulenter som ikke-medlemmer af organisationen – 'de kommer udefra'. Ved hjælp af denne grænsedragning kan eksterne konsulenter på den ene side tillægges en række positive og ekstraordinære egenskaber, der gør det muligt at udføre bestemte funktioner. Disse egenskaber handler basalt set om, hvordan man i organisationen, eller i forskellige dele af organisationen, definerer 'os' og hvad 'vi' ikke er og ikke er i stand til at gøre, fordi 'vi' er insidere.

For det første kan konsulenter tillægges evnen til at kunne udfordre det eksisterende og 'åbne øjne', fordi de opfattes som værende uvidende om det faglige indhold, ikke 'sovset ind' i det daglige og ser det hele med 'friske øjne'. For det andet kan konsulenter defineres som værende

upartiske og neutrale, fordi de ikke har en intern position. Dermed kan de tillægges evnen til at overbevise og øve indflydelse på forskellige interne aktører, både horisontalt og vertikalt i organisationen, og forhandle mellem modstridende interesser. For det tredje kan konsulenter positioneres på en måde, der gør dem i stand til at udføre funktioner relateret til behovet i organisationen for dokumentation og 'bevis'. Når de eksterne opfattes som objektive, kan de blive leverandører af sandheden om - eller med andre ord et fælles billede af - hvad der foregår i organisationen, og hvad problemerne er. Sidst men ikke mindst kan konsulenter positioneres, som aktører der 'medbringer' ny viden udefra. Det vil sige, at konsulenter forventes at bibringe og på afgørende vis berige organisationen med ny viden, der ikke eksisterer internt.

På den måde kan eksterne konsulenter i kraft af outsider positionen, og dens tillagte egenskaber, gøres i stand til at udføre funktioner, der er behov for i organisationen, men som ofte ikke kan udføres fra en insider position. Outsider positionen bliver opfattet som afgørende anderledes end alle andre positioner i organisationen. Forskel gør nærmest 'magisk'. Der skabes en helt speciel position, hvorfra det potentielt er muligt at skabe bevægelse og værdi. Værdi forstået som det, der opleves som nyttigt og anvendeligt i forhold til at implementere forandringer. Brugen af eksterne management konsulenter handler således fundamentalt set om at få udfyldt funktioner og udført opgaver, som fordrer noget ekstraordinært, og

som interne ofte ikke er i stand til at udføre netop, fordi de har en bestemt intern position.

## Risikoen for marginalisering og underminering

Lige så meget som outsider positionen på den måde kan blive gjort 'magisk' i organisationen ved hjælp af differentiering, lige så meget indebærer denne differentiering også begrænsninger og risikoelementer. Outsider positionen er hele tiden tvetydig og sårbar i praksis, og lige så potentielt marginaliserende som den er potentielt værdiskabende.

Differentieringen indebærer nemlig også barrierer for indflydelse og risiko for at blive undermineret. Dette er vigtigt at understrege. Det er langt fra givet, at outsider status er lig med, at konsulenter i konkrete situationer opleves som værende i besiddelse af ovennævnte positive og ekstraordinære egenskaber. Under alle omstændigheder ikke i alle situationer. De forskellige elementer af outsider 'magien' er også hele tiden kimen til eksklusion og afvisning af den 'der kommer udefra'. Det betyder, at outsider position ikke bare er en position, der entydigt kan siges at give handlemuligheder, som ingen interne har. Det er også samtidig en position kendetegnet ved risikoelementer, der ofte er knyttet til præcis de samme tillagte egenskaber, som i andre situationer bliver positive og værdiskabende.



## Realisering af potentialet

Konsulenter bevæger sig således i et spændingsfelt mellem de handlemuligheder og begrænsninger, der knytter sig til deres position som eksterne. Realiseringen af det konstruktive potentiale beror på, i hvor høj grad relationen mellem interne folk og eksterne konsulenter ikke bare er karakteriseret ved differentiering og forskel, men også nærhed og fælleshed.

Interne ledere og medarbejdere oplever samspillet som mest ideelt, når konsulenter er i stand til at begå sig, relatere og vide som en slags interne, men samtidig handler og indgår i interaktion fra en outsider position. Det vil sige uden at miste 'magien' i den eksterne position. Dette indikerer en hårfin balancekunst, som ikke er nem at opnå og opretholde i praksis.

Den tvetydige position er teoretisk set mest konstruktiv og har størst potentiale, når den er karakteriseret ved både nærhed og distance på samme tid. I praksis betyder det at eksterne konsulenter har stærkt begrænsede muligheder for indflydelse hvis ikke de lærer organisation, kultur, mennesker, aktiviteter og hverdag grundigt at kende. Den læring sker i interaktion med organisationens medlemmer og ved at involvere sig i deres aktiviteter. Og det er grundlæggende noget helt andet end f.eks. at involvere ledere og medarbejdere i separate konsulentaktiviteter som det ofte gøres.

Samtidig skal en grad af differentiering hele tiden vedligeholdes. Man kan sige at hvis konsulenter ikke identificeres og positioneres som anderledes end og differentieret fra interne ledere og medarbejdere, så er der i princippet ikke tale om 'consulting' og potentialet af konsulenternes arbejde reduceres til hvad der kendetegner enhver anden 'ekstra ressource'.

Konsulenter og deres potentielle værdi skabes i og gennem forskel. Sociale grænser kan tjene til at adskille aktører og give deres samspil en bestemt form. Det vil sige at indramme og definere samspillet og aktørernes respektive roller og funktioner deri. Differentiering kan skabe en social position, hvorfra det er muligt at udføre specifikke ekstraordinære funktioner, fordi den udstyres med kilder til indflydelse som interne aktører ikke har så nem adgang til.

Netop derfor kan eksterne konsulenter potentielt være med til at påvirke det eksisterende i organisationer. Men det er kun et potentiale. I hvor høj grad dette potentiale realiseres afhænger af, hvordan samspillet med interne ledere og medarbejdere udvikler sig i praksis.

Smith, I.S. (2008) "Management Consulting in Action - Value creation and ambiguity in client-consultant relations". PhD series 4.2008. Samfundslitteratur.  
Smith, I.S. (2008) "Samspil med eksterne management konsulenter. Værdiskabelse og tvetydighed". DI.

**Erhvervsforsker Irene Skovgaard Smith** har succesfuldt forsvaret ph.d. afhandlingen *Management Consulting in Action*. Afhandlingen stiller skarpt på samspillet mellem eksterne management konsulenter og deres klienter. Afhandlingen dokumenterer, at konsulenter kan bidrage med værdiskabelse, men at tvetydighed også præger konsulentprojekter. Irene modtog i juni **Tuborgfondets Erhvervsøkonomiske Pris** til unge forskere. Prisen på 150.000 kr. skal bruges på et 1-årigt forskningsophold ved VU University i Amsterdam fra 1. oktober. Formålet med opholdet er at arbejde videre med materialet fra feltarbejdet med fokus på selve implementeringsproblematikken i konteksten af forandringsprojekter, men denne gang med den rolle interne ledere på forskellige niveauer spiller som omdrejningspunkt. Såvel som hvordan forskellige organisatoriske mekanismer mere generelt har betydning for den måde forandringsprojekter udspiller sig.

# Da modebranchen satte alle klude til

Af Birgit Lyngbye Pedersen

Det var risikoløst at masseproducere navnløse mængder af tøj både før og efter anden verdenskrig. Undertøj, skjorter, kjoler og andet tøj blev fremstillet som stabelvarer, der blev bundtet i størrelser, betegnet ved et nummer, omviklet af sejl garn og fyldt på hyldeerne, indtil der forelå salgsmuligheder. Varerne blev ikke forældet fra dag til dag eller fra år til år, men virksomhederne blev tvunget til både at modernisere og rationalisere, men også at specialisere sig, da branchen kom i krise under liberaliseringen i 1951. Både de enkelte virksomheder og den samlede branche måtte flytte deres fokus fra produktionen til afsætning af varerne. Forbrugere blev sat i centrum, og langsomt udviklede den danske beklædningsindustri sig til en modeindustri.

## Gennembrud til modeindustri

Overgangen til moderne produktionsvirksomheder orienteret mod markedet, moden og mærkevarer hang sammen med, at Danmark på samme tid forandrede sig politisk, økonomisk, socialt, kulturelt og æstetisk. Efter krigen kom opbygningen af velfærdsstaten og den offentlige sektors vækst som hovedtemaer til at præge den politiske dagsorden. Danmark blev samtidig etableret som designnation. I denne periode lykkedes det danske virksomheder at igangsætte en væsentlig eksport af møbler og tekstiler, og begrebet Danish Design blev en realitet. Alligevel holdt designbegrebet formelt først sit indtog i modebranchen i slutningen af 1960'erne. Da tog København kampen op med den midtjyske modeindustri i Herning og traditionerne omkring Hammerum Herred om at etablere sig som den

førende mode by indenfor landets egne grænser. Anført af navne som Margit Brandt, Sysser Ginsborg, Søs Drasbæk og Jørgen Nørgaard profilerede nye designnavne sig med modedesign til en ny ungdomskultur, teenagerne. Det skød en ny epoke i gang i dansk modeindustri historie med en bevidst design- og designerstrategi.

## Forbrugernes ønske om forandring og fornyelse

Beklædningsindustriens overgang til modeindustri gik hånd i hånd med forbrugernes stadig stigende ønske om at være "moderne". De begyndte at efterspørge bedre og flere varer, og den massefremstillede mode blev dermed knyttet til identiteten. Gennem mode blev vores forskellighed og tilknytning til andre artikuleret. Konsekvensen af tøjets tætte samspil med identiteten gav modebranchen et grundlag og skabte en mulighed for at markedsføre sig overfor forbrugere. Modebranchen har i stigende grad måtte være på forkant med og indstille produktionen efter forbrugernes ønsker om forandring og fornyelse samt deres smag og præferencer. Modevirksomhedernes evne til at manøvrere på markedet blev på samme tid underkastet skiftende forbrugskulturer. I løbet af 1950'erne udviklede danske beklædningsfabrikker sig langsomt til moderne og masseproducerende produktionsvirksomheder orienteret mod markedet. Den danske modebranche begyndte at følge internationale modestrømninger ikke kun fra Paris, men i løbet af 1960'erne blev moden knyttet til den nye ungdomskultur, teenagerne, som var opstået i London, og som den engel-

ske designer Mary Quant havde haft et særligt blik for at omsætte til mode. Design blev samtidig del af et system af markedsføringsstrategier, som måtte tages i anvendelse, da konkurrencen blev større, og produkter skulle placeres på et marked. De internationale markeder har siden åbnet sig gradvist, og Paris' æra som modens hovedstad er blevet udfordret af andre byer som New York, London og senere Milano, der har trængt sig på som alternative hovedstæder på modens landkort. Gennem tiden er modens omsætning accelereret, og virksomhederne har konstant måttet skabe nye og varierede modeller for at holde gang i produktion og forbrug. I dag er virksomhedernes entré på det internationale marked en forudsætning for virksomhedernes overlevelse.

## Den femte modeklynge i verden?

Handelsfolk, turistbranchen, offentlige institutioner og politikere blandt andre har fået øjnene op for, at dansk mode kan bidrage til en bredere markedsføring af Danmark. Den politiske opmærksomhed herhjemme har særlig fokus på København som den femte mode klynge på den internationale modescene. København blev derfor i foråret 2005 udråbt af regeringen som byen, der skal gøre de vigtigste modebyer i verden rangen stridig, da økonomi- og erhvervsstyrelsen udgav FORA rapporten *Brugerdreven innovation i dansk mode – den 5. globale modeklynge?* Rapporten peger på, at modebranchen skal statuere et vellykket eksempel på omstillingen til internationale markedsvilkår, og i forlængelse af rapportens konkluderende bemærkninger blev orga-



Birgit Lyngbye Pedersen er ph.d. stipendiat på et projekt om "design som konkurrenceparameter" finansieret af Center for Virksomhedshistorie/CBS, Grundforskningsfondens Centre for Textile Research/KUA og Designskolen Kolding.

Kontaktinfo: blp.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2643

nisationen Danish Fashion Institute (DAFI) og modekonsortiet MOKO etableret. Begge institutioner skulle støtte modebranchen som henholdsvis netværksorganisation og videnscenter. Senest har økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen i sensommeren 2008 udpeget modebranchen som det første af fire erhvervsområder, der skal skabe en fælles platform for det, han med egne ord kalder hele "modedanmark". Branchen skal styrkes til at imødekomme den globale konkurrence og bidrage til at gøre Danmark til verdens femte centrum for mode. Men selvom modebranchen har øget sine markedsandele på eksportmarkedet væsentligt, så er det ikke en samlet dansk branche, der har haft held til at slå an på det internationale marked.

## Modebranchen i dag

De tre største danske modevirksomheder i dag, Bestseller A/S, BTX-Group og IC Companys A/S står for 75% af den samlede eksport af modetøj. De har hver især adskillige og forskellige brands under samme tag og kan drage fordel af én samlet division i virksomheden, der kan udvikle kendskab til og salg på eksportmarkeder. Til gengæld er det som regel de mindre og mellemstore modevirksomheder som Bruuns Bazaar, Munthe plus Simonsen, Rützou og By Malene Birger blandt mange andre, der primært høster mediernes opmærksomhed. Deres branding hænger sammen med virksomhedens en eller to designere, der selv lægger navn til virksomheden. De seneste år er der kommet flere nye mindre virksomheder til som blandt andre Baum und Pferdgarten, Henrik Vibskov, annhagen og Stine

Goya. De har alle på samme måde organiseret sig efter markedets nye vilkår, har outsourcet produktionen, og satser på at sælge deres tøj i både ind- og udland.

## En branche i medvind

Den danske modebranche er i dag en af Danmarks største eksportindustrier, der arbejder på et internationalt, ustabil og omskifteligt marked. Eksporten af modetøj er større end nogensinde, og branchen har særligt de senere år opnået megen omtale, ikke kun indenfor men også udenfor landets grænser. På avisernes forsider, i diverse tv kanaler, over elektroniske sider og til et voksende antal modemagasiner er opmærksomheden omkring dansk modetøj stor. Mange af branchens designere har fundet vej til de forskellige medier, og her portrætteres de ofte som helte. Branchen er også at finde på avisernes erhvervsider, den er blevet genstand for politisk bevågenhed, og risikovillige investorer har vendt sig mod branchen som investeringsmulighed. I dag betragter både stat, offentlighed og branchen selv modebranchen som et af de stærkeste designområder herhjemme. Og det afspejler sig på de enkelte modevirksomheders bundlinje.

Min afhandling undersøger, hvad der har løftet dansk modeindustri til den position, som vi ser i dag. Spørgsmålet er, hvordan branchen fra 1945 og til i dag gennem markedsføring har kunnet fastholde sin position trods skiftende forbrugskulturer. I den hidtidige og dominerende historieopfattelse om den danske modebranches gennembrud i efterkrigstiden og udviklingen frem

til det, som branchen selv og medierne i dag kalder en "guldalder", er det blevet fremført, at succesen først og fremmest skyldes det særlige danske design og designernes dygtighed. Men samspillet mellem producent og forbruger samt markedsføringen af moden gennem et netværk af både individuelle og kollektive indsatser af forskellige historiske aktører gennem tiden er en uoverset faktor i historieskrivningen. Dette netværk af aktører har skabt en bestemt forståelse af dansk mode gennem tiden, og indrammet den måde forbrugeren har givet moden mening på.

I dag er danske modevirksomheder oppe på at levere to til otte kollektioner om året. Branchen er tvunget til hele tiden at se fremad, og produktionstiden er kort og koncentreret. I efterkrigstidens overgang fra stabelvarer til modevarer var "Picadilly" og "Pigalle" bare to af de udlængsels skabende varemærker. Og dengang advarede de faglige organisationer mod nok så godt et navn og den størst tilrettelagte reklamekampagne. Det var med tøj som med flødechokolade, mente Textilfabrikantforeningen, "Man spørger almindeligvis efter et stykke flødechokolade med nødder – langt mere sjældent efter den bestemte fabriks flødechokolade, og ligesådan er det i mange tilfælde indenfor tekstilbranchen". Det er svært at forestille sig i dag, hvor vi står i den omvendte verden.

Foto: Bruuns Bazaar og Wonderful Copenhagen