

lpf nyt om ledelse

nr. 3 · december · 2006 · 9. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Tema: Ledestjerner og talenter

Mød i dette nummer bl.a. Lone Scherfig, Ritt Bjerregaard og Ole Thyssen.



Den Kongelige Ballet opfører Etudes. Foto: Martin Mydtskov Rønne, www.mydtskov.dk.

Leder	2	Politisk lederskab forpligter	8	Med turbo på talenterne	16
Kære chef: Stil de rigtige spørgsmål	4	Ledestjernen	10	Tietgen, biografien og historiens nytte	18
Det kræver talent at lede talenter	6	Filmstjerne søges!	12	Begivenheder	20
		Eliteidræt og forskning	14		



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder: Det store guddommelige lederlag - om talenter og talentledelse

Af Eva Zeuthen Bentsen, Institutleder

Du sidder nu med julenummeret af LPF nyt i hånden, og den gode nyhed er, at det er udkommet, og at det er blevet et julenummer. Den anden gode nyhed er, at vi synes, at det sætter en dagsorden, der handler om talentledelse. Dagsordenen forholder sig både til genstanden; dem der er talenter, til mentorerne; dem der guider og til processen; den vej vi går. De 3 vise mænd i dette nummer er kvinder; alle i stand til at spotte talenter på en lysende himmel.

Den ikke så gode nyhed - der altså ender godt på trods - er, at vi i lang tid planlagde en anden type nummer. Provokerende, ikke politisk korrekt, anti-ledelsesorienteret. Nummeret skulle handle om, hvad det er, at danske ledere ikke kan, hvornår deres selviscenesættelse tager overhånd, om det virkelig er sådan, at "Højeste snit tiltrækker laveste fællesnævner?" Men det får vi ikke noget svar på her. Vi kunne faktisk ikke finde nogen, der gerne ville fortælle den historie. Jo - Ole Thyssen vil gerne fortælle om ledelsesaversion, også i en juletid, men det var kun den ene side af mønten, vi savnede ledernes perspektiv, og noget der var lidt mere generaliserbart og empirisk forankret.

Så vi drejede det lidt. Til en meget aktuel diskussion om talenter og talentledelse. Om stjerner og vandbærere. Mest om stjerner. Til en diskussion, hvor vi har forsøgt at indkredse, hvad der ligger i begrebet talentledelse, hvordan man spotter talenter, hvad der kræves for at lede dem og hvordan processen med talentudvikling kan finde sted. Og hvor man med lidt god vilje - når det nu er et julenummer - kunne se på talenter som en trussel mod et ledelsesestablishment.

Vi har ude i den virkelige verden talt med 3 kvinder, der hver repræ-

senterer et segment inden for talentudvikling, nemlig den politiske verden, konsulentverdenen og den kreative verden. Deres tale om talentudvikling er klar, men ikke entydig; talentudvikling er under alle omstændigheder noget, der finder sted i en tæt kobling til en faglighed og nogle faglige kompetencer. Der er klart forskel på talentspotning og udvikling i en politisk primært rationel og magtfokuseret verden og i en kreativ uforudsigelig sensitivetsbetonet verden. *Overborgmester Ritt Bjerregaard* taler om politisk talent som evnen til at kunne formulere sig, kunne overskue og tackle en kritisk forsamling af borgere og som havende en meget høj grad af arbejdsevne. *Nina Petersen, Direktør i Deloitte*, taler om, at danske ledere generelt har en lav magtdistance og er selvberørende og derfor har personlige kompetencer, der kan håndtere at udvikle et talent. *Nina* afliver myten om, at talentudvikling i det etablerede danske virksomhedsliv tilhører det ustrukturerede og kreative, men peger på, at det i meget høj grad kræver systematik at sørge for, at talenter udvikles, så de passer ind i organisationens overordnede strategi. *Lone Scherfig* taler om talent-syn og talentudvikling i en kreativ verden, hos Zentropa, hvor politisk ukorrekthed er en gave i sig selv, og hun åbner en boks med et langt

mere uforudsigeligt blik på, hvad det er at identificere talent, bringe skuespillere fra en type af rolle til en anden, og frem for alt bruge forskellige typer af talenter til at skabe noget, der er anderledes, end det man oprindeligt havde forestillet sig. Og *Lone* taler om, hvordan det giver hende selv en faglig og afgørende nødvendig udviklingsorientering, når hun konstant bringer nye ukendte kompetencer på banen i en fælles produktionsproces.

Også sportens verden er repræsenteret. *Ole Lange* har interviewet *Else Tranbæk*, som beretter om talent i en verden, hvor der fokuseres på at spotte talent, når det er præstationsrelateret fysisk potentiale, hvor man skal have specifikke motoriske evner, og hvor betydningen af forældre og omgivelser også spiller ind.

Jesper Bjørn og *Jeppe Skov Eriksen* stiller i deres artikel de spørgsmål til talentudvikling, som den kompetente leder bør stille sig selv. At det handler om at kunne jonglere indenfor to områder; et genstands-område - den der skal talentudvikles, og en vej - den karriere, der leder fra at være et ubeskrevet blad til at være en stor kompetence inden for et felt. Inden for begge områder er der hjælp at hente i teknikker om career planning, work-



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

force planning og performer focus. Men talentledelse skal i særdeleshed knyttes til strategisk udvikling og til innovation, og hvordan gør man så det? Her knytter *Flemming Poulfelt* i sin artikel an til en struktur hvor rekruttering, udvikling, udvikling, udvikling og afvikling kan

være måden at tænke talentledelsesprocessen på.

Det samlede julebillede er, at talentledelse handler om at kunne se noget, der er unikt og samtidig modsvarer organisationens kerneopgaver, kunne bruge sig selv og

organisationens ressourcer på at udvikle og fremme det yderligere og være helt parat til at lade sig udfordre af det, man ikke havde regnet med at se.

Glædelig jul og Godt Nytår!



Formidling af talent: **LPF-professor Niels Åkerstrøm Andersen** interviewes på BogForum 2006.

Kære chef: Stil de rigtige spørgsmål

Af Jeppe Skov Eriksen & Jesper Bjørn

Udfordringerne for dagens virksomheder er mange: demografiske forandringer, globalisering, politisering af hvad der førhen var virksomhedsinterne anliggender. Som følge af 'de små årgange', er evnen til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft en af de vigtigste konkurrenceparametre i de første år af det nye årtusind. Svaret på virksomhedernes kvaler synes i stigende grad at koncentrere sig om værktøjer til talentledelse og -udvikling. Dette illustreres også ved det store udbud af standardiserede ledelses- og styringsmodeller, som virksomhederne hungre efter i jagten på talenter og dermed på næste generation af innovatører. Innovatører, der skal sikre at virksomheden er et skridt foran konkurrenterne ved hele tiden at introducere nye, revolutionerende produkter, som grundlæggende forskyder konkurrencesituationen og skaber nye markeder. Det er talenternes kreativitet og evne til nytænkning, der er drivkraften i opfyldelsen af denne målsætning, og midlet til at indfange disse egen-skaber hedder *talentledelse*.

Alle synes at være enige om vigtigheden af talentledelse. Den populære væsentligheds- og aktualitetsindikator Google giver over 1 mio. hits, og hvis man skal tro virksomhedernes signaler, så skorter det heller ikke på vilje til at forholde sig til talentledelse som et selvstændigt indsatsområde. I stillingsopslagene hedder det ikke længere "nye medarbejdere søges"; det hedder "nye talenter søges", og Personalestyrelsen har sågar lavet en *talent-politik* for det offentlige. Den store udbredelse tyder umiddelbart på, at talentledelse er et

område, som virksomhederne satser på strategisk. Men kun umiddelbart. Ser man nærmere på den mangfoldige praktikerlitteratur om talentledelse, tegner der sig nemlig et andet billede.

Talentledelse tilregnes ofte *Human Resources*, og alt for ofte bliver talentledelse endnu et værktøj, man tager ned fra HR-hylden. Desværre. For dermed forpasses muligheden for at udskille en vigtig konkurrencemæssig parameter. Hvis talentledelse skal skabe værdi for den enkelte virksomhed, må det nødvendigvis udmærkes som selvstændigt organisatorisk indsatsområde, og ikke blot reduceres til en komponent i virksomhedens HR-indsats. At gøre talentledelse til et selvstændigt indsatsområde indebærer naturligvis, at talentledelse må inkorporeres i virksomhedens overordnede strategi, for først da kommer talentledelse på højde med målsætningen om at skabe nye markeder gennem fornyelse og kreativitet.

Kendte figurer?

Definitioner eller selvstændigt formulerede succeskriterier for talentledelse er i praktikerlitteraturen så bredt beskrevet, at operationalisering og begrundelse for talentledelse ofte sker med henvisning til *benchmarking* og *best-practice*. *Career planning*, *recruiting*, *succession planning* og *assessment* er blandt de talrige HR-værktøjer, som bruges til talentledelse. Fælles for de mange udlægninger af talentledelse er, at de samler sig i tre figurer, der viser tilbage til HR.

Den første figur har særlig blik på rekruttering, udvikling og fastholdelse, men det afgørende er, at disse opgaver løses med en øget hastighed. Etablering af online-baserede systemer eller etablering af tværororganisatoriske systemer, som muliggør f.eks. *career planning*, er svaret. Men at systemerne eksempelvis gør rekruttering hurtigere og mere smidig ændrer ikke ved det forhold, at det stadig er den samme HR-indsats, der varetages.

En anden retter sig mod sikringen af talentmassen og dennes flow gennem virksomheden, primært for denne figur er planlægning og forståelse af virksomhedens eksisterende ressourcer, så den rette arbejdskraft sikres på det rette sted. Igen repeteres værktøjer til at lette overtagelse og overdragelse af eksisterende stillinger, f.eks. *succession planning*, eller *workforce planning*, hvor der udarbejdes procesbeskrivelser, karriereplaner og omkostningskalkuler for stillingsrokader i virksomheden. Alt sammen værktøjer som genfindes indenfor HR. I den tredje og sidste figur betragtes talentet mere generisk. Talentet knyttes til den enkelte person, enten klassificeret som *high performer* eller med den antagelse, at ethvert individ har et talent som er af værdi for virksomheden. Klassifikation af talenter fra high performer til low performer er udbredt. Tendensen er, at virksomheden skiller sig af med low performers og belønner high performers. At anse ethvert individ som et talent er afgjort en sympatisk tanke, men så absolut ikke strategisk. Det giver ikke mulighed for at allokere de rette ressourcer til det

enkelte talent, for at alle medarbejdere er lige vigtige for virksomheden, er naturligvis ikke tilfældet.

Disse tre figurer for talentledelse ligner, hvad der i forvejen hører til under HR, og alle tre trækker på den samme logik, som også ligger til grund for veletablerede koncepter om karriereudvikling og –planlægning. Hvis talentledelse skal have noget selvstændigt at byde på og ikke blot få en kort og flygtig tilværelse som nyt buzzword for, hvad der bl.a. kendes som karriereplanlægning, er det nødvendigt at se talent i et anderledes perspektiv.

'Talent' eller 'karriere'?

Skal talentledelse udskilles som selvstændigt indsatsområde, er det naturligvis afgørende at finde en måde at skelne mellem *talent* og *karriere* på. Kigger man på ordenes historiske betydninger, finder man ud af, at ordet *karriere* kommer af det latinske *carrum*, der bl.a. betyder en bane for køretøjer. Derudover har *carrum* også forgreninger til det at bære (eng. carry). Gennem græsk kan talent ligeledes spores til det at

bære. Talent var en romersk måleenhed for vægt svarende til den vægt en soldat kunne bære under march.

Karriere og talent er altså betydningsmæssigt beslægtede, men peger i to forskellige retninger hvad angår deres vinkel på den proces, de begge beskriver: at bringe noget fra A til B. Mens karriere betoner selve *vejen* fra A til B, refererer talent til *genstanden*, som skal bringes. Denne forskel er vigtig at holde sig for øje, inden talentledelse sættes på samme formel som karriereplanlægning eller for den sags skyld øvrige HR-værktøjer.

Imidlertid er konklusionen ikke, at der vindes noget ved at skifte fra fokus på *vejen* til fokus på *genstanden*, idet begge perspektiver er afgørende for at forstå hele processen. Det vil altså sige, at det er nødvendigt med en helhedsbetragtning, som fokuserer på både vejen og genstanden, på karrieren og talentet. En helhedsbetragtning, hvor karriereplanlægning fortsat er knyttet til HR, men lader talentledelse

indgå som selvstændig del af den overordnede virksomhedsstrategi.

Hva' så?

Når virksomheder i dag efterspørger innovatører, som kan overskride markedets grænser for konkurrence gennem fornyelse og banebrydende produkter, udfordres virksomhedens strategitænkning, idet strategien med at optimere virksomhedens tiltag efter fastlagte spilleregler ikke længere er tilstrækkelig. Derimod må strategien have karakter af at overskride vante handlemønstre og sætte nye standarder. Ved denne forståelse af strategibegrebet har konkurrenterne ikke længere samme betydning for virksomhedens strategiske valg, og virksomhedens evne til at overskride konkurrencesituationen bliver afgørende. Det er denne evne, talentledelse skal tilvejebringe.

Hvis ønsket er, at talentledelse skal skabe innovation og nytænkning, er følgende spørgsmål afgørende: Hvordan kan talentledelse forankres i en strategi, der har karakter af forskydning?



Jesper Bjørn og Jeppe Skov Eriksen specialestuderende på cand.merc.(fil.). Med afsæt i Lewis & Heckmans artikel "Talent Management: A critical review" undersøges talentledelse som konstitutiv strategi. Specialet forventes indleveret foråret 2007.

Kontaktinfo: jb.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3637

Det kræver talent at lede talenter

Af Anje Schmidt & Eva Zeuthen Bentsen

Autenticitet, menneskelig dannelse og systematisk ledelse er nogle af de afgørende parametre for succesrig talenthåndtering i Deloitte Business Consulting

I det herrens år 2006 går snakken om talenter, men det er ikke så underligt endda. Vi lever trods alt i den del af verden, hvor mennesker er det største konkurrencebarometer overhovedet. Danmarks produktion er båret af talentfulde hoveder, der udgør den afgørende forskel inden for fx design, udvikling, service og rådgivning. Samtidig er effekterne af de små ungdomsårgange for alvor begyndt at vise sig på arbejdsmarkedet – hvor det ikke længere er det at få et godt job, der er udfordringen for nutidens unge, men at vælge mellem de mange spændende tilbud. Derfor er talentledelse for alvor kommet på dagsorden i mange danske virksomheder som en metode til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. En af dem, der i særdeleshed mær-

ker dette, er Nina Petersen, der er direktør for Deloitte Business Consulting i Danmark.

Nina har et dobbeltblik på problematikken; Eksternt i forhold til danske topledere, hvor hun som konsulent er tæt på den personlige ledelsesadfærd og internt i forhold til, hvordan en videnstung virksomhed som Deloitte selv udøver talentledelse:

”Talenthåndtering handler ikke kun om stjernerne – det er blevet et meget bredt begreb, som handler om at behandle alle mennesker, som de talenter de er. For hvis man ikke gør det, har man dem ikke. De unge er så få, at de kan tillade sig at være meget kritiske. Det gør, at behovet for ledelse bliver anderle-

des, men også større, for det handler i høj grad om at skabe nogle miljøer, hvor folk føler sig hjemme – og de skaber altså ikke sig selv”.

Talentsfuld ledelse

Sammenlignet med andre europæiske ledere mener Nina Petersen, at danske ledere har et særligt blik for mennesker, som absolut ikke er ueffektive, hvilket også afspejles i den lave magtdistance i samfundet generelt. ”I Danmark er det fx tydeligt, at når man skal håndtere højtuddannede talenter, så kommer man ikke langt ved at beordre, derimod skal lederen motivere og give plads og rum. En forudsætning for at være en god leder er derfor, at du ikke er bange for at udvikle nogle talenter, der er dygtigere end dig selv. Det kræver strategisk klarhed og udsyn, evne til at sætte struktur på tingene, at kunne vise sin anerkendelse, men også at være i stand til at kombinere kompetencerne på nye måder, så du adskiller dig fra konkurrenten. Menneskeligt må du som leder være selvberørende og udstyret med høj selvtilid, hvis man for alvor vil drive talentledelse. Jeg synes, de fleste meget dygtige ledere er karakteriseret ved at være modne i den forstand, at de har det overskud, der skal til, for at kunne se udover egen næsetip”.

I lighed med andre virksomheder i professionelle miljøer var opfattel-





Nina Petersen er adm. direktør i Deloitte Business Consulting og har mere end 20 års erfaring med gennemførelse af konsulentopgaver inden for forskellige brancher. Ninas primære arbejdsområde er transformation af offentlige organisationer gennem udvikling af nye strategier, design og implementering af nye styringsformer, ændre organisering og it-understøttelse af processer.

Nina er cand.scient.pol. og bestyrelsesmedlem i Dansk Management Råd. Hun er endvidere medlem af Det forskningspolitiske Udvalg og Udvalget for Offentlig og Privat Samarbejde i Dansk Industri samt medlem af det rådgivende udvalg og censor ved Master of Public Administration ved CBS.

sen i Deloitte tidligere, at selvledelse var sagen, og personaleledelse noget der hørte hjemme i mere hierarkiske organisationer. "Men vi fandt ud af, at folk i virkeligheden savnede et sted, hvor de hørte til og med en gruppeleder, der både skulle være en samlende person og et fagligt fyrtårn. Derfor opgraderede vi vores mellemliderlag fra at være tyndt og nærmest usynligt til i virkeligheden at være nogle, der bedriver personaleledelse. Det betyder, at vi ikke længere kun udvælger folk til linielederfunktioner pga deres faglige kompetencer, men nu også tager afsæt i deres ledelsesmæssige kompetencer, dvs. medarbejdere, der allerede fx gennem projektleder-funktionen har udvist et ganske særligt talent for ledelse", forklarer Nina Petersen.

Selvom Nina Petersen er overbevist om, at kunsten at spotte talenter er noget de fleste ledere mestrer, er det også hendes oplevelse, at et eksternt blik somme tider kan være ganske hjælpsomt i forhold til at identificere, hvem der er særligt lysende i organisationen. "Et talent er for mig en, der hele tiden evner at være i fornyelse og har en blanding af nogle faglige og personlige kompetencer, som er distinkte. En travl topleder langt fra linien kan nogle gange have svært ved at se skoven for bare træer, og så ender det tit med Tordenskjolds soldater, hvis man ikke eksempelvis får vendt mulighederne med en udefra", mener Nina Petersen.

Performance Management

Talenthåndtering er imidlertid ikke kun en blød disciplin – det er lige så meget et spørgsmål om

systematisk ledelse af mennesker. Kort sagt handler det om at koble talenthåndteringen til virksomhedens strategi. En strategi som skal være operationel, så medarbejderne kan se sig selv i den og ved, hvilke forventninger virksomheden har til dem. "Hos Deloitte laver vi 4 års strategiplaner, som vi omsætter til kompetenceplaner. På den måde får vi godt overblik over, hvilke typer personer vi skal rekruttere og selv kan udvikle. Samtidig arbejder vi systematisk med målsætninger for vores medarbejdere. Akademiske talenter forventer at kende målet og de vil vide, hvad der skal til for at performe på niveau og over niveau. Hele kunsten hos os er at kunne forudsige, hvilke type projekter der vil være efterspørgsel efter, således at vi kan markere banen for de kommende fire år. Vi laver således årsaftaler med vores medarbejdere mhp at kunne afstemme og matche forventningerne. Endelig har vi også en meget systematisk evalueringskultur på alle jobs, som bliver opsummeret i halv- og helårs-vurderinger. Dette kræver, at man har fuldstændig styr på sine data, at medarbejderne kender succeskriterierne, og at man som leder udviser klarhed om fairness og overblik – ellers går det helt galt. Hos os er talenthåndtering derfor også performance management. Derfor har vi kombineret Talent Management og Performance Management i vores HR ydelser."

Lederidealer

Sit eget ledelsesmæssige talent har Nina Petersen udviklet med inspiration fra nogle af de ledere, hun er blevet udsat for undervejs. En af dem der står tydeligst i erindringerne

er fra studiejobbet som sygemedhjælper, hvor lederen, fru Mandrup, var sygeplejerske af den gæve slags. Hun var rollemodel med stort R og på alle niveauer. Af hende har Nina Petersen lært, hvor vigtigt det er, at der overensstemmelse mellem det man siger, og det man gør: "Det er helt afgørende for mit ledelsesmæssige ideal, at det jeg beder andre mennesker om at gøre, det kan jeg principielt også selv gøre. Hvis man vil lede andre mennesker, er det alt afgørende, at man fremstår autentisk. Når man eksempelvis fremlægger sin strategi, skal man virkelig stå inde for den og tro på, at den gør en forskel".

En anden leder der har gjort indtryk undervejs var kontorchef i KL. En af hans gode kvaliteter var evnen til teamdannelse. "Når man snakker talenter bliver det ofte gjort til en individuel ting. Men talentfuld ledelse må også handle om få folk til at spille sammen optimalt, dvs. man skal ikke bare kunne se de enkelte talenter, man skal kunne kreere teams og anerkende, at der på et hvert hold er forskellige roller, der skal spilles. De dygtige topchefer er opmærksomme på, hvad de selv kan, og hvad de er mindre gode til og ved derfor, hvordan de skal sætte et vinderhold. At bedrive god ledelse er andet og mere end personlige egenskaber og kompetencer. En strukturel tilgang er ligeså nødvendigt for udøvelse af den svære kunst at lede talenter", slutter Nina Petersen.

Politisk lederskab forpligter

Af Anje Schmidt & Eva Zeuthen Bentsen

Det er ikke let at få foretræde for Ritt, og der er lidt af en "at komme til te hos dronningen" stemning over mødet. Dels er myterne om personen mange, dels er magtsymbolerne i rådhusets meget store mødelokale ganske tydelige, stolene er massive, med rødt plys, og fysisk kan man i hvert fald konstatere, at der er særdeles højt til loftet. Vi vader gennem en hob af bureaukrattalenter i et stort forlokale og starter så med minutiøs præcision en snak om politisk talent med en overborgmester med overraskende stor humoristisk sans. Det udfordrende i dette højtloftede rum er, at man egentlig helst vil spørge ind til det at være et talent, hvordan det er, og hvordan arbejdslivet kan føles for talenter i en verden fuld af modgang. Velvidende at interviewpersonen som 65-årig nok er et stykke over talentaldersgrænsen, og at det derfor er rollen som talentudvikler, der er det centrale. Så det er den vinkel vi forfølger, selvom det snart viser sig, at det at udvikle talenter og det at identificere sig med dem, er tæt forbundne elementer.

Så efter mere end 35 års virke i dansk politik – og noget modgang - hvad vil det med et politisk talent egentlig sige, og hvem har Ritt på "samvittigheden"?

Forbløffende hurtigt bliver det til en snak om kvinder og politisk kompetence. "Det jeg kigger efter hos et ungt menneske er evnen til at kunne udtrykke sig klart, ikke at være bange for at tage ordet i store forsamlinger og have en stor arbejdsevne. Vedkommende skal simpelthen have det gemt, at man ved, at noget er træning, noget er

talent, men især at der handler rigtig meget om almindelig hårdt arbejde". Man kommer til at tænke på ejendomsrådgjævernes ynglingsbegrundelser (beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed), når Ritt gang på gang præciserer det hårde arbejde. Først hårdt arbejde, så lidt mere hårdt arbejde og til sidst lidt hårdt arbejde. Man fornemmer, at det ikke er hos Ritt, medarbejderne kommer med alt for mange begrundelser om syge børn, forældremøder, manglende madpakker i institutionen, og hvad der ellers kan forstyrre en arbejdsdagsorden. Hun siger selv, at hun gerne vil forstå det, men hensynet til sagerne eller i særdeleshed sagen med at få kørt kommunen i gear, tæller meget mere i regnskabet. Og hun forklarer med en god portion selvironi, at hun lever med at måtte godtage enkelte børnerelaterede arbejdsunddragelser, og at hun har været ked af at måtte ansætte både en administrerende direktør og en sekretariatschef, der var mænd – hun ville klart have foretrukket kvinder på posterne. Men udfaldet med de to mænd skyldes blot, at mændenes kompetencer på nogle områder var bedre og længere går kønskvoteringen så heller ikke. "Jeg er 65 år og skulle have rådhuset til at køre fra dag 1 og var derfor nødt til at gå efter den mest kompetente. I mine yngre dage ville jeg ville jeg måske nok i højere grad have givet stillingen til en kvindelig ansøger i forventningen om, at hun om 1-2 år vil være på samme niveau som manden. Men det er ikke dagsordenen nu. I stedet prøver jeg på andre måder at forbedre vilkårene for kvinderne i kommunalforvaltningen ved fx at tilbyde dem mulighed for at træne

deres lederegenskaber på særlige talentkurser, ligesom vi har lavet et særligt program for at få mænd til at tage lige så lang barselsorlov som kvinderne." Hos akademiske talenter kigger Ritt specielt efter selvstændighed, initiativ og evnen til at håndtere sammenhængende problemstillinger. Et nyere eksempel herpå er Louise Saaby Høst, som startede som studentermedhjælp, var kampagnechef i valgkampen og nu er ansat som chefkonsulent i Københavns Kommune.

Det er også tydeligt, at Ritt Bjerregaards fokus inden for talentudvikling primært har primært været på unge kvindelige politikere. Ritt bruger selv ordet forpligtelse, at man faktisk har en moralsk forpligtelse til at gøre op med noget af den ulighed, og det som uligheden genererer - i særdeleshed når man selv har været udsat for det. Hun har livet igennem har følt det meget udpræget, at der altid har været for få kvinder. "Derfor har jeg altid, når jeg har haft en lederpost, følt det som en moralsk forpligtelse at være særlig opmærksom på at give kvinderne nogle chancer både i det politiske og i det embedsmæssige. Men chancen skal naturligvis kun gives til personer, der indeholder noget. At de har nogle af de egenskaber, jeg tror, der kræves for at nå langt i politik, uden at de nødvendigvis skal være en kopi af mig".

Det nyeste eksempel på et talent, Ritt har hjulpet frem, er Anne Vang, som 23 år gammel og nyvalgt medlem af Borgerrepræsentationen blev udnævnt til politisk ordfører for Socialdemokraterne. "Det var klart en satsning, men jeg vurderede, at

hun allerede i valgkampen havde vist sit potentiale og var ikke bange for at kaste hende ud i det. Men nu nøjes jeg ikke bare med at give talenterne nogle udfordringer, jeg viser tydeligt, at jeg virkelig tror på dem og har tillid til dem. Hvis vi tager eksemplet med Anne, så sendte jeg hende ud til Kløvermarken velvidende, at hun ville være den mest upopulære person i forsamlingen, men hvis hun kunne klare det, så havde hun virkelig bestået en prøve. Bagefter tager jeg naturligvis tid til at følge op ved at spørge indtil, hvordan hun har oplevet situationen. Jeg snakker løbende ret meget med dem”.

Men hvorfor er det egentlig lige, at man gider at blive ved og ved med at hjælpe nye talenter frem? ”Jeg vil nærmest sige, at det manglede da bare. Jeg har igennem mit politiske liv selv skulle overvinde nogle van-

skeligheder, og hvis jeg kan være med til at gøre tilværelsen nemmere for de unge talenter ved at støtte dem, så gør jeg naturligvis dette. Det er en meget stor glæde for mig at kunne følge deres udvikling”. Selvom politik et langt stykke er vejen er en stor magtkamp, mener Ritt Bjerregaard ikke, at den behårde konkurrence i sig selv udgør en barriere for talentudvikling. ”Uden at jeg vil kalde det særlig systematisk arbejdede jeg i min tid som gruppeformand for Socialdemokratiets folketingsgruppe en del med både yngre kvinders og mænds talentudvikling, også selvom nogle af de lidt ældre medlemmer beskyldte mig for at favorisere de unge”.

Lige siden sin indtræden i Folketinget i 1971 har Ritt Bjerregaard nærmest været berygtet for sin evne til at samle de rigtige folk omkring i kaffeklub-

ber. Denne tradition er ført videre på Københavns Rådhus, hvor Ritt har samlet de kvindelige medlemmer af Borgerrepræsentationen Socialdemokraterne, SF og De Radikale i et netværk som et forsøg på at danne en modvægt til mændenes netværk omkring fx idrætsklubberne. ”Nu har vi kun haft et møde indtil nu, og de næste er planlagt til næste år, men jeg tror, at netværket kan udvikle sig til at være et ganske nyttigt samtaleforum”, smiler hun snedigt.

Vi ender ud med et mere klart billede af talentledelse på Københavns Rådhus. At det handler om at kunne se det, føle en forpligtelse til at gøre det, have et overskud både professionelt og menneskeligt til ikke at føle sig truet og kontinuerligt prioritere at følge op på det. Og at det på den måde ligner andre former for strategisk organisationsudvikling.

Og talenterne; hvad skal de kunne? De skal kunne sige hvad de vil, hvor de vil hen, de skal arbejde hårdt, udvise selvstændighed og initiativ og håndtere komplekse problemstillinger. Og helst; prioritere sagen over meget andet.

Audiensen er ved at være slut og vi spørger til, hvordan man håndterer talenter, der pludselig viser sig ikke at være talenter alligevel. Borgmestertalenter fx. Svaret falder uden tøven: ”Ledelse er jo ikke kun glæden ved, at det går godt. Det er også at kunne skære fra, og det skal man kunne både i forhold til mænd og kvinder”. Man fornemmer, at selvom mange kvinder finder den side af ledelse ubehagelig, er det ikke hos Ritt, man finder nogen kære mor. Politisk ledelse og talentudvikling er ikke for tøs drenge.

Man går derfra med en følelse af, at Helle Thorning, Lotte Bundsgaard og Anne Vang har været heldige. At de blev og bliver spottet og hjulpet og coachet og promotet og karrierevejledt. Men at heldet mest af alt forfølger de dygtige.

Ritt Bjerregaard, siden 1. januar 2006 overborgmester i København. Blev valgt til Folketinget 1971, Undervisningsminister 1973, Undervisningsminister 1975-78, Socialminister 1979-1981, Formand for den Socialdemokratiske Folketingsgruppe 1987-1992, EU-Miljøkommissær 1995-99, Fødevareminister 2000-01. Læs mere på: www.ritt.dk.



Ledestjerner

Af Ole Thyssen

Johs. V. Jensen skar skibe som dreng, jeg skar tænder. Grunden var ledelse og lede ved ledelse, så jeg allerede i knæhøjde vidste, at ledere er ledere end andre.

Min ledestjerne var en ihærdig far, som havde stærke meninger om, hvordan en dreng skal opføre sig og være klædt. Selv om jeg principielt var imod, havde jeg ikke meget at være imod med, så han vandt de fleste gange, hvad der selvfølgelig betød, at jeg blev et stammende og neglebidende barn, ude af stand til at lede mig selv. For at overleve måtte jeg finde særlige områder, hvor han ikke kunne blande sig. Der var selvfølgelig skolen, men den var ligesom ikke rigtig min egen. Mit første selvstændige ståsted var musikken, men efter at jeg i diverse orkestre have prøvet fløjte, trompet, althorn, piccolo og klarinet, nåede jeg til den konklusion, at musikken nok havde bedst af at være et privat foretagende, udøvet på en sidelinje, hvor jeg kunne lave min egen larm fjernt fra verdens. Kun min familie er ofre for mine ensomme øvelser på tværføjte, som kan få mælk til at skille, katte til at tabe håret og fugle til at falde døde om midt i flugten. Jeg elsker den fløjte med en kærlighed, som desværre ikke er gengældt.

Det store gennembrud i min karriere kom, da jeg i 2.G solgte min klarinet og købte en skrivemaskine. 200 kr. var det magiske beløb, knap syv gange så meget som det kostede at forråde Jesus. Herefter åbnede der sig en hemmelig og magisk verden, hvor jeg kunne være min egen ledestjerne og skrive hvad der passede mig (og selvfølgelig skriften). Med

Min ledestjerne var en ihærdig far, som havde stærke meninger om, hvordan en dreng skal opføre sig og være klædt.

ordene i ryggen kunne jeg pleje min stærke modvilje mod lede stjerner. Som baggrund for en broget karriere, bestående af lige dele stipendier, løsarbejde og arbejdsløshed, var ordene min ene kilde til en stærk oplevelse af lykke. Den anden kilde er ikke emnet her. At skrive fik et skær af nødvendighed, indsigtens gennembrud var den salige belønning, og abstinenser var den sørgelige straf, hvis der var *dies sine linea*. Mange undrer sig over, at det at sætte bogstaver sammen kan være så sødt. Men det er jo ikke bogstaverne, som er vigtige. Det er derimod de skyer af mening, som man kan få til at formere sig, flytte sig og fortætte sig i magisk takt med ordene, ligesom de slotte i Vesterled, salmen taler om.

Da jeg efter femten år i en ødemark, kaldet offentligheden, blev ansat på CBS, havde jeg skrevet så mange ark papir, at det vil være en misvisende at sige, at jeg var et ubeskrevet blad. Jeg havde mine vaner eller, som vi filosoffer siger med skyldig hensyntagen til Sokrates, min indre *daimon*. Bare jeg kunne få lov til at passe mig selv, kunne jeg selv passe ordene.

Jeg behøvede ikke ledelse for at vide, hvor jeg skulle hen.

Desværre så CBS anderledes på sagen, og da jeg ikke selv opsøgte mine opgaver – jeg havde rigeligt med de indre linjer – måtte andre tage affære. Resultatet var, at jeg blev udnævnt til institutbestyrer (sådan hed det) på det hedengangne DASY. Da jeg ikke kendte CBS og desuden havde min nu instinktive modvilje mod ledelse, skete der ikke rigtig noget. Kasketten samlede støv på en knage uden for mit kontor på Julius Thomsens Plads, 5. sal. Min forgænger havde haft en centralistisk tilbøjelighed, så et kort stykke tid nød systemet det milde anarki, selv om mine kolleger undrede sig over, at jeg kunne skrive om ledelse uden at have lyst til at praktisere den. Men som enhver ved, kan empiri ikke andet end at forstyrre gode teorier. Efter et stykke tid satte oprøret dog ind, og jeg er så vidt jeg ved stadig den eneste ikke-professionelle institutbestyrer, som er blevet fyret på grund af åbenlys



Ole Thyssen er professor i ledelsesfilosofi på LPF. Han har de sidste årtier arbejdet med en række erhvervsøkonomiske, organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger, men har de sidste ti år dedikeret sit arbejde til først etik og siden æstetik, og sat dette i relation til ledelse og organisation. Han har således specialiseret sig i værdiledelse, æstetisk ledelse og virksomhedskommunikation. Ole Thyssen er sammen med Henrik Dahl aktuell med bogen 'Krigeren, Borgeren og Taberen', Gyldendal, 2006.

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

inkompetence. Den slags ting er jo ikke et handicap for de professionelle.

Siden da har CBS været immunvaccineret mod at gøre mig til leder. Jeg duer ikke til det, og det forstyrrer mig i det jeg duer til. Mit sidste forsøg på at rejse mig med den stamme, jeg er faldet ved, var forsøget på at søsætte et Center for Politisk Filosofi. Trods opbakning fra rektor, dekan, institutleder og kolleger blev initiativet bremsset, så nu har jeg opgivet enhver tanke om ledelse. De har haft chancen, har de, og de har sagt nej uden at sige tak. Jeg skylder dem ikke noget og kan lykkeligt hengive mig til nørdens uskyldige glæde ved at lede og fordele ordene. Jeg kan pusle med dem i dagevis, skrive og omskrive og være glad som et barn med LEGO-klodser og computerspil.

Der er ingen misundelse i min sjæl, når jeg ser, hvordan yngre kolleger må slås med ansøgninger, forskningsråd, selvfinansiering og stadig omskrivning af det samme projekt, så det som en vejrhanne kan flugte med de herskende vinde. At sætte forskning under politisk styre er som at lade børn lege med kinesisk fajance. Politikere har ingen sans for forskning, og de ved ikke hvad de slår i stykker, når de kommer med deres pilfingre. De vil bruge forskningen til mål, som er udvendige for forskningen. Skabelsen af et enormt ledelseskompleks midt mellem politikere og forskere, ledet af forskningspolitikere med stærke ambitioner om at være ledestjerner, kræver store ressourcer, både når det skal opretholdes, og når det skal fordele sine idiosynkratiske goder.

Og for at sige det mildt: det kan diskuteres, om det er den bedste måde at bruge bevillinger på.

Også forsøget på at lede forskningen ved at stipulere, at det eneste som har værdi er publicering i *A-journals* er udtryk for ledelse. Det er ingen kritik mod *A-journals*. De gør hvad de skal, ligesom Judas gjorde hvad han skulle. Men den forskning som kommer ud af det er stærkt tilpasset, krumbøjet om smalle indsigter, og uden sans for de mange dimensioner, som et forskningsmiljø må rumme. Selvfølgelig er det fikst tænkt: ledere skal kunne bedømme forskning uden at ulejliges sig med at forstå, hvad den handler om. Så vi forventes at slagte fedekalven, når en kollega efter 11 forsøg får en artikel optaget i en *A-journal*. Det var ikke den slags ledestjerner, de vise mænd styrede efter, da de opsøgte den lille superbaby i loen en kold decembernat. Og havde de gjort det, havde ingen kaldt dem for vise mænd.

Ledelse er kommet for at blive, fordi kollektiv handling må være organiseret. Derfor er den vigtige forskel ikke mellem ledelse og ikke ledelse, men mellem god og dårlig ledelse. En anden forskel er om der skal være lidt eller megen ledelse. Her er den stærke tendens, at ledelse er så godt, at man ikke kan få for meget af den – og så godt, at ledere må have langt mere i løn end dem, de er ledere for.

Som andre bureaukrater føler ledere sig altid overbelastede og aflaster sig ved at udnævne nye ledere. Selv små universiteter ansætter ledere i mange lag og alle stærkt grebne

af tidens mantra, som kræver forandring. Ledere er så opsatte på at forny sig, at de til sidst slet ikke har tid til at lede, fordi de skal på kursus for at lære at udvikle deres ledelse. For at vise at de har styr på tingene må de have data, hvilket kræver kontrol, måling, evaluering og andre rare ting, som også kræver deres skål-pund kød.

Det bedste man kan håbe på er nok, at ledelseskomplekset bliver så stort, at det må bruge al sin energi på at lede sig selv. Nogle vil kalde det spild af energi, men man kan også se sådan på det, at det er med til at øge beskæftigelsen. Når lederne leder sig selv i den ene halvdel af systemet, kan vi andre dukke hovedet og passe vores forskning og undervisning i den anden halvdel..

På den måde opstår to delsystemer med hver deres principper. I den ene del har vi ledestjernerne, som kappes om *ranking* – og *spanking* til dem, som ikke passer deres internationale publikationer. I den anden del handler det om at levere god forskning og undervisning, samt om med fornøden omhu at pleje sit miljø.

Man kan vælge, om man vil tilhøre gruppen, som er ledere, eller gruppen som ikke er ledere. Mit eget valg er lysende klart. Og lad mig ikke sætte mit lys under en skæppe: stjerne ja, ledestjerne nej. Ikke engang i den søde juletid.



Filmstjerne søges!

Af Anje Schmidt & Eva Zeuthen Bentsen



Lone Scherfig er uddannet som instruktør ved Den Danske Filmskole i 1984. Fik sit helt store folkelige gennembrud med "Italiensk for begyndere" (2000), som hun også modtog den prestigefulde Sølvbjørn for i Berlin. Som opfølger til "Italiensk for begyndere" lavede Lone Scherfig sin første internationale film – "Wilbur begår selvmord" (2002), hvor handlingen er henlagt til et bogantikvariat i Glasgow. Scherfig er p.t. ved at færdiggøre filmen "Hjemve", som foregår i en lille dansk provinsby og udspiller sig omkring 6 mere eller mindre 'skæve' eksistenser.

Det tager ikke meget mere end et nanosekund at bemærke, at Zentropa beliggende i Filmbyen i Avedøre ikke er nogen helt almindelig arbejdsplads. Man vader så at sige direkte ind på Peter Ålbæks kontor, og direktøren er da også tydeligt tilstede over i det ene hjørne – i øvrigt lige foran meddirektørens Lars von Triers iturevne Dannebrog. I det andet hjørne af rummet hænger en foruroligende tavs Dolph, dagens salmer er højtideligt annonceret til at være nr. 51 og 56, og midt i det hele er syv mand

i gang med at gøre lokalet klar til morgendagens julefrokost, som i år skal gennemføres med pink som tema. Der er med andre ord kaos og total imødekommenhed. Det er ikke hos Zentropa, man går i dyrt indrettede legerum torsdag mellem 13 og 15 – kreativ det er ligesom noget, man bare er; altid og overalt.

Vi er på besøg for at snakke talentspotning og -udvikling med filminstruktør Lone Scherfig og møder hende i et af filmstudiets klipperum, hvor hun er i fuld gang med at forsøge at få en poetisk filmkomedie ud af 6 ugers optagelser i Rudkøbing. I "Hjemve", som ventes at få premiere til foråret, har Lone Scherfig brudt med den normale måde at lave film på, idet manuskriptet blev udviklet parallelt med optagelserne – det vil sige fra dag til dag - sammen med Niels Hausgaard. Denne nye produktionsform blev udviklet for at kunne rumme et talent som Niels Hausgaards, som aldrig har været med til at skrive et filmmanuskript før. Og netop denne "begyndersituation", leder til den første iagttagelse af talentkarakteristika; "vi skrev sammen manuskriptet til avis-reklamen "jeg er bare den logerende", og jeg synes, at det at bruge Niels i en filmsammenhæng var at se et uudnyttet potentiale". Det at skifte setting er en af de måder, Lone Scherfig bruger til at udvikle sit eget talent. Enten ved at omgive sig med mennesker, der er meget dygtigere end hende selv, og derfor kan løfte en film, eller ved lade sig inspirere af det tematiske eller geografiske. "Når vi taler om den tekniske del af filmproduktion kunne jeg tidligere bedst lide at arbejde

sammen med nogle, jeg kendte i forvejen, men nu forsøger jeg i højere grad at rekruttere nogle, jeg beundrer, snarere end nogle jeg er tryk ved. Jeg prøver at finde ud af, hvilket potentiale de har, som jeg kan være med til at udvikle videre, og hvad der skal til for at inspirere dem, så de føler, at de bliver bedre end nogensinde. Fordi film er så kollektiv en kunst, har jeg i den grad brug for nogle, der også kan maksimere mit talent".

På skuespillersiden vælger Lone Scherfig ofte at arbejde sammen med folk, hun i forvejen kender godt. Fordelen ved det er, at hun er sikker på, at de vil kunne stå distancen i et projekt som fx "Hjemve", hvor de ikke har haft den tryghed et færdigt manuskript giver og derfor ikke har nogen kontrol over tingene.

"Ligesom al ledelse i et eller andet omfang handler personinstruktion i høj grad om en situationsfornemmelse og om at kunne føle sig ind på det menneske, man står overfor. Tillid er nærmest det bedste værktøj, jeg har som instruktør overhovedet. Det gør, at de tør give noget, jeg ikke har bedt om, fordi de ved, at jeg nok skal fortælle dem det, hvis det ikke fungerer. Jeg prøver, at gøre instruktionen – som jo er en slags coaching – til en nogenlunde intim ting. Hvis jeg bare råber "det der er ikke følelsesmæssigt godt nok", udsætter jeg dem for, at et helt filmhold står og tager stilling til, om næste optagelse er god nok, og det er at sætte dem til eksamen frem for at bede dem om at udvikle sig. Ulempen kan så være, at jeg ikke anstrenger mig nok. Eller

omvendt: skuespillere der møder uforberedte op, for det er jo bare Lone. Man skal huske, at man arbejder sammen for at gøre hinanden bedre og ikke for at gøre tingene nemmere”.

En af de skuespillere, Lone Scherfig har arbejdet mest sammen med, er Peter Gantzler, der som teaterskoleelev var med i hendes debutfilm ”Kajs fødselsdag” fra 1989. Det blev starten på et langt samarbejde, hvor Peter Gantzler har spillet mange forskellige typer og i ”Hjemve” nærmest spiller en subsistensløs, aggressiv og sorgfuld rolle, som slet ikke er humoristisk i modsætning til den berømte ”Jørgen Mortensen” figur i *Italiensk for begyndere*. ”Peter ville dengang gerne have rystet imaget som Taxa-Mike af sig, og jeg kunne se, at han havde noget, han endnu ikke havde udviklet. Det svarer til, at hvis man ser en stribe med 36 portrætter af en person, og der er 12, hvor han smiler, 12 hvor han ser vred ud, 11 i profil og så er der nr. 36, hvor der er et eller andet potentiale. Og det var netop Peters potentiale som komiker, der blev udviklet i *Italiensk for begyndere*”. Selvom jeg skrev rollen specielt til ham, var det i høj grad Peter selv, som byggede figuren op og formede den”.

En anden der også i *Italiensk for begyndere* fik chancen for at demonstrere, at han kunne andet og mere end spille de realistiske og lidt sjuskede typer var Anders W. Bertelsen, som Lone Scherfig valgte, fordi hun i dogme-filmen kun ville have nogle med, som hun virkelig havde lyst til at arbejde sammen med. ”Han spillede her i en relativ ung alder hovedrollen som den intellektuelle præst – altså en person, der kunne og vidste meget mere end ham selv. Jeg tror på, at hvis man giver udtryk for, at nogen kan løfte en opgave, så kan de også og vokser med opgaven”.

Når Lone Scherfig leder efter nye filmtalenter, går hun ikke ud for at

finde ”den nye Anders Bertelsen”, men søger nogle, der kommer med noget, hun ikke vidste manglede, det være sig en ægthed, tone, humor, timing, disciplin. Noget der klinger rent og anderledes. Hun synes dog, at teaterskolerne i nogen grad forsømmer det innovative element, ved at den 4-årige elevuddannelse er målrettet mere modne personer end den yngre talentmasse. ”Jeg synes, det er vigtigt at få dem på lærredet, mens de er jævnaldrende med publikum. Man går jo i biografen for at få et nyt blik på sig selv”.

Det er svært at sammenligne talentudvikling i filmverdenen med andre brancher, fordi der jo kan gå flere år mellem, at en instruktør og en skuespiller ser hinanden. ”Det kan være ret ømfældigt, og nogle gange er man specielt i en tv-serie med skiftende instruktører for doven til at kritisere. Men hvis en skuespiller har en gentagende dårlig vane, så synes jeg, man skylder vedkommende lige at fortælle det. Det er muligt de først bliver såret, men når man så bagefter modtager en sms med ”tusind tak fordi du er den, der tør sige tingene til mig”, så ved man, at de inderst inde er glade for det”.

I modsætning til så mange andre hos Zentropa var Lone Scherfig allerede en erfaren instruktør, da hun blev headhuntet til Dogme-projektet med beskeden: ”her er pengene, lav en spillefilm”. Denne form er karakteristisk for Zentropa, som er Skandinavien største produktionsselskab, idet Peter Ålbæk og Lars von Trier er kendt for at lade deres ansatte arbejde under stor frihed samtidig med at de nurser dem. ”De giver frihed under ansvar, og man kan i princippet få lov til at udvikle, hvad man har lyst til og samtidig være sikret deres finansielle opbakning. Det gælder også de helt unge talenter, som de udvikler, selvom de ved, at mange af dem senere vil forlade Zentropa, fordi filmselskaberne i de her år slås om de gode instruk-

tører og manuskriptforfattere”.

Men kan en speciel organisatorisk setting eller situation i virkeligheden befordre talentudvikling? Det tyder Dogme konceptet på. Lone Scherfig tøver ikke med at beskrive Dogme som en opskrift eller et device, som var afgørende for at fremkalde instruktøren i den pågældende instruktør. ”Tag bare *Thomas Vinterbergs Festen*. Ingen er så ung og smuk og så meget et talent som Thomas, og han laver en rigtig grim film, hvor han slet ikke kender resultatet og i virkeligheden gør det samme som hovedpersonen, som stiller sig op og gør noget forfærdeligt foran et stort publikum. Det fremkaldte en virkelig stærk instruktør i en meget ung mand. Min egen situation før *Italiensk for begyndere* var den, at jeg vel nærmest var gået lidt i stampe – det var lige før, at jeg gik til italiensk hver onsdag, men jeg fik rystet alt det af mig og gik ind i et nyt kapitel i mit liv”. Så – ja – at udvikle sit eget talent er altså at kaste sig ud på det mere dybe vand. Men Lone refererer også til betydningen af mentorer – helt konkret i skikkelse af *Lars von Trier*. ”Han hjælper virkelig folk til at udvikle deres eget talent, uden at de opdager det. For mig giver det en kæmpe trykthed at have en person på verdensranglisten, jeg kan søge om hjælp hos, og det gør han bl.a. ved at give mig ekstremt modspil”.

Status quo på den danske filmverden anno 2006 set med Lone Scherfigs blik er, at man savner et eller andet, som kan gøre det, som Dogme gjorde, og hive filmproduktionen endnu et skridt frem. ”Selvom der er enormt meget teknisk nybrud, er der ikke rigtig nogen ny ”isme” på vej, og det gør, at alle instruktører bliver lidt satte og for ofte gentager sig selv: Vi har nemlig alle jævnlige brug for modspil”, slutter Lone Scherfig.

Eliteidræt og forskning

Det handler om lidenskab – og lidt mere

Af Ole Lange

Interview med Else Trangbæk – tidligere olympisk gymnast, nu professor i idræts historie

Hvordan rekrutteres talenter til eliteidræt generelt i dag sammenlignet med tidligere?

Eliteidræt rummer mange nuancer afhængig af idrætsgren, men der er naturligvis visse generelle træk. Bevidst talentrekruttering i dansk elite er primært kommet på dagsordenen efter vedtagelse i Folketinget af Lov om Eliteidræt i 1984 og oprettelsen af Team Danmark i 1985. Her blev det fastsat, at Team Danmark ikke måtte støtte unge under 15 år.

I 2004 blev loven revideret, og her blev det nu muligt at støtte talentfuld ungdom under 15 år. Begrundelsen for ændringen var blandt andet, at Team Danmark var bedre til at "beskytte" de unge end de specialforbund, som kæmpede for, at de unge, når de var blevet 15 år kunne være kvalificerede til støtte. Team Danmark nedsatte en arbejdsgruppe, der udviklede det, der nu kaldes "aldersrelateret træning".

Hvad er det?

Det handler om, hvordan man målrettet og forsvarligt kan træne børn og unge. Den systematiske talentrekruttering er således af nyere dato, men man har på en eller anden måde altid i foreninger, der ønskede at deltage i eliteidræt forsøgt at "spotte" talenter, for derefter at give dem nogle særlige vilkår for at udvikle og kvalificere sig.

I Team Danmarks bog om aldersrelateret træning er der en model omkring elementer i elitetræning for børn og unge, som rummer nogle af følgende elementer: Udøvere med et højt niveau af præstationsrelateret fysisk potentiale, udøvere med højt niveau af specifikke motoriske evner, betydning af forældre og omgivelser, træner med stor teoretisk viden om træning af børn og unge og stor viden om mental og social udvikling, udøvere med passende kropstype og dimensioner.

Bruger man forskellige programmer i forskellige grene?

I min egen tid som gymnast spottede min senere træner de særlig aktive ud i sommerperioden, hvor vi trænede udendørs og ofte mange flere timer, end vi havde mulighed for om vinteren og ofte uden træner, men på eget initiativ og ved at hjælpe hinanden. I idrætsgymnastikken, som er en individuel disciplin, der kræver rigtig mange timers træning var det vigtigt, at vi lærte at træne selv og med støtte fra de andre gymnaster. Disciplinen kræver sikkerhed og derfor er fx modtagning i forbindelse med træning af specifikke øvelser vigtig. Igennem hjælpen til hinanden lærte vi meget om teknik, metodikker, sikkerhed etc., og herigennem fik vi stor forståelse for vores aktivitet.

Hvordan har træning og talentudvikling ændret sig siden 1960'erne?

I dag er der oftest en træner tilstede under hele træningen. Det sikrer de bedste faglige kommentarer,

men den selvstændige tilegnelse af forståelsen for teknik etc. befinder sig givet på et lavere niveau end tidligere. Dog er det sjældent i gymnastik, at den enkelte gymnast altid er under trænerens overvågning – hvorfor disciplinen netop lægger op til, at gymnaster skal have stor bevægelsesforståelse/bevægelsesfortolkning. I enkelte discipliner kan der være for meget kontrol og styring, så den aktive mister sit engagement, sit drive til sig selv. Så går udviklingen i stå. Det handler om at sikre dialog og forståelse omkring det, der sker for derigennem at udvikle gensidig respekt.

Hvor tidligt starter specialiseringen?

Som nævnt er der tale om en vis systematisk udvælgelse – blandt de mulige talenter i de eliteorienterede klubber. Den systematiske udvikling og træning er meget forskellig fra disciplin til disciplin. Udpegningen af talentfuld ungdom kan ske i forskellige aldre. I idrætsgymnastik og de meget teknisk orienterede discipliner er det nødvendigt at begynde tidligt med den kropslige skoling. Således begynder gymnaster på internationalt plan i dag træning i førskolealderen omkring 5-6 år – og de begynder således at deltage i topmesterskaberne EM, VM, OL i alderen 15-16 år. Pigerne begynder lidt tidligere end drengene, idet de tidligere ryger i puberteten og gennemsnitlig har et kortere karriereforløb end mændene.



Else Trangbæk var dansk mester i idrætsgymnastik seks gange i 1960'erne, deltog i OL i Mexico 1968, blev cand.mag. i historie og idræt, skrev ph.d. afhandling med emne i idrætshistorie og er foreløbig endt som professor i samme fag og overtager 1. januar 2007 posten som institutleder ved Institut for Idræt på Københavns Universitet. Hun er medlem af bestyrelsen i Danmarks Idræts-Forbund og har haft andre tillidsposter – også internationalt.

Kan man overføre erfaringer og metoder fra talentudvikling i eliteidræt til talentudvikling i forskeruddannelse? Hvor og hvorfor – og i givet fald hvorfor ikke?

Forskning handler som eliteidræt om at være nysgerrig. Det handler grundlæggende om at sprænge grænser – intellektuelle og kropslige. Det handler om at udvide vores erkendelse – det gør vi gennem at nogen "vover sig ud, hvor de ikke ved, om de kan bunde". At udpege et talent i idræt – handler om mange ting: For det første at spotte de rigtige kropstyper – det er synligt. Det er naturligt vigtigt, at hvis man skal satse på en gymnast, må personen ikke udvikle sig til at blive for høj og for tung, ligesom en basketballer helst skal være stor. Men det er jo ikke tilstrækkeligt, personen skal eje evnen til umådelig flid og af savn – uden det når man ikke toppen i dag. Talentet skal være i stand til at tage mod læring – dvs. lytte, men det skal også være i stand til at tilegne sig elitekulturens normer og værdier på en måde, som adskiller sig fra tidligere, hvor der var større plads til at sige fra overfor visse forhold, som man ikke ønskede at indpasse sig under. Det kræver disciplin.

Hvor er forskellen i forskeruddannelsen?

For det første starter talentrekruttering og "træning" senere. I forskningen er talentet ikke umiddelbart så synligt – det kan være vanskeligt at spotte, fordi en lærer ser mange studerende og møder måske kun den talentfulde studerende med års

mellemlum. Men gennem et studie bliver de, som vil satse mere og mere synlige. De tager gode eksaminer, de stiller begavede spørgsmål, som udfordrer underviserne, de er mere flittige end andre studerende etc. Mange af de sammen egenskaber som hos eliteudøveren er nødvendige. Men hvor eliteudøveren oftere har mulighed for at teste sig selv via konkurrencen, knytter forskerens mulighed sig til et længere perspektiv. Det kan skabe motivationsproblemer. Og her bliver vejlederen, kollegerne helt afgørende for at skabe den daglige motivation til at fastholde det ofte meget ensomme liv som forsker.

Hvad er forskellen på træner- og vejlederrollen?

Jeg har for mange år siden fungeret som træner af elitegymnaster, ligesom jeg de sidste mange år har vejledt specialestuderende og ph.d. studerende. Som træner fandt jeg det vigtigt at veksle mellem at give klare vejledninger om teknik, metodik, æstetik etc. og at lade gymnasten selv udforske sine grænser og fantasi omkring øvelses- og koreografiudvikling. Dertil kom, at jeg altid gav vejledning i, hvorledes gymnasten kunne selvtræne.

Som vejleder ligner det på visse punkter. De studerende må selv ville det og fostre nysgerrigheden, stille spændende spørgsmål/problemstillinger etc., som jeg så som vejleder kan diskutere, hvorledes vi kan undersøge og blive klogere på. Min centrale rolle er oftest på det metodiske og tekniske plan, hvor det indholdsmæssige – som

"øvelserne" i gymnastikken – må de selv arbejde med og få et personligt – gerne lidenskabeligt – forhold til. Eliteidræt og forskning handler jo egentlig om lidenskab, engagement. Men her er der nogle væsentlige forskelle til naturvidenskabelig forskning, som på mange måder er et mere kollektivt projekt end humaniora og samfundsvidenskab, der ofte er "enmands" projekter.

Er der forskel på at præsentere ("sælge") en idrætspræstation til dommere og publikum og et forskningsresultat til kolleger og offentlighed?

Omkring det æstetiske i gymnastikken – det at udarbejde en god koreografi – gik jeg altid i diskussion med gymnasten om formidlingen. Det handler jo om at skabe en god koreografi, hvor alt ikke kan rumme samme energiudladning, for så opdager man ikke højdepunkterne. Koreografien skal sikre, at "det store", "det ekstraordinære" bliver rigtig synligt. Det gør det bl.a. ved at "nedtone" andre elementer, som blot skaber sammenhæng og forbindelse (årsagskæder). Det samme gælder, når man formidler forskning og forskningsresultater. Også her må man som vejleder gå i diskussion om formidlingen.

Med turbo på talenterne

Af Flemming Poulfelt

Der tales i disse år meget om, hvordan vi sikrer dels kvalitet i ledelse, og dels at der fremover findes kvalificerede ledere. Og begge dele er vigtige. Findes der ikke kvalificeret ledelse, er det svært at skabe kvalificerede ledere. For ledelse udvikles bedst i praksis. Og kvalificeret ledelse skulle jo nødig beskrives på samme måde som det kom frem i forbindelse med en undersøgelse af, hvordan strategisk ledelse i gymnasieskolerne manifesterer sig, nemlig ”at det er da vist som at lede efter dybhavsdykning i Himalaya.”

At ledelse er en vigtig dimension i forbindelse med menneskers arbejdsliv fremgår af den efterhånden klassiske bemærkning om, at ”når man søger job, er det til en bestemt virksomhed, men når man skifter job, er det ofte på grund af dårlig ledelse. Man bliver gift med jobbet og skilt fra lederen.” Ledelse og god ledelse er derfor alfa og omega, når det drejer sig om at skabe både liv, lederskab og lønsomhed på arbejdspladserne.

Men hvad kræver det så af en leder for at sikre, at lederspirene trives og udvikles optimalt, og hvordan sikres det, at talentudviklingen har den tilstrækkelige opmærksomhed? Tre områder skal trækkes frem i det følgende, som udgør **’forretningsmodellen for talentudvikling.’**

1) Rekruttering

En forudsætning for at kunne udvikle talenter er, at man har et materiale, som kan udvikles. Og det forudsætter rekruttering. I sagens natur ønsker alle virksomheder de bedste kandidater, men pointen kan i lige så høj grad være, hvordan virksomheden formår at udvikle kandidaterne til at være de bedste, og forhåbentlig hører kandidaterne, som de har rekrutteret, til de bedre i forhold til de positioner, som ønskes besat.

Kravet til ledere i forhold til at spotte og tiltrække ’talenter’ er løbende at gøre virksomheden attraktiv og synlig over for de grupper, man ønsker at rekruttere fra. Fx er der fortsat (for) mange virksomheder, som ikke har erkendt, at man skal være meget mere proaktiv, hvis man vil gøre sig håb om at tiltrække de kvalificerede kandidater. Og så skal virksomhederne i øvrigt ihukomme, at der skal være sammenhæng mel-

lem det brand man søger at iscenesætte og så virkeligheden inden for virksomhedens fire vægge.

I forbindelse med selve udvælgelsen og ansættelsen af nye medarbejdere er det vigtigt at afstemme forventningerne mellem den pågældende virksomhed, leder og den nye lederspire. Hvilke udviklingsmuligheder og karriereveje findes der i virksomheden? Føres der en ’up or out’ politik, og hvilke former for kompetenceudvikling kan der tilbydes? Godt nok har en del unge mennesker en holdning om, at karriereudvikling drejer sig om, ”hvad en virksomhed kan gøre for deres karriere”, men realiteten er imidlertid også, at mange virksomheder spørger til ”hvad den pågældende medarbejder kan bidrage med til virksomheden.” Og sidstnævnte er fortsat relevant uanset beskæftigelsessituationen. For arrogance belønnes sjældent.



Flemming Poulfelt er professor ved LPF samt leder af LOK forskningscenter. Hans forskningsmæssige interesseområder er ledelse af professionelle servicevirksomheder, videnledelse, konsulentområdet, service management og strategisk ledelse. Flemming Poulfelt er sammen med Poul Rind Christensen aktuell med antologien: "Managing Complexity and Change in SMEs – Frontiers in European Research", der stiller skarpt på entreprenørens nye udfordringer (Edward Elgar, 2006).

Kontaktinfo: fp.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3638

2) Udvikling

Talentpleje og talentudvikling drejer sig om løbende at motivere, engagere og udfordre de pågældende 'spirer.' I realiteten ganske enkelt, men i virkelighedens verden ofte lidt mere kompliceret. For i en tid hvor performancekravene stiger, og tiden bliver mere knap vil mange ledere føle, at det kan være svært at allokere de nødvendige tidsmæssige ressourcer til talentudviklingen. Fokus, prioritering og opmærksomhed blandt de ledere, som ønsker en styrkelse og udvikling af talentmassen, er derfor påkrævet.

Blandt de typiske ledelsesinstrumenter, som kan tages i anvendelse er delegering (med oplæring), coaching (med målrettethed), kommunikation (med dialog), feedback om performance, professionalism og personlighed (med læring), mentorordninger (med erfarne rollemodeller) og opgaveudfordringer (fx i form af projekter).

Og så gælder i øvrigt, at autenticitet i den udøvede lederrolle vil

styrke udviklingen af talenter. Fx i form af udøvelse af værdibaseret ledelse, fokus på de menneskelige relationer samt erkendelse af egne styrker og svagheder.

I disse år tales der meget om videnmedarbejdere som noget særligt og som en særlig race, der kræver en særlig indsats. Dette er både rigtigt og forkert. Opfatter man dem som noget ganske særligt, risikerer man, at det bliver en selvopfyldende profeti. Der tales meget om primadonnaledelse eller ledelse af primadonnaer, som dybest set ikke ønsker ledelse. I en anden optik kan det hævdes, at der er tale om medarbejdere, som godt kan ledes, blot skal de udfordres og 'tirres' på andre måder som fx ved at der løbende formuleres nye faglige udfordringer og markante mål, at de nurses, samt at der søges udviklet en forståelse, der gør ledelse både legitim og efterspurgt. "Fordi man kender kongerækken, er det jo ikke sikkert, at man kan spille Christian IV", som Henning Mouritzen engang formulerede det.

3) Fortsat udvikling

4) Fortsat udvikling

5) Fortsat udvikling

..... Pointen er, at talentudvikling er en løbende og kontinuerlig proces, der i realiteten

aldrig stopper. For behovet for kvalificerede ledere er umætteligt i de fleste virksomheder. Det viser resultater, børskurser og medarbejderomsætninger i hvert fald.

6) Afvikling

Det hænder jo også, at talentudvikling resulterer i talentafvikling, herunder at en virksomhed må tage afsked med en person, som måske på et tidspunkt var udset til at være et lederemne, men hvor udviklingen alligevel ikke bekræfter dette i forhold til virksomhedens behov og ønskede ledelsesprofil. Sker dette er alfa og omega, at der sikres en 'beautiful exit.' Der er fortsat mange virksomheder, som ikke er i stand til at tage afsked med medarbejdere på en professional måde. Og det skader både medarbejderen og den pågældende virksomheds omdømme.

Kvalificeret ledelse har derfor også denne dimension som en eksplicit del af sit repertoire i udviklingen af talenter. Kvalitet i ledelse udvikles således gennem at udvikle kvalificerede ledere samt gennem at sætte fokus på dette felt i virksomhederne både i privat og i offentligt regi. Erfaringerne viser, at det er både stimulerende og værdiskabende processer.

Tietgen, biografien og historiens nytte

Eller: Hva' kan samfundsvidenskaberne bruge humaniora til?

Af Ole Lange

En bog om C.F. Tietgen og hans virksomheder? En mand, der levede 1829-1901 – i et helt andet århundrede og under helt andre forhold med helt andre virksomheder, hvoraf mange dog stadig eksisterer. Hvad skal vi med sådan en bog i dag? Biografien har ganske vist gode år med store og ikke altid helt fortjente oplagstal, men erhvervs-historien hører ikke til de mest dyrkede felter af historiens efterhånden adskillige underdiscipliner, selv om man her kan finde mange gode historier.

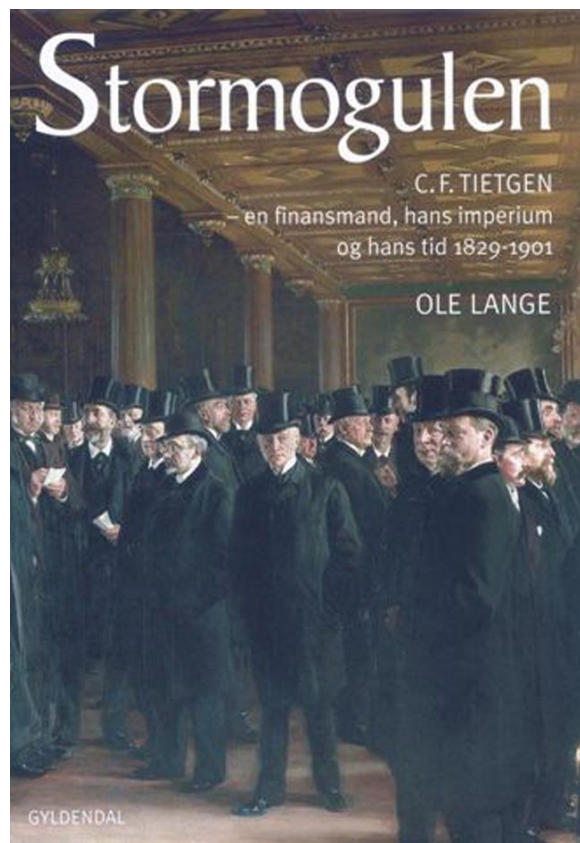
Tilmed historier, der kan give os nøglen til forståelse af den økonomiske udvikling – til den vækst regeringer og virksomheder stræber efter. Det er jo virksomheden, firmaet, der er samfundets basale økonomiske enhed. Og det er mennesker, der driver den. Det er her, værdierne skabes – eller tabes. Her foregår væksten, når det går godt.

Men denne basale økonomiske enhed, hvor processerne sker, er ikke det mest dyrkede forskningsobjekt hverken historisk eller i nutiden. For grundmaterialet, aktiviteterne som afspejles i virksomhederne og i ledelsesorganernes dispositioner er uhyre sjældent umiddelbart tilgængelige for forskningen. Virksomhederne vogter over deres arkiver eller kasserer dem hyppigt historie- og bevidsthedsløst. Og lederne har tavshedspligt og er sjældent villige til at afgive informationer om deres virke – undtagen måske hvis succesen er åbenbar og kan bruges i pr-øjemed.

Det er en skam. For virksomheden udgør den sorte boks, hvor man i detaljer har mulighed for at studere vækstprocessen, dens mekanismer og de mennesker, der skaber den med deres indsigt, viden og kompetencer. Det er de redskaber, der bestemmer nøglepersonernes dispositioner i en stadigt skiftende verden og under dens uforudsigelige konjunkturer. Det er personer – nøglepersoner – der forhandler, beslutter og handler under forskellige vilkår. Dem og deres skiftende metoder i skiftende situationer og under forskellige vilkår kan man studere, hvis der eksisterer arkiver og såfremt man altså kan skaffe sig adgang. Og ifald man kan få nøglepersoner til at tale.

Tietgen var en sådan nøgleperson, der som direktør i landets første moderne bank Privatbanken (stiftet 1857, i dag Nordea) og som virksomheds-grundlægger og formand for en række store selskabers bestyrelser sad inde med en magt og indflydelse, som ingen anden danske erhvervsmand siden har haft.

Biografien er som (fag)litterær genre ekspanderet og har måske kulmineret i antal, i hvert fald den mere samtidspolitisk orienterede og journalistisk prægede del. I 1990'erne intensiveredes herhjemme og i udlandet den løbende livlige debat blandt faghistorikere og litterater om værdien og berettigelsen af den historiske og den litterære biografi. Hvad gør en biografi relevant – ud over dens eventuelle underhold-





Ole Lange er professor i virksomhedshistorie LPF. Arbejdede en periode som erhvervsjournalist på dagbladet Information og har skrevet i Politiken og Jyllands-Posten. Har tidligere udgivet bl.a. to bøger om Tietgen, to om H.N. Andersen, en om Lauritzen Gruppen og en om B&W fra 1945-96. Primære forskningsområder omfatter Tietgen- og Privatbanken-imperiet, dansk-tysk erhvervssamarbejde under Besættelsen og den store kunstspekulation 1916-22.

Kontaktinfo: ola.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2520.

ningsmæssige funktion og nyfigenheden efter delikate privatlivsdetaljer hos det mere konfektspisende publikum i Se og Hør/Billedbladsegmentet?

På baggrund af den debat kan man groft sagt opstille **kravene til en moderne og seriøs historisk biografi**: Den biograferede skal være en væsentlig person med en indflydelse/indsats, der rækker et stykke ud over ham/hende selv. Han/hun skal som hovedperson placeres, ses og vurderes i samspillet med samfundet, dets institutioner og dets strukturer. Biografen skal have en vis kritisk distance til sin hovedperson og kun inddrage forhold i privatsfæren, når det har betydning for hovedpersonens (offentlige) aktivitet. Når biografien handler om økonomiske og/eller forretningsmæssige forhold spiller desuden relevante virksomheder og institutioner en rolle. De indgår i den ramme, som individet agerer i. Virksomheder har åbenbart en livscyklus som levende organismer – af meget forskellig varighed, men efter samme grundmønster: Fødsel, vækst, kulmination, nedtur og evt. afvikling/død/konkurs.

Afgørende i et sådant forløb er primært de enkeltpersoner, der agerer i nøglepositioner og reagerer på ændrede indre og ydre vilkår i en kompliceret proces.

Den udvikling illustrerer Tietgen, Privatbanken og hans virksomheder – rollemodellerne for adskillige af samtidens og eftertidens ambitiøse enkeltpersoner og virksomheder. Hjemme, da det moderne politiske og økonomiske Danmark blev skabt.

Ude, i en periode, da internationaliseringen og globaliseringen tog fart for omkring 130-140 år siden og inddrog nye oversøiske geografiske områder som markeder og råvareleverandører for hastigt accelererende vestlige økonomier i Europa og Nordamerika.

For diverse samfundsvidenskaber inden for den intellektuelle cocktail, der går under den mangetydige betegnelse *business studies* rummer virksomhedshistorien (*business history*) mulighed for at supplere frugtbart på afgørende vis. De traditionelle samfundsvidenskaber er hovedsageligt generaliserende videnskabelige discipliner, der med deres omfattende og undertiden harmoniserende sigte kan få pedantiske historikere til at løfte deres kildekritiske fedtefinger og pege på større og mindre unøjagtigheder eller fejl i generaliseringerne. Historikerne, derimod, peger traditionelt på det unikke – det enestående – i de detaljeret udredte forløb og har ikke altid i nærsynethed blik for de store linjer. De (vi) er bange for de generaliseringer, som samfundsvidenskabernes folk har modet til at vove sig ud i – undertiden ganske vist i beundringsværdigt overmod. Denne modsætning i tilgang og metode hæmmer den gunstige gensidige udveksling og påvirkning, der kunne bidrage til større indsigt i de komplicerede metoder og mekanismer, der er i spil i virksomheder, erhvervsliv og den store politik.

Tietgen er som landets største erhvervsmand af internationalt format en central hovedperson på det virksomhedsniveau, vi alt for sjældent kan nå ned til som forskere.

I hans person genfindes og afspejles via hans omfattende arkiv nogle af de generelle metoder og grundlæggende mekanismer, der var – og i ændret form – er i spil i moderne virksomheder og erhvervsliv også i dag, selv om betingelser og vilkår er voldsomt ændrede. "Stormogulen" er et forsøg på gennem en centralt placeret enkeltperson at afdække de metoder og mekanismer, der dengang bidrog til at skabe et stort ufornuftet virksomhedsimperium.

De er nok så interessante som personen.

Ole Lange: Stormogulen. C.F. Tietgen – en finansmand, hans imperium og hans tid 1829-1901. Gyldendal. 600 s. 349 kr. udkom 24. oktober og fik glimrende anmeldelser. Et 4. oplag er på vej.



Ole Thyssen i aktion på årets bogmesse.

LPF - Nyhedsbrev 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

Abonnement

Tilmelding på www.mpp.cbs.dk

Foto

Agnete Schlichtkrull, Thomas Lekdorff,
Tao Lytzen, Martin Mydtskov Rønne
(www.mydtskov.dk), Henrik Strube,
Anje Schmidt m.fl.

Layout og tryk:

Grafisk Rådgivning
Oplag: 1500

Udgivelsesdatoer i 2007

Nr. 1: 10. april
Nr. 2: 10. september
Nr. 3: 10. december



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Begivenheder og personer

17-19. november

Ikke mindre end fire LPF-forskere deltog i **Bogforum 2006** med interviews, samtaler og signering af nye bøger: Ole Fogh Kirkeby (Filosofiske fiksbilleder), Ole Thyssen (Krigeren, borgeren og taberen), Ole Lange (Stormogulen) og Niels Åkerstrøm (Partnerskabelse).

28. november

Forskningsrådet for Samfund og Erhverv har ifm efterårsuddelingen uddelt støtte til følgende LPF-forskere: **Maja Horst**: REMAR - Research Management and Risk (1.270.000 kr.), **Martin Iversen**: Mapping Corporate Europe 1957-2007 (400.000 kr.), **Tobias Lindeberg**: Regulating internationalisation: The case of the European Higher Education Area (1.500.000 kr.)

1. december

Øresund Entrepreneurship Academy har bevilliget LPF midler til udvikling af en ny cand.soc.-linje i "Organisational Creativity: innovation and entrepreneurship" samt et nyt ph.d.-kursus i "Organisational Entrepreneurship".

11-12. december

Det Danske Ledelsesakademi afholdte sin første konference "En ny dagsorden for Ledelse?" med deltagelse af 100 forskere og praktikere og 40 papers. Ledelsesakademiet er organisatorisk forankret på LPF under ledelse af professor Flemming Poulfelt. Se www.det-danske-ledelsesakademi.dk.

1. januar

Maja Horst påbegynder sit FKK finansierede (588.000 kr.) forsknings- og formidlingsprojekt om 'stamcelleforskning i det offentlige rum'.

3. januar kl. 14-16.30

Poesiens engel og magtens dæmon. Workshop med Ole Fogh Kirkeby og Ninna Urhammer. Tilmelding: www.cbs.dk/ckl

10. januar – 14. marts kl. 15-16.30

Seminarrække om Oplevelsesøkonomi arrangeret af Søren Buhl Hornskov, Ledelsesfilosofigruppen. Seminarerne tager udgangspunkt i de skred i forståelsen af værdi, som knytter sig til begreber som 'oplevelsesøkonomi', 'immaterielt arbejde', 'begivenhedssamfund' med mere. Hvordan forklares værdiskabelse i de sammenhænge, hvor disse begreber spiller en rolle? Hvilke teorier og begreber kan bringes i spil forhold til reelle politiske, økonomiske og kulturelle udviklinger? Og hvordan forholder filosofi, markedsføring, strategi, ledelse, politik og entrepreneurship sig til disse teorier og begreber? Målet er at skabe et forum for diskussion af problematikker indenfor dette brogede felt. Dette forum skal være mødested for et interessefællesskab af forskere og praktikere. Programmet for de 8 onsdagsseminarer kan ses på: www.mpp.cbs.dk.

31. januar kl. 13.30-15.30

Heidi Lund Hansen forsvare sin ph.d.-afhandling: "Spaces for learning and working". Afhandlingen handler om samarbejde og læring i åbne kontorer og er en af de første nutidige videnskabelige undersøgelser af, hvordan medarbejdere og ledere tager det åbne kontor til sig. CBS, Solbjerg Plads 3, aud. s.05.

1. februar kl. 13.00-18.00

MPA-dag: Social Innovation - en anden vej til fornyelse af offentlig opgaveløsning. Oplæg af Sekretariatsleder Verner Kristiansen, Mandag Morgen, Chefkonsulent og MPA-studerende Mette Abrahamsen, DIEU A/S, Erhvervs- og forskningspolitisk konsulent Pia Mulvad Reksten, LO, Associate Director Simon Tucker, Young Foundation, London, UK, Deputy Director Sophia Parker, Demos, London, UK. Deltagelse er gratis, og tilmelding skal ske senest tirsdag den 25. januar 2007 til mpa@cbs.dk. Yderligere info: www.cbs.dk/mpa.

9. februar kl. 14-17

LPF inviterer til fagligt seminar i anledning af professor i ledelsesfilosofi **Ole Fogh Kirkebys** 60 års fødselsdag. Yderligere info følger på: www.cbs.dk/mpp

31. maj – 2. juni

Conference: Client-Consultant Cooperation – Coping with Complexity and Change. The Management Consulting Division (MCD) – Academy of Management - invites researchers, educators, consulting practitioners and executives to join us in an exciting conference focusing on the client-consulting cooperation at CBS, Kilen. December 31, 2006: Deadline for submission of papers and symposia proposals. Local MPP-organizers: Flemming Poulfelt and Kathrine Høeg, mcd2007@cbs.dk. Further info: www.cbs.dk/forskning_viden/konferencer/mcd_2007.