

lpf

Nyhedsbrev Nr. 1 | Marts 2004 | Årgang 7

Tema: Historie, Politik og Videnskab

Læs om:

LPF's historiske vinkel

Vi præsenterer instituttets forskningsgruppe i Virksomheds-historie og en række af dens spændende personligheder og forskningsprojekter om bl.a. Falck. **4-11**

Nyttig viden er omsat viden

Budskaber fra konferencen om "Handelshøjskolen i Vidensamfundet". **12-13**

Den offentlige debat

Maja Horst sætter i sin ph.d. afhandling fokus på gentekno-logiens behandling i medierne som et eksempel på en mere generel debat om samfundets udvikling. **14-15**

Research in Entrepreneurship and Small Business – RENT XVIII 2004

LOK forskningscenter er i november 2004 vært for inter-national konference om ledelse af kompleksitet og for-andringer i små og mellemstore virksomheder. **16-17**

Kan den, der ved bedre, lære?

Margrethe Vestager skriver om videnskabens tilgængelighed. **18**

Hvad sker der?

Nyudgivelser og store og små begivenheder på LPF. **19-20**



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder

Søren Wenneberg er Institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, som er det største institut på CBS. Han er lektor i forskningsledelse og interesserer sig særligt for, hvordan det ændrede syn på videnskaben sætter nye dagsordener for forskningen og

ledelsen på universiteterne. Efter en større organisatorisk reorganisering består instituttet i dag af fem forskningsgrupper med hver sin forskningsleder samt en administrativ enhed. I dette nummer præsenteres Virksomhedshistorie-gruppen.



LPF's historiske vinkel

Af institutleder Søren Barlebo Wenneberg

Forleden var jeg til et seminar, der handlede om privat velgørenhed i Danmark fra 1850 til 1900. Lokalet var fyldt med historikere fra landets universiteter, museer og arkiver. Hvem sagde støvet? Diskussionen gik højt: tog velgørenhed virkelig fat omkring 1850 eller var det snarere i 1866? Hvem sagde forskning for erkendelsens egen skyld – og uden samfundsmæssig relevans og nytte?

Men er det nu så simpelt? Nej – for det var et af de der gode seminarer, hvor man virkelig synes man lærer noget. Hvor man får korrigeret sine fejlagtige opfattelser og får øjnene op for det, man ikke ved noget om men virkelig burde vide noget om. Og selv om det var historisk orienteret, så var dets nutidige relevans enorm. Hvorfor nu det?

I dag handler megen politik og økonomi om, at velfærdsstaten er under pres. Den er for dyr når alle de forskellige velfærdsområder vokser og bliver dyrere. Politikerne udliciterer, privatiserer og laver kommissioner om det. Virksomhederne taler om deres sociale ansvar, påtager sig flere sociale opgaver og diskuterer, om man kan tjene penge på det. Og som noget nyt: NGO'er, frivillige organisationer og civilsamfundet (den tredje sektor) inddrages i diskussionerne og deltager mere og mere i løsningen af de samfundsmæssige sociale opgaver. Mange er enige i, at vi på vej ind i en ny samfundssituation!!

Men er det nu også sandt? Er det virkelig noget nyt med den tredje sektor? Er det et helt nyt samfund vi er på vej ind i? Det er her historien og det førnævnte seminar kommer ind i billedet. For historisk set har der været privat velgørenhed hele tiden. Ja, faktisk spillede denne velgørenhed en enorm rolle i samfundsudviklingen før den moderne offentlige velfærdsstat blev formet. Så det er ikke noget nyt og specielt. I udlandet spiller den private velgørenhed stadig en stor rolle i samfundets indretning. Så konklusionen er, at det ikke er den nutidige danske udvikling, der er helt speciel. Det er den tidsløse fra 1900 til 2000 - hvor velfærdsstaten skabes, udvikler sig, bliver dominerende for til sidst at blive for dyr – der er helt speciel i både dansk og international sammenhæng. En noget anden konklusion!

Så historie-seminaret er absolut ikke støvet og irrelevant. Tværtimod var det ekstremt vigtigt for at sætte den nutidige diskurs om velfærdsstaten i rette perspektiv. Og så var dette blot ét eksempel på, at historisk forskning gør det muligt for os at komme væk fra den sneblindhed, som vi ellers befinder os i, når vi står midt i den historiske udvikling. Historisk forskning gør det muligt at blive hævet op over ens egen historiske periode og få et andet perspektiv på tingene.

Dette er indlysende vigtigt i politiske sammenhænge. Men også i en erhvervsøkonomisk sammenhæng er det vigtigt. Historien er god at lære af, så vi ikke begår de samme fejl igen. Vi kan se på erhvervslivets og branchernes udvikling og på ledernes beslutninger i forskellige sammenhænge og lære af det. En viden som er guld værd for de næste generationer.

Så historievidenskaben er et godt eksempel på, at humanistisk forskning ikke kun handler om erkendelse for erkendelsens egen skyld, men også er relevant for den nutidige ud-

Vision

LPF skal at være internationalt kendt og anerkendt for sin unikke og kritisk-konstruktive forskning indenfor moderne ledelsestemaer, for sin evne til at producere viden der gør en forskel, samt for sin synlighed og ansvarlighed i forhold til aktuelle samfundsspørgsmål.

Instituttet har ca. 100 videnskabelige medarbejdere – heraf 35 ph.d. studerende, der forsker og underviser i ledelse og sikrer omsætning af denne viden i samfundet på en kritisk og konstruktiv facon.



vikling. Ja, det er faktisk noget man kan spare penge på! Det er et par af grundene til, at LPF i dag har en ret stor virksomhedshistorisk gruppe af forskere (ca. 12 forskere).

I dette nummer af vores nyhedsbrev vil vi således gerne præsentere denne forskningsgruppe og en række af dens meget spændende personligheder og forskningsprojekter. Vi vil desuden komme ind på en række andre forskningsprojekter, som også omhandler samspillet mellem videnskab, politik og historie. Projekter som kommer fra andre af LPF's forskningsgrupper. For eksempel præsenteres Maja Horsts ph.d.-afhandling som handler om genteknologiens behandling i medierne. Hendes pointe er, at disse diskussioner ofte ikke handler om genteknologi, men mere generelt om videnskabens indflydelse på vores samfund og dets historiske udvikling. Genteknologien bliver et eksempel i en mere generel debat om vores samfunds udvikling.

Det er også glædeligt, at forkvinden for vores Advisory Board, Margrethe Vestager, er dette nummers gæstepen. Hun har unikke kvalifikationer (blandt andet som undervisningsminister) og forudsætninger for at kunne skrive om sammenhængen mellem samfundsudvikling, politik og videnskab. Vores Advisory Board kommer til at mødes fire gange om året for at diskutere LPF's rette sammenhæng med det omgivende samfund. Margrethe Vestager var desuden moderator på en af vores konferencer i januar, som netop handlede om CBS rolle og placering i videnssamfundet. Mere om konferencen i artiklen „Nyttig viden – en debat om CBS i et videnssamfund“.

Det er således en stærk cocktail vi har forberedt til jer. Blandet af lige dele historie, videnskab og politik. Må den smage jer!

Interaktion med LPF**Institut for Ledelse, Politik og Filosofi**

Anje Schmidt, T: 3815 3636, info-lpf@cbs.dk
www.mpp.cbs.dk

Center for Corporate Communication:

Lonnie Hansen, T: 3815 3650, ccc.lpf@cbs.dk
www.cbs.dk/ccc

LOK forskningscenter

Kathrine Høeg, T: 3815 3350, lok@cbs.dk
www.lok.cbs.dk

Center for Kunst og Lederskab

Rikke Ørtved, T: 3815 2864, cal@cbs.dk
www.cbs.dk/cal

Center for Knowledge Governance

Nicolai Foss, T: 3815 2562, ckg.lpf@cbs.dk
www.cbs.dk/ckg

Center for Applied Management Studies

Herning: Laurids Hedaa, T: 9629 6470, cams-
info@cbs.dk

Copenhagen: Erik Johnsen, T: 3815 3851,
ej.lpf@cbs.dk

www.cbs.dk/centres/cams

Virksomhedshistorie

Virksomhedshistorie er én ud af fem forskningsgrupper på LPF. Gruppen startede som et center i 1999. I dag er i alt 12 forskere tilknyttet Virksomhedshistorie med Kurt Jacobsen som centerleder. Nyhedsbrevet har bedt to professorer om deres bud på en

historikers rolle på CBS. Det er professor *Ole Lange* (billedet), som blev ansat i 1988 som CBS's første historiker, og professor *Per H. Hansen*, der blev ansat i 2002, og kom fra en stilling som professor på Syddansk Universitet.



Kun tumper ignorerer historien...men de findes skam

Af *Ole Lange*

„History teaches nothing. It only punishes for not learning.“

V. Klinchesky, russisk historiker.

Det ene af mine to yndlingscitater melder sig umiddelbart i erindringen. Tidspunktet er midt i 1990'erne. Scenen er et møde i det erhvervsøkonomiske fakultetsråd. Anledningen er et forslag om at oprette et ekstra lektorat i virksomhedshistorie/business history. Som fagkyndig er jeg indkaldt for eventuelt at gøre nærmere rede for forslaget, selv om sagen på forhånd skulle være i orden. Men der er lidt murren.

Så kom det. Et lærermedlem udtalte: „Historie hører ikke hjemme på en handelshøjskole.“ Hva'ba'? Jeg troede, jeg hørte forkert. Men han gentog det sgu: „Historie hører ikke hjemme på en handelshøjskole.“

Udsagnet blev ikke motiveret eller begrundet. Kun arrogant gentaget. Det virkede som en provokation og fik mig til at glemme, at jeg befandt mig i en officiel, akademisk forsamling. På en ret uakademisk måde fik jeg udtrykt, at jeg aldrig havde hørt noget så tumpet. Og så fra en akademisk kollega....

Før jeg nåede videre, blev jeg heldigvis reddet af to gode kolleger. De havde registreret mit lave kogepunkt, brød ind og overtog argumentationen. Forslaget blev vedtaget, stillingen opslået, ansøgninger kom og Kurt Jacobsen fik den.

Episoden var lærerig. Den illustrerede ikke kun konservatisme og modstand mod den igangværende omdannelse af den gamle kræmmerskole, men også mere specifikt mod faget. Den modstand var god at huske på fremover. Og en nyttig besindelse på hvad faget historie kan og bør tilbyde på en handelshøjskole.

Det indledende citat udtrykker i sit tilsyneladende paradoks fagets funktion. Historien kan ikke bruges som lærebog eller manual for den rette adfærd i nutidige eller fremtidige situationer. Erfaringer kan ikke umiddelbart overføres fra en tid til en anden, fra et land til et andet, fra en kultur til en anden, fra et menneske til et andet. Konteksten er altid forskellig.

Men erfaringer fra fortiden kan være yderst nyttige og frem for alt give perspektiv, selv om situationer og kontekst er forskellige. Negligerer af fortiden og dens erfaringer kan føre til fejltagelser. Eksempelvis hviler megen lovgivning – ikke mindst den erhvervsrådgivning – netop på fortidens erfaringer og praksis i erhvervslivet for at hindre fejltagelser, gentagelser og misbrug.

„*The Past is not over. It has not even passed yet.*“ Det er mit andet faglige yndlingscitater og af den amerikanske forfatter William Faulkner: Vi bærer på fortiden i os, trækker i vores daglige beslutninger på tidligere erfaringer. De præger os i nationen, i institutionerne, på jobbet, i familien, personligt, selv om vi ikke altid er os det bevidst. Eller som salig Poul Henningsen formulerede det: „Vi er selv historie.“

I historikergruppen kan vi registrere samme øgede historiske bevidsthed i virksomheder og erhvervsliv. Fortiden - rødderne - er interessante for dem og ikke kun i deres pr-fremstød. De er dele af den virksomhedskultur, som er væsentlig, men vanskelig at beskrive præcist. Det er baggrunden for den eksplosive vækst for Center for Virksomhedshistorie. Det er de eksternt finansierede opgaver, som har givet væksten sammen med fakultetets beslutning om at gøre virksomhedshistorie til et indsatsområde på CBS. Et led i vores strategi har været: Ingen fiaskoer og levering til tiden. Renommeet er afgørende. Forløbet viser, at history matters. Kun tumper ignorerer det.

CVH

Nogle af *virksomhedshistorie-gruppens* spændende medarbejdere ses på billedet her. Til Centret er endvidere knyttet et advisory board samt to adjungerede professorer: fhv. departementschef, dr. phil. *Knud Larsen* og kontorchef, dr. phil. *Bo Lidegaard*, Udenrigs-

ministeriet og med en ny på vej: fhv. universitetslektor, mag. art. *Søren Mørch*. Centret udgør i dag den største forskningsenhed i Danmark på det samtidshistoriske felt. Web: www.cbs.dk/centres/history.



Virksomhedshistorie på Copenhagen Business School

Af Per H. Hansen

I bogen *Leviathan* skriver Martin A. Hansen, at „tradition er den skæbnesvangre skikkelse historien har, når man ikke studerer den.“ Det forstår jeg sådan, at ingen kan unddrage sig deres historie, og derfor gør det en forskel, om man har studeret historien på en reflekteret og kritisk måde. Eller om man reagerer sædvanemæssigt og ureflekteret.

Mon ikke det også gælder virksomheder? Det tror jeg, og det er en god grund til, at virksomhedshistorie bør være en fast del af enhver handelshøjskoles forskning og undervisning. Konkret tror jeg, der er mindst fire gode grunde til, at faget hører hjemme på en handelshøjskole.

- 1) I traditionel virksomhedsteori er virksomheden en såkaldt „sort kasse“, der reagerer på påvirkninger udefra. Nyere virksomhedsteori åbner den sorte kasse og nødvendiggør historiske analyser af konkrete virksomheder. Det knytter virksomhedsteori og virksomhedshistorie, hvis fokus altid har været den sorte kasse, tættere sammen. Hvis studerende skal få indblik i virksomheders dynamik, dårlige og gode beslutninger, de muligheder og begrænsninger institutionelle rammer sætter (stiafhængighed) og i det hele taget have et empirisk grundlag at teste teorier på, er virksomhedshistorie uomgængelig.
- 2) Enhver virksomhed, der ønsker at reflektere over egen praksis, vil støde ind i det problem, at den har „blinde pletter“. Udefrakommende undersøgelser af virksomheders historiske praksis kan give en slags antropologisk perspektiv, der kan åbne op for helt ny viden som virksomhedens egen tradition ikke kan bidrage med. Det kan give nye strategiske og ledelsesmæssige muligheder.
- 3) Det tredje perspektiv er samfundsperspektivet. I en af de seneste Danmarkshistorier omtaler de bind, der handler om det 20. århundrede, små 100 politikere, tre tenorsaxofonister og to erhvervsledere. Det er ikke mange. Dansk erhvervsliv bærer i samspil med en lang række andre samfundsmæssige faktorer æren for, at Danmark blev et rigt land. Det bærer også ansvaret for, at det forbliver sådan. Løbende historiske analyser af den dynamik og de samfundsmæssige processer, der sikrede det, vil forøge vores viden om, hvordan det kan fortsætte.
- 4) Forandring, forskellighed og uforudsigelighed er grundlæggende vilkår i verden og har altid været det. Kendskab til historie bør kunne føre til, at vi undgår de værste jubelidiotiske antagelser om „the end of inflation“, „the new economy“ og samfundsteoriens lovmæssighed.

Den store opgave for Center for Virksomhedshistorie er at operationalisere disse og mange flere grundlæggende principper i centerets forskning og i konkrete kurser på alle niveauer. Vi skal levere fremragende undervisning som ruster fremtidige erhvervsfolk til en reflekteret og samfundsmæssigt afbalanceret praksis.

Den farlige historie?

Virksomhedshistorie på LPF blev uvildig partner i striden om, hvem der faktisk arbejdede for Højgaard Schultz under krigen.



MT Højgaard under anklage for brug af tvangsarbejdere

Af Lonnie Hansen & Gitte Holler

Når Michael von Bülow, underdirektør i MT Højgaard, kører gennem landet med sine børn slår det ham, at MT Højgaards historie er monumental. Bygningsværker vidner om, at han arbejder i en stor dansk hæderkronet entrepreneurvirksomhed, der har sat sit præg på den danske historie. Og netop historien kommer i fokus for MT Højgaard, dengang Højgaard & Schultz, da historikeren Therkel Stræde en aften i januar 2000 toner frem på DR og fortæller de mange seere, at Højgaard Schultz har anvendt tvangsarbejdere under 2. verdenskrig.

7 år forinden stiller de ansatte i H&S sig selv spørgsmålet om virksomhedens rolle under krigen. Spørgsmålet opstår naturligt, da de ansatte med Michael von Bülow i spidsen selv går i arkiverne. H&S har 75 års jubilæum, og de vil til lejligheden tegne et historisk rids af virksomheden. Ambitionen er at fortælle en troværdig historie om sig selv. De finder, at H&S så godt som ingen indtjening har under krigen, og at den stammer fra Portugal og Island, områder uden for krigszone, samt fra Danmark.

Det er den information, som Therkel Stræde anfægter. Han påstår, at virksomheden har benyttet sig af tvangsarbejde under krigen.

„Vi havde jo selv løbende været i arkiverne, og det var et helt andet billede, der havde tegnet sig for os“, siger Michael von Bülow.

Der er ingen tvivl om, at bolden må tages op. Therkel Strædes anklage om tvangsarbejdere er også en anklage mod H&S. Det er ikke muligt at leve med en udokumenteret anklage. Følelsen af ubehag er for stor hertil, og virksomhedens stolthed og troværdighed anfægtes. „Vi måtte forholde os hertil“, siger Michael von Bülow.

Virksomhedshistorie sat på sagen.

At valget falder på virksomhedshistorie på LPF og ikke en privat virksomhed skyldes ganske enkelt, at det er den mest uvildige institution vi kunne finde, siger Michael von Bülow. Det er vigtigt, at anklagen fra en videnskabelig person følges til dørs af en anden videnskabelig garant.

Kontrakten for en undersøgelse forhandles på plads, og arkivnøglen bliver overdraget til Joachim Lund fra Virksomhedshistorie på LPF, som netop har afsluttet sin ph.d. afhandling om Tysklands økonomiske politik under krigen og tidligere har afdækket FL Smidth's brug af tvangsarbejdere i Estland under 2. verdenskrig. Michael von Bülow bliver manden, der åbner døre og skaffer adgang, hvor det er Joachim forment, men det er Joachim der går forrest i uvildighedens navn – også da de sammen ligger vejen om WKT (Wright, Thomsen & Kier) i Aalborg, som H&S har opkøbt og her på ren Olsen Banden vis bryder ind i et gammelt pengeskab for at se, hvad der gemmer sig der.

Og turen går ikke bare til Aalborg, både arkiver i Polen, Tyskland og Moskva inddrages før rapporten ni måneder senere ligger på direktionsgangen hos H&S. Det er i maj 2001.

Ingen rygende pistol

Joachims konklusion bliver, at H&S efter al sandsynlighed har gjort brug af tvangsarbejdere under krigen i forbindelse med bygge- og anlægsarbejde i Polen og Jugoslavien (Beograd). „Særligt deres arbejde med at bygge et dige nord for Warszawa i 1941-42 tyder på omfattende brug af tvangsarbejdere“, siger Joachim. Han fortæller, at en del af Polen efter besættelsen bliver indlemmet i Tyskland, mens tyskerne i den tilbageblevne del registrerer al mandlig arbejdskraft og indfører arbejdstvang. Al polsk industri, med undtagelse af våbenindustri og landbrug til at brødføde folk, lukkes, og arbejdskraften sættes ind på bygningsprojekter. „Det er med andre ord *ikke* muligt som virksomhed at udføre arbejde i Polen under anden verdenskrig uden brug af tvangsarbejdere“, slutter Joachim. Han finder dog ikke den rygende pistol – det papir, der kan dokumentere, at H&S faktisk anvender tvangsarbejdere – i stedet konkluderer han i sin rapport, at H&S efter al sandsynlighed har brugt tvangsarbejdere.

Udbetaling til tvangsarbejdere

Og ordet *al sandsynlighed* bliver centralt for det videre forløb. Som en konsekvens af rapporten vælger H&S at gå „sandsynlighedsvejen“ og opretter en fond med 3 millioner til godtgørelse af de polske arbejdere. Herefter kan man søge om udbetaling af godtgørelse. Ansøgerne skal ikke bevise, men sandsynliggøre at de arbejdede med digebygning i perioden 1941 – 42 i det pågældende område i Polen. 324 personer ansøger fonden. 79 får udbetalt kompensation. „Vi kunne have valgt ikke at gøre noget, eller at indgå i den tyske fond, men det var vigtigt for os at kompensere de rigtige personer og ikke bare medvirke i en fælles pulje“, siger Michael von Bülow.

Troværdigheden i behold.

Therkel Strædes udtalelse får med andre ord en dramatisk konsekvens. Virksomheden reagerer ved at sætte en historisk undersøgelse i gang, en fond oprettes og et millionbeløb sættes i fonden. Men også på længere sigt står tv-udsendelsen som en begivenhed, der om ikke andet så ændrer H&S's forhold til deres egen historie. „*Vi har erfaret, at vi som virksomhed ikke er i stand til at vurdere betydningen af vores historie og at vi ikke har indflydelse herpå, men alligevel må forholde os til den*“, siger Michael von Bülow. De har taget konsekvensen heraf og flyttet alle arkiver til det erhvervshistoriske arkiv i Århus, hvor materialet nu registreres professionelt og efterfølgende skal det vurderes, hvor meget der skal være offentligt tilgængeligt. Historien bliver nu en del af en national historieskrivning.

Udvalgte CVH-bøger

Kurt Jacobsen: *Den røde tråd*. Det Store Nordiske Telegraf-Selskabs storpolitiske spil efter Den russiske Revolution. 1997.

Ole Lange: *Juvelen, der blev til skrot*. Kampen om B&W 1945-1996. 2001.

Søren Federspiel: *Dynamikken bag energien*. Det østdanske produktions- og transmissions samarbejde 1960-2000. 2002.

Birgitte Holten: *Fra kolonistyre til uafhængighed*. Latinamerika i 500 år. 2002.

Søren Federspiel: *En fond i fokus*. Egmont Fondens almenyttige virksomhed 1920-2002. 2003.

Per H. Hansen & Klaus Petersen: *Dansk møbelguide*. Moderne danske møbelklassikere. 2003.

Joachim Lund (red.): *Partier under pres*. Demokratiet under besættelsen. 2003.

Steen Andersen: *Danmark i det tyske storrum*. Dansk økonomisk tilpasning til Tysklands nyordning af Europa 1940-41. 2003.

Per H. Hansen & Rasmus Dahlberg (red.): *Anvendt historie*. En bog om og til historikerne Søren Mørch. 2003.

Falck

Center for Virksomhedshistorie har skrevet kontrakt med Falck om at få skrevet Redningskorpsets nyere historie. Falck har ønsket en forskningsbaseret fremstilling om virksomhedens rivende udvikling siden 1988. Fra at være en virksomhed med en lille mar-

kedsforankring er virksomheden i dag børsnoteret og en koncern med 228.000 ansatte.



Korpsånd og virksomhedskultur

Af Steen Andersen

Den 14. april 1988 er en vigtig skæringsdato i Falcks historie. På et pressemøde blev det annonceret, at forsikrings-selskabet Baltica havde købt aktierne i selskabet. I 1988 talte Falck knap 8.000 ansatte og i dag tæller den globale koncern omkring 228.000 ansatte. I anledning af, at Falck fylder 100 år i 2006 har virksomheden henvendt sig til Center for Virksomhedshistorie for at få skrevet en bredt formidlet og forskningsbaseret bog med hovedvægt på udviklingen siden april 1988. Historien om Falck skrives af lektor og centerleder Kurt Jacobsen i samarbejde med historikeren Søren Mørch, som er kendt for sine Danmarkshistorier og senest bogen *24 statsministre*.

„Vi tager afsæt i historien om, hvilken virksomhed Falck var, men vores nye fortælling handler om, hvad som sker med redningskorpset i den omsiggribende proces. Vi stiller spørgsmålene om, hvad der lever videre og hvilke nye værdier er blevet tilført redningskorpset de sidste 15 år“, fortæller Kurt Jacobsen om det nye historieprojekt.

Som leder af Center for Virksomhedshistorie, ligger Kurt Jacobsen ikke skjul på, at kontrakten er vigtig for historiegruppen på Handelshøjskolen:

„Vi er meget glade for at gå i gang med at skrive Falcks historie. Det er en anerkendelse af centrets kompetencer. Vores center skriver forskningsbaseret historie til en bred læserskare, og det er en glædelig udvikling, at en af landets største virksomheder foretæller dette. Kontrakten med Falck betyder, at Center for Virksomhedshistorie får udbygget sit kontaktnetværk i erhvervslivet, og helt konkret har det udmøntet sig i, at flere kontrakter er på vej. Erhvervslivet er blevet opmærksomme på centrets kvaliteter, og det er vi naturligvis meget glade for.“

Udbygningen af partnerskabet med erhvervslivet er også af afgørende betydning for Center for Virksomhedshistories bidrag til udviklingen af undervisningen.

„Det nye projekt giver os mulighed for at få en helt ny indsigt i den seneste udvikling i en af landets største servicevirksomheder. På undervisningssiden på Handelshøjskolen vil Falck-projektet helt konkret udmønte sig i, at vi kan udvikle og tilbyde de studerende casebaseret undervisningsmateriale om en af landets vigtigste servicevirksomheder under transformation“, siger Kurt Jacobsen.

Et af de bærende elementer i historien bliver spørgsmålet om udviklingen i virksomhedskulturen. Hvordan påvirker det en traditionspræget virksomhed med en helt særlig korpsånd at gå fra at være familieejet til at blive en virksomhed med en professionel ledelse?

„Det er uhyre interessant, at de traditionelle værdier fra Redningskorpset om at hjælpe folk i nød og hele traditionen med ambulancekørsel har været uhyre vigtig for Falck i dag, når de går ind på nye markeder. Vores store spørgsmål bliver derfor, hvilke værdier, som forbliver i Redningskorpset og hvilke, der går tabt. Endelig ser vi også på de nye værdier virksomheden er blevet præget af de sidste 15 år“, siger Kurt Jacobsen.

Falck er en del af den nationale arv, og meget er blevet forandret inden for de sidste år, men fælles for de forandringer, som er sket er, at de alle er foregået under Redningskorpsets logo med den hvide falk. Ifølge Kurt Jacobsen er det historien om at forandre for at bevare:

„Vores historie kommer til at handle om, hvordan Falck Redningskorps er inde i en rivende udvikling i takt med, at den omgivende verden gennemgår nogle enorme forandringer. Falcks udviklingstempo betyder faktisk, at vi i øjeblikket ikke ved, hvor historien ender.“

Ph.d.-projekt

Martin Iversen er tilknyttet virksomhedshistoriegruppen på LPF. Han er uddannet cand.phil. og afleverede sin ph.d. afhandling „The Governance of GN Great Nordic - in an age of strategic and structural transition, 1939-1988“ i december med forventet forsvar

her i foråret. Martin underviser bl.a. på HA International Business og interesserer sig især for store danske virksomheders strategiske og strukturelle udvikling efter 1945.



Tilbage til fremtiden

Af *Anje Schmidt*

Det helt afgørende øjeblik for Martin Iversens valg af virksomhedshistorie som forskningsområde var i foråret 1997, hvor han havde fornøjelsen af at følge et kursus på samtidshistorie på Odense Universitet som eneste studerende. Det, der måske især greb den unge kandidatstuderende, var, at hylderne i det lokale supermarked stadig var præget af produkter fra de virksomheder, som Alfred D. Chandler fremhæver som bærebølgerne for den amerikanske kapitalisme 1880-1930: Kellogg's, Colgate, Coca-Cola, Heinz, Procter & Gamble osv. For hvordan i alverden har disse giganter kunnet holde fast helt fra dampkraften og hestevogdenes tid?

Dit ph.d. projekt handler om GN Store Nords strategiske og strukturelle udvikling 1939-1988 - hvad er de vigtigste pointer, du er kommet frem til?

Min afhandling handler om strategi- og strukturforandringer, og i den forstand afspejler Store Nord nogle generelle udviklingstræk blandt store danske virksomheder: Fra det fokuserede selskab i 1939 til den diversificerede industrikoncern i 1988 og fra en én-sporet organisation i 1939 til den multi-divisionelle struktur i 1988. Lignende forandringer vil du finde blandt næsten alle de største danske industrivirksomheder i perioden. Jeg fokuserer specifikt på magtforholdene blandt de konkrete nøglepersoner i bestyrelse og direktion, som havde indflydelse på virksomhedens strategi og struktur. Min vigtigste pointe er, at Store Nords ledelse i langtids-perspektivet har bevæget sig mellem lange perioder af stabilitet og kortere intervaller af magtkamp og splid. De stabile perioder - som jeg betegner "governmental regimes" - var interessant nok kendetegnet ved at den formelle og reelle magt var koncentreret omkring én person, mens de ustabile perioder var karakteriseret ved kollektive ledelser og kompetenceoverdragelse fra direktion til bestyrelse. Netop det lange tidsperspektiv gjorde det muligt at identificere nogle interessante næsten cykliske udviklingstræk i topledelsen af Store Nord.

Er virksomhedshistorieforskningen synlig nok?

Virksomhedshistorien er meget synlig. Hver søndag aften sidder 2.5 mio. danskere og ser på tidstypisk dansk virksomhedshistorie fra 1950'erne om fjernsynsfabrikken Bella. Og hvis vi fokuserer på virksomhedsfolk, så noterede jeg mig, at da Peter Straarup præsenterede Danske Banks nye profil på CBS sidste år, nævnte han specifikt virksomhedens historiske værdier og udvikling som selve grundlaget for arbejdet. Så virksomhedshistorie er synligt, men vi skal være endnu mere synlige.

Har du oplevet nogle særlige forskelle i historiemiljøet på universitetet og Handelshøjskolen - og hvad skal din adjunktperiode bruges til rent forskningsmæssigt?

Særlig på et punkt har det præget mig at arbejde på CBS - vi har hele tiden skulle forholde os til relevans. Hvorfor er det lige, at historie er relevant på en handelshøjskole, og hvilke kompetencer får en studerende med fra et forløb om „The Company in its historical and international setting“? Disse udfordringer er jeg ikke ked af - tværtimod tror jeg de traditionelle universiteter vil møde lignende spørgsmål i de kommende år. Forskningsmæssigt tager jeg nu fat på et stort projekt om de 100 største danske virksomheders strategi- og strukturudvikling fra 1945 til 2000. I hvilket omfang og hvornår slog diversifikationen igennem, hvornår blev de store virksomheder internationale, hvor udbredt har familie-eje været - og ikke mindst, hvilke brancher har sakket bagud, overlevet eller haft fremgang?

„GN Store Nord bakkede op om projektet – ikke finansielt, men ved at stille alle arkiver til rådighed. En sådan åbenhed er desværre højst usædvanligt for en stor dansk virksomhed.“

Martin Iversen

Broen til fortiden

Historieskrivningen på LPF skrives med et bud til nutidens aktører. På billedet ses et udsnit af den transiranske jernbane bygget af Kampsax i 1932-38. Byggeriet i Iran blev begyndelsen til et dansk erhvervsventyr i Mellemøsten. I dag er dansk erhvervsliv til-

bage i regionen. Virksomhederne kan i dag bruge den historiske indsigt til at operere konstruktivt i fremtiden.



Jagten på meningen med historien

Af Steen Andersen

Siden september 2001 har Center for Virksomhedshistorie været leder af et forskningsprojekt om erhvervslivet under besættelsen. Projektet blev besluttet politisk ved en bevilning på fem mio. kr. på Finansloven i 2000 og udbudt af forskningsrådene, som lagde projektledelsen i hænderne på professor Ole Lange. Den direkte anledning til at spørgsmålet om erhvervslivet under besættelsen var blevet et varmt politisk emne under de sene natlige forhandlinger i Finansministeriet, var en række kritiske artikler i Berlingske Tidende om dansk våbeneksport til Tyskland under besættelsen. Artiklerne detonerede med en voldsom kraft i offentligheden, og et politisk pres fra Enhedslisten gav en særbevilling til en historisk undersøgelse. Hermed var endnu en undersøgelse, som skulle finde historiske sandheder sat i søen.

Antallet af statslige og politisk bestilte undersøgelser af den historiske sandhed er steget dramatisk inden for de seneste år, og det sker paradoksalt på et tidspunkt, hvor flere og flere historikere har forkastet forestillingen om, at de kan læse sig frem til objektive historiske sandheder i deres kildemateriale. Nyhedsbrevet har talt med historikeren Mads Mordhorst, som er nyansat adjunkt på instituttet. I foråret 2002 forsvarede Mads Mordhorst ph.d.-afhandlingen *På sporet af Historien*, og som en af de bedste kendere af historiefagets tradition, giver han en forklaring på den paradoksale udvikling:

„Kodeordet er sandhed. Hvis vi starter med at se på historikersiden, så har vi her et fag, som gennem mere end 200 år har forsøgt at legitimere sig selv som et sandhedssøgende fag. I tråd med den videnskabelige diskurs skelnede historiefaget mellem sandt og falsk. Historiefaget forsøgte at legitimere sig selv som et videnskabeligt fag ved at udrense alle andre koder fra deres arbejde, som eksempelvis moral, ret, og dannelse. I virkeligheden har historiefaget arbejdet så hårdt på at blive et sandhedssøgende fag, at det har undergravet sig selv“.

Igennem de sidste 15-20 år er historiefagets identitet langsomt gået i opløsning i takt med den traditionelle kildekritiks sammenbrud. Den sproglige vending har opløst sandhedsdiskursen og de store fortællinger er døde:

„Vi ved godt som historikere, at vi ikke kan finde frem til sandheden, men derimod bliver det mere og mere klart, at vi kan lave mange andre interessante ting. Sat på spidsen, kan man sige, at der er sket et skift fra, at historikeren undersøger, hvad som er sandt, til han undersøger, hvad som er interessant i fortiden. Denne opløsningstendens har imidlertid også betydet, at faget i dag er uden en egentlig faglig kerne. Problemet er bare, at historiefaget stadigvæk er fanget af deres egen fortælling om, at det er et sandhedssøgende videnskabsfag“, siger Mads Mordhorst.

Historien som politisk redskab

På politikersiden er dagsordenen en anden. Der foregår for tiden en voldsom erindringspolitisk kamp og her kommer nedsættelsen af historikerundersøgelser ind i billedet. I den forbindelse peger Mads Mordhorst på, at politikerne ikke har nogen sandhedsdiskurs, men gerne vil have det:

„Politikerne vil gerne legitimere sig selv ved at indkøbe denne sandhedsdiskurs fra historikerne. Hovedproblemet er, at politikerne i virkeligheden ikke ønsker sandheden. De øn-

Statslige historikerundersøgelser

- I 1998 begynder PET-kommissionen at undersøge om efterretningstjenesten holdt sig inden for lovens rammer.
- En undersøgelse af dansk flygtningepolitik før og under 2. Verdenskrig påbegyndes i 2000 af Dansk Center for Holocaust og

- Folkedrebsstudier.
- „Dansk erhvervsliv under besættelsen“. Undersøgelsens ledelse blev i 2000 overdraget til Center for Virksomhedshistorie efter ansøgning til Forskningsrådene.
- Institut for Internationale Studier under-

- søger Danmarks sikkerhedspolitiske situation under Den kolde Krig.
- Syddansk Universitet, Center for Historie er i 2003 bevilliget 4 millioner til undersøgelse af koldkrigens indenrigspolitiske forhold.

sker bare at få historieskrivning, som de kan bruge til at gå over i de andre koder, og det er i første omgang den moralske kode. På det moralske plan er det i dag afgørende vigtigt at kunne erklære sig som historiens moralske sejrherre. Politikerne ønsker derfor at bruge historieskrivningen til at dele verden op i god og ond. Dette blev tydeliggjort i forbindelse med diskussionerne om alle koldkrigs-kommissionerne. Det bærende i hele den politiske argumentation var, at nu skulle vi en gang for alle have den hele og fulde sandhed om Den kolde Krig. Ret hurtigt efter sandhedskravet var blevet lanceret, blev koderne ændret. Nu skulle det pludselig handle om det moralske ansvar.“

Et andet interessant fænomen er, at opmærksomheden omkring de historiske kommissioner ikke er rettet mod dem, når de fremligger deres mammutrapporter. Derimod samler den politiske interesse sig om dem i forbindelsen med nedsættelsen.

„Erindringspolitikken bliver ikke skabt af de kommissioners arbejde, fordi det bliver nogle tykke værker med en hel masse nuancer, men i den erindringspolitiske kamp, som går forud. Når der bliver nedsat en kommission, eller når der bliver givet penge til at undersøge erhvervslivet under besættelsen, så mener vi historikere, at det vi laver er en historisk undersøgelse. Men det, som er den politiske interesse er det erindringspolitiske – og det er et moralsk spørgsmål. Det, som det handler om, er i virkeligheden en erindringspolitisk kamp, og her går historikerne hen og bliver en legitimering for erindringspolitikken, fordi historiefaget stadigvæk er fanget i deres gamle diskurs om, at vi er fag, som kan finde sandheden. Og så får historikerne en dobbeltposition. Jeg syntes også det er tydeligt, at nogle af historikerne på projektet „Erhvervslivet under besættelsen“ har denne dobbeltposition. Når man hører deres fremlæggelser, så starter historikerne altid med nogle indledende besværgelser. De nævner, at pengene til undersøgelsen kom som en følge af det pres Enhedslistens Frank Aaen lagde på finansministeren en sen nat, og hurtigt skynder historikerne sig at distancere sig fra det. Det er et ritual, de har indført for at frigøre sig fra den erindringspolitiske diskurs og komme tilbage til den gamle trygge sandt/falskhedsdiskurs“, siger Mads Mordhorst.

Opgør med fortidsfikseringen

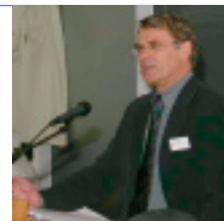
Selvom den sandhedssøgende historiker er lagt i graven sammen med von Ranke, ser Mads Mordhorst nye perspektiver i, at historikerne går ind i undersøgelseskommissioner, men det forudsættes af en ny tilgang til historien:

„Mange af de historiske undersøgelser, som ser dagens lys er meget fortidsfikserede. Og derfor bør historikerne gå ind og spørge sig selv om de opfylder deres grundlæggende demokratiske forpligtelser ved at være så fortidsfikseret. Dermed ikke sagt, at vi som historikere kun skal gå ind og lave en ren moralpolitik. I Sverige har man et interessant eksempel på en historikerkommission, som undersøgte spørgsmålet om racehygiejne og statens sterilisationspolitik. Her viste historikerne, at der nogle interessante brud i den forestilling svenskerne havde om deres nære fortid, og undersøgelsen gav et spændende indblik i den rationalitet, som lå bag politikken. Det samme kan Handelshøjskolens undersøgelse af erhvervslivet under besættelsen gøre. De valg og de rationaliteter, som lå bag erhvervsledernes valg under besættelsen er interessant og det vil også være interessant at læse historien om erhvervsledernes opfattelse af retsopgøret frem for bare at fortælle historien om, hvordan det virkelig var. Den måde historikerne læser kilderne på kan give nogle helt nye og anderledes bud. Det samfund, vi har i dag, er langt hen af vejen udtryk for de valg, som blev truffet i fortiden. Og her ville det være interessant, hvis historikerne i højere grad gik ind og så på disse valg.“

Formand for CBS

Anders Knutsen, CBS' nye bestyrelsesformand, afrundede dagens konference med at differentiere mellem et vidensamfund og et videnskabssamfund med en pointe: det er vigtigt at kunne gå fra viden til kunnen, men det er også vigtigt med centrale kompeten-

cer, og CBS bør have spidskompetencer – og lederskab er en af de centrale spidskompetencer for dansk erhvervsliv.



Nyttig viden? - en debat om CBS i et vidensamfund

Af Lonnie Hansen & Kathrine Høeg

På Center for Corporate Communications konference „Handelshøjskolen i Vidensamfundet“ fredag den 30. januar 2004 mødte tre CBS-forskere og tre CBS-aftagere hinanden over centrale spørgsmål: Hvilke krav kan man stille til CBS i vidensamfundet? Hvilken viden skal CBS levere til erhvervslivet? Ca. 100 deltagere mødte frem og krydrede debatten med deres indslag og spørgsmål. Gennem dagen stod det tydeligt, hvordan CBS har bevæget sig fra at være et serviceorgan til erhvervslivet med krav om anvendelsesorienterede værktøjer til at være et moderne universitet med organisationen som objekt og med et udvidet og meget mere raffineret begreb om viden.

„Dagen gav et meget åbent indblik i de diskussioner som findes på CBS om vores forhold til omverden og de bidrag vi kan give til samfundsudviklingen. Det var tydeligt, at CBS er mange forskellige ting og også har mange ting at bidrage med, selvom CBS som brand ikke nødvendigvis stod knivskarpt. Men det er måske heller ikke så vigtigt ...“

Maja Horst, LPF

Budskabet fra både CBS forskere *Niels Åkerstrøm Andersen*, *Nicolai Juul Foss* og *Jan Mouritsen* og CBS aftagere *direktør Ole Krog* (Dansk Industri) *underdirektør Kim Østrup* (IBM) og *forskningsordfører Hanne Severinsen* (Venstre) var klart: viden har fået en meget mere specialiseret og refleksiv betydning. CBS må både forholde sig til at være vidensinstitution, til sit møde med en omverden, der er mere kompleks - med flere alternative aftagere og samarbejdspartnere og med globaliseret som udfordring. Dagen bragte især spørgsmål om mødet mellem forskellige former for viden og nytteværdi op.

Nyttig viden er omsat viden.

For Ole Krog betyder en nyttig viden, at viden kan omsættes. „Det er vigtigt, at kandidater både kan være refleksive, indhente, udvikle og formidle viden, og det er hermed den bliver nyttig. Det er ikke nok kun at kunne tilegne sig viden. Viden skal også formidles og anvendes“, påpeger han. Og blandt disse kompetencer står evnen til at tænke og agere internationalt meget centralt.

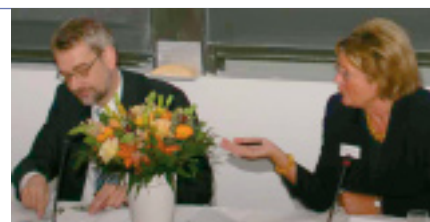
Hanne Severinsen fremhæver CBS som et erhvervsuniversitet, der bør udbyde sin viden til virksomheder og siger: „vidensamfundet slår igennem i dag ved, at viden er blevet en forudsætning for ny videnstilvækst, og derfor må virksomheder hjælpes til at tænke på og anvende nye vidensformer“, og hun fortsætter „og derfor er det vigtigt med den ny universitetslov, så forskere og virksomheder får etableret nogle gode møder“. Kim Østrup fastslog, at CBS skal levere viden, der giver kompetencer til omstillinger og foretage strategiske valg i forhold disse omstillinger.

Også globalisering kom på dagsordenen. „Globaliseringen vil påvirke CBS i den hårde konkurrence blandt kvalificerede udbydere af merkantile uddannelser i udlandet“, sagde Ole Krog. Kim Østrup så CBS som en eliteskole i verdensklasse, der bør satse på at være de bedste frem for de største. CBS skal derfor styrke tre områder: samarbejdet med erhvervslivet, sin profilering af, hvorfor det CBS producerer er så væsentligt, samt kandidater med en international ballast i skoletasken. Ifølge Kim Østrup burde mindst et semester i udlandet være en obligatorisk del af uddannelsen: „kandidaterne er CBS hovedprodukt og derfor et område, der skal sættes fokus på og styrkes“

CCC & DEA

Flere indlæg fra konferencen er tilgængelig på Center for Corporate Communications hjemmeside: www.cbs.dk/ccc (se under punktet activities).

Konferencen var arrangeret af CBS Center for Corporate Communication i samarbejde med Danmarks ErhvervsforskningsAkademi (DEA). På billedet ses Ole Krog og Hanne Severinsen.

**Viden som refleksion**

De tre forskere ser også nye forudsætninger for forskning. Professor Niels Åkerstrøm Andersen siger: „Forskningen er dømt til at gå i selvsving i dag. Betingelserne for hvad der er forskningsbidrag har ændret sig, så forskningen kan *ikke* levere en direkte og nyttig viden. I dag bliver viden først en ydelse, når samfundets andre systemer aktivt omskaber den“. Han forklarer, at i dag kommunikerer det videnskabelige felt først og fremmest med sig selv, ligesom det omgivne samfund gør, og mens forskningen er optaget af at producere viden, så interesserer samfundet sig for viden som en ydelse, dvs. for at viden bliver nyttig for andre.

Niels Åkerstrøm ser sin nye rolle som forsker som „den, der skal stille upraktiske spørgsmål til praksis“, og det betyder at være refleksiv i forhold til virksomhedernes viden og praksis, ikke at kritisere dem. Han uddyber: „forandring er et grundvilkår for virksomheden i dag. Tidligere havde vi en form for stabilitet i forhold til de forandringer som indtrådte, i dag er forandring grundvilkår, og det må uddannelsesinstitutionen og forskeren forholde sig til ved at indsætte et refleksivt niveau“.

Vækst i viden

Professor Nicolai Juul Foss påpeger, at den store tilvækst i både produktion og efterspørgsel på viden har vidtgående konsekvenser: „viden bliver stadig vigtigere for værdiskabelse og for vækst og innovation“, og han konkluderer: „det skaber et behov for problemløsning, der er rodfæstet i tværfaglige kompetencer.“ Det bliver nødvendigt med tværfaglighed.

„Tværfagligheden er god, fordi den giver redskaber til at løse nye problemer, men tværfaglighed kræver også, at vi tager hinandens faglighed seriøst. Vi må ikke kun tage humaniora og samfundsvidenskab ind. Vi må bringe dem i samspil med de traditionelle fag som regnskab“, siger han. Knowledge Management er et eksempel. Man ser på viden, kultur og værdier i et ledelsesperspektiv, men man må også spørge, hvordan de kan give konkurrencemæssige fordele - altså inddrage regnskab.

Jan Birkelund Mouritsen understreger, at vidensproduktion er nødvendigt for internationalt samarbejde, udveksling af studerende og samarbejde med erhvervslivet. „Vidensproduktion muliggør cirkulation af mennesker og indsigt“, siger han og slår samtidig fast: „globaliseringen er *den* nye forudsætning for CBS“. Han afslutter med tre modeller for samarbejde med erhvervslivet: som objekt, som klient og som deltager. Der kunne sandsynligvis føjes flere modeller til.

En ambition om at tage del i vidensamfundet

Sikkert er det, at CBS' rolle i samfundet har ændret sig drastisk siden 1917, hvor Handelshøjskolen blev grundlagt. I dag er CBS' rolle tilsat så mange flere facetter, kan så meget mere, vil så meget mere og skal så meget mere i et samfund afhængigt af viden: vidensproduktion, videnspredning, videnstilvækst osv. osv.

Det stiller nye krav både til CBS forskere og til CBS aftagere. Det giver dog også nye muligheder. Debatten under konferencen var livlig. Hensigten med konferencen var ikke at skabe svar, men at give et rum for refleksion og dialog, og lysten hertil var der. Alene det at stille spørgsmålet om CBS' rolle i vidensamfundet er et signal om et CBS med en ambition om at tage aktivt del i vidensamfundet, sagde ordstyrer Margrethe Vestager, Det radikale Venstre.

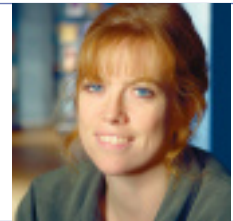
„CBS blev skabt i partnerskab med erhvervslivet. På erhvervslivets betingelser, dvs. at erhvervslivet bestemte undervisningens indhold. Det handlede om praksis – og ikke om uddannede folk. I dag ser det anderledes ud: Skolen har fået en ekstraopgave i vidensamfundet, nemlig den kritiske funktion i forhold til de mange informationsstrømme. CBS må levere kandidater og instrumenter til at skelne mellem ny og korrekt viden og SÅ alt det andet bras.“

Ole Lange, ordstyrer

Ph.d. afhandling

Maja Horst er tilknyttet MINK-gruppen som nyansat adjunkt på LPF efter at have forsvaret sin ph.d. afhandling „Controversy and Collectivity – Articulation of social and natural order in mass mediated representations of biotechnology“ d. 19. december 2003. Ph.d.-

projektet var finansieret af Statens Sundhedsvidenskabelige Forskningsråd som del af et større forskningsprojekt. Maja interesserer sig især for politisk kommunikation og offentlig debat om forskning og innovation.



„Hvordan giver det mening for os i Danmark at tale om, at offentlig debat er løsning på konflikter, når den tilsyneladende har så utrolig lille effekt?“

Maja Horst

Den offentlige debat – kan den bruges til noget?

Af Anje Schmidt

Det var som specialestuderende i kommunikation på RUC, at Maja Horst første gang blev interesseret i at undersøge sammenhængen eller manglen på samme mellem politisk regulering og offentlig debat. Med fosterdiagnostikken som case blev det i løbet af specialarbejdet tydeligt, hvordan der i den danske debat findes et meget udbredt ideal om offentlig debat som et slags redskab, man kan bruge til at finde løsninger på kontroverser – helst ved at vi taler os frem til en fælles forståelse af, hvad „der bør gøres“. Et ideal, der også er blevet institutionaliseret i fora som Etisk Råd og Teknologirådet. På trods af at mere end 15 års debat ikke så ud til at have flyttet de grundlæggende positioner og uenigheder særlig meget, blev de fleste debattører ved med at fremhæve offentlig debat som et nødvendigt redskab til løsning af kontroverserne. Det var derfor oplagt for Maja Horst også at tage denne uoverensstemmelse med ind i sit ph.d. projekt, hvor hun har studeret den massemedierende debat om sundhedsrelateret bioteknologi i almindelig. „Ikke fordi jeg ville afsløre en hidtil skjult modsætning eller vise, at debattører ikke ved, hvad de selv gør. Tværtimod. Jeg ville undersøge, hvordan det kunne være, at vidt forskellige typer af argumenter alle kunne knytte positivt an til idealet om den offentlige debat som problemløsningsredskab“, fortæller Maja Horst.

Hvad er ph.d. projektets væsentligste resultater?

Min afhandling undersøger kontroverser om bioteknologi, men fortolker disse kontroverser som politisk-ideologiske konflikter om den samfundsmæssige orden i almindelighed. Argumenterne i kontroverserne handler derfor ikke kun om bioteknologi, men også om, hvilken rolle forskning, innovation og teknologi skal spille i opbygningen af 'det gode samfund'. I nogen argumenter fremstilles verden som et hierarkisk sted, hvor der altid er noget, der er mere sandt end noget andet. Her findes problemløsninger ved at deducere det rigtige svar fra de mest sande lovmæssigheder. I andre argumenter er verden et marked, hvor det rigtige og det sande er de udsagn, der kan opnå størst tilslutning. Begge disse forestillinger beskriver grundlæggende samfundets orden som positiv, men heroverfor står to andre forestillinger, der opfatter samfundets orden som meget problematisk eller direkte fraværende. I argumenter der taler fra 'kritiske enklaver' opfattes samfundet og naturen som på kanten af katastrofe, og det er derfor sidste chance for at slå alarm og forhindre undergangen. Endelig findes der en form for argumentation, der forstår verden som kaotisk, uden en grundlæggende orden eller mulighed for at opnå orden. Denne type argumentation er typisk ironisk og distancerende, men den er forholdsvis marginaliseret i den massemedierede debat. Disse fire argumentationsmåder opfatter forskningens samfundsmæssige rolle vidt forskelligt, og de har også vidt forskellige forståelser af, hvordan offentlig debat skulle virke som problemløsningsredskab.

Kan man sige, at der ofte er tale om så komplicerede sammenhænge, at kontroverserne ikke blot kan løses ved at overlade det til „den offentlige debat“ at nå frem til, hvad der er den rette adfærd, og hvilke muligheder har samfundet i givet fald så for at regulere forskningen?

Det er jo ikke sådan, at vi ikke har mulighed for at regulere – politikere kan jo altid vedtage love og pålægge forskere bestemte regler. Men jeg tror, det er svært at identificere en bestemt adfærd som universelt rigtig eller forkert. Netop fordi der hersker forskellige opfattelser af forskningens rolle vil spørgsmålet om regulering altid være et spørgsmål om

mere eller mindre tilslutning til kompromisser. Og disse kompromisser vil altid kunne problematiseres på ny, hvis nogen finder anledning til det. Frem for universelle løsninger tror jeg, at vi må indstille os på løbende forhandlinger og midlertidige kompromisser.

Hvordan sikrer man den folkelige indflydelse på samfundets udvikling?

Jeg mener slet ikke, at man kan tale om folkelig i ental, som om det er en bestemt position. Samfundet består ikke af eksperter og folk, men af utroligt mange forskelligartede aktører der indgår i alliancer på kryds og tværs. Derfor kan man heller ikke forestille sig, at flertallet af Danmarks befolkning kunne sættes uden for indflydelse eller blive kørt over af 'eksperterne' eller 'magthaverne'. Folk, der taler på den måde, bruger som regel folkefiguren til et bestemt retorisk formål, nemlig som nogen man kan tale på vegne af med henblik på at styrke sin egen taleposition.

Hvordan har du oplevet det at være ph.d. studerende på LPF?

Jeg synes, LPF er en udfordrende og krævende arbejdsplads. Jeg er ret sikker på, at min afhandling er blevet bedre end den ellers ville være blevet, hvis jeg ikke havde været indskrevet på LPF. Det er også en arbejdsplads præget af store ambitioner og en meget entreprenant kultur, og det kan opleves som svært at leve op til kravene til god forskning og undervisning. Som de fleste andre ph.d. studerende har jeg oplevet kriser, hvor jeg synes det var meget usikkert, om jeg kunne leve op til de krav. Men jeg har også oplevet lykken, når en faglig diskussion pludselig udvidede min horisont på en helt ny måde. De øjeblikke kan man leve længe for.

Du er mor til to små børn og har alligevel gennemført ph.d. studiet på normeret tid og tilmed i et forskningsprojekt, der har krævet tilstedeværelse på to forskellige arbejdsplader. Hvordan kan det lade sig gøre - er du en af de der super-karrierekvinder?

Nej, jeg er nu meget normalt svagelig. Men for det første har jeg været nødt til at prioritere benhårdt, så fx er der masser af ting, som hører til almindelig social og kulturel dannelse, som jeg ikke har gjort i mange år. For det andet er det naturligvis vigtigt at have en ægtefælle og et netværk, der bakker op. Og i den sammenhæng er det specielt vigtigt, at man også faktisk fralægger sig en del af ansvaret for husholdningen og giver plads til, at de andre kan hjælpe på deres egen måde. Jeg synes, der er mange småting i mit liv, der ikke er særlig perfekte eller rigtige, men det har jeg det efterhånden meget godt med.

Kan ph.d. projekter med fordel trække på flere fagligheder?

Jeg tror man kan lære noget af alle slags forskning, hvis den præsenteres af forskere med integritet og engagement i deres arbejde. På den anden side mener jeg også, at det er vigtigt, at man forankrer sit eget forskningsprojekt solidt i et bestemt fagligt felt. For det første er man nødt til at vælge, hvilket publikum man vil tale til. For det andet tror jeg, at det er vigtigt at kende en bestemt tradition for at kunne lave et ordentligt stykke håndværk. Egentlig er jeg ikke sikker på, at tværfaglighed nødvendigvis er et gode, men jeg er en stor tilhænger af flerfaglighed. I vores forskningsprojekt har det været meget lærerigt at sætte faglighederne i spil mod hinanden – ligesom jeg i øvrigt synes det også er på LPF.

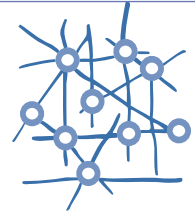
Du skal nu i gang med et helt nyt forskningsprojekt, som Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd har bevilget penge til – fortæl!

Jeg har fået penge til at forske i den politiske kommunikation om stamcelleforskning. Det er et nyt forskningsområde, som mange opfatter som et lovende vækstområde, men det opfattes også som etisk problematisk, og lovgiverne har været meget tilbageholdende med at give lov til forskning i foster-stamceller, fordi det af mange mennesker opfattes som forkert at forske i fostre. Vi har altså en situation, hvor aktører med interesse i stamcelleforskning skal forhandle sig til muligheden for at lave stamcelleforskning med henvisning til at det måske vil føre til fordele i fremtiden. Man kan sige, at for at blive i stand til at skabe innovationen, er man nødt til at markedsføre den først. Ved nærmere eftertanke er det imidlertid et forhold, der formentlig gælder for de fleste innovationsprocesser, tænk bare på arbejdet med at rejse venture capital. Den overordnede problemstilling, som jeg gerne vil sætte på dagsordenen i min adjunktperiode, er derfor en kritisk spørger til forestillinger om kommunikation om forskning og teknologi som 'spredning af innovationer, der allerede er fikse og færdige'.

LOK

LOK forskningscenter arbejder med at udvikle ny viden inden for Ledelse, Organisation og Kompetence til især små og mellemstore virksomheder. Forskningen gennemføres inden for 5 temaer: Ledelse og Udvikling af menneskelige ressourcer, Virksomheds-

forandring og fornyelse, Innovation og entrepreneurship, Virksomheders organisation og kompetenceopbygning i et samarbejds- perspektiv og Ledelse af videnprocesser. LOK forskningscenter startede i 1999 og afsluttes mod udgangen af 2004.



LOK forskningscenter vinder værtskab

We don't have the sun so let's have fun! Under dette uformelle slogan er LOK forskningscenter vært for år 2004s Europæiske RENT konference. RENT står for Research in Entrepreneurship and Small Business og er en stor international konference, som afholdes hvert år i et europæisk land udpeget af EIASM. RENT i år finder sted den 24–26. november i København i Handelshøjskolens konferencefaciliteter.

Af Kathrine Høeg

LOK forskningscenter har vundet værtskabet for RENT XVIII 2004. Da LOK er ved at nå sin afslutning er dette en oplagt lejlighed til at få sat fokus på de mange forskningsresultater i et stort internationalt forum. RENT har været afholdt de sidste 17 år i byer som Bruxelles, Barcelona og Lyon. Pga. klimaet i Danmark – i sammenligning med disse værtslandes - har konferencen i år i København fået den mere uformelle undertitel eller slogan: *We don't have the sun so let's have fun!* Og dette er ambitionen, når flere hundrede deltagere samles om det formelle konferencetema: *Managing Complexity and Change in SMEs* (small and medium-sized enterprises).

Vi er meget glade for, at LOK forskningscenter har vundet værtskabet, siger en af arrangørerne bag konferencen, professor Poul Rind Christensen. Han fortsætter: RENT konferencen er det perfekte forum til eksponering af LOK's forskningsresultater på et internationalt plan. Samtidig giver den – ikke mindst de yngre - LOK forskere mulighed for at udbygge deres faglige netværk, at holde sig fagligt orienteret samt prøve deres ting af og få feedback fra andre dedikerede forskere.

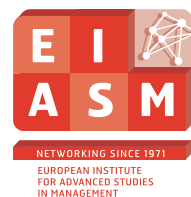
Undersøgelsen viser, hvor livsnødvendigt det er for selvstændige nystartede virksomheder, at der er et personligt netværk at trække på i kritiske situationer for at kunne tilvejebringe både økonomiske og ikke-økonomiske ressourcer.

Eksempler på konkrete temaer og projekter, der nu vil blive testet i et internationalt forum er: At forstå faserne i en iværksætter proces: Hvordan kommer man fra den spæde idé til et bæredygtigt forretningsgrundlag og videre til organisering af virksomheden? Markedsbarrierer for højteknologiske iværksættere er et andet eksempel: Hvorfor er andelen af nye højteknologiske virksomheder så lille? Står disse virksomheder over for særlige barrierer i markedet eller i deres markedsforståelse? Et sidste eksempel skal nævnes, nemlig ledelsesformer i nystartede mindre virksomheder. Det har vist sig, at de adskiller sig fra ledelsesformer i større virksomheder. Bl.a. spiller netværk en langt større rolle. Hvad kan vi lære af disse nye ledelsesformer? Og hvilke netværk er der tale om? Disse problematikker har LOK projektet *Ledelse og Kompetence i et entrepreneursperspektiv* belyst. Undersøgelsen er baseret på interviews og spørgeskemaundersøgelser i fire videnintensive virksomheder. Undersøgelsen viser, hvor livsnødvendigt det er for selvstændige nystartede virksomheder, at der er et personligt netværk at trække på i kritiske situationer for at kunne tilvejebringe både økonomiske og ikke-økonomiske ressourcer. Der er behov for, at samtlige ansatte supplerer hinandens kompetencer og dyrker de netværkskontakter, der kan tilvejebringe ressourcer, som er nødvendige for virksomhedens overlevelse. Og der er forskel på lederens / ledernes og de ansattes netværk. Mens lederens / ledernes netværk er heterogene, er de ansattes homogene. Dette afspejler lederens / ledernes rolle, der går ud på, at varetage kontakten udadtil, mens de ansatte fokuserer mere på interne arbejdsprocesser. En udfordring er at udvide og udvikle de ansattes netværk så de bliver mere heterogene fx ved deltagelse i eksterne aktiviteter eller konfe-

Konferencen

Konferencen organiseres i samarbejde med EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) og ECSB (European Council for Small Business and Entrepreneurship), som de sidste 17 år har været med til at organisere konferencen og uddele vært-

skabet til europæiske ansøgerlande. Konferencen finder sted i Dalgas Have på Handelshøjskolen. Læs mere om konferencen på www.eiasm.be. Læs mere om ECSB på www.ecsb.org. Læs mere om LOK forskningscenter på www.lok.cbs.dk.



rencer. Derved vil de ansatte i højere grad kunne bidrage til at tilvejebringe ressourcer som fx ny viden.

Entrepreneurship og SMV problematikken er et forskningsområde, som er blevet vist en stadigt større interesse i alle europæiske lande i de seneste par år, og RENT er et meget centralt europæisk forum, hvis man vil holde sig ajour med, hvad der foregår. RENT konferencen vil stimulere og danne grobund for diskussion, overvejelser og udveksling af erfaringer inden for disse forskningsområder, udtaler professor Flemming Poulfelt, medarrangør af konferencen og leder af LOK forskningscenter.

Følgende 15 temaer bliver konferencens omdrejningspunkt:

- Managing and Developing Human Resources in SMEs
- Change and Renewal in SMEs
- Innovation and Entrepreneurship
- Interorganizational Perspectives on Competence Building and Internationalisation
- Knowledge Management and Managing Knowledge Processes in SMEs
- The New Challenge for SMEs and Entrepreneurship Research
- The Entrepreneurship and Knowledge-based Economy and Society
- Minorities Entrepreneurship (female, rural, ethnic)
- Regional Advantages of Entrepreneurship
- The Role of SMEs in Building Social and Economic Cohesion in Europe
- High Technology SMEs
- Family Business
- Corporate Venturing
- Entrepreneurship Education
- The Role of Small Business for Integration and Growth in the European Community – special track for research oriented consultants as bureaucrats as well as researchers inside the theme

Disse områder vil blive belyst gennem oplæg fra inviterede keynote speakers fra både erhvervsliv og den akademiske verden, samt workshops, hvor deltagerne præsenterer deres projekter og får lejlighed til at diskutere disse med andre forskere. Disse aktiviteter kommer til at foregå den 25.-26. november. Den 24. november er afsat til et seminar for Ph.D studerende, hvor erfarne forskere vil medvirke som opponenter og deltage i working paper sessioner.

Traditionen tro uddeles en Best Paper Award. Og som noget specielt vil der være en LOK-award for papers inden for de 5 LOK temaer – som i øvrigt er de første 5 i ovenstående række.

Derudover er der en case konkurrence: Case Studies in Entrepreneurship – sponsoreret af The Research Strategy Unit på Dublin Institute of Technology (www.die.ie). ECSB (European Institute for Small Business and Entrepreneurship: www.ecsb.org), står bag konkurrencen, som bliver afgjort i løbet af RENT konferencen.

LOK forskningscenter ser frem til at afrunde programmet med en markant international konference som RENT. Så selvom de vejrmæssige rammer muligvis ikke vil indebære højt solskin, så vil de faglige rammer i hvert fald være af høj kvalitet.

Gæstepen

Dette nummers gæsteindlæg er skrevet af tidligere undervisningsminister Margrethe Vestager, som er medlem af Folketinget for Det Radikale Venstre.

Hun er tillige formand for LPF's Advisory Board, og vi har derfor bedt hende gøre sig nogle tanker om videnskabens tilgængelighed.



Kan den, der ved bedre, lære?

Af Margrethe Vestager, MF, Formand for Advisory Board for LPF

„At være bedrevidende“ er et skældsord. Det er ikke godt at være bedrevidende. Alligevel kan vi tage hinanden i at sige „og hun ved endda bedre“ – underforstået: Det var ikke klogt gjort, og hun havde viden at trække på, som kunne have fået hende til at handle anderledes. Men hun brugte ikke den viden – og begik fejl. Det danske sprog afslører med andre ord, at vi har et meget ambivalent forhold til viden. Eller i hvert fald til den måde viden håndteres på, den form man bruger viden i. Sproget afslører, at vi har meget høje forventninger til opførelsen hos den, som har viden. Man må ikke gøre sig til, man må ikke stille sig an og man må endelig ikke belære andre. På den anden side er viden den danske form for adel, der forpligter. Vi forventer noget, af den der kan mere – så skal man også yde mere og stille sig til rådighed.

I dette danske morads falder ikke kun universiteternes forpligtelse til at formidle forskning, men også et konkret Advisory Boards evne til og mulighed for at spille en rolle for LPF. Advisory Boards medlemmer er omhyggeligt udvalgt til at vide noget andet, end det som medarbejderne på instituttet ved. En del af Advisory Boardets opgave er at rådgive om, hvordan formidlingsforpligtelsen opfyldes, hvordan viden kommer fra instituttet til borgere, der har brug for den. Der er bare ingen tvivl om, at alle instituttets medarbejdere ved bedre om den faglige substans, der er LPF's. Alligevel er ambitionen, at medarbejderne, der ved bedre, skal lære af medlemmerne i Advisory Board, der ved noget andet. Dette felt er selvfølgelig helt marginalt i.f.t. hvad der ellers sker og hvad man i øvrigt er optaget af forskningsmæssigt og i undervisningen. Jeg nævner det kun som eksempel på det principielle i forholdet hos den, der ved bedre, og skal eller vil eller kan lære.

Det kan nok kun lade sig gøre, hvis man står ved at man er bedrevidende – eller at man ved bedre. Og at det faktisk er sådan. Når man forsker i åbne spørgsmål eller tør at genstille allerede besvarede spørgsmål for at finde bedre svar, så ved man bedre end de fleste på netop disse områder. Dermed også sagt at det er legitimt at have et fagsprog, som har tendens til at lukke sig om faget. Intet af dette fritager dog fra bestræbelsen på også at have et tilgængeligt formidlende sprog, som kan bruges til det formål. Og at man lever i bevidstheden om, at det at vide bedre ikke er det samme som at være døv for det andet, som andre ved.

Advisory Board

Lpf etablerede i 2003 et Advisory Board, der skal være med til at rådgive om og drøfte instituttets langsigtede forsknings- og uddannelsesstrategier, samspillet med vores interessenter og samarbejdspartnere samt den løbende organisationsudvikling.

Medlemmerne er: **Margrethe Vestager** (formand), MF, **Martin Lauth**, direktør for FUHU, **Jan Jensen**, udviklingschef i HUR, **Elisabeth Hvas**, kontorchef i Finansministeriet, **Fritjof Lind**, direktør i CSC, **Alan Binau**, partner i AS/3, **Jon Wulff Petersen**, vicedirektør på Risø og **Ragnhild Riis**, fondssekretær i Veluxfonden, medlem af Etisk Råd.



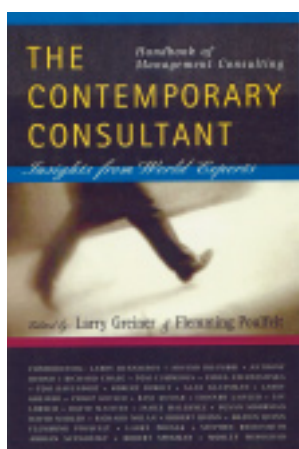
Personalia

Nicolai Foss er blevet associate editor på *Journal of Management and Governance* og medlem af editorial board på *European Management Review*.

Søren Brier er blevet medlem af editorial board på *Journal of Organisational Transformation & Social Change*.

Nye Lpf Bøger

Larry E. Greiner & Flemming Poulfelt (eds): *The Contemporary Consultant – Insights from Leading Experts*, Thomson, 2004, 480 s., \$45-95.



All 27 contributors take the reader through a dynamic industry that is undergoing significant change. While covering all the major practice areas of consulting, the book also offers new insights into change processes and addresses compelling management issues facing consulting firms. About this book, Warren Bennis says: "This book on consulting is an "intellectual first" for the profession - written by a combination of world experts who provide deep insight into a fast changing industry, its various specializations and the management of consulting firms. This is not just another "how to do it book" but a bible of wisdom and perspective that every consultant should read again and again."



Ole Fogh Kirkeby: *Det nye lederskab*, Børsen Bøger, 2004, 280 s., 455 kr.



Bogen søger som den første erhvervsøkonomiske bog i DK at forbinde normativitet og kreativitet. Bogens to første tredjedele søger ind mod det nye lederskabs temaer fra den normative synsvinkel, at lederen ikke blot er forpligtet på fairness, men på at være medskaber af det gode, det retfærdige, det sande og det skønne. Netop skønheden er jo den måde, hvorpå vi i første instans forholder os til kreativiteten. Men kreativitet går dybere end det skønne, end den æstetiske overflade. Den går til roden af vores sociale praksis. Og det er strukturen i denne praksis, som bogens sidste tredjedel søger at indkredse gennem en teori om kreativitet i form af seks "kreative kapaciteter", som kendetegner lederen og den organisatoriske nyskaber. I bogen stilles begrebet kreativitet i betydningen ledelsesmæssig og organisatorisk evne til nyskabelse ind i en helt anden kontekst end den, vi hidtil har været vandt til. Bogen indvarsler det kommende forbund mellem kunst og lederskab, mellem organisering, retfærdighed og utopisk fantasi.

Jacob Dahl Rendtorff, Sverre Raffnsøe og Adam Diderichsen: *Fransk filosofi. Engagement og struktur*, Politikens Forlag, 2003, 400 s., 329 kr.

Under overskriften "Et nyt århundredes formidling" præsenteres indholdet i bogen i en anmeldelse i Politiken af Hans Boll-Johansen således: "Vi har fået en ny, indsigtfuld kortlægning af det tyvende århundredes franske filosofi. De danske filosoffer Rendtorff, Raffnsøe og Diderichsen har påtaget sig opgaven og yder en fornem tribut til deres franske kolleger med en solid håndbog, der sammenfatter det forgangne århundrede under hovedoverskrifterne 'Eksistentialisme', 'Fænomenologi og hermeneutik', 'Politisk filosofi', 'Strukturalisme' og 'Postmodernisme'." Anmeldelsen ender således: "Georg Brandes var oprindeligt inspireret af tysk æstetik og filosofi, men omkring 1865 slog han sig på det franske, så tre ud af fem bind 'Hovedstrømninger' kom til at handle om Frankrig. Det var Hyppolyte Taines bog om 'Franske filosoffer i det nittende århundrede, der overbeviste ham.(...) Nu er banen kridtet op til et nyt århundredes formidling af fransk filosofi."

Søren Hougaard: *Forretningsidéen - om iværksættelsens tidligste faser*, Samfundslitteratur, 2004, 250 s., 298 kr.

Bogen inviterer til nytænkning af iværksættelse og innovation med kreativ markedsforståelse som ledestjerne! Mange forretningsinitiativer begynder med iværksætterens løsning - og ikke med kundernes problem. Det gør forretningsplaner derfor også - og det giver ofte dårlige resultater. Forretningsidéen bryder afgørende med denne produktorienterede logik, idet den byder på tankegange, teorier, modeller, analysemetoder og eksempler, der sætter fokus på, hvordan man kan skabe en forretningsmulighed ved at forstå et marked kreativt og kombinere forståelsen med iværksætterens eller virksomhedens kompetencer.

| Begivenheder og personer | |
|--|--|
| 23. januar Ole Fogh Kirkeby præsenterede sin nye bog „Det nye lederskab“ på mini-konferencen „Normativitet og kreativitet“. ▶ | |
| 27. januar Thomas Basbøll forsvarede sin ph.d. afhandling "LIKENESS – A Philosophical Investigation". |  |
| 11. marts CKL-event: Perception. Yderligere info: www.cbs.dk/cal | |
| 16. marts MINK-seminar med Tarmo Lemola: „The Finnish Miracle? Science & technology policy in Finland“, kl. 11-13, LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal. | |
| 16. marts Jeanet Hardis forsvarede sin ph.d. afhandling „Sociale partnerskaber. Et social-konstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet“ kl. 15, CBS, Solbjerg Plads 3, aud. 2.16 |  |
| 14-15. april CKL-event: Kuratering. Yderligere info: www.cbs.dk/cal | |
| 15. april LPF-seminar med Martin Iversen: Strategi og virksomhedshistorie, kl. 10-12, Blågårdsgade 23B, 2. sal. Tilmelding: jd.lpf@cbs.dk | |
| 21. april Officiel åbning af Center for Knowledge Governance med indlæg af bl.a. Yves Doz. Yderligere info: www.cbs.dk/ckg | |
| 29. april SCKK-temamøde: Forskningsledelse og teamwork som kompetenceudvikling, kl. 13-16.30, LPF, Blågårdsgade 23B. Tilmelding: www.sckk.dk . | |
| 30. april Civiløkonomernes 50 års jubilæumskonference med indlæg af bl.a. Flemming Poulfelt og Erik Johnsen, kl. 9.30-12.30, CBS, Solbjerg Plads 3, aud. 2.02. Tilmelding: http://www.civiloekonomeerne.org/ . | |
| 21. maj CKG Mini-conference on Monetary Incentives and Motivation: Pitfalls and Possibilities. Yderligere info: www.cbs.dk/cal | |
| 24. maj RMC-Erfanet: Strategiprocesser i offentlige forskningsinstitutioner, Forsvarets Forsknings-tjeneste, kl. 15.30-17.30, tilmelding: mcn.lpf@cbs.dk . | |
| 4. juni CCC-konference: Richard Sennett i dialog med Zygmunt Bauman „The Constitution of Modern Society in a Global Perspective“, CBS, Solbjerg Plads 3, BG auditoriet. Yderligere info: www.cbs.dk/ccc . | |
| 6-9. juni CKL-konference på Bramstrup: Organising authenticity – a new perspective on artists in residence. Yderligere info og tilmelding: www.cbs.dk/cal | |



LPF – Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

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

Ansvarshavende redaktør

Søren Barlebo Wenneberg, sw.lpf@cbs.dk

Redaktion

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

Abonnement

Gratis tilmelding til LPF's nyhedsbrev på web:
www.mpp.cbs.dk eller pr. mail til
as.lpf@cbs.dk.

Foto

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull, Henrik Strube m.fl.

Layout

Christina Møller Madsen / Westdesign

Tryk

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

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

Udgivelsesdatoer i 2004

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