

I dette nummer bl.a.



◀ Poul Nyrup Rasmussen gæsteforelæser på CBS

Globalisering er på dagsordenen, når Danmarks tidligere statsminister i de kommende måneder gæster CBS med en offentlig forelæsnings- og debat række arrangeret af LPF. Poul Nyrup fortæller her om det, der optager ham mest lige nu: at skabe nye forbindelser mellem hverdagsliv, det akademiske liv og det globale. **2**

Når musikken spiller

Læs om LPF's nye Center for Kunst og Lederskab. Ole Fogh Kirkeby og Peter Hanke fortæller om baggrunden for centerets oprettelse og fremtidsplanerne. **4**

Nye adjungerede professorer

LPF har i foråret fået to nye adjungerede professorer. Læs om hvilke tanker Tor Nørretranders og Henrik Dahl har gjort sig om deres nye titel. **8**

Lpf og det politiske

Ledelsesforskningen på LPF er ikke kun relevant for private virksomheder. Faktisk fokuserer en stor del af instituttets forskning på ledelse i det offentlige og på de ændrede skel mellem offentlig og privat. **10, 14**

Ledelse, organisation og kompetence i små og mellemstore virksomheder

LOK forskningscenter arbejder på at fremme ledelses- og kompetenceudviklingen i SMV, hvilket kræver en aktiv medvirken af aktørerne. Læs om nogle af resultaterne af det tætte samarbejde mellem LOK-forskere og erhvervslivet. **18**

Hvad sker der

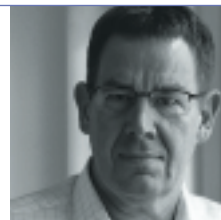
Læs om store og små begivenheder på LPF. **20**



Poul Nyrup Rasmussen

Poul Nyrup Rasmussen er Cand.polit. fra Københavns Universitet fra 1971 og har været medlem af Folketinget siden 1988, og i den tid blandt andet været formand for Folketingets erhvervsudvalg og for den Socialdemokratiske folketingsgruppe. Han var dansk

Statsminister fra 1993 til 2001. I dag er Poul Nyrup Rasmussen ordfører for beskæftigelsen for Det Europæiske Socialdemokratiske Parti (PES), samt globaliseringsordfører for både Det Europæiske Socialdemokratiske Parti og for Socialistisk Internationale.



Forbindelser

Når Institut for Ledelse, Politik og Filosofi i efteråret er vært for en forelæsnings- og debat række med Poul Nyrup Rasmussen, er dét at skabe *forbindelser* centralt for begge parter. For Lpf til den politiske virkelighed; for Nyrup til faglig eftertænkning og inspiration. Men forbindelser er også, hvad selve arrangementsserien vil kredse om: nye globale forbindelser.

Af Kristian Weise

Globaliseringen i alle dens afskyninger har gennem de seneste år manifesteret sig som en af de væsentligste udfordringer for de politiske systemer, private virksomheder og enkelte individer. Hvad end det er som ændringer i økonomi og produktionsforhold, som indvandrings- og flygtningebølger eller som nye terrortrusler, er den dag for dag mere nærværende. Opmærksomheden fra både politikere, forskere og virksomhedsledere mod de mange aspekter af globalisering er da også tiltagende. Og netop opmærksomheden fra disse forskellige felter samles i dette efterår af Poul Nyrup Rasmussen med tre besøg på Handelshøjskolen. Under overskriften 'Globaliseringen – den ny forbindelse' vil han adressere de aktuelle globale, politiske udfordringer og mulige løsninger. Og netop løsningerne vil få stor opmærksomhed.

- Hvis globaliseringspolitikker skal have gennemslagskraft, må de være sammenhængende. Altså baseres på flere niveauer. Det er vigtigt at forstå, at politik i dag hænger sammen på langt flere områder end tidligere”, understreger Nyrup, der mener, at nøglen til at løse de aktuelle problemer er en 'ny forbindelse' i den globale politik. En forbindelse som også forskellige typer af organisationer og private virksomheder må indgå i.

- Det nye er, at alle de forskellige niveauer – regeringer, virksomheder og NGO'er – skal lære at spille sammen og forstå hinandens roller meget tydeligere. De må skabe nye alliancer.” opfordrer Nyrup.

Lpf og den politiske virkelighed

At de nye alliancer etableres kan Lpf ikke tage ansvaret for. At der skabes forbindelser mellem instituttets forskning og det praktiske, politiske virke i regeringer, organisationer og virksomheder er derimod en klar målsætning. Lpf og den viden, instituttet frembringer, skal gøre en forskel.

- Det er afgørende for os, at vi forholder os til aktuelle samfundsspørgsmål. Vores virke skal alt i alt være med til at skabe et bedre samfund.” fastslår Instituttleder Søren Wenneberg og fortsætter:

- Vi ønsker at være kendt for vores synlighed og ansvarlighed. Vi må være åbne overfor vores omverden, inddrage den i vores aktiviteter og kvalificere dens diskussioner, debatter og beslutninger, hvor vi kan. Derfor må vi også selv sætte centrale temaer på dagsordenen og sikre at disse belyses af forskellige perspektiver.

Globaliseringen er et af de bedste eksempler herpå. Tidligere har instituttet haft besøg af sociologen Zygmunt Bauman og litteraten Michael Hardt, der begge har markeret sig som

Globaliseringen – den ny forbindelse

30. september, 21. oktober, 25. november
kl. 15-17

Copenhagen Business School

BG Auditoriet s.01

Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg

Poul Nyrup Rasmussens analyser og visioner ved debat- og forelæsningsrækken tager udgangspunkt i to nye publikationer, som han står bag:

Europe and a New Global Order – Bridging the new global divides.

En globaliseringsrapport udarbejdet for Det Europæiske Socialdemokratiske Parti, som kan findes på www.nyrup.dk.

Den ny forbindelse. Viljen til at forandre verden. Udgives på Forlaget Fremad, september 2003.

globaliseringseksperter, og som gav offentlige forelæsninger over emnet i forbindelse med deres besøg. Arrangementsrækken med Poul Nyrup Rasmussen skal ses i forlængelse heraf, men skal også positivt adskille sig fra de foregående forelæsninger.

- Aktuel og relevant viden skabes i dag i en mangfoldighed af netværk. Universiteterne og klassiske akademikere har ikke længere monopol på frembringelse af viden. De institutioner, der tror det, snyder sig selv for afgørende inspiration til deres arbejde. De går simpelthen glip af en masse, der kunne gøre dem klogere”, siger Søren Wenneberg, der er glad for instituttets mulighed for i den aktuelle sammenhæng at formidle mellem politikere, forskere, studerende og de, der ellers vil deltage i debatterne.

Nyrups samspil mellem politik og akademisk faglighed

For Nyrup er universitetsdebatter ikke noget nyt. Som statsminister besøgte han en del højere læreanstalter, og med hans engagement i globaliseringsspørgsmålene er denne aktivitet ikke blevet mindre. Han står over for besøg på universiteterne i Tokyo og Berlin og har to gange tidligere debatteret på London School of Economics, hvorfra han medbringer store forventninger:

- Det har været ekstremt inspirerende. Især debatterne med de studerende. Jeg føler det på en måde også som om, at jeg selv tager fat på et nyt kapitel, hvor mine gamle interessefelter fra årene som ung studerende og akademiker pludselig dukker op af isen igen og virker enormt stimulerende.”

Men selvom der for Nyrup er en klar sammenhæng mellem politisk virke og akademisk indsigt, har han også en klar prioritering. Det politiske kommer først.

- Det akademiske og det politiske kan kun gå hånd i hånd, hvis man er meget præcis, klar og ærlig om det værdisæt, man arbejder ud fra. I så fald kan man sagtens have en akademisk tilgang til sin politikudvikling. Den akademiske tilgang er garanten for, at den politik, der udvikles kan stå sin prøve. At dens ræsonnementer holder.”

Fællestænkningen

Med engagementet på Lpf er Nyrup dog ikke kun interesseret i at få akademiske udfordringer til sin politik. Den grundlæggende motivation er en anden.

- I virkeligheden er mit ønske, først og fremmest, at bidrage til at skabe en ny forbindelse mellem ganske almindelige menneskers hverdag og den store verden. Når jeg er så optaget af denne forbindelse, er det fordi et langt liv har lært mig, at har vi ikke folk med i akademisk, politisk og værdimæssig tænkning, så flytter vi ikke verden. Jeg er måske en af dem, der kan bidrage til at opbygge en ny forbindelse mellem hverdagsliv, det akademiske liv, og det globale... og det er dér jeg synes, at jeg kan bruge mine kræfter lige nu”, funderer Nyrup.

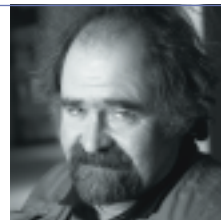
Men hvorfor er det lige på Handelshøjskolen, at de nye forbindelser skal trækkes? Nyrup tøver ikke:

- Det er jo her pulsen banker lige nu. Handelshøjskolen har fået fat i noget af det, som jeg kredser om igen og igen: at finde en ny fællestænkning mellem det praktiske erhvervsorienterede, det teoretiske, og det værdimæssige og politiske.”

Ole Fogh Kirkeby

Ole Fogh Kirkeby er professor i ledelsesfilosofi og doktor i filosofi. Han har udviklet en fænomenologisk filosofi med kroppen og bevidstheden i centrum, og han har som den første opdyrket de nye felter ledelses- og organisationsfilosofi. Han er leder af tænke-

tanken "Public governance" for topledere i stat, amter og kommuner og har et tæt samarbejde med danske virksomheder.



Når musikken spiller

Det var et tilfældigt møde på Glyptoteket i februar, der for alvor satte skub i det, der i dag hedder Center for Kunst og Lederskab (CKL): Et nyt center på LPF, der i det små har været i gang siden marts, og som nu har fået grønt lys fra rektor og åbnes officielt 8. oktober. Nyhedsbrevet mødte to af initiativtagerne og de daglige ledere af centeret; dirigent Peter Hanke og professor Ole Fogh Kirkeby til et glas Marsala i en have i Gentoft for at høre, hvad centeret har at byde på, hvordan det er gået og ikke mindst, hvad vi kan forvente i fremtiden.

Interview: Gitte Holler

Nyhedsbrevet: Hvorfor skal vi have et center for Kunst og Lederskab?

Ole: Fordi det at forestille sig, at ledelse kan lære af kunsten skal gøres til en meget mere seriøs affære, end det hidtil har været tilfældet. I dag oplever jeg, at ingen ved, hvad ledelse er! Teorierne om ledelse og ledelse i praksis er udvandede. Alle kan lede, og ingen kan lede. Samtidig stiger kravene til de menneskelige aspekter af ledelse. Ledere er qua IT-teknologier og nye organisatoriske mekanismer begyndt at outsource deres kontrol, bogholderi, personaleoverblik etc. - og hvad skal de så – hvor kan de gøre en visionær forskel og tiltrække dygtige medarbejdere. De gode ledere og de gode organisationer ved, at vi trækker på et reservoir af ikke-artikulerede erfaringer, der er til stede, men ikke i konventionel forstand til rådighed. De er til stede i form af kernekompetencer, i ånden og atmosfæren i organisationen. Og her er kunsten afgørende som lærestykke og dialogpartner, for den lever af at aktivere ikke-diskursive erfaringer og tavse 'mentale' kapaciteter. At sætte rammerne for et møde mellem kunst og lederskab i Center for Kunst og Lederskab er at anerkende og udnytte forskellene mellem disse former for praksis og lade dem berige og udvikle hinanden gensidigt under den forudsætning, at deres respektive praksisser har en fælles kerne.

Peter: Kunsten har altid været i stand til at fortælle mennesket sandheder om sig selv, og derfor er der en masse ubrugt potentiale i kunsten, som vi gennem et forskningscenter som Center for Kunst og Lederskab kan opspore og undersøge. Kunsten har i tidligere tider betydet meget mere for magthaverne – for lederne - og den betydning synes jeg, det kunne være interessant at genfinde og derved give kunsten chancen for igen at komme ind og blande sig i og kvalificere beslutningsprocesserne.

Nyhedsbrevet: Hvordan adskiller CKL sig fra anden Art in Business?

Ole: Det, der karakteriserer dette center frem for andet udbud indenfor Art in Business, er, at vi har en filosofisk tilgang til feltet. Hos os er det filosofien, der møder kunsten og ikke kun erhvervsøkonomien. Handelshøjskolen har bl.a. lavet et institut som LPF, fordi den vil tage filosofien alvorligt! Filosofien har en masse som det erhvervsøkonomiske ikke har – først og fremmest det kritiske og det, der er rettet mod personlig udvikling og frigørelse. Filosofisk forskning skal føre det diffuse og mangetydige begrebsunivers, som erhvervsøkonomien lider under og af tilbage til en ny systematik. Derfor gør det filosofiske perspektiv mødet mellem kunst og ledelse meget håndfast og sætter nogle skarpe regler for, hvordan man spiller dette spil, så det ikke bliver noget pjat...

Peter Hanke

Peter Hanke er kunstnerisk leder for Centret. Han er uddannet klassik musiker og arbejder som dirigent i Danmark og udlandet med kor-musik som speciale. Er kendt som organisator i kulturlivet og har bestridt en lang række producenthverv og lederjob på store og små

institutioner. Siden 2001 Peter Hanke han opdyrket kunstens udtryksmuligheder og potentiale udenfor kulturlivet bl.a. med grundlæggelsen af netværket *Exart Performances* og han betragtes som en af pionererne indenfor *Art in Business*.



Peter: Art in Business breder sig hastigt i disse år. Det er blevet populært at beskue kunstens udtryk og processer for at blive bedre til det, man i forvejen er god til. Der er meget godt og skidt – godt fordi kunsten får en funktion indenfor andre områder end kulturlivet og nogle har succes og held til at bruge kunst på en anden måde, men vi mener, at der mangler præcision og systematik...

I foråret afprøvede vi tre begivenheder med musikken i fokus og igangsatte udviklingen af det koncept, vi nu står for at ville realisere. Vi mener nu at have ramt den rette tone af interaktion mellem kunstnerne og deltagerne, og en fælles læringsproces bliver resultatet.

Konceptet

Det koncept vi i fremtiden kan forvente fra Center for Kunst og Ledelse er kendetegnet i praksis af et heldagsarrangement én gang om måneden. Dagen vil være delt i tre, hvor formiddagen vil være en 'salon' med en eller to speakere foruden Ole Fogh Kirkeby, specialister, hildede forskere, repræsentanter fra instituttet og et headhunted publikum. Her skal tanker, høje som lave, om feltet, dets udvikling og potentiale udveksles og diskuteres. Dernæst følger en Art in Business begivenhed om eftermiddagen, hvor udøvende kunstneres arbejde dels stilles til rådighed for deltagerne, dels hvor aktive deltagere selv vil udøve, fx. dirigere, og lederskabet eller aspekter af det derigennem iscenesættes. Denne hands-on del styres af Peter Hanke og kommenteres løbende af Ole Fogh Kirkeby. Begivenheden afsluttes med koncert eller anden performance om aftenen, der vil blive indledt af en erhvervs-VIP og afrundes med en open space diskussion for alle interesserede. Med denne tredeling håber centeret på at kunne byde på lidt for enhver smag og således tiltrække så mange og så bredt som muligt.

Ole: Det helt essentielle ved vores begivenheder er, at Peter både qua sin person og sit virke som dirigent kan lære en leder noget om sig selv som leder. Under begivenheden er deltagerne dels vidne til, hvordan Peter arbejder med ledelse af koret, men når de deltager aktivt og selv prøver at dirigere, bliver Peter en leder, som lærer ledere at turde lede. Deltagerne bliver vidne til eller prøver på egen krop, at man godt kan iscenesætte noget, hvor mennesker kan lære at være ledere ved at komme ind i situationer, hvor de ser nogle lede. Således arrangerer Peter et nyt koncept; Ledelse som læring.

Peter: Jeg underviser ledere i en kontekst, som de overhovedet ikke er hjemme i, men som har et meget præcist og adækvat feedback til dem. De er på udebane og spiller en rolle, hvor de i modsætning til alle andre leder-tests selv kan vælge, hvor langt de vil gå ind i denne rolle, og samtidig får de effektive og præcise sandheder at vide om deres eget udtryk, mens de gør det.

Ole: Det er en præcis og virkningsfuld kontekst, vi sætter op ved vores begivenheder, og gennem det bliver lederne kastet ud i et større spil, hvor de kan se, at de også ville kunne sætte deres egne medarbejdere ind i en fremmed kontekst og lære dem og af dem – akkurat som Peter har lært dem at blive ledere. Det er den erfaring, vi har gjort os, og som vi arbejder videre med i vores koncept. Det er i virkeligheden så tæt på noget, der er banalt! Det der ikke er banalt, er relationen - det som Peter gør. Deltagerne bliver børn. De kommer ind i en verden, hvor de ikke fatter en meter, men hvor de opdager, at hvis de kan lære noget her, så kan de jo på samme måde lære fra sig til deres egne ledere. Man kan lære ledelse – det viser vores begivenheder. Man kan ikke uddanne sig til en rigtig leder gennem en almindelig cand. merc. - men ledelse kan faktisk læres!

Nyhedsbrevet: Hvem har glæde af at deltage?

Peter: Vi forestiller os og har erfaring med tre slags deltagere. De der gerne vil være ledere, de der gerne vil forstå ledere og de ledere, der gerne vil blive bedre ledere. Her tænker vi på dem, der gerne vil bevæge sig fra at være *manager* til at være *leader*. Det vil sige at flytte sig fra en ledelsesform, der er mere præget af kontrol til en form, hvor man leder sine medarbejdere et sted hen, men også selv er søgende. Desuden er partnerskaber med virksomheder essentielt. Idéen er, at en virksomhed eller organisation knyttes til hver workshop. Vi har etableret og vil fortsat oprette mere langsigtede relationer til virksomheder, der dels deltager i begivenheder og dels deltager i udviklingen af programmer for lederskabet over flere år. Tanken er, at deltagelse af toneangivende virksomheder med international profil skal maksimere vores forskningsmuligheder ved at udgøre et eksperimentarium.

Ole: Men først og fremmest skal deltagerne være indstillet på praktisk, direkte læring om ledelse, ”performing leadership”, frem for indirekte uddannelse eller kursusvirksomhed. Læringen ved vores begivenheder er meget mangfoldig – meget nuanceret, og man skal som deltager være indstillet på gennem sin krop og sansning, perception at blive flyttet fra et sted til et andet. Når musikken spiller, lærer vi noget om lederskab, som vi ikke kan studere i andre sammenhænge. Og som deltager skal man være åben over for og indstillet på dette. Vores begivenheder er åbne for alle, der vil placere sig selv i den situation...

Center for Kunst og Lederskab

Center for Kunst og Lederskab er et initiativ forankret ved Handelshøjskolen i København. Centeret ledes af professor *Ole Fogh Kirkeby*, der vil sætte dagsordenen for forskning og formidling i tæt samarbejde med dirigent *Peter Hanke*, der er centrets kunstneriske leder, samt professor *Pierre Guillet de Monthoux* fra Stockholms Universitet, som tillige er adjungeret professor ved LPF og en af Europas førende forskere inden for feltet Art and Management.

Centrets officielle indvielse finder sted d. 8. oktober samt i tilknytning hertil en konferencedag d. 9. oktober.

For yderligere information om CKL og dets aktiviteter se www.exart.dk/cal eller kontakt sekretariatsleder Henrik Hermansen: heh.lpf@cbs.dk.

Rita Voss

Rita Voss begyndte sin ansættelse på Handelshøjskolen i København den 1. juli 1964 og modtog dengang 1.414 kr. i løn om måneden. Rita servicerede i en lang årrække studerende og lærere på Studiekontoret, var fra 1985-95 tilknyttet DASY-instituttet og kom herefter

til det nyoprettede LPF, hvor hun indtil sin fratræden pr. 1. september 2002 bl.a. varetog administrationen af *Strategi og Ledelse* på HA-studiet. Rita var endvidere initiativtager til oprettelsen af LPF Nyt i 1996.



Verdens første adjungerede TAP?

Af Anje Schmidt

Det var en smuk, lun aften i august. Rita Voss havde inviteret sine kollegaer i sekretariatet, institutlederen samt nogle af sine gamle vip-kollegaer fra det hedengangne DASY-institut til middag hjemme i haven på Amager. Anledningen var ganske vist for LPF lidt sørgelig, idet Rita efter 38 års ansættelse havde valgt at forlade Handelshøjskolen for at nyde tilværelsen som mormor og farmor. Men med vin på bordet, dejlig mad, myg og nærmest magi i luften, blev stemningen hurtig høj. Blandt gæsterne var også Ritas gamle institutbestyrer fra DASY, Gert Bechlund. Og det var den nuværende universitetsdirektør, der pludselig kastede idéen på bordet: Hvorfor har CBS kun adjungerede professorer? Vi skal da også have en adjungeret sekretær!

Nu kunne man tro, at idéen ville lide samme kranke skæbne, som andre der opstår i festligt lag, men det skulle senere vise sig, at den ikke var glemt. Kort før jul fik Rita nemlig besked fra Ledelsessekretariatet om, "at hun endelig skulle komme til administrationens nytårsreception". Rita gjorde selvfølgelig, hvad hun fik besked på og mødte lettere forundret op på Solbjerg Plads d. 3. januar. Pludselig bliver navnene Rita Voss og Thorkild Kristoffersen (mangeårig medarbejder i studieadministrationen) råbt op - Gert Bechlund vil nemlig holde en tale. Til alles overraskelse udnævner universitetsdirektøren de to til adjungerede TAPere ved CBS – en titel som ifølge beviset giver ret til: at udbrede kendskabet om CBS som en god og udfordrende arbejdsplads, at holde kontakt til sin gamle arbejdsplads på CBS samt at besøge arbejdspladsen og deltage i relevante medarbejderarrangementer. Ærestitlen gælder for en 5-årig periode. Ligesom der findes retningslinier for adjungering af professorer, er der derfor også nu blevet udarbejdet nogle kriterier for adjungering af TAP-medarbejdere. Disse lyder:

En TAP-medarbejder kan efter indstilling til Universitetsdirektøren udnævnes til "Adjungeret TAP ved CBS". Der foretages en helhedsvurdering, men væsentlige kriterier er, at hun/han har ydet en ekstraordinær indsats ved flere af CBS' enheder over en periode af mindst 10 års varighed, at hun/han nyder bred anerkendelse som en god kollega og en loyal medarbejder, samt at hun/han pensioneres fra CBS. Titlen er en uofficiel ærestitel og indebærer, at den adjungerede TAP vil blive inviteret til relevante CBS-begivenheder.

Vi har ikke hørt om andre universiteter i verden, der adjungerer administrative medarbejdere. Så LPF er faktisk temmelig stolt over, at en af vores højt skattede medarbejdere er den direkte årsag til, at denne nye titel overhovedet blev opfundet. For Rita har adjungeringen også været en dejlig overraskelse: "Jeg blev meget glad for og stolt over at blive tildelt denne titel, og det har faktisk betydet, at jeg har deltaget i en række forskellige arrangementer på CBS, hvor jeg hver eneste gang har følt mig meget velkommen."

I det hele taget er der meget der tyder på, at det med at holde kontakten til den gamle arbejdsplads ikke bliver noget problem. Vi kan fx heldigvis stadigvæk formå Rita til at hjælpe sit gamle institut, når vi har brug for en afløser i receptionen, for vi kan simpelthen ikke undvære hende. Som institutleder Søren Wenneberg formulerer det: "Rita er en af de kollegaer, der gør, at LPF ikke bare er en arbejdsplads, men et sted hvor man også bekymrer sig om hinanden som hele mennesker. Fx modtager jeg stadig små søde e-mails fra hende. Rita symboliserer simpelthen de gode sociale relationer, vi har på instituttet."

Henrik Dahl

Henrik Dahl tiltrådte som adjungeret professor på LPF i marts 2003. Han indledte med tiltrædelsesforelæsningsen: *Individens handlen i sociale systemer – sociologiske og ledelses-mæssige perspektiver*. Henrik Dahl fik samtidig en forskerstilling på deltid, så han de

næste halvandet år kan fordybe sig i sammenhænge mellem mennesker og sociologi. Henrik Dahl er uddannet sociolog, ph.d. ved Handelshøjskolen, medejer i Advice Analyse A/S og forfatter til bl.a. *Hvis Din Nabo Var En Bil* (1997) og *Den Kronologiske Uskyld* (1998).



Tre spørgsmål til to adjungerede professorer: Henrik Dahl og Tor Nørretranders

I foråret 2003 tiltrådte Henrik Dahl og Tor Nørretranders som adjungerede professorer på LPF, men hvad betyder det helt konkret at være adjungeret professor? Og hvad vil Henrik Dahl og Tor Nørretranders bruge deres professorat til? Nyhedsbrevet har spurgt de to herrer.

Interview: Lonnie Hansen

Nyhedsbrevet: Et adjungeret professorat er en ærestitel ved CBS, som efter faglig bedømmelse indstilles til personer fra forskningsverdenen eller erhvervslivet med en høj faglighed, oparbejdet gennem lang tids praktisk erfaring. Udnævnelsen sker for 5 år og indebærer ikke direkte aflønning. Med tilknytningen styrkes muligheden for gensidig faglig inspiration. Nogle adjungerede professorer har en tæt fysisk tilknytning til instituttet, andre fungerer primært i eget erhverv. Hvad betyder det for Jer at blive adjungeret professor?

Henrik Dahl: Helt banalt: anerkendelse. Jeg er da stolt over, at de mange forskellige ting, jeg har skrevet med den interesserede offentlighed for øje, også kan anerkendes i den akademiske verden. I følge en apokryf historie om Mozart, skulle han engang have sagt, at musik skulle lyde godt - og så skulle der altid være noget for kollegerne. Det har altid været min ambition at skrive lige sådan: behageligt at læse - og så må fagfællerne også gerne føle, at de har fået lidt ud af det. Det ser ud til at være lykkedes.

Tor Nørretranders: Det betyder, at der skabes rammer for et samarbejde i form af en gaveøkonomi, hvor man giver hinanden noget, der kan berige og befrugte hverdagen. Jeg kan måske tilbyde lidt af det perspektiv og fritænkeri, det giver at være udenfor institutionerne. Omvendt kan CBS tilbyde mig en intellektuel infrastruktur, som det er vanskeligt at opretholde når man er selvstændig. Det drejer sig både om helt jordnære ting som informationssøgning - og det bredere perspektiv i faglig udveksling. Jeg tror at denne form for tilknytning, hvor der ikke er penge mellem parterne, vil vinde udbredelse fremover.

Nyhedsbrevet: Hvad er Jeres faglige ambitioner med opholdet på LPF? Tor, du skal være med til at formidle, hvordan viden kan indvirke på samfundets forandringer, og Henrik, du har også en forskningsstilling på deltid, hvor du vil fordybe dig i sammenhænge mellem mennesker og systemer. Vil I fortælle om Jeres særlige forskningsprojekter?

Henrik Dahl: Jeg er interesseret i at forske videre på den dagsorden, der blev opstillet i "Hvis Din Nabo Var En Bil", og som jeg af mange forskellige grunde ikke har haft tid til at gå videre med siden. I et samfund som vores er der spændinger mellem på den ene side den grundlæggende lighedsideologi, der selvfølgelig accentueres af den demokratiske socialismes sejr i det 20. århundrede, men som nok i virkeligheden har mere at gøre med protestantismen. Og på den anden side den hierarkiske struktur, som ingen rigtig vil være ved, men som alle kender. Altså alle de forestillinger, der har at gøre med et socialt "oppe" og "nede". Hvem er finere end hvem osv. Disse spændinger har alvorlige konsekvenser i form af blandt andet det, man kalder "social segregering" eller med andre ord: ghetto-dannelser, men også mere komiske konsekvenser, som kan iagttages, når foræl-

Tor Nørretranders

Tor Nørretranders tiltrådte som adjungeret professor i april 2003. Han indledte med tiltrædelsesforelæsningsen: *Viden – gave eller vare?* Tor Nørretranders er cand.techn.soc., videnskabsjournalist og forfatter til en lang række bøger, bl.a. *Mærk Verden – en beret-*

ning om bevidsthed (1991), *Verden Vokser – tilfældighedens historie* (1994) og *Det Generøse Menneske: en naturhistorie om at umage giver mage* (2003).



dre op- eller nedmuntrer deres børns parforhold, når turister forsøger at undgå at ligne turister osv. Jeg interesserer mig helt banalt for at beskrive dette - og hvis jeg også kunne levere en brik eller to til forklaringen, ville det være helt fantastisk.

Tor Nørretranders: Jeg genkender ikke din formulering. Min tilknytning til CBS handler ikke om formidling (eller undervisning), men om forskningssamarbejde. Mine interesser i denne sammenhæng angår, som det fremgik af min tiltrædelsesforelæsnings, grundlags-spørgsmål indenfor samfundsvidenskaberne. En stribe nybrud på andre videnskabsområder end det samfundsvidenskabelige kan måske anvendes til at angribe spørgsmål såsom hvad socialitet er. Begreber om information og viden spiller en særlig rolle i den sammenhæng, ligesom det evolutionsbiologiske perspektiv er meget vigtigt.

Nyhedsbrevet: Hvorfor er LPF særlig relevant som forskningsinstitut? Eller med andre ord: Hvordan ser I Jeres forskningsinteresser i samspil med LPF's visioner og strategi for forskning i ledelse?

Henrik Dahl: Jeg synes selvfølgelig, det er fantastisk, at LPF har en forskningsstrategi og alt muligt andet moderne. Ingen disrespekt dér. Men jeg er først og fremmest tiltrukket af at samarbejde med de mennesker, der er i CCC-miljøet (red. Center for Corporate Communication). Jeg vil ikke fremhæve nogle frem for andre, men dog nævne, at jeg er særdeles glad for at dele kontor med Ole Thyssen. Jeg kan ikke spille et instrument, men jeg kunne forestille mig, at musikere har det på samme måde: selvfølgelig er det godt, at spillestederne er veldrevne og har en musikprofil. Men det afgørende er, når alt kommer til alt, hvilket band man spiller i. For så vidt angår musikken, har selv det fedeste og mest veldrevne sted trods alt kun indirekte indflydelse på alt dette. Jeg tror ikke, det er så frygtelig anderledes med forskningen.

Tor Nørretranders: Universiteterne skal efter min opfattelse drive grundforskning. Det er det, samfundet, herunder erhvervslivet, har brug for. Alle forsøg på at sætte en trendy etiket på arbejdet er i bedste fald ren sminke. Det er ikke det fjerneste erhvervsvenligt at lave en erhvervsvenlig forskningsprofil. Erhvervslivet har brug for, at der laves god viden på de videnskabelige institutioner, så der skabes perspektivrige resultater i forskningen og uddannes dygtige unge mennesker. Det er derfor ikke LPF's snak om ledelse, der interesserer mig, men det forhold at der er skabt et frugtbart forskningsmiljø omkring bl.a. filosofiske grundlagsproblemer indenfor samfundsvidenskaberne.

Politik-gruppen på LPF

Der er omkring 120 medarbejdere på LPF, og instituttet vokser stadig. Blandt andet derfor blev LPF i 2002 opdelt i fem faggrupper og en administrativ gruppe. Nyhedsbrevet vil på skift præsentere de forskellige grupper. I sidste nummer præsenteredes Ledelsesfilosofi-

gruppen. Denne gang fortæller forskningsleder, professor **Niels Åkerstrøm Andersen** om det "bastardpolitologiske" miljø på LPF. Kontakt Niels Åkerstrøm Andersen, hvis du vil vide mere om LPF's politik-gruppe: na.lpf@cbs.dk.



Erhvervsøkonomiens politologiske problematikker

LPF's forskningsgruppe i Offentlig og Politisk Ledelse befinder sig i krydsfeltet mellem erhvervsøkonomi, sociologi, organisationsteori, politologi, ledelse og kommunikation og udgør med sin særlige profil en nyskabelse i dansk forskning. Forskningsstrategien har til formål at gøre CBS ledende i Norden indenfor "Organisationer-i-samfund" og Politisk kommunikation.

Interview: Anje Schmidt

Nyhedsbrevet: Hvad skal vi egentlig med politologi på en handelshøjskole?

Niels Åkerstrøm: Politologi i klassisk forstand med snævert fokus på det parlamentariske system skal vi ikke noget med på CBS. Men en række udviklinger aktualiserer det politiske i en CBS kontekst. Især fire forhold aktualiserer en politikvinkel. For det første offentlig ledelse. Offentlige institutioner er gennem de sidste 20 år selvstændiggjort, så de har fået organisationens karakter af beslutningsmaskine. Hermed åbnes for, at offentlige institutioner ikke simpelt studeres som retligt udstykkede handlerum, men netop som organisationer med en særlig politisk opkobling. For det andet, at ledelse og styring i sig selv er et politisk felt. Ledelse og styring er ikke simpel teknik, men sætter grundlæggende værdier og relationer på spil så som individ, frihed, ydelse, hjælp, rettlighed, selvstændighed, samfund, fællesskab, pligt etc. At studere definitionskampen om begreber og praksisser for ledelse og styring i såvel det offentlige som private er en politologisk opgave med central interesse for CBS. For det tredje sættes grænserne mellem den offentlige, den private og den frivillige sektor på spil, så vi får ledelse i gråzoner mellem forskellige logikker. Den politiske logik eksploderer ind i områder, der traditionelt har været domineret af økonomiske logikker. Endelig er økonomiens globalisering uadskillelig fra politikens globalisering. Den økonomiske globalisering kommer kun i stand, fordi der skabes nye transnationale politiske institutioner, der muliggør forhandlinger af globale standarder. Virksomheders betingelser i den globale økonomi kan kun forstås tilstrækkelig, hvis politikens globalisering og virksomhedernes integration heri inddrages.

Nyhedsbrevet: Hvad ser du som gruppens særlige profil i forhold til den forskning, der foregår i de mere klassiske politologiske miljøer på universiteterne?

Niels Åkerstrøm: Politik på CBS bør efter min mening ikke afgrænses til et bestemt objektterritorium som fx "vi er dem, der tager os af de politiske institutioner". Det bør heller ikke afgrænses til et særligt funktionsområde som fx "vi er dem, der tager os af virksomheders offentlighedsrelationer". Politik på CBS bør være en bastardpolitologi, der skal afspejle parasittens afgrænsningsmåde. Vi skal være en parasit på de traditionelle forskningsområder på CBS, og vores opgave skal være at lokalisere det politiske i det erhvervsøkonomiske, hvor det end viser sig. Vi skal tage ansvaret for at samle de politologiske problematikker op inden for CBS' område i bredeste forstand, det være sig inden for organisation, strategi, ledelse, jura eller HRM. Vi skal have blikket for, hvornår der er noget politisk på spil i nye erhvervsøkonomiske praksisser, hvad enten disse praksisser refererer til den offentlige, private eller frivillige sektor. Det vil sige, at bastardpolitologien skal være problematikorienteret snarere end genstands- og funktionsorienteret.

Det giver os næsten pr. automatik en særlig profil i forhold til de klassiske politologiske miljøer, der netop meget ofte er afgrænset om et bestemt objekt. Selv den interne differen-

Gruppen Offentlig og Politisk Ledelse på LPF

Anders La Cour, adjunkt, Betina W. Rennison, adjunkt, Dorthe Pedersen, lektor, Erik Højbjerg, adjunkt, Holger Højlund, ph.d.-studerende, Jørgen Frode Bakka, Lektor, Morten Knudsen, ph.d.-studerende, Niels Åkerstrøm Andersen, professor, Niels Thyge Thygesen,

adjunkt, Rigmor Lond, ph.d.-studerende, Søren Overgaard Nielsen, ph.d.-studerende, Tobias Lindeberg, ph.d.-studerende, Aage Nedergaard, lektor. Gruppen varetager undervisning på Master of Public Administration (MPA), HA(kom), HA,

cand.merc.fil (FLØK), en række cand.merc.-linier samt ph.d.-uddannelsen. Endvidere arbejdes der p.t. på at kunne udbyde en helt ny kandidatuddannelse i politisk kommunikation og ledelse.

tiering i de klassiske politologimiljøer afspejler dette fx i deres naturaliserede opdeling af forskningen i komparativ politik, forvaltning og international politik. Det gør typisk også de klassiske miljøer meget langmodige i opdykningen af nye problematikker på grænsefladerne og intern institutionalisering af de nye forskningsområder næsten umulig.

Nyhedsbrevet: Kan du give et konkret eksempel på, hvordan gruppens forskning har været med til at skabe værdi for en privat virksomhed?

Niels Åkerstrøm: ISS er en virksomhed, der for en stor del agerer på et offentligt marked og har tabt rigtig mange millioner og ikke mindst forretningsmuligheder, fordi de ikke forstod, at de agerede i en gråzone mellem økonomi, politik og velfærd med særlige spilleregler. Den forskning som politik-gruppen bedriver, fx med Holger Højlund's projekt om velfærdsmarkeder og mit eget om refleksive mekanismer i kontrakter, kan i den grad vise sig at være værdiskabende både på offentlig og privatsiden i de offentlige markeder. ISS har da også flere gange taget kontakt til os for at gøre brug af vores forskning. De har ligefrem overvejet at opbygge en diskursanalytisk teknologi til evaluering af møder og samarbejder med det offentlige ud fra erkendelsen om, at mødet kommunikativt blev efterkonstrueret forskelligt i de forskellige deltageres organisationer.

Nyhedsbrevet: Hvor synlig mener du forskere skal være i samfundsdebatten, og skal man turde give sin egen mening tydeligere tilkende?

Niels Åkerstrøm: Det er utrolig vigtigt, at alle miljøerne påtager sig et ansvar for samfundsdebatten, hvilket ikke er det samme som, at vi alle skal være medielus. Jeg har ikke noget fikst og færdigt koncept for, hvordan dette ansvar skal udøves. Det kunne være spændende med en fælles diskussion af det på instituttet. Blandt de medieprofiler vi har, kan vi jo konstatere meget forskellige strategier for offentlig ageren, fx problemmager, løsningsgiver, reflektor, revser og meget mere. Mit eget ideal er at synliggøre det politiske i en bestemt debat samt at forsøge at give alternative spor for debatten. Jeg skelner mellem sprog- og forhandlingsspil i medierne, hvor jeg gerne tager del i sprogspillene om, hvordan et problem overhovedet skal stilles, men helst holder mig uden for forhandlingsspillenes mere beslutnings- og afgørelsesorienterede spil, i hvilke man næsten ikke kan undgå at blive gjort til nogens part.

Nyhedsbrevet: Er vi på LPF dygtige nok til at skabe gode forskningsmiljøer?

Niels Åkerstrøm: Nej, det mener jeg ikke, men blot det, at vi ledelsesmæssig har fokus på, at innovative processer bedst understøttes af kollektive indsats og ikke ved individuelt isolerede øer, mener jeg, er et vigtigt skridt. Vi har gjort skabelse af forskningsmiljøer til det centrale, hævet over individuelle karrierestrategier. Eller sagt på en anden måde: vi har gjort individuel karriereudvikling afhængig af den enkeltes indsats til også at styrke miljødannelsen. Hermed får vi øje for alle "miljøproblemerne" i stedet for at gøre ethvert problem til den enkelte forskers problem. Men der er et stykke vej endnu, før vi kan sige, at LPF er det ideelle forskningsmiljø. En udfordring består bl.a. i, at nye evalueringsværktøjer og publiceringskrav oftest forestilles lagt på den enkelte. Vores opgave bliver at transformere disse krav til den enkelte om til et fælles ansvar. Ellers lykkes vores strategi ikke, og miljøerne vil atomiseres. Det er her utroligt vigtigt, at vi fra oven af anerkendes for vores indsats med at sætte miljøet i midten, og at miljødannelserne ikke blot aflæses som udtryk for enkelte superforskernes ambitioner og værk.

Betina W. Rennison

Betina W. Rennison indleverede den 1. august sin ph.d. afhandling *Offentlig ledelse i tekst, tal & tale – en konstitutionskamp* til bedømmelse og fortsætter på LPF i et adjunktur i offentlig strategi og ledelse.

Kontakt Betina W. Rennison for yderligere information: bwr.lpf@cbs.dk



Kvinde, karriere, forskning – kan det kombineres på LPF?

Da Statens Humanistiske Forskningsråd i forsommeren opslog fire ledige professorater, der tydeligt fremhævede, at man foretrak at besætte stillingerne med kvinder, sparkede det en heftig debat i gang i medierne, omkring kvinders muligheder og problemer i forskningsverdenen. Nyhedsbrevet har forsøgt at få et indtryk af, hvilke overvejelser debatten giver anledning til for unge kvinder på LPF ved at interviewe ph.d. stipendiat Betina W. Rennison, der netop har indleveret sin ph.d. afhandling og dermed startet sin personlige karriere i forskningsverdenen.

Af Birgit V. Lindberg

”Det er simpelthen for dårligt”, udbryder Betina W. Rennison som det første, da Nyhedsbrevet starter interviewet. ”På den ene side er det for dårligt, at der kun er 7-8% af de danske professorer, der er kvinder, og det er underligt, når der er flere og flere kvindelige ph.d.er. På et tidspunkt havde vi flere kvindelige ph.d.’ere end mænd her på instituttet. Men de holder op!” Betina mener, at der kan peges på flere årsager til den tendens. Men først og fremmest handler det om den meget direkte præstationskultur, som forskningsverdenen er præget af. ”Og det er ikke mindst én selv. Man internaliserer simpelthen den kultur i sig selv, så man stiller enorme og høje krav til sine egne præstationer.” Mange kvinder er flittige og søde piger, som knokler derudaf, men de gør ikke noget for, at man faktisk får øje på dem. Man regner med, at lederen eller kollegaerne af sig selv lægger mærke til, hvor flittig og god man er. ”Men det er der jo ingen, der gør i vores system - det er hard core fremvisning af sig selv. Der er meget strategi, meget iscenesættelse og meget form i vores system, og det må man tage på sig”, mener Betina.

På den anden side mener hun dog ikke, at man skal gribe til positiv forskelsbehandling i stil med Statens Humanistiske Forskningsråds stillingsopslag. Kønsproblematikken er et afsindigt vanskeligt spørgsmål, siger Betina, men hun mener også, at det bliver lidt trættende, når tingene reduceres til et spørgsmål om køn. ”Altså jeg elsker at være kvinde og vil nødvendigvis være mand. Men det skal ikke være et rekrutteringskriterium, for så undergraver vi vores eget køn. Som forskellige mennesker – uanset om vi er mand eller kvinde - skal vi et eller andet sted behandles lige.”

Ikke desto mindre skæmmer tallene, og Betina forklarer da også, at en grund til, at hun bliver i forskningsverdenen, er, at hun gerne vil give forskningsverden et ”female touch”. ”Jeg vil gerne levere en faglig kompetent, grundig, eftertænksom og ikke mindst relevant forskning. Men samtidig ryste op i det lidt støvede og mandsdominerede karaktertræk som forskningsverden har - få nogen andre værdier ind på en eller anden måde.”

Én af de ting man allerede tilstræber på LPF er at gøre forskning til en kollektiv proces. At komme væk fra de lukkede døre og idéen om den ensomme forsker. ”Det kan være ensomt at forske, man anerkendes ikke, man samarbejder ikke med nogen – man får bare lov at sidde der. Min modreaktion til det er: Så gør dog noget ved det. Opsøg det selv – flyt dog de grænser! Når vi på LPF begynder at tænke vores forskning anderledes, inviterer vi måske også flere kvinder indenfor.”

It takes a village...

Betina mener ikke, at der kan være nogen tvivl om, at det på længere sigt vil lykkes for LPF at ændre måden hvorpå, man tænker forskningsprocessen. ”Alt andet lige, synes jeg, at den faglige gruppeopdeling gør, at man får en form for faglig og social familie, som man også kan dyrke forskningen som kollektivt projekt i.” Hun er også overbevist om, at de faglige grupper har en inkluderende effekt, selvom det selvfølgelig også kræver, at den enkelte forsker selv tager ansvar og offensivt gør noget for at ændre på forskningsprocessen. ”Et eller andet sted har det været min ambition, at hvis jeg ikke befinder mig godt et sted, så må jeg selv tage ansvar for at få det til at fungere. Det kan så godt være, at man løber panden mod en mur, det har jeg da også gjort mange gange, men jeg synes også, at det er lykkedes mig at få nogen ting igennem, som jeg var utilfreds med. Og der må jeg sige, at der synes jeg, LPF er fleksibel – hvis man vil noget, og hvis man vil ændre på noget, jamen så kan det også godt lade sig gøre. Jeg er måske en naiv blondine, men jeg tror på, at vi kan ændre nogen ting. Hvis man har mod til det!” slutter Betina W. Rennison.

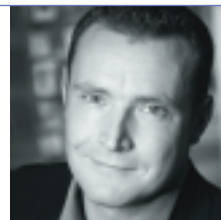
Statistik

På landsplan i år 2000 var 43% af alle ph.d. studerende kvinder. 21% af lektorerne var kvinder, og 7% af professorerne var kvinder. På LPF er der i dag 24% kvinder blandt det videnskabelige personale. De er fordelt med 12,5% kvinder blandt seniorforskere (professorer og lektorer), 11% kvinder blandt adjunkter og 38,2% kvindelige ph.d.'ere.

(Kilde: Foreningen for kønsforskning i Danmark samt tal fra LPF).

Søren Wenneberg

Kontakt institutleder Søren Wenneberg for yderligere information: sw.lpf@cbs.dk



lpf's politiske vinkel

Af institutleder Søren Barlebo Wenneberg

Der er mange, der tror, at et ledelsesinstitut på en handelshøjskole udelukkende må være interessant for det private erhvervsliv. At man kun forsker i, hvordan ledere kan blive bedre til at skabe profit til virksomheden. Men sådan er det absolut ikke. På mange af CBS's institutter foregår der forskning, der også er yderst relevant i den offentlige sektor og i NGO'er. Og LPF er på ingen måde en undtagelse – tværtimod er der en hel del af LPF's forskning, der går i denne retning.

For det første har LPF en forskningsgruppe, der hedder "offentlig og politisk ledelse". Denne gruppe forsker hovedsagligt i ledelse inden for den offentlige sektor samt i den stigende grad af politisering, der i dag er en af de største ledelsesudfordringer i det private erhvervsliv. Gruppen fokuserer på, hvordan ledelsen af den offentlige sektor forandres drastisk i disse år, og hvilke udfordringer det stiller de offentlige ledere i. Ledere som tidligere mere så sig selv som embedsmænd, jurister eller administratorer, men som nu skal til at sætte værdier og visioner for de offentlige organisationer. En vanskelig udfordring, da det kommer tæt på at være en politisk rolle, hvilket de offentlige ledere har lært, at de skal holde sig langt fra, hvis de skal være loyale over for deres ministre. Derfor bryder offentlige ledere nye vande i øjeblikket, og det giver forskningsgruppen en masse spændende empiri at arbejde med. Gruppen har eksempelvis lavet undersøgelser af: 1) hvordan det nye lønsystem (Ny Løn) er med til at ændre de vante former, 2) hvordan EU sætter nye dagsordener, og 3) hvordan også frivillige organisationer spiller nye roller inden for områder, der traditionelt har været anset som offentlige.

Som sagt ser gruppen også på den stigende politisering af det private erhvervsliv. Ikke mindst en række erfaringer med udlicitering af traditionelle offentlige opgaver til private virksomheder viser, hvordan private virksomheder i stigende grad må tage hensyn til politiske spørgsmål. ISS' erfaringer med hjemmehjælp er bare et eksempel på en virksomhed, der bliver nødt til at tage højde for en række politiske hensyn, når den går ind på områder, der traditionelt har været varetaget af det offentlige. Gruppens mange politologer ser altså på ledelsen af de private virksomheder fra nye vinkler, hvilket bringer spændende perspektiver for dagen.

Andre forskere på LPF arbejder med beslægtede problemstillinger. I ledelsesfilosofi-gruppen arbejder en del forskere med, hvordan etik og værdier kommer i spil inden for både private og offentlige virksomheder. Pensionskassernes forsøg på at lave etiske investeringspolicies er et eksempel. Novo's triple bottom line (hvor man ikke kun afrapporterer med et regnskab med økonomiske nøgletal) er et andet. Netop når ledelsen sætter etik og andre værdimæssige spørgsmål på spil, bliver organisationerne overfyldt med politiske spørgsmål og diskussioner. Ikke bare i forhold til sig selv som organisation (fx forholdet mellem ledelse og medarbejdere), men også i forhold til organisationens omverden.

I det hele taget kan man sige, at lpf's ledelsesforskning på mange måde overskrider grænsen mellem det offentlige og det private. Når det offentlige begynder at se på effektivitet (value for money) og gerne vil leve op til kundernes (borgernes) behov, så er der åbnet for en ny ledelsesform, som bedst ligner den vi kender fra det private (kaldes ofte "new public management"). Og når det private samtidig i stigende grad bliver politiseret,

så er det ikke nemt at opretholde dette skel mellem offentlig og privat, som noget der tydeligt giver forskellige ledelsesudfordringer. Måske er det mere interessant at se på lighederne, og hvordan de historiske forskelle stadig giver sig udslag.

Faktisk beskæftiger alle LPF's forskningsgrupper sig med denne problematik. Historiegruppen ser på de mange historiske eksempler på, hvordan offentlig og privat spiller sammen i en række vigtige samfundsmæssige udviklinger (fx udviklingen af banksektoren). Strategigruppen ser på, hvordan strategiske udfordringer ofte bliver til, at en række organisatoriske aktører sammen skaber en fælles fremtid – på tværs af traditionelle skel (fx studerer gruppen Øresundsregionens udvikling og ser netop på, hvordan både private og offentlige aktører er med til at skabe fundamentet for denne region). Viden- og innovationsgruppen ser på, hvordan iværksætteri skabes i et spil mellem en række offentlige (fx offentlige forskere, forskerparker og offentlige støtteordninger) og en række private (fx iværksætteren, private forskningsbaserede virksomheder, venturekapitalister og banker) instanser.

Skellet mellem offentlig og privat må altså forstås anderledes i dag som en følge af LPF's (og andre forskningsinstitutters) forskning. Dette er der også et vigtigt forskningsmæssigt og politisk budskab i. Samfundet kan ikke længere forstås som enten et friktionsløst marked (det private) eller som et bureaukratisk hierarki (det offentlige). Koblinger og netværk skyder op over alt og gør simple forestillinger om samfundet til skamme. Som en konsekvens bliver megen ledelse utrolig politisk – man skal ud i samfundet og gøre en forskel. Ligeledes varsler videnssamfundets komme en stigende politisering. Definition og udpegning af, hvad der skal anses som viden vil i fremtiden blive til højpolitiske arenaer, hvilket den dagsaktuelle debat om universiteterne og deres fremtid allerede viser.

En virkelig spændende udvikling omkring forholdet mellem ledelse og politik ser således ud til at være på vej. Noget som vi på LPF ser frem til at følge på tættest hold. Ikke mindst for selv at blande os i samfundets udvikling – på en synlig og ansvarlig facon.

LPF bogudgivelser

Holger Højlund og Morten Knudsen (red.): *Organiseret Kommunikation – systemteoretiske analyser*. Samfundslitteratur 2003. Sider: 315 Pris: 298 kr.

Goldschmidt, S, Junghagen, S, Harris, U: *Strategic Affiliate Marketing*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.(2003)

Asger Sørensen: *Forskning, etik, konsekvens*. København: Politisk Revy, 2003.

Søren Federspiel: *En Fond i Fokus. Egmont Fondens almennyttige virksomhed 1920-2002 set i et samfundsmæssigt perspektiv*, Aschehoug 2003. Sider: 190 Pris: 198 kr.

Flemming Poulfelt, Sven Junghagen, Per V. Jenster, Michael Jessen Holm: *Strategi i praksis - med indtjening for øje*, Børsens Forlag 2003, Pris: 455 kr.

Kim Gørtz og Dina Maria Arnesen: *Ledelse med værdier*, Børsens Forlag, 2003, Pris: 455 kr.

Forskning udefra

Som et fast rubrik i nyhedsbrevet præsenteres her et perspektiv på samfundet, men et perspektiv fra en person uden for LPF's mure. Denne gang har Socialdemokraternes afgående pressechef sat pennen til papiret. Jan Juul Christensen er uddannet cand.scient.soc i PR

fra RUC i 1994 og har tidligere blandt andet været debatredaktør på dagbladet Aktuelt. Pr. 15. september starter Jan Juul Christensen i nyt job som kampagnekonsulent for Socialdemokratiets spidskandidat op til valget til Europa-parlamentet i juni 2004.



Videnskab skaber politik

Af Jan Juul Christensen

Siden Platon skrev "Staten", kan den afgørende tese, der har eksisteret, vel formuleres som noget i retning af, at "Det at oplyse er at kaste lys over det, der hidtil har ligget i mørke". Også i dag vil de fleste af os mene, at i forholdet mellem videnskab og politik er videnskabens rolle at kaste lys over det, der hidtil har været mørklagt, mens politikens rolle er at sikre en ramme, der muliggør, at lyset kan kastes. Men i det 21. århundredes videnssamfund er det vigtigt - ikke mindst for samspillet mellem politik og forskning - at der eksisterer en fælles forståelse af, at forsknings- og uddannelsessystemets formål er at fremme værdier, der ligger udenfor det akademiske samfunds begrænsede sfære. Værdier der er med til at videreudvikle og fremtidssikre velfærdssamfundet.

En ambition i videnskabelige cirkler om kun at afdække sandheden for sandhedens egen skyld er for pauver en ambition i det 21. århundredes videnssamfund. Lige såvel er en politisk tankegang om, at videnskaben kun skal bidrage til selvrefererende videnskabelige landvindinger en tankegang, som i allerhøjeste grad er at betragte som historisk. Sammentænkningen af videnskab og samfund var den afgørende nytænkning, der opstod ved oplysningstidens brud med den klassiske, filosofiske tradition. En nytænkning, der gør, at vidensproduktion i dag er meget værdifuld for ikke alene det politiske system, men også for samfundet som helhed. Vidensproduktionen er med til at generere problemløsninger og progression i vort samfund.

I dette perspektiv har både politikere og forskere en fundamental rolle at spille i det moderne velfærdssamfund. Og videnskaben skal på den måde være med til at sikre, at de grundlæggende værdier, som velfærd og vækst i vores samfund, understøttes på den bedst tænkelige måde. Med en sådan indgang til produktionen af viden er institutionerne, der medvirker til skabelsen af viden, central for overleveringen af videnskabssynet. Med LPFs vision om "at være en aktiv og bevidst producent af viden i et samfund, hvori universiteterne ikke har monopol på vidensproduktion" har LPF også markeret, at selvforståelsen rækker til andet og mere end "kun" at være en forsknings- og uddannelsesinstitution. Instituttet har påtaget sig den ambition at være aktivt tilstede i vidensproduktionen, hvilket det politiske system i allerhøjeste grad kun kan modtage med kyshånd.

De specifikke kompetencer, der forskes og undervises i på LPF, er livgivende for det bredere perspektiv på politik i en tid, hvor politikdannelse ikke kun foregår i de traditionelle politiske cirkler. Netværk, NGO'ere, virksomheder, organisationer og medier er i dag også i høj grad politik skabende. Det er vigtigt at få viden om, hvilke virkninger der kommer af dette nybrud i forhold til tidligere, hvor politik foregik i de traditionelle rammer - ikke kun hos politikerne selv, men i høj grad også hos de der nu bliver "medpolitikskabende". Med et klart fokus på at oplyse, det der i dag er i mørke i forhold til den demokratiske proces, vil LPF i høj grad opfylde sin vision. Politikere bør derfor åbne armene for LPFs måde at agere på i samfundet og ikke folde armene overfor mulige resultater, der måske måtte påpege, at politikerne med deres nuværende handlinger ikke er de bedste til at sikre videreudviklingen af velfærdssamfundet.

Lotte Henriksen

Lotte Henriksen forsvarede sin ph.d.-afhandling *Videndeling – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis* den 24. april 2003. Case herfor er Deloitte & Touche og deres arbejde med videndeling. Videndeling undersøges ud fra be-

greberne kultur, infrastruktur (ledelse), teknologi og måling. Lotte Henriksen er i dag ansat i Deloitte & Touche.

Deloitte & Touche er en revisions- og rådgivningsvirksomhed og en del af det verdensomspændende Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte & Touche Danmark består af en revisionsdel og en række forskellige ydelser på rådgivningsmarkedet. Afhandlingens analyse er revisionsdelen.

Fra ph.d.-studerende til praktiker

Lotte Henriksen forsvarede i foråret sin ph.d. afhandling om videndeling med Deloitte & Touche som case. Hun blev efterfølgende ansat hos D&T som ansvarlig for videndelingsaktiviteterne. Nyhedsbrevet har bedt hende fortælle om sine oplevelser under og efter ph.d. forløbet.

Interview: Kathrine Høeg

Nyhedsbrevet: Hvordan har samarbejdsformen med Deloitte & Touche været under ph.d.-forløbet?

Lotte Henriksen: Deloitte & Touche har været utrolig fleksible. Jeg har fået lov til at være djævlens advokat, stille alle de dumme spørgsmål, og min chef og mine kolleger har til enhver tid stillet op, når jeg har haft behov for det. Jeg har været involveret i videndeling-projektet og andre projekter, der har været relevante for mit ph.d.-projekt. Deloitte & Touche har faktisk ikke blandet sig i problemstillingen for afhandlingen. De har involveret mig dér, hvor jeg gerne ville involveres, og de har bakket mig op hele vejen igennem. Der har altid været tid til diskussioner og uformelle samtaler, som i høj grad har bidraget til min forståelse af Deloitte & Touche.

Nyhedsbrevet: Hvordan har du oplevet det at være ph.d.-studerende?

Lotte Henriksen: Generelt har jeg hele vejen gennem mit forløb betragtet det at være ph.d.-studerende som et arbejde. Det var ikke hele mit liv, så derfor synes jeg også, at jeg har kunnet distancere mig fra det, holde fri og slappe af ind i mellem, hvilket har givet mig mulighed for at lade op og knokle videre. Både min vejleder Flemming Poulfelt og min chef i Deloitte & Touche Lars Køster Svendsen har været til stor støtte i mit arbejde og har udvist stort engagement og begejstring. Uden det havde det nok været en langt hårdere proces. Så er der selvfølgelig alle mine kolleger på LPF og Deloitte & Touche - uden dem er det umuligt at skrive en ph.d.

Nyhedsbrevet: Hvordan har overgangen været mellem at være ph.d.-studerende og ansat i Deloitte & Touche?

Lotte Henriksen: Nem! Jeg er praktiker, det er det, jeg synes er sjovest, og dermed var det lidt af en byrde, der blev løftet fra mine skuldre, da min afhandling var færdig. Jeg har selvfølgelig været heldig, at jeg hele tiden har vidst, at jeg havde et job, der ventede på mig. Det har betydet, at overgangen har været smertefri. Den selvdisciplin, man skal have som ph.d.-studerende, kommer en til gavn i det praktiske arbejde. Jeg er vild med mit arbejde i dag, og det er det, jeg har ventet på at komme i gang med længe. Samtidig kender jeg Deloitte & Touche godt, og jeg har gennem årene opbygget et godt netværk, som har gjort det nemt at træde ind i rollen som praktiker.

Nyhedsbrevet: Hvordan kan den videnskabelige viden bruges i Deloitte & Touche?

Lotte Henriksen: Jeg har i dag projektansvaret for videndeling i Deloitte & Touche og har derfor rig mulighed for at bruge min afhandling til noget. Jeg har i den videre udvikling og i de fremadrettede aktiviteter med videndeling i Deloitte & Touche taget udgangspunkt i afhandlingen. Deloitte & Touche er åbne og imødekommende overfor, at de skal have noget ud af denne afhandling - de har selvfølgelig løbende fået en masse, idet jeg jo har lagt en masse arbejdskraft i virksomheden.

LOK

LOK står for Ledelse, Organisation og Kompetence. LOK er et forskningscenter, som fysisk er placeret på LPF, og som samtidig er et netværkssamarbejde mellem forskere ved Handelshøjskolen i København, Handelshøjskolen i Århus, Syddansk Universitet og Aalborg

Universitet. LOK forskningsprojektet blev iværksat i 1999 og løber over en 5-årig periode. Centret ledes af professor **Flemming Poulfelt**. For yderligere information kontakt: LOK forskningscenter, tlf. 3815 3350, e-mail: lok@cbs.dk, www.lok.cbs.dk.



Ledelse, Organisation og Kompetence i små og mellemstore virksomheder

Forskning inden for ledelse, organisation og kompetence har hidtil været fokuseret på eksisterende store nationale og internationale virksomheder. Men når det kommer til små og mellemstore virksomheder (SMV) er der et hul i forskningen. For at udfylde dette hul blev LOK forskningsprojekt iværksat.

Af Kathrine Høeg

Mere end 50 forskere deltager i LOK og arbejder på, i tæt samarbejde med SMV og andre aktører, at udvikle ny viden, der kan støtte disse virksomheder i deres arbejde med ledelsesmæssige, organisatoriske og kompetencemæssige ændringer eller tiltag, der er nødvendige for at kunne leve op til de stadigt hårdere krav i det videnbaserede samfund. LOK har 5 hovedtemaer, som hver er delt ind i en række konkrete forskningsprojekter. Temaerne er:

- **Ledelse og udvikling af menneskelige ressourcer i SMV**
Analyserer hvordan kompetence, social kreativitet og karriere udvikles gennem Human Resource Management i SMV.
- **Virksomhedsforandring og fornyelse**
Undersøger hvorfor og hvordan virksomheder forandrer sig - dels for at opnå en bedre forståelse for naturen af ændringsprocesser i SMV og af de faktorer, som påvirker disse processer, dels for at udvikle og afprøve metoder til planlægning og gennemførelse af ændringer.
- **Innovation og entrepreneurship**
Klarlægger i hvilket omfang eksterne og interne faktorer kan påvirke den succes den nystartede højteknologiske virksomhed får.
- **Virksomheders organisation og kompetenceopbygning i et samarbejdsperspektiv**
Studerer udviklingen i virksomhedssamarbejdets ledelse og organisation, og hvordan det påvirker deltagernes egen organisation og kompetence.
- **Ledelse af videnprocesser**
Målet er at kunne bidrage til en bedre forståelse og udvikling af viden og kompetence inden for videnbaserede virksomheder og vise, hvordan virksomhedens interne ressourcer kan udnyttes og kombineres med netværksressourcer, konsulentviden og andre eksterne leverandører og producenter af viden.

Fælles for de 5 hovedtemaer er en målsætning om at producere viden, at samarbejde og interagere med praksis samt at formidle forskningsresultaterne til omverdenen. Programmet tager afsæt i en række forskelligartede teoretiske perspektiver og metoder samtidig med, at det aktivt inddrager virksomhederne i et tæt samarbejde med forskerne. Forskerne kommer 'ud hvor det sker', de får mulighed for at studere og undersøge det daglige liv i SMV og deres håndtering af ledelses-, kompetencemæssige og organisatoriske udfordringer. Resultaterne af deres observationer og den viden de tilegner sig kan SMV drage nytte af. Dermed tilfører forskningen begge parter værdi.

Jupiter Group A/S

Jupiter Group A/S er producent af plast, glasfiber og komposit, bl.a. til toilet kabiner til toge. Jupiter startede i 1990 med 4 ansatte og har i dag ca. 350 medarbejdere fordelt på 8 mindre produktionsenheder samt en Ålefarm og Jupiter Ejendomme.

Resultaterne af forskningsprojektet og de 6 cases kan læses i bogen *Strategi i praksis – med indtjening for øje* af Michael Jessen Holm, Per V. Jenster, Sven Junghagen og Flemming Poulfelt, Bogen udkommer på Børsens forlag i september 2003.

“Derudover skal vi naturligvis sørge for, at resultaterne spredes bredere og til flere virksomheder og øvrige interessenter”, udtaler Flemming Poulfelt, leder af LOK forskningscenter. Udover afholdelsen af konferencer, hvor forskningsresultaterne bliver formidlet til et bredt publikum, har LOK forskningscenter et tæt samarbejde med en række organisationer, hvis medlemmer er SMV. Det drejer sig bl.a. om Dansk Industri, Teknologisk Institut, Dansk Handel & Service og Ledernes Hovedorganisation. Disse organisationer er med til at formidle LOK's resultater gennem workshops og mødeaktiviteter samt gennem deres publikationer og hjemmeside. “Med disse formidlingsmæssige indsatser samt det tætte samarbejde med virksomheder og organisationer håber vi at være med til at fremme den ledelses- og kompetenceudvikling, som er nødvendig for, at SMV kan klare de fremtidige udfordringer”, slutter Flemming Poulfelt.

Forskere og virksomheder indgår samarbejde til gensidig gavn

Et eksempel på det tætte samarbejde mellem forskere og erhvervsliv er LOK projektet om betydningen af innovative strategier og ledelse af vækst i danske små og mellemstore virksomheder. 6 virksomheder blev inddraget i forskningsprojektet, som blev gennemført i samarbejde med Dansk Industri. Fokus var, hvordan strategi udvikles og bruges i succesfulde SMV.

Jupiter Group A/S var en af de virksomheder, som forskningsassistent Michael Jessen Holm tog kontakt til. “Jupiter Group oplevede en enorm vækst fra 1990, hvor de startede, og vi syntes, at det kunne være rigtig spændende at studere de ledelsesmæssige og strategiske udviklinger og udfordringer, som Jupiter Group havde været igennem eller stod overfor”, udtaler Michael Jessen Holm. For at få et overblik over virksomheden indledte Flemming Poulfelt og Michael Jessen Holm med at interviewe direktørerne, Steffen Steffensen og Bjarne Skamriis samt en værkfører.

“Vi startede med at fortælle om Jupiter Group”, siger Steffen Steffensen. “Derefter stillede Flemming Poulfelt og Michael Jessen Holm uddybende spørgsmål, så alt blev diskuteret og vendt grundigt. Den efterfølgende kontakt foregik over e-mailen, hvor Jupiter Group fik feedback på interviewet, fik stillet uddybende spørgsmål og selv fik mulighed for at bidrage med flere nyttige informationer.”

“For os var det vigtigt, at vi ikke skulle investere mere tid i det end nødvendigt”, udtaler Steffen Steffensen og fortsætter: “Alt skete som forudsagt og planer blev overholdt”.

Samarbejdet mundede ud i en rapport, som var en struktureret historie om og analyse af Jupiter Group. “Rapporten var god information for os, idet den beskrev, hvor Jupiter befinder sig i sin udvikling lige nu, og der blev sat ord på noget af det, som vi har i vente. Det var udbytterigt”, udtaler Steffen Steffensen.

Afslutningsvis inviterede forskerne til en workshop i Dansk Industri, hvor de fem øvrige virksomheder deltog, og hvor de blev præsenteret for forskningsprojektets resultater. “Det var værdifuldt at høre om andres erfaringer og diskutere problematikkerne omkring strategi og ledelse”, fortæller Steffen Steffensen. Han slutter: Hvis jeg nogensinde skulle have været i tvivl, så blev jeg gennem samarbejdet med LOK klar over, at ligegyldigt hvor man og virksomheden er i sin udvikling – og lige har lagt en række vanskeligheder bag sig – så venter der nye af mindst samme kaliber rundt om hjørnet. Og det er jo dejligt med udfordringer!

Begivenheder og personer

1. juni

Professor Nicolai Foss er overflyttet til LPF fra IVS.



1. juli

Lektor Stig Hartmann (►►) er overflyttet til LPF fra PEØ.
Torben Juul Andersen (►) er ansat i et 3-årigt lektorat i strategi.



20. august ►

LPF's Advisory Board holdt sit første møde med repræsentanter fra instituttet, hvor formålet med board'ets arbejde og instituttets faglige strategi blev drøftet.

27. august

Nyadjungeret professor Søren Hougaard i entrepreneurship og netværk holdt tiltrædelsesforelæsning under titlen "Aspekter af entrepreneurship – i tiden"

29. august

Finn Hansson forsvarede sin ph.d. afhandling: "Forskningsevaluering, kvalitet og organisation - nye roller for forskningsevalueringen i organisationer"



2. september

Nyadjungeret professor i forandringsledelse v/CAMS Torbjörn Bredenlöv holdt tiltrædelsesforelæsning under titlen "Forandring og forandringsarbejde – som en ideologiskabende proces".

16. september

LPF's politik-gruppe inviterer i samarbejde med Venstre København til et dialogmøde mellem forskere, politikere og politisk interesserede om "Nytænkning i politik". Afholdes på CBS, Solbjerg Plads, Tuborg aud. kl. 19-22.30. Gebyr: 125 kr. Tilmelding: ac.lpf@cbs.dk.

19-20. september

Center for Corporate Values and Responsibilities er vært for European Academy of Business in Society (EABIS) Colloquium 2003. Temaet er virksomhedernes sociale ansvar i Europa. Blandt hovedtalerne er Michael Porter og Peter Pruzan fra LPF. Se www.cbs.dk/centres/cvr/conference.shtml

22. september

Mini-konference om "Entrepreneurial Universities - Fact or Illusion?" med oplæg ved professor Nathan Rosenberg, SIEPR, Stanford University, Merle Jacob, LPF og Keld Laursen, IVS. Afholdes på Solbjerg Plads 3, auditorium 2.02, kl. 15-17.

25. september

Dobbelt tiltrædelsesforelæsning v/CVH. Afholdes Solbjerg Plads 3, BG aud. kl. 14:
Adjungeret professor Bo Lidegaard: Cand. polit.'ernes indtog – Perspektiver og planer for økonomisk vækst i Danmark 1945-72.
Professor Ole Lange: Tietgen, Chandler og Porter. Historien om et dansk erhvervs-koryfæ og moderne teorigrupper, om samfundsvidenskab og praktisk virkelighed.



26. september

Center for Corporate Communication afholder konference om "Mad, Smag og Kommunikation" i samarbejde med Meyers Madhus og Børsen. Læs mere på: www.cbs.dk/ccc.

30. september

Poul Nyrup Rasmussen: "Global Status". Afholdes på CBS, Solbjerg Plads 3, BG auditoriet kl. 15-17. Reaktion ved professor Ole Thyssen.

8. oktober

Center for Kunst og Lederskab indvies officielt ved en konference på CBS, Solbjerg Plads 3, BG Bank auditoriet, kl. 14-17 med deltagelse af bl.a. Kulturminister Brian Mikkelsen og adm. direktør Henning Dyremose, TDC. Yderligere oplysninger og tilmelding på www.exart.dk/cal.

21. oktober

Poul Nyrup Rasmussen: "Globale Analyser". Afholdes på CBS, Solbjerg Plads 3, BG auditoriet kl. 15-17. Reaktion ved professor Per H. Hansen.

7. november

LOK forskningscenter afholder en konference om "Innovation & udvikling i små og mellemstore virksomheder". Læs mere om konferencen på: www.lok.cbs.dk.

25. november

Poul Nyrup Rasmussen: "Globale Visioner". Afholdes på CBS, Solbjerg Plads 3, BG auditoriet kl. 15-17. Reaktion ved professor Niels Åkerstrøm.



Ledelse, Politik og Filosofi – Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Handelshøjskolen i København
Blågårdsgade 23B, 2200 København N
Tlf.: 3815 3630
Mail: nyhedsbrev.lpf@cbs.dk
Web: www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør

Søren Barlebo Wenneberg, Institutleder

Redaktion

Anje Schmidt
Gitte Holler
Kathrine Høeg
Lonnies Hansen
Søren Overgaard Nielsen

Foto

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull m.fl.

Layout

Christina Møller Madsen / WestDesign

Tryk

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

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

Deadline og udgivelsesdatoer i 2003

Nr. 3: Deadline 14. november
Udkommer 2. december