

lpf

Nyhedsbrev Nr. 2 | Juni 2005 | Årgang 8



Tema: Ledelse og Tid

Læs bl.a. om:

Tidens forandring i den offentlige sektor

Niels Åkerstrøm diskuterer forandring og forandringsbegrebet **s. 4-5**

Tidsledelse

Ole Fogh Kirkeby reflekterer over tidsledelse med fokus på 'organisationens nu' **s. 6-7**

◀ **Trendy og tidløs**

Interview med Margrethe Vestager om Det Radikales Venstres image som Caffè Latte parti **s. 8-9**

Historien om besættelsestids-historien

Ole Lange fortæller om forskningsprojektet om erhvervslevet under den tyske okkupation 1940-45 **s. 10-12**

Det moderne arbejdsliv

Stipendiat Michael Pedersen sætter i sit ph.d.-projekt fokus på stress mellem arbejdet og selvet **s. 14-17**

Speed

Nyt forskningsprojekt på Center for Kunst og Lederskab griber fat om nye betragtningsmåder i relation til begreber som tid, acceleration, tempo, der ikke er almindelige i organisatorisk og ledelsesteoretisk tankegang **s. 18-19**



**Copenhagen
Business School**

HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder

Eva Zeuthen Bentsen er 41 år og uddannet cand.merc. fra CBS i 1990 og blev ph.d. i 1997 med afhandlingen: "Sygehusledelse i et institutionelt perspektiv – en analyse af trojkaldens opståen, spredning og funktion". Var ansat som adjunkt i organisationsteori ved

Institut for Organisation og Arbejdssociologi, CBS indtil 1. september 2000, hvor hun blev kontorchef i Amtsrådsforeningen. Pr. 1 marts 2005 tiltrådte Eva Zeuthen Bentsen stillingen som institutleder for LPF.



Ledelse og tid

Af *Eva Zeuthen Bentsen*

Som ledelsehandling er overvejelser omkring tid centrale. Tidsanvendelse afspejler prioritering og er både et symbolsk og faktisk billede af, hvad ledere synes er vigtigt, og hvad de interesserer sig for. Og tidsstudier af, hvad ledere foretager sig, har da også været det metodiske udgangspunkt for studier af ledere og ledelsesadfærd. Disse tidsstudier lærte os – hvis vi da ikke vidste det i forvejen – at ledelse primært består af mange forskelligartede og varierende aktiviteter, at ledelsesarbejde er fragmenteret, og at ledere bruger en stor del af deres arbejdstid på at udvikle og vedligeholde relationer. Men tidsstudierne viste også, at det var vanskeligt at lave konklusioner, der tilkendegav, at ledere tid var deres egen – meget ledelsesarbejde blev determineret af indbakker, organisatoriske rutiner og pres og krav fra endnu mere fine ledere. Og analyserne gav os – sammen med megen anden teoriudvikling – forståelsen for den kompleksitet, der kendetegner analytisk arbejde og vanskeligheden i at vælge den rette analytiske vinkel og metode.

Hvordan analysen og perspektiverne sætter en selvstændig dagsorden, og hvordan tid kan optræde som en central ingrediens i denne opskrift, er hvad vi gerne vil illustrere i dette nummer af LPF nyhedsbrev. Vi vil også gerne vise den mangfoldighed, som instituttet kan præstere, og vi vil vise, hvordan mangfoldighed skaber ny indsigt og nye måder at anvende viden på. Og vi vil vise, at tidsbegrebet kan bruges i historiske analyser, i analyser af politik, i analyser af selve arbejdslivet og – med filosofisk referenceramme – som en anvisning på, hvordan tidsledelse handler om at kunne anskueliggøre ideen om et fælles projekt. Vi vil vise, at tid som begreb kan bruges langt mere multifacetteret, og at tid ikke kun handler om ure og målinger. Tid er ikke kun knap – tid er et begreb, som vi kan bruge som analytisk vinkel, som gør det muligt at identificere forandring, men tid er også mulig at udnytte som en strategisk ressource i ledelsesprocesser.

Nogle af de spørgsmål, som vi stiller via en fokusering på tid, handler om at gå om bag uret. Hvad er det, der konstituerer tid, hvad betyder tid for ledelse, hvordan kan man som ledelse bruge tid, hvordan bestemmer tiden definitionen af det legitime og det korrekte, og hvordan kan politik og tid hænge sammen? Og hvordan får et parti – ganske gratis – foræret massiv branding gennem en tidsbestemt varm drink?

Vi har ikke kun drukket Caffè Latte under uret.

Niels Åkerstrøm bruger eksempler fra den offentlige forvaltning til at diskutere forandring og forandringsbegrebet. Han hævder, at den evindelige diskussion om hvorvidt forandringen går hurtigt eller langsomt skal tage sit udgangspunkt i en iagttagelse af, hvordan forandring sættes på begreb og iagttages. Taler vi om reformer og tilpasning? Og er det historiske analyser, der ligger til grund for vores forandringsforståelse? Eller er det selve talen om forandring, der er der afgørende? Er konstant forandring og turbulens et gode? Kan man tale om forandring for forandringens skyld? Og er omstillingsdrevet sagslighed et gode i sig selv? Og hvilke effekter har vores forandringsforståelse for forholdet medarbejder/organisation og god gammel kontinuitet. Bare ordet. Lyder det ikke som noget fra en svunden tid?

Ole Fogh Kirkeby fortæller om tidsledelse gennem et fokus på "Organisationens nu". At det som ledelse er afgørende at kunne vise og indfange medarbejderne i ideen om et fæl-

les projekt. Og at de fusionsprocesser, der vil præge det offentlige i den kommende tid, vil tydeliggøre udfordringen om at kunne "tidslede" på en måde, der respekterer koordinationen af forskellige fortider, de tidligere organisatoriske og individuelle forståelser af deadlines, rytmer, langmodighed og hurtighed.

Er der noget i tiden, der gør at besættelsen pludselig i den grad optager sindene? Skyldes det et jubilæum? At en tidsmæssig begivenhed iscenesætter en helt anden tid med andre tidsbegreber og måske vigtigst af alt, helt andre forudsætninger for at handle legitimt? Eller er det fordi, at vi nu er der, hvor de personlige erindringer hører op og vi – for at fastholde disse – må sørge for overlevering og cementering? *Ole Lange* beskriver – næsten upolitisk... – hvordan historien om besættelsestidshistorien blev til. Hvordan Riffelsyndikatets handlinger og deres forståelse af tid og legitimitet i første omgang førte til udlevering af våben til tyskerne, og denne handling i en helt anden tid gav grobund for en ny historie. Hvordan en forskergruppe besluttede sig til i fællesskab at udfordre rutinerne og de sædvanlige grupperinger og samlet satse på nye unge talentfulde forskere til udforskning af genstandsfeltet. Ole Lange synliggør, hvordan fortidens synder i en ny tids politiske spil bliver gjort til genstandsfelt for noget helt andet. Nutidens vurderinger af fortiden ER vanskelige.

Michael Pedersen positionerer diskussionen om stress. Om hvordan stress påvirker os. Om hvordan det er det spændende arbejde, der stresser – både på den gode og den dårlige måde. At stress simpelthen er en del af at have et spændende og meningsfyldt arbejde. Det er i stadig stigende grad bliver vanskeligt at trække en forskel mellem sig selv og arbejdet, og at arbejdet giver muligheden for realisering. Men realiseringen ændrer grænser og vanskeliggør en skelnen. På den måde bliver stress også individualiseret – både af medarbejderen selv og af organisationen.

Margrete Vestager fortæller kun lidt om stress. Men vi forsøger at komme ind på tid og politik og på diskussionen omkring det Radikale Venstres identitet som Caffè Latte parti. Hvorfor VIL de ikke være moderne? Er det slemt at danne mode? Og er deres opgang tidsbestemt og sårbar?

Hvordan har vi det med tid? Og hastighed? Og hvordan ser det ud, når vi sætter musikere og kunstnerne til at forbinde et hastighedsbegreb med en musisk tilgang? Det beretter *Peter Hanke* om i sin artikel om "Speed" et forskningsprojekt hos Center for Kunst og Lederskab. Projektet laves i samarbejde med Ashridge Business School. Ambitionen er at lære af de særlige kapaciteter der findes hos professionelle performere, som forstår at sansse flere hastigheder og opfatte forskydninger af tiden i flere lag. Det giver os en kobling tilbage til stress-diskussionen; kan vi blive i stand til at se, hvordan stressfaktorer udvikles og kan vi – via denne dynamiske og flertydige forståelse og brug af tid – udvikle vores egen ledelse? Og gribe tiden. Timing IS everything!

God fornøjelse. Giv dig tid.

Niels Åkerstrøm Andersen

Niels Åkerstrøm Andersen er professor og leder af gruppen for offentlig og politisk ledelse på LPF. Hans forskning er primært rettet mod de nyeste tendenser i det offentlige og logikkerne bag disse. Niels er især optaget af, hvordan diskurser om offentlig ledelse for-

mes og ændrer den offentlige sektor og dens grænser af, hvordan betingelserne for ledelse og styring forandres, og af hvad der sætter vilkårene for politisk kommunikation.



Tidens forandring i den offentlige sektor

Af Niels Åkerstrøm Andersen

60'erne og 70'erne:

Stabilitet var forudsætningen for, at man kunne danne erfaringer, analysere sin egen udvikling og specificere de elementer, der skulle reformeres. Forholdet mellem tid og sag blev italesat sådan, at sagsdimensionen havde primat

Iagttager vi den offentlige forvaltning i Danmark begrebshistorisk, synes der de sidste 30 år at være sket en enorm forandring i forandringsbegrebets status. Måden hvorpå forvaltningen har sat sig selv i tid, og måden hvorpå den iagttager sig selv som forandring har flyttet sig. Om forandringer foregår hurtigere i dag, er det svært at sige noget om. Det er til gengæld meget klart, at det har haft afgørende effekter, at forvaltningen i dag iagttager sig med andre tidsbegreber.

Tid i 1960'ernes og 70'ernes offentlige forvaltning

Henrik Dahl hævder i sin nye bog "Mindernes land", at det er en illusion, at vi i dag har et historisk højt forandringstempo. Rolf Jensen hævdede for et par år siden i sin bog "Dream Society", at fremtiden kommer med stadig større hast. Det bliver nok svært at afgøre, hvem der har ret, for hvorfra skal vi bestemme, hvornår en forandring er en forandring, og hvornår en forandring er hastig og for hvem? Lettere er det at iagttage, hvordan forandring historisk set sættes på begreb og iagttages. Luhmann skrev engang, at det ikke var fortiden, der bestemte nutiden, der igen bestemte fremtiden. Det, der bevæger sig over tid, er fortid/nutid/fremtid tilsammen som difference sat i kommunikationen. Begrebshistorikeren Reinhart Koselleck har beskrevet det sådan, at nutid skabes i spændingen imellem en rummeligt forestillet fortid og en fremtid forestillet som en horisont af forventninger. Det, der bevæges, er hvad der sættes som fortid, hvad der sættes som fremtid, samt hvilken form spændingen derimellem får.

I 1960'ernes og 1970'ernes planlægningsforestilling blev forandring italesat som reformer og tilpasning. I 1960'erne og

1970'erne identificerede offentlige råd og kommissioner specifikke udviklinger i omverdenen og foreskrev reformer, der kunne tilpasse forvaltning og politik til de nye vilkår. I forvaltningen rådede en forestilling om, at verden bevægede sig i een bestemt retning, og den bevægelsesretning skulle man tilpasse sig. Typisk forestillede man sig, at man ved at analysere historien kunne foretage fremskrivninger, man så kunne lægge til grund for beslutninger. Forandringer blev da altid sat som forandringer på baggrund af en stabilitet. Stabilitet var forudsætningen for, at man kunne danne erfaringer, analysere sin egen udvikling og specificere de elementer, der skulle reformeres. Forholdet mellem tid og sag blev italesat sådan, at sagsdimensionen havde primat. Forudsætningen for forandring var saglige analyser af historie og omverden. Der var tale om problemdrevne inkrementelle forandringer.

Tid fra 1980'erne og frem i den offentlige sektor

Fra 1980'erne og frem er tidsforestillingen radikal anderledes. Omverdenen og dens udvikling beskrives ikke simpelt i bestemt form fx "sådan er udviklingen". Omverdenen beskrives i ubestemt form. I dag siges tit: "verden bliver mere kompleks", "forandringer er kommet for at blive" og "verden er turbulent". Hvordan kan en forvaltning stille sig i forhold til en omverden, der beskrives med sådanne ord? De sidste 25 år svar hedder "omstilling" og "fleksibilitet". Forvaltningen skal ikke længere omstille sig til noget bestemt. Den skal omstille sig til det ukendte. Man kunne kalde det omstilling til omstilling. Det gælder om hele tiden at kunne være noget andet end man er. Det er ikke at reformere sig – at reformere sig er at forsøge at bevæge sig i en bestemt retning. Moderne offentlig for-

dringsledelse er noget andet; Det handler om konstant at bevare evnen til at ændre retning. Forandring foregår ikke længere på baggrund af en stabilitet, for det eneste der identificeres som stabilt, er konstant forandring og turbulens. Den offentlige forvaltning bevæges altså fra at tænke forandring som en bevægelse mod noget bestemt, en bevægelse der er forankret i stabilitet og som medfører en ny stabil tilstand, når bevægelsen er fuldbragt, til at forandring er en puls. Forvaltningen ender, som Asmund Born siger det, i "intensitetens tidsalder". Det er ikke forandring med et bestemt og endeligt sigte. Det er ikke forandring i forholdet til noget. Det er forandring eller ikkeforandring. Det er forandring med henblik på mere forandring. Dermed forrykkes også balancen mellem sag og tid, så tidsdimensionen får primat i forvaltningernes forestillinger. Snarere end problemdrevne forandringer, får vi omstillingsdrevet saglighed.

Med forvaltningsorganisationer, der forsøger at maksimere kapaciteten til at være noget andet end de er, bliver den enkelte organisation et referencepunkt for et utal af omstillingsprojekter, som ikke nødvendigvis trækker organisationen i samme retning. Helt ned i den enkelte organisation arbejdes strategisk med mange helheder og mange fremtidsbilleder, der ikke nødvendigvis er indbyrdes sammenhængende (tænk bare på CBS). Den offentlige organisation taber muligheden for entydigt at repræsentere sin egen helhed. Hermed går organisationen som formel struktur ikke i opløsning, snarere bliver den mangfoldig.

Det har en masse effekter. En er en forskydning af forholdet organisation/medarbejder. Organisationer tilbyder med de mange omstillingsprojekter et overskud af strukturer, som medarbejderen kan træde ind i

Fra 1980'erne og frem:

Forandring foregår ikke længere på baggrund af en stabilitet, for det eneste der identificeres som stabilt, er konstant forandring og turbulens. Balancen mellem tid og sag forrykkes, så tidsdimensionen får primat i forvaltningernes forestillinger

samt et overskud af mulige helhedsreferencer. Det indebærer, at organisationerne ikke som tidligere, gennem beslutning af roller, kan varetage ansvaret for inklusion af medarbejderne. Hver enkelt medarbejder må skabe og repræsentere organisationens helhed i sig, for at blive i stand til at handle. Når omstilling til omstilling bliver idealet, når organisationen flyder, bliver engagement det grundlæggende krav til medarbejderen. Uden engagement som basis for tage helheden til sig falder organisationen simpelthen sammen.

En anden effekt er, at kontinuitet bliver problematisk. Med "omstilling til omstilling" ses kontinuitet som sådan som en begærensning på omstillingsevne. Derfor taler vi ikke i dag om den erfaringsdannende organisation, men om den lærende organisation. Erfaring forudsætter gentagelighed; at dagen i går grundlæggende ligner dagen i dag og dagen morgen, hvorfor det vi erfarer, kan anvendes foreskrivende. Den lærende organisation er derimod, den der konstant bryder med måden, vi danner erfaringer på. Den lærende organisation vil diskontinuitet. Den vil det konstante brud. Det organisationer i dag sætter på deres dagsorden er, hvordan man kan forsætte sig selv som kontinuerlig diskontinuitet.

En tredje effekt er, at ledelse bliver en mærkværdig form for forandringsledelse.

Hvis ledelse er repræsentation af helhed i en organisation, forskydes denne repræsentation fra sags- til tidsdimensionen. Helhed refererer da ikke til forholdet imellem enkeltstager, men til forholdet imellem forandringer. Forandringsledelsens udfordring bliver at understøtte forandringer uden samtidig at reducere mulighederne for retningsskift og nye forandringer. Blot det at udmelde en bestemt forandring risikerer at aflyse omstilling til omstillingslogikken ved at installere udmelding som noget man i organisationen kan tilpasse sig. Altså, hvordan mobilisere til forandring uden at komme i vejen for samme?

Det kan godt være, det ikke sker mere end der gjorde i de gode gamle dage. Det ændrer ikke ved, at forandring i vores iagttagelser af forandringer er en forandring med betydelig social realitetskarakter. Måske er det endda sådan, at Rolf Jensen og Henrik Dahl begge har ret på en gang, som to sider af selv samme forskel: Omstilling til omstilling som enheden af forandringsintensitet på den ene side og på den anden side uafhængig af faktisk bevægelse.

Ole Fogh Kirkeby er professor i ledelsesfilosofi og leder af Center for Kunst og Lederskab og Ledelsesfilosofigruppen på LPF. Han har et omfattende virke som forfatter, foredragsholder og konsulent. Blandt hans seneste bøger er *Fusionsledelse i det offentlige*, *Eventum*

Tantum og bestselleren *Det nye lederskab*.



Tidsledelse

Af Ole Fogh Kirkeby

”epeí nyn estin homu pan”, ”(Væren) er Nu, der forener alt til ét”, denne sætning fra Parmenides-fragmentet IX (ca. 500 f.K) indleder den vesteuropæiske refleksion over tiden. Det kan udlægges på mange måder, og er blevet udlagt igen og igen i filosofien, i den kristne teologi, og i den moderne fysik, frem til i dag. Forestillingen om, at det eneste, der findes er øjeblikket, et øjeblik, der aldrig er begyndt og aldrig vil ende.

Med alle forbehold for skift mellem abstraktionsniveauer kan man også tale om et ”organisationens nu”, eller om ”den øjeblikkelige organisatoriske begivenhed”. I prosaisk eller pragmatisk forstand må den afhænge af medarbejdernes evne til at opleve en form for samtidighed.

Samme Parmenides brugte jo det berømte billede, at Væren, ”det hele”, er ”en vel-

rundet kugle”, der ”fra midten og udad overalt opretholdes gennem den samme kraft”. Fra dette perspektiv må organisationens periferi skabes og fastholdes af en intensitet, der stråler ud fra et centrum. En intensitet i tid. Dette centrum behøver ikke kunne allokeres fysisk som ”hovedkvarter”, og bør være andet og mere end symbolske hensigtserklæringer og værdisæt: Det må leve som fornemmelsen for organisationens fælles tid i kroppene.

Tidsledelse handler med andre ord om at kunne skabe en følelse af samtidighed overalt i organisationen, der IKKE opfattes som ”kunstig”. En organisk tidssyntese, aldrig en mekanisk. I den forstand handler tidsledelse først og fremmest om at kunne anskueliggøre ideen om et fælles projekt.

I en tid, hvor projektet og teamet som organisationsform trænger igennem også i

det offentlige, er vilkåret for tidsledelse da, at være i stand til at samstemme et utal af forskellige ”tider”, rytmer, deadlines, således at de indgår som delprocesser i et organisk hele. Udfordringen til tidsledelse strammes yderligere af de kommende fusionsprocesser indenfor det offentlige. Her er det nemlig ikke blot forskellige delprojekter, der skal koordineres, således at de indgår i organisationens begivenhed med samme kredsløbsrytme og åndedræt, men det drejer sig om koordinationen af forskellige fortider.

Da fortiden er en formende del af vores måde at erfare og dermed handle på, er selve konceptet om ”den lærende organisation” et forsøg på at skabe strategier for integration af individuelle fortider i organisationens særlige tid, således at der opstår en samtidighed, der afspejler bevidstheden om et fælles projekt. Også værdiledelse understreger naturligvis behovet for at synkronisere de individuelle erfaringsbaggrunde, og dermed at homogenisere den tid, der vokser ind i vore lemmer – som Proust siger – og ind i vore holdninger, tænkemåder, evner og i vort kommunikative og kreative beredskab. Men kombinationen af læring og værdier med mangfoldighedsledelse understreger – bortset fra det sociale behov for integration af de forskellige kulturelt forskellige fortider, der kendetegner indvandrere og etniske grupper, og forskellige

lokale arbejdskulturer, samt generationerne – nødvendigheden i samtidig at udnytte denne forskellighed i fortid, i erfaringsfokus, i læringsperspektiver, og i holdningshorisonter, og dermed frugtbar gøre denne individuelle erfaringsbasis og kulturelle forskellighed i organisationens dagligdag.

At integrere de individuelle forskelligheder i tid uden at nivellere de produktive forskelle kræver evnen til at håndtere endnu en tidsdimension, fremtiden. Det er banalt, men væsentligt, at ledelse – og især fusionsledelse – handler om evnen til at gøre fremtiden anskuelig. Vi kender fremtiden fra de strategiske aspekter, planen, forudsigelsen, og foregribelsen, og fra de eksistentielle aspekter visionen, drømmen og håbet. Vanskelighederne med strategisk planlægning i det nuværende private og offentlige rum er velkendte, men forudsigelse og foregribelse behøver ikke være forbundet med operationsanalytiske parametre, eller med kontraktstyring, der forudsætter så eksakte og dermed kvantificerbare mål, at de kan checkes gennem controlling og evaluering.

Denne type logistisk tænkning kan overhales indenfor af en ”emotionel logistik”, der åbner tidsdimensionen i stedet for at lukke den gennem fastlagte parametre for ressourceanvendelse, produktionsmål, servicering og benchmarking.

En emotionel logistik fungerer gennem dialogen i stedet for kontrakten, og gennem tilliden i stedet for kontrollingen og evalueringen. Den åbner bevidst ”tidslommer” i de forskellige lokale forvaltningsenheder med henblik på relationen mellem sagsbehandlere og borgere; og den skaber zoner af ”fri tid” – paradoksalt kaldet ”skolé” på græsk, deraf ordet ”skole” – hvor tiden kan gå ind i organiske rytmer, der gør den frugtbare lediggang og den skabende intimitet mulig, som den operative logistik blokerer for, og som netop er den kreative tænkning og den sociale forpligtetheds kerne.

En ledelse, der orienterer sig gennem den levende vision, gennem de individuelle drømme, og gennem det fælles håb, er den ægte tidsledelse. Det er den, fordi den hvert øjeblik lader organisationens begivenhed blive til af sig selv, således at der hvert øjeblik findes en selvberørende og selvbekræftende ”fylde” (”pleroma” hos Paulus), der gør, at alle føler sig som del af et forehavende, hvori enhver er nævnt og dermed ingen glemte. Således kan organisationen fyldes af en fælles, skabende tid, ud i selv dens fineste kappilærer.

Med andre ord: Slip tiden løs, giv tiden tid, så skal tankerne nok komme bag efter!

Tidens begreber og metaforer

Tidsregimer

Homochroni
Heterochroni
Organisk samtidighed
Mekanisk samtidighed
Organisk Usamtidighed
Mekanisk Usamtidighed
Flertidighed
Mangetidighed
Anden-tidslighed
Fremmed-tidslighed

Ekstaser

Fortidighed
Reaktiv fortidighed
Genkendende fortidighed
Skabende fortidighed
Fornyende fortidighed

Fremtidighed

Fremtiden som gentagelse
Fremtiden som operativt scenarium
Fremtiden som tilbliven
Fremtiden som levet håb
Fremtiden som de andres gave
Fremtiden som gaven til de andre

Formet tid

Episk lederskab:

Hvad handler det om?
Hvem handler det om?
Hvorfor sker det?
Hvorfor sker det lige her?

Eksplorativt lederskab:

Gavmildt (tidsgivende) lederskab

Scenisk tid

Fremvist, eksemplificeret, symbolsk tid
Ekspressiv tid
Drømmetid
Prototypisk tid
Falsk tid
Glemslens tid
Dommens tid
Soningens tid
Forsoningens tid

Nye ledelsesstrategiske metaforer for tid

Linjer

Dansehaller med eksotiske rytmer, hippodromer, japanske haver

Opdæmning af tid: at holde passionen rede

Emotionelle logistikker

Kollektiv tidsskabelse: tidsstandsninger, tidslommer, stille uret foran/tilbage

Lagring af tid: at give ret til at erfare

Zoner, bæltter:

åbne logistiske frirum på tværs af strukturer, hierarkier og hegemonier

Given tid:

ingenmandsland; perspektivet som helle

Udskydelse og foregribelse: at bryde kæden, at springe led over

Autonom tid:

projektformens tid

Indhentningen

Runder:

Kreative gentagelser, innovative personsøkt som tidsindvinding

Intensitet:

optrapning på rejsen: at fylde synsfeltet, at lukke rummets porer med parallelle processer.

At komme for sent/ for tidligt

Boulevarder:

mødesteder med myldretid

Det rette øjeblik (kairos)

Rettidighed

En radikal profil

Margrethe Vestager er medlem af Folketinget for de radikale venstre og var Undervisningsminister 1998-2001. Uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1993. Formand for LPF's Advisory Board. Mor til Maria, Rebecca og Ella.

De radikales oplæg om 'Det kreative Danmark' kan læses på www.radikale.dk.



Trendy og tidløs – snapshot af en hip 100 års jubilar

Af Eva Zeuthen Bentsen og Anje Schmidt

Hvad er det i tiden, der gør, at det før årh-så kedelige Radikale Venstre pludselig er blevet en modebevægelse? Hvorfor flokkes kreative, kunstnere og "smarte" folk om det onde tunger har døbt Caffè Latte-partiet? Nyhedsbrevet søger at finde svaret på Café Sommersko i Kronprinsensgade – Danmarks første café i byens hotteste shoppinggade – hvor vi har inviteret næstformanden i de radikales folketingsgruppe **Margrethe Vestager** til en snak over – ja – en caffè latte.

Udgangspunktet for Det Radikale Venstre har siden stiftelsen i 1905 været de intellektuelle og husmændene. Historisk har partiet altid været overrepræsenteret blandt dem, man betragtede som eliten, så i den forstand er der ikke noget nyt i, at den nyradikale vælger ses som repræsentant for den moderne elite – den såkaldte kreative klasse. Personen Margrethe Vestager er på mange måder indbegrebet af en typisk radikal af tiden. Ung, succesrig, smuk akademiker i fuld gang med en fantastisk karriere. Men samtidig er hun også en hårdtarbejdende mor til tre og har derfor svært ved at se sig selv i caffè latte-billedet. Det kan for os almindelige dødelige godt virke en anelse krukke – for er der nogle i dansk politik, der udstråler star quality og overskud, så er det hende, men for Margrethe Vestager er caffè latte stemplet for afgrænsende. "Der kan godt blive ganske langt mellem Marianne med håndtasken, som om nogen symboliserer den økonomiske snusfornuft og de politisk korrekte værdier, og så opfattelsen af den nyradikale som en selvfed, trendsættende café-gæst med overskud til almisser. Ikke at vi har noget som helst imod at blive for-

bundet med nogle af dem, der har det største vækstpotentiale i Danmark, men de radikale er altså ikke kun et parti for de unge og smukke. Det er et godt eksempel på, hvad moderne politisk spin er: Branding og form og ikke så meget indhold – og vores indhold er i virkeligheden noget meget alment."

De radikale fik ved folketingsvalget i februar en markant fremgang (fra 9 til 17 mandater), men det mest positive ved valget, er ifølge Margrethe Vestager, de mange der uden for København, Århus og Odense også stemte radikalt. "Folk i Horsens skal også opleve, at vi både i tale og form henvender os til dem. Ikke at de ikke er ligeså trendy og går lige som meget på café som folk på Østerbro, men forskellen er, at man ikke definerer sig ved sine hverdagsrutiner på samme måde, som man gør i storbyen".

På få år har de radikale fordoblet medlemstallet, så de i dag har 10.293 medlemmer, og fornemmelsen af de nye medlemmer er, at de er meget forskellige både alders-, erhvervs- og uddannelsesmæssigt. "Men de er fælles om at have et fundamentalt overskud til selv at ville være med til at sætte den politiske dagsorden – de vil være med til at diskutere, hvordan vi prioriterer og omprioriterer i samfundet. Udfordringen for os som et moderne parti er at have nogle moderne mødeformer, der kan leve op til forventningerne. Politik omsat i en form, hvor man bruger alle medier og udtryk og har en fleksibel, projektorienteret og åben struktur", forklarer Margrethe Vestager. "Det vigtigste er dog at holde fast i, at grunden til, at vi som parti er her, er det indholdsmæssige. Det kan aldrig no-

Den positive vinkel

"Hver gang folk tager en caffè latte i hånden, kommer de uvilkårligt til at tænke på Det Radikale Venstre – det er da fantastisk med tanke på, hvor meget caffè latte der bliver drukket i Danmark – og vi har ikke engang betalt et reklamebureau for at udtænke branding"



gensinde blive en strategibeslutning om at ville fordoble mandatantallet, der er det vigtige, men at vi opnår fordoblingen på grund af vores substans. Der er da en reel fare for, at det der sælger bedst i moderne politik er retorik og ord, som hverken er særlig konkrete eller håndfaste. Til gengæld tror jeg også, at en del af de radikales fremgang netop er en reaktion mod den oplevede overfladiskhed. Vælgerne kan lide vores grundholdninger og eftertænsksomhed – og at vi som det eneste parti før valget turde snakke velfærdsreformer. Under valgkampen fejrede vi 100-året for, at de radikale blev smidt ud af Venstre. De blev smidt ud fordi de ikke ville støtte linien med et meget markant Højre-samarbejde og en tilbageholdenhed overfor reformer. Det er jo ganske grotesk, for det er lige præcis kerne i vores primære kritik af regeringen i dag. De samarbejder alt for meget til højre og de er for uambitiøse i forhold at sætte en politisk dagsorden".

Et eksempel på hvad der adskiller Det Radikale Venstre fra de andre partier er globaliseringen. Hvor andre mest diskuterer trusselsbilleder (tab af arbejdspladser og stigende indvandring) og er bekymret for sammenhængskraften i det danske samfund, er mangfoldighed et positivt ladet ord for en radikal. "Hele tænkningen bag vores oplæg om "Det kreative Danmark" er, at der må være en grund til, at Danmark er et af verdens rigeste lande. Historien om Danmark er historien om Danmark med verden – ikke Danmark mod verden. Vi har en særlig kompetence, der har overlevet fra generation til generation, som gør, at vi reagerer hensigtsmæssigt, når vi bliver udfordret udefra. Skabelsen af andelsbevægelsen, højskolebevægelsen og arbejderbevægelsen er netop en respons på at noget truende udefra har kunnet bruges som afsats for noget andet. Mandag Morgen har en tænketank, der ser på Danmark udefra, og for dem, har det været meget tydeligt, at det som karakteriserer danskerne er vores evne til social innovation. Vi har været gode til brugerdre-

ven innovation, kreative i måden at organisere os på, og åbne for inspiration udefra. Jeg synes, det er interessant, at en af grundene til at vi er kommet så langt, er at vi har humaniora og samfundsvidenskab som grundlag – og det er altså det, vi skal leve af i fremtiden", siger Margrethe Vestager.

Hvordan hænger det så sammen med tidens mantra om, at den eneste nyttige og rigtige forskning er naturvidenskab? Altså forskning der resulterer i fysiske og konstaterbare ting. Til det siger Margrethe Vestager: "Det er klart, at jo mere komplekst et samfund, vi får, jo mere længes vi efter det banale. Nøjagtig lige som jeg stresser af ved at bage boller til familien. Men i bedste fald er det noget sludder og i værste fald en fejlprioritering af dimensioner udelukkende at prioritere naturvidenskaben. Hvis man fx vil optimere vores sygehuse, så bliver man nødt til at forstå, hvordan et menneske føler sig, når det bliver patient. Man bliver nødt til at kunne sætte sig ind i, hvad det er der skal foregå i de forskellige stadier for, at patienten medvirker til at blive rask i stedet for bare at lade sig transportere fra den ene venteposition til den anden. Det har noget med humaniora at gøre. Hvis man vil have en forestilling om, hvordan struktur-reformen kan blive en succes, så kan det altså ikke nytte noget, at man er meget klog på alt muligt mellem Mars og omegn, det er relationen mellem mennesker og adfærd i de relationer, der gør en forskel. Det har noget med samfundsvidenskab at gøre".

Det moderne arbejdsliv opfattes af mange som særdeles stressende, og Margrethe Vestager indrømmer gerne, at hun også er stresset og ikke altid på den fede måde. "Når man ser på, hvad vi får ud af det, arbejder vi alt for meget på Christiansborg. Når man så oven i købet som politiker selv må gøre rent, fordi det er umuligt at finde "hvid" rengøringshjælp, så er det virkelig noget, der kan mærkes på den tid der bliver til overs til familien. Vi har et samfund som

strukturelt har besluttet sig for ikke at skabe den slags arbejdspladser. Man må gerne være offentlig ansat og gøre rent i private hjem (hjemmehjælpere). Man må også gerne være privatansat og gøre rent på offentlige steder som fx skoler. Men det anses for nedværdigende at være privat ansat og gøre rent i private hjem. Vi bliver nødt til at lave nogle bufferzoner mellem offentlige levevilkår og selvstændig indkomst, så man ikke pga. skattesystemet føler sig tvunget til at arbejde sort".

Vi har under vores snak fået serveret en caffè latte double shot, en CL light og en helt almindelig CL – de ligner hinanden, men er alligevel forskellige. På samme måde kan man sige, at selvom det moderne radikale venstre appellerer til – nogle vil ligefrem sige lefler for – den attraktive kreative klasse – de tolerante, nyskabende og måske lidt bedreviddende personer – så er der stadig plads til de i tiden knap så ombejlede skolelærere og husmænd i partiet. Det er i hvert fald drømmen. Et parti – og samfund – med respekt for mangfoldigheden. Det gode spørgsmål er, om de radikale i længden vil kunne fastholde positionen som inpartiet for de hippe med gode indkomster. Mode kommer og går som bekendt, og selv valget af kaffe er jo ganske tidsbestemt.

Historien om Danmark som et af verdens rigeste lande er historien om Danmark med verden – ikke Danmark mod verden.

Besættelsestidsprojektet

Ole Lange er professor, dr. phil. ved Center for Virksomhedshistorie på LPF. Han har stået i spidsen for en undersøgelse af dansk erhvervslivs samarbejdspolitik, som blev igangsat i 2001. Projektets resultater blev præsenteret på CBS-konferencen "Rene hænder,

nødvendigt samarbejde eller opportunisme?" d. 20. april i år.



Historien om besættelsestids-historien

Forskningsprojektet om erhvervslivet under den tyske okkupation 1940-45 og en statsministeriel uvidenhed, der gavnede

Af Ole Lange

Projektet blev avlet i synd og født i skam. Det er en udbredt opfattelse. I hvert fald skabte det fra 1999 splid i Det Berlingske Hus, vrede hos A.P. Møller, opsigt og pression i Folketinget og senest knubbede ord mellem statsminister Anders Fogh Rasmussen og en næsten enig flok af historikere, da han demonstrerede sin uvidenhed og opkastede sig til bedrevindende politisk smagsdommer over datidens politikere, inklusive Venstre-folkene, der dengang – mest af alle – profiterede på den omdiskuterede samarbejdspolitik med tyskerne.

Men projektet startede med enighed og konsensus – blandt historikerne. Ikke i enkelte dele af det største erhvervsliv. Det begyndte med en række store artikler i Berlingske Tidende i efteråret 1999. En journalist havde fra en historiekundig badminton-makker fået tip om, at der i Rigsarkivet i den tidligere modstandsmand og oberst Volmer Gyths efterladenskaber lå en kasse med interessant materiale fra besættelsen om Dansk Industrisyndikat A/S, populært kaldet Riffelsyndikatet – den eneste danske våbenfabrik, som tyskerne allerede før besættelsen var interesseret i. Tre Berlingske-journalister dykkede ned i materialet og skrev artikler, der demonstrerede, at Riffelsyndikatets ledelse på eget initiativ var mere end villige til at levere våben til tyskerne. Det skete allerede, før regeringen i dagene umiddelbart efter 9. april 1940 havde taget stilling til udformningen af den danske politik og danske erhvervslivs holdning i spørgsmålet om leverancer til besættelsesmagten. Alt korrekt gengivet. Så vidt så godt.

Mindre godt var det, at hovedaktionæren i Riffelsyndikatet var den ellers meget nationale skibsreder A.P. Møller, der havde en mand i bestyrelsen og næppe kunne være uvidende om de efterfølgende leverancer. Det fremgik af artiklerne. Hans søn Mærsk McKinney-Møller reagerede omgående for at forsvare sin faders minde. Orienteret om artiklerne før offentliggørelsen lagde han pres på bladet for at standse dem. Berlingskes redaktionelle ledelse valgte offentliggørelse efter en afstemning blandt de journalistiske medarbejdere. Den endte med en snæver margin 42-41 for offentliggørelse. Herefter fulgte en offentlig heftig debat og A.P. Møller Gruppens beslutning om at sælge alle aktier i Det Berlingske Hus. Uden tvivl som repressalie. Den meget Danske Bank, der ikke foretager sig ret mange væsentlige dispositioner uden at skæve til Esplanaden, fulgte trop, så Danmarks ældste bladhus endte på norske hænder i Orkla-koncernen.

Det var dog ikke den eneste konsekvens af artiklerne og debatten det efterår. Under de hektiske forhandlinger om Finansloven i december 1999 satte Enhedslistens A.P. Møller-kritiske folketingsmand Frank Aaen den socialdemokratiske finansminister Mogens Lykketoft en pistol for brystet ved at forlange en ekstra bevilling på 5 mio. kr. til en uafhængig, videnskabelig, historisk undersøgelse af dansk erhvervsliv under besættelsen som betingelse for at stemme for Finansloven. Lykketoft måtte acceptere. Noget for noget. Efterfølgende søgte finansministeren at slippe billigt og at smøre de fem mio. kr. af på daværende forskningsminister Birte Weiss' budget ved

at lade pengene indgå i den normale bevilling til forskningsrådene. Men Birte Weiss afviste: Der var tale om en ekstraordinær bevilling, som han havde indgået aftale om.. Den måtte Lykketoft så skaffe på det følgende års Finanslov. Den kom, for i dansk politik er en aftale en aftale.

Gennem SHF og SSF blev projektet udbudt i åben licitation blandt danske historikere i begyndelsen af 2001. På vort nyåbnede Center for Virksomhedshistorie med en besætning på fire, besluttede lektor, dr. phil. Kurt Jacobsen og over tegnede professor, dr. phil. Ole Lange at indbyde næsten samtlige danske forskere i Besættelsestiden til et møde her på LPF 30. januar 2001. Hensigten var at finde ud af, om man kunne skabe et fælles, koordineret forskningsprojekt i stedet for at konkurrere ukoordineret mellem individuelle forskere og forskellige videnskabelige institutioner med delprojekter i øst og vest.

Knap 30 forskere fra forskellige videnskabelige institutioner fra hele landet – universiteter, arkiver og museer – efterkom invitationen. Mødet viste en overraskende stor enighed, der ikke er normal ved udsigten til at få del i ekstraordinære forskningsbevillinger. Ingen slagsmål eller heftige diskussioner for at få snabelen ned i pengekassen. Derimod enighed om et fælles projekt på fem væsentlige punkter: 1. En fælles ansøgning skulle udarbejdes. 2. Forskningen udføres af yngre, talentfulde forskere, ikke af ældre administrerende professorer eller lektorer på frikøb. 3. Et bredt arbejdsudvalg på fem medlemmer blev nedsat til at udforme den fælles ansøgning med fastlæggelse af de emner, der burde undersøges. 4. Projektet forankres på Center for Virksomhedshistorie ved LPF på Handelshøjskolen, selv om dele af projektet eventuelt blev gennemført på andre institutioner.

Arbejdsudvalget kom til at bestå af professor, dr. phil. Flemming Just, Syddansk Universitet, lektor, dr. phil. Henrik S. Nissen, Københavns Universitet, professor, dr. phil. Henning Poulsen, Århus Universitet, lektor, mag. art. Claus Bjørn, Københavns Universitet og Ole Lange, Handelshøjskolen. Forsknings- lektor Joachim Lund, ph.d., blev knyttet til udvalget, men deltog ikke, da arbejdsudvalget efter åbent opslag bedømte og udvalgte de yngre forskere, der skulle

bemande projektet. Udvalget enedes hurtigt om at prioritere projekter om industrien og industrileverancerne til Tyskland, landbrugets rolle, fiskeriet, maskinindustrien, Tysklands-arbejderne og entreprenørernes aktiviteter ude og hjemme.

Bevillingen på de 5 mio. kr. blev af SHF og SSF tildelt projektet med den fælles ansøgning i konkurrence med 3-4 andre forslag og med Ole Lange som ansvarlig bevillingshaver. Fra efteråret 2001 gik seks projekter i gang på Syddansk Universitet i Esbjerg, på Ålborg Universitet, på Syddansk Universitet i Odense og på Handelshøjskolen. I tilknytning til projektet gik en række andre forskere i gang med andre delprojekter eller fortsatte deres forskning på forskellige institutioner og finansieret af disse. Senere blev der foretaget indsamling af kildemateriale ved rejser til britiske, tyske og russiske arkiver. Så blev der forsket.

I august 2003 mindedes nationen 60-året for Augustoprøret i 1943, da samarbejdsregeringen efter den øgede modstand og sabotage blev tvunget til at sige nej til skærpede krav fra den tyske besættelsesmagt, bl.a. om dødsstraf. Ved mindedagen undsagde Anders Fogh Rasmussen samarbejdspolitikken 1940-43 og dens politikere uden forståelse for politikernes og landets situation 9. april 1940 og umiddelbart efter. Han foretog sammenligningen for at retfærdiggøre sin regerings aktuelle, kontroversielle enegang med krigsindsats i Irak uden om FN i USA's forsøg på at indføre demokrati i Mellemøsten.

Den (mis)brug af historien vakte faghistorikeres modstand. Men den hindrede ikke ham ikke i op til 60-året for befrielsen at gentage sammenligningen, nu dog med en taktisk betonet ekstra hyldest til modstandsfolkene, der efter hans udsagn aldrig var blevet takket officielt.

Hans udtalelser, gengivet på Statsministeriets hjemmeside, førte til offentlig polemik, hvor han blev kritiseret af en række historikere og imødegået af tidligere statsminister Poul Nyrup Rasmussen, der indtil flere gange havde rost modstandsfolkene, i øvrigt som andre tidligere statsministre.

Anders Fogh Rasmussen kritiserede til gengæld historikerne for at være indspiste og

præget af indbyrdes konsensus og udkastede den tanke at lade udenlandske historikere undersøge besættelsestiden i Danmark. Det blev ved tanken. For dens præmis er forkert. Historikerne er ikke enige i fortolkningen af disse fem år, men nok om at kritisere statsministeren for hans (mis)brug af historien til aktuelle politiske formål.

Uden tvivl skal vi være statsminister Anders Fogh Rasmussen taknemmelig. Uden hans intellektuelle striptease, hvor han som historisk smagsdommer offentligt blottede sin mangel på politisk forståelse af disse år og sin grundige historiske uvidenhed, havde vi næppe fået så megen offentlig interesse og debat.

Centret arrangerede 20. april en åben, heldags statuskonference under titlen "Rene hænder, nødvendigt samarbejde eller opportunisme? Pejling af holdninger og handlinger i dansk erhvervsliv 1940-45 – med et materialistisk sideblik til den kulturelle sektor". Her blev en del af de foreløbige resultater af projektet fremlagt og diskuteret, mens professor Hans Hertel fra Københavns Universitet gav en underholdende oversigt over det specielle forløb i kulturlivet. Vi fik 85 tilmeldinger til konferencen, langt de fleste udefra, og en mildest talt fyldig mediedækning både før og efter, lige som projektets deltagere har været meget aktive i både de skrevne og elektroniske medier.

De sidste diskussioner om disse fem år er ikke slut. Den endelige historiske sandhed findes ikke. Men indsigt er blevet større. Og noget af det mest positive i hele forløbet har været den enighed, hvormed danske besættelsestidshistorikere og deres institutioner fra begyndelsen bakkede om det fælles projekt uden skelen til egne særinteresser. Et eksempel er sat. Vi har hørt nyt fra besættelsesfronten, men ikke det sidste. Mere er i vente, når publikationerne er klare og fortsætter med at udkomme.

Den endelige historiske sandhed om de fem år findes ikke. Men indsigt er blevet større.

Optimering af TID

Klokken er 19.39 og o... DUT!

Hele Danmarks Frk. Klokken bliver igangsat af KTAS i 1939 efter det svenske forbillede, Frøken Ur. I aviserne står der bl.a.: ”Den danske Frøken Ur maatte otte Dage i Træk indtale Tidsmeldinger”. Frk. Klokken bliver hurtigt en populær pige. I perioder får hun op mod 20.000 henvendelser om dagen. Hun hedder Anna Sommer og er valgt ene og alene for sin stemmes klang. Hendes indtalte klokkeslet bliver lagret på en magnetisk tromle.

Årtier senere hedder Frk. Klokken Marianne Gerner, og hendes tidsangivelser bliver nu leveret digitalt på tlf. 7010 1155.

Kilde: TDC

En huspotil for strukturreformens ledere

Hvis strukturreformen skal blive en succes, skal lederne klædes på til opgaven. *Fusionsledelse i det offentlige* henvender sig til de ledere, der står med fusionsprocesserne tæt inde på livet, med tre synsvinkler på fusionsprocesserne: En teoretisk, en dramatisk og en metodisk/praktisk synsvinkel. I den teoretiske del indkredses begreberne fusion og fusionsledelse i offentlige organisationer, med speciel vægt på demokrati, ordentlighed, begejstring og bemyndigelse. I den dramatiske del møder vi medarbejdere, politikere og borgere, der gennemlever fusionen, mens tredje del uddyber temaerne, lederkapaciteter, mangfoldighedsledelse og italesættelse.

En helt afgørende faktor for, om en fusion lykkes eller ej, er lederens evne til at håndtere såvel de faglige, som de personalemæssige og teknologiske udfordringer, der opstår i mødet mellem de fusionerende organisationer. Fusionernes succes afhænger simpelt hen af ledernes og medarbejdernes ordentlighed, mod og vilje til at handle under usikre eller urimelige omstændigheder.

Citater fra bogen:

“Det I står overfor, ved alle med kendskab til ledelse, ikke kan lade sig gøre, mens alle med viden om politiske processer ved, at det vil finde sted.”

“Det er den enkelte aktørs ordentlighed, mod og vilje til at handle under usikre eller urimelige omstændigheder, der gør, at det alligevel kan lykkes.”

Ole Fogh Kirkeby & Lars Goldschmidt: *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere*, Samfundslitteratur, 2005, 200 s., 249 kr.

Tiden er trods alt til rådhusklokker

DR besluttede i slutningen af 2002 at afskaffe Rådhusklokkernes DING DONG kl. 12 før nyhedsudsendelserne i radioen. Beslutningen var i DR blevet taget for dels at forny indledningen til nyhederne og gøre den mere tidssvarende, dels at spare tid. At rådhusklokkerne, timeslag samt den efterfølgende vægtersang varede 2 minutter var for lang tid og man ønskede i stedet en kortere og mere tidssvarende jingle. Men nyheden udløste nærmest et ramaskrig fra flere hundrede lyttere og sammen med kulturminister Brian Mikkelsen slog de et slag for bevarelsen af, hvad der blev kaldt et historisk og kulturelt fænomen, en behagelig pause i en travl hverdag, en historisk genklang, et fast holdepunkt i tilværelsen, et symbol på linje med flaget, Dronningen og kronen. Protesterne gjorde indtryk på DR og i stedet valgte de en jingle, hvor rådhusklokkerne indgår. Så til trods for at den kun varer 17 sekunder er lyden af nostalgi bevaret.



Ph.d. projekt

Michael Pedersen har siden 1. januar 2005 været ansat som ph.d. stipendiat på LPF. Han er cand.merc.(fil.) fra CBS. Fokus i ph.d. projektet er studiet af det moderne arbejde og dets værdibegreb. Konkret tager projektet udgangspunkt i den produktion af stress, som synes at

være en markant effekt af nyere organiseringsformers øgede interesse for de ansattes subjektivitet som produktionsfaktor.



Stress mellem arbejdet og selvet

Af Michael Pedersen

Stress. Det er der meget af for tiden. På arbejdspladserne, i butikkerne, i medierne, i familierne og på hospitalerne. Vi taler om stress. Vi stresser os selv og hinanden. Selv vores børn får stress. Hele arbejdspladser og familier brænder ud. Vi dør på gangene og bryder sammen over aftensmaden. Alt den stress stresser. For hvad er denne stress for en størrelse, hvor stammer den fra og hvordan håndtere man den?

Medicinsk set er stress en svær håndterbar størrelse. Den er ikke en sygdom, men en udtryk for en særlig hormonbalance i kroppen, der bryder sammen. Vi rammes derfor ikke af stress. Det er ikke et fremmed legeme, der producerer ubalance i vores kroppe, men en måde hvorpå nogle af kroppens stærkeste defensive mekanismer kommer ud af kontrol. Et spørgsmål om at adrenalin - og kortisonproduktionen ophobes. Det betyder, at vi fysisk set ikke kan leve uden stress. Uden adrenalinen bringes kroppen ikke i alarmberedskab under tilspidsede situationer, og uden kortison heler kroppen ikke sig selv. Stress er dermed aldrig et spørgsmål om at være rask eller syg, men om nuancer. Vi præsenterer både bedst og dårligst når vi stresser.

Stress og arbejdet

I forbindelse med arbejde er stress dermed ikke nødvendigvis forbundet med, hvad vi anser som kedelige, rutinemæssige opgaver, mangel på indflydelse på vores arbejde eller traumatiske oplevelser. Den er i lige så høj grad forbundet med spændende afvekslende og udfordrende arbejde. Som en DJØF'er har udtalt det "er det de spændende opgaver, der stresser". Dette sidste forhold gør det selvfølgelig en hel del mere besværligt at håndtere stress. Især når vi de sidste mange år netop har forsøgt at

håndtere stress ved at tale om muligheden for øget ansvar, selvstændighed, fleksible arbejdstider, øget mulighed for hjemmearbejde, varierende arbejdsopgaver og udviklende arbejde. Kort sagt: Hvis vi skal tage den fysiologiske forklaring på stress alvorligt, så er det vi længe har anset som stressforebyggende potentielt også stressende.

En tese som nyere empiriske studier som fx DJØFs undersøgelse af stress blandt DJØF'erne, der havde fleksible arbejdsformer og øget selvledelse også synes at bekræfte. Med disse nye arbejdsformer og ledelsesformer bliver stressdiskussionen altså endnu mere kompliceret. Især for folk som DJØF'erne, som i udbredt grad beskæftiger sig med immaterielt arbejde, er det nemlig svært at trække en forskel mellem sig selv og sit arbejde. Det er i arbejdet, at de udtrykker sig selv. Realiserer sig selv. At de drømmer, tænker, skaber og begærer. Dette betyder nødvendigvis ikke, at de eller vi ikke længere arbejder for at leve, men lever for at arbejde. Det er måske ikke så meget et spørgsmål om arbejdet overtager livet og selvet som et spørgsmål om, at der i dag er opstået en form for uskelnelighedszone mellem os selv og vores arbejde. En form for monadisk forhold mellem subjektiviteten og arbejdet. Mellem medarbejderen og virksomheden. Monadisk i den betydning at forholdet mellem medarbejderen og virksomheden forholder sig på samme måde som monaden forholder sig til verden. Verden eksisterer kun i monaden og monaden eksisterer for verden. Virksomheden og arbejdet får kun aktualitet gennem medarbejderne. Omvendt bliver virksomheden og arbejde den verden, hvorigennem medarbejder kan udtrykke sig. Den meningshorisont medarbejderen kan orientere sig i.

Statistik

En undersøgelse af danske forskningsmiljøer i 2001 viste, at forskere i gennemsnit arbejder 48,5 time om ugen.

Kilde: Bo Jakobsen m.fl.



Ledelse af selvet

Dette monadiske forhold mellem medarbejder og virksomhed er præcis, hvad moderne organiseringsformer og ledelsesformer forsøger at opbygge. De kalder på subjektiviteten som virksomhedens mest værdifulde aktiv. Subjektivitet bevæger sig således fra at være et forstyrrende element, der skal fjernes gennem detaljerede forskrifter for arbejdets udførelse til at være basis for udviklingen af en effektiv og fleksibel produktion. Nyere ledelses- og arbejdsformer som fx medarbejderudviklingssamtalen (MUS) og andre HR-teknologier, der ikke fungerer gennem autoritet og ordrer, men lokker, tilbyder og udfordrer i forsøget på at indfange og målrette den ansattes ønsker, tanker, indre glød, motivation og engagement. Kort sagt det skabende liv, der pulserer i den ansatte. Gennem ledelsesteknologier som MUS folder virksomheden sig så at sige ind i medarbejderen. Den forsøger at modulere og give retning til det pulserende liv medarbejderen indeholder ved at være selve meningshorisonten i medarbejderens selvforståelse. Mere præcist skaber virksomheden gennem ledelsesteknologierne resonanser mellem sig selv og medarbejderen; resonanser der skal sikre, at medarbejderen agerer, tænker og føler i overensstemmelse med virksomhedens visioner, værdier og kultur. Medarbejderen gives godt nok øget autonomi og mulighed for selvudfoldelse, men kun på den betingelse, at denne selvudfoldelse stemmer overens med de verdener virksomheden konstruerer. Det er dog vigtig i denne sammenhæng at fastholde, at disse ledelsesteknologier ingenlunde forsøger at opløse medarbejderens individualitet. Subjektivitet skal ikke standardiseres, da medarbejderen altid kan udtrykke meningshorisonterne på deres egen særegne måde. Moderne ledelsesteknologier prøver således ikke så meget at skabe et specifikt subjekt, men at skabe de mulige verdener hvori subjektet udfolder og forandres sig ved at fremmane en uskelnelighedszone mellem virksomheden og individet.

Vurderingen af selvet

Dette fokus på subjektiviteten betyder dog ikke, at man ikke længere prøver at måle og veje arbejdsindsatsen, snarere betyder det et overmål af kriterier de ansattes vurderer gennem. Den øgede autonomi en moderne medarbejder ofte har blandet med arbejdets ofte immaterielle karakter gør det nemlig svært at bestemme, hvornår arbejdet er godt nok. Der er ingen ufravigelige standarder. Ingen uomtvistelige kriterier. For at presse medarbejderen til at gøre sit ypperste forsøger virksomheden at gøre sig til den verden, som medarbejderens identitetsproduktion foregår i, men i denne bevægelse opstiller den ikke entydige standarder, som medarbejderen kan måle sine aktiviteter igennem, men et hav af flertydige kriterier, der gerne skal balancere: synlighed, resultater, arbejdets kvalitet, sociale færdigheder, personlige ambitioner, tid tilbragt på arbejdspladsen eller ved hjemmearbejdspladsen etc..

Det kan dog aldrig siges præcis, hvordan denne balance skal være. Det er alting noget man kan forhandle og snakke om til fx MUS-samtalen. 'At the end of the day' skal medarbejderens resultater jo bedømmes og spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen 'performer' godt nok, bliver et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderen investerer 'tilstrækkeligt' af sig selv i arbejdet. Kvantitet vidner om kvalitet. Subjektiviteten er jo den producerende dynamik og desto mere af denne dynamik, der finder sted i arbejdet, desto bedre må resultatet blive.

Divergerende verdener

Dermed konstruerer eller forudsætter der et særligt menneskebillede. Et ideelt billede af et engageret, selvledende og aktivt subjekt, der agerer, tænker og føler i overensstemmelse med virksomhedens vision og mission. Det stresses, men noget af det, der måske stresser mest, er når denne forventning om en engageret medarbejder i

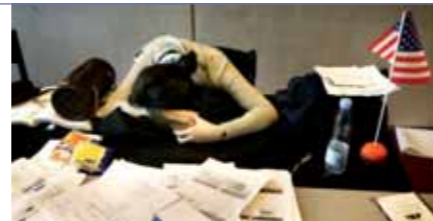
fortsættes s. 16

Balancen mellem arbejdsliv og andet liv anses for væsentlig for det at være en god medarbejder – og dette forventningspres kan om noget give stress.

Det moderne arbejdsliv

"Undersøgelsen af forholdet mellem stress, subjektivitet og arbejde" som er genstand for Michael Pedersens ph.d. afhandling er del af et større forskningsprojekt på LPF om det moderne arbejdslivs indflydelse på produktionen af subjektivitet.

Deltagerne tæller udover Michael Pedersen, ErhvervsPhD Anders Rastrup Kristensen og Lektor Martin Fuglsang.

**Stress mellem arbejdet og selvet – fortsat**

praksis støder sammen med en af de andre forventninger som medarbejder såvel som virksomhed gør meget ud af: det hele menneske. Mennesker der er mere end sit arbejde. Medarbejdere der giver udtryk for, at de ikke ønsker børn eller ikke har brug for at holde fri, anses som 'kolde' eller uforløste mennesker. For at være en god og produktiv medarbejder, så må arbejdet ikke udgøre hele ens subjektivitet, da arbejdsnarkomani dels kan mindske koncentrationen og produktiviteten i arbejdet både for den enkelte medarbejder og for medarbejdernes forhold til hinanden, dels kan stressede medarbejdere og dermed nedbryde den arbejdets væsentligste kilde: selvet. Balancen mellem arbejdsliv og andet liv anses derfor som væsentlig for det at være en god medarbejder.

Der er imidlertid en divergens i den måde, som virksomheden organiserer subjektiviteten på: en divergens mellem en verden hvor der er balance med arbejdsliv/andet liv og en verden hvor ledelsesteknologierne indfanger hele medarbejderens subjektivitet i arbejdet. Det er ikke en modsætning, da det ikke er sådan, at den ene verden ikke eksisterer eller ikke kan eksistere. Balance som et klart skel mellem arbejdsliv og andet liv er ikke kontradiktorisk i sig selv, den er blot inkommensurabel med selvet uskelnelighed med arbejdet. Begge verdener kan eksistere og virksomheden anser begge verdener som vigtige og produktive, deres divergens til trods. Derfor må medarbejderen uophørligt reflektere over, hvordan disse verdener gives aktualitet og udfoldes indenfor den samme verden. Det er jo trods alt medarbejderen, der bedst ved om arbejdet er gjort godt nok og om familielivet kører på skinner.

Som en HR-direktør udtaler: "De [medarbejderne] har meget svært ved at sætte grænser for, hvornår deres arbejde stop-

per. Det blander vi os ikke i. Det er det enkelte menneskes ansvar at træffe valget og tilrettelægge den tilværelse, som er rigtig for ham eller hende. Virksomheden skal skabe rammen, der tillader det frie valg, og bidrage med værktøjerne, der gør det muligt for den enkelte at magte både arbejde og familie". Medarbejderen aftvinges gennem disse rammer og værktøjer ustandseligt en refleksion over og forvaltning af sammenhængen mellem de divergerende verdener. En refleksions- og forvaltnings-tvang, der intensiveres af både medarbejderens egne og samfundets forestilling om, at et velfungerende og produktivt menneske – et helt menneske – er et menneske, der både er en succes i hjemmet og på arbejdet.

Idéen om den engagerede medarbejder forudsætter altså en særlig forandring og forankring i den ansattes subjektivitet (at agere, tænke og føle i takt med virksomheden), som i praksis kan gøre det både organisatorisk og ledelsesmæssigt vanskeligt at håndtere interessemodsatninger og svært for de ansatte at håndhæve personlige grænser, fx grænsen mellem arbejdstid og fritid. Og det stresser. Og hvad der stresser endnu mere er at de stresshåndteringsteknologier og politikkerne som virksomheder forsøger at implementere gentager hele dette cirkus.

Stresshåndteringen

De fleste stresshåndteringsteknikker – så som afstressningscd'er, yoga, vejrtrækningsøvelser, akupunktur, og brugen af stresskonsulenter og udviklingen af stresskompetencer – placerer nemlig ansvaret hos den enkelte medarbejder: håndteringen og forebyggelsen af stress bliver et individuelt anliggende, idet den enkelte skal kunne sige fra, når stress tager overhånd. På samme måde som medarbejderen må håndtere den inkommensurabilitet, der er

Stresshåndteringsråd

- Lær dine stresssymptomer at kende
- Sæt dig nogle klare mål
- Struktur din tid
- Lad andre hjælpe til
- Undgå fortravlethed
- Fordyb dig

- Tænk positivt
- Styrk dine relationer

Kilde: Bo Netterstrøm: *Stress på Arbejdspladsen*, Hans Reitzels Forlag, 2002



med til at producere medarbejderens subjektivitet, så skal medarbejderen håndtere den stress, der opstår i forsøget på at forene de inkommensurable verdener.

Stress er et selvforvaltningsanliggende på linie med balancen mellem arbejdstid og fritid. Hermed synes forholdet mellem stress, subjektivitet og arbejde imidlertid at reproducere sig selv. Stress opstår på baggrund af en særlig relation mellem arbejde og subjektivitet og stress håndteres ved at reproducere denne relation.

Når forebyggelsen af stress i forbindelse med meget arbejde i dag synes at være en reproduktion af kilderne til stress, hvordan håndterer vi så stress? Hvordan håndteres stress, når skellet mellem arbejde og subjektivitet på den ene side i højere og højere grad blevet uskelneligt og det på den anden side forventes at være et skel, som medarbejderen hele tiden reflekterer over og forvalter? For indeværende synes dette spørgsmål at stå ubesvaret hen.

LPF Nyhedsbrev

LPF flytter primo oktober til nye lokaler i Porcelæns haven 18A på Frederiksberg. Vi benytter anledningen til at give nyhedsbrevet et nyt layout.

Glæd dig til næste nummer, som udkommer 20. september. Hvis du ikke allerede er fast abonnent, kan du tilmelde dig via vores hjemmeside: www.mpp.cbs.dk eller hos Anje Schmidt, tlf. 3815 3636, as.lpf@cbs.dk.

Center for Kunst og Lederskab

Center for Kunst og Lederskab på LPF åbnede i oktober 2003 og ledes af professor Ole Fogh Kirkeby, der sætter dagsordenen for forskning og formidling i tæt samarbejde med professor Pierre Guillet de Monthoux, Stockholm Universitet og centrets kunstneriske leder,

dirigent *Peter Hanke*.

**Speed**

– forskningsprojekt hos Center for Kunst og Lederskab i samarbejde med Ashridge Business School, UK.

Af *Peter Hanke*

Center for Kunst og Lederskab har gennem det sidste år samarbejdet med musikeren Paul Robertson (UK), der tiltrådte som gæsteprofessor i september 2004. Blandt de mange fælles berøringsflader mellem den praktiske musikudøvelse, forskning og virksomhedsrettede koncepter, som vi udvikler i tæt dialog, er et lovende forskningsprojekt igangsat af Ashridge Business School.

Hugh Pidgeon – en af Ashridges konsulenter har inviteret CKL med i et samarbejde om at udforske begrebet ”Speed” – Tempo, Hastighed, Fart osv. indlejret i et længerevarende tema om ”Pursuit of Perfection” (dette tema var i øvrigt overskriften ved Pauls tiltrædelsesforelæsning sidste år).

Projektet er interessant på flere måder. Dels er formen for fremelskning af ny viden interessant, da adskillige transdisciplinære praksisser bringes i spil, og dels vil emnet gribe fat om nye betragtningsmåder i relation til begreber som tid, acceleration, tempo, der ikke er almindelige i organisatorisk og ledelsesteoretisk tankegang.

Tid – Tempo - Komplexitet

Tid er som begreb omstændeligt at forholde sig til, og mange lpf’er vil kunne henvise til relevant litteratur og filosofi i rigt mål. Når Speed er interessant, er det p.g.a. den musiske tilgang til begrebet tid, der også tillægges. Målet er f.eks. at kunne beskrive kompleksitet med sansningens sprog – en æstetisk tilgang til rum og tid, dvs. i performativ kunsts begrebsverden og kropslighed. Mange interessante parametre som indlejres i CKLs bestræbelser på at skabe

sammenhæng mellem holdning, sansning og performance.

En analyse af kompleksitet kan f.eks. integreres i simultane tidsligheder, hvor samtidige processer sker med forskellige hastigheder. I modsætning til en gængs opfattelse af kompleksitet som en ophobning af kognitivt krævende realiteter, ønsker vi at undersøge kompleksitetens dynamik, og dermed stimulere evnen til at sanse flere hastigheder og opfatte forskydninger af tiden i flere lag. Dette er særlige kapaciteter blandt performere, hvis praksis vi gerne vil beskrive mere indgående og i et sprog, der stimulerer lederskabets horisont.

For hurtigt

Vi er vant til trivielle betragtninger om at alt i dag ”går hurtigere” – forandringerne sker på trods og med konstant mistanke om at maskinel optimering er det eneste anvendte rationale som organisatorisk metode. En vigtig opgave er derfor at forstå fænomenet ”gåen hurtigere” og relatere perceptionen af forandringer til tidsdimensionen. Ole Fogh Kirkebys begivenhedstænkning trækkes således i dynamisk og handlekraftig retning, hvor hensigtsmæssige adfærdsmønstre overfor hverdagens stressfaktorer udvikles og lederskabets selvforståelse og aktionsmuligheder udvikles.

En af Speed-grupperne i England vil f.eks. beskæftige sig med bæredygtig udvikling. Formålet er bl.a. at kvalificere den intuitive fornemmelse af vækstens bekymrende omkostninger for mennesker, organisationer og kulturer. Undersøgelserne sker med

CKL-event

Voces Copenhagen på Bramstrup



æstetiske midler lånt fra performancekunsten og artikulerer dermed triaden Holdning-Sansning-Performance på en helt ny måde. Fra økologi til oplevelsesindustri – fra etik til æstetik.

For langsomt

Ventetid er noget af det værste, man kan byde moderne mennesker i vesteuropæiske kulturer. I alt fra bilkøer til chefens tøven med afgørende beslutninger opleves venten som et alvorligt problem – både individuelt og i samfundsperspektiv. I organisatoriske processer er det således oplagt at fokusere på begreber som inert, flaskehalse, social friktion o. lign. i hastighedens perspektiv.

Det moderne paradigme om ”at udnytte tiden bedst muligt”, dvs. at forstå tiden som en ressource er behæftet med store begrebslige udfordringer, der trænger til en filosofisk storvask. På mange måder er dette udtryk for en bekræftelse af den stærkt paradoksale knaphedsdiskurs, vores samfund insisterer indædt på uagtet rigdommens konstante vækst.

Speed ønsker at tilbyde en æstetisk tilgang til langsomhed – ikke ment som en opfordring til ”at give sig god tid” eller synke ned i en kontemplativ tilstand for ”at lade op” til den stressede hverdag osv., men for at forstå sanselige genveje til resultater og idéskabelse i en vidensbaseret økonomi. Ofte er forestillingen om at sætte tempoet ned og gøre tingene ”stille og roligt” behæftet med tilsvarende tab af processuel kvalitet.

Musikken kan som få civilisatoriske landvindinger sætte sig ud over polariseringen ”for hurtigt” eller ”for langsomt”, og denne evne til at kortslutte de to tilsyneladende modsætninger, undersøges. Evnen til at møde tiden – eller som lederen bør kunne – at bøje tiden, gribe øjeblikket er helt essentielt – populært sagt: timing i udvidet form. Med performancekunsten som inspi-

rationskilde lærer vi at mestre de virtuose temposkift, skønheden i synkrone eller asynkrone begivenheder, organisatoriske accelerationer samt at overskue den mangestemmige fuga, der omgiver os i vores virkelighed eller sæt af virkeligheder.

Aktionsforskning – teori og praksis er fælles

Samarbejdet mellem de to instanser karakteriseres ved en forening af meget forskellige opfattelser af en business school’s forskningsstrategi. Ashridge er i modsætning til CBS privatejet og profitorienteret, hvorfor de resultater, der forventes at blive skabt i Speed, uden tøven kan anvendes overfor klienterne eller som værktøj for organisationens konsulenter. Til formålet implementeres en dynamisk læringsstrategi, hvor sammensætningen af en række headhuntede grupper udgør et omdrejningspunkt for en diskussion, der kan iscenesættes til ære for en større kreds af interesserede real-time og med en performativ tilgang til videndeling.

CKL har forpligtet sig til at samle to grupper, der skal komplettere hinanden, således at erfarne og højt placerede danske ledere i mange brancher kan mødes med performere og forskere i korte, effektivt formede forløb med en høj grad af monitorering og parallelle refleksioner, der også stilles til rådighed for de mange interessenter, som CKL har samlet i løbet af de første halvandet år af centrets levetid.

Følg med efter sommer på CKLs hjemmeside www.cbs.dk/cal.

Begivenheder og personer

4. april

Adjungeret professor i politisk ledelse, økonomi og globalisering **Poul Nyrup Rasmussen** holdt tiltrædelsesforelæsning om ”*National, Europæisk og International Politisk Ledelse - forbundet eller for evigt adskilt*”.

21. april

LOK forskningscenter, som i 5 år har forsket i Ledelse, Organisation og Competence i små og mellemstore virksomheder, holdt afsluttende konference den 21. april. I martsnummeret 2005 gjorde tidsskriftet ‘Ledelse i Dag’ status over LOK-forskningsprojektets aktiviteter og resultater i 10 artikler. Videnskabsministeriet har bevilget 400.000 kr. til at støtte oprettelsen af et spin-off af LOK – *Det Danske Ledelsesakademi*, som bl.a. en gang årligt vil afholde en stor international conference, der skal stille skarpt på udviklingen i forskningen inden for ledelsesområdet og dermed tjene som inspiration for fremtidig forskning og erhvervsliv.

27. og 28. april

Center for Kunst og Lederskab afholdt i samarbejde med Børsens Forlag et seminar om fusionsledelse i det offentlige i forbindelse med udgivelsen af Lars Goldschmidt og Ole Fogh Kirkebys bog *Fusionsledelse i det offentlige*.

23. maj

Per H. Hansen, professor, dr.phil. ved Center for Virksomhedshistorie er en af de to første modtagere af Harvard Business School's ”*Alfred D. Chandler, Jr., International Visiting Scholars in Business History Program*”. Per H. Hansen vil opholde sig på Harvard Business School fra september til december 2005 - og er meget glad for æren og muligheden for at samarbejde med Harvards business history group.

27. maj

Lektor i filosofi og sociologi **Øjvind Larsen** forsvarede sin doktorafhandling ”*Den samfundsetiske udfordring*” – det første filosofiske doktorforsvar ved CBS.

30. maj

Adjunkt **Martin Iversen** åbnede databasen www.corporate-denmark.dk, som er udviklet som del af forskningsprojektet *Mapping Corporate Denmark*. Databasen består af nøgletal for Danmarks 100 største virksomheder fra 1970 til 2003. Databasen gør det muligt at følge betydningen af de største danske virksomheder for dansk økonomi gennem de sidste 30 år, ligesom man kan spore enkeltvirksomheders udvikling i det lange tidsperspektiv.

Juni

Lektor Kirsten Foss, INT og professor **Nicolai J. Foss**, LPF får i juni-nummeret af *Strategic Management Journal* udgivet artiklen ”*Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View*” som er ét af de få tidsskrifter, som alle business schools verden over anerkender som et ubestridt A-tidsskrift.

2. juni

Jens Geersbro, CAMS forsvarede sin ph.d. afhandling ”The TDF-PMI Case: Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks”.

3. juni

Tiltrædelsesforelæsning med adjungeret professor **Bjørn Lomborg** ”*Copenhagen Consensus: Prioritization Everywhere from Environment to Global Development*”. Bjørn Lomborg bliver som adjungeret professor tilknyttet LPF inden for områderne Policy-making, Scientific Knowledge, and the Role of Experts, hvor han af professor Nicolai Juul Foss ses som både en analytiker, aktør og innovatør. ►

1. august

Call for Papers (abstracts) til *The Copenhagen Conference on Strategic Management: ”Building Competitive Advantage: The Roles of Entrepreneurship and Innovation*”, som finder sted 14-15. december 2005 på CBS. Konferencen er organiseret af Strategi-gruppen på LPF. Yderligere info på www.mpp.cbs.dk.

15. august

LPF fylder 10 år. Instituttet blev dannet den 15. august 1995 ved en sammenlægning af miljøer fra Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse, Center for Innovation og Entrepreneurship, Institut for Anvendt Datalogi og Systemvidenskab samt det nye indsatsområde Politisk Ledelse. LPF's første institutleder var professor P.O. Berg, der i dag er Head of Research på the Stockholm School of Entrepreneurship.

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

Eva Zeuthen Bentsen, ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion

Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk
Henrik Hermansen, heh.lpf@cbs.dk
Kathrine Høeg, kah.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, Tao Lytzen, Henrik Hermansen m.fl.

Layout

Westdesign

Tryk

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

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

Udgivelsesdatoer i 2005

Nr. 1: 20. marts

Nr. 2: 10. juni

Nr. 3: 20. september

Nr. 4: 1. december

