

Den forskningsbaserede viden vil i mange tilfælde have et forspring på fem-otte år i forhold til den viden, som baseres på undersøgelser af f.eks. best practice i danske virksomheder, eller som funderes på udbredelse og anvendelse af bestemte koncepter.



Ledelse

Forskning giver et godt forspring

Ny viden frisk fra universitetet er oftest 10 år gammel viden, når den implementeres af de mest innovative virksomheder. God praksis er dermed også »gammel« praksis. Forskningsbaseret viden, derimod, bringer virksomheden foran



AF PER NIKOLAJ BUKH,
Professor Handelshøjskolen i Århus

Nu er det jo som bekendt svært at spå om fremtiden – og spådomme hører vist også til i metafysikkens verden og er dermed ikke noget, en forsker beskæftiger sig med. Ikke desto mindre ville det være meget praktisk at vide lidt om, hvad der vil ske de kommende år – og det gælder i særdeleshed, hvis man gennem forskning skal bidrage med viden om både de udfordringer, der presser sig på nu, og dem, der melder sig i fremtidens erhvervsliv.

Der er i al almindelighed en forventning om, at vi med vores forskning skal nå frem til

noget, som har en vis nytteværdi i samfundet. For en handelshøjskole betyder det at bidrage til at løse – eller i det mindste belyse – de centrale ledelsesmæssige problematikker. Herudover har vi også til opgave at uddanne på højt niveau, og der er her tilsvarende en forventning om, at vores uddannelser i et vist omfang skal svare til erhvervslivets behov. På begge disse områder kommer evnerne til at forudsige, hvad der vil ske i fremtiden ind i billedet.

Stadig større krav

I det hele taget stilles der i disse år stadig større krav til universiteterne, hvilket ud fra mange betragtninger er velbegrundet. Samtidig er vi i en situation, hvor den offentlige opgavevaretagelse er til diskussion, både hvad angår grænserne mellem de enkelte offentlige aktører og mellem den private og offentlige sektor. Dette rejser to vigtige

spørgsmål: For det første i hvilket omfang forskningsbaseret undervisning, formidling og produktion af viden har et konkurrencemæssigt fortrin frem for aktiviteter, der ikke er forskningsbaserede, f.eks. fordi de organiseres i regi af en almindelig konsulentvirksomhed. For det andet om offentligt organiseret forskning har et fortrin frem for privat organiseret forskning (og jeg taler bevidst om organiseringen og ikke finansieringen).

Det sidste spørgsmål bliver i de kommende år interessant, men jeg vil i dette indlæg lade det ligge og i stedet se nærmere på det forskningsbaserede fortrin, hvad angår muligheden for at se ud i fremtiden.

Hvad angår spørgsmålet om den forskningsbaserede spådoms konkurrencemæssige fortrin, er svaret nemlig et klar ja. Den forskningsbaserede viden vil i mange tilfælde have et forspring på fem-otte

år i forhold til den viden, som baseres på undersøgelser af f.eks. best practice i danske virksomheder, eller som funderes på udbredelse og anvendelse af bestemte koncepter. Konsekvensen af dette er, at man ved ikke at basere sig på den forskningsbaserede indsigt, men »kun« på den nuværende tilsyneladende avancerede praksis, vil være op til otte år bagefter de virksomheder, som benytter sig af adgang til forskning og forskere.

Fra ide til resultat

Umiddelbart kan det synes som en vild overdrivelse, men der er en ganske naturlig forklaring, hvis man ser på forløbet fra ide til kommercialisering. Det første, der sker, når nye teknikker og metoder udvikles, er som regel, at der etableres et forsknings- eller udviklingsprojekt. Fra en god ide er undfanget, til der er lavet projektbeskrivelser, søgt og modtaget økonomiske midler, ansat medarbejdere til projektet, og til projektet faktisk indledes, går der ofte op mod et års tid. Herefter tager forsknings- og udviklingsaktiviteterne et stykke tid, og hvis der er reelle udviklingsforløb i virksomheder involveret, er

et par år ikke usædvanligt.

Næste fase er, at resultaterne bringes ud i et såkaldt arbejdsrapport, som cirkuleres mellem kolleger og præsenteres på konferencer samt endeligt indsendes til et tidsskrift med henblik på publicering; hele denne fase kan også nemt være et par år, idet alene tidsrummet fra indsendelse til trykning oftest tager et år.

Endelig går der ofte flere år, før de nyeste resultater finder vej til de nye udgaver af lærebøgerne, før vi får fornyet pensum, og før de nyuddannede kandidater får lejlighed til at bruge deres færdigheder i praksis. Så ny viden frisk fra universitetet er oftest 10 år gammel viden, når den implementeres af de mest innovative virksomheder. God praksis er dermed også en »gammel« praksis.

For at få adgang til den nye viden, før man læser om den, er der naturligvis mange måder at skyde genvej på. Man kan komme nogle år foran ved at følge med i den internationale tidsskriftslitteratur, yderligere et par år ved at komme på de toneangivende internationale konferencer for forskere og helt frem i frontlinjen ved at deltage i de netværker, hvor forskerne

færdes. Fælles for alle disse tricks er, at det kræver et forskningsmæssigt udgangspunkt at mestre dem – og fordi adgangen til denne »viden« jo egentlig bare er et biprodukt af forskningsprocessen, har forskere en naturlig adgang til denne viden, som andre ikke vil kunne få. Og det skal nok også være ens hovedbeskæftigelse, hvis man skal have tid til det.

Viden forpligter

Globaliseringen er kommet til forskningsverdenen, og internettet formindsker udbredelseshastigheden, men seks-otte års forspring er stadig ikke helt ved siden af. Det betyder, at vi faktisk på mange områder har et ganske godt udgangspunkt for på universiteter og handelshøjskoler at spå om erhvervslivets fremtidige behov og udviklingsmuligheder.

Men det betyder også, at når diskussionen om, hvilke fremtidige kompetenceprofiler vi skal indarbejde i uddannelserne, eller hvad vi forskningsmæssigt skal satse på, rejser sig, er det ikke en sag, som vi ikke kan unddrage os ansvaret for ved at lægge det i hænderne på bestyrelser og aftagerpaneler. De erhvervsøkonomiske forsk-

Kundechefer – Pengeinstitut, Århus og Aalborg

Sales Manager – Skandinavien

Chefrådgivere – Bank, Fredericia

Investeringsrådgiver – Bank, Midtjylland

Se disse og andre stillinger på:

CV Management
www.cvmanagement.dk

SEARCH & SELECTION

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

- Regnskabschefer
- Økonomichefer
- Controllere

Excellent Match
SEARCH & SELECTION

Kontakt os før du ansætter.

København 33117272 · Århus 87327272 · excellent-match.dk



KJERULF & PARTNERE

Coaching og coachinguddannelse

Erhvervspsykologiske test

Executive Search & Selection

Leder- og talentudvikling

Outplacement

Sparring til direktion og bestyrelse

Stig Kjerulf,
adm. direktør, cand.psych.aut.

Værdier skabes af mennesker

Kjerulf & Partnere A/S
33 13 13 44 - www.kpas.dk



Politik & Samfund

Få bedre udbytte af nye kompetencer

ningsmiljøer er nødt til selv gennem forsknings- og udviklingsprojekter i samarbejde med erhvervslivet samt ved kontakten til deres udenlandske kolleger at sikre sig den nødvendige viden til at foretage disse prioriteringer. Og vi er også nødt til gennem vores formidling til erhvervslivet at demonstrere, at vi har denne viden og den ledelsesmæssige kompetence til at prioritere.

Jeg møder af og til i erhvervslivet den holdning, at vi som forskere ikke ved, hvad erhvervslivets behov er – og løsningen derfor er, at der oprettes formelle strukturer, hvorigennem vi af erhvervslivet kan få at vide, hvad det er vigtigt, at der forskes i.

Det er imidlertid en forkert konklusion, hvis man tror, at det kun er, fordi vi ikke ved, at vi ikke gør det. Måske er den nødvendige viden til stede, uden at den giver sig udslag i strategiske prioriteringer af den forskningsmæssige indsats.

Ledelsesdebat

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk



AF ANNE METTE DISSING-IMMERKÆR, direktør for CBS Executive

Der var engang en medarbejder, der læste en MBA.

Efter to års hårdt arbejde med stor faglig og personlig udvikling i bagagen forlod han sin arbejdsplads, for hvad gør man, når »man vokser« ud af sit job, føler sig forrådt, og forventningerne ikke bliver indfriet? Da den selv samme medarbejder et par år senere selv sidder i chefstolen som administrerende direktør for et stort internationalt firma og skal sende sin nærmeste medarbejder på en MBA, udvikler han som det allerførste en karriereplan,

Det er på tide at vende tabssituationen, hvor alt for mange nøglemedarbejdere skifter job efter endt uddannelse – og derfor ikke tilfører den betalende virksomhed de nye kompetencer

der anskueliggør hendes udviklingsmuligheder i firmaet i fremtiden. Af personlig erfaring ved han nemlig, at det er sundt for både virksomhed og medarbejder at arbejde langt mere systematisk med karriereplanlægning, hvis man som virksomhed skal skabe den kontinuitet, som er alt afgørende for succes over tid.

Men det tænker alt for få virksomheder over i dag. Det er på tide, at vi forsøger at vende tabssituationen, hvor alt for mange nøglemedarbejdere skifter job efter endt uddannelse – og derfor ikke tilfører den betalende virksomhed de forventede, vigtige kompetencer.

Ledere stiller krav

Nogle danske virksomheder har dog set lyset. I dag arbejder bl.a. Coloplast og Danske Bank systematisk med karriereplanlægning for deres medarbejdere og får derfor den maksimale værdi ud af med-



Det er dyrt at sende sin medarbejder på en lederuddannelse, og hvis medarbejderen forsvinder til andet job efter endt studium, er det en rigtig dårlig investering både for virksomheden og for medarbejderen.

arbejdes kompetenceløft. En ting er nemlig at beslutte, hvilke medarbejdere der skal have det privilegium at læse en master – en anden er, hvad der skal ske med selv samme medarbejder efter endt uddannelse.

I dag er en medarbejders loyalitet afhængig af de udviklingsmuligheder, der bliver stillet i udsigt – og virksomhederne må erkende, at næste generation af ledere har helt andre forventninger til deres job og udfoldelsesmuligheder end tidligere. At læse en master handler ikke blot om at få papir på kompetencerne, men om hvad der skal ske i fremtiden – hvilke døre der skal åbnes, hvilke veje der skal betrædes. Og det bør virksomhederne tage meget alvorligt, hvis de ved sikre vedholdende succes og fremdrift – og for nogle – virksomhedens overlevelse. For det er tydeligt, at virksomheden får »mere end bare« en dygtig og topmotiveret medarbejder tilbage. De får også et nyt netværk, de sparer på konsulentbistand – og ikke mindst får de indblik i alskens erfaringer om virksomhedsstrategi og lederudvikling. En gave for enhver virksomhed, der vil udvikle sig med en finger på pulsen.

Det er vigtigt at pointere, at arbejdet med en systematisk karriereplanlægning er en treleddet størrelse, hvor både virksomhed, medarbejder og uddannelsessted er repræsenteret. På CBS Executive arbejder vi aktivt med karriereplanlægning på alle vores masterstudier, hvor vi yder en stor indsats for at hjælpe virksomhed og medarbejder til at indgå i en struktureret og formaliseret dialog om fremtiden.

På CBS' Executive MBA arbejdes der f.eks. med en individuel handlingsplan, som i løbet af de 21 måneder, uddannelsen varer, revideres tre gange. Handlingsplanen tager udgangspunkt i den enkelte deltagers personlige udvikling og baseres på test, coaching, mentoring og individuelle samtaler. Virksomheden er også involveret med en »360-graders-test«, hvor medarbejdere, kollegaer, chefer, egen vurdering og evt. en kundevurdering bliver evalueret – og især det afsluttende strategiprojekt giver en enorm indsigt i virksomhedens virke og udfordringer. På den måde kan deltageren opbygge et bredt kendskab til virksomheden og får mulighed for at positionere sig til karrieremulighederne internt

i organisationen efterfølgende.

Det er dyrt at sende sin medarbejder på en executivelederuddannelse, og hvis medarbejderen forsvinder til andet job efter endt studium, er det en rigtig dårlig investering for virksomheden, for at sige det mildt. Men det er også en dårlig investering for medarbejderen, når der er ikke styr på udviklingsmulighederne internt i virksomheden, og uddannelsen føles som spild af tid. Med ganske få kneb kan de danske virksomheder sætte en stopper for det brain drain, der finder sted i dag.

Vejen frem er en systematisk og velgennemtænkt karriereplan, der allerede ligger klar ved studiets start, og hvis sigte løbende evalueres i samarbejde med uddannelsesstedet. En af CBS Executives vigtigste opgaver i fremtiden bliver nemlig at sikre, at den værdi, som medarbejderen oparbejder for virksomheden, ikke forsvinder ud i den blå luft, men i stedet bliver motor i virksomhedens fremtidige udvikling.

Jeg behøver vel ikke fortælle, at nøglemedarbejderen, der blev tildelt MBA'en af sin chef for det internationale firma, stadig arbejder der?

Aarhus School of Business
Handelshøjskolen i Århus



Balanced Scorecard og Strategy Maps

Et af de bedste bud på, hvordan økonomistyringen kan forankre virksomhedens strategi

v/ BDO-professor Per Nikolaj Bukh

Handelshøjskolen i Århus

Torsdag den 12.5.2005 kl. 9.15-16.15

Se programmet på www.asb.dk/evc ('kurser og konferencer') eller kontakt Efter- og VidereuddannelsesCentret på imn@asb.dk / tlf. 8948 6239.

Aarhus School of Business
Fuglesangs Allé 4
DK - 8210 Aarhus V
Denmark

Tel. + 45 89 48 66 88
Mail evc@asb.dk
Web asb.dk/evc

RIGHT KJÆR & KJERULF
MENNESKER I VÆKST - VIRKSOMHEDER I VÆKST

Hvem implementerer?

Sæt kryds Konsulenter (Slå op på De Gule Sider)
 Dine egne ledere (Kontakt os)



Right Kjaer & Kjerulf
Danmarks bedste til ledelsesudvikling
- uafbrudt siden 1995
7011 0505 • www.k-k.dk

Executive Search & Rekruttering

www.gtp.dk

København Telefon 3543 8600
Aalborg Telefon 9631 0800
Middelfart Telefon 6341 6200



GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S