

***Ansvarlig forskningsledelse
som forudsætning for fri forskning***

Line Knudsen & Søren B. Wenneberg

WP 17/2000

December 2000

MPP Working Paper No.17/2000 ©
October 2000
ISBN: 87-90403-85-1
ISSN: 1396-2817

Dette working paper er udgivet som del af REMAP-projektet:

REsearch **MA**nagement **P**rocesses under rapid change

Yderligere oplysninger kan findes på projektets web-site: www.remap.dk

Department of Management, Politics and Philosophy

Copenhagen Business School

Blaagaardsgade 23B

DK-2200 Copenhagen N

Denmark

Phone: +45 38 15 36 30

Fax: +45 38 15 36 35

E-mail: as.lpf@cbs.dk

<http://www.cbs.dk/departments/mpp>

Ansvarlig forskningsledelse som forudsætning for fri forskning

- oplæg til en strategi for universiteterne

Af Line Gry Knudsen & Søren Barlebo Wenneberg
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København

Tre spørgsmål er til behandling og diskussion i dette oplæg. Hvad er videnskabens specielle karakteristika her i begyndelsen af det nye årtusinde? Hvordan skal koblingen mellem videnskab og samfund håndteres? Og en lidt kortere behandling af et mere specifikt spørgsmål: hvordan skal vi forholde os til større politisk bestemte forskningssatsninger? Lad os begynde med videnskabens karakteristika.

1.

Ønsker man at indgå i den forskningspolitiske debat, må man forholde sig til, hvad forskningsbegrebet dækker over. Hvad er de grundlæggende karakteristika, som forskningen tillægges i dag? Her byder to meget forskellige perspektiver sig til. For det første er der den traditionelle opfattelse, hvor videnskaben begribes som en perlerække af store opdagelser gjort af store genier. Forskningen består af uafhængig kognition, hvor erkendelse søges for erkendelsens egen skyld. Forskeren er fri og autonom, og forskningen foregår inden for skarpt adskilte discipliner. Dette perspektiv kan passende kaldes videnskabens egenopfattelse og findes f.eks. tydeligt i Kuhns værker.

Men i dag står dette perspektiv ikke alene. Det er blevet benævnt "modus 1 vidensproduktion" (Gibbons, 1994). Ved siden af det står "modus 2 vidensproduktion". Inden for den form for vidensproduktion arbejder forskeren ikke alene, men er ofte en del af et team. Disse teams er typisk interdisciplinære (tværfaglige) – det vil sige, at der ikke er en klar disciplintilknytning, hvor man kobler forskningen op på nogle teoretiske problemer. I stedet knyttes der an til praktiske problemer, og forskningen udføres i anvendelsessammenhænge, hvor andre institutionelle aktører – udover universitetsforskerne – kan deltage.

2.

Er modus 2 forskningen så en ny form for forskning, der er ved at vokse frem ved siden af den traditionelle modus 1 forskning? Ja – sådan kunne det se ud. Men der er samtidig meget, der kunne tyde på, at det alligevel er en forhastet konklusion. Frem for at anse modus 2 som noget nyt *inden for* videnskaben, skal det opfattes som et nyt perspektiv *på* videnskaben, der fokuserer på nogle træk ved videnskaben, som altid har været der, men som man har haft vanskeligt ved at få øje på – pga. af det traditionelle perspektivs dominans.

Anvendelse og tværfaglighed har for eksempel altid været en utrolig vigtig del af videnskaben, men en række officielle normer inden for videnskaben har blokeret for, at dette tydeligt kunne komme frem (Godin, 1998). Det problemorienterede er heller ikke noget nyt (Rosenberg, 1982; Stokes, 1997).

Mange videnskabelige områder er simpelthen fremkommet ved, at faglige forsøg på at løse praktiske problemer efterhånden også vinder indpas på universiteterne. Den moderne kemis udspring i den tyske industri og datalogiens udspring i de praktiske problemer i forbindelse med brugen af computeren, er bare to eksempler. Teamarbejde er heller ikke noget nyt inden for naturvidenskaben – tænk bare på Niels Bohrs indsats i 20'erne og 30'erne. Der er nok i højere grad tale om, at de personer, der har lavet videnskabsstudier, ikke er så vant til teamarbejde.

3.

Når vi i dag begynder at bruge det nye perspektiv på videnskaben, sker der noget. Det er ikke bare sådan, at det traditionelle billede af videnskaben tilføjes nogle enkelte nye træk. Der er snarere tale om, at et alternativt billede toner frem. Et syn på videnskaben, der på mange måder, er i modsætning til det traditionelle syn. Men også et syn der trækker nogle helt nye vinkler på videnskaben frem på en måde, der supplerer det traditionelle perspektiv. Niels Bohrs begreb om komplementaritet synes at være velegnet til at beskrive denne situation.

En modsætning mellem det traditionelle og det nye videnskabssyn består i, at det nye perspektiv langt hen af vejen gør op med ideen om de store genier. Tænkning og kognition er nødvendig for, at videnskab kan blive udført, men er ikke det væsentligste og definerende træk ved videnskaben. Tænkning skulle jo også meget gerne foregå andre steder end i videnskaben.

En anden modsætning ligger i, at det traditionelle videnskabssyns fokusering på sandhedsbegrebet, som kernen til forståelse af hvad videnskab er, problematiseres. De sidste to tusinde års filosofiske diskussioner af, hvad sandhed er, peger i retning af, at spørgsmålet ikke kan besvares særligt klart. Kan det være rigtigt, at forståelsen af videnskaben primært skal baseres på et begreb, som vi har vanskeligt ved at forstå?

Er det sådan, at det nye perspektiv på videnskaben totalt hiver videnskaben ned fra piedestalen? Nej – det nye syn henleder snarere vores opmærksomhed på, at selv om vi ikke baserer videnskaben på store genier med guddommelig indsigt, og selv om sandheden ikke foreligger umiddelbart, så kan videnskaben alligevel noget, som andre vidensproducerende samfundsinstitutioner – f.eks. religionen – ikke kan. På trods af manglen på genier og sandhed kan videnskaben gennem en Sisyfos-indsats alligevel skabe viden, som har høj grad af troværdighed.

Det nye syn åbner op for at se videnskaben som en institution, der løbende tager ved lære og reflekterer over sin egen vidensproducerende rolle. En institution der består af en lang række forfinede sociale mekanismer, der søger for, at vidensproduktionen både er åben for påvirkning fra naturen og åben for kritik af både dens eget grundlag og resultater. Netop her kommer modsætningen til religionen tydeligt frem. Videnskabens særegne karakteristika er således ikke dens elitære tænkning, men dens specielle sociale mekanismer og dens sociale kontekstualitet. Det sidste i betydningen dens placering/position i samfundet – ikke mindst hvilken rolle/funktion denne institution spiller i samfundet.

4.

Med denne bestemmelse af videnskabens karakteristika i bagagen kan vi gå videre i vores agenda og se på videnskabens rolle i samfundet. Ikke mindst på hvordan relationen mellem videnskaben og samfundet skal håndteres. Lad os her fokusere på et af de mest aktuelle spørgsmål i debatten om videnssamfundet: forholdet mellem universiteterne og erhvervslivet. Og lad os specielt fokusere på universiteternes rolle ud fra den betragtning, at vi langt hen af vejen ved, hvad erhvervslivets rolle i samfundet er, men det er noget vanskeligere at se, hvad der egentlig er universiteternes selvstændige formål. Kort formuleret i moderne strategisprog: Hvad er universiteternes kernekompetence?

Udgangspunktet for at besvare dette spørgsmål er dobbelt. For det første skal vi tage udgangspunkt i den netop opstillede bestemmelse af, hvad videnskab er. Det vil sige, at vi skal se på de sociale mekanismer og den sociale kontekstualitet. For det andet skal besvarelsen tage udgangspunkt i, at universiteterne modstilles erhvervslivet. For erhvervslivet forsker også, og kan også varetage uddannelsen af kandidater, som det f.eks. ses i forbindelse med fremkomsten af "corporate universities". Hvad er det universiteterne kan, som erhvervslivet ikke kan?

Den forskning, der bedrives i erhvervslivet, er i den sidste ende underlagt et krav om, at den skal bidrage til virksomhedens profit. Den skal kunne betale sig. Derfor ønsker man sig innovative resultater, dvs. forskning der giver nye produkter, der kan klare sig på markedet. I forhold til dette er man risikoavers. Man bliver nødt til at styre nysgerrigheden. Man er tilbøjelig til at undgå de forskningsagendaer, der umiddelbart ikke virker som om, at de er drægtige med mulige nye produktideer. Virksomhederne stræber ikke efter at optimere produktiviteten, men effektiviteten. Man vil hellere forske lidt end meget, forudsat at resultatet i form af markedsbare produkter er det samme.

I modsætning hertil står universiteternes forskning. Den sociale kontrakt som de er underlagt ser anderledes ud. De er offentligt finansierede, men kontrakten stiller ikke krav om profit og resultater. Finansieringen vil fortsætte med at ske, selv om der ikke er profit og ingen resultater. Det er legitimt, at en forsker kan forske et helt liv uden at komme frem til et resultat. På denne måde er forskningen uforudsigelig. Man kan ikke på forhånd vide, om man løser gåden. På grund af at der ikke er krav om resultater, er universitetsforskningen mere risikovillig. Man tør kaste sig ud i de mest umulige, mærkelige og langsigtede projekter. Den sociale kontrakt stiller på den anden side krav om høj produktivitet. Finansieringen sker på baggrund af en forventning om, at man får forsket mest muligt for pengene.

Dette særlige sociale perspektiv (ikke hvad man ser, men hvorfra man ser) på universitetsforskningen har den konsekvens, at den producerede viden har en større grad af troværdighed end erhvervslivets forskning. Deres forskning kan virke arrangeret og manipuleret. Deres perspektiv (deres sociale og organisatoriske setup) gør i hvert fald, at de har vanskeligt ved at overbevise om deres troværdighed. Den på universiteterne frembragte viden nyder derimod en større grad af tillid. Da man ikke nødvendigvis skal producere resultater, men kun afkræves at være produktive, har man f.eks.

nemmere ved at udføre flere tests, end det der umiddelbart lige kan betale sig. At påvise fejl er lige så produktivt som at lave ny viden.

Det er altså ikke så meget selve vidensindholdet, der gør universitetsforskningen interessant, som det er denne videns sociale karakteristika – dens produktionsvilkår. Det er det, der adskiller den fra andre vidensproducenter. Lad os opsummere de vigtigste egenskaber, som svaret på spørgsmålet om universiteternes kernekompetence: stor risikovillighed og høj grad af troværdighed.

5.

Det er netop disse karakteristika ved universitetsforskningen, der tiltrækker erhvervslivet. Når virksomhederne begynder at tænke strategisk i et 10-25 års perspektiv, er de ude efter ny viden, hvor innovationsgraden er så stor som mulig. Ellers giver det ikke innovative produkter om 25 år. Det er de risikovillige projekter, der har potentialet til at skabe denne viden. Samtidig er det vigtigt, at denne viden er troværdig, da man baserer virksomhedens fremtid på den.

Nu kunne man spørge: Hvorfor producerer virksomhederne ikke bare denne viden selv? Men som den ovenstående analyse lige har vist, kan de med deres samfundsmæssige placering simpelthen ikke gøre det. Deres perspektiv er bundet til profitten og til en resultatforventning – med de styrker og svagheder det giver. Universiteterne er i modsætning hertil "kun" bundet til en produktivitetsforventning.

Det er her på sin plads at gøre opmærksom på, at der er tale om en idealistisk og noget abstrakt analyse. Forskellene mellem erhvervslivets og universiteternes forskning, som er beskrevet i det ovenstående, skal ses som analytiske kategorier. I praksis vil man kunne finde en række mere komplicerede sammenkædninger – både i erhvervslivet og på universiteterne.

6.

Ovenstående er en af de væsentligste grunde til, at erhvervslivet og universiteterne skal til at arbejde mere sammen. Vores fremtidige konkurrenceevne i videnssamfundet er afhængig af, hvor hensigtsmæssigt dette samarbejde fungerer. En pointe som statsminister Poul Nyrup Rasmussen også har været talsmand for – ikke mindst i forbindelse med hans besøg på NKT.

Der er også andre grunde til, at universiteterne skal åbnes mere op over for resten af samfundet. For det første skal universiteterne i det hele taget være bedre til at lytte til samfundets behov for f.eks. viden, kandidater og efteruddannelse. Universiteternes manglende prioritering af IT-undervisning er et klart eksempel på, at universiteterne kan blive meget bedre til at håndtere samfundets behov om aktivitet inden for bestemte områder. For det andet er der også en række videnskabsinterne grunde til, at universiteterne skal have en bedre kontakt til erhvervslivet. Eksempelvis er erhvervslivet inden for en række områder forskningsførende.

7.

De to sektorer skal altså kobles bedre sammen – som det f.eks. også ligger i begreberne "Triple Helix" (Etxkowiz og Leydessdorff, 1998) og "The entrepreneurial university" (Etzkowitz, 2000). Men midt i begejstringen er det vigtigt ikke at smide barnet ud med badevandet. For samarbejdets hensigtsmæssighed var baseret på en ide om forskellige kernekompetencer som følge af forskelle i samfundsmæssig placering. Koblingen må altså ikke sætte den sociale kontekstualitet, der i udgangspunktet gav universiteterne deres kernekompetence ud af spil.

Samarbejdet med erhvervslivet og hensynstagen til samfundets behov skal således håndteres på en sådan måde, at det ikke gør vold på universiteternes kernekompetence. Det kræver en forsigtig og vanskelig balancegang, hvor man på den ene side begynder at acceptere, at universiteterne indgår i samarbejdskonstellationer, hvor de bliver nødt til at påtage sig en resultatforventning, men hvor man på den anden side fastholder en hovedaktivitet, der ikke underlægges denne resultatforventning. Denne balancegang skal udføres af alle aktørerne indenfor forskningsverdenen: forskerne, forskningspolitikkerne, universitetslederne og erhvervslederne. Her skal der fokuseres på den vigtige rolle, som forskningsledelses-aktiviteten spiller i denne forbindelse.

8.

For at forstå hvad det er forskningsledelsen skal gøre, når den skal håndtere samarbejdet med erhvervslivet, må vi lige træde et skridt tilbage. Hermed bliver det muligt igen at få øje på de to perspektiver på videnskaben. For der første er der videnskabens egenopfattelse – videnskabens eget interne perspektiv. Her ses videnskaben på følgende måde:

- Videnskabens formål er at producere erkendelse for erkendelsens egen skyld.
- Videnskab skal føre til videnstilvækst.
- Videnskab skal vurderes ud fra intravidenskabelige kvalitetskriterier (sandhed, stringens, objektivitet, konsistens osv.).
- Forskeren skal være autonom, fri og uafhængig.
- Forskningen skal kun underkastes ledelse gennem prestigehierarkiet.
- Videnskabens udvikling sker bedst gennem evolutionære selvgroede udviklinger.

For det andet er der det perspektiv på videnskaben, som vi passende kan kalde det samfundsmæssige perspektiv. Det er det omkringliggende samfunds perspektiv på videnskaben. Omdrejningspunktet for dette eksterne perspektiv er, at videnskaben skal anvendes. At den faglige viden skal gøres nyttig i det omkringliggende samfund. Dette perspektiv karakteriserer videnskaben ved følgende observationer:

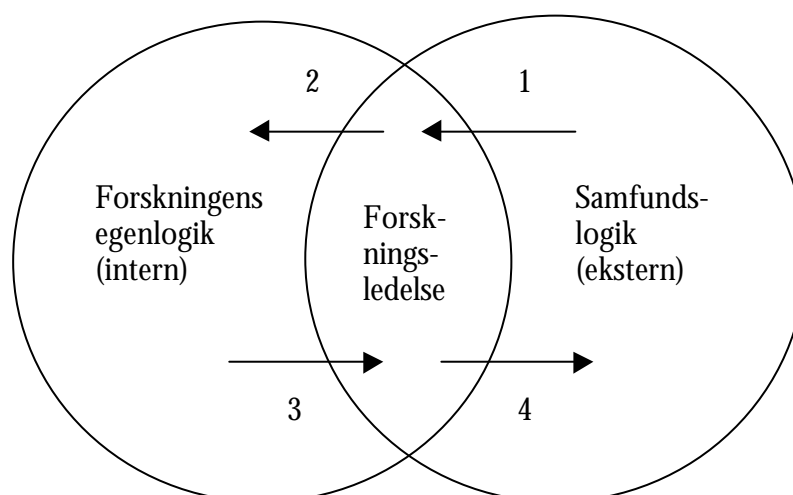
- Videnskabens formål er at producere viden, som kan lede (til) praktiske handlinger.
- Videnskab skal lede til økonomisk udbytte og politisk magt.

- Videnskaben skal vurderes ud fra dens anvendelse (udbytte, relevans, nytte, værdi osv.) og produktivitet.
- Forskeren og hans arbejde skal styres, ledes og planlægges.
- Forskningen skal ledes professionelt (management).
- Videnskabens udvikling sker bedst, hvis den anskues som en række sociale, organisatoriske og økonomiske institutioner, der skal designes.

9.

Når forskningsledelsen skal håndtere samarbejdet mellem universiteter og omverden, består opgaven i at mediere mellem disse to meget forskellige perspektiver på videnskaben. Og der er mange forhold, der skal afbalanceres. Lad os her nævne tre. Først og fremmest er der forholdet mellem forskernes ønske om autonomi i forbindelse med deres forskning, modsat omverdenens og ledelsens ønske om at kunne styre forskningens retning. Ligeledes er ønsket om fornyelse versus kontinuitet og forvaltning af tradition, en balancegang som ledelsen skal forholde sig til. Dertil kommer opgaven med at kombinere en udviklende specialisering af fagligheden med en samtidig anvendelse af denne faglighed.

Overordnet kan forskningsledelsens problemstilling beskrives på følgende måde:



Figur 1

Figuren viser også de fire overordnede opgaver for en forskningsledelse, som vil formidle mellem de videnskabsinterne forhold og de eksterne krav og forventninger:

1. Løbende at være opmærksom på omverdenens krav og forventninger (og derigennem skærme forskerne af for støj fra den diffuse og foranderlige omverden).
2. At fortolke omverdenens krav og forventninger og at informere forskerne om denne omverdensfortolkning.
3. At indfange forskningens potentiale og de nødvendige ressourcer for at kunne indfri dette potentiale.
4. At videreformidle dette potentiale til omverdenen (og dermed åbne forskningen op) og forhandle om de nødvendige ressourcer.

Ved at sørge for, at forskningsledelsens udfører alle de fire opgaver, kan man på samme tid åbne universiteterne op og stadig afskærme forskerne, så deres perspektiv og sociale kontekstualitet bevares. Kernekompetencen udnyttes og bevares på samme tid.

En model for denne opfattelse kan bedst beskrives gennem en metafor. En forskningsinstitution – f.eks. et institut – skal ses som bestående af et frontoffice og et backoffice. Frontoffice tager sig af de eksterne relationer og for den mere anvendelsesorienterede del af forskningen. Her vil de indtægtsdækkede aktiviteter også komme ind. Backoffice tager sig af den mere fundamentale grundforskning. Det er vigtigt, at der etableres forholdsvis tætte skodder mellem disse to aktiviteter. Relationen mellem dem skal formidles af en moderne professionel forskningsledelse, der er opmærksom på og tager hensyn til de to meget forskellige logikker/rationaler der er styrende for de to forskellige aktiviteter. For eksempel skal en forsker i backoffice aldrig direkte være betalt af eksternt finansierede forskningsprojekter tegnet i frontoffice. Dette ville føre profitmotivet direkte ind i hans/hendes forskning og ødelægge muligheden for den langsigtede risikovillige og troværdige grundforskning, som er kernekompetencen. Hvis det sker, vil universiteternes kernekompetence med tiden ødelægges.

10.

Afgørende for om forskningsledelse med held kan udføre de ovenfor skitserede fire opgaver og dermed mediere mellem de to perspektiver på videnskaben, er hvorvidt der er tillid til forskningsledelsen. Både tillid fra de eksterne interessenter i omverdenen (politikere og erhvervslivet) og internt fra universitetsforskerne. Tillid er nødvendig for, at samfundets sociale kontrakt med videnskaben kan falde positivt ud. Eller anderledes formuleret: tillid og kontrakt er to komplementære måder at beskrive relationen mellem samfund og videnskab på.

Den traditionelle sociale kontrakt med videnskaben er over 50 år gammel og blev i 1945 formuleret af Vannevar Bush i hans rapport "Science – the endless frontier" til den amerikanske præsident Franklin D. Roosevelt. Bush og efterfølgende forskningspolitikere har formået at overbevise det omkringliggende samfund, og specielt de bevilligende myndigheder om, at den sociale kontrakt kun skulle ekspliciteres, at samfundet skulle betale et vist beløb til de videnskabelige institutioner. Videnskaben og dens institutioner forpligtede sig ikke på noget. Man skulle ved siden af kontrakten så bare have tillid til, at videnskaben som system af sig selv ville sikre, at der kom troværdig viden ud af dette, og at denne viden var finansieringen værd. Det er denne sociale kontrakt, som er baggrunden for den udbredte frihed, som universiteterne har nydt. Kontrakten sikrede økonomiske ressourcer uden at stille modkrav.

Det er også denne traditionelle sociale kontrakt, som i disse år er under angreb. De bevilligende myndigheder har ikke længere automatisk tillid til, at videnskaben af sig selv producerer viden, der er investeringen værd. De mener at have for mange eksempler på, at universiteterne ikke forholder sig omverdens forventninger, og at de ikke er omstillingsvillige nok. Der har derfor været en tendens til, at de vil udvide kontrakten til ikke kun at indbefatte, at de skal betale, men også at de skal styre forskningens retning og dens prioriteringer. Et styringsønske som er forståelig nok, set ud fra

samfundets perspektiv på videnskaben, men som ville være ødelæggende for videnskabens interne logik. Hvis autonomien sættes over styr, vil nysgerrigheden, originaliteten og risikovilligheden hurtigt forsvinde.

11.

Hvad er så alternativet? Findes der en mulighed mellem Vannevar Bush ideen og ideen om den politiske styring. Ja – en kombination af 1) en social kontrakt som den traditionelle hvor den offentlige finansiering stadig er den eneste specificering, og 2) tillid til ikke bare, at der produceres troværdig viden, men også at der foregår ansvarlig forskningsledelse på universiteterne. En forskningsledelse der tager hensyn til den samfundsmæssige helhed og sørger for at formidle de samfundsmæssige prioriteringer ind i forskerkollektivets prioriteringer. Så resultatet gerne skulle blive en strøm af troværdig viden, som samfundet kan benytte.

Forskningsledelse, der tager ansvar for den samfundsmæssige helhed, er altså ud fra dette perspektiv en nødvendig forudsætning, hvis den frie, nysgerrighedsdrevne og risikovillige forskning skal kunne fortsætte. For den forudsætter en social kontrakt, hvor finansieringen sker uden resultatforventninger. En social kontrakt som i dag ikke kan etableres, hvis universiteternes omverden ikke får større tillid til, at der bliver bedrevet ansvarlig forskningsledelse, der tager hensyn til samfundets behov.

12.

Så længe denne tillid ikke er etableret, må universiteterne finde sig i en række mellemløsninger (og nu er vi fremme ved oplæggets tredje emne). Det kan f.eks. være, at de lader kontrakten indeholde en række forskningsprioriteringer, som det f.eks. sker i forbindelse med de strategiske forskningsprogrammer (og alle cigarkasserne). Her sker finansieringen kun, hvis et bestemt forskningsområde tages op. Eller de kan lade den sociale kontrakt udmønte sig i udviklingskontrakter, der forholder sig til, hvor gode universitetsledelserne er til at være omstillingsparate: f.eks. ved at lave prioriteringer og lukke aktiviteter ned. På denne måde blander man sig i forskningsprioriteringerne, men uden at sige hvilke områder der skal prioriteres.

Den frie forskning baseret på en ren basisbevilling forudsætter en ansvarlig forskningsledelse. Så længe denne ikke kan forudsættes, er det legitimt, at forskningspolitikkerne træffer forskningsprioriteringer (lader dem indgå i kontrakten). Men det er suboptimalt, da der ikke medieres optimalt mellem de forskellige logikker/syn på videnskaben. Forskningsprioriteringer foretages optimalt af forskerne selv. Det er så forskningsledelsens ansvar at sørge for, at forskerne laver disse prioriteringer under hensyntagen til samfundets forventninger.

Universiteterne – både deres ledere og deres forskere – må således arbejde på at sørge for, at omverdenen har så stor tiltro til deres ledelse som overhovedet mulig. Jo større grad af tillid, jo mindre brug er der for en fyldig kontrakt. Det gælder om at forøge det beslutningsrum, hvori tilliden fungerer som kompleksitets- reducerende mekanisme og dermed minimere nødvendigheden af kontrakten.

13.

Lad os opsummere dette idealistiske oplæg til en strategi for universiteterne i fire grundlæggende pointer:

- Universiteternes kernekompetence er at producere viden, der er risikovillig og troværdig.
- For at sikre kernekompetencen skal den sociale kontrakt med universiteterne kun indeholde en basisbevilling. At inddrage resultatforventninger og forskningsprioriteringer i kontrakten vil ødelægge kernekompetencen.
- Det er legitimt, at samfundet forventer, at universiteterne tager hensyn til samfundets forventninger, og at de indgår i et forsigtigt og reflekteret samarbejde med både stat og erhvervsliv.
- Tillid til en ansvarlig forskningsledelse, som formidler samfundets forventninger videre til forskerne, kan håndtere den svære balancegang mellem det legitime samfundssyn på videnskaben, der forventer nytte, og det legitime videnskabsinterne syn der fordrer frihed.

MPP WORKING PAPER SERIES

2000:

- 1/2000** **Betina W. Rennison:**
Offentlig ledelse? - En fortælling om fortællingen om New Public Management og et alternativt studie på vej...
- 2/2000** **Ole Thyssen:**
Luhmann og skriften.
- 3/2000** **Erik Ernø-Kjølhede:**
Project management theory and the management of research projects.
- 4/2000** **Kim Gøtz:**
Vidensledelsens iværksættere og vilkår - et essay om forførelse og forskel.
- 5/2000** **Niels Åkerstrøm Andersen:**
Political Administration
- 6/2000** **Dorthe Pedersen:**
Introducing New Public Management in Pay Determination
- 7/2000** **Finn Hansson:**
Peer reviews i forskningsevaluering. Kvalitetsbedømmelse af forskning, når vilkårene for vidensproduktion forandres.
- 8/2000** **Marjatta Maula:**
Knowledge, Knowing and Changing in a Library. The State & University Library of Denmark and Ankerhus Konsulenter i Udviklingsledelse A/S. A consulting process during 1987-2000.
- 9/2000** **Marjatta Maula & Flemming Poulfelt:**
Knowledge Transfer, Consulting Modes and Learning - Do the Codes of Conduct and Ethics Reflect Reality in Management Consulting?
- 10/2000** **Sheng Bin:**
The Political Economy of Trade Policy in China.
- 11/2000** **Snejina Michailova & Kenneth Husted:**
A Danish Multinational Goes East: Rockwool in Russia.
- 12/2000** **Ole Thyssen:**
Luhmann og Ledelse. Om Niklas Luhmanns Organisation und Entscheidung.
- 13/2000** **Erik Ernø-Kjølhede, Kenneth Husted, Mette Mønsted, Søren B. Wenneberg:**
Managing University Research in the Triple Helix.
- 14/2000** **Erik Ernø-Kjølhede:**
Scientific norms ad (dis)integrators of scientists?
- 15/2000** **Sven Junghagen:**
From Complexity to Simplicity: On the Application of Three Techniques for Multivariate Data Analysis.

- 1/99 Karsten Laursen:**
Economic and Moral Sentiments – a philosophical approach.
- 2/99 Peter Holdt Christensen:**
Viden og vidensledelse – nogle teoretiske overvejelser.
- 3/99 Anders Bordum:**
Tanker om videnssamfundet.
- 4/99 Kim Møller & Flemming Poulfelt:**
Perceptions on Management Consulting – myths or realities?
- 5/99 Erik Ernø-Kjølhede:**
The Coming of Age of the Danish Research Manager.
- 6/99 Sven Junghagen:**
IT Strategies in Small Business – Application Contexts and Strategic Dispositions.
- 7/99 Peter Holdt Christensen:**
Når viden skabes – John Dewey som teoretisk udgangspunkt for en analyse af vidensledelse.
- 8/99 Christian Tangkjær:**
Performing a Transnational Region – the importance of “Open House Strategy”.
- 9/99 Helge Tetzschner:**
Udvikling af et bachelorfag i entrepreneurship.
- 10/99 Henrik Herlau & Helge Tetzschner:**
Forskningsbaseret undervisningsudvikling i Entrepreneurship på kandidatniveau.
- 11/99 Kenneth Husted:**
Between Autonomy and Control: The role of industrial researchers’ decision-making.
- 12/99 Helge Tetzschner:**
Vidensledelse af sociale innovationer.