



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Det er forskellighed der skaber forandring**

Thomassen, Anja Overgaard

*Published in:*

Bevægelse i tiden, tilstedeværelse i nuet

*Publication date:*

2018

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Thomassen, A. O. (2018). Det er forskellighed der skaber forandring. I A. Næs Gjerding, M. Vinther Larsen, & J. Seemann (red.), *Bevægelse i tiden, tilstedeværelse i nuet: Festskrift til Jørgen Gulddahl Rasmussen* (1 udg., s. 45-49). Aalborg Universitetsforlag.

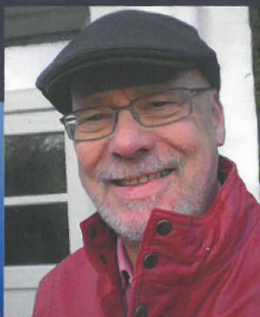
### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Jørgen Gulddahl Rasmussen trådte glad ind på Aalborg Universitets Center i 1974. Året forinden var han blevet færdiguddannet som cand.merc. fra Aarhus Universitet og havde en lille tur omkring CBS, inden han i august 1974 blev ansat i et adjunkt-vikariat, der i april 1976 førte frem til en stilling som adjunkt/lektor med særlig henblik på virksomhedsorganisation og planlægning. I 1979 blev Jørgen lektor og var det frem til 2001, kun afbrudt af en periode som seniorforsker i 1988-89. I 2001 blev Jørgen udnævnt til professor i organisation. I alle disse år har Jørgen været en urkraft, en medspiller og en inspirationskilde for mange. Gennem sit virke og sine forskellige organisatoriske roller har Jørgen præget universitetet og sine samarbejdspartnere. Bidragene i dette festskrift giver et billede af Jørgens omfattende aktivitet og hylder mennesket og medspilleren.



Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet

Allan Næs Jerding, Mette Vinther Larsen og Janne Seemann (red.)

# Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet

Festskrift til  
Jørgen Gulddahl Rasmussen

Allan Næs Jerding  
Mette Vinther Larsen  
Janne Seemann (red.)

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

*Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet*

Redigeret af Allan Næs Gjerding, Mette Vinther Larsen og Janne Seemann

1. udgave - formidlingsudgivelse

© Redaktørerne og Aalborg Universitetsforlag, 2017

Grafisk tilrettelæggelse af indhold og omslag: Grethe Lassen /Toptryk Grafisk ApS

Trykt hos Toptryk Grafisk ApS, 2018

ISBN: 978-87-7112-681-5

Udgivet af:

Aalborg Universitetsforlag

Langagervej 2

9220 Aalborg Ø

T 99407140

aauf@forlag.aau.dk

forlag.aau.dk

Udgivet med støtte fra Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og CopyDan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

# Indhold

Forord <i>Mette Vinther Larsen &amp; Allan Næs Gjerding</i>	5
Jørgens forskningsindsats – fokusering og tidsrigeligt samvær <i>Allan Næs Gjerding</i>	7
Et årti præget af nysgerrighed på livet <i>Mette Vinther Larsen</i>	15
Fra Jørgens baghave i 1978 til refleksioner om ledelse på tværs <i>Janne Seemann</i>	23
Universitetsledelse i teori og praksis <i>Birgitte Gregersen</i>	37
”Det er forskellighed der skaber forandring” <i>Anja Overgaard Thomassen</i>	45
Fremsynethed og proaktivitet i delvis ufrivillig ledelse <i>Lone Justesen</i>	51
Lederuddannelse og forandringsledelse som praksis <i>Lis Rom Andersen</i>	57

# ”Det er forskellighed der skaber forandring”

Anja Overgaard Thomassen

Det er med stor glæde, men også med stor ydmyghed jeg giver mig i kast med at skrive disse sider. Glæde, fordi det giver mulighed for at sætte lidt ord på den store betydning Jørgen har haft for mine skridt gennem universitets snirklede verden. Ydmyghed, fordi Jørgen som få har formået at kombinere et højt fagligt engagement med stor interesse for de mennesker, der omgiver ham.

Måske undrer du dig som læser over titlen på mit bidrag til dette festskrift, men titlen er udtryk for én af de pointer, der har fulgt mig siden min tid som ph.d.-studerende, hvor Jørgen var min vejleder. Samtidig indrammer titlen den grundlæggende interesse for menneskers samspil, der for mig er det alt overskyggende billede jeg har af Jørgen, både fagligt og som person.

## Ph.d.-vejleder, der guider og udfordrer

Når man sidder midt i processen som ph.d.-studerende og kæmper med at finde retning, indhold og struktur, så er det ofte vanskeligt også at have øje for den betydning vejlederen har via faglige tilbagemeldinger, forslag, gode råd og et klap på kulderen, når det er nødvendigt. Som mit ph.d.-forløb skred frem blev Jørgens betydning mere og mere tydelig, og den dag i dag, når snakken falder på min ph.d.-tid, så står det lysende klart, at Jørgens indflydelse var vigtig for, at ph.d.-graden kom i hus. I det følgende vil jeg slå ned på

udvalgte områder af særlig betydning, både under ph.d.-forløbet, men også hvordan ph.d.-forløbet efterfølgende har haft betydning.

Ph.d.-konstruktionen var for mit vedkommende ikke helt almindelig, idet to vejledere var placeret på hvert sit institut, mens jeg var placeret på et tredje institut. Det var en udfordring at blive en del af et fagligt fællesskab, og det var vanskeligt at få de små løbende input der ofte er så værdifulde for at understøtte udviklingen i et ph.d.-projekt. På trods af placering på forskellige lokationer, og at ph.d.-projektets faglige fokus ikke lå lige i øjet for en professor i organisation, så var der aldrig tvivl om, at idet der var sagt ja til at være ph.d.-vejleder, så skulle opgaven følges til dørs. Det ville have været så let som ingen ting, og alle rundt om i organisationen ville have haft fuld forståelse for, at tid og ressourcer skulle prioriteres anderledes, men det var aldrig et emne, der blev aktuelt – i hvert fald var det oplevelsen fra ph.d.-siden.

Kendetegnende for ph.d.-vejledningen var engagement og åbenhed. Engagementet kom til udtryk på en række fronter, også fronter der stillede krav til mig som ph.d.-studerende. Et eksempel er den arbejdsiver og arbejdsglæde, der blev lagt for dagen. Når afsnit og kapitler blev sendt om aftenen, så var de sendt retur med kommentarer og forslag næste morgen, når jeg åbnede min mailboks. Det er langt mere, end hvad man som ph.d.-studerende kan forlange. Den hurtige respons gav naturligvis mulighed for at holde momentum i arbejdet, men det kunne også af og til tage pusten fra én. På et tidspunkt blev min konstatering, at den arbejdskapacitet jeg blev mødt med var unik, og at den derfor var umulig at leve op til.

Lænestolen i det tidligere kontor på Fibigerstræde 4 har en særlig betydning. Jeg forestiller mig, at mange studerende og kolleger gennem tiden har siddet i selv samme stol, har fået stillet udfordrende spørgsmål, men også modtaget gode råd og forslag til videre refleksion. Det er i hvert fald hvad jeg forbinder lænestolen med. Godt placeret i læsestolen med blok og blyant parat åbnede der sig inspirerende og udfordrende dialoger. Jørgens teoretiske inspiration kom også i høj grad til udtryk i vejledningssessionerne. Således blev der sjældent givet konkrete svar og anvisninger, derimod blev der givet mange nye vinkler og muligheder for at anskue det, der nu var emnet for vejledermødet. Det betød, at ved vej-

ledermødets slutning var der ofte kommet mange nye vinkler og mulige retninger på tegnebrættet, hvilket kan være udfordrende i en ph.d.-proces. Modsat var iderigdommen, fascinationen af relationer og interessen for samspillet mellem processer og mennesker klart med til at skubbe ph.d.-projektet i en retning, der var aldeles brugbar. Denne interesse for processer, relationer, mennesker og organisationer har sat sig spor, idet måden, hvorpå jeg i mit faglige arbejde anskuer og arbejder med organisationer, genfinder det organisatoriske perspektiv, som Jørgen var eksponent for under ph.d.-perioden.

Under ph.d.-forløbet fandt jeg på, at John Deweys amerikanske pragmatisme skulle danne afhandlingens teoretiske grundlag. I udgangspunktet var jeg ikke særlig vidende om pragmatismen, men perspektivet gav umiddelbart mening. Oplevelsen var, at pragmatismen med høj sandsynlighed kunne blive det værktøj, der kunne få ph.d.-afhandlingen til at åbne sig. Når jeg tænker tilbage, var det måske nok en lidt vovet handling at kaste sig ud i at bruge en for længst afdød amerikansk filosof ind i et ph.d.-projekt, der fokuserede på samarbejde mellem universiteter og virksomheder – men opbakningen var fuldstændig. Måske fordi det var tydeligt, at den unge ph.d.-studerende her havde fundet et engagement og en interesse, der ikke tidligere havde været der. Givende var det at indgå i teoretisk diskussion omkring erfaringsbegrebet, refleksiv tænkning, kontinuitet og de mange andre spændende begreber og perspektiver, Dewey udfolder i sin tænkning. Diskussionerne har helt klart bidraget til at skærpe afhandlingens fundament. Opbakningen til at kaste sig over pragmatismen har ydermere haft afgørende betydning for, at pragmatismen den dag i dag er stadig er mit teoretiske afsæt.

Af særlig betydning står ”Det er forskelligheden der skaber forandringen”. Udtalelsen oprinder fra et vejledermøde, hvor jeg arbejdede på at få greb om den forskellighed der udfoldede sig i den empiriske undersøgelse. Sætningen kan udefra synes commonsense, og det er den måske også, men den giver et særligt blik på organisationer. Inden for det organisatoriske felt er der brugt oceaner at kræfter på at skabe ensartede sammenhængende organisationer – forskellighed skulle reduceres mens fællesmængden skulle øges. At hylde forskelligheden i organisationer giver et helt andet blik på, hvorfor og hvordan menneskelig samspil påvirker og udvik-

ler organisationer. Så i stedet for at køre forskelligheden ud på et sidespor og se den som et problem, blev forskelligheden i stedet det centrale omdrejningspunkt, der nødvendigvis skal være til stede for, at vi som mennesker og som organisationer kan udvikle os. Kombinationen af "det er forskelligheden der skaber forandring" og pragmatismen har haft indflydelse på, at jeg i dag arbejder med samarbejder på tværs, der tager afsæt i et dynamisk og udviklende perspektiv, hvor netop forskelligheden er en nødvendighed for, at vi kan skabe nyt.

At "det er forskellighed der skaber forandring" kobler rigtig godt til den grundlæggende interesse i mennesker, der er kendetegnende for Jørgen. Man kan således sige, at der er sammenhæng mellem det teoretiske afsæt Jørgen har arbejdet ud fra i sit professionelle virke, og måden hvorpå jeg har oplevet, at han har søgt at skabe samspil med sine omgivelser.

Du har forstået at skubbe og guide den unge forsker og underviser på rette vej. Set i bakspejlet var du helt spids på hvilke undervisnings- og vejledningsopgaver den unge ph.d.-studerende var i stand til at håndtere, og du forstod at udfordre for eksempel ved at give vejledningsopgaver, der i udgangspunktet lå uden for komfort zone, men opgaverne blev givet med rolig hånd og med fuld tillid. En sådan tillid forpligter, og man vokser af den.

Jørgen, din faglige indsigt, men også interesse i at bidrage konstruktivt og sagligt til andres videnskabelige arbejde har været kendetegnende for dit engagement i både forskningsgruppen FIRM og senere også i CLIO. Som ph.d.-studerende var det dejligt at blive inviteret ind i FIRM, her talte man i erhvervsøkonomiske og ikke i læringsteoretiske termer, det var således et sprog det var muligt at koble til grundet min "opdragelse" på Cand.merc. At være en del af FIRM har udelukkende været en positiv oplevelse. Ligeledes har det udelukkende været positivt, at du og et par kolleger mere gennem årene har været medlem af forskningsgruppen CLIO, der er placeret på mit institut – det var en rigtig god anledning til at beholde den gode kontakt.

## Afsluttende bemærkninger

Arbejdet med disse sider har været en tur ned af memory lane – det har været aldeles opløftende, interessant, lidt vemodig, og til tider har det også foranlediget en vis mængde eftertænksomhed. Jeg har ønsket at skrive et personligt bidrag og dermed valgt at fokusere hovedsageligt på vores samarbejde under ph.d.-perioden og vores samarbejde i forskningsgrupperne. Det har været kendetegnede, at du har interessere for det hele menneske og ikke kun det faglige menneske relevant for arbejdssituationen. Dette er særligt kommet til udtryk i din store interesse for min familien – en interesse der på ingen måde kan tages for givet.