

# lpf

## Nyhedsbrev Nr. 4 | December 2004 | Årgang 7

**Tema: Erhvervsliv og samfundsengagement**

*Læs bl.a. om.*

### **Stedet som brand**

En forsker og en konsulent giver hver deres bud på, hvad de forstår ved stedet som brand. **4-5**

### **Virksomhedsledelse og samfundsudvikling**

Morten Hesseldahl – en direktør og filosof med holdninger. **6-7**

### **Profilering af forskere**

Nyt tiltag på CBS skal gøre det nemmere for virksomheder og organisationer at finde frem til den rette forsker. **8-9**

### **◀ Fra ledelsesforsker til professionel leder**

Søren Barlebo Rasmussen er udpeget som ny Dekan for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur. Interview med LPF's afgående institutleder. **10-11**

### **Kaos som begivenhed**

Bent Meier Sørensen forsvarede en helt almindelig fredag eftermiddag sin ikke helt almindelige ph.d. afhandling. **14-15**

### **Visionen om et nyt attraktivt nordisk køkken**

Historien bag Nordisk Køkken symposium d. 18-19. november. **18-19**



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

**Leder**

Kontaktinfo:  
 Institutleder Søren Barlebo Rasmussen  
 tlf.: 3815 3787  
 e-mail: sbra.lpf@cbs.dk  
 web: www.mpp.cbs.dk



## Erhvervslivets samfundsengagement

Af institutleder Søren Barlebo Rasmussen

En klassisk fordom er, at erhvervslivet og dets ledere er kyniske, egoistiske, individualistiske og højreorienterede. At disse ledere er nutidens godsejere. De elsker at bestemme over de stakkels medarbejdere og forgylder sig selv konstant. Der er dog intet, der tyder på, at dette skulle være sandt. Nutidens ledere er ikke engle, men mange af dem udviser et stort samfundsengagement. De vil gerne hjælpe kommende generationer, de er gerne socialt ansvarlige ved at ansætte dem, der ellers har svært ved at få jobs, og de støtter også gerne den basale langsigtede forskning. Nutidens VL-grupper består ikke længere kun af gamle tykke grosserer, der tror, at de udviser mandighed og lederkraft ved at turde fyre medarbejdere i stribevis – uden at blinke. Tværtimod og det er jo perfekt! Her ligger en enorm social kraft, som kan være med til at gøre vores fremtidige samfund bedre på både den sociale og den økonomiske dimension samtidigt. Megen fremtidig politikdannelse vil komme herfra.

Men hvorfor er fordommen der så? For det første er der ingen tvivl om, at en god leder også må kunne tage de ubehagelige beslutninger – hvis det er nødvendigt. Ellers er det værre for alle på længere sigt. Det er ofte beslutninger, som påvirker alle på en måde, der ikke er positiv, og som derfor ofte er meget følelsesladede. Lederne skal helst ikke lade sig overmande og dominere af disse følelser, hvilket nemt kan opfattes som kynisme. På samme måde har de andre elementer af fordommen nok en vis portion sandhed i sig. Men hvorfor bliver det så drejet og fortolket i den mest negative retning?

Forklaringen ligger formentlig i, at vi i dag har et samfund og en partipolitisk politik, hvor det at være liberal oftest knyttes til det at være højreorienteret og dæmoniseres ved at være "kynisk, egoistisk og individualistisk". Og ledere er som hovedregel liberale. De er ikke fortalere for reguleringer, styring udefra og et stort offentligt kontrolapparat. De sætter lighedstegn mellem dette og overformynderi. Men er det ikke rigtigt, at liberale nødvendigvis er stærkt højreorienterede, kyniske, egoistiske og individualister? Nej – det er en udbredt misforståelse, som den partipolitiske venstrefløj har været med til at skabe. Men det bliver det ikke sandt af. Den liberale tradition er mindst ligeså samfundsengageret som den socialistiske bevægelse. Målet for liberalismen og socialismen er det samme – et godt fællesskab. Uenigheden er om midlerne: hvor meget regulering, kontrol og styring skal det offentlige udøve? Traditionen fra Adam Smith efterlader ikke tvivl om dette – den liberale vil også det gode fællesskab. Her er der ikke plads til egocentriske individualister, der kynisk raver til sig. Adam Smith var således også værdifuld filosof.

Problemet er ikke de liberale erhvervsledere, men den parti- og folketingspolitik der nødvendigvis må dæmonisere det liberale og erhvervslederne. Det må begge fløje i Folketinget til at tage alvorligt – ellers vil et enormt samfundsengageret potentiale forblive uforløst.

Også de offentlige forskningsinstitutter kan lære af dette. Vi kan ikke forvente, at erhvervslivet hælder store summer i en offentlig organisation, der ikke virker og er ineffektiv. Vi skal heller ikke bære brænde til den fordom, at erhvervslivet bare vil styre forskningen og ikke vil betale for den. Vi skal forvente, at hvis vi selv har styr på vores butik, så vil erhvervslivet gerne handle og samarbejde med os - også på en samfundsengageret måde.

**Kandidatundersøgelse**

På foranledning af vores Advisory Board har LPF her i efteråret gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt kandidater fra de studier, som LPF har særligt ansvar for. Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås hos Michael Pedersen, e-mail: mip.lpf@cbs.dk



## Dimittender tilfredse med LPF

Af Michael Pedersen (LPF) og Joanna Krieger (konsulent).

I dette efterår blev der foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt dimittender tilknyttet LPF. Undersøgelsens formål var at afdække dimittenders erfaring med, ajourføring med og holdning til forskning og undervisning fra LPF. Undersøgelsen var bestilt af LPF's Advisory Board.

Spørgeskemaet blev udsendt til 340 dimittender. De udvalgte omfatter samtlige 40 dimittender fra Erhvervsøkonomi og Filosofi (FLØK), 100 dimittender fra International Marketing and Management (IMM), 100 dimittender fra Strategi, Organisation og Ledelse (SOL) og 100 dimittender fra Master of Public Administration (MPA).

Spørgeskemaerne er sendt ud til dimittenderne i perioden 20. september – 19. oktober og besvarelsesprocenten lå på 24%. På de enkelte uddannelser lå den på 53% for FLØK, 25% MPA, 19% for SOL og 18% fra IMM. Undersøgelsen indeholdt både lukkede og åbne spørgsmål.

Konklusionen på undersøgelsen var, at de adspurgte dimittender er tilfredse og glade for LPF's forskning og undervisning. MPA'erne, FLØK'erne og til dels SOL'erne anser LPF's forskning og undervisning, som nytænkende, eftertænsksom, vedkommende og øjenåbnende. Til tider anses forskningen og undervisningen fra LPF dog som for teoretisk, indspist og sprogligt svært tilgængelig.

Den overordnede tilfredshed hænger formodentlig sammen med, at størstedelen af de adspurgte, IMM'erne undtaget, ifølge egne udsagn opfatter og bruger LPF's forskning og undervisning som refleksiv ramme (65% af de adspurgte) og til at skærpe deres analytiske sans (71% af de adspurgte) og ikke som direkte handlingsanvisende (15% af de adspurgte) og/eller som ramme for kommunikation med andre (26% af de adspurgte). At dimittender ikke anser forskningen som handlingsanvisende er dog ikke ensbetydende med, at de ikke kan bruge forskningen. Langt størstedelen (67%) af de adspurgte dimittender mente, at de som LPF-dimittender bidrager over middel til væksten og udviklingen i deres virksomhed. Til sammenligning mener kun 4% af de adspurgte, at de bidrager under middel til væksten og udviklingen i deres virksomhed. 23% mener de bidrager middel. Ganske få (6%) havde ikke besvaret dette spørgsmål.

Eftersom kun 40% af de adspurgte holder sig ajour med LPF forskning synes det dog vigtigt, at forskningen synliggøres yderligere i selve uddannelsesforløbet og i efteruddannelsesstilbud. I forlængelse heraf kunne instituttet dels overveje at styrke efteruddannelsesmulighederne for dimittenderne, dels gøre LPF's forskning og aktiviteter generelt mere synlige og tilgængelige fx på internettet. Det kunne muligvis bidrage til en bedre forskningsmæssig ajourføring blandt dimittenderne og instituttet og dermed bidrage til det eksisterende samspil mellem forskning og erhvervsliv.

**Konsulenten**

**Rasmus Bech** er partner i Kontrapunkt. Han er uddannet MPA, Harvard University. Han skriver om international politisk økonomi og vækst i Berlingske Tidende. Kontrapunkt har 50 medarbejdere og har to afdelinger. I den ene arbejder kreative konsulenter med en

bred baggrund som økonomer, sociologer, politologer og cand. merc.'er. I designafdelingen sidder designer og arkitektuddannede. Denne kombination af strategi og æstetik udgør kernen i virksomheden.

**Stedet som brand**

Interview med Adjunkt Søren Buhl Pedersen og Rasmus Bech Hansen, partner i Kontrapunkt.

**Af Lonnie Hansen**

Nyhedsbrevet har spurgt Søren Buhl Pedersen og Rasmus Bech Hansen om deres syn på branding af stedet. De arbejder begge med *Stedet som brand*, har skrevet artikler sammen herom, men kommer samtidig fra to meget forskellige verdener, forskning og konsulentpraksis. De giver her hver deres bud på, hvad de forstår ved stedet som brand, dets relevans og dets betydning i fremtiden. Og diskuterer hvad det betyder, at branding projekter altid er politiske...

**Rasmus Bech Hansen** er partner i Kontrapunkt, Danmarks største designvirksomhed. Rasmus Bech Hansen arbejder i øjeblikket på et stort projekt med at skabe et brand for Grønland. Det gør han på baggrund af Kontrapunkts vision om at fundere design strategisk, der bl.a. viser sig ved at Kontrapunkt har oprettet en hel kreativ afdeling.

**Søren Buhl Pedersen** har netop afsluttet et treårigt forskningsprojekt med titlen "Making Space. An outline of place branding". I sit ph.d.-projekt studerer han, hvordan branding af steder involverer en manipulation og skabelse af sammenhæng mellem sprog og grafik, organisering og fysisk infrastruktur og byggeri. Søren har set på tre cases i Øresundsregionen: udviklingen af Øresunds grafiske identitet og værdigrundlag, Kulturbroen og togstationen ved Kastrup Lufthavn.

**Forskerens og konsulentens blik på brands****Hvordan forstår I brands?**

Rasmus: "Brands er evnen til at skabe et konsistent signal til omverdenen. Udtrykker en klar identitet i alle kontaktplojader

med omverdenen. Det er en misforståelse, at brands handler om reklame. Reklamen er blot et redskab blandt mange redskaber – og sjældent det mest virkningsfulde. Det er derimod vigtigt, at brands er del af strategiske visioner. Uden en strategisk vision bliver et brand sjældent en succes.... Og brands for byer eller nationer er ikke særlige forskellige fra andre brands. Det handler om, hvad der kendetegner et sted, og hvordan det er unikt i forhold til andre steder. Processen kan være mere kompleks, fordi der er mange aktører."

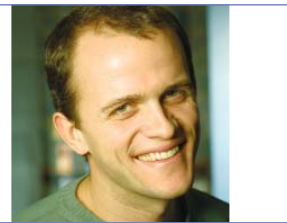
Søren: "Jeg siger, at branding både har en organiseringsdel og en kommunikationsdel, og at det derved adskiller sig fra markedsføring og reklame. Mange branding projekter bruger tid på strategi. Det gælder både for virksomheder og for steder. Det er vigtigt, at den måde et sted organiseres på stemmer overens med langsigtede mål. Jeg mener, at ordet transparens er vigtigt for selve analysen af branding. Det handler om at gøre noget synligt og noget mindre synligt. Det er et spil mellem synligheder, både reel synlighed og oplevet synlighed. Brands skaber klarhed mellem disse to og undgår, at der bliver stillet spørgsmål ved det som bliver skjult. Det er en idé om at fremhæve noget. Mange brand strategier arbejder med at gøre noget tydeligt og at skabe en dybde. Hvis man sammenligner virksomheden med et teater, så skal produktet længst frem, bagved står virksomhedens praksis og helt inderst står virksomhedens etik og filosofi. Et godt brand synliggør disse strukturer".

**Branding af steder er stort i dag. Er brands af steder noget nyt? Og hvorfor**

**Forskeren**

**Søren Buhl** er netop blevet færdig med sin ph.d.-afhandling 'Making Space. An outline of place branding', og er gået i gang med sit næste projekt, som handler om arkitektur med udgangspunkt i Skuespilhuset i Københavns Havn.

Søren og Rasmus har sammen skrevet '*Brandet som ikke er*' (CCC-working paper, 2003).

**har det den stærke/store opmærksomhed?**

Rasmus: "Branding af steder er stort i dag. Der er nærmest ikke noget sted, som ikke bliver brandet. Men nogle af de første store branding processer var med nationalstatens opståen. Her anvendte man meget effektivt anvendte symboler som flag, sange mv. til at fortælle om den ny vision. I den forstand er det ikke nyt. Men dengang handlede det om at skabe internt fællesskab. I dag er det noget andet. Årsagen er globaliseringen...eller mobiliteten. Kapitalen, arbejdskraften, alt er blevet mobilt. Vi har hørt det så mange gange, at vi næsten er blevet blinde for, hvor voldsomt og væsentligt det er. Men det ændrer fuldstændig vores forhold til et sted, fx at mennesker kan finde på at flytte og kapital kan finde på at flytte sig. Det bliver nødvendigt at tiltrække folk. Det bliver nødvendigt at tilbyde noget andre ikke har, og det skal man udtrykke konsistent. Hvis ikke man er bevidst om, hvad man har som sted, kan det blive vanskeligt at overleve. Derfor er målgruppen også blevet ekstern i dag. Med nationalstaten var den intern. Verden udenfor skal lære et sted at kende."

Søren: "Jeg tror også, at det er væsentligt at se på nationalstatens dannelse, og især at nationerne havde grænser. Fokus var helt klart internt. I dag er det langt vanskeligere at definere, hvad et sted er. Globaliseringen betyder at stedets funktion skrider og bliver flydende. London er et godt eksempel. Hvis man prøver at definere Londons grænser, så står man med et problem. Alle byens funktioner er forbundet med andre byers funktioner. Samtidig med at bevidstheden om London er spredt ud. Det er praktisk talt umuligt at afgrænse, hvad der er London. Fra at skulle finde identitet i et sted, skal man nu finde identitet i en idé, i en filosofi, i en tilstand. Hertil har man behov for folk som kan formulere klart og konsistent, hvad byen er over længere tid, så samfundet har styr på, hvem de er. Det kan nogen gange få et sentimentalt udtryk. Andre gange retter det sig mere mod en kommerciel betydning."

**Branding af et sted er et politisk projekt Søren, du knytter i dit projekt knytter brands og politik sammen. Hvad mener du hermed?**

Søren: "Branding af steder er et politisk projekt. Det ligger i vores snak i de nye betingelser for steder. Der er nye krav til det politiske. Branding af steder optræder både som konkurrent og som en intern skærpelse af det politiske rum. Det politiske rum skal legitimere sig selv internt, mens et brandingprojekt handler om at legitimere sig udadtil. Og det sætter nye betingelser for steder, og særligt nationer, og det stiller nye krav til det politiske system. Det nødvendiggør en intern skærpelse af det politiske rum. I dag har det politiske system en intern legitimitet og har befolkningens accept. I brands for steder søges legitimiteten udenfor, hos befolkningen.

Rasmus: "Vores rent praktiske erfaring er, at jo mere politik der går politik i det, desto farligere. Men samtidig er der ikke noget brand uden en politisk indblanding. Det skal gerne have en bred politisk opbakning, så det ikke bliver et partipolitisk projekt. Et brand har behov for en konsistens over længere tid. I Grønland er det helt klart, at hvis det skal overleve, så skal det så langt væk fra det politiske som muligt. Det bliver for kontroversielt. Der kommer for mange følelser i. I Grønland handler det jo også om national identitet og selvstændighed, og hvis den dagsorden kommer til at dominere brand projektet, som handler om at øge opmærksomheden ude i verden, så ødelægges det. Man kan måske ikke adskille, men organisatorisk er det vigtigt at adskille. For os handler det om at kommunikere muligheder ud. Det vil hjælpe dem på vej til en selv bærende økonomi. I den forstand handler det om selvstændighed. Men det må adskilles. Bare det at en dansk konsulent virksomhed kommer ind, kan være provokerende."

**Markedet bliver overfyldt af budskaber. Hvordan ser I fremtiden for stedet som brand?**

Rasmus: "Som jeg tidligere var inde på, så vil

globaliseringen spille en stor rolle i udformningen af brands i fremtiden. Men der må ske et hop i den måde brands anvendes på. I dag har alle de arabiske lande deres logo og vision. Markedet bliver snart overfyldt med budskaber om steder. Og det bliver mest for forbrugeren og turisten. Det bliver for overfladisk, for meget reklamekampagne. Det bliver nødvendigt at tilføje en strategisk vision og foretage nogle store fravalg. Altså København som by er jo ikke særlig forskellig fra de byer den konkurrerer med. Objektivt set er det er de samme tilbud. Maden er den samme. Musikken er den samme".

Søren: "Globaliseringen har skabt en uniformering i det æstetiske udtryk. Vi har set en særlig arkitektur af glas og stål skyde op, og man kunne godt forestille sig en ny differentiering. Der er ikke så meget pointe i at blive ved med at bygge nye operahuse. Det giver ikke en tempoforskel. Ambitionen om at skabe en unik koncertsal, en unik lyd, det er sådan set et smukt projekt, som har værdi i sig selv. Men det er ikke sikkert, det er en god brandingstrategi."

Søren: "Jeg tror, at branding af steder vil blive en måde at organisere processer på i det lokale. Det synes jeg er en positiv vision. Hvis man skal skabe en differentiering, så er man nødt til at have en stærk lokal forankring så man kan engagere og motivere over lang tid. Branding af steder kan tilbyde noget her. Brandkonsulenter skal tilbyde noget andet end staten, og dette andet, kreative, tror jeg, at der er meget behov for. Der er også noget, der tyder på, at branding af steder vil brede sig ind i udviklingen af den tredje verden. Brandingens praktikere arbejder i stigende grad med at styrke synligheden af markeder for både oplevelser, produkter og kompetencer i den tredje verdens lande. Branding mener at kan kunne sikre at ulandene selv tjener på forarbejdningen af deres produkter, fremfor at internationale virksomheder scorer kassen, fx på kaffe. Dermed begynder branding at tage form som udviklingsbi-stand. Det vil vi se mere af i fremtiden."



**Erhvervslederen**

**Morten Hesseldahl** er civiløkonom, grafonom, cand.phil. i filosofi, forfatter og administrerende direktør. Har som leder af Boniers forlag i Danmark slået slag for liberalisering af bogmarkedet, som er præget af forlagenes faste priser. Senest har Morten Hesseldahl

været medlem af Undervisningsministeriets kanon-udvalg og i øjeblikket er han medlem af et tværministerielt udvalg, der skal komme med ideer til, hvor humanisterne kan finde indpas i erhvervslivet.



## Direktør og filosof med holdninger

Af Steen Andersen

Nyhedsbrevet har bevæget sig uden for Handelshøjskolens trygge mure for at tale med en af erhvervslivets ledere om de meninger, som ligger inden for LPF's forskningsmæssige kerneområder. Indsparket kommer fra Morten Hesseldahl, som er Bonnier Forlagenes danske direktør. Morten Hesseldahl har i de seneste år markeret sig som succesfuld direktør i forlagsbranchen ved at vende Bonnier Forlagenes underskud på 37 millioner til, at bundlinien er forbedret ganske betydeligt på få år gennem dramatiske organisatoriske omlægninger. Sideløbende med resultaterne på bundlinien har Morten Hesseldahl placeret sig som en leder med meninger og samfundsengagement. Hvor hovedparten af lederne i dansk erhvervsliv er bange for at mene noget offentligt, ligger den 39-årige direktør ikke skjult på, at han har noget på sit hjerte. Det gælder både i forhold til virksomhedsledelse og samfundsudvikling:

”Moderne virksomheder begår en fejl ved ikke at respektere privatsfæren. I dag sælger arbejdstageren ikke kun sit kød og blod til arbejdsgiveren, men det kræves også, at man skal sælge sin sjæl. I dag kræver arbejdstagerne stort set, at få svar efter et kvarter, når de har sendt en mail kl. 22 søndag aften. I dag skal medarbejderen kunne identificere sig med hele virksomhedens værdigrundlag, og der udfoldes store bestræbelser på at få medarbejderne til at blive en del af virksomheden i alle døgnets 24 timer. I dag er virksomhedslederne alt for dårlige til at trække en grænse i forhold til deres medarbejdere. Hele denne omklamring ligger også i tidens modedille med såkaldt værdibaseret ledelse. Her overfører virksomheden alle sine værdier til medarbejderne og på den måde bliver det hele til den samme mos. Jeg ser det som en uheldig udvikling, hvis det bliver

en fremtrædende norm i dansk erhvervsliv, at medarbejderne skal tænke på samme måde som lederne. Der skal være en vis portion uenighed i organisation, og lederne skal se en fordel i, at medarbejderne ikke ser verden på samme måde som dem selv. Ledelsen skal bare være stærk nok til at skære igennem denne uenighed på et tidspunkt, når der skal træffes en beslutning. Som leder ser jeg det som min opgave af skabe en kultur i virksomheden, hvor uenigheden trives. Medarbejderne skal have plads til at bruge deres faglighed og kompetencer. Vi skal være en forlagsvirksomhed, som ligger os et sted på markedet, hvor der er intellektuelle udfordringer, og det når man kun ved at give plads til uenighed. Jeg leder efter den samme devise, som man har i den norske marine, hvor man siger, at der er demokrati indtil vindstyrke 7”, siger Morten Hesseldahl.

Mange virksomheders brug af ”storytelling” er i Morten Hesseldahl øjne udtryk for et uærligt skuespil fra arbejdsgiverside: ”Vi oplever i disse år, at virksomheder opbygger en fortælling om sig selv. Her præsenterer man, hvilke værdier virksomheden står for, og hvilke værdier medarbejdere skal påtage sig for at være en del af fællesskabet. På den måde kommer medarbejderne til at se ens på tingene, og virksomheden efterspørger kun folk, som er villige til at acceptere virksomhedens værdier. Man bilder medarbejderne ind, at de er en del af et fællesskab, hvor social ansvarlighed er i højsædet. Det er at stikke blå i øjnene på folk. Vi har problemet, når folk bliver afskediget, så kan de ikke forstå, hvor virksomhedernes højtbesungne værdier blev af. Endelige står den afskedigede medarbejder også med et kæmpe problem, idet han ikke kun har mistet sit job, men også sin identitet.”

Morten Hesseldahl ved godt, at hans holdninger ikke deles af mange af de forskere på Handelshøjskolen, som taler varmt for værdibaseret ledelse og socialt ansvarlige virksomheder:

”I øjeblikket hænger ”de bløde ords manifest” dansk erhvervsliv som en mare. Arbejdsgivere skal være den omsorgsfulde kapitalist, som tager hånd om sine medarbejdere og præsenterer etiske regnskaber. Men det hele er et falsk spil, fordi grundvilkårene er ikke ændret. Når man driver virksomhed, så drejer det sig ikke om ”social responsibility”, men det handler stadigvæk om profit. Det gjorde det også for 100 år siden og det vil det også gøre om 100 år. Så kan filosofferne og sociologerne komme nok så mange gange og fortælle noget andet, men de ved ikke ret meget om at lede en virksomhed, når alt kommer til alt. Erhvervslivet skal opføre sig ordentligt, men skal samtidig tilstræbe de mest rationelle løsninger til den billigste pris. Det er det vidunderlige ved kapitalisme. Virksomheder skal ikke lege politikere og tage ansvar for samfundsudviklingen, når man er sat i verden for at drive forretning. Som direktør har jeg simpelthen ikke mandat til at føre politik og tage socialt ansvar for landets udvikling. Nu er jeg i forlagsbranchen, og her hører man et mere end 200 år gammelt forlag ikke vil acceptere en liberalisering af det danske bogmarked, fordi de som virksomhed også har et ansvar for kulturpolitikken. I mine øjne er udsagnet falsk tale, fordi Gyldendal dækker sig ind under kulturpolitikens legitimitet og sætter priserne, som de selv vil for at opnå den højeste profit”, lyder det fra Morten Hesseldahl.

Morten Hesseldahl har siddet med i Undervisningsministeriets Kanon-udvalg, og endelig sidder han også med i et tværministerielt udvalg, som skal komme med forslag til, hvordan humanister i højere grad kan vinde indpas i dansk erhvervsliv. I sin omtale af arbejdet vender Morten Hesseldahl igen og igen tilbage til omtalen af et grund-

læggende problem: ”Mantraet i de senere år i dansk erhvervsliv været, at man vil have omstillingsparate medarbejdere. Omstillingsparathed bliver i dag vurderet højere en god gammeldags faglighed. Der er opstået en uheldig alliance mellem skolesystemet og erhvervslivet. I skolesystemet har man siden 1970'erne slækket på fagligheden og har i stedet lagt vægt på sociale færdigheder. I dag hedder manglen på faglighed i skolen ”ansvar for egen læring” og bliver lanceret som nye pædagogiske landvindinger. Vi lever i en tid, hvor alt skal være tværfagligt i skolesystemet, men der er bare et problem, og det er at tværfaglighed forudsætter et fundament af faglig. Og det er ikke til stede i dag. Det er jo helt grotesk, at gammeldags faglighed i dag hedder ”fag-faglighed” i folkeskolen. Skolen distancerer sig simpelthen fra fagligheden. Det har forplantet sig helt til universiteterne, og jeg oplever det, når jeg er censor på filosofistudiet. Her møder jeg masser af holdninger fra de studerende, men de har desværre tit meget lidt faglighed. I stedet for at proppe noget faglighed i de unge mennesker sælger skolen budskabet, om at faglighed ikke betyder så meget, og at det gælder om at blive sin egen verdensmester i det man nu en gang er god til. Nogle steder giver man sågar karakter for at være en god kammerat. Hele denne udvikling er gået godt i spind med erhvervslivets efterspørgsel på procesviden, som skal give dem omstillingsparate medarbejdere. Hvis det ender med, at medarbejderne kun er omstillingsparate og klar til at gøre, hvad virksomhederne vil have, kan det i værste konsekvens få meget uheldige følger. Samfundet har behov for faglige individer, som er bærere af viden. Faglig viden vil også sætte medarbejderen i stand til at sige fra over for arbejdsgiveren og i sidste ende folkeforførelsen. Når jeg har ytret mig offentligt med et forsvar for de faglige værdier i folkeskolen og gymnasiet er jeg ofte blevet beskyldt for at ville genindføre den sorte skole af mine kritikere. Men jeg mener i bund og grund, at de nuværende system, hvor man

overlader ansvaret for indlæring til den enkelte elev, er det mest elitære system, man kan forestille sig. I dette system skal de velbærgede børn selvfølgelig nok klare sig, mens de knapt så privilegerede bliver ladt i stikken”.

For Morten Hesseldahl er historisk viden afgørende for, at man agere som ansvarlig samfundsborger. Han mener, at vores demokratiske fundament hviler på historisk viden:

”Uanset om man vil det eller ej, så lever vi i dag i en globaliseret verden, og her er det vigtigt, at man som borger har et fundament. I den multikulturelle dialog er det skal man kende sit eget fundament, hvis samtalen skal føre til resultater, som er til gavn for udviklingen. Derfor må det være en selvfølge, at alle, der går gennem folkeskolen får lov til at lære det samme. I øjeblikket kan man gå gennem skolesystemet uden at tilegne sig grundlæggende viden om Danmarkshistorien. Af den grund har vi akut behov for bindende læseplaner på historiemrådet, ligesom vi har fået en kanon på danskområdet. I øjeblikket er historiebevidsthedsbegrebet ved at ødelægge den danske historieundervisning i både folkeskole og gymnasiet. Det er jo helt ude i hampen, at Undervisningsministeriet i sin læseplan skriver, at ”eleven skal se sig selv som historieskabt og som historieskaber”. Igen er procesviden sat foran fagforståelse. Med historiebevidsthedsbegrebet er historien blevet til en social konstruktion, og eleverne får af vide, at det vigtigste er at udvikle sig selv frem for at sætte sig ind i den historiske virkelighed, som ved gud var og er en realitet. Her handler det ikke, om at jeg sidder som direktør og altid skal brokke mig over tingenes tilstand, men vi bør alle være bevidste om de langsigtede konsekvenser af beslutningerne på skoleområdet. Vi kommer til at leve mange år med skadevirkningerne af disse beslutninger”.

## Profilprojekt



## Forskere kan også profileres

Nyt tiltag på CBS skal gøre det nemmere for virksomheder og organisationer at finde frem til de relevante forskere

Af *Anje Schmidt*

"Når jeg er med, hænger det sammen med, at vi på CBS aktivt ønsker at gøre vores viden synlig og tilgængelig. Og CBSprofiles er en af de nye måder, hvor vi kan udstille og formidle vores viden og kompetencer. Det er en del af den forpligtigelse, der er indeholdt i Universitetsloven, og som vi bør fremme."

*Professor Flemming Poulfelt, LPF og prodekan for formidlingsområdet på CBS.*

Idéen er så oplagt, at det nærmest er mærkeligt, at ingen har fået den før. For når man har bookingbureauer for skuespillere, musikere, stand-up komikere og kendte foredragsholdere, hvorfor så ikke også have en tilsvarende ramme for forskere, som kan synliggøre, hvilke kompetencer der er til rådighed i et stort forskningsmiljø, som det vi har på CBS. Samtidig blev der med den nye Universitetslov indført en forpligtelse for universiteterne om at udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund. Dette var også en indikation af, at der måtte være behov for at etablere et slags "clearing house", der kunne formidle kontakten til ikke blot de allerede veletablerede forskere, men også til de unge forskertalenter, der endnu ikke er mediedarlings, og som derfor ikke er kendte i virksomhederne.

Som sagt så gjort. LPF's institutleder *Søren Barlebo Rasmussen* præsenterede forslaget om et profilprojekt – kaldet CBSprofiles – for Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE), som er en erhvervsdrivende fond, der blev stiftet af Handelshøjskolen i 1991. HHE's direktør *Peter Stolt* så straks potentialet: "Profilprojektet ligger i direkte forlængelse af HHE's øvrige ydelser, som omfatter udvikling og gennemførelse af efteruddannelses- og ledelsesprogrammer samt konsulentopgaver. Vi har qua disse erfaringer allerede et personligt kendskab til mange af CBS's forskere og forskningsområder og er derfor en hel naturlig indgangsportal for Handelshøjskolens omverden." HHE var derfor ikke længe om at igangsætte projektet med LPF som pilotinstitut.

CBSprofiles er udviklet af et konsulentfirma, der specialiserer sig i udvikling og ledelse i universitetsverdenen. Projektet har været ledet af konsulent *Nikolaj Hoff*, som fortæller:

" – Det var helt tydeligt, at der måtte være et behov for at skabe et organiseret mødested for forskere og virksomheder. Og vel at mærke i et regi der vil være til fordel for begge parter."

For *virksomheder og organisationer* betyder CBSprofiles en nem adgang til en række spændende forskerprofiler, der er med til at skabe forskelsættende ny og robust viden om økonomi og ledelse.

Man får således hjælp til at komme i direkte kontakt med forskere, der kan give virksomheden og medarbejderne helt nye og anderledes måder at se sig selv på, og som er på forkant med den teoretiske udvikling inden for det ønskede fagområde. " – CBS forskere har faktisk en hel masse at byde på, og CBSprofiles vil helt klart kunne styrke Handelshøjskolens generelle brand og image", forklarer Peter Stolt.

For *forskeren* er fordelene ved modellen først og fremmest en aflastning på logistikken. Han eller hun slipper for besværet med selv at skulle forhandle honorar, bestille togbilletter og fremsende faktura – i det hele taget alle de praktiske ting, der er forbundet med at stille sin viden og kompetencer til rådighed i fritiden, og som han/hun selv måtte tage sig af, da aftaler om præsentationer og oplæg blev indgået i

## Find den rette forsker

På [www.cbsprofiles.dk](http://www.cbsprofiles.dk) findes en oversigt over de forskere, der er tilknyttet CBSprofiles. Man har mulighed for at se, hvilke emner og områder der tilbydes kompetence indenfor, ligesom man kan læse mere om de enkelte forskere og få inspiration til arrangementer.



et regi. Den opgave varetages nu af HHE ved hjælp af den infrastruktur, der er udviklet specielt med henblik på CBSprofiles.

Et andet gode er, at det friholder den enkelte forsker, der bliver kontaktet af en potentiel kunde, for at hjælpe med at finde en mere relevant kollega. Det er nu HHE, der har ansvaret for at følge kunden hele vejen. " – Forskerne skal helt klart kunne mærke, at CBSprofiles gør en forskel for dem. Samtidig håber vi, at tilknytningen til CBSprofiles vil sikre en hurtigere spredning af foredragserfaringer fra de garvede rotter til de unge og knap-så-rutinerede kræfter, således at virksomhederne vil møde hele spektret af CBS' forskerprofiler", siger Peter Stolt.

Som del af projektet er der udviklet et site med fyldige præsentationer af de tilknyttede forskere. Foreløbig er CBSprofiles gået i luften med 12 forskere fra LPF, men det er naturligvis hensigten løbende at udvide korpset, så alle fagområder efterhånden bliver dækket. Der findes godt nok allerede et ekspertkatalog på CBS' website ([experts.cbs.dk](http://experts.cbs.dk)), som er en kontaktflade målrettet medier eller andre, der har brug for et hurtigt overblik over, hvem der ved noget om et givent område. CBSprofiles.dk udbyder forskerprofilernes kompetencer, aktiviteter, giver eksempler på tidligere arrangementer og fortæller på en helt ny måde om, hvad det er, forskerne brænder for. De aktiviteter forskerne typisk anvendes til omfatter kongresser, seminarer, debatmøder, strategimøder, gå-hjem-møder, events, foredrag og tilpassede kurser. Men der er ingen

egentlige grænser for, hvilke kompetencydelser virksomhederne kan rekvirere gennem CBSprofiles.

Hvad er det egentlig kunderne får, når de booker en CBS-forsker? Først og fremmest er CBSprofiles en garant for forskningsforankret viden, refleksiv tænkning, opdateret indsigt, dyb forståelse og nye perspektiver. Som Peter Stolt udtrykker det: "Vi sælger ikke løsninger, men læring, refleksion og en platform for, at man i virksomheden selv kan tænke videre. Samtidig har vi fordel af, at vores forskere jo rent faktisk er vant til at formidle deres viden i undervisningen på Handelshøjskolens studier. Så de kommer ud i virksomhederne med et pædagogisk fundament. Jeg mener faktisk, at vi kan tilbyde andet og mere end topprofessionelle konsulentfirmaer, men der er selvfølgelig brug for begges kompetencer".

Et eksempel herpå kan være forholdene omkring "ny løn" i det offentlige. En organisation kan have behov for input fra et konsulentfirma, der har praktisk erfaring med implementering af ny lønsystemer, eller deres behov kan mere gå i retning af at få et perspektiverende oplæg fra en forsker, der kan sætte de lokale og specifikke udviklinger ind i en større sammenhæng og vise, hvordan ny løn er en lille del af omfattende ændringer indenfor det offentlige.

Men også forskerne har stort udbytte af samarbejdet. De får jo noget tilbage til deres forskning i form af noget virkelighed og mulige kontakter til empiri, og især unge

forskere har brug for at sparre meget med virksomheder for at udvikle formidlingskompetencen.

Peter Stolt har store forventninger til CBSprofiles. Der er endnu ikke opstillet nogle målbare succeskriterier – foreløbig er det vigtigste, at man kan se en bevægelse. At de tilknyttede forskere bruger CBSprofiles, som en kunstner bruger sit bookingbureau, og at omverdenen oplever, at det reelt er blevet meget nemmere at finde den rette mand til opgaven.

I et vidensamfund har man brug for hurtigt at kunne finde den rette kompetence- og videnprofil. Her er et "kompetence clearing house" helt nødvendig. Opbygningen af CBSprofiles er et eksempel på, hvordan sådanne tiltag popper frem i udkanten af universiteterne. Viden om viden er blevet en mere afgørende og strategisk størrelse.

## Kontakt HHE

Folder og yderligere information om CBSprofiles kan fås hos:

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg  
Tlf. 3815 2051  
E-mail: [hhe@cbs.dk](mailto:hhe@cbs.dk)  
[www.cbsprofiles.dk](http://www.cbsprofiles.dk)





**Lederskifte**

**Søren Barlebo Rasmussen** (tidl. Wenneberg) er lektor i forskningsledelse og institutleder for LPF. Han er cand.merc.(dat.) fra 1993, har en ph.d. fra 2000 og er siden efteruddannet fra Harvard University i 2003. Pr. 1. januar 2005 tiltræder han en ny stilling som Dekan

for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur.



## Ledelse handler om at overskride det kendte

Af Anje Schmidt

Vi er tilbage i 1995. Stedet er Blågårdsgade 23B, hvor 40 personer fra tre forskellige miljøer er samlet for første gang. Vi er dem, de andre ikke vil lege med og udgør det nye Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Kun to personer fra det møde står tydeligt i min erindring. Den ene var Ole Thyssen, som meldte ud, at han var helt ligeglad med sammenlægningen, bare han kunne få lov til at passe sig selv (meget har dog ændret sig siden). Den anden person var en ung ph.d. stipendiat, som bare udstrålede så meget venlighed og optimisme, at jeg straks følte mig overbevidst om, at der nok skulle komme noget godt ud af LPF. Stipendiaten var Søren Barlebo Rasmussen, og nu sidder han her ni år senere i stolen overfor mig som leder for et institut, der snarere end at være det dårlige selskab, ofte omtales i så rosende toner, at begejstringen ingen ende vil ta'. Vi snakker om udfoldede potentialer, samspil på tværs af forskningstraditioner og kreative forskningsmiljøer. Og Sørenens øjne lyser af vanlig entusiasme, men alligevel er alt ikke som det plejer. For det er ikke LPF, der er omdrejningspunktet, men Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur, som Søren netop er blevet udpeget som ny Dekan for. Nu er det dem, der skal nyde godt af hans særlige evner til at få en organisation til at spille sammen – organisatorisk, ledelses- og miljømæssigt.

### Søren eller kaos?

Men hvad er det så, der er sket med instituttet i de tre år Søren Barlebo Rasmussen har været institutleder? Kort sagt – kan man en anelse karikerende sige, at LPF før Søren bestod af 50 individuelle forskere, der deltog i et Monty Python 100 meter løb. LPF efter Søren er lig med 6 strømlinede grupper, der agerer, som det var én krop. Der en udbredt tro på, at vi kan noget sammen, og man kan ligefrem høre

professorer rose hinanden på gangene – i en kritisk-konstruktiv tone selvfølgelig. Søren havde fra starten tre udfordringer: 1) at få LPF som miljø rystet bedre sammen, 2) koblingen til erhvervslivet/omverden og 3) forskningen som et fælles fagligt projekt. Og der er ingen tvivl om, at vi er kommet et langt stykke af vejen. Men jeg må hellere høre Søren selv om, hvordan han vurderer instituttets tilstand.

### Hvad vil du især fremhæve som de vigtigste ting, der er blevet gennemført?

Organisatorisk er der jo sket en hel del. Vi har fået en mere slagkraftig organisation med gruppeopdelingen, flying squad og kompetenceudviklingsprojekter. Så har vi af egen drift prioriteret koblingen til omverden, både fordi vi selv får meget ud af det som miljø, men også for at sikre, at omverden og den brede offentlighed er glade for det, vi laver både forsknings- og undervisningsmæssigt. Det der virkelig har battet noget er, at kulturen er blevet helt anderledes. Folk formidler – ikke fordi de er blevet tvunget til det – men fordi de har en naturlig ambition om at sprede det glade budskab. Så har det også spillet en enorm rolle, at vi kommunikations- og organisationsudviklingsmæssigt har nogle mennesker, der har fået øget deres kompetence. Vi har fået flere gode nye strukturer, der understøtter kommunikationen, og vi har nu en række folk med professionel projektlederkompetence, så vi i højere grad er parate til at tage projekter ind ude fra. Det har også været en kæmpe gevinst for miljøet, at der kommer mange flere studerende på instituttet. Det gør jo, at sådan nogle som mig selv på 38 år ikke længere kan lulle os ind i, at vi er unge og dynamiske, når man hver dag ser nogle på 25 år, der løber dobbelt så stærkt som en selv og har tre gange så mange idéer.

Forskningsmæssigt mener jeg, at LPF har et kæmpe potentiale, men det er også helt tydeligt, at vi mangler et par skridt endnu, før vi er i verdensklasse. Og det er ikke mig eller en ny leder, der er den afgørende faktor i, om de skridt bliver taget. Det er, om alle medarbejdere hver især siger, at det er det vi vil og prioriterer det fælles projekt bevidst i hverdagen. For det er inspirationen fra hinanden og til hinanden, der giver et excellent forskningsmiljø.

### Vi har snakket meget om nye grænseflader mellem videnskabelige (vip) og administrative medarbejdere (tap) – er det lykkedes?

Ja, det synes jeg, vi er lykkedes over alle forventninger med. Der er ingen tvivl om, at det er taperne, der har været spydspidserne, og dem der har været mest forandringsparate. Men jeg synes, at der har været rigtig mange vipper, der nu hvor taperne har taget bolden og løbet med den, har sagt, at de gerne vil spille med. Selv den mest hårdhændede kritiker vil se, at der er sket et ryk med langt mere professionelt samspil. Men for mig at se er det allervigtigste, at alle ved, at tapper på LPF er lige så velansete medarbejdere, som vipperne er. Den værdimæssige forandring, der er sket, tror jeg er afgørende.

### Hvorfor synes du det er så sjovt at lede?

Udgangspunktet er jo, at jeg ikke lade være. Ledelse handler på mange måder om at prøve at repræsentere en helhed, at tage beslutninger, sætte aktiviteter i gang og prioritere ting, som er vigtige for helheden. Og hvis man har en tendens til ikke at kunne lade være med at blande sig i tingene

ne, ja så bliver man helt naturlig en, der udviser ledelsesadfærd, som Erik Johnsen ville kalde det. Og hvis man gør det i tilstrækkelig lang tid og i tilstrækkelig grad, så bliver det til sidst helt umuligt ikke at blive formel leder og ikke bare en, der udviser uformel lederadfærd i hverdagen. Det er det, der er sket for mig. Så har jeg nok været begunstiget af, at jeg har nogle kollegaer, der er rigtige gode til at give positiv feedback. Når man så samtidig også begynder at synes det er sjovt, jamen så fortsætter man jo.

### LPF har netop været igennem en ekstern evaluering. Evaluatorene fremhæver LPF som et distinkt og innovativt forskningsinstitut, og at vores internationale potentiale er stort. Tror du på, vi kan slå igennem internationalt?

Det tror jeg helt sikkert på, og det er også en af de ting, der gør det vanskeligt at forlade instituttet i den forstand, at det jo altid er dejligt at stå på et isbjerg, der er ved at rejse sig. LPF udvikler sig, fordi alle laver interessante ting og bruger deres kræfter på at koble sig op i både en dansk og international sammenhæng. De ting, der er behov for i forståelsen af et fremtidigt videnssamfund, hvor ledelse bliver et fænomen eller et begreb, som hele tiden vil være med til at sætte nye dagsordener, med til at revolutionere vores samfund og dets struktur - det er jo totalt match med det, vi laver, så vi kan stort set ikke undgå at blive en succes, hvis vi vil det. Og det er lige det der med viljen! Og måske er det netop også med tanke på, hvad potentialet er, så har man altså også lidt af en forpligtelse over for sig selv og evigheden at gøre

det. Men forpligtelse er ikke nok. Det er i sidste ende viljen, der er afgørende. Det må folk se i øjnene.

### Alligevel har du valgt at søge nye udfordringer - hvad er så tiltrækkende ved at blive dekan på det sproglige fakultet?

Først og fremmest en stor lyst til at prøve det ledelsesmæssige og det lidt mere professionelle ledelse, i den forstand, at jeg skal lede et sted, hvor jeg ikke selv er forskningsmæssigt uddannet. Samtidig har sprog en række potentialer, som ikke er udfoldet fuldt ud, og som på mange måder minder om LPF for 3-5 år siden. Og så tror jeg, at sprog ikke er så anderledes i forhold til, hvad forskningen kan bruges til i et kommende videnssamfund. Ledelse handler om at overskride det kendte. Sprog handler om, at man skal oversætte fra et sprog eller en kultur til en anden. Og den der oversættelse eller transformation eller mediering mellem forskellige sprog er på mange måder lige præcis den samme problematik, som ledelse også handler om. Så jeg har da også en ambition om, at vi skal have et meget bedre samarbejde mellem de to fakulteter - for et optimeret samspil rummer nogle kæmpe potentialer.

Tiden er udløbet. "Du må vist også have stof nok til 3-4 artikler", siger Søren halvt i sjov halvt i alvor. For man mærker, at hjertet stadig banker for LPF, og at han vil komme til at savne alle os skæve eksisterenser og originaler, der er i miljøet. Nu er det så bare op til os at føre hans drøm om et ledelsesforskningsmiljø i verdensklasse ud i livet. Fortsættelse følger!

### Seks skarpe til Søren

#### Hvad er din yndlingsbog?

Abraham Pais' biografi om Niels Bohr.

#### Dit professionelle forbillede – hvorfor?

Niels Bohr – både som menneske og leder, fordi han formåede at lave et miljø i verdensklasse og gennem dens ledelse og organisering at lave den eneste rigtige videnskabelige revolution vi kender, overgangen fra Newtons mekanik til kvantemekanik.

#### Nævn et karakteristisk og positivt træk ved dig selv?

Jeg er lidt pjattet og fjollet i hverdagen.

#### Negativt?

Jeg er jo hammer utålmodig – jeg sidder ikke og tripper, men

tingene skal udvikles og forandres, og der skal ske noget. Jeg driver mig selv og andre hårdt.

#### Hvilket emne ved du pinligt lidt om?

Der er utrolig mange, der snakker om neo-institutionel organisationsteori. Jeg bruger det selv tit, og det er vigtigt inden for vores fagområde, men jeg har aldrig helt forstået, hvad der egentlig karakteriserer neo-institutionel organisationsteori. Det ved jeg faktisk pinligt lidt om.

#### Hvilket motto lever du efter?

Jeg tror, at alle er klar over, at når jeg appellerer til fællesskabet og ser ledelse som repræsentation af fællesskabet og prioriterer det sociale, så er det jo ikke bare forblommede ord, så er det en overbevisning, som jeg lever efter.

**Gæstepennen**

Alan Binou er direktør og partner gennem mange år i karriererådgivningsvirksomheden AS/3. Alan Binou er medlem af LPF's Advisory Board.



## God forretning eller danske job?

Samfundsengagementet er i klemme i globaliseringen

*Af direktør Alan Binou, AS/3*

Scenen er sat! Vælg lønnedgang eller mist jobbet. Så kontante udmeldinger ser vi i denne tid fra iagttagere og eksperter i globalisering og arbejdsmarked. Man beder medarbejderne vælge mellem to onder – en vanskelig situation. Men virksomhederne har det heller ikke for let i globaliseringen, når man ser på hensynet til samfund, nærmiljø og arbejdspladser. Deres valg kan stå mellem at overleve i konkurrencen ved at udflytte produktion til lande med lavere løn. Eller at forsøge at tilpasse omkostningerne i Danmark og dermed beholde arbejdspladserne.

### *Sponsér en giraf*

Tidligere var det ganske nemt at udøve samfundsengagement. Giv et bidrag til en landsindsamling. Støt et forskningsprojekt. Giv trøjer til fodboldholdet. Eller køb en sponsorplads i zoologisk have.

Eller man kunne gennem overenskomster eller lokale aftaler give omsorgsdage, barselsorlov, madordning, fitness eller børnehaver – alt for at støtte de mange familier med medlemmer på arbejdsmarkedet. Og for at kunne tiltrække attraktive kandidater forstås.

Og sidste skud på stammen: Helbredscheck og massage for at forebygge sygdomme samt forsikringer til hurtig sundhedsindsats, hvis ikke det var nok.

### *Det nye dilemma*

På mange måder var overvejelserne om samfundsengagement for virksomhederne lette. Ønsker vi at yde? Hvis ja: Hvad ønsker vi at få ud af det? Og hvad må det koste? Beslutningen kunne så foretages med hjertet: "Vi bør have råd til at give et bidrag til Kræftens Bekæmpelse." Beslutningen kunne også foretages med hjernen: Samfundsengagementet ses som en del af promotion og branding.

Globaliseringen bringer et langt alvorligere dilemma for virksomhedslederne end tidligere tiders beslutninger om samfundsengagement. Ønskes danske arbejdspladser eller overlevelse? Og kan bevarelsen af danske arbejdspladser blive andet end en kortsigtet løsning? I den sammenhæng vil det vise sig, om virksomhederne i virkeligheden har nogle valgmuligheder. Måske overhaler hensynet til bundlinjen inden og fjerner dilemmaet. Så er kun udflytningen tilbage.

### *Ude af øje.....*

Det bliver ikke et spørgsmål om der skal udflyttes arbejdspladser til udlandet. Spørgsmålet er nærmere hvor mange. Og dermed bliver virksomhederne stillet i en situation, hvor samfundsengagementet for alvor får betydning. Nu handler det ikke om fodboldtrøjer eller kultur. Men om familier, skæbner, lokalområder og dermed i sidste ende os alle sammen.

Op gennem 90'erne har virksomhederne taget ansvaret ved nedskæringer meget alvorligt. Ved at behandle opsagte medarbejdere værdigt, har de fortsat været attraktive arbejdspladser for de blivende og kommende medarbejdere. Der bliver brug for samme ansvarlighed i fremtiden, når udflytningen rammer. Også selvom virksomheden lukker og ingenting bliver tilbage. Ude af øje ude af sind rimer ikke så godt på samfundsengagement. Det gør værdig behandling til gengæld.

**Politikeren**

Poul Nyrup Rasmussen, dansk statsminister fra 1993-2001, er socialdemokratisk medlem af Europa-Parlamentet og formand for De Europæiske Socialdemokrater. Hans arbejde i Europa-Parlamentet er koncentreret om at skabe et stærkere Europa med flere og bedre

jobs, og om at sikre en mere retfærdig og fredelig verden via et positivt Europæisk engagement på den udenrigspolitiske scene.



## Ansvarlighed og mod

Interview med Poul Nyrup Rasmussen

*Af Anje Schmidt og Kristian Weise*

### *Hvordan bliver Danmark en af vinderne i det globale videnssamfund?*

Danmark er heldigvis allerede en af vinderne. Vi har længe været blandt de rigeste lande i verden. Og igen og igen bliver vi i undersøgelse fra Europa-Kommissionen, IMF, Verdensbanken og World Economic Forum placeret blandt de fem mest konkurrencedygtige økonomier i verden. Udfordringen er derfor 'kun' at fastholde den position, vi allerede har. Men det vil dog også kræve sit. Vi skal først og fremmest udbygge og modernisere vores danske velfærdsmode. Den model, der har vist, at et fleksibelt arbejdsmarked kan kombineres med social tryghed. At høj konkurrenceevne og social velfærd ikke er modsætninger, men forudsætninger. Og at social politik dermed er en produktiv faktor. Dernæst skal vi udvikle vores spidskompetencer. Vi skal blive bedre til det vi er gode til - og i den forbindelse også erkende, hvad vi er mindre gode til. Vi skal samtidig være tilpasningsdygtige og omstillingsparate - men ikke kun på direktionniveau! Vi skal sikre, at alle vores medarbejdere - både de fagligt uddannede og de ufaglærte - er i løbende udvikling. For at det skal lykkes, må de selv være med til at sætte dagsordenen for den udvikling. Selv tage ansvar for den og have afgørende indflydelse på den.

### *Hvad ser du som Danmarks kernekompetence og bliver der satset nok på at udvikle denne?*

Danmarks kernekompetence er vores befolkning. Den er en af de højest uddannede i verden, en af de mest omstillingsdygtige og en af de mest produktive. Det er vores menneskelige ressourcer, der har bragt os

vores velstand og velfærd - og det vil det også være i fremtiden.

Det er derfor afgørende, at vi fortsat udvikler denne kompetence. Afgørende, at vi kontinuerligt sikrer flere uddannelsespladser og højner deres kvalitet, at vi styrker vores forskningsindsats, og at vi realiserer ambitionerne om livslang læring for alle. Intet af dette er en selvfølge. Og for tiden er vi rent faktisk langt fra at nå vores egne målsætninger for eksempelvis investeringer i forskning og udvikling.

### *Hvad er så forskningens og universiteternes rolle?*

Den er på en gang at være elitær og folkelig. Forskning, både på universiteterne og andre steder, er hvad der skal bringe vores samfund fremad. Det kan den kun, hvis den er af højeste kvalitet. Hvis den er førende på verdensplan. Men for at være til gavn for vores samfund må den samtidig spredes bredt og kunne udnyttes fuldt ud i alle sektorer og regioner. Udfordringen er derfor dobbelt: at udvikle den stærkeste ekspertise og at omsætte denne i alle kroge af samfundet.

### *Hvordan kan vi sikre et mere effektivt samspil mellem universiteter og erhvervsliv, herunder de mange små og mellemstore virksomheder som vi jo har flest af i Danmark?*

Vi må skabe nye partnerskaber. Vi må sikre, at et dynamisk og frugtbart samarbejde mellem vores universiteter og vores virksomheder er en selvfølge. Det er dog ikke

„Universiteterne må opbygge en ny stolthed omkring det at samarbejde med nye partnere om at skabe flere og bedre arbejdspladser i Danmark. De har et stort potentiale og et stort ansvar at løfte. Det må de sætte en ære i.“

*Poul Nyrup Rasmussen*

lige til og vil nok kræve mentalitetsændringer flere steder. Universiteterne må opbygge en ny stolthed omkring det at samarbejde med nye partnere om at skabe flere og bedre arbejdspladser i Danmark. De har et stort potentiale og et stort ansvar at løfte. Det må de sætte en ære i. Virksomhederne, særligt de små, må omvendt erkende, at den eneste måde de kan håndtere omverdens permanente forandring på, er ved selv at være i permanent forandring. Og de må erkende, at det kræver inspiration fra universiteterne, samarbejde med forskningsmiljøer og ansættelsen af stadig flere akademiske medarbejdere.

### *Hvilken rolle efterlader det til politikerne – nationalt og i EU?*

Politikerne må tage det overordnede ansvar. De må sikre, at vi i både Danmark og Europa udarbejder en sammenhængende strategi for, hvordan vi møder tidens udfordringer. For hvordan vi skaber et videnssamfund for alle. Det kræver blandt andet, at de stiller sig forrest i arbejdet for at skabe en ny forbindelse mellem det lokale, det nationale, det europæiske og det globale. Kun med en sådan forbindelse kan vores forskningsinstitutioner og virksomheder være førende. Politikerne må vise mod og handlekraft. Gå foran og tænke langsigtet. De må turde satse, når det er påkrævet - også selvom det ikke altid er det, der sikrer dem de nemme stemmer. De må se udover den snævre fremtid og tage ansvaret for vores samfunds udvikling på deres skuldre.

**Ph.d.-afhandling**

Bent Meier Sørensen er ansat som adjunkt i ledelsesfilosofi på LPF og er efter ph.d. forsvaret gået i gang med at formidle sin afhandlings 430 sider ud i mere håndterbare artikler og foredrag. Bent har som tak for sin Key Note "Warganization. Towards a New Po-

litical Violence" på EGOS-konferencen 2003 netop modtaget et boglegat på 10.000 kr. fra organisationskomiteen.



## En ph.d. afhandling, der virker!

Af Michael Pedersen

Fredag eftermiddag, et proppet auditorium, en tændt, men anelse nervøs forelæser, en australsk professor på en videoskærm. Et udsnit af den mangfoldighed af komponenter, der indgik i Bent Meier Sørensens vellykkede forsvar af sin ph.d. afhandling "Making Events Work, Or How to Multiply Your Crisis". Hvad netop var, hvad Meier gjorde. Mangfoldiggjorde den krise et forsvar er og fik begivenheden til at virke. Ikke fordi ph.d. forsvaret blev gennemført trods logistiske problemer med antallet af tilhørere, trods det at en af bedømmerne havde forstuvet sin ankel og måtte blive i Australien, trods den overhængende fare for at videoforbindelsen til selv samme bedømmer pludselig kunne gå ned osv. Disse problemer er blot den aktuelle del af begivenheden: 'Et forsvar på en fredag eftermiddag'. Problemer med præetablerede løsninger. At begivenheden fandt sted skyldtes derimod, at Meier modaktualiserede disse problemer. Han vendte sig mod den udtømmelige problematik, enhver sådan begivenhed indeholder. Den krise begivenheder udtrykker. En krise, der ikke skal overvindes, men må udmattes – og at kunne udmatte er et spørgsmål om stil. Meier har stil. En barok stil. Den stil der ifølge Jorges Luis Borges "med overlæg udtømmer (eller forsøger at udtømme) sine muligheder" i forsøget på at komponere den mangfoldighed af komponenter den møder. En stil, der fremstiller og bortødsler sine virkemidler i kortlægningen af sin problematik uden dog af den grund at blive træt eller trættende. Tanken skal uophørligt udmattes i sine udvekslinger med den problematik, den gennemtrænger, ikke blive træt og forlade sig på transcendent hvilepunkter.

Meiers afhandling er et 417 sider langt udmatningsforsøg, hvis problematik er biopolitisk entreprenørskab. Når afhandlingen studerer biopolitisk entreprenørskab vil det

sige, at den undersøger iværksættelse, og den krise iværksættelse er forbundet med. Den krise, der driver iværksættelse frem og den krise, der præger den samfundsvidenskab, der har iværksættelse som genstand. Meier fortæller os, at samfundsvidenskaben er træt, fordi den ikke forpligter sig på sin krise og lader kapitalisme tage patent på iværksættelse. Som modspil mod dette patent undersøger Meier derfor biopolitisk iværksættelse, det entreprenørskab vi finder på andre livsdomæner end i erhvervslivet såsom i den argentinske tango, i et innovationsmiljø på Holmen, en våbenmesse i Kina, arbejdsformidlingen m.v. Mere præcist følger afhandlingen en række monteringer og demonteringer af forskellige diskursive, mentale, fysiske og affektive strømninger på disse livsdomæner. Eksempelvis hvordan en kunstner med konceptværket 'ID-Sniper' demonterer våbenindustrien, og hvordan den arbejdsløse Linda monteres som et særligt subjekt i arbejdsformidlingens brochure "At stå til rådighed". Biopolitisk entreprenørskab er med andre ord ledemotivet i kortlægningen af en kompleks iværksættermaskine.

For at foretage denne kortlægning forbinder afhandlingen Jacques Derrida, Søren Kierkegaard, Walter Benjamin, Félix Guattari og Gilles Deleuze i en begrebsfortættet og innovativ kartografi kaldet dekonstruktiv ekspressionisme. Denne kartografis væsentligste formål er at problematisere de førnævnte livsdomæners aktuelle monteringer. Ved kun at opholde sig ved de aktuelle monteringer forveksles det betingede nemlig med betingelsen. Selve konstitueringen med det konstituerede. Meier problematiserer derfor de aktuelle monteringer, vi fx finder i arbejdsformidlingens brochure for at nå frem til selve betingelsen. En betingelse som i afhandlingens kvasi-deleuzianske univers aldrig er mere generel end det betinge-

**Udtalelse**

*Making Events Work "is an extremely elegant, autonomous and erudite reinterpretation of the philosophy of Deleuze in relation to the social sciences. It is a mature academic work, with a rare sense of style, and a rare sense of the existential dimensions of the*

*thought of Gilles Deleuze. One could safely say that Bent Meier Sørensen has become a true Deleuzian philosopher [...]. This dissertation is a masterpiece of ars inveniendi and ars interpretandi. One cannot deny it: Deleuzism works".*

Bedømmelsesudvalgets udtalelse i forbindelse med ph.d.-forsvaret d. 24. september 2004.

de og derfor altid fremstår som en udtømmelig problematik i det aktuelle. En krise, der skal kortlægges.

En sådan kortlægning foregår mere konkret gennem eksperimenter med den krise som forudsættes i de forskellige monteringer en begivenhed aktualiseres i. Eksperimenter der gennemtrænger monteringerne problematik ved at udtrykke problematikken på nye måder, vel vidende at problematikken ikke kan opløses, men snarere forlænges og transformeres gennem de begivenheder den aktualiserer og de effekter den skaber. Aktuelle effekter, der aldrig kan reduceres til deres årsag, men heller ikke eksisterer udenfor deres årsag, for i Meiers afhandling er årsagen – på mere end en måde – altid virtuel dvs. nok reel, men principielt ukendt før den aktualiseres i en effekt.

I jagten på problematikken: det biopolitiske entreprenørskab tager afhandlingen altså eksperimentets karakter. Den bliver i sig selv et stykke biopolitisk entreprenørskab, hvis succeskriterium er at forlænge sig over alle de begivenheder afhandlingen møder – den arbejdsløse Lindas indfoldning i en folder, sammenstødet mellem en jødisk dreng og en engel, tangoens destruktion at mødet mellem kønnene etc. – og få dem til at virke i en ny begivenhed. Således opstår der et barokt univers, hvor alt er variationer af hin-

anden, hvor alle afhandlingens forskelle ligner hinanden, ikke fordi det kun er det, der ligner, der kan adskille sig, men fordi det kun er forskelle, der kan ligne hinanden. Ligheden er i sig selv en forskel blandt forskelle. Afhandlingens forhold til sin problematik er derfor ikke på noget tidspunkt et spørgsmål om repræsentation, men om ekspressionisme. Afhandlingen udtrykker krise ved at udmatte, udtømme og mangfoldiggøre forståelse af entreprenørskabet, den samfundsvidenskab der omgiver det og den kapitalisme, det er nedsænket i. Det er i denne henseende, afhandlingen i sig selv bliver en begivenhed, ikke fordi den får fat i det essentielle, at den griber entreprenørskabets enhed og løser samfundsvidenskabens krise – tværtimod er den en begivenhed, fordi den viser os det uessentielle, det, der altid forstyrrer tanken, det, der bevæger tanken, der volder afbæk i tanken. Den indsigt, at det er væren selv, der er i krise. En krise, der ikke kan overvindes, men må mangfoldiggøres, udledes, udmattes, udtømmes. Afhandlingens begivenhed består i at vise os, at nogle tilsyneladende umulige forbindelser presser sig på inden for feltet entreprenørskab. Vedkommende forbindelser, der udfordrer tanken og tvinger den til at tænke på ny. "Making events work, or how to multiply your crisis" er en afhandling, der virker.



**Gæsteprofessor**

Inger Johanne Sand blev cand.jur. i Oslo i 1981, dr.juris. i 1994 med afhandlingen "Styring av kompleksitet" og er i dag professor i offentlig ret på Universitetet i Oslo. Inger Johanne Sand er ansat på LPF som gæsteprofessor i 3 år.



## Nye vinkler på politikforskningen

I oktober 2004 blev professor i offentlig ret Inger Johanne Sand fra Universitetet i Oslo tilknyttet politikgruppen på LPF i et 3-årigt gæsteprofessorat. Hun skal med være med til at udvikle den nye kandidatuddannelse i politisk kommunikation og ledelse, hvor hun bliver ansvarlig for faget "Ret som kommunikation". Professor Niels Åkerstrøm Andersen fortæller her om baggrunden for at ansætte Inger-Johanne Sand på LPF, og Inger Johanne Sand fortæller efterfølgende om sine tanker omkring det forestående arbejde med Politikgruppen.

Af Niels Åkerstrøm Andersen

Professor Inger-Johanne Sand bliver tilknyttet politikgruppen de næste tre år. Det er vi rigtig glade for, for Inger-Johanne Sand har rigtig mange kvaliteter at tilføje os. Inger Johanne Sand er ikke blot en gedigen forsker. Hun er også et vældigt engageret menneske, som tager del i forskningens omsætning i politisk praksis. Endelig er hun stærkt internationalt forankret.

Inger-Johanne Sand er langt fra ukendt på vores institut. Hun har besøgt os regelmæssigt de sidste fem år. Hun har deltaget i diverse seminaraktiviteter hos os, holdt oplæg på vores ph.d.-kurser og ikke mindst har hun siddet i bedømmelsesudvalg for rigtig mange ph.d.-afhandlinger fra politikgruppen. Hendes kommende tilknytning til LPF er derfor vokset ud af et stadigt tættere samarbejde.

Hendes forskning har siden 1980'erne ligget i spændingsfeltet mellem retssociologi, governance, europæisering, videnssamfundet og teknologisk innovation. Med sin doktorafhandling "Styring av kompleksitet" fra 1996 undersøgte hun de moderne vilkår for styring i den offentlige forvaltning under stigende kompleksitetspres. Afhandling var ikke kun et retligt studie, men også et forvaltningsvidenskabeligt og politologisk studie af den moderne forvaltningsudvikling og aktuelle status. Denne

flerfaglighed indebærer bl.a., at hun kunne følge den co-evolutionære udvikling af retsformerne på den ene side og forvaltningens organisations- og styringsformer på den anden. Tilsammen et meget helstøbt billede af betingelserne for politisk styring under komplekse vilkår.

De sidste otte år har hun skrevet en lang række primært internationalt publicerede artikler om governance og europæisering, hvoraf mange af dem har været med særligt fokus på videnssamfundets udfordringer for politik, ledelse og beslutningsdannelse.

Særligt to karakteristika udmærker hendes forskning; *Hun er på en gang meget empirisk forankret, teoretisk engageret og samfundsdiagnostisk i sine analyser.* Hun har bedrevet omfattende empiriske studier samtidigt med, at hun har løftet disse studier i overordnet teoriudvikling om bl.a. statens udvikling og dens styringsbetingelse. Hun bemejstrer samtidigt såvel jura, politologi og sociologi på en måde, der er helt unik her i Norden. Hendes sidste bog fra 2004 er en international antologi, hvor hun sammen med Professor Christian Joerges og Professor Gunther Teubner (to af de meste fremtrædende retssociologer og governance-forskere i Europa gennem de sidste 15 år) har samlet nogle af de største

forfatningsteoretikere i Europa til en diskussion af transnational governance.

Ud over sin forskning har Inger-Johanne Sand gennem årene deltaget i et utal af regeringskommissioner i Norge, herunder "Kommissionen for statens reorganisering", "Kommissionen for brug af bestyrelse i offentlige styrelse og organisationer", "Kommissionen for statsejede selskaber" og "Komiteen for etik i medicinsk forskning". Inger-Johanne Sand sad også i bestyrelsen for det meget omfattende norske forskningsprogram ARENA om europæiseringen af nationalstaten.

Inger-Johanne Sand tilføjer politikgruppen den juridiske, retssociologiske og retspolitiske dimension – en dimension vi ofte har manglet. Hun bliver i politikgruppen også en vigtig brik i vores internationalisering og allerede nu kan vi iagttage, at hun har gjort vores seminar-diskussioner rigere.

## Forholdet mellem ret og politik

Interview med Inger-Johanne Sand

Af Kathrine Høeg

### Hvad er din baggrund for at blive tilknyttet politikgruppen på LPF?

Jeg har dels i lang tid arbejdet med offentlig ret og organiseringen af den offentlige sektor, herunder brugen af selvstændige selskaber og stiftelser. I forbindelse med det har jeg arbejdet med retsteori og teorier om staten, den offentlige sektor og governance og forsøgt at bidrage til at udvikle disse i en mere generel samfundsteoretisk retning ved at bruge Luhmann, Foucault, Teubner m.fl. Jeg har også i de senere år arbejdet en del med EU-konstitutionsret og udviklingen af en internationalisering af retten.

### Hvad er din tilgang til den forskning i offentlig og politisk ledelse, der foregår i politikgruppen på LPF?

At bruge mere generelle og samfundsmæssigt orienterede teorier som Luhmann, Foucault og Teubner som udgangspunkt for at forstå, hvad offentlig og politisk ledelse er og kan være i dag.

### Hvad kan du bidrage med?

Jeg skal i særlig grad bidrage med kundskaber og teorier om retten – som en del af det vi definerer som "det offentlige", og derved om forholdet mellem ret og politik på et teoretisk niveau, og om ændringer i rettens og politikens form og funktioner. Jeg skal nok specielt bidrage med en videreudvikling af nyere retsteori og forståelser for de fænomener, som har været betegnet som retsliggøring.

### Hvad håber du på, der kommer ud af dit arbejde med gruppen?

Jeg håber, at jeg kan bidrage til at videreudvikle de igangværende projekter, sammen med resten af gruppen, og mere generelt at videreudvikle de teorier som hidtil er udviklet om den samfundsform vi i dag lever under, specielt, hvordan vi skal forstå det vi har betegnet som offentlig sektor, og hvad rettens rolle er i forhold til politisk kommunikation.

## Bogpræsentation

Christian Frankel (red): *Virksomhedens politisering*, Samfundslitteratur, 2004. Bogen er den tredje i en serie om politisk kommunikation, der udspringer fra politikgruppen på LPF. Den første var Holger Højlund og Morten Knudsens antologi med titlen "Organiseret kommunikation". Den anden var Dorte Pedersens antologi med titlen "Offentlig ledelse i managementstaten".

I bogen *Virksomhedens politisering* undersøges, hvordan forholdet virksomhed, politik, marked, offentlighed har ændret karakter de sidste årtier samt de udfordringer, det stiller til demokratiets måde at være demokrati på, til virksomhedernes måde at lede på samt til statens måde at styre på. Bogen undersøger både, hvordan virksomheder bliver politiseret og udnævnt til politiske aktører af staten og offentlige myndigheder, og hvordan der også foregår forskellige former for selv-politisering i private virksomheder. Fra LPF er der bidrag

fra Steen Valentin, Erik Højbjerg og Niels Åkerstrøm Andersen.

**Nordisk Køkken symposium**

Læs mere om Nordisk Køkken symposium på hjemmesiden [www.nordiskkoekken.dk](http://www.nordiskkoekken.dk)  
Se en uddybning af Nordisk Køkken manifestet – og hvad pressen skrev om symposiet.

**En vision om nyt attraktivt Nordisk Køkken**

Multebærvin, rådgransirup og elgsdyrsost blev efter sommer nogle af de mange ingredienser i det daglige arbejde på Center for Corporate Communication på LPF. Et nyt og mere attraktivt Nordisk køkken var sat på dagsordenen med Claus Meyer, Nordisk Ministerråd, Nordatlantens Brygge og Center for Corporate Communication ved roret. Ambitionen med projektet var at formulere en vision for et nordisk køkken som et vitalt køkken, der kan blive en af fremtidens milliardindustrier. Tankerne blev præsenteret på Nordisk Køkken symposium den 18. – 19. november.

*Af Lonnie Hansen og Gitte Holler (CBS projektledere på symposiet)*

Der var trængsel og næsten alarm på Nordatlantens Brygge, da rundt regnet 150 mennesker stimlede sammen for at høre de bud, som de i alt 25 nordiske oplægsholdere havde på, hvilke potentialer der ligger gemt i det Nordiske Køkken. Blandt deltagerne var nordiske ministre og opinionsdannere indenfor gastronomi, nordisk fødevarerproduktion, forskning og undervisning. I alt 12 kokke fra de 8 nordiske lande var ligeledes til stede, dels for at lave maden til den store festmiddag torsdag aften, men ikke mindst til i fællesskab at forfatte et Manifest, der underskrevet af den alle skulle fungere som et sæt retningslinier og principper for det Nordisk Køkken i fremtiden. Manifestet, blev offentliggjort på symposiet, og efterfølgende serverede alle kokkene deres bud på et nordisk køkkens smagsoplevelser.

**Attraktionen ved et Nordisk Køkken**

De fire partnere bag projektet og den brede palet af oplægsholdere var udtryk for erkendelsen af, at et Nordisk Køkken – for at have substans – må skabes i et samspil.

**Center for Corporate Communication** var med, fordi visionen om et nyt Nordisk Køkken var oplagt og interessant at sætte på dagsordenen, og centret kunne med sit engagement medvirke til at skabe en manifestation af, hvad et Nordisk Køkken kan

indeholde og det potentiale, der kan være i at kommunikere med et attraktivt Nordisk Køkken.

Ole Thyssen, leder af centret, siger herom: *"Visionen om et nyt Nordisk Køkken har den kolossale fordel, at der er en indbygget attraktion for mange parter, og det er grunden til, at der er håb om at visionen slår an. Gastronomer får et nyt felt at boltre sig på, virksomheder kan udvikle nye produkter med høj kvalitet – og pris – politikere kan se en fordel i at Skandinavien også kommer på det gastronomiske verdenskort, og forbrugere kan se frem til pragtfulde overraskelser."*

På symposiet markerede han, at selve symposiet kun er en begivenhed, der sætter ord på muligheder og udfordringer. Bagefter kommer det hårde arbejde med at give visionen ben at gå på: *"Her ligger indsatsen: at give en idé ben at gå på. Det kræver lidenskab at påtage sig et arbejde, hvad enten lidenskaben ligger i pengene, den omhyggelige fremstilling, den tætte og komplekse smag, den lovkende karriere. Det kræver en ganske stor indsats for at gøre det nye Nordiske Køkken til virkelighed. Når man tør tro på den, skyldes det, at det er en idé, som har mange vindere og næsten ingen tabere."*

**Det hele udspringer af god smag**

På trods af et oplagt potentiale i industri, så var tanken at bevægelsen skulle udspringe fra køkkenet. Claus Meyer, projektleder og initiativtager, så fra starten det nordiske køkken som en enestående chance for at erobre en position som et af verdens store regionale køkkener: *"I Norden har vi langt bedre traditioner for samarbejde på tværs af landene og i utraditionelle samarbejds-konstellationer. Vi bør satse massivt på at udvikle nye komplekse, territoriebundne fødevarerprodukter og oplevelseskoncepter. Det Nordiske Køkken som superbrand er en realistisk vision, og det er i den forbindelse besnærende at tænke på, hvad Middelhavskøkkens omdømme har betydet, ikke kun for turismen, men også for afsætning af eksempelvis olivenolien. I Danmark ser vi for tiden muligheden folde sig tydeligst ud indenfor øl og kaffe, men vi har kun set toppen af isbjerget, og vi kan vælge offensivt selv at folde potentialet ud indenfor enhver fødevarer- og oplevelseskategori."*

Også den norske mad- og landbrugsminister, Lars Sponheim, så potentialet for et nordisk køkken i dets mulige smagsoplevelser – og især pga. forbrugers lyst til bedre madoplevelser: *"Alle kan spise sig mætte i dag i Norden, spørgsmålet er om vi kan spise os mætte på en mere spændende og avanceret måde? Jeg mener, at vi må omstille vores tankegang til at producere madoplevelser og madkvalitet, og at det er med denne tankegang at vi skal nærme os det nordiske køkken. Ingen er så villige til at betale for mad som i Norge, men forbrugere må sætte nye krav. Vi har tidligere haft tankegangen at Norge skulle være et land med en smag, men betragter man det nordiske køkken i forbindelse med de klimatiske forhold vi har, så er Norge jo ekstremt langt og har mange forskellige smage, og det burde også afspejle sig."*

**Det fremtidige Nordiske samarbejde**

Kokkene præsenterede torsdag eftermiddag manifestet og udtrykte stor taknemlig-

hed over at deltage i denne proces, og erkendte torsdag aften under festmiddagen at de vil følge symposiet op med et initiativ i Stockholm, hos den svenske kok Mathias Dahlgreen, til næste år. Men også fra andre områder kom positive tilkendegivelser og et ønske om at bringe visionen til live.

Erik Rasmussen, direktør på Huset Mandag Morgen, sagde: *"Tanken om et nyt nordisk køkken er enormt interessant, og vi er med. Men det er vigtigt at komme videre fra at have en ide og dette symposium. Det er vigtigt at udbrede kendskabet til mange, og det er ekstremt vigtigt at skabe partnerskaber og netværk og en synergi fra samspillet, så det kan blive en fælles nordisk satsning, og Innovationsrådet er med. Vi vil gerne samarbejde om at løfte denne opgave."*

Ebbe Lundgaard, formand for FDB og Coop Norden, greb også bolden og inviterede til samarbejde, da han sluttede sit oplæg: *"Jeg vil gerne sige tillykke med dette symposium og denne ambition. Og jeg har to invitationer til jer om at være med, hvis I vil have det. Det er vigtigt at bringe tanken om et nordisk køkken ud over denne eksklusive kreds, og vi har logistikken til at bringe ud til 5 mill. Vi vil meget gerne lave en kogebog, hvis I leverer opskrifterne herfra og med udgangspunkt i det dogme I her har præsenteret med manifestet. Vi vil gerne sælge den i vores butikker, hvis I vil tage opgaven op med os. Den anden invitation: for at modnes med opgaven, så vil vi sætte det nordiske køkken på som tema i vores butikker, her i efteråret har vi temauger om sundhed og ernæring over hele Norden, og der kan meget vel være plads til det nordiske køkken i denne proces. Vi kunne tage det op, i en kæde, i en enkelt butik, det kunne meget vel være IRMA. Det er vigtigt at vi tænker os om og starter i det små, men også at vi fastholder ambitionen om at bringe det ud til almindelige mennesker. Og vi er villige til at arbejde sammen med jer, hvis I har lyst til at arbejde sammen med os."*

**Manifest for  
DET NY NORDISKE KØKKEN**

Vi nordiske kokke finder tiden moden til at skabe et Nyt Nordisk Køkken, der i kraft af sin velsmag og egenart kan måle sig med de største køkkener i verden.

Det Ny Nordiske Køkken skal:

1. udtrykke den renhed, friskhed, enkelhed og etik, som vi gerne vil forbinde med vores region
2. afspejle de skiftende årstider i sine måltider
3. bygge på råvarer, som bliver særligt fremragende i vores klimaer, landskaber og vande
4. forene kravet om velsmag med moderne viden om sundhed og velvære
5. fremme de nordiske produkters og producenters mangfoldighed og udbrede kendskabet til kulturerne bag dem
6. fremme dyrenes trivsel og en bæredygtig produktion i havet og i de dyrkede og vilde landskaber
7. udvikle nye anvendelser af traditionelle nordiske fødevarer
8. forene de bedste nordiske tilberedningsmetoder og kulinariske traditioner med impulser udefra
9. kombinere lokal selvforsyning med regional udveksling af varer af høj kvalitet
10. invitere forbrugere, andre madhåndværkere, landbrug, fiskeri, små og store fødevarerindustrier, detail- og mellemlandere, forskere, undervisere, politikere og myndigheder til et samarbejde om dette fælles projekt, der skal blive til gavn og glæde for alle i Norden

## Begivenheder og personer

### Oktober

Evalueringsrapport om LPF's forskning modtaget fra de tre evaluatorer: Prof. Peter Scott, Kingston University, Prof. Björn Wittrock, Uppsala University og Prof. Rod Coombs, University of Manchester. Interesserede kan rekvirere rapporten hos Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk.

### 1. november

Kurt Jacobsen er udnævnt til professor med særlige opgaver i virksomhedshistorie.

### 1. november

Jakob Vestergaard har fået sit paper "The Asian crisis and the shaping of 'proper' economies" publiceret i Cambridge Journal of Economics, vol. 28, no. 6, 2004.

### 5. november

Ole Thyssen præsenterede sin nye bog "Genkendelsens under – en lille bog om iagttagelse", som blev udgivet på filosofiens 60 års fødselsdag d. 3. november. Efter præsentationen blev fødselsdagen markeret med en reception på LPF. ►

### 16. november

Nicolai Foss har sammen med Kirsten Foss fået paperet Value and Transaction Costs optaget i tidsskriftet Strategic Management Journal (SMJ), som af mange anses som verdens bedste ledelse og strategi journal.

### 30. november

MPA-dag, hvor 10 års jubilæet blev markeret bl.a. med præsentation af jubilæumsskriftet "Fra samfundsteori til hverdagskunst – Med MPA i bagagen" med bidrag fra MPA-dimittender gennem de seneste 10 år, hvor de giver deres refleksioner over ledelsespraksis. Antologien er redigeret af Dorthe Pedersen og Christian Tangkjær.

### 13. december

Ugens tilbud! "It's all about people" er et inspirerende foredrag af Irma's administrerende direktør Alfred Josefsen om praktisk ledelse med fokus på medarbejderes lyst til at skabe resultater, være engagerede og committede. Et foredrag for alle de studerende, som på et tidspunkt tror, at de vil udfylde en ledelsesfunktion. Kl.15-30-17-30, Solbjerg Plads 3, Deloitte & Touche auditoriet (s.10).

### 16. december

Holger Højlund forsvarer sin ph.d. afhandling "Markedets politiske fornuft". Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003", kl. 14-16, CBS, Solbjerg Plads 3, Deloitte & Touche auditoriet (s.10).

### 1. januar

Søren Barlebo Rasmussen tiltræder som Dekan på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur. Der holdes Nytårkur på sprog d. 10. januar kl. 15.

### 28. januar

Konference: Innovational Dynamics – How to Create Synergies and Avoid Conflict of Interests med bl.a. Dr. Shaker A. Zahra, Babson College, Dr. Alan Irwin, Brunel University og Frederiksbergs borgmester og formand for HUR Mads Lebech, kl. 13-16, Solbjerg Plads 3. Arrangementet bliver annonceret på [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk).

### 2. og 3. marts

TO UN-DO THE EVENT. Tema: Begivenheden, med bl.a. violinist og professor Paul Robertson og Professor Ole Fogh Kirkeby, Solbjerg Plads 3, aud. 2.01. Bl.a. med præsentation af Ole Fogh Kirkebys nye bog "Eventum Tantum", som udkommer på Samfundslitteratur, februar 2005. Arrangementet bliver annonceret via [www.cbs.dk/cal](http://www.cbs.dk/cal).



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](mailto:nyhedsbrev.lpf@cbs.dk)  
web: [www.mpp.cbs.dk](http://www.mpp.cbs.dk)

### *Ansvarshavende redaktør*

Søren Barlebo Rasmussen, [sbra.lpf@cbs.dk](mailto:sbra.lpf@cbs.dk)

### *Redaktion*

Anje Schmidt, [as.lpf@cbs.dk](mailto:as.lpf@cbs.dk)  
Kathrine Høeg, [kah.lpf@cbs.dk](mailto:kah.lpf@cbs.dk)  
Lonnie Hansen, [loh.lpf@cbs.dk](mailto:loh.lpf@cbs.dk)  
Steen Andersen, [sa.lpf@cbs.dk](mailto:sa.lpf@cbs.dk)

### *Abonnement*

Gratis tilmelding til LPF's nyhedsbrev på web: [www.mpp.cbs.dk](http://www.mpp.cbs.dk) eller pr. mail til [as.lpf@cbs.dk](mailto:as.lpf@cbs.dk).

### *Foto*

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull, Tao Lytzen, Henrik Strube 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: 1. marts  
Nr. 2: 1. juni  
Nr. 3: 15. september  
Nr. 4: 1. december