

”At være et modigt og innovativt universitet i et samfund under forvandling er en rød tråd i CBS’ udvikling.”

# Indhold

- 3 Bestyrelsesformandens beretning
- 4 Rektors beretning
  
- 9 Tema: Samspil mellem humaniora og samfundsvidenskab**
- 10 Asien – verdensøkonomiens nye centrum
- 11 Fokus på hele det amerikanske kontinent
- 12 Det nye Europa som forskningsobjekt  
– Center for Europaforskning
- 13 Det nye Europa som forskningsobjekt  
– Center for Europæiske Kulturstudier
- 14 Historisk perspektiv på erhvervslivet
- 15 Filosofi, der gør en forskel
- 16 Psykologi og økonomi hånd i hånd
- 16 Interkulturelt dobbeltjubilæum
  
- 19 Tema: Erhvervsliv, forskning og uddannelse i tæt samspil**
- 20 Strategisk vægt på partnerskaber
- 21 Alumni tættere på
- 22 Mødested for studerende og erhvervsliv
- 23 Udenlandske studerende tilfører værdi
- 24 Erhvervsforskning skaber vidennetværk
- 25 Virksomhedsudvikling gennem partnerskaber
  
- 27 Tema: Executive Uddannelser**
- 28 CBS Executive styrker sin internationale position
- 29 Kommunikation som strategisk fundament
- 30 Første Full-time MBA'er i mål
- 31 Udviklingsrejse i lederskab
- 32 Stort udbytte for masters på MBA BYG
- 32 Millionbevilling til Center for Ledelse i Byggeriet
  
- 35 Tema: Fokuseret satsning på innovation**
- 36 Det innovative og entreprenante universitet
- 37 Center for Knowledge Governance
- 38 Morgendagens innovation
- 38 Nye professorer styrker innovationsforskning
  
- 39 Styrket forskning i biotech business og innovation
- 40 Fremsynet forskning støtter virksomheders omstilling
- 41 Universitetet som innovationens vugge
- 42 Årets iværksætteruniversitet
- 43 Innovation og entrepreneurship kan læres
- 44 Velrenommeret forskningscenter i nye rammer
- 45 Forskning i international topklasse
- 46 I krydsfeltet mellem kreativitet og business
- 47 Innovativ filmkunst og ledelse
  
- 49 Tema: Business & Politics**
- 50 International Center for Business and Politics
- 52 Politisk kommunikation og ledelse i gråzoner
- 53 Nye brudflader som forskningsfelt
- 54 Fokus på dynamikken mellem politik og erhvervsliv
- 54 10 år med MPA
- 56 Rutiner og reformer på sundhedsområdet
  
- 59 Tema: Campusliv og studentermiljø**
- 60 Vokseværk
- 62 En broget buket af studenteraktiviteter
- 65 Fra eksamensbord til drømmejob
- 66 Bachelor i tre verdensdele
- 66 PIM-samarbejdet
- 67 CEMS-partnerskabet
- 69 Gold Sponsor på Academy of Management
  
- 71 Udnævnelser, priser og navne**
- CBS i tal**
- 72 Æresdoktor og adjungerede professorer
- 73 Priser til CBS
- 74 Gæsteforlæsere m.fl.
- 76 CBS i tal
  
- 82 Adresser
- 84 Kolofon

# Globaliseringens udfordringer



BESTYRELSESFORMAND ANDERS KNUITSEN

## Danmark i Top

Danmark topper på listen over lande, der skaber attraktive muligheder for erhvervslevet, viser en analyse fra The Economist, og vi har ligget stabilt placeret mellem de 10 bedste lande i verden i de senere års internationale undersøgelser af konkurrenceevne. Men der er ingen mulighed for at hvile på laurbærrene. Tværtimod skal der sættes endnu flere ressourcer ind på at udvikle, ændre og forbedre vores position netop nu, hvor det går bedst.

## Globalisering, innovation og kreativitet

Globaliseringen indebærer store udfordringer for alle etablerede økonomier. Hvad er dens arbejds- og beskæftigelsesmæssige konsekvenser? Hvordan påvirkes de små og mellemstore virksomheder? Hvordan skabes nye globale virksomheder? – er nogle af de spørgsmål, der rejses.

Hvis Danmark skal blive endnu mere konkurrencedygtig på den globale markedsplads som et førende vækst-, viden- og iværksættersamfund, skal der sættes på innovation og kreativitet. Områder, der er direkte formuleret i det nuværende regeringsgrundlag – og fulgt op med bl.a. Globaliseringsrådet med statsministeren for bordenden.

## Anvendelsesorienteret forskning

Med tætte relationer til alle typer virksomheder i Danmark, fra de nystartede iværksættervirksomheder til de etablerede internationale selskaber, skal CBS yde et markant bidrag til at skabe udvikling og vækst i fremtiden i det danske samfund. CBS har allerede mange initiativer, der be-

fordrer, at den virkelighed, virksomhederne oplever til hverdag, inddrages som vigtig empiri i den internationalt anerkendte forskning – og nok så vigtigt, at resultaterne samtidig kommer samfundet og ikke mindst de enkelte virksomheder til gode.

## CBS er med fremme

CBS er med fremme i samfundsudviklingen. Det bliver tydeligt, når man kaster et blik på den forskning og undervisning, CBS bedriver. Der er sammensat internationale forskerteams, skabt frugtbare netværk med centrale virksomheder og indgået globale uddannelsessamarbejder. Og der er både etablerede uddannelser inden for de vigtige innovative områder, og flere på vej, som skal honorere behovet for at ruste de studerende med en solid kombination af forretningsmæssige kernekompetencer og nye innovative tilgangsvinkler. På den måde kan fremtidens medarbejdere rustes til at møde globaliseringens udfordringer.

## - og er en vigtig samarbejdspartner i fremtiden

Der er ingen tvivl om, at CBS skal være en central aktør i denne udvikling – og at CBS med sin unikke bredde og tværfaglige profil, voksende udbud af engelsksprogede uddannelser, sine satsninger på nye forretningsområder og relationer til erhvervslevet skal være en vigtig samarbejdspartner for alle virksomheder, der i fremtiden tager globaliseringens udfordringer alvorligt.

# Vidensamfundet kræver innovative og modige universiteter



REKTOR FINN JUNGE-JENSEN

Globaliseringen stiller nye krav og forventninger til CBS' rolle i den nationale og internationale udvikling. Forskningen, uddannelserne og netværket skal ikke blot forankres i det danske samfund – men i stadig højere grad også i de internationale miljøer og globale markeder. Det er en af CBS' fornemste opgaver i disse tider at beherske balancen mellem at være solidt forankret i det danske vidensamfund, at være værdiskaber og meningsdanner nationalt, samtidig med at gøre sig gældende internationalt ved at levere forskning på højt niveau, tiltrække de bedste studerende og undervisere samt ruste de studerende til at gøre en forskel på det nationale og internationale arbejdsmarked.

## **Vækst i bredde, kvalitet og i risikovillighed**

Vejen frem er partnerskaber, dialog, netværk og alliancer – såvel nationalt som internationalt – med erhvervsliv, andre forskningsinstitutioner og -miljøer, for det er gennem disse videnuvekslinger, at bånd knyttes, erfaringer opnås og udviklingen sikres. Med over 300 partnerskaber internationalt er CBS mere og mere synlig på det globale landkort som en business school, der vokser både i faglig bredde, kvalitet og risikovillighed. Men også globalt kendt for noget særligt, nemlig den helt unikke kombination af samfundsvidenskabelige og humanistiske kompetencer og discipliner, der kendetegner uddannelser og forskning.

## **Internationale uddannelser**

Det stadig større fokus på det internationale samfund, den massive informations-

strøm og den stigende globale samhandel stiller nye og anderledes krav til de uddannelser, som universiteterne udbyder i fremtiden. Det er et vigtigt strategisk pejlemærke for CBS at være en aktiv medspiller i denne internationalisering og en attraktiv udbyder af studier, der både retter sig mod udenlandske studerende, men også ruste de danske studerende til det globale jobmarked. Og det gælder på alle niveauer, såvel bachelor-, kandidat-, ph.d.- og videreuddannelse. Den fokuserede satsning ses måske særligt på CBS Executive, der er oprettet som et selvstændigt område med en dekan og en direktør i spidsen.

Med fem engelsksprogede bachelorstudier, ni engelsksprogede kandidatuddannelser og fem engelsksprogede masterprogrammer, en Full-time MBA, et internationalt Summer University og en stor mængde engelsksprogede valgfag er CBS langt den største udbyder af uddannelser på engelsk blandt de danske universiteter.

## **CBS-studerende vinder internationale konkurrencer**

Også de studerendes evne til at begå sig internationalt er i fremdrift. CBS vinder flere og flere konkurrencer rundt om i verden. Alene i år har vi opnået flotte resultater på University of Southern California og McGill University Montreal – og nu allersene en førsteplads i CIBER MBA International Case Competition på University of Wisconsin, Madison.

Selv afholdt CBS i februar 2005 for 4. gang CBS Case Competition med deltagelse af business schools fra 12 lande i Amerika, Europa og Asien.

### Kvalitetsudvikling

CBS er EQUIS-akkrediteret – men dette europæisk baserede kvalitetsstempel gælder kun for fem år ad gangen. Derfor er der i hele 2004 arbejdet målrettet med en stor selvevalueringsrapport, som i maj 2005 er mundet ud i en reakkreditering. CBS deltager også i det europæiske ESMU Benchmarking Program, og hvor EQUIS måler og evaluerer CBS hele vejen rundt – vurderer benchmarkingerne niveauet på udvalgte områder og sammenligner det med andre universiteter i Europa. Begge kvalitetsstempler munder ud i en række anbefalinger, som CBS anvender til inspiration i den løbende kvalitetsudvikling og som grundlag for strategiske overvejelser.

### Konstant innovation

CBS har i en årrække haft en fokuseret satsning på innovation. Innovation er afgørende for konkurrenceevnen – og det uanset om man taler om Danmark som nation – eller om en organisation, en virksomhed eller et universitet. Evnen til at organisere og lede udviklingsprocesser, omsætte tekniske opfindelser til forretningsgrundlag, vurdere markedsmuligheder og risici, sikre og forhandle rettigheder og etablere nye forretningsområder er afgørende for vækst og velfærd i fremtiden. Og denne evne er for alvor kommet på dagordenen i takt med globaliseringen.

### Årets Iværksætteruniversitet 2004

CBS har stærkt fokus på at styrke iværksætterkulturen, -lysten, -evnen hos de studerende og blev i 2004 af Videnskabs-

ministeriet udnævnt til Årets Iværksætteruniversitet på baggrund af stemmerne fra 5.000 studerende landet over.

Vi har de senere år til stadighed udviklet undervisningen, så den, gennem praktikforløb, kurser i forretningsudvikling, tværfaglige læringsforløb og inddragelse af eksterne undervisere fra "real life", understøtter de studerendes kompetencer – men også ved fokuserede forskningsindsatser og gennem udvikling af nye forretningsområder, har CBS haft målrettet fokus på innovation.

I løbet af 2004/2005 er der ansat fire professorer inden for områderne: innovationsledelse og entrepreneurship, biotech business, teknologiledelse og operations management. Og flere vil følge i de kommende år.

### Oplevelsesøkonomi

Øget velfærd og fritid skaber grundlag for en betydelig økonomisk og beskæftigelsesmæssig vækst inden for områder som kultur, underholdning, oplevelser, turisme, luksusvarer, design og arkitektur.

CBS fokuserer på sammenhængen mellem de kreative kompetencer og miljøer på disse områder og de institutionelle, økonomiske og konkurrencemæssige udviklingsmuligheder.

Forskningen foregår på en række institutter og centre med et tyngdepunkt på "Imagine.. -Center for Creative Industries" med over 20 forskere tilknyttet og i et tæt samarbejde med forskellige brancher og virksomheder.

BSc in Service Management er fokuseret på oplevelsesøkonomiske områder, og

design-management, ledelse af kulturinstitutioner og kreative virksomheder, kunst og økonomi, turisme og regionaludvikling er eksempler på områder, der indgår i en række af CBS' uddannelser.

### Virksomhed og Politik

Ændrede grænseflader mellem stat og marked, mellem virksomhed og offentlig og international regulering skaber behov for øget forskning og ændrede uddannelser.

Forståelsen af komparative politiske systemer er afgørende for udviklingen af en regions internationale konkurrenceevne og for virksomhedernes muligheder for at kunne agere i en kompleks og heterogen verden.

Med etableringen af International Center for Business and Politics er der taget et afgørende skridt mod et forskningsmiljø på internationalt topniveau.

På uddannelsessiden lanceres i 2005 en ny engelsksproget bacheloruddannelse i International Business and Politics, en ny type kandidatuddannelse, Cand. soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse samt Master in Health Management.

### Universiteterne skal være modige

Mangfoldigheden, risikovilligheden og lysten til at eksperimentere er vigtige i dag. Universiteterne skal ikke være bange for at gå nye veje og være dét sted, hvor samfundets udfordringer kan blive gennemspillet. Et moderne universitet i dag er en slags simulator eller en rugkasse for nye ideer, hvor processen kan følges på tæt hold. Et tæt samarbejde med omverdenen sikrer

samtidig den løbende videnuudveksling og gensidige inspiration.

Det har i året, der er gået, været en rød tråd i CBS' udvikling. Og det vil også være centralt i årene, som kommer. At være modige og innovative i et samfund under forvandling. At uddanne kandidater, der er handlekraftige tænkere, og som kan sørge for, at Danmark stadig kan være blandt verdens mest konkurrencedygtige samfund.

#### **Forventninger til de næste år**

I løbet af 2005 fastlægges den strategi for CBS, der skal danne udgangspunkt for udviklingskontrakten med ministeriet 2006-09.

Internationalisering, partnerskab med erhvervslivet og det lærende universitet vil stadig være centrale strategiske pejlemærker, men udviklet under hensyntagen til de udfordringer, globaliseringen stiller universiteterne overfor.

Den danske regerings erklærede mål om en markant øget indsats på videregående uddannelser og forskning synes at åbne muligheder for en videreudvikling af de indsatser, som er foretaget på CBS i de seneste år inden for eksempelvis innovation og lederskab, oplevelsesøkonomi, informatik, virksomhedskommunikation samt virksomhed og politik.

Nye uddannelser forventes at bidrage til en fortsat udvikling i antallet af ansøgere, ligesom antallet af udlændinge fortsat vil være voksende uanset indførsel af betaling fra efteråret 2006 for visse grupper.

Ibrugtagningen af bygningerne på Solbjerg Campus og Porcelænsgrunden vil

være gennemført ved årsskiftet 2005-06, og CBS vil herefter være samlet på Frederiksberg.

De videre planer omfatter på Porcelænsgrunden:

- et internationalt kollegium på 100 værelser indrettet i en gammel produktionsbygning (sommeren 2006)
- ombygning af Royal Scandinavia's råvarebygning direkte til Frederiksberg Have (2007)

På Solbjerg Campus:

- istandsættelse af det fredede vandtårn
- opførelse af Executive Education Center
- opførelse af studenterhus
- opførelse af internationalt kollegium for studerende og gæsteprofessorer

Til realiseringen af de sidstnævnte projekter kræves der betydelig støtte fra sponsorer.

I 2004 har CBS atter oplevet stor velvilje fra fonde, virksomheder og enkeltpersoner. Uden denne havde det ikke været muligt at realisere en lang række ekstraordinære projekter og aktiviteter, der har bidraget markant til forskningen og uddannelserne. Vi er dybt taknemmelige for denne støtte.

Det er vores håb, at det i de kommende år vil være muligt at samle midler til udbygningen af Solbjerg Campus og således skabe rammer om et forsknings- og uddannelsesmiljø i international topklasse.



- 10 Asien – verdensøkonomiens nye centrum
- 11 Fokus på hele det amerikanske kontinent
- 12 Det nye Europa som forskningsobjekt – Center for Europaforskning
- 13 Det nye Europa som forskningsobjekt – Center for Europæiske Kulturstudier
- 14 Historisk perspektiv på erhvervslivet
- 15 Filosofi, der gør en forskel
- 16 Psykologi og økonomi hånd i hånd
- 16 Interkulturelt dobbeltjubilæum



# Samspil mellem humaniora og samfundsvidenskab

Et samfund i konstant forandring kræver også konstante nyskabelser i udbuddet af uddannelser, ikke mindst set i lyset af globaliseringen og den øgede konkurrence, som stiller stadig større krav om kreativitet og innovation. At skabe resultater i dag kræver viden og kompetencer på felter ud over det økonomiske, og sammenlægningen af humaniora og samfundsvidenskab er en nødvendig forudsætning for at forstå og forholde sig til de nye sammenhænge og rationaliteter, der præger videnssamfundet.

Det erhvervsøkonomiske Fakultet og Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur supplerer hinanden på tværs af traditionelle faggrænser og udfordrer væntetænkningen for erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige problemstillinger. En frugtbar dynamik mellem meget forskellige fagligheder betyder, at fagområderne gensidigt udfordres og beriges i samspillet.

At udnytte globaliseringens muligheder forudsætter en dybtgående forståelse af samfundsmæssige, sproglige, kulturelle og politiske forhold på den internationale scene – ikke mindst, hvad angår verdens vækst- og udviklingsområder. CBS prioriterer uddannelsen af kandidater med såvel solide sproglige kompetencer som en differentieret samfundsforståelse og har som fundament for undervisningen styrket områdeforskningen og etableret centre med fokus på Asien, Europa og det amerikanske kontinent.

De globalt set unikke kombinationer af samfundsvidenskabelige og humanistiske kompetencer resulterer i kandidater, som er attraktive på arbejdsmarkedet og skaber samtidig en forskningsmæssig styrkeposition. De mange utraditionelle fagområder og den intellektuelle diversitet er udtryk for CBS' spændvidde inden for forskning og uddannelse. Udfordringen er løbende at spænde over både pluralisme og den nødvendige fokusering for at sikre en høj forskningsstandard. I kraft af sin størrelse har CBS dog gode muligheder for at opnå kritisk masse på flere områder end blot inden for de traditionelle discipliner.

Det er et led i strategien at bevæge sig på kanten af det kendte og af, hvad business schools sædvanligvis beskæftiger sig med, for rummelighed og faglig mangfoldighed er en nødvendig forudsætning for at favne videnssamfundets mange komplekse problemstillinger.

# Asien – verdensøkonomiens nye centrum

**Asien byder på de største forretningsmuligheder i verden i dag**

**– og miljøet for Asienforskning og -uddannelse er på vej til at blive det største i Norden.**

“Asien er den mest dynamiske del af verden i dag, og udviklingen har flyttet centrum for verdensøkonomien, hvad angår handel, investeringer og outsourcing. Især Kina er en magnet, der bevirker en afgørende forskydning i den globale økonomi, som faktisk i høj grad defineres af, hvad der sker i Kina og det øvrige Asien,” fastslår professor Kjeld Erik Brødsgaard, leder af Asia Research Centre (ARC).

For såvel store som mellemstore virksomheder er det en strategisk nødvendighed at være i Asien – primært stadig for produktionsvirksomheder, men i stigende grad flyttes også forsknings- og udviklingsaktiviteter, fx inden for medicinalindustrien.

## Forskningen styrkes

ARC intensiverer aktiviteterne i takt med den skelsættende udvikling. Der afholdes hyppige gæsteforelæsnings- og seminarer med ledende udenlandske Asienforskere, og i efteråret gik startskuddet for en forelæsningsrække med asiatiske ambassadører i Danmark. Den kinesiske og den japanske ambassadør lagde ud efterfulgt af Indiens og Koreas ambassadører i foråret. ARC planlægger endvidere en international konference om Corporate Social Responsibility i Asien og har holdt et internationalt symposium om Partiets rolle i den kinesiske reformproces.

Asia Research Centre har i 2004 fået tilknyttet to fremtrædende gæsteforskere, som bidrager til at styrke den faglige profil, nemlig Tony Fang fra Stockholms Universitet og Peter Nolan fra Cambridge University. Peter Nolan står bl.a. i spidsen for et stort anlagt internationalt forskningsprojekt, China Big Business Programme, som CBS er inviteret til at deltage i. Programmet samler senior executives fra ledende kinesiske og vestlige firmaer til regelmæssige møder og seminarer. Det omfatter ligeledes et China Executive Learning Programme, der giver højtstående kinesiske regeringsembedsmænd og fremstående CEO's fra Kinas 160 største

virksomheder mulighed for et studieophold ved partneruniversiteterne.

Pr. 1. januar 2005 er der skabt rammer for at styrke forskningen yderligere, idet CBS sammen med Københavns og Lunds Universiteter er indtrådt i ejerkredsen af Nordisk Institut for Asienstudier (NIAS), der hidtil har været ejet alene af Nordisk Ministerråd. Engagementet i NIAS udspringer bl.a. af behovet for at skabe synergi og sikre Asienforskningen i Øresundsregionen international tyngde. NIAS fortsætter som et fagligt uafhængigt institut med egen bestyrelse og har til huse på KU.

## Asian Studies Programme

### – med kinesisk

Hver 6. dag flytter en dansk virksomhed aktiviteter til Kina, og Kina har overtaget USA's rolle som det land, der tiltrækker flest udenlandske investeringer. Kina har desuden i 2004 overhalet Japan som verdens 3. største udenrigshandelsnation. Som konsekvens af Kinas stadig stigende betydning har CBS siden efteråret 2003 udbudt kinesisk sprog på lige fod med japansk. På Asian Studies Programme læser de studerende enten kinesisk eller japansk i kombination med tværfaglige studier af asiatiske handelsstrukturer, -kulturer og -praksis. Asian Studies Programme omfatter hele Sydøstasien, men det primære fokus er på Kina og Japan.

CBS er desuden af det kinesiske undervisningsministerium blev udvalgt til at stå for den kinesiske ækvivalent til den engelske Toefl-test, dvs. at CBS nu har ansvaret for at gennemføre den officielle standardprøve i kinesisk sprog i Danmark.

### ■ Kontakt

Centerleder, professor  
Kjeld Erik Brødsgaard  
Tlf: 3815 2444  
E-mail: keb.int@cbs.dk

**Per Jørgensen, direktør, A.P. Møller**

### – Mærsk A/S:

“Asia Research Centre møder et væsentligt behov fra danske virksomheder med engagement i Asiens vigtigste økonomier, specielt Kina, med hensyn til faktiske oplysninger, rådgivning og ikke mindst inspiration.”



ASIA RESEARCH CENTRE STÅR FOR UDGIVELSEN AF THE COPENHAGEN JOURNAL OF ASIAN STUDIES, DER ER SKANDINAVIENS FØRENDE TIDSSKRIFT OM UDVIKLINGEN I DET MODERNE ASIEN. DET UDKOMMER TO GANGE ÅRLIGT OG HAR Gennem de seneste år haft en stigning i antallet af abonnenter.

### EKSPERTISE VED UDLANDSBESØG

I forbindelse med statsministerens besøg i Kina i foråret 2004 udarbejdede Asia Research Centre i samarbejde med udenrigsministeriet et baggrundspapir om perspektiver og udfordringer for den økonomiske udvikling i Kina frem til 2030. På tilsvarende måde deltog ARC i samarbejde med DI i forberedelserne til dronningens besøg i Japan i efteråret.

### ASIA BUSINESS FORUM

Som en yderligere styrkelse af fokus på Asien eksisterer Asia Business Forum som et selvstændigt initiativ etableret i samarbejde med erhvervslivet og Asia House Fonden. Asia Business Forum afholder jævnligt seminarer og workshops på klubbasis for erhvervslivet og understøttes forskningsmæssigt af Asia Research Centre.

# Fokus på hele det amerikanske kontinent

**Flyvende start for det nye Center for Amerikanske Studier med velbesøgte arrangementer om det amerikanske valg.**

“Det er ofte forskellene, der springer i øjnene først. Men der er – og har altid været – ekstremt tætte forbindelser mellem Nord- og Sydamerika, og der foregår løbende en især økonomisk integrationsproces. Amerika er meget andet og mere end blot USA, og man er nødt til at vurdere mange problemkomplekser på det amerikanske kontinent i sammenhæng. Derfor favner Center for the Study of the Americas både Canada, USA, Mexico, Mellemerika, Sydamerika og Caribien,” fortæller centerleder, lektor Niels Bjerre-Poulsen.

## Spotlight på præsidentvalget

Efter starten i april har aktiviteterne naturligtvis i høj grad været drevet af det amerikanske præsidentvalg. I maj stod centret således i samarbejde med den amerikanske ambassade for konferencen “US Elections 2004: Personalities, Policies and Perspectives”, hvor en lang række internationale USA-eksperter talte om forskellige dimensioner af valget. Og i september var CBS rammen for et seminar om de historiske, økonomiske, moralske og mediemæssige aspekter af valget. Seminaret var samtidig startskud for et samarbejde med CNN, der fremover vil føre til flere arrangementer.

Den amerikanske historiker, professor John Milton Cooper fra University of Wisconsin, holdt i oktober en gæsteforelæsning, hvor han sammenlignede valgkampene i 1912 og 2004. Valgkampen i 1912 blev fremhævet som den bedste nogensinde, og Cooper reflekterede over, hvilke emner og kvaliteter hos kandidaterne til præsidentposten, der kan bringe de bedste sider frem i det amerikanske

demokrati. Med seminaret “What now? The Implications of The US Elections 2004” satte centret i november punktum for valget og belyste bl.a. spørgsmålet om, hvad konsekvenserne af krigen mod terrorisme og en radikal økonomisk politik vil betyde for både USA og Europa.

## Indsigt i Latinamerika

I efteråret stod centret for en forelæsningsrække under overskriften “Insights on Latin America”, hvor gæsteforelæsere talte om Latinamerikas unge demokratier, Caribiens historie og om, hvordan virksomheder kan få succes i Latinamerika.

“Efter en periode helliget det amerikanske valg skal vi nu til at opdyrke relationer til både udviklingsorganisationer og erhvervsorganisationer. Vi vil bl.a. gerne formidle viden om erhvervsmulighederne i Latinamerika, som hidtil kun har tiltrukket store, internationalt orienterede virksomheder,” siger Niels Bjerre-Poulsen.

Centret har indledt et samarbejde med Dansk Industri, som i marts 2005 afholdt et arrangement om det latinamerikanske marked, hvor lektor Jan Gustafson talte om de sproglige og kulturelle barrierer for dansk erhvervslivs muligheder. Flere af centrets forskere har desuden fungeret som konsulenter i forbindelse med bistandsarbejde, og i løbet af foråret udsendes det første af en række newsletters.

## Miljø for latinamerikanister

“Latinamerika er meget andet end fattigdom og folklore, og det er vores ambition at blive det samlingspunkt i Danmark, som kan tiltrække både forskere,

studerende og andre med interesse i det amerikanske kontinent. Især er der mangel på et miljø, hvor de latinamerikanske dimensioner kan udfoldes,” understreger Niels Bjerre-Poulsen.

Første skridt er taget i maj 2005, hvor centret samlede de danske latinamerikanister til et seminar med titlen “Utopia, Memory and Globalization – political and cultural perspectives on Latin America”.

Centret har desuden en større konference i støbeskeen. Den vil fokusere på selve begrebet “The Americas” og bidrage til definitionen af det felt, som flere og flere internationale forskningsmiljøer begynder at vise interesse.

## Kontakt

Centerleder, lektor Niels Bjerre-Poulsen  
Tlf: 3815 3170  
E-mail: nbp.eng@cbs.dk

## ADVISORY BOARD

Philip Davies, professor, The Eccles Centre for American Studies, British Library  
Anne Mette Højler, eksportkonsulent, Dansk Industri  
Niels Lindvig, journalist og redaktør, DR Orientering  
Jørgen Bardenfleth, dir., Microsoft Danmark  
Anita Hugau, ambassadør, Santiago, Chile  
Marie Mønsted, sekretariatschef, Danmark-Amerika Fondet & Fulbright Kommissionen  
Birgit Philipp, advokat, Forum Advokater  
Poul Erik Skammelsen, journalist, TV2

## ADJUNGERET AMERIKANER

I forbindelse med indvielsen af centret blev George Sanchez, University of Southern California, udnævnt til adjungeret professor. Sanchez' tiltrædelsesforelæsning “Natives and Aliens: Drawing Boundaries of Race and Nation in Urban America” tog udgangspunkt i hans studier af Boyle Heights kvarteret i Los Angeles og den måde, hvorpå interaktionen mellem forskellige indvandrergrupper her har assimileret dem i det amerikanske samfund.



MARTIN KRASNIK FRA DR (I FORGRUNDE) VAR MODERATOR VED SEMINAR MED CNN OM VALGET I USA.

# Det nye Europa som forskningsobjekt

Center for Europaforskning og Center for Europæiske Kulturstudier er to væsentlige forskningsfora, som supplerer hinanden og tilsammen udgør rammen for studierne af Europa. Center for Europaforskning har en overordnet tværfaglig tilgang med fokus på økonomi, politik, kultur, historie og jura, mens Center for Europæiske Kulturstudier bl.a. fokuserer på litteratur og kunst samt virksomhedshistorie.

## Center for Europaforskning

“Europa spiller i dag en langt større rolle i danskernes hverdag og bevidsthed end for blot en generation siden. Og at forstå det nye Europa kræver kendskab til den historiske, politiske, juridiske, kulturelle, religiøse og etiske udvikling på tværs af grænser og geografi. Derfor er Europa et naturligt og nødvendigt studieobjekt, som kan tilføre det danske samfund upolitisk information og dokumentation om vores verdensdel,” siger centerleder, professor Michael Herslund.

Ved at anlægge en sproglig, lingvistisk vinkel på de mange facetter af Europaforskningen og dermed placere Europastudier stærkt i skæringspunktet mellem humaniora og samfundsvidenskab adskiller det nye center sig fra mange lignende centre. Kernen i forskningen er det overordnede projekt “Europæisk integration og diversitet – kulturelle, politiske og juridiske aspekter”, som består af i alt otte individuelle temaer som fx national identitet, magtens legitimering, moral og internationale relationer, juridiske kulturer samt udvidelsen af EU.

### International sommerskole om Europa

I samarbejde med KU, RUC og Malmö Högskola udbød Center for Europaforskning i august 14 dages sommerskole på CBS om Europa og EU's fremtid. Der var fuldt hus med 30 kandidat- og ph.d.-studerende fra 16 forskellige lande lige fra Kina til Brasilien. Programmet var spækket med spændende forelæsere og bød også på et par dages rollespil, hvor de studerende hver blev tildelt en rolle som en kendt,

ledende politiker fra et EU-land eller fra EU-Kommissionen. “Politikerne” skulle herefter på et imaginært topmøde tage stilling til bl.a. Tyrkiets optagelse i EU.

Succesen gentages med et lignende sommerkursus i 2005 med overskriften “Changing Europe – divided or united union?”.

### Aktiviteter i støbeskeen

“Danskere er relativt underrepræsenteret i EU's organer, muligvis fordi vi i Danmark ikke tilbyder forberedelseskurser til EU's tests i forbindelse med ansættelser. Det vil vi forsøge at råde bod på – i første omgang i form af et pilotprojekt, hvor vi i øjeblikket forhandler med den franske ambassade om i fællesskab at søsætte et forberedelseskursus delvis på fransk,” fortæller Michael Herslund.

Kurset bliver af ca. en måneds varighed og udbydes i henhold til EU's ansættelsesterminer. Det første afholdes formentlig i 2006, og derefter er det planen at udvide udbuddet med kurser på andre sprog.

I samarbejde med Centre Robert Schuman i Luxembourg og Lucian Blaga Universitetet i Sibiu i Rumænien har Center for Europaforskning taget de indledende skridt til at udbyde en international Master in European Studies. Luxembourg og Sibiu er udnævnt til europæiske kulturhovedstæder i 2007, og hensigten er at udbyde den nye uddannelse på dette tidspunkt.

### ■ Kontakt

Centerleder, professor Michael Herslund  
Tlf: 3815 3280  
E-mail: mh.first@cbs.dk

### Lykke Friis, Europapolitisk chef i Dansk Industri, adjungeret professor, CBS:

“Viden om EU og Europa er en mangelvare i Danmark. Og det er et problem, fordi Danmark ikke længere kan nøjes med at spille på hjemmebane. Faktisk er Europa nu stort set blevet synonym med Danmarks hjemmemarked, og for at kunne agere her er det nødvendigt at forstå spillet mellem virksomheder, interesseorganisationer og nationalstater, og det kræver bl.a. forståelse for både kulturen, sproget, den økonomiske politik, og hvordan EU træffer beslutninger.”

### ADJUNGERET AMBASSADØR

I forbindelse med den officielle åbning af Center for Europaforskning i september blev Poul Skytte Christoffersen udnævnt til adjungeret professor inden for områderne sprog, kommunikation og kultur. Poul Skytte Christoffersen er Danmarks ambassadør i Rom og repræsenterer i kraft af sin fortid som bl.a. kabinetsdirektør i Generalsekretariatet for EU's ministerråd og som Danmarks faste repræsentant ved EU en kolossal viden om EU, EU's institutioner plus alt det, der foregår i korridorene. Poul Skytte Christoffersen fungerer som permanent sparringspartner for centret, der nyder godt af hans vidtforenede europæiske kontaktnet.



HISTORIKEREN JOACHIM LUNDS (TIL HØJRE) DELTAGELSE I CENTER FOR EUROPÆISKE KULTURSTUDIER ER ET GODT UDTRYK FOR BROBYGNINGEN MELLEM SAMFUNDSDVENS KAB OG HUMANIORA. HER SAMMEN MED CENTERLEDER PER ØHRGAARD (TIL VENSTRE), INSTITUTLEDER PÅ FIRST, ANETTE VILLEMØES, OG REKTOR FINN JUNGE-JENSEN.

## Center for Europæiske Kulturstudier

“En opgørelse viser, at europæiske imperier kontrollerede næsten 85 pct. af verden i 1914. Europas magt varede som bekendt ikke ved, men ikke desto mindre er det ideer opstået i Europa, der formelt danner grundlag for nutidens såkaldte verdenssamfund. Men disse ideer og værdier lever ikke af sig selv – de skal ikke kun plejes, men også studeres, defineres og kritiseres. For set i globaliseringens lys er det en god ide at aktivere viden og indsigt i de processer, som har fundet sted ikke alene i ens eget land, men også i den verdensdel, man hører til i. Det giver bedre overblik over, hvilke kort man har at spille med i fremtidens globaliserede verden.” Sådan beskriver professor og centerleder Per Øhrgaard baggrunden for det nye center, som blev åbnet i december.

Ved åbningen forelæste professor ved Århus Universitet, Peter Ulf Møller, om kontinuitet og konstruktion i europæisk kultur. Han beskrev kultur som en slags software, som mennesket bruger til at forme sit livs løbende data med, og som hele tiden skal geninstalleres. Den europæiske kultur blev sammenlignet med en enorm harddisk med en fantastisk lagerkapacitet, som bestandig ændres og udvikles. Harddisken tilbyder perspektiv og kendskab til de fælles rødder og særlige koder, der gør det muligt at forstå og gebærde sig i europæisk kultur – men som ikke giver megen mening for en buddhist i Bagindien, som Peter Ulf Møller sagde.

### Nationalt og internationalt samarbejde

“Som nydannet center agter vi at trække på alle de kræfter både internt på CBS

og fra andre forskningsmiljøer i ind- og udland, som kan bidrage til at belyse emner på vores felt. Omvendt håber vi ligeledes at kunne inspirere andre – også selvom deres primære fokus ikke er Europaforskning,” siger Per Øhrgaard. Han understreger, at ingen af de to Europa-centre kun vil beskæftige sig med sin egen kerne, men at de hver især vil udvikle de emner og kontaktpåklædninger, de er bedst til, og at de sammen skal videreudvikle de europæiske studier.

“Hidtil har europæiske studier udelukkende været et tilbud til sprogstuderende, men vi forestiller os, at vi på lidt længere sigt skal udforme en variant, som er relevant for de studerende på Det erhvervsøkonomiske Fakultet,” fortæller lektor Joachim Lund, som selv er kommet fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi for at deltage i opbygningen af det nye center.

“Som historiker er afstanden mellem samfundsvidenskab og humaniora ikke stor. Jeg har tidligere beskæftiget mig med samtidshistorie samt økonomisk og politisk historie, hvor de to videnskaber jo i høj grad griber ind i hinanden, og jeg oplever i stigende grad, at grænsen mellem dem udviskes. Også her på centret vil vi bygge bro mellem humanistisk og samfundsvidenskabelig teori og metode,” siger Joachim Lund.

■ Kontakt  
Centerleder, professor Per Øhrgaard  
Tlf: 3815 3226  
E-mail: poe.first@cbs.dk

### Uffe Østergaard, Jean Monnet professor og leder af Afdeling for Holocaust- og Folkedrabsstudier, Dansk Institut for Internationale Studier:

“Den kulturelle basis for det europæiske samarbejde diskuteres i øjeblikket intenst. Vi kan derfor ikke få for megen forskning i europæisk kultur, især ikke på et tidspunkt hvor den humanistiske forskning på universiteterne føler sig trængt, samtidig med at samfundet råber på mere viden om kultur, identitet og historie. De gamle spørgsmål kan dog ikke besvares nationalt, som nogle synes at tro, men skal besvares komparativt inden for en kulturkreds med fælles træk.”

### SYMPOSIUM OG FORELÆSNINGER

I foråret 2005 er Center for Europæiske Kulturstudier vært ved flere gæsteforelæsninger, bl.a. kommer professor Hartmut Berghoff fra Georg-August Universität i Göttingen og taler om økonomisk historie som kulturhistorie. Og til september planlægges et internationalt symposium om “Europa 1945” set fra nutidens perspektiv. For at øge forståelsen af udviklingen siden krigen og diskutere forudsigelighed contra forudsigelighed vil dagsordenen være håb, frygt og fremtidsplaner ved krigens afslutning.

# Historisk perspektiv på erhvervslivet

**Center for Virksomhedshistorie oplever stigende interesse for at få skrevet virksomhedernes historie af en uvildig pen.**

“En virksomheds historie kan vinkles og skrives på mange forskellige måder. Når en virksomhed kommer til os, betinger vi os fri adgang til alle arkiver og står fast på vores forskningsmæssige integritet. Virksomhederne får derfor en ikke-friseret version af deres fortid, og det bruger mange bl.a. til at styrke deres image som en moderne og åben virksomhed,” fortæller nyudnævnt professor Kurt Jacobsen, dr. phil. og leder af Center for Virksomhedshistorie.

Den øgede historiske bevidsthed i erhvervslivet vidner om, at fortiden ikke kun er interessant som en god historie, men i høj grad også er relevant til forståelse og perspektivering af den nutidige udvikling. Som fagdisciplin er virksomhedshistorie en kombination af humaniora og samfundsvidenskab, der forbinder virksomhedens udvikling med samfundsperspektivet. Det skaber en dybere forståelse af dynamikken i samfundsudviklingen og åbner samtidig for nye strategiske og ledelsesmæssige muligheder i erhvervslivet.

## Fra viden til værdi

Aktuelt har centret indledt et projekt om Teknologisk Institut i anledning af 100-års jubilæet i 2006. Det skal dokumentere den historiske rolle, som instituttet har spillet gennem sin formidling af teknologi og viden til især små og mellemstore virksomheder til gavn for dansk industris konkurrenceevne. Projektet udføres af lektor, ph.d. Søren Federspiel og ph.d.-studerende Steen Andersen.

Et lignende perspektiv – fra viden til værdi – har et projekt om Force Technology (tidl. Svejscentralen), hvor fokus ligger på virksomhedens tilpasning til og aktive rolle i den samfundsmæssige forandringsproces fra industri-baseret til videnbaseret økonomi. Denne historie skrives af lektor, ph.d. Lars Heide.

## Virksomhedskultur i Falck

Også Falck har i anledning af sit 100-års jubilæum i 2006 ønsket en forskningsbaseret fremstilling af sin historie. Hovedvæg-

ten ligger på udviklingen efter 1988, hvor forsikringskoncernen Baltica købte selskabet, og Falck efter en række spektakulære akkvisitioner blev verdens næststørste sikringskoncern, Group4 Falck.

I 2004 blev Falck udskilt fra den globale koncern og gendannet som dansk-baseret redningsvirksomhed. Bogen vil fokusere på den historiske kerneforretning og stærke virksomhedskultur, der i dag danner grundlaget for det “nye” Falck. Bogen skrives af Kurt Jacobsen og adjungeret professor, historiker Søren Mørch.

## Danmarks 100 største virksomheder

I foråret forsvarede adjunkt Martin Iversen sin ph.d.-afhandling om udviklingen i GN Store Nord's strategi, organisations- og ledelsesstruktur. Afhandlingen, der – sponsoreret af GN Store Nord – netop er publiceret internationalt på CBS Press, følges nu op af et forskningsrådsfinansieret projekt, hvor Martin Iversen undersøger de 100 største danske virksomheders udvikling efter 1970.

Projektets grundlæggende antagelse er, at udviklingen i dansk økonomi ikke længere er baseret på små og mellemstore virksomheder, men at dynamikken er båret af de store og største virksomheder.

## Lys over mørke år

Det stort anlagte, tværinstitutionelle forskningsprojekt om besættelsestidens erhvervsmæssige forhold er forankret på centret. En særbevilling på finansloven på fem mio. kr. i 2000 blev startskuddet til projektet, der nu er i den afsluttende fase. Det forventes at udmunde i to ph.d.-afhandlinger, en disputats, en bog og en række artikler. Projektledelsen varetages af professor, dr. phil. Ole Lange.

## Internationalisering

Centret har på få år udviklet sig til et af verdens største forskningsmiljøer i virksomhedshistorie, og den internationale anerkendelse har udviklet sig tilsvarende. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at centret

i 2006 er vært for den årlige kongres i European Business History Association.

I det hele taget satses stærkt på internationalisering. Professor, dr. phil. Per Henning Hansen er således 2004-05 gæsteprofessor på University of Berkeley i Californien, hvor han bl.a. skriver en bog om dansk møbelindustri og en bog om udviklingen i den skandinaviske banksektor. Begge bøger vil udkomme på internationale universitetsforlag.

## Kontakt

Centerleder, professor, dr. phil.  
Kurt Jacobsen  
Tlf: 3815 2523  
E-mail: kj.lpf@cbs.dk



ADJUNKT MARTIN IVERSEN  
AFHANDLING OM GN STORE  
NORD, UDGIVET PÅ CBS PRESS.

## INTERNATIONAL EVALUERING

Den internationale anerkendelse af Center for Virksomhedshistorie kommer til udtryk i en international evaluering, gennemført sommeren 2004 af forskere fra hhv. Kingston University, Manchester School of Management og Uppsala University. Centret blev meget positivt vurderet, bl.a. som “...a group of committed and highly competent researchers, well respected by their peers, with high visibility in the international scholarly community and also increasing their international engagement in institutional terms. (...) CBS has every reason to take pride in the achievements of the group.”



SOM NOGET GANSKE USÆDVANLIGT FOR DEN TYPE  
UDGIVELSER BLEV PROFESSOR OLE FOGH KIRKEBYS  
BOG I JANUAR MÅNEDENS BOG I BØRSENS BOGKLUB.

# Filosofi, der gør en forskel

## Når økonomi og filosofi går i clinch med hinanden udfordres fagområderne gensidigt og bliver til noget andet og mere.

“Filosofi er en refleksion over såvel omverdenen som os selv. Filosofi går på tværs af alle videnskaber og tillader at tænke ud over de umiddelbare rammer og grænser samt at forstå og forholde sig til forskellige rationaliteter. Derfor kan filosofi tilføre økonomien nogle dimensioner, som erhvervslivet kan bruge i navigationen mellem de nye udfordringer, der udspringer af løbende forandringer i omverdenen.” Det siger Sverre Raffnsøe, professor i ledelsesfilosofi og studieleder for HA(fil.) og cand. merc.(fil.).

Uddannelsen var meget kontroversiel, da den startede i 1996. Med et årligt optag på ca. 100 studerende er den i dag blandt de største filosofiuddannelser i Danmark. Både HA(fil.) og cand. merc.(fil.) er meget innovative studier, der er under løbende udvikling, og hvor de studerende i høj grad selv skaber deres egen profil og deres egen integration af erhvervsøkonomi og filosofi. Målet er at uddanne refleksive praktikere, som er i stand til at orientere sig i sammenhænge, der virker umiddelbart uforståelige, og som kan navigere i krydspreset mellem forskellige rationaliteter, fx miljø, etik, velfærd og økonomi.

### Værdi som humant produkt

“At opnå gode økonomiske resultater kræver i dag, at man også kan operere uden for rent økonomiske kategorier. Værdiskabelse og velfærdsudvikling kobles i stigende grad til det menneskelige, og værdi begynder at blive et humant produkt, fx i form af viden og kultur. At tænke humaniora og samfundsvidenskab sammen bliver simpelt hen en forudsæt-

ning for at gribe og forholde sig til de nye sammenhænge, der opstår i videnssamfundet,” understreger Sverre Raffnsøe.

På Institut for Ledelse, Politik og Filosofi er en gruppe på ca. 20 forskere organiseret omkring det fælles tema “Ledelsesfilosofi”. Gruppen arbejder overordnet med den sociale kontekst for ledelse og med at forstå samfund og socialitet som fænomener via filosofiske tilgange – og den præges af en konstruktiv heterogenitet med interesser og kontaktoverflader på kryds og tværs. Forskningen spænder vidt og omfatter bl.a. emnerne videnssamfund, kulturel økonomi, velfærdsudvikling, æstetik, magt, organisering, loyalitet og tillid, disciplinering, social ansvarlighed, virksomhedskommunikation samt moral og etik. Ledelsesfilosofigruppen har hovedansvaret for undervisningen på filosofiuddannelserne.

### Formidlet filosofi

Professor Ole Fogh Kirkeby, der er forskningsleder for Ledelsesfilosofigruppen, optræder i mange sammenhænge som en aktiv formidler af filosofi. Han har bl.a. debuteret som skønlitterær forfatter med bogen “Syttten filosofiske fortællinger”, og i januar udkom “Det nye lederskab”, hvor kunst og lederskab forbindes på et filosofisk grundlag. I bogen tilskyndes ledere til indadskudende refleksion og eftertanke med den begrundelse, at lederen først virkelig kan være leder, når han forstår sig selv som menneske.

Som leder af Center for Kunst og Lederskab har Ole Fogh Kirkeby ligeledes stået i spidsen for en række spektakulære

begivenheder. Blandt andet arrangementet “Brandings teater – tragedie eller komedie?” i oktober, der fokuserede på, hvordan branding kan gøres mere intelligent og seriøst gennem inddragelse af kunst. Et oplæg handlede om huden som brand og blev krydret med, at en hudlæge demonstrerede en hårfjerningsproces – live!

Et andet arrangement i november havde under overskriften “Proaktiv mangfoldighedsledelse” fokus på lederes evne til at lytte, forstå og handle. I samarbejde med Betty Nansen Teatret dannede scenekunsten rammen for dette nyskabende kompetenceudviklingsprojekt, hvor deltagerne var igennem teoretiske og praktiske øvelser, kunst og filosofisk perspektivering på scenegulvet.

### ■ Kontakt

Studieleder, professor Sverre Raffnsøe  
Tlf: 3815 3514  
E-mail: sra.lpf@cbs.dk

Centerleder, professor Ole Fogh Kirkeby  
Tlf: 3815 3766  
E-mail: ofk.lpf@cbs.dk

### Anna Gitte Lund, senior manager, Deloitte:

“Det er vigtigt at kunne ansøge problemstillinger fra mange vinkler. Som censor på filosofiuddannelserne oplever jeg, at dimittenderne kan analysere og overskue komplekse sammenhænge samtidig med, at de har en relevant ydmyghed over for “sandheden” om konkrete problemstillinger i praksis.”

# Psykologi og økonomi hånd i hånd

**Kombinationen af erhvervsøkonomi og psykologi er unik i Europa. De studerende stod i kø for at blive optaget.**

“Det er indlysende mere praktisk at sætte en bachelor med en tværfaglig viden om erhvervsøkonomi og psykologiske processer end at skulle efteruddanne enten en psykolog eller en økonom,” fastslår professor Mads Hermansen, studieleder for HA(psyk.), der gik i luften i september.

Den nye bacheloruddannelse udmærker sig ved at være reelt tværfaglig, dvs. der anlægges en tematisk synsvinkel på fagblokkene frem for to forskellige faglige synsvinkler. Herudover har den en markant induktiv profil, hvilket indebærer et meget pragmatisk, funktionelt og praksisrettet studieforløb baseret på et stort omfang af øvelser og laboratoriearbejde.

“Fundamentet er erhvervsøkonomien, og uddannelsen rummer ingen undervisning i terapeutiske processer og eksistentielle kvaler. Men de studerende får selvfølgelig viden om de hjælpeforanstaltninger, der findes til brug for medarbejdere i nød og krise. De lærer om mekanikken i gruppeprocesser og konfliktløsning, og de bliver i stand til at navigere i den jungle af kurser og efteruddannelse, der tilbydes erhvervslivet. Vi uddanner kort sagt dimitterende, der kan orientere sig i kaos og tænke mulighedsåbnende og problemløsende i spændingsfeltet mellem psykologi og økonomi,” understreger cand.psych. og dr.pæd. Mads Hermansen, der i 2004 kom

fra Danmarks Pædagogiske Universitet til CBS som professor i pædagogisk psykologi.

## **Økonomisk psykologi som forskningsområde**

Med fokus på virksomheders udviklings-, styrings-, analyse- og kommunikationsprocesser kan HA(psyk.) betegnes som en slags genvej til erhvervs- og organisationspsykologien. Og uddannelsen giver kompetence til at deltage i løsningen af mange forskellige opgaver med et psykologisk perspektiv, fx som HR-manager, uddannelsesplanlægger, projektleder, proceskonsulent eller med kommunikation og branding.

# Interkulturelt dobbeltjubilæum

**Kombinationsuddannelsen, SPRØK, fyldte 20 år, og Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse rundede de første 10 år.**

Verden er mere integreret end nogensinde før. Sammenhængene – og konfliktpotentialerne – mellem lande og kulturer, stater og virksomheder, mennesker og systemer afføder utallige perspektiver, som SPRØK-uddannelsen og Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse bidrager til at skabe indsigt i. Dobbeltjubilæet blev gennem det meste af året fejret med en perlerække af arrangementer med temaer som medier og globalisering, ledelse, kultur og samfund. De mange konferencer, debatter og forelæsninger afspejlede aktuelle forskningstemaer og blev allerede ved årets begyndelse annonceret samlet, så deltagerne kunne plukke arrangementer alt efter interesse.

Et seminar i maj havde “Ledelse over grænser” på dagsordenen. I samspil med forskere fra instituttet bidrog bl.a. Mads

Øvlisen og Nordeas kommunikationsdirektør Torben Laustsen til at sætte kultur, identitet og kommunikation ind i en global virksomhedskontekst. Og på en konference sidst i september diskuterede medieforskere og repræsentanter for bl.a. CNN, Al-jazeera og Politiken journalistikkens rolle i den nye verdensorden efter 11. september.

I samarbejde med Goethe Instituttet blev der i oktober afholdt en konference med fokus på den sociale, økonomiske og kulturelle udvikling i de to nærliggende hovedstadsregioner, København og Berlin. Globaliseringen betyder, at store byer bliver mere og mere ens, så som naboer og konkurrenter er det nødvendigt for de to byer at markedsføre sig som forskellige brands.

Under overskriften “From Jutland to Japan” blev det ved en paneldebat i november drøftet, hvad globalisering og digitalisering betyder for strategi og salg af dansk image, design og produkter til Japan. Debatten var arrangeret i samarbejde med Asian Studies Programme, og et af dagens temaer var, hvordan danske virksomheder er klædt på til at lave forretning i verdens 2. største økonomi.

## **Banebrydende tværfaglighed**

Med kombinationen af erhvervsøkonomi, sprog og kultur var SPRØK pioner mht. at gå på tværs af traditionelle fagskel. Og med internationalisering, multikulturer og mangfoldighedsledelse højt på den aktuelle dagsorden er studiet mindst lige så relevant, som da det startede for 20 år siden. Knap 2.000 bachelorer og 550



PROFESSOR MADS HERMANSEN STÅR BAG DEN NYE HA(PSYK.)-UDDANNELSE. HAN TILTRÅDTE PÅ CBS I DECEMBER MED FORELÆSNINGEN "LÆRING I MIKRO- OG MAKROPERSPEKTIV – SKITSE TIL EN UNIVERSITETSPÆDAGOGIK".

Den er blevet til på baggrund af bl.a. en undersøgelse blandt 600 nøglepersoner i private og offentlige virksomheder og organisationer. Mange positive tilbagemeldinger vidner om stor interesse i erhvervslevet, og også hos de studerende blev den sjældne kombination et tilløbsstykke fra første færd. 260 ansøgere lagde billet ind på de 60 udbudte studiepladser. Det resulterede i en adgangskvotient på 9,2.

"Psykologi er et meget kompatibelt fag, som er oplagt at matche med andre fagområder, og kombinationen med erhvervsøkonomi passer som fod i hose til CBS' tværfaglige profil. Vi er nu i gang med at etablere et forskningsmiljø omkring

uddannelsen, hvor vi skal konstruere økonomisk psykologi som fagligt genstandsfelt," fortæller Mads Hermansen, der også vil arbejde for at søsætte en cand. merc. (psyk.).

■ Kontakt:  
Studieleder, professor Mads Hermansen  
Tlf: 3815 2815  
E-mail: mh.ioa@cbs.dk

**Erik Bechmann, vicedirektør, Nykredit:**

"En del af de nuværende psykologer har brugt meget tid på områder, der ikke er direkte anvendelige i virksomhederne, og mange økonomer mangler indsigt i psykologien."

**HA(PSYK.) SOM SPRINGBRÆT**

Bacheloruddannelsen er adgangsgivende til alle cand. merc.-uddannelserne. For studerende, som vælger ikke at gå videre på overbygningen, er CBS leveringsdygtig i en oplagt efteruddannelsesmulighed; Master of Management Development (MMD). Med et stærkt fokus på ledelsesdimensionen ligger MMD's temaer om komplekse udviklings- og forandringsprocesser i forlængelse af den faglige og pædagogiske linje på HA(psyk.).

kandidater er det blevet til, og der optages nu 190 nye studerende hvert år.

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse opdyrker de kultur- og kommunikationsvinkler, som internationaliseringen af erhvervsliv og samfundsliv gør stadig mere påtrængende. Institutets forskere og ph.d.-studerende kommer fra fem forskellige lande og udgør en stor palette af forskningsfelter inden for erhvervsøkonomi, samfundsvidenskab og humaniora. Institutet varetager undervisning på mange forskellige uddannelser, men har et særligt ansvar for SPRØK, Asian Studies Programme, HA(kom.), CEMS MIM, Master of Corporate Communication samt den kommende HA(pol.).

**SPRØK's internationale miljø styrkes**

"I forbindelse med jubilæet er der foretaget en gennemgribende nytænkning af konceptet, hvilket bl.a. indebærer, at SPRØK fra 2005 udbydes som en international uddannelse, dvs. med engelsk som undervisningssprog," fortæller studieleder Hans Krause Hansen. I øvrigt adskiller den sig bl.a. fra lignende kombinationsuddan-

nelser ved, at de sproglige og kulturelle perspektiver er integreret i den erhvervsøkonomiske dagsorden. Desuden er undervisningsproget i en række moduler hhv. fransk, spansk eller tysk, hvorved den sproglige kompetence udvikles parallelt med indsigt i, hvordan erhvervsøkonomiske problemstillinger udfolder sig i disse sprogområder.

■ Kontakt  
Studieleder, lektor Hans Krause Hansen  
Tlf: 3815 3201  
E-mail: hkh.ikl@cbs.dk

**Carina Mathilde Andersen, projektkoordinator, Novo Nordisk:**

"SPRØK's kombination af en international profil og evnen til projektarbejde på tværs af faggrænser er en stor styrke i erhvervslevet. Jeg har i en periode arbejdet for Novo Nordisk's spanske datterselskab, og mine spanskundskaber og interkulturelle kompetencer var en afgørende forudsætning for de ansvarsområder, jeg fik, og for at jeg blev godt integreret på arbejdspladsen."

- 20 Strategisk vægt på partnerskaber
- 21 Alumni tættere på
- 23 Mødested for studerende og erhvervsliv
- 23 Udenlandske studerende tilfører værdi
- 24 Erhvervsforskning skaber vidennetværk
- 25 Virksomhedsudvikling gennem partnerskaber



# Erhvervsliv, forskning og uddannelse i tæt samspil

Konstant videnudvikling, innovation og løbende udvikling af nye kompetencer er afgørende forudsætninger for virksomhedernes konkurrenceevne i videnssamfundet – og dermed for at bevare og udvikle Danmark som et dynamisk velfærdssamfund.

Som handelshøjskole har CBS lige fra starten haft tætte relationer til erhvervslivet. Men globalisering og teknologisk udvikling stiller stadig større krav til virksomhederne om adgang til topkvalificerede medarbejdere, livslang læring og den nyeste forskningsbaserede viden. Derfor er et intensiveret samarbejde med erhvervslivet og det omgivende samfund om udvikling af ny viden gennem forskning og uddannelse en strategisk hjørnesten.

Med sit Partnership Program praktiserer CBS et intensivt og struktureret samarbejde med dansk erhvervsliv. Som Corporate Partner kan virksomheder deltage i videnudvikling og præge fremtidens uddannelser. Partneren kommer tæt på potentielle medarbejdere og får mulighed for at indgå i forskningsprojekter og andre udviklende aktiviteter med forskere og studerende. I 2004 har CBS føjet nye navne til listen over Corporate Partners.

Samarbejdet skal desuden styrkes med nye tilbud om kompetenceudvikling ved i højere grad at involvere virksomheder i udvikling af nye uddannelser. Det gælder fx hele den brede vifte af videre- og efteruddannelser og udvikling af skræddersyede uddannelsestilbud gennem CBS Executive. Praksisorienteret uddannelse med inddragelse af virksomhedernes virkelighed i undervisningen er også et meget vigtigt element.

CBS har i de seneste år oprettet en række forskningscentre, hvor forskere i tæt samarbejde med virksomheder og organisationer udvikler ny anvendelsesorienteret viden. Her kommer virksomhederne tæt på erhvervsrelevant forskning og får adgang til internationale forskningsnetværk. Målet er at bidrage med ny viden på en række centrale områder til gavn for konkurrenceevne og samfundsøkonomisk vækst.

Under overskriften erhvervsforskning indgår CBS i en lang række andre forpligtende forskningsprojekter og samarbejdsforløb med direkte involvering af danske og udenlandske virksomheder og organisationer. Forskeruddannelser på deltid for mere erfarne erhvervsfolk er med til at øge samarbejdsrelationerne.

Tæt kontakt til tidligere studerende og deres virksomheder spiller en vigtig rolle i den langsigtede strategi. Alumni-programmet er overskriften på et omfattende program, der skal knytte dimittender tættere til CBS, bl.a. gennem etablering af forskellige former for partnerskaber og tilbud om videre- og efteruddannelse.

# Strategisk vægt på partnerskaber

Med IBM Danmark og Ernst & Young er der føjet nye internationalt førende virksomheder til listen over Corporate Partners.

“Vi står over for en global udfordring, der mere end nogensinde kræver nytænkning, innovation og kompetenceudvikling. En stor del af IBM's forretningsmodel er bygget op omkring partnerskaber. Derfor er det meget vigtigt for os, at IBM har kunnet indgå et partnerskab med så væsentlig og toneangivende en uddannelses- og forskningsinstitution som CBS,” fastslog adm. direktør Lars Mikkilgaard-Jensen ved indvielsen af IBM Auditoriet i november.

IBM vil aktivt bruge partnerskabet til et gensidigt forpligtende samarbejde med udveksling af ideer på tværs af uddannelser, forskningsmiljø og forretningsenheder.

“Vi ønsker ikke alene at styrke den innovative kompetence i virksomheden, men også i bredere sammenhæng at bidrage til at forbedre rammerne for innovation i det danske samfund,” understregede Lars Mikkilgaard-Jensen.

Partnerskabet omfatter arrangementer, hvor forskere vil dele deres viden med IBM's medarbejdere, kunder og partnere, og hvor IBM omvendt vil stille konsulenter og tekniske specialister til rådighed for forskningsmiljøet på CBS. Hertil kommer egentlige forskningsprojekter, der skal aftales løbende. For de studerende giver partnerskabet mulighed for at aftale samarbejde om konkrete opgaver. Det sker i dialog med et særligt IBM-panel, som er etableret ved indgåelsen af det treårige partnerskab.

## Partnerskab som læringsproces

For revisionselskabet Ernst & Young er aftalen om partnerskab en naturlig

forlængelse og styrkelse af mange års samarbejde.

“Ernst & Youngs produkt er viden, og videndeling er en del af vores overordnede strategi, både i forhold til kolleger, kunder og samarbejdspartnere – nationalt og globalt. Ved at intensivere samarbejdet med CBS får vi adgang til den nyeste viden på en lang række områder og mulighed for at dele ud af vores viden. Denne gensidighed repræsenterer for os en helhedsorienteret tilgang til videndeling,” fastslog Country Managing Partner Svend Hagemann ved partnerskabets indgåelse i foråret.

Andre gode grunde til, at Ernst & Young har valgt at indgå et Corporate Partnership, er større synlighed og mulighed for at bruge eget auditorium til arrangementer for medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

## Corporate Partnership i udfoldelse

Et partnerskab kan udfolde sig i mange forskellige retninger og på mange niveauer. Ideen bag er generelt at udvikle og samarbejde om relevante aktiviteter afhængig af den enkelte virksomheds ønsker og behov. Et godt eksempel er det tætte parløb med Nordea, der har udviklet sig betydeligt. Nordeas fusionsproces har over en år-række været genstand for et omfattende tværnordisk forskningsprojekt, der bl.a. involverer Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. I den forbindelse blev den nordiske forskergruppe inviteret indenfor i banken, der også har ydet finansiel støtte til dele af projektet.

Nordea har også valgt at bruge CBS' forskning aktivt i den interne lederudvikling. Udvikling og gennemførelse af et fire ugers lederuddannelsesforløb under navnet NEED (Nordea Education and Executive Development) har fundet sted i tæt samspil mellem Nordeas HR Executive Training-enhed og Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE).

Inden for det finansielle område indgik CBS og Nordea i 2003 et banebrydende samarbejde om undervisning i et valgfrit fag på cand.merc.-uddannelsen, Investment Management. Samarbejdet indebærer, at erfarne medarbejdere fra Nordea varetager undervisningen, mens CBS er fagligt ansvarlig. Her yder Nordea en målrettet indsats for at integrere praksis i undervisningen og dermed få flere dygtige medarbejdere i den finansielle sektor.

## Kontakt

Corporate Relations Director Marisa Rud  
Tlf: 3815 2075  
E-mail: mr.info@cbs.dk

## CORPORATE PARTNERS

BG Fonden  
Bodum  
Carlsberg Breweries A/S  
Danisco A/S  
Danske Bank A/S  
Deloitte  
Ernst & Young  
IBM Danmark A/S  
KPMG Danmark A/S  
Nordea Bank Danmark A/S  
Novo Nordisk A/S  
Nykredit A/S  
Oticon A/S  
PricewaterhouseCoopers  
Skandinavisk Tobakspagn A/S  
VKR Holding A/S



REKTOR FINN JUNGE-JENSEN (MED RYGGEN TIL), ADM. DIR. LARS MIKKILGAARD-JENSEN, UNIVERSITETS DIR. GERT BECHLUND, DEKAN OLE STENVINKEL NILSSON, KONSULENT DORTHE ARNOLDI OG VICEDIR. KIM ØSTRUP VED INDGÅELSE AF PARTNERSHIP-AFTALEN MELLEM IBM OG CBS.



DET FØRSTE "ALUMNI EVENT" I SEPTEMBER MED 350 DELTAGERE VAR EN STOR SUCCES OG BLIVER FREMOVER ET ÅRLIGT TILBAGEVENDENDE HØJDEPUNKT.

# Alumni tættere på

**Tæt kontakt til tidligere studerende og deres virksomheder spiller en afgørende rolle i den langsigtede strategi.**

Inden udgangen af 2004 havde over 4.000 tidligere studerende meldt sig til Alumni-programmet, og der kommer løbende nye til. Det er det foreløbige resultat kun to år efter etablering af programmet med den mission at knytte dimittender tættere til CBS i et permanent fællesskab og netværk.

## Gensidigt behov for kontakt

"De fleste dimittender er stolte af deres uddannelse og dermed de bedste ambassadører for det universitet, de kommer fra. En institution som CBS kan bedst udvikle sig ved at bevare relationen til tidligere studerende. Det er i vid udstrækning de samme nøglepersoner, der kommer til at sidde som beslutningstagere, aftagere af nye kandidater og potentielle samarbejdspartnere. Behovet for samspil går begge veje med fordele for alle involverede," fastslår Anne-Marie Wivel, rektor på Den Grafiske Højskole og selv alumni som civiløkonom (HD).

Hun er også formand for Alumni Advisory Board, et rådgivende organ, der både repræsenterer alumni og en lang række af CBS' daglige samarbejdspartnere. Advisory Board'et har medvirket som ideudviklere på alumniorganisationen og skal også fremover indgå som sparringpartnere i udviklingen af arrangementer, events mm.

## Samarbejde med dimittendforeninger

Med Alumni-programmet tilbyder CBS sine tidligere studerende et mødested med mulighed for netværksdannelse, faglig sparring og karrieremæssig udvikling. Centralt er et elektronisk Alumni Forum, der bl.a. rummer en netværksdatabase med medlemmernes karriereprofiler. På CBS' hjemmeside kan man holde sig ajour med aktuelle efter- og videreuddannelses tilbud. Desuden får medlemmer automatisk tilsendt et elektronisk nyhedsbrev og modtager invitation til særlige arrangementer.

Ifølge projektleder Janie Huus Tange, Kommunikationsafdelingen, skal CBS Alumni som overordnet paraplyorganisation være et supplement til de mange dimittendforeninger, der eksisterer lokalt i tilknytning til de enkelte uddannelser og institutter.

"Dimittendforeningerne er mere fagligt orienterede og organiseret i mindre grupper, der kender hinanden. Vi vil gerne knytte tættere bånd til disse foreninger ved at tilbyde støtte til en række praktiske og administrative opgaver, så foreningerne kan få tid til det, de er gode til, nemlig det faglige indhold. Den enkelte alumne skal gerne føle sig som en del af det store netværk på CBS, men med udgangspunkt i sit eget faglige ståsted."

## Netværk i højsædet

Anne-Marie Wivel er uddannet HD fra CBS og har gennem årene fungeret som såvel ekstern lektor og fundraisingkonsulent som censor. Selv har hun haft stor glæde af at bevare den tætte tilknytning.

"For mig er netværk og faglighed i højsædet. CBS har især i de seneste 10-15 år udviklet sig til en moderne uddannelsesinstitution med et hav af aktiviteter for både studerende og andre interesserede. Det er helt naturligt for mig at komme her. Om det er for at overvære en enkelt forelæsning eller fungere som censor på kandidatstudiet, bliver jeg hver gang klogere af det og føler, at jeg udvikler mig," understreger Anne-Marie Wivel.

## ■ Kontakt

Projektleder Janie Huus Tange  
Tlf: 3815 2009  
E-mail: jht.info@cbs.dk

**Mette Reissmann, cand.merc.(jur.), leder af Forbruger Europa under Forbrugerstyrelsen, har siden 1991 haft tæt kontakt til CBS som ekstern lektor på HA (jur.) og nu også medlem af Alumni Forum:**

"Netværket er guld værd og har givet mig utrolig mange positive oplevelser. Indimellem ville jeg ønske, at jeg havde tid til at tage en MBA, men rent arbejdsmæssigt er de kortere kurser bedre for mig lige nu. Som medlem af Alumni Forum får jeg løbende information om gå-hjem-møder, korte seminarer og andre arrangementer, fx den årlige Alumni Event. I 2003 deltog jeg i Sommerskolen – det var dejligt at komme tilbage og lære noget mere".



REPRÆSENTANTER FRA LANDETS KULTUR- OG TURISTINSTITUTIONER HAR ÅRET IGENNEM DEBATTERET SERVICEERHVERVENES PROBLEMSTILLINGER MED STUDERENDE OG FORSKERE VED GÅ-HJEM-MØDER ARRANGERET AF HA I SERVICE MANAGEMENT.

## Mødested for studerende og erhvervsliv

**Den internationale HA-uddannelse i Service Management er et godt eksempel på samarbejde om såvel udvikling af uddannelser som brug af gæstelærere fra virksomhederne.**

I forbindelse med den nye HA i Service Management er der skabt en ny kontaktmulighed mellem studerende, forskere og erhvervsliv. På en velbesøgt møderække i efteråret har fremtrædende repræsentanter fra erhvervslivet leveret en række inspirerende foredrag om væsentlige problemstillinger i kultur- og serviceerhverv som oplæg til diskussion med studerende, undervisere, forskere og andre interesserede. Møderne er led i en flerstrengt tilgang til opbygning af nye kompetencer hos de studerende.

### Videnudveksling og netværk

“Møderne er rammen om gensidig videnudveksling og netværksdannelse, hvor erhvervslivet kan bruge os, og vi kan lære af dem,” understreger lektor Lise Lyck, leder af Center for Tourism and Culture Management og indtil januar 2005 studieleder for den nye uddannelse.

“Mange nyuddannede må i dag starte deres karriere som ledige. De har svært ved at få fodfæste i erhvervslivet, bl.a. på grund af manglende kommunikation. Ved at sikre en løbende kontakt med erhvervslivet, kan vi være med til at bane vejen til arbejdsmarkedet.”

### Væksterhverv fordrer nye kompetencer

HA i Service Management, der blev introduceret i 2003, kombinerer kultur, turisme og servicefag med klassiske, økonomiske discipliner og forener dermed kultur- og serviceområdet med økonomisk indsigt og strategiske og ledelsesmæssige værktøjer. Bacheloruddannelsen er et engelsksproget og internationalt orienteret studium, der sigter mod job på mellemlider- og lederniveau inden for turisme-, kultur- og

fritidsområdet samt i servicefunktioner inden for handel og transport. Serviceerhvervene udgør i dag den største del af det danske erhvervsliv, og både opbakningen fra branchen og tilstrømningen af studerende viser, at behovet for nye kompetencer er til stede.

### Turisme i kraftig vækst

“Turisme, hotel- og restaurationsbranchen er præget af mange selv lærte, men trods det har det været glædeligt at opleve den store interesse,” siger Lise Lyck og peger på globaliseringen som en meget vigtig faktor. Det er også baggrunden for, at omkring en tredjedel af de studerende kommer fra andre lande, primært Skandinavien og det øvrige Europa. Lise Lyck så dog gerne bedre muligheder for at optage endnu flere fra tredje verdenslande.

“Den internationale turisme buldrer frem med en årlig vækstrate på 12 pct., og det er vigtigt, at vi også er klar til at springe på toget. Med denne uddannelse kan vi bringe Danmark på linje med udviklingen i andre lande, der lægger stor vægt på at uddanne kvalificerede medarbejdere til serviceerhvervene. Ved at få flere udenlandske studerende hertil, får vi skabt relationer og netværk, der øger Danmarks synlighed på verdenskortet.”

### ■ Kontakt

Studieleder, lektor Jesper Strandgaard  
Tlf: 3815 2804  
E-mail: js.ioa@cbs.dk

Centerleder, lektor Lise Lyck  
Tlf: 3815 2591  
E-mail: ll.tcm@cbs.dk

HA i Service Management er en treårig bacheloruddannelse. Den giver adgang til at fortsætte med en kandidat- eller mastergrad på CBS eller i udlandet. Også serviceøkonomier uddannet på erhvervsakademier har mulighed for at videreuddanne sig med halvandet års merit ved optagelse på HA i Service Management. De første dimittender blev færdige i januar 2005.

### NYT FORSKNINGSCENTER

Det nyoprettede Center for Tourism and Culture Management er ramme om en række projekter, der analyserer kultur og turisme som erhvervs- og udviklingsområde. Herudover forskes også i persontransport. Forskningen finansieres internt og eksternt af offentlige og private midler. Det største projekt er et Öforsk-projekt, der omhandler Øresundsregionalisering inden for marked, stat og civilsamfund, bl.a. i relation til grænsens betydning for turisme, kultur og persontransport. Det første afsluttede projekt handler om strategisk teateranalyse.

**Adm. direktør Lars Liebst, Tivoli, der holdt oplæg for studerende og andre interesserede om drift af Danmarks største betalingsattraktion set i et managementperspektiv og i relation til kultur og økonomi:**

“Den nye HA i Service Management er et godt skridt i den rigtige retning, når det gælder om at klæde danske oplevelsesvirksomheder bedre på i uddannelsesmæssig forstand. Derfor har det også været vigtigt at bakke op om initiativet. Og så er det da altid spændende at møde fremtidens medarbejdere.”

# Udenlandske studerende tilfører værdi til dansk erhvervsliv

**Højtuddannede udlændinge bidrager til dansk erhvervsliv med ny viden om teknologi, nye organisationsformer og adgang til internationale netværk. Career Center formidler kontakten.**

23

“Mange udlændinge kommer fra meget konkurrenceprægede samfund og organisationer. Det præger hele deres tilgang til erhvervslivet. For dem drejer det sig om at tilføre værdi til andre eller gå nye veje, som andre ikke har tænkt. Den indstilling gør en forskel,” fastslår Mette Reebirk, Director, Career Center.

Hun oplever de udenlandske kandidater som dygtige analytikere, der er gode til at systematisere og tænke i umiddelbart anvendelige løsninger. Samtidig er de internationalt orienterede og socialt meget kompetente mennesker.

## Danske virksomheder er attraktive

Mette Reebirk understreger, at dansk erhvervsliv bestemt også har noget at tilbyde de udenlandske studerende. Danmark er et af verdens rigeste lande, vi har attraktive videnmiljøer inden for bl.a. bioteknologi og farmaceutisk industri, et fleksibelt arbejdsmarked og flade organisationer. Desuden er skandinavisk lederskab kendt verden over som en effektiv måde at drive forretning på.

“De fleste udlændinge kommer fra meget hierarkisk opbyggede organisationer, hvor man ikke er vant til at møde chefen i øjenhøjde. Det er en udfordring for mange, der får job her i landet. Men den, der formår at agere i vores organisationskultur og samtidig bevare eget særpræg, kan blive et meget stærkt aktiv for en dansk virksomhed.”

## Brobygning mellem studerende og erhvervsliv

Mange udenlandske kandidater fra bl.a. cand.merc.-studiet og den nye Full-time MBA ønsker at fortsætte deres karriere i Danmark. Derfor har CBS intensiveret karriererådgivning og kontaktformidling mellem de studerende og danske virksomheder. Et omfattende strategiprojekt i MBA-forløbet er med til at styrke denne kontakt.

“Danske virksomheder har her en unik mulighed for at rekruttere internationale

nøglemedarbejdere. Det vil vi gerne hjælpe med. I vores database har vi oplysninger om alle studerende. Vi kan screene markedet og finde frem til netop de profiler, der matcher virksomhedernes ønsker og behov. De virksomheder, der har benyttet sig af muligheden, har fået øjnene op for værdien,” understreger Mette Reebirk.

## ■ Kontakt

Director Mette Nordahl Reebirk  
Tlf: 3815 2504  
E-mail: mnr.info@cbs.dk

## Michael Ring, Director, Stelton A/S:

“Even for a small to medium-sized company there are tremendous benefits to be had from hiring international high potential leaders from the Full-time MBA Program. It is like getting a breath of fresh air in the organisation. Be aware that you have hired a Formula 1 engine that hungers for speed and is built to go fast. It is a wonderful experience to have hired someone who is continuously snapping at your heels to move faster.”

## Torben Kasimzade, Marketing Director, Stelton A/S, dimittend fra Full-time MBA, sommeren 2004:

“The Full-time MBA strategy project brought me in contact with Stelton in Denmark. CBS careers support has been very helpful in connecting me to key decision makers in the company. The Scandinavian work-life balance, strong networking and the innovativeness were important for me. Danish companies not only generate new ideas, they also quickly adapt them – my new employer is a prime example. I am able to support the work attitude with a multicultural background. Being half German, half Persian, I speak several languages and have lived in five different countries. However, my competitive edge is the management insight and the experience from a large international service company combined with the knowledge and understanding of e.g. Germany as an important core market of my present company.”

## Otilija Gaizauskaite, Strategic Sourcing Analyst, A.P. Møller – Mærsk, cand.merc. AEF, sommeren 2004:

“Being a foreigner, I may have a different way of approaching problems and assignments. Combined with the Danish way of thinking, it gives a broader perspective and helps to maximize the outcome. I have always been eager to embark on an international career while I am still young. Having studied here for two years, Denmark was a natural choice to start the job search. What attracted me most was the working culture, in particular employee rights, informal workplaces and the appreciation of the right to have a private life. Denmark has quite a few international companies, so working for one of those would allow me to move between countries.”

## UDLÆNDINGE SKABER JOB

Det fremgår af en kommentar af økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen i Børsen (05.11.04). Han baserer sig på Vækstregulering 04, som viser, at hver højtuddannet udlænding, der kommer til Danmark i gennemsnit skaber to nye job ved siden af sit eget. Det hænger sammen med, at udlændingene tilfører ny viden om teknologi, andre måder at organisere sig på og adgang til internationale netværk. Ifølge Bendt Bendtsen vil det være et aktiv for dansk erhvervsliv, hvis vi kan fastholde flere af de udenlandske studerende, der afslutter en uddannelse i Danmark. For at stå stærkt i konkurrencen vil regeringen se på behovet for justering af de danske regler og muligheden for at etablere mere fleksible adgangsordninger i lighed med en række andre lande.

# Erhvervsforskning skaber vidennetværk

Erhvervsforskning sammenkæder universitetets videnskabeligt teoretiske tilgang med virksomhedernes praktiske virkelighed.

## UNIKT FORSKNINGSSAMARBEJDE I TRÆINDUSTRIEN

Ni træ- og møbelvirksomheder i Vestjylland har forpligtet sig i et samarbejde om to samfinansierede ph.d.-stipendier. Projekterne er forankret i Udviklingscentret for Møbler og Træ i Skive for at sikre nærhed til virksomhedernes daglige liv og kultur. Den teoretiske del er forankret ved Center for Applied Management Studies i Herning.

“Samfinansiering af forskningsprojekter er en ny mulighed, der tillader ph.d.-studerende at studere en hel klynge af virksomheder inden for en bestemt branche, her møbelbranchen. Initiativet er kommet fra virksomhederne og er et smukt eksempel på, at mindre virksomheder nu får større mulighed for at indgå i et forpligtende forsknings samarbejde,” fastslår centerleder, professor Laurids Hedaa.

Virksomhederne har alle været med til at definere projekterne, der startede i november. To forskerstuderende fra henholdsvis Finland og Brasilien er i dag knyttet til Udviklingscenter for Møbler og Træ og skal i de kommende tre år forske i, hvordan virksomhederne dels får mere styr på indkøb, dels bliver bedre til at markedsføre og afsætte deres produkter.

“Det unikke er, at de involverede virksomheder, som i vid udstrækning er konkurrenter, nu også har erkendt, at de kan lære af hinanden. I projekterne er der derfor indbygget en række møder med karakter af erfaringsudveksling. Med afsæt i forskningssamarbejdet er virksomhederne blevet meget mere åbne for fælles samarbejdsflader,” pointerer Laurids Hedaa.

■ Kontakt  
Centerleder, professor Laurids Hedaa  
Tlf: 9629 6461  
E-mail: lh.lpf@cbs.dk

Forskningsprojekter med direkte involvering af virksomheder og organisationer – mulighederne for samarbejde er mangfoldige og i hastig vækst. Virksomheder, organisationer og institutioner kan vælge at indgå i større projekter med flere forskere eller forskningsmiljøer, fx i et af de mange erhvervsforskningscentre. Men der eksisterer også en række andre forpligtende modeller for forskningssamarbejde. Her handler det ofte om aktuelle problemstillinger, som virksomhederne har brug for at få belyst.

### Erhvervsforskeruddannelsen

Mest kendt er erhvervsforskerordningen, hvor virksomheder og CBS samarbejder om at uddanne ph.d.-er til erhvervslivet i et treårigt forløb. Projektet har et videnskabeligt indhold og defineres af virksomheden i samarbejde med CBS. Den ph.d.-studerende er ansat i en bestemt virksomhed, og Videnskabsministeriet yder tilskud i hele forløbet til både virksomhed og CBS.

### Samfinansierede ph.d.-projekter

Som noget nyt blev det i 2004 muligt at gennemføre treårige samfinansierede ph.d.-projekter. Her er den forskerstuderende indskrevet på CBS, men tilknyttet en gruppe af virksomheder eller en organisation inden for en bestemt branche. Uddannelsen samfinansieres af Videnskabsministeriet, CBS og de involverede

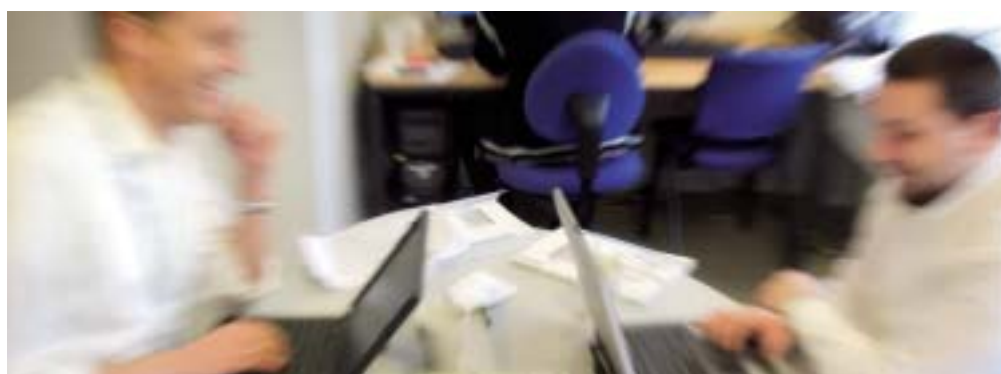
virksomheder. Denne model øger muligheden for, at også mindre og mellemstore virksomheder kan indgå i et forpligtende forskningssamarbejde, som det fx er tilfældet i den jyske træindustri (se artikel i boks). Desuden kan en række virksomheder også gå sammen om at finansiere et ph.d.-forløb uden offentligt tilskud.

### Forskeruddannelse på deltid

Mens en ph.d. på fuld tid især er interessant for unge forskere, er den nye Doctor of Business Administration (DBA) en executive ph.d. for erhvervsaktive ledere, der ønsker at tage en forskeruddannelse ved siden af deres daglige arbejde. Uddannelsen løber over fem år på deltid og tager udgangspunkt i den studerendes ofte mangeårige erhvervs erfaring. Der er ikke offentligt tilskud til DBA, som typisk betales af den studerendes arbejdsgiver.

Privatistordningen er også en mulighed for at tage en femårig ph.d.-uddannelse på deltid. En del virksomheder vælger denne model for fleksibel efteruddannelse af en medarbejder. Uddannelsen finansieres som regel af virksomheden.

■ Kontakt  
Sekretariatschef Inge Klint  
Tlf: 3815 2737  
Email: ik.oefak@cbs.dk





# Virksomhedsudvikling gennem partnerskaber

**Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse har specialiseret sig i forskning og videnudvikling tæt på og sammen med erhvervslivet.**

“Vi lægger stor vægt på at skabe videnfællesskaber, hvor virksomhedernes aktuelle problemstillinger og erfaringer kobles med vores teoretiske og forskningsbaserede viden. Det er i den kobling mellem teori og praksis, at samarbejdet for alvor rykker og bliver til ny viden,” fastslår professor Preben Melander, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL). Centrets identitet er at fungere som “erhvervslivets forskningscenter”.

## Vidensamarbejde og netværk

CVL har siden starten i 1997 været pioner for samarbejde med dansk erhvervsliv og er i dag et vidennetværk med 135 partnervirksomheder. Centrets forskning tager altid udgangspunkt i erhvervslivets erfaringer og oplevede problemer. Det er ifølge Preben Melander en forudsætning for at skabe konstruktive løsningsmodeller og arbejdsmetoder, der kan fremme virksomhedernes styring og udvikling gennem brug af ledelsesteknologier. Men forskningen går langt ud over den snævre fokus på betydning og anvendelse af ledelsesværktøjer

“I takt med samfundets forandring og erhvervslivets behov bliver vores projekter mere og mere bredt ledelsesmæssigt funderede. Vi vil gerne være med til at skabe debat om, hvordan ledelses- og styringsinformation skal udvikles i de kommende år. Det gør vi ved i højere grad at fokusere på overordnede ledelsesproblematikker og komme med løsninger i form af nye, praktisk anvendelige koncepter. Det gælder

der inden for områder som fx risikoleddelse, netværksledelse, mangfoldighedsledelse og ledelse i videnintensive virksomheder.”

## Risikoleddelse med “Rettidig omhu”

Som et godt eksempel på den udvikling har CVL søsat et nyt storstilet forskningsprojekt under overskriften “Strategisk Risikoleddelse set i dansk organisatorisk perspektiv”. Med undertitlen “Rettidig omhu til virksomhedsbehov” kan ingen være i tvivl om, at en af samarbejdspartnerne er A.P. Møller-Mærsk. Koncernen er gennem sin 100-årige historie vokset til en international sværvægter gennem sit engagement i en række brancher, hvoraf flere hører til i den højrisikable ende, bl.a. olie-, skibsværfts- og transportindustrien.

“Vi er meget stolte af, at vi har udviklet projektet i samarbejde med A.P. Møller, et af dansk erhvervslivs flagskibe. Her er tale om en organisation, der om nogen har været i stand til at håndtere forretningsmæssige og organisatoriske risici. På mange måder synes essensen af succesfuld risikoleddelse udtrykt med gruppens mantra “Rettidig Omhu”. Vi vil prøve at forstå betydningen af dette begreb som en ledelsesideologi eller en ledelseskultur. Herved bliver det muligt at uddrage ny viden, som kan omsættes til ledelseskoncepter til gavn for andre organisationers udvikling,” pointerer Preben Melander.

Projektet løber over fem år i et nært udviklingspartnerskab med 4-5 større organisationer og med løbende kontakt til en række andre virksomheder, der på for-

skelligt niveau arbejder med risikoleddelse i praksis. Målet er at identificere bedste praksis i risikoleddelse blandt skandinaviske virksomheder som udgangspunkt for udvikling af nye ledelseskoncepter, der også formidles internationalt.

## ■ Kontakt

Centerdirektør, professor Preben Melander  
Tlf: 3815 2902  
E-mail: pm.om@cbs.dk

## VIDENUDVIKLING Gennem PARTNERSKABER

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse samarbejder med flere hundrede private og offentlige virksomheder. Samarbejdet kan foregå som projektejerskab, hvor en eller flere virksomheder finansierer et konkret forskningsprojekt, som projektfølgeskab, hvor virksomheder deltager i et vidennetværk og følger forskningsprocessen på tæt hold, samt som sponsorat, hvor virksomheder eller institutioner støtter et projektoråde – ofte centreret om en markant seniorforsker.

- 28 CBS Executive styrker sin internationale position
- 29 Kommunikation som strategisk fundament
- 30 Første Full-time MBA'er i mål
- 31 Udviklingsrejse i lederskab
- 32 Stort udbytte for masters på MBA BYG
- 32 Millionbevilling til Center for Ledelse i Byggeriet



# Executive uddannelser i international topklasse

En ny strategi sætter internationalisering øverst på dagsordenen i CBS Executive. Globaliseringen kombineret med de teknologiske muligheder betyder øget mobilitet blandt såvel studerende som forskere – en situation, der kalder på øget internationalt samarbejde i form af strategiske alliancer og netværkssamarbejde med andre universiteter. Det vil også komme til udtryk gennem et større udbud af engelsksprogede programmer, der igen vil tiltrække flere udenlandske studerende og undervisere. Således vil det blive muligt at tage en fuldtids MBA på CBS, hvor en del af uddannelsen foregår på et andet europæisk universitet. På sigt er der planer om lignende samarbejdsalliancer på den globale scene.

Den nye Full-time MBA er en strategisk satsning, der skal være med til at sikre en plads i toppen af europæiske business schools. I august dimitterede det første hold med 37 deltagere fordelt på 21 nationaliteter, og andet hold er over halvvejs i det intensive etårige forløb.

Virksomheder og organisationer har stigende behov for ny viden kombineret med livslang udvikling af medarbejdernes kompetencer. Det stiller krav om en bred og attraktiv portefølje af forskningsbaserede uddannelses tilbud målrettet specifikke behov. CBS vil styrke executive-området gennem udbud af en vifte af såvel generelle MBA-programmer som specialiserede masteruddannelser målrettet brancher eller fagområder. MBA BYG, som henvender sig til bygge- og anlægssektorens aktører og virksomheder, udbydes således i en ny og mere fleksibel modulopbygget udgave, der kan gennemføres i enkeltmoduler efter deltagernes individuelle ønsker og behov.

MBA BYG er et eksempel på en undervisningsaktivitet, der hænger tæt sammen med forskningsaktiviteter. Fonden Realdania, der har ydet økonomisk støtte til udviklingen, har bevilget 25 mio. kroner til etablering af et nyt forskningscenter, som skal udvikle ny viden om ledelsesmæssige udfordringer i byggesektoren. Det er den største enkeltstående forskningsbevilling i CBS' historie.

Nye masteruddannelser er kommet til i årets løb. Forhåndsinteressen for den engelsksprogede Master of Corporate Communication var stor, og første hold er startet i januar 2005 med både danske og udenlandske deltagere, der repræsenterer et bredt udsnit af erhvervslivets kommunikationsmiljø. Den internationalt orienterede uddannelse skal imødekomme behovet for at integrere kommunikationsfunktionen i alle øvrige strategiske ledelsesopgaver på topledelsesniveau.

De mange nye tilbud om kompetenceudvikling på executive-niveau er en unik mulighed for, at forskere kan indgå i en tæt og frugtbar dialog med praktikere i erhvervslivet. Samarbejdet skal desuden styrkes gennem nye tilbud om kortere, skræddersyede og mere generelle kurser og enkeltstående faglige arrangementer. Dermed sikres også tilbud til den gruppe, der ikke ønsker eller har mulighed for at følge en længerevarende uddannelse.



ANNE METTE DISSING-IMMERKÆR AFLØSTE CLAUDIA VALENTINER SOM DIREKTØR VED VAGTSKIFTE PÅ CBS EXECUTIVE. SAMTIDIG TILTRÅDTE PROFESSOR CHRISTER KARLSSON SOM DEKAN.

# CBS Executive styrker sin internationale position

**Internationalisering, alliancer og tæt samspil med erhvervslivet er centrale elementer i en fokuseret udvikling af hele området omkring lederuddannelser.**

Executive uddannelser spiller en afgørende rolle for den strategiske målsætning om en placering i toppen af Europas business schools. En ny strategi for CBS Executive skal sikre, at målet i de kommende år er inden for rækkevidde. Executive-området blev i årets løb styrket med ansættelse af professor Christer Karlsson som dekan og udnævnelse af Anne Mette Dissing-Immerkær som direktør.

## Stærke globale alliancer

Ifølge Christer Karlsson hænger internationalisering uløseligt sammen med indgåelse af alliancer med andre universiteter om at udvikle fælles uddannelsesprogrammer. Han understreger, at alliancer er andet og mere end samarbejde om udveksling af studerende. At en del af uddannelsen kan tages på et universitet i udlandet, skaber yderligere værdi for studerende, både når det gælder de faglige og kulturelle tilbud.

“Internationalisering sker på tværs og opstår ikke mindst gennem globale alliancer. Det vil bl.a. komme til udtryk gennem et større udbud af engelsksprogede programmer, der igen vil tiltrække flere udenlandske deltagere og undervisere. Visionen er at skabe en kompetencebase i international klasse ved at komplementere CBS’ egne internationalt orienterede undervisere med udenlandske kapaciteter, der både er akademisk kompetente og har erfaring i samarbejde med erhvervslivet. Der er tale om en synergi med selvforstærkende effekt, som kan få stor betydning for den internationale ranking i de kommende år,” pointerer Christer Karlsson.

Helt konkret får deltagerne på Full-time MBA mulighed for at tage en del af uddannelsen på et andet europæisk uni-

versitet. Der er indgået aftale med University of Warwick, Warwick Business School i England og University of Mannheim i Tyskland. Desuden er der planer om et samarbejde med en amerikansk business school om en Global Distance MBA som en i høj grad netbaseret og dermed mere fleksibel uddannelse. På området Management of Technology drøftes en alliance med et førende skandinavisk teknisk universitet. Og på lidt længere sigt er der planer om etablering af programmer som fx Global Executive MBA og Advanced Management Program i samarbejde med business schools i Europa, USA og Sydøstasien.

## Partnerskab om livslang læring

En væsentlig del af den nye strategi bygger på den erkendelse, at universiteter må tage større ansvar for sine studerendes livslange læring. Samtidig er der blandt højtuddannede ledere stigende efterspørgsel efter nye og mere fleksible tilbud om videre- og efteruddannelse. Det er først og fremmest virksomhederne, der efterspørger direkte effekt af deres investering i medarbejdernes kompetenceudvikling.

“Verden forandrer sig, og det bliver sværere at få folk til at forpligte sig til en så omfattende uddannelse, som en toårig executive master er. Erhvervslivet vil have kortere uddannelser, der er mere fleksibelt opbygget i moduler og i stadig højere grad tilpasset den konkrete arbejdssituation. Derfor vil vi i de kommende år styrke koblingen mellem korte og lange programmer og mellem specialist- og generalistuddannelser,” siger Christer Karlsson.

CBS vil styrke executive-området i bred forstand gennem udbud af en bred vifte af såvel generelle MBA-programmer

som specialiserede masteruddannelser målrettet brancher eller fagområder. Gennem kortere, skræddersyede og mere generelle kurser og enkeltstående faglige arrangementer vil der desuden være tilbud til den gruppe, der ikke ønsker at følge en længerevarende uddannelse. Erhvervslivet vil også få tilbud om partnerskaber, hvor CBS som konsulent er med til at definere behovet og udvikle uddannelser i samarbejde med virksomhedens HR-funktion.

## Styrket international profilering

CBS Executive kunne i januar 2005 byde velkommen til Connie Tai som ny direktør for området “International Marketing and Corporate Communications”. Hun kommer fra en tilsvarende stilling på Rotterdam School of Management, Erasmus University og har bred international erfaring.

“Connie Tai bliver ansvarlig for den internationale markedsføring og positionering, og ansættelsen er et bevidst led i vores strategiske målsætninger for fremtiden. Målet er at styrke den internationale bevågenhed om uddannelsernes kvalitet, at få opmærksomhed omkring det store udbud af uddannelser samt at komme endnu tættere på erhvervslivets behov for at uddanne fremtidens ledere,” understreger Anne Mette Dissing-Immerkær.

## ■ Kontakt

Dekan, professor Christer Karlsson  
Tlf: 3815 2387  
E-mail: ck.om@cbs.dk

Direktør Anne Mette Dissing-Immerkær  
Tlf: 3815 3434  
E-mail: amdi.executive@cbs.dk

# Kommunikation som strategisk fundament

Den nye Master i Corporate Communication skal imødekomme behovet for at integrere kommunikationsfunktionen i alle øvrige strategiske ledelsesopgaver på topledelsesniveau.

29

Kommunikation spiller en mere og mere vigtig rolle som strategisk ledelsesværktøj. Den udvikling sker i erkendelse af, at kommunikation ikke er en specialistfunktion, men en integreret del af virksomhedens strategiske platform.

## Stærk strategisk fokus

“Erhvervslivet mangler folk, der ikke alene er i besiddelse af traditionelle kommunikationskompetencer, men også har en bred forståelse for såvel virksomhedsledelse på strategisk niveau som de interkulturelle perspektiver af kommunikation. Det erklærede mål med Master of Corporate Communication (MCC) er at uddanne virksomhedens fremtidige “Chief Communication Officer”, der med plads i direktionen har gennemslagskraft til at kommunikere strategi og mål internt og eksternt,” fastslår studieleder, professor Suzanne C. Beckmann, der står bag udviklingen af den nye executive masteruddannelse.

Hermed gør hun op med den traditionelle forståelse af virksomhedens kommunikationsformer som skarpt adskilte afdelinger eller funktioner, som det ofte er tilfældet med fx marketing, PR og investor relations.

## Det interkulturelle perspektiv

En central del af uddannelsen er det internationale perspektiv, der understreges af, at MCC er engelsksproget. Undervisningen varetages derfor af CBS' egne internationalt orienterede forskere og lærerkræfter fra globalt anerkendte universiteter.

“Både private og offentlige virksomheder og organisationer har i stigende grad kontakt med udlandet. Derfor er det helt afgørende at tænke ud over landets grænser og fokusere på andet og mere end forbedring af de rent sproglige kompetencer. En lige så væsentlig dimension ved internationalisering er det multikulturelle aspekt af kommunikationen, der skal forstås på tværs af sproglige og kulturelle barrierer.”

## Bredt sammensat pionerhold

MCC er rettet mod nuværende og kommende ledere inden for kommunikati-

onsområdet med såvel akademisk som praktisk baggrund. Ifølge Suzanne C. Beckmann har forhåndsinteressen været stor, og i januar 2005 startede første hold med 25 danske og udenlandske deltagere, der repræsenterer et bredt udsnit af erhvervslivets kommunikationsmiljø. Det er netop kombinationen af deltagernes erhvervs erfaring og den forskningsbaserede undervisning, der skal sikre et fagligt og personligt karriereløft.

“Pionerholdet er lige så mangfoldigt sammensat, som vi har drømt om, med deltagere fra såvel mindre som større offentlige og private virksomheder og organisationer i ind- og udland. Der er tale om folk med vidt forskellig baggrund, både når det gælder uddannelse, jobfunktion og branche. Den store bredde i erfaring og ballast vil vise sig særdeles frugtbar for holdets videnudvikling og netværksmuligheder,” spår Suzanne C. Beckmann.

## Lederuddannelse i europæisk top

Den toårige deltidsuddannelse med erhvervsøkonomisk fundament er forankret i forskningsmiljøet omkring Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. Undervisningen er tilrettelagt i 4-5 dages intensive kurser fordelt på fire semestre. De enkelte moduler dækker emner, der hver især er centrale for organisationens strategiske kommunikation og de ledelsesprocesser, der er nødvendige for at udvikle og implementere en kommunikationsplatform. Indholdet består af en række faste elementer, men Suzanne C. Beckmann understreger, at der er mulighed for at tilpasse programmet til det enkelte holds særlige ønsker og behov. I uddannelsen indgår desuden to studieture til udlandet.

I Danmark er MCC den eneste masteruddannelse i strategisk kommunikationsledelse med international fokus. På europæisk plan placerer CBS sig i toppen af executive masteruddannelser i Corporate Communication i selskab med Erasmus University Rotterdam's School of Business i Holland og University of Lugano i Schweiz.

## ■ Kontakt

Studieleder, professor Suzanne C. Beckmann  
Tlf: 3815 3202  
E-mail: scb.ikl@cbs.dk

Programdirektør Lina Matz  
Tlf: 3815 3852  
E-mail: lm.mcc@cbs.dk

## Michael Buksti, partner, Communiqué as:

“Jeg forventer at få state of the art viden inden for strategisk kommunikation i en spændende kombination af ny teori og konkrete cases. Det skal styrke mig – og dermed min virksomhed – i rollen som rådgiver for en række danske virksomheder og organisationer. Den interkulturelle tilgang giver en større forståelse for de globale sammenhænge, morgendagens virksomheder skal agere i.”

## Marianne Grydgaard, kommunikationschef, Energi E2 A/S:

“Jeg glæder mig til at få del i og fordybe mig i de nyeste teorier inden for strategisk kommunikation. Og jeg forventer, at MCC-programmet vil give mig flere redskaber til at løse de komplekse opgaver, jeg møder i min hverdag som kommunikationschef i en stor virksomhed. Samtidig ser jeg frem til at møde kolleger, der ligesom jeg brænder for faget.”

# Første Full-time MBA'er i mål

I august dimitterede det første hold. 37 dimittender fordelt på 21 nationaliteter har nu gennemført den internationalt orienterede uddannelse.

“Læring bliver ofte sammenlignet med en opdagelsesrejse. Full-time MBA-programmet har været lidt af en rejse, såvel for de studerende og deres familier som for os på CBS. Og hvilken rundtur: 21 kurser kombineret med en unik mentorordning og et strategiprojekt – tæt ved 3.000 timers power sightseeing inden for ledelse,” fastslog studieleder, professor Thomas Ritter i sin tale til det første fuldtids MBA-hold, der blev færdigt i august.

## Ros fra pionerholdet

Pioneråret på en ny uddannelse er altid en spændende udfordring, og det er svært at være forberedt på alt. Overordnet set er der dog god grund til at være tilfreds.

“I den efterfølgende evaluering har vi fået megen ros for vores måde at håndtere uddannelsesforløbet og også gode ideer til videreudvikling af programmet. Hele 36 ud af 37 deltagere vil anbefale vores MBA til andre. Det er næsten 100 pct. og en klar tillids erklæring til os, om at vi har gjort det godt,” fastslår Thomas Ritter.

Dimittenderne har især rost studieledeisen for den fleksibilitet, der er lagt for dagen gennem løbende justering og tilpasning af den etårige uddannelse. Forslag og ønsker til undervisningen er taget alvorligt og så vidt muligt imødekommet undervejs. Den løbende evaluering har også givet

anledning til mindre ændringer for det nye hold, der startede i september. Med 23 deltagere fra 13 lande er målet om mindst 70 pct. udenlandske studerende også opfyldt i uddannelsens andet leveår.

## Stor faglig tyngde

De fagmoduler, der tidligere løb over fem uger hver, er nu udvidet til seks uger, hvilket har givet mere luft såvel til de studerende som til eksamen og administration. Det faglige indhold er uændret, men enkelte fag er på anbefaling af studerende og studieledelse slået sammen, mens andre nu er valgfrie. Den faglige opbygning fordelt på 17 undervisningsfag er unik på flere måder, ikke mindst med sit fokus på videnintensive virksomheder inden for bl.a. it og biotek. Det afsluttende strategiprojekt udgør i sig selv fire moduler, der afvikles fra marts til august. Projektet gennemføres i mindre grupper for udvalgte virksomheder og omfatter en dybtgående branche- og virksomhedsanalyse, håndtering af en relevant strategisk problemstilling samt en implementeringsplan.

## Tilbud om karriererådgivning

Den skandinaviske ledelsesmodel er et vigtigt element i positioneringen af danske executive uddannelser. Det er ifølge Thomas Ritter en af de dimensioner, der

tiltrækker studerende udefra, og samtidig baggrunden for, at mange gerne vil blive i Danmark efter endt uddannelse. Det var også tilfældet blandt de første Full-time MBA'er, og en del danske virksomheder har da også benyttet lejligheden til at rekruttere internationale nøglemedarbejdere fra pionerholdet. Seks udenlandske dimittender arbejder i dag i danske virksomheder, heraf en del som projektansatte.

“Jeg havde en forestilling om, at de fleste ville rejse igen efter endt uddannelse, men det viste sig ret overraskende, at langt størstedelen var interesseret i at blive i Danmark. Det kom lidt bag på os og har stillet store krav til vores karriererådgivning. Men vi står stærkere nu med et års erfaring og nyansættelse af egen karrierekoordinator. Som udgangspunkt skal de studerende naturligvis selv være aktivt jobsøgende, men vi kan hjælpe dem med netværk og gode kontakter,” siger Thomas Ritter. Samtidig beklager han, at det danske arbejdsmarked på grund af lovgivningen ikke i højere grad er gearret til at modtage højt kvalificerede udlændinge (se også artikel s. 23 “Udenlandske studerende tilfører værdi”).

## Mod internationale alliancer

Full-time MBA er en strategisk satsning, der skal være med til at sikre CBS en plads i toppen af europæiske business schools. Men Thomas Ritter understreger, at den ikke gør det alene. Det er centralt for CBS' internationale anerkendelse at være kendt for hele den brede vifte af uddannelses tilbud og det på alle niveauer.

“Programmet er skabt for også at have et fuldtidstilbud i rækken af executive MBA-programmer. Det supplerer de øvrige uddannelser og sikrer en afrundet og afbalanceret portefølje. Allerede efter det første år bliver programmet betragtet som så seriøst, at nogle af de store europæiske business schools har inviteret til samarbejde.”

Ifølge Thomas Ritter er der en klar tendens mod mere internationalt samarbejde. Således bliver det muligt at tage en fuldtids MBA på CBS, hvor en del af





I FULL-TIME MBA'S MENTORORDNING INDGÅR WORKSHOPS MELLEM ERFARNE TOPLEDERE OG GRUPPER AF STUDERENDE.

uddannelsen foregår på et andet europæisk universitet, og på sigt er der planer om lignende samarbejdsalliancer på den globale arena. Den brede portefølje af uddannelser og undervisningstilbud er også et væsentligt element i at kunne tiltrække flere internationale undervisningskræfter.

“Vi skal kunne tilbyde vores lærere mulighed for at undervise på gode executive-programmer. Dermed kan vi ikke blot fastholde vores egen internationalt orienterede stab, men også i højere grad tiltrække internationalt anerkendte undervisere udefra. Derfor er Full-time MBA et stærkt led i internationaliseringen.”

**Madhav Kakani, Business Development Manager, Speednames A/S (Ascio Group):**

“I wanted to transform my professional career from being a reactive employee into becoming a proactive strategic player in an organisation. The Full-time MBA gave me an excellent opportunity to accomplish my wish by providing me with in depth knowledge about key management concepts and a toolkit that I can use in the real world. Consensus based decision making is becoming more and more popular in companies worldwide, and Scandinavian companies are leading the way. I chose Denmark because CBS has the best reputation in the region for offering top-notch business education and also to learn

more about the Scandinavian decision making process.”

**Hrafnhildur Smáradóttir, Deloitte, midlertidigt ansat i Business Development:**

“Copenhagen is a wonderful city, and the Full-time MBA has given me a good general business understanding which was important for me to add to my previous education and professional experience. I have acquired a toolbox to be used in very diverse business environments. The international class also gave me a priceless cultural insight and understanding that will help me professionally as well as personally.”

# Udviklingsrejse i lederskab

## Leadership Discovery guider de studerende gennem en personlighedsudviklende proces med lederskab i centrum.

En vigtig del af MBA-forløbet er at sikre deltagerne et solidt udviklingsforløb omkring egne ledelsesmæssige kompetencer. Den unikke mentorordning, der blev tilbudt pionerholdet, er nu videreudviklet til et Leadership Discovery forløb med flere personlighedsudviklende elementer.

“De oprindelige intentioner med mentorordningen var rigtig gode, men strukturen var ikke helt på plads. Nu har vi videreudviklet leadershipdelen som en ekstremt vigtig del af forløbet. Ledelsesudvikling er også en personlig udviklingsrejse, der handler meget om hjerte, følelser, entusiasme og karisma. Vi kan ikke definere resultatet, men vi kan hjælpe de studerende med at vælge hver deres vej, og vi kan love dem, at det bliver en spændende og givende proces,” understreger Thomas Ritter.

### Personligt lederskab

Leadership Discovery-forløbet er bygget op om fire elementer inden for ledelsesudvikling. Fundamentet bliver dannet med

introduktion til de basale ledelsesteorier og den historiske udvikling. En coachingdel sætter fokus på personligheden, hvor de studerende gennem forskellige tests lærer alt om egen personlighed og ledertype med stærke og svage sider. Leadership Practice er overskriften på en række events, der afholdes i samarbejde med CBS Executive. Her inviteres topledere fra dansk og internationalt erhvervsliv til at dele deres oplevelser og erfaringer med en bredere kreds.

Endelig har gruppen bag Leadership Discovery Process arbejdet meget med videreudvikling af mentorordningen, der i dag mere har karakter af workshops mellem erfarne topledere og mindre grupper af studerede. Der er gjort meget ud af at samstemme forventningerne mellem de studerende og deres mentorer, ligesom mødestrukturen er lagt i mere faste rammer. Mentorerne følger deltagerne gennem hele forløbet og bidrager med såvel fagligt input som personlig sparring.

### ■ Kontakt

Programchef Per Junker Thiesgaard  
Tlf: 3815 3011  
E-mail: pjt.mba@cbs.dk

### ARBEJDSGRUPPEN BAG LEADERSHIP DISCOVERY PROCESS

Gæsteforsker Gianpiero Petriglieri, CBS  
Konsulent Nancy Jenster, IMPACT  
Adj. professor Claus Valentiner, CBS  
Direktør Carl Arne Øberg, C.A.  
Øberg Lederskabsudvikling  
Studieleder, professor Thomas Ritter, CBS

# Stort udbytte for masters på MBA BYG

**Pionerholdet på MBA BYG-programmet dimitterede i juni med stort udbytte for såvel de 34 deltagere som for deres virksomheder.**

MBA BYG er den første forskningsbaserede masteruddannelse, der er målrettet til bygge- og anlægssektorens aktører og virksomheder. Uddannelsen er støttet af Fonden Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen med det erklærede mål at løfte ledelseskompetencen i hele sektoren på tværs af faglige skel. Det første hold samlede deltagere fra alle led i byggekæden, lige fra arkitekter og ingeniører over entreprenører og håndværksvirksomheder til kommunale byggefolk og leverandører. I en netop afsluttet analyse af udbyttet for deltagerne og deres virksomheder er

konklusionen entydig: udbyttet er meget stort, både når det drejer sig om grundlaget for forretningsudvikling og udvikling af det personlige lederskab.

## Stærkt netværk

“Vi har også gjort meget ud af netværksdelen, og det er lykkedes over al forventning. Vi ved positivt, at rigtig mange af deltagerne i dag bruger hinanden i et aktivt kommercielt samarbejde. Målet var at skabe et fagligt netværk som udgangspunkt for indlæringen. At det fik så stor virkning på samarbejde og netværk ud

over uddannelsen, betragter vi som en stor succes,” understreger studieleder, professor Kristian Kreiner.

En interviewundersøgelse med 50 af byggesektorens centrale aktører på topledelsesniveau konkluderer samtidig, at MBA BYG nyder en fantastisk opbakning blandt branchens seniorbeslutningstagere.

## Ny modulopbygget MBA BYG

Af samme grund finder Kristian Kreiner det paradoksalt, at det ikke er lykkedes at samle et nyt hold med start i begyndelsen

## Millionbevilling til Center for Ledelse i Byggeriet

**Fonden Realdania har bevilget 25 mio. kr. til nyt forskningscenter, der skal udvikle ny viden om ledelsesmæssige udfordringer i byggesektoren. Det er den største enkeltstående forskningsbevilling til CBS nogensinde.**

“Det nye center indgår i en symbiose med MBA BYG-uddannelsen. Her er der tale om en undervisningsaktivitet, der nu genererer forskningsaktiviteter, hvilket i sig selv er usædvanligt,” understreger professor Kristian Kreiner, der står i spidsen for centret.

Han har gennem det seneste år arbejdet på at realisere visionen om etablering af et internationalt forskningscenter med fokus på værdiskabelsesprocesserne i fremtidens byggesektor og rollerne for aktørerne i fremtidens byggerier. Bag initiativet “Center for Ledelse i Byggeriet” står Fonden Realdania, der også har ydet økonomisk støtte til MBA BYG. Forskningsprofilen hænger tæt sammen med den faglighed, der ligger i masteruddannelsen. Det er ikke mindst erfaringerne herfra, der har dannet grundlag for valg af temaer og rekruttering af forskere. De danske virksomheder og organisationer, der skal involveres som cases, hentes ligeledes fra kredsen af MBA BYG’ere. De nyuddannede

masters er trænet til at tænke forskningsmæssigt og kan bidrage til at styrke koblingen til praktiske problemstillinger.

“Dermed sluttet ringen, for de kommende års ledelsesforskning i byggesektoren vil omvendt styrke det forskningsmæssige grundlag for MBA BYG,” pointerer Kristian Kreiner.

## Nyt paradigme

Center for Ledelse i Byggeriet vil som noget nyt studere de ledelsesmæssige problemstillinger i byggeriet i et samfundsvidenskabeligt perspektiv. Den faglige ambition er intet mindre end at skabe et paradigmeskift for ledelsesforskning i dansk byggeri. Det skal ske ved at introducere nye faglige discipliner med nøgleord som bl.a. proces frem for struktur, og dynamiske vilkår frem for udefra givne rammer. Desuden vil centret mobilisere nye institutioner og nye forskere til de eksisterende forskningsnetværk på området.

## Procesorienteret syn på ledelse

Centret skal skabe det videnmæssige fundament, der kan lægge grunden til den nødvendige strategiske indsats for udvikling af den danske byggesektor. Byggeriet er traditionelt gennemplanlagt og gennemstyret. Men sektoren er kendetegnet ved en høj grad af projektorganisering og en indbygget kompleksitet og usikkerhed, der gør det meget vanskeligt at få succes med denne form for ledelse.

“Ambitionen er at skabe forskning ud fra et realistisk syn på byggesektorens grundlæggende vilkår. Her er det missionen at få aktørerne til at tænke i mere avancerede og komplekse modeller af den virkelighed, som de selv skal lede og handle i. Virksomhederne skal lære at lede ud fra den forudsætning, at usikkerhed og kompleksitet ikke er et svigt, men i stedet et ledelsesmæssigt vilkår. Vi ønsker med andre ord at fremprovokere et mere procesorienteret syn på ledelse,” forklarer Kristian Kreiner.

BYG-HOLDET BESØGER OGSÅ ANDRE FØRENDE INTERNATIONALE BUSINESS SCHOOLS. HER SES PIONERHOLDET FORAN KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT I CHICAGO



af 2005 som planlagt. En af forklaringerne er, at der ikke er tradition for at bruge penge på kompetence- og ledelsesudvikling i byggesektoren – og det på trods af, at alle har erkendt behovet, og at både deltagere og virksomheder oplever at få meget for pengene. Men der lader også til at være andre barrierer, som skal overvindes. For eksempel er det for mange uoverskueligt at forpligte sig til to års studier på deltid ved siden af et krævende lederjob.

“Det tager vi alvorligt og redesigner derfor i løbet af foråret uddannelsens elementer, så MBA BYG fremover kan

udbydes i en modulariseret udgave,” siger Kristian Kreiner.

Modulopbygningen indebærer, at det første år fortsat skal tages samlet af hensyn til opbygning af netværk, hvorefter andet år vil kunne tages i enkeltmoduler bygget op efter deltagerens individuelle ønsker og behov. Den internationale dimension opretholdes med studieture og besøg på førende læresteder, fx Kellogg School of Management i USA samt hos en række udenlandske byggevirksomheder.

■ Kontakt  
Studieleder, professor Kristian Kreiner  
Tlf: 3815 2800  
E-mail: kk.ioa@cbs.dk

33



### Andre kan lære af byggesektoren

Aktiviteterne er bygget op om fem hovedtemaer, der ud fra forskellige perspektiver berører ledelsesmæssige problemstillinger. Det gælder blandt andet roller og identiteter blandt sektorens aktører, innovation, økonomiens betydning, viden og læring i virksomhederne samt nye organisationsmodeller. Alle projekterne skal foregå i et samarbejde mellem forskere og virksomheder.

“Byggesektoren er meget atypisk med sin udprægede mangel på stabile organisationer og enkeltstyksproduktion. Men vi mener som forskere ikke, at den på alle områder er så atypisk endda. Projektorganisering vinder i disse år frem alle steder, og der er rigtig spændende vilkår for at drive virksomhed her, som muligvis kan være skoledannende for andre sektorer. Det er det, vi nu skal vise i praksis,” fastslår Kristian Kreiner.

### Direktør Hans Peter Svendler, Fonden Realdania:

“De efterhånden gammelkendte problemer i byggesektoren med ringe produktivitetsudvikling, kvalitetsbrister og manglende indtjening kræver, at vi forsøger at tænke anderledes. Flere analyser peger på, at produktiviteten, kvaliteten og ledelseskraften skal styrkes. Med Center for Ledelse i Byggeriet ønsker vi at skabe den nye viden, som kan genformulere dagsordenerne for sektorens udvikling”.

MED 25 MIO. KR. FRA FONDEN REALDANIA  
OPNÅEDE PROFESSOR KRISTIAN KREINER DEN  
STØRSTE ENKELTBEVILLING TIL CBS NOGENSINDE.

Center for Ledelse i Byggeriet er et virtuelt forskningscenter, der opererer i et tværfagligt netværk af omkring 30 forskere fra institutioner i ind- og udland. Fra CBS deltager bl.a. Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi samt Institut for Afsætningsøkonomi. Blandt de væsentligste succeskriterier er uddannelse af omkring ti ph.d.-stipendiater og tiltrækning af internationalt anerkendte forskere. Der er indgået foreløbige samarbejdsaftaler med bl.a. University of Manchester i England, Stanford University i USA og University of Technology i Australien.

I centrets aktiviteter deltager desuden bl.a. Kunstakademiet Arkitektsskole i København samt en række virksomheder og organisationer. Centret etableres for en femårig periode fra 2005-2009 og er forankret på CBS. Udover bevillingen på 25 mio. kr. fra Fonden Realdania bidrager de deltagende virksomheder og forskningsinstitutioner tilsammen med et beløb i samme størrelsesorden.

■ Kontakt  
Centerleder, professor Kristian Kreiner  
Tlf: 3815 2800  
E-mail: kk.ioa@cbs.dk

- 36 Det innovative og entreprenante universitet
- 37 Center for Knowledge Governance
- 38 Morgendagens innovation
- 38 Nye professorer styrker innovationsforskning
- 39 Styrket forskning i biotech business og innovation
- 40 Fremsynet forskning støtter virksomheders omstilling
- 41 Universitetet som innovationens vugge
- 42 Årets iværksætteruniversitet
- 43 Innovation og entrepreneurship kan læres
- 44 Velrenommeret forskningscenter i nye rammer
- 45 Forskning i international topklasse
- 46 I krydsfeltet mellem kreativitet og business
- 47 Innovativ filmkunst og ledelse



# Fokuseret satsning på innovation

Virksomhedernes evne til at skabe nyt – i form af produkter, services, forretningskoncepter eller nye markedsområder – er for alvor kommet på dagsordenen i takt med globaliseringen og den øgede internationale arbejdsdeling. Organisering og ledelse af udviklingsprocesser, omsætning af gode ideer og nyskabelser til forretningsplaner, gennemførelse af markedsanalyser, forhandling af rettigheder samt markedsføring og salg bliver afgørende for fremtidig vækst og velfærd.

CBS besidder meget af den efterspurgte viden, og etablering af en række nye forskningscentre sætter særlig fokus på udvalgte områder af feltet. Gennem de seneste år er områderne innovationsledelse og entrepreneurship samt biotech business, teknologiledelse og operations management styrket væsentligt med udnævnelse af en række nye professorer. Forskningen kommer i høj grad til at foregå i samspil med virksomheder og teknisk/naturvidenskabelige forskningsmiljøer.

På uddannelsesområdet skal innovations- og iværksætteraspektet tænkes ind i eksisterende uddannelser, såvel fagligt som pædagogisk, og der skal udvikles nye uddannelser og tilbud, også rettet mod målgrupper, som ikke har en merkantil baggrund. Partnerskab med små og mellemstore virksomheder om praktikforløb, internships og projektarbejde er vigtige elementer i en systematisk udvikling af kompetencer hos dimittender, som understøtter og fremmer innovations- og iværksætterlysten.

Alt tyder på, at stigende global velfærd i de kommende år vil skabe betydelig vækst inden for industrier, der omfatter design, kultur, oplevelser, fritid og turisme. Danmark har stolte traditioner på dette område med verdensberømte kunstnere og designere samt talrige priser og hædersbevisninger. Men for at omsætte de kunstneriske talenter til forretning er det væsentligt at forstå, hvordan oplevelse, virksomhed og økonomi hænger sammen.

Som element i fokuseringen på innovation øges indsatsen på dette samfundsmæssigt vigtige område, og nye centerdannelser udgør de første skridt i denne retning. Forskningen inden for oplevelsesøkonomi vil blive styrket yderligere gennem samarbejde med erhvervsliv og organisationer i ind- og udland. Den første uddannelse har set dagens lys og vil i de kommende år blive suppleret med nye tilbud om videre- og efteruddannelse.

# Det innovative og entreprenante universitet

**Med øget fokus på teknologiledelse påtager CBS sig nye og mere interaktive roller i udviklingen af fremtidens innovatører og virksomheder.**

“Fra den klassiske rolle som udvikler og formidler af ny viden gennem forskning og uddannelse skal fremtidens universitet i højere grad udvikle partnerskaber og skabe resultater i samarbejde med virksomheder. Vi skal med andre ord udvikle samspillet fra interaktion til intervention,” fastslår professor Christer Karlsson.

Det kan bl.a. ske med større fokus på overførsel af viden og know-how, øget samarbejde mellem universiteter og teknisk-naturvidenskabelige forskningsmiljøer om udvikling af innovatører og virksomheder samt aktiv deltagelse i produkt- og forretningsudvikling baseret på forskningsresultater.

Christer Karlsson kom til CBS i foråret fra en stilling som professor ved Stockholm School of Economics og er kendt som en internationalt højt estimeret forsker på området Innovation og Operations Management med speciale i kompleks teknologibaseret industri. Ansættelsen af Christer Karlsson i et nyt professorat betyder en væsentlig styrkelse af innovation som nyt strategisk fokusområde.

## **Klinisk management forskning**

Christer Karlsson har gennem mange år – heraf 17 år som direktør – været tilknyttet Institute for Management of Innovation and Technology (IMIT), en af verdens største forskergrupper på området med omkring 90 forskere fordelt på 150 projekter.

“Under overskriften “concurrent knowledge development” har vi i IMIT’s regi udviklet en model, der kan kaldes “klinisk forskning”. Parallellen til den medicinske verden går på, at vi behandler patienten, dvs. virksomheden, samtidig med at vi skaber resultater i den. Til gengæld får vi adgang til vigtige strategiske data, som normalt ikke er tilgængelige for forskere. Det handler først og fremmest om at integrere produktudvikling og produktion som vigtige konkurrenceparametre i virksomhedens strategi, og ideen er, at begge parter får udbytte af samarbejdet,” forklarer Christer Karlsson.

## **Hjælp til selvhjælp**

Som et godt eksempel på klinisk management forskning har IMIT netop indgået aftale om et stort program i Sverige under overskriften “Managing Global Industrial Networks”. Projekterne i programmet sætter fokus på teknologioverførsel, udvikling af nye globale produktplatforme samt håndtering af produktionsenheder globalt. Resultaterne publiceres løbende og anvendes som grundlag for en vurdering af den strategiske betydning for virksomheden.

Men er det forskning, eller er der i virkeligheden tale om konsulentarbejde, vil nogen måske spørge. “Der er en væsentlig forskel på forskning og konsulentbistand,” forklarer Christer Karlsson. “Med det kliniske forskningskoncept giver vi ikke gode råd i form af konsulentrapporter. Vi går ind

og analyserer data og hjælper virksomhederne med at forstå resultaterne. Ved at overføre viden yder vi hjælp til selvhjælp, så virksomhedernes bliver bedre i stand til at løse egne problemer. Samtidig bliver de til data i vores forskning”.

## **Nye samarbejdsformer**

Klinisk managementforskning er et vel-etableret og anerkendt koncept i Sverige. På CBS håber Christer Karlsson at kunne indføre og videreudvikle konceptet, bl.a. som et led i at styrke kontakten med dansk erhvervsliv. Modellen er ikke alene interessant for store, industrielt orienterede virksomheder, men byder også på muligheder for mindre og mellemstore virksomheder.

“Man kan forestille sig en klynge af små og mellemstore virksomheder, der går sammen om at finansiere et forskningsprojekt. Det kan være på brancheniveau eller en klynge af virksomheder inden for den teknologibaserede industri med samme problemstilling. Vi kan hjælpe dem med at afdække, hvordan de bedst håndterer nye udfordringer, fx i forbindelse med indførelse af ny teknologi,” siger Christer Karlsson.

## **Kontakt**

Professor, dekan Christer Karlsson  
Tlf: 3815 2387  
E-mail: ck.om@cbs.dk



PROFESSOR CHRISTER KARLSSON, SOM KOM TIL CBS FRA STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS, TILTRÅDTE I JUNI MED FORELÆSNINGEN “INNOVATION, OPERATIONS, AND MANAGEMENT: THE CORE OF BUSINESS REALIZATION”.



PROFESSOR YVES DOZ, INSEAD, ÅBNEDE SAMMEN MED CENTERLEDER, PROFESSOR NICOLAI JUUL FOSS (I MIDTEN) OG PROFESSOR TORBEN PEDERSEN (TIL HØJRE) DET NYE CENTER FOR KNOWLEDGE GOVERNANCE.

# Nyt fundament for innovations- og videnledelse

## Center for Knowledge Governance skal sikre forskningsfeltet en mere stringent fundering og dermed gøre det mere anvendeligt.

Center for Knowledge Governance (CKG) er et nyt tværfagligt center med det hovedformål at studere organisatoriske vilkår og incitamenter i forbindelse med innovations- og videnledelse. Professor Nicolai Juul Foss står i spidsen for centret, der er forankret ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi i nært samarbejde med forskere fra Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi.

### Øget fokus på videnprocesser

Men hvad betyder Knowledge Governance? Er der virkelig behov for et nyt buzzword på det videnfaglige område? Og hvad er visionen for det nye center?

“Den hidtidige forskning i det, vi kender som Knowledge Management, har været meget fokuseret på it-løsninger, der sikrer, at viden kan indhentes og stilles til rådighed til relativt små omkostninger. Om virksomhederne reelt har fået noget ud af den form for videndeling, og hvad det betyder for deres resultater, ved vi ikke i dag på grund af manglende forskning på området,” siger Nicolai Foss.

Han mener, at der har været alt for lidt fokus på det organisatoriske fundament for videnprocesser i virksomhederne – det han kalder for Knowledge Governance.

“Uden indsigt i hvordan ting som belønningssystemer, organisationsstrukturer,

hvem der har ret til at gøre hvad, etc. påvirker videnprocesser i virksomheder, mener vi slet ikke, man kan forstå, hvordan videnaktiver kan opbygges, udnyttes og deles optimalt. Det er centrets vision at give videnledelse som forskningsfelt en mere stringent fundering, i sidste ende for at gøre det mere anvendeligt for erhvervslivet,” fastslår Nicolai Foss.

### Erhvervslivet møder førende forskere

De to vigtigste formål er dels at opbygge en teoretisk platform for styrket forskning i Knowledge Governance, såvel på tværs af CBS som på nationalt og internationalt niveau, dels at styrke partnerskabet og dialogen med erhvervslivet. Det sker blandt andet ved afholdelse af seminarer og konferencer, der bringer nogle af verdens førende videnledelsesforskere sammen med repræsentanter fra dansk erhvervsliv.

“Vi lægger stor vægt på at inddrage erhvervslivet som partnere i forskningen,” understreger Nicolai Foss. Et eksempel er et ph.d.-projekt om samarbejdsrelationer mellem universiteter og virksomheder, der for en stor del er finansieret af en række større danske virksomheder. Disse indgår til gengæld i en videnklub, hvor forskningen i projektet diskuteres. CKG er desuden ved at etablere et Knowledge Management Forum, der baseres på dialog mellem

akademiske specialister og repræsentanter for virksomheder med Knowledge Managementprogrammer. Endelig bliver der udviklet et kursus på området i regi af Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter.

### Bevilling på 3,5 mio. kr.

Det største skulderklap i centrets foreløbig etårige historie kom i begyndelsen af december, da det modtog 3,5 mio. kr. fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd til et stort projekt under overskriften “Foundations of Knowledge Sharing: Behaviours and Governance” (FOKS).

“Det er en udmøntning af centrets teoretiske vision, og vi er selvfølgelig meget glade for bevillingen. Ikke blot kan vi nu gennemføre forskningsprojekter, som vi virkelig tror kan rykke. Vi ser også støtten som en officiel anerkendelse af, at Corporate Knowledge Governance er et nyt og meget relevant forskningstema,” pointerer Nicolai Foss.

### ■ Kontakt

Centerleder, professor Nicolai Juul Foss  
Tlf: 3815 2562  
E-mail: njf.lpf@cbs.dk



SOM HOVEDTALER PÅ INNOVATIONSKONFERENCEN UNDERSTREGTE STATSMINISTEREN, AT EUROPA SKAL VÆRE KRAFTCENTER INDEN FOR FORSKNING, UDVIKLING OG UDDANNELSE.

# Morgendagens Innovation

Uden innovation – ingen velfærd i fremtiden. Så enkelt kan problematikken om finansiering af fremtidens velfærdssamfund formuleres. Behovet for innovation, forskning og uddannelse var udgangspunktet for konferencen “Morgendagens innovation – fremtidens velfærd”, der i juni tiltrak mange studerende, erhvervsfolk og repræsentanter fra uddannelsessektoren.

Hovedtaler var statsminister Anders Fogh Rasmussen, som sammen med en række oplægsholdere gav et bud på, hvilke krav og udfordringer videnssamfundet står over for, og hvordan Danmark kan sikre et effektivt og frugtbart samspil mellem videnproducenterne, erhvervslivet og de politiske beslutningstagere.

Anders Fogh Rasmussen understregede, at Europa skal være et førende kraftcenter i verden inden for forskning, udvikling og uddannelse. Statsministeren påpegede bl.a. EU's afgørende rolle som initiativtager til tiltag, der skal gøre det lettere at omsætte forskningsresultater til produktion og dermed afkorte vejen fra tanke til faktura.

---

# Nye professorer styrker innovationsforskning

Områderne innovationsledelse og entrepreneurship samt biotech business, teknologiledelse og operations management er det seneste år styrket med besættelse af en række nye professorater. En aktiv rekrutteringspolitik er en afgørende forudsætning for at kunne løfte de kommende års store udfordringer.

Med udnævnelsen af **Christer Karlsson** er det lykkedes at rekruttere en internationalt højt estimeret forsker på området teknologiledelse og operations management. Christer Karlsson, der kommer fra Stockholm School of Economics, har betydelig erfaring med samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv. Christer Karlsson er også udnævnt til dekan ved CBS Executive.

Ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi er **Peter Karnøe** udnævnt til professor inden for området teknologiske systemers organisering og udviklingsdynamikker. Han skal styrke den igangværende forskning ved at bidrage til en sociologisk forståelse af organiseringsprocesser i forbindelse med innovation og udvikling af teknologiske systemer. Peter Karnøe er desuden studieleder for MBA in Technology, Market and Organization.

**Keld Laursen** er udnævnt til professor ved Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi med særlige opgaver inden for kvantitativ innovationsforskning. Han skal med udgangspunkt i sit omfattende arbejde inden for organisations- og teknologøkonomi styrke forskningen i empirisk

funderet innovationsøkonomi. Centralt for indsatsen er at tilvejebringe en dybere forståelse for samspillet mellem virksomheders organisationsformer og deres innovationsadfærd. Keld Laursen er leder af den Erhvervsøkonomiske Forskerskole.

**Finn Valentin** er udnævnt til professor ved Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi med særlige opgaver inden for biotech business. Han står i spidsen for Research Center on Biotech Business, som i samspil med virksomheder og organisationer skal videreudvikle de erhvervsøkonomiske discipliner for at styrke indtjenings- og udviklingsmulighederne i den bioteknologiske sektor.

# Styrket forskning i biotech business og innovation

Research Centre on Biotech Business styrker samspillet mellem forskning, innovation og erhvervsliv.

Siden åbningen i foråret har Research Centre on Biotech Business været vært for en række arrangementer rettet mod såvel det internationale forskermiljø som interesserede virksomheder. Fremtidens patientbehandling blev sat på dagsordenen i november, da IBM og Biotech Business inviterede til en minikonference som led i et nyt partnerskab med CBS (se også artikel s. 20). Konferencen stillede skarpt på samspillet mellem it og biotek og Danmarks mulighed for at indtage en førende position i denne udvikling. Arrangementet er et godt eksempel på, hvordan centret bruger sin kundskabsplatform som afsæt for erfarings- og videnudeksling mellem forskere, erhvervsfolk, politikere og medier.

## Afsæt for forskning og nyudvikling

Centerleder, professor Finn Valentin ser store fordele i at samle repræsentanter fra forskning, erhvervsliv og det politiske system for på denne måde at få defineret problemstillinger og udfordringer på områder relateret til biotech business.

“Det er en værdi i sig selv at samle repræsentanter for forskellige interesser og dagsordener, som ellers ikke mødes spontant. Vi flytter virkelig noget med samarbejde og konferencer af denne karakter, fordi vi som forskere hurtigere kommer på omgangshøjde med virkeligheden og fremtiden inden for vores felt og bliver inspireret til at tage nye problemstillinger op. Det smitter positivt af på undervisningen og uddannelserne, idet vores studerende hurtigere bliver opdateret og klædt på til at møde morgendagens udfordringer med

fremtidssikret viden,” understreger Finn Valentin.

## Innovativ videnudeksling

På konferencen præsenterede chefredaktør Erik Rasmussen, Ugebreve Mandag Morgen, en ny analyse, der viser, at banebrydende nye teknologier og medicinske fremskridt vil betyde radikale forandringer for både medicinalindustrien og det danske sundhedsvæsen. Brugen af it i sundhedssektoren fører nye behandlingsmuligheder med sig, som kommer os alle til gode. Men det kræver, at der i det politiske system er forståelse for kompleksiteten af disse problemstillinger. Her tegnede Morten Helveg Petersen, MF, Det Radikale Venstre, et billede af den sundhedspolitiske dagsorden og ikke mindst den vigtige rolle, som brugen af it kan spille.

IBM deltog i konferencen som udvikler og udbyder af it-løsninger til håndtering af biomolekylære patientdata. Elektroniske patientjournaler vil betyde større effektivitet og langt bedre muligheder for at yde den enkelte patient individuel behandling.

Samtidig er den bioteknologiske industri inde i en rivende udvikling. Biotech Business har udviklet en database om skandinavisk bioteknologi og havde til lejligheden gennemført en sammenlignende analyse af bioteksektoren i Danmark og Sverige. Den afslørede, at der i dag er langt flere svenske end danske virksomheder, der udvikler bioinformatiske løsninger, og at Danmark må sætte aktivt ind for at komme med på vognen og få del i det enorme potentiale.

## Kontakt

Centerleder, professor Finn Valentin

Tlf: 3815 2551

E-mail: fv.ivs@cbs.dk

## Kim Østrup, vicedirektør, IBM A/S:

“Som et led i partnerskabet med CBS vil IBM løbende stille ledere, konsulenter og specialister til rådighed til forskellige arrangementer, bl.a. konferencer som denne organiseret i samarbejde med Research Centre on Biotech Business. Jeg tror, at vi i et partnerskab kan bidrage til innovation, hvor værdiskabelsen opstår i krydsfeltet mellem teknologi og forretning.”

## RESEARCH CENTRE ON BIOTECH BUSINESS

Centret tager udgangspunkt i et omfattende treårigt forskningsprogram med titlen “Competence, Organisation and Management in Biotech Industries” (COMBI), der har modtaget tæt ved 18 mio. kr. fordelt på Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, CBS samt en række partnervirksomheder. Hovedopgaven bliver at anvende og videreudvikle de erhvervsøkonomiske discipliner for at styrke indtjenings- og udviklingsmulighederne i den bioteknologiske sektor.

Biotech Business ledes af professor Finn Valentin, Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi. I aktiviteterne deltager desuden Institutterne for Organisation og Arbejds sociologi, Produktion og Erhvervsøkonomi samt International Økonomi og Virksomhedsledelse.

Ni fremtrædende biotekvirksomheder, venture kapital selskaber og forskningsinstitutioner, alle baseret i Øresundsregionen, deltager i COMBI-projektet. Det gælder Pipeline Biotech, Novo Nordisk A/S, Bioteknologisk Institut, BankInvest, Medicon Valley Academy, ScanBalt, the Fenix Consortium samt Risø National Laboratory.



BIOTECH BUSINESS FORUM SAMLER MED GENSIDIG FORDEL AKTØRER OG INTERESSETER FRA BIOTEK-OMRÅDET, SOM ELLERS IKKE MØDES.

# Fremsynet forskning støtter virksomheders omstilling

LOK Forskningscenter har ikke blot øget forståelsen for små og mellemstore virksomheders vilkår. Centret har også skabt ny viden, der i dag støtter mange virksomheder i en nødvendig omstillingsproces.

For de fleste studerende venter der en fremtid i en mindre eller mellemstor virksomhed, som med under 200 ansatte udgør 90 pct. af samtlige virksomheder i Danmark. Alligevel er det oftest teorier om og erfaringer fra store nationale og internationale virksomheder, som de under uddannelsen stifter bekendtskab med. Men små virksomheder er ikke bare store i miniformat, og LOK Forskningscenter har derfor i de seneste fem år arbejdet på at udvikle ny viden om ledelse, organisation og kompetence i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). LOK-programmets 15 projekter har alle genereret viden i tæt samarbejde med virksomhederne.

## Globaliseringens udfordringer

Centret blev skabt for at øge indsigten i ledelse og organisation, men i høj grad også for at understøtte danske virksomheders omstilling til nye krav som følge af

en videnbaseret og global økonomi. Set i bakspejlet er det lykkedes til fulde, mener centerleder, professor Flemming Poulfelt.

“LOK-forskerne spottede meget tidligt nogle af de problematikker og trends, der siden er kommet højt op på den samfundsmæssige dagsorden. Det gælder bl.a. den tiltagende globalisering og deraf følgende udfordringer for mindre virksomheder, men også betingelser for projektledelse i videntunge virksomheder, vilkår for iværksættervirksomheder og entrepreneurship samt ikke mindst Human Resource Management og karriere i denne type virksomheder.”

## Mindre virksomheder viser vejen

En sideeffekt af den øgede indsigt i Ledelse, Organisation og Kompetence i små og mellemstore virksomheder er med tiden også blevet anvendelig for de større virksomheder, der kan lade sig inspirere

af deres evne til at håndtere ledelse i en foranderlig verden.

“De processer og vilkår for ledelse, vi ser i mindre virksomheder, vil også finde vej til de større, hvor decentralisering bliver mere udbredt, og medarbejderne forventer at få mere ansvar,” siger Flemming Poulfelt

## Afsæt for nye forskningsprojekter

Udgangen af 2004 betød ganske vist den formelle afslutning på LOK Forskningscenter. Ikke desto mindre har det omfattende forskningsprogram over de seneste fem år været rammen om så mange projekter, at det i sig selv har genereret nye agendaer hos de involverede institutioner.

“Det samarbejde, vi har etableret gennem årene, har været afsæt for en række nye projekter, og der er fortsat mange spændende dagsordener at tage fat på. Derfor planlægger vi under alle omstændigheder at fortsætte samspillet, bl.a. i form af en fælles LOK-lærebog,” fastslår Flemming Poulfelt. Som et direkte resultat er der desuden planer om at etablere et egentligt ledelsesakademi, der kan fungere som fællesnævner og arena for videnuveksling for forskerne.

Han takker centrets deltagere for en forbilledlig indsats, der har resulteret i en lang række artikler, bøger, workshops og konferencer.

“Alle medarbejdere har bidraget til et yderst konstruktivt og stimulerende samarbejde på tværs af institutionelle grænser. Det har sat sig eftertrykkelige spor hos os alle og bliver nu afsæt for nye projekter og samarbejdskonstellationer,” understreger Flemming Poulfelt.

## VIRTUELT FORSKNINGSNETVÆRK

LOK Forskningscenter har gennemført sine projekter over en femårig periode i et virtuelt netværks-samarbejde med deltagelse af mere end 60 forskere fra CBS, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og Handelshøjskolen i Århus. Centret var finansieret af Programkomitéen for LOK under Forskningsstyrelsen, der bevilligede godt 31 mio. kr. i perioden frem til slutningen af 2004. Desuden har en lang række virksomheder og organisationer deltaget i samarbejdet og finansieringen af projekterne, der er koncentreret om fem temaer relateret til SMV:

- Ledelse og udvikling af menneskelige ressourcer
- Virksomhedsforandring og fornyelse
- Innovation og entrepreneurship
- Virksomheders organisation og kompetenceopbygning i et samarbejds perspektiv
- Ledelse af videnprocesser.

PÅ LOK'S KONFERENCE "HVAD KAN VI LÆRE AF DE SMÅ?" TALTE BL.A. PROFESSOR METTE MØNSTED FRA INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI OM, AT STORE VIRKSOMHEDER MED FORDEL KAN INSPIRERES AF LEDERROLLEN I SMÅ VIRKSOMHEDER.



41

#### ■ Kontakt

Centerleder, professor Flemming Poulfelt  
Tlf: 3815 3638  
E-mail: fp.lpf@cbs.dk

#### Jan Bendix, bestyrelsesformand LOK Forskningscenter, Jan Bendix a/s:

"LOK Forskningscenter og de netværk, som centret har skabt mellem en række danske universiteter, forskere samt små og mellemstore virksomheder, har vist, at denne målgruppe kan få udbytte af nye erkendelser og ny indsigt."

#### ÅRETS RENT KONFERENCE I KØBENHAVN

LOK Forskningscenter vandt værtskabet for den 18. internationale konference RENT – Research in Entrepreneurship and Small Business, der i november samlede godt 300 forskere fra 31 lande. Det overordnede tema var "Managing Complexity and Change in SME's", et forskningsområde som i de senere år har tiltrukket sig stadig større interesse i alle europæiske lande.

"RENT er et centralt forum for dem, der vil holde sig ajour med den seneste udvikling på feltet. Vi har grund til at være meget tilfredse med konferencen som ramme om en række spændende oplæg, der dokumenterede den høje standard i ledelsesforskning inden for SMV-området," fastslår professor Flemming Poulfelt, arrangør af konferencen og leder af LOK Forskningscenter.

## Universitetet som innovationens vugge

### Academy of Management tildelte i sommer en Best Paper by Doctoral Student Award 2004 til ph.d.-stipendiat Jakob Vestergaard for forskning i innovationsprocesser og universiteternes rolle i moderne vidensamfund.

I Danmark er der som i mange andre lande tradition for at flytte innovationsprocessen ud af universiteterne, så snart ny viden tegner til at have et kommercielt potentiale. Den videre udvikling af produktet foregår herefter i en forskerpark, som er et isoleret miljø ofte langt væk fra universitetet. På den måde forstærkes tendensen til, at universiteter og erhvervsliv ikke samarbejder systematisk om innovation.

#### Værdiskabende samspil

I sin prisbelønnede artikel giver Jakob Vestergaard et bud på, hvordan man kan skabe de bedst mulige rammer for et værdiskabende samarbejde om innovation, hvor de særlige videnressourcer, som universiteterne besidder, mobiliseres i konkrete innovationsprocesser.

"I bund og grund handler det om at bevare den rollefordeling, hvor forskerne er videnproducenter, og erhvervsfolk er ansvarlige for at omsætte ny viden i nye

produkter, men hvor universitetet fungerer som værtsinstitution for et tæt samarbejde. Lovgivnings- og ledelsesmæssigt består udfordringen i at skabe rammerne for, at universitetet kan påtage sig den rolle uden at give køb på forskningens videnskabelige uafhængighed. Jeg har forsøgt at beskrive en model for udvikling af ledelsesteknologier, der kan skabe disse rammer."

#### Integreret samarbejdsmodel

Til grund for artiklen ligger en forskningscase fra bl.a. University of Newcastle, som er langt fremme med et integreret samarbejdskoncept med erhvervslivet. Her fungerer universitetet som en on-campus forskerpark, og man har siden 2001 arbejdet på at fremme samarbejdet på alle tænkelige niveauer, såvel uddannelses- som forskningsmæssigt.

"Vi kan lære af Newcastle, der har gjort op med berøringsangsten og har inviteret erhvervslivet indenfor. Det fungerer

tilsyneladende og er et fint eksempel på et samarbejde baseret på gensidig respekt for parternes respektive bidrag til værdiskabelsen i samfundet. Samarbejdet forudsætter desuden en gensidig interesse for, hvordan universitetet som institution kan blive det sted, hvor parternes kompetencer og interesser mødes, beriger hinanden og fører til udvikling af både nye produkter og ny viden," understreger Jakob Vestergaard.

Foruden prisbelønningen blev artiklen udvalgt til at være blandt de ti pct. bedste artikler på konferencen og blev derfor publiceret i Academy of Management's Best Conference Paper Proceedings 2004.

#### ■ Kontakt

Ph.d.-stipendiat Jakob Vestergaard  
Tlf: 3815 3922  
E-mail: jvj.lpf@cbs.dk

# Årets Iværksætteruniversitet

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling kårede CBS til Årets Iværksætteruniversitet 2004. Kåringen bygger på ministeriets iværksætterbarometer, der hvert år tager temperaturen på iværksætterlysten hos 5.000 studerende fordelt på landets 12 universiteter. I kåringen fokuseres på udviklingen på de enkelte universiteter i forhold til en række centrale parametre, herunder det faglige udbud, andelen af iværksætteraktive, samt hvordan universitetet generelt inspirerer de studerende til opstart af egen virksomhed.

Vurderet på såvel iværksætterpotentiale samt på udviklingen blandt de studerende viser Iværksætterbarometeret 2004,

at det samlet set er CBS, der det seneste år har udviklet sig mest.

“Vi er meget glade for den ærefulde titel som Årets Iværksætteruniversitet. Vi har i de senere år til stadighed udviklet undervisningen, så den gennem praktikforløb, inddragelse af eksterne undervisere, tværfaglige læringsforløb, projektarbejde og kurser i forretningsudvikling understøtter de studerendes kompetencer og motivation for at blive iværksættere. CBS har styrkt fokus på at styrke iværksætterkulturen, -lysten og -evnen de kommende år, og det er dejligt at se, at vi er kommet godt fra start,” sagde dekan Ole Stenvinkel Nilsson ved prisoverrækkelsen.

PRISEN SOM ÅRETS IVERKSÆTTERUNIVERSITET 2004 BLEV OVERRAKT CBS AF VIDENSKABSMINISTER HELGE SANDER.



# Innovation og entrepreneurship kan læres

**Nye uddannelser og fag kombineret med udfordrende undervisningsmetoder og samarbejde med erfarne iværksættere skal løfte udviklingen af næste generation videnintensive virksomheder.**

43

Tilbudene om uddannelser og valgfag inden for innovation og iværksætteri er mange, og der kommer nye til på såvel bachelor- som kandidatniveau. Med kårningen som Årets Iværksætteruniversitet er der sat endnu mere fokus på dette vigtige område – i tråd med regeringens intensive indsats for at sikre Danmark en plads i den europæiske iværksætterelite. Det har skabt grobund for dannelse af et egentligt center som paraplyorganisation for såvel undervisnings- som forskningsinitiativer. Visionen er i løbet af 2005 at skabe et bredt funderet, tværinstitutionelt center med særlig tilknytning til strategisk ledelse og med vidtrækkende samarbejdsrelationer til danske og internationale samarbejdspartnere.

“Det er ikke nyt, at vi underviser i innovation og iværksætteri. Det nye er, at vi nu prøver at skabe synergi mellem de mange aktiviteter i en skabende og dynamisk samarbejdsform, hvor erhvervslivets forankring i praksis mødes med uddannelsesinstitutionernes netværk. Formålet er, at der fra Øresundsregionen skabes forskning og undervisning i international klasse. Foran os ligger en spændende implementeringsproces, der skal bygge bro mellem professionelle virksomheder og akademiske kulturer,” fastslår adjunkt Christian Vintergaard, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, der netop har afsluttet sin ph.d.-afhandling om corporate venturing.

## **Samarbejde med erfarne iværksættere**

Han hører ikke til dem, der mener, at iværksættere nødvendigvis er udstyret med et medfødt talent. Iværksætteri kan læres på linje med andre faglige kompetencer. I dag kan de studerende vælge mellem mere end ti iværksætterfag inden for entrepreneurship, innovationsledelse og venture finansiering. Det faglige indhold spænder bredt, fra strategisk orienterede kurser i hvordan man omsætter et nyt koncept til en forretningsplan over ledelse af innovative processer i forskellige brancher til finansiering af innovation via venture fonde og anden risikovillig kapital. Undervisningen er skræddersyet til at udvikle de studerendes kompetencer og motivation til at skabe forretning på grundlag af deres egne ideer.

“Men den gode ide alene kan ikke gøre det. Når innovationen lykkes, er den gode ide kombineret med faglig og praktisk kommerciel forståelse. Derfor bør uddannelsstilbud baseres på et stærkt partnerskab med det etablerede erhvervsliv og med de væsentligste innovationsmiljøer i Danmark. I stedet for de traditionelle forelæsninger skal de studerendes kompetencer på alle uddannelsesstrin udvikles i en intensiv kombination af undervisning og samarbejde med erfarne iværksættere.

## **Nyt kursus i intrapreneurship**

Christian Vintergaard er fagligt ansvarlig for et nyudviklet kursus, der fra efteråret 2005 udbydes af CBS Graduate School i samarbejde med Dansk Industri (DI).

Gennem et internship i en mindre eller mellemstor dansk virksomhed (SMV) skal de studerende sætte deres faglige kompetence i spil som interne forandringsagenter, også kaldet intrapreneurer, i udvikling af nye og innovative processer og services. Det valgfrie kursus er baseret på 14 ugers praktikophold i en virksomhed udvalgt fra DI's portefølje af SMV'er. Under kursuset arbejder de studerende med et konkret strategisk projekt, som defineres af virksomheden i samarbejde med underviserne. Det faglige indhold kvalitetssikres med undervisning i teoretiske perspektiver koblet med praktiske værktøjer. Den primære målgruppe er cand.merc.-studerende, men også andre kandidatstuderende kan komme i betragtning.

“CBS har den nødvendige forretningsmæssige og merkantile tilgang til iværksætteri på. Derfor er vi også i stand til at tiltrække folk fra andre universiteter og fagområder, bl.a. de humanistiske, naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige fag. Vores studerende får en god forståelse for, at innovation skabes på tværs af forskellige faglige discipliner. De, der er i stand til at agere i disse brydningsfelter, kommer til at stå stærkt i fremtidens iværksættersamfund,” pointerer Christian Vintergaard.

## **■ Kontakt**

Adjunkt Christian Vintergaard  
Tlf: 3815 3581  
E-mail: cv.lpf@cbs.dk

ADJUNKT CHRISTIAN VINTERGAARD SATSER PÅ AT KUNNE SKABE SYNERGI OG DANNE EN PARAPLY-ORGANISATION FOR AKTIVITETERNE INDEN FOR INNOVATION OG IVERKSÆTTERI.



# Velrenommeret forskningscenter i nye rammer

**Centre for Economic and Business Research er ved årsskiftet blevet knyttet til CBS.**

**Det betyder en styrkelse af de nationaløkonomiske aktiviteter.**

Centre for Economic and Business Research (CEBR) er ikke nogen nydannelse. Allerede i 1996 nedsatte det daværende Erhvervsministerium en forskningsgruppe inden for det erhvervsøkonomiske område. Projektet blev i 1999 afsættet for etablering af et egentligt forskningscenter forankret i det nuværende Økonomi- og Erhvervsministerium. Pr. 1. januar 2005 er CEBR knyttet til CBS under en særlig paragraf, der betyder, at centret har en selvstændig bestyrelse udpeget af rektor, og at det indgår selvstændig resultatkontrakt med Økonomi- og Erhvervsministeriet. Basisbevillingen på 4 mio. kr. årligt suppleres af en række eksterne bevillinger fra forskningsråd, EU's rammeprogrammer samt private fonde. Det samlede budget er ca. 10 mio. kr. om året.

Centret ledes af professor Svend E. Hougaard Jensen, der med rødder på Økonomisk Institut ved Københavns Universitet har været med siden 1997. For ham betyder tilknytningen til CBS den foreløbige kulmination på centrets meget spændende udvikling.

“Det har været en udvikling præget af dynamik, men også med konsistens i forskningsagendaen, der har haft samme høje internationale standard hele vejen igennem. Den omskiftelige tilværelse har til tider skabt usikkerhed, men med til-



PROFESSOR SVEND ERIK HOUGAARD JENSEN

knytningen til CBS er der nu skabt klarhed om centrets status som en uafhængig, akademisk institution. Det er meget positivt for vores fremtidige aktiviteter,” fastslår Svend E. Hougaard Jensen.

## Det nye CEBR

CEBR fungerer i dag som et netværkssamarbejde organiseret omkring 25 forskere og ph.d.-studerende og en bred palet af forskningsområder, der spænder fra generelle samfundsøkonomiske emner til egentlige erhvervsøkonomiske emner. Svend E. Hougaard Jensen varetager som direktør den daglige ledelse sammen med to forskningschefer, CBS-professor Morten Bennedsen og Nikolaj Malchow-Møller, der også er lektor ved Syddansk Universitet. Blandt centrets kernemedlemmer er kun nogle få fuldtidsansatte, mens resten er tilknyttet på deltidsbasis med faste stillinger på danske eller udenlandske universiteter. Derudover har centret en række associerede forskningsmedlemmer, som er tilknyttet enkelte projekter i tæt samarbejde med kernemedlemmerne. Hovedsamarbejdspartnerne er de økonomiske institutter ved CBS, Københavns Universitet (KU), Syddansk Universitet (SDU) og Århus Universitet (AU). Desuden har centret et tæt netværk til den internationale forskningsverden.

“Vi har i dag opbygget en netværksorganisation med et meget stærkt team, der udelukkende er sammensat af forskningsuddannede økonomer, som indtager professor- eller lektorstillinger på landets højere læreanstalter. Selvom CEBR har tætte relationer til hovedsamarbejdspartnerne på KU, SDU, AU og CBS er vi bredt funderede og arbejder i kraft af vores uafhængighed på tværs af institutionelle grænser. Det betragter vi som en særlig styrke,” understreger Svend E. Hougaard Jensen.

## Forskningen ud over rampen

CEBR råder desuden over en gruppe analysemedarbejdere, der har som pri-

mær opgave at deltage i udrednings- og analysearbejde i tilknytning til forskningsområderne. Formålet er at leve op til universitetslovens nye krav om videndeling og formidling. Succeskriteriet for analysedelen er i høj grad at få indflydelse på skabelse og formulering af den samfundsøkonomiske og erhvervspolitiske dagsorden. Det skal ske ved at være synlige i den offentlige debat samt en høj grad af samspil med erhvervslivet.

“At udveksle viden med og formidle forskning til det øvrige samfund er blevet endnu en hovedopgave for universiteterne på linje med forskning og uddannelse. Det krav er vi i CEBR som skabt til at opfylde, og vi har noget at have det i. Vi er avlet i og rundet af et ministerium med den hovedopgave at forsyne politikere med rapporter og anbefalinger med betydning for politik her og nu. Vi mener selv, vi er vældig godt klædt på til at etablere en aktivitet her i centret, som skal få forskningen ud over rampen og gøre resultaterne tilgængelige for en bredere kreds,” understreger Svend E. Hougaard Jensen.

## ■ Kontakt:

Direktør, professor Svend E. Hougaard Jensen

Tlf: 3815 3478

E-mail: shj.cebr@cbs.dk

## Instituteder, professor Peter Møllgaard, Institut for Nationaløkonomi:

“CEBR er et kup for CBS generelt og specielt for Institut for Nationaløkonomi [NØ]. Vi ser frem til at få styrket den erhvervsrelaterede forskning i nationaløkonomiske problemstillinger yderligere. CEBR bidrager til, at CBS opnår “kritisk masse” inden for dette spændende felt. Vi har allerede aftalt med CEBR at holde fælles seminarer én gang om måneden alternerende mellem CEBR og NØ. Derudover regner vi med i de kommende måneder at udbygge det eksisterende samarbejde vedrørende ph.d.-studerende, forskning og formidling.”

## Forskning i international topklasse

### En række af CEBR's projekter har fokus på den samfundsøkonomiske betydning af innovation og entrepreneurship.

Samfunds- og erhvervsøkonomisk forskning af høj international kvalitet og formidling af resultater er grundstenen i CEBR's aktiviteter. Centrets primære formål er at producere væsentlige og markante bidrag inden for politikrelevante forskningsområder. Det gælder ikke alene erhvervsøkonomiske områder som innovation, venture kapital, iværksætteri, corporate governance, patenter og lobbyisme, men også mere generelle samfundsøkonomiske områder som vækst og produktivitet, velfærds- og pensions-systemer, skattepolitik, uddannelses- og forskningspolitik, globalisering samt europæisk integration. Centret er organiseret omkring en gruppe forskningskompetente kernemedlemmer, som hver er ansvarlige for et eller flere projekter.

#### Drivkraften bag entrepreneurship

Forskningschef Nikolaj Malchow-Møller er ansvarlig for et projekt inden for iværksætteri, human kapital og arbejdsmarked. Den offentlige debat er præget af, at iværksætteri pr. definition opfattes som en vigtig faktor for økonomisk vækst. Men de eksisterende teoretiske studier af årsag og virkning peger i forskellige retninger.

En del af projektet går tæt på drivkræfterne for danske iværksættere sammenlignet med andre lande, når det gælder de institutionelle rammer som arbejdsmarkedsvilkår, skattesystem og juridiske forhold. Desuden vil forskerne analysere konsekvenserne af iværksætteri for samfundsøkonomien.

“Vi vil gerne forstå, hvad der får folk til at vælge iværksættervejen, hvad de reelt producerer, og hvordan det bidrager til samfundsøkonomien. Det er for tidligt at drage konklusioner, men noget tyder på, at billedet ikke er udelt positivt. Hvis det viser sig, at det, vi definerer som iværksætteri, ikke udelukkende er noget positivt for samfundsøkonomien, kan det få indfly-

delse på de politiske prioriteringer på såvel arbejdsmarkedet som skatteområdet,” forklarer Nikolaj Malchow-Møller.

#### Venture kapital og iværksætteri

Venture kapitalister betragtes ofte som særlig dygtige til at udvælge, finansiere og coache nye, innovative virksomheder. I de senere år har venture kapital været genstand for omfattende ny litteratur inden for bl.a. ledelse og finansiering. Derimod er der langt mellem analyser af, hvordan offentlig politik påvirker nye innovative virksomheders opståen, drift og udvikling.

Professor Søren Bo Nielsen, CBS og CEBR, står sammen med Christian Keuschnigg, Universität St. Gallen i Schweiz, i spidsen for et projekt om venture kapital, iværksætteri og offentlig politik. Til forskel fra andre finansieringskilder stiller venture kapital ikke blot finansiering, men også kommerciel ekspertise til rådighed. Iværksætteren og venture kapital-selskabet kommer på denne måde til at arbejde tæt sammen om værdiskabelsen i virksomheden. Realistisk set har ingen af parterne fuld information om kvaliteten og omfanget af den indsats, som den anden part lægger for dagen. Det forsøger parterne at imødegå gennem valg af passende finansielle instrumenter i finansieringen (typisk aktiebaserede). Projektets formål er at udvikle en teori for, hvilken indflydelse relevante skatter samt støtteordninger har på innovativt iværksætteri samt udviklingen i opstartsvirksomheder og i samfundet som helhed.

#### Innovationsforskning med patentdata

En projektgruppe, der forsker i teknologi, patenter og innovation, modtog i starten af 2004 økonomisk støtte fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd til et projekt om human kapital, patenter og videnssynergi. Projektet ledes af lektor Thomas Rønne, KU og CEBR, og profes-

sor Ulrich Kaiser, SDU og CEBR. Ved at kombinere patent- og arbejdsmarkedsdata skal forskerne over de næste tre år forsøge at måle, hvor meget danske virksomheder lærer af hinanden på innovationsområdet, når forskningsmedarbejdere skifter fra en virksomhed til en anden. Patentdata anvendes desuden til at undersøge, hvilke typer af virksomheder der er aktive på innovationsområdet, og hvor de ligger geografisk. På den måde kan man afdække, hvor i Danmark teknologiuudviklingen finder sted.

#### FORSKNINGSBEVILLINGER

Hvad kommer EU-udvidelsen til at betyde for løn og beskæftigelse i Danmark? Det spørgsmål har Rockwool Fonden bedt CEBR om at besvare i et treårigt projekt, der gennemføres i samarbejde med fondens Forskningsenhed.

“Når Fonden har ønsket at samarbejde med CEBR om denne opgave, er det, fordi centret råder over den højeste ekspertise i landet inden for forskning i denne type spørgsmål, dvs. i løn- og beskæftigelseskonsekvenser af kapital- og arbejdskraftbevægelser over grænserne og af international handel,” siger forskningschef Torben Tranæs, Rockwool Fondens Forskningsenhed.

Senest har også Tuborgfondet bevilget 7,4 mio. kr. til centrets forskning og forskningsformidling.

#### CEBR'S BESTYRELSE

Professor Christian Schultz, (formand),  
Københavns Universitet  
Professor Torben M. Andersen,  
Aarhus Universitet  
Adm. direktør Torben Möger Pedersen,  
PensionDanmark  
Underdirektør Richard B. Larsen,  
Dansk Industri  
Adm. direktør Per Bremer Rasmussen,  
Forskning & Pension

# I krydsfeltet mellem kreativitet og business

**Design, kultur og oplevelsesøkonomi er nye fokusområder under den innovative paraply. Styrket forskning og uddannelse skal øge forståelsen for, hvordan oplevelse, virksomhed og økonomi hænger sammen.**

I en tid, hvor globalisering står højt på samfundets dagsorden, samler interessen sig i stigende grad om de kreative industrier – et felt, der rummer store perspektiver for dansk erhvervsliv, og som kan blive løsningen på mange virksomheders aktuelle globaliseringsudfordringer. Den stigende velfærd ikke blot i Danmark, men også i en række af verdens udviklingsområder, forventes at skabe grundlag for betydelig vækst inden for industrier, der omfatter design, kultur, oplevelser, fritid og turisme. Hvis Danmark på sigt skal klare sig i den internationale konkurrence, er der brug for, at universiteterne udvikler nye uddannelser, der er skræddersyede til at få en endnu bedre forretning ud af kultur og oplevelser.

## Forskning i kreative industrier

Disse perspektiver har allerede fået kød og blod med etablering af et nyt center, Imagine.. Creative Industries Research, der slog dørene op i september. Dets mission er at positionere sig som et førende forskningscenter inden for organisering af kreativitet i virksomheder, projekter og transnationale netværk samt at udbrede sine resultater til dansk erhvervsliv og samfund.

“Kreativitet og business bliver traditionelt anset som modsætninger, men det nye center vil nedbryde skellene med sin forskning, der placerer sig i krydsfeltet mellem det kunstneriske og det økonomisk-forretningsmæssige. Vores udfordring er at gøre op med fordommene og få disse områder til at hænge bedre sammen,” fastslår udøvende centerleder Jesper Strandgaard. Han afløser centerleder, professor Brian Moeran, der i 2005 opholder sig som Research Professor ved National Museum of Ethnology i Osaka, Japan.

## Det kunstneriske element

Kreative industrier forstås traditionelt som brancher, der beskæftiger sig med kunst, underholdning eller medier. Centrets forskere går et skridt videre og inkluderer alle områder af kulturelle frembringelser, hvor design, trends samt varer og services med kunstnerisk og underholdningsmæssig værdi spiller en betydelig rolle (eksempelvis mode- og reklamebranchen, parfumeindustrien og indendørsarkitektur).

“Her er tale om industrielle områder, der alle har et immaterielt kunstnerisk element. Vi går ikke ind og vurderer den kunstnerisk-æstetiske dimension, men fokuserer udelukkende på, hvordan det

omsættes til en kommerciel ydelse. Forskningen går ud på at afdække, hvordan de forskellige brancher organiserer sig, og hvordan man får de forskellige aktører til at samarbejde,” forklarer Jesper Strandgaard.

## Tværfaglig interesse

Centret er resultatet af en fælles interesse på tværs af institut- og faggrænser og rummer forskere med vidt forskellige faglige indgangsvinkler. Det betyder også, at Imagine.. ikke har egentlige fysiske rammer, men fungerer i et virtuelt netværk mellem forskere placeret på forskellige institutter. Centerledelsen anser muligheden for at arbejde på tværs af discipliner, fag og metoder for særligt værdifuld.

“Vi arbejder på at få en række tværdisciplinære projekter i gang og har allerede nye fælles forskningsprojekter i støbeskeen, bl.a. inden for luksusvarer. Her har vi fx fået en henvendelse fra et af Europas førende modehuse, der har udtrykt interesse for et samarbejde,” fortæller Jesper Strandgaard. Han er ansvarlig for et andet af centrets igangværende forskningsprojekter, CINEMA, der er nærmere omtalt nedenfor.

## Grundlag for nye uddannelser

Den øgede forskningsindsats på kultur og oplevelsesøkonomi har klare uddannelsesmæssige effekter, især i relation til den nystartede HA i Service Management (se også artikel s. 22). Omdrejningspunkter for denne HA-uddannelse er i dag primært de klassiske kreative industrier som kultur, turisme og servicefag. Ifølge Jesper Strandgaard, der fra 1. januar 2005 også er studieleder på HA i Service Management, er det tanken, at de aktiviteter, der kommer til at udfolde sig i centret, kan danne grundlag for udvikling af uddannelsen mod øget fokus på nye industrier inden for bl.a. design og trends samt underhold-

## TÆNKETANK OM KULTUR OG OPLEVELSESØKONOMI

Videnskabsminister Helge Sander nedsatte i august en uafhængig arbejdsgruppe, der har sat fokus på vækst i sport, turisme, design og kunst. Gruppen har analyseret og vurderet behovet for fremtidens universitetsuddannelser og er kommet med konkrete forslag til, hvordan man kan udvikle uddannelsessystemet, så det passer bedre til kultur og oplevelsesøkonomi. Blandt medlemmene er adm. direktør Ulrik Bülow, Danmarks Turistråd, chefræner Michael Laudrup, Brøndby IF, museumsdirektør Allis Helleland, Statens Museum for Kunst, litterær direktør Johannes Riis, Gyldendal, producer Regner Grasten, Regner Grasten Film Production, manager Niels Wenkens, Wenkens Productions, vicedirektør Andreas Veilstrup Andersen, Tivoli og parkchef Lotte Franch Wamberg, Legoland m.fl. Formand for arbejdsgruppen er dekan Ole Stenvinkel Nilsson. Tænk tankens rapport er udkomet i marts 2005.

LEDER AF IMAGINE.., PROFESSOR BRIAN MOERAN, ØNSKER AT CENTRET GØR OP MED FORDOMMENE OM, AT BUSINESS OG KREATIVITET ER UFORENLIGE MODSÆTNINGER.



47

ningsbranchen som eksempelvis musik, film og sport.

Der arbejdes også på at etablere en overbygning inden for rammerne af den nye cand.soc.-uddannelse med fokus på ledelse af kreative processer. Målgruppen er ikke blot bachelorer med HA i Service Management, men også dimittender fra andre HA-uddannelser samt bachelorer fra kreative uddannelser på eksempelvis design-, film- og medieområdet. (Se også artikel om cand.soc.-uddannelsen s. 52).

#### IMAGINE.. CREATIVE INDUSTRIES RESEARCH

består af forskere og forskergrupper fra fire kerneinstitutioner: Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Institut for Afsætningsøkonomi og Institut for Organisation og Arbejdssociologi samt en række samarbejdspartnere. Centret ledes af en bestyrelse, der udover centerleder, professor Brian Moeran og udøvende centerleder Jesper Strandgaard tæller repræsentanter fra de fire institutioner.

## Innovativ filmkunst og ledelse

**Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd har ydet økonomisk støtte til et omfattende forskningsprojekt, der stiller skarpt på filmindustrien.**

“CINEMA – Organizing and Managing Creative Enterprises” er et nyt projekt, der undersøger filmindustrien og filmskabelse som et eksempel på, hvordan kreative og innovative filmskabere organiserer, leder og kombinerer kreativitet med kommercielle interesser. Det treårige projekt modtog i december 2,2 mio. kr. i forskningsstøtte fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd.

CINEMA, der omfatter et overordnet projekt og fire delprojekter, ledes af lektor Jesper Strandgaard, udøvende leder af Imagine.. Creative Industries Research. Han har sammen med andre forskere fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi gennemført et projekt med fokus på Europas mest kreative instruktører, bl.a. danske Lars von Trier fra filmselskabet

Zentropa. Det er resultaterne herfra, der nu danner grundlag for CINEMA. Ideen er bl.a. at undersøge forskellige modeller for organisering og ledelse af filmprojekter.

#### Drivkraften bag filmproduktion

“Der er stor forskel på amerikansk og europæisk filmproduktion. I den Hollywood-inspirerede model er filmskabelsen typisk bygget op omkring producenterne i de store filmstudier, der er tunge nok til selv at klare finansieringen. Det er producenten, der er drivkraften i at finde instruktøren og samle holdet. I Europa er det derimod instruktøren og det kunstneriske, der er i fokus. Instruktøren står ofte selv bag manuskriptet og skal selv finde producent og indgå aftaler om finansiering. Vi vil se på begge modeller og undersøge, hvordan

de bliver udfoldet i de danske produktionsmiljøer,” forklarer Jesper Strandgaard.

CINEMA’s delprojekter vil bl.a. se på filmbranchens uddannelsesinstitutioner, herunder Den Danske Filmskole, Det Danske Filminstitut og andre uddannelser i medievidenskab. Målet er at undersøge netværksskabelsen, hvordan uddannelserne præger de studerende, og hvilken rolle det spiller for måden at organisere og lede de enkelte virksomheder på.

#### ■ Kontakt

Studieleder og udøvende centerleder, lektor  
Jesper Strandgaard  
Tlf: 3815 2804  
E-mail: js.ioa@cbs.dk

- 50 International Center for Business and Politics
- 52 Politisk kommunikation og ledelse i gråzoner
- 53 Nye brudflader som forskningsfelt
- 54 Fokus på dynamikken mellem politik og erhvervsliv
- 54 10 år med MPA
- 56 Rutiner og reformer på sundhedsområdet



Den skarpe opdeling mellem den offentlige og den private sektor er blevet langt mindre skarp. Regelstyrede offentlige institutioner er forvandlet til professionelle organisationer med voksende fokus på ledelse. Markedsvilkårene for private virksomheder er gjort til genstand for forhandling, og virksomhederne forventes at være åbne og agere samfundsansvarligt. Der er opstået tættere netværk mellem offentlige myndigheder, private virksomheder og frivillige organisationer, og dette samspil har stigende betydning som rammevilkår for alle tre parter.

Hermed har samfundsudviklingen på mange måder overhalet en skarp disciplinær adskillelse af erhvervsøkonomi og politologi, og en række nye felter og problemstillinger er kommet til syne på tværs af de traditionelle discipliner. Forskning og uddannelse i politik er i stigende grad blevet en integreret del af CBS' genstandsfelt, og det er et erklæret indsatsområde at styrke feltet ved at skabe øget indsigt i de ændrede grænseflader mellem virksomheder, stat og marked.

Institut for Organisation og Arbejdssociologi har været frontløber inden for studier af ledelse og organisering af den offentlige sektor og frivillige organisationer. Som udløber af denne forskning blev MPA-uddannelsen oprettet i 1994 og har dermed fejret 10 års jubilæum som en meget populær videreuddannelse for ledere i det offentlige. Den videre forskning har bl.a. resulteret i en betydelig kompetence i ledelse inden for sygehusvæsnet og en nyudviklet masteruddannelse – Master of Health Management.

Politikuddannelserne styrkes nu med en ny bacheloruddannelse, HA(pol.), og en helt ny type kandidatuddannelse, cand.soc., som kan søges af alle samfundsvidenskabelige bachelorer. I første omgang udbydes en cand.soc.-linje i Politisk kommunikation og ledelse til september 2005.

I de senere år har Institutterne for hhv. Ledelse, Politik og Filosofi samt for Interkulturel Kommunikation og Ledelse været de stærkeste eksponenter for politikforskningen. Det faglige udgangspunkt på LPF er politisk kommunikation og ledelse forankret i primært danske og skandinaviske problemstillinger, mens det på IKL er international politik og globalisering.

Det nye International Center for Business and Politics, som åbnede i 2004, bidrager med en markant international profil og et stærkt globalt forskningsnetværk betragteligt til den samlede forskning på området. Fokus ligger på komparativ politisk økonomi, men til forskel fra politologiforskningen på universiteterne er virksomheden det centrale genstandsfelt, og der stilles skarpt på relationen mellem virksomheden og det politiske system.

Nye uddannelser, styrket forskning samt området Business and Politics som særligt indsatsområde bidrager alt sammen til at manifestere, at tiden er løbet fra en dogmatisk skelnen mellem politologi og erhvervsøkonomi.

# Center med fokus på institutionel konkurrence

International Center for Business and Politics blev i september søsat som et flagskib blandt forskningscentre. Både organiseringen og forskningens fokus er unik.



CENTERLEDER, PROFESSOR  
OVE K. PEDERSEN

“Samspillet mellem politik og erhvervsøkonomi øges løbende, og den gensidige påvirkning betyder dels, at grænsen mellem de to discipliner i stigende grad udviskes, og dels, at de befrugter hinanden på nye måder. Virksomheder er genstand for megen offentlig regulering og står samtidig i centrum for den vækst, der er nødvendig for at sikre velfærden. De enkelte landes miks mellem viden og velfærd er udtryk for landets institutionelle konkurrenceevne, og det begreb er et vigtigt fokusområde for centret,” fortæller centerleder, professor Ove K. Pedersen.

Institutionel konkurrenceevne udgøres således af de enkelte landes skattesystem, uddannelsespolitik, sociale foranstaltninger, miljøpolitik, mediepolitik mv. Og udgangspunktet for at gøre denne form for konkurrenceevne til et væsentligt omdrejningspunkt er, at forskellige lande har udviklet sig forskelligt på trods af mange forudsigelser i 80'erne og 90'erne om det modsatte. Dengang forudså forskere og politiske strateger, at nationerne ville komme til at ligne hinanden mere og mere, fordi de er underlagt det samme internationaliseringspres. Men fakta er, at landene stadig er forskellige, og det er denne forskellighed, der ligger til grund for den institutionelle konkurrence. Forskningen på centret er derfor ikke primært orienteret mod danske forhold, men er komparativ og sammenligner udviklingen i forskellige lande.

## Ekspériment på flere fronter

Det nye center har som overordnet strategisk mål at internationalisere forskningen, og Ove K. Pedersen betegner centret som et eksperiment i fem forskellige henseender. For det første repræsenterer det en bevægelse fra 2. generation af international forskning til 3. generation. Med 2. generation menes, at et team af forskere

på nationale universiteter i samarbejde søger internationale midler til et fælles projekt. Skridtet til 3. generation indebærer en institutionalisering af det internationale samarbejde på et mere stabilt og langvarigt grundlag, som rækker ud over rammerne af et enkelt projekt og dermed i højere grad kan akkumulere viden. For at opnå en sådan stabilitet bygges centret op omkring en kerne af 9-10 faste professorer kombineret med en kreds af 25-30 af de bedste forskere inden for komparativ politisk økonomi hentet fra forskellige lande. Derudover tilknyttes en gruppe af ph.d.- og post.doc.-studerende.

Centret er også et eksperiment i den forstand, at det skal deltage i den internationale konkurrence om såvel offentlige forskningsmidler som private fondsmidler i hele verden. Internationalt er det ambitionen at blive konkurrencedygtig med amerikanske forskningsinstitutioner, og mere lokalt vil centret antagelig medvirke til at skærpe konkurrencen om skandinaviske midler.

## Et helt nyt paradigme

For det tredje vil centret eksperimentere med, hvordan man på grundforskningens betingelser om autonomi, kvalitet og tilgængelighed kan udføre anvendelsesorienteret forskning, der er egnet til at indgå i den offentlige debat og politikkdannelse. Heri ligger også en overskridelse af grænsen mellem offentlig og privat finansieret forskning, hvor virksomheder er med til at definere og formulere temaer, som således målrettes finansieringskilderne.

Også selve ansættelsesformen er eksperimenterende, idet alle forskere i udgangspunktet kun tilknyttes for et år ad gangen, hvorefter de skal gennemgå en intern evalueringsproces, hvor resultater og planer bedømmes.

“Vi håndplukker samtlige forskere



INTERNATIONAL CENTER FOR BUSINESS AND POLITICS ER INDRETTET I EN AF DEN KGL. PORCELÆNSFABRIKS TIDLIGERE VILLAER, SOM KUNSTMALEREN JENS BIRKEMOSE STÅR FOR AT UDSMYKKE.

blandt de bedste, og ved ikke at gøre deres position permanent skaber vi et dynamisk og konkurrencepræget miljø med rum for en vis mobilitet,” forklarer Ove K. Pedersen.

Den femte dimension består i, at centret ikke er defineret omkring et specifikt tema, men at kernen derimod udgøres af selve disciplinen business and politics. Ved at udvikle og reformulere deldisciplinerne i relation til hinanden er det målet, at centret skal bidrage til at skabe et helt nyt internationalt paradigme.

#### Åbne døre

“Vi vil gerne være et tilbud til alle samfundsvidenskabelige miljøer i Danmark – og ikke mindst til andre centre og institutter på CBS. Vi åbner dørene til seminarer og forelæsninger og vil gerne integrere kvalificerede forskere med relevante profiler og planer i vores projekter,” siger Ove K. Pedersen.

International Center for Business and Politics vil udgøre en del af den forskningsmæssige basis for undervisningen i deldisciplinerne økonomi og politologi, og medarbejderne skal i et vist omfang undervise på især ph.d.- og executive-niveau samt i begrænset omfang på masterniveau.

I starten af 2005 har centret igangsat en række seminarer inden for områderne State and Economy og Media and Society. Det forbereder desuden seminarer for ledere fra mediebranchen samt private og politiske organisationer og har endvidere såvel danske som internationale konferencer i støbeskeen.

“Det er vores ambition i løbet af den første femårs bevillingsperiode som minimum at fordoble bevillingen fra CBS på 30 mio. kr. ved hjælp af eksterne midler fra forskningsfonde i hele verden,” fastslår Ove K. Petersen. Vi skal ud og konkurrere på behårde internationale vilkår og er fuldt ud klar over, at det kan blive en lang-

varig proces at manifestere centret globalt – især fordi vi går foran med nye organisationsformer for forskningen.

#### ■ Kontakt

Centerleder, professor Ove K. Pedersen  
Tlf: 3815 3582  
E-mail: op.cbp@cbs.dk

#### Peer Hull Kristensen, professor, udlånt fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi:

“Jeg har gennem 10 år arbejdet med at sammenligne forskellige landes virksomhedssystemer og var blandt de første, der gjorde op med antagelsen om, at virksomheder i alle lande ville komme til at ligne amerikanske i takt med globaliseringen. Man kan lære uendelig meget af at sammenligne nationale systemer, så oprettelsen af International Center for Business and Politics er faktisk opfyldelsen af en drøm om at kunne arbejde mere sammenhængende, mere langsigtet og endnu mere internationalt inden for mit felt.”

#### Peter Kjær, lektor, delvis Institut for Organisation og Arbejdssociologi, delvis International Center for Business and Politics:

“Jeg arbejder på en undersøgelse af erhvervspressens udvikling i de nordiske lande og oplever dels centret som en meget nyttig og effektiv indgangsport til et omfattende internationalt netværk og dels som en ideel ramme for afsøgning af forskellige måder at udføre komparative studier på. En satsning som International Center for Business and Politics er ganske særlig i Danmark og som et lille, ikke-engelsktalende land har vi fået en vigtig platform, der giver mulighed for at blive hørt i den internationale debat.”

#### FORELØBIG GRUNDSTAMME AF FORSKERE

Ove K. Pedersen, professor  
Anker Brink Lund, professor  
Peer Hull Kristensen, professor  
John L. Cambell, professor, Dartmouth College  
Carsten Greve, lektor  
Lars Bo Kaspersen, lektor  
Peter Nedergaard, lektor  
Robson Rocha, post.doc.  
Maja Lotz, ph.d.-stipendiat  
Peter Kjær, lektor  
Steffen Smidt, visiting fellow

#### ADVISORY BOARD

John Hall, professor, McGill University  
Bernado Huperman, udviklingsdirektør, Hewlett Packard  
Cathie Jo Martin, professor, Boston University  
Chuck Sabel, professor, Columbia University  
Frank Trentmann, programme director, Birbeck College  
Jørn Henrik Petersen, professor, Syddansk Universitet  
Karsten Dybvad, departementschef, Finansministeriet  
Lars Munch, adm. direktør, Politiken  
Lars Rohde, adm. direktør, ATP  
Laurs Nørlund, direktør, Eurostat

# Politisk kommunikation og ledelse i gråzoner

**Skellet mellem den private, den offentlige og den frivillige sektor er under opløsning.  
En ny kandidatuddannelse kvalificerer til ledelse i gråzonen.**

## FLERE CAND.SOC.-LINJER PÅ VEJ

Med det nye lovgrundlag har CBS fået en overordnet ramme til at udbyde samfundsvidenskabelige kandidatuddannelser i erhvervsøkonomi og ledelse. Udover den udbudte linje i Politisk kommunikation og ledelse arbejdes der på en engelsksproget linje i Management of Creative Business Processes. Herudover er der på lidt længere sigt tanker om at udvikle en linje i Tourism and Hospitality Management.

## ADVISORY BOARD FOR POLITISK KOMMUNIKATION OG LEDELSE

Robert Hinnerskov, sekretariatschef,  
Diakonissestiftelsen  
René la Cour Sell, direktør,  
Rådet for Større Færdselssikkerhed  
Mogens Holm, teaterchef, Taastrup Teater  
Klaus Majgård, direktør for Børn og Kultur,  
Fredericia Kommune  
Berit Anne Larsen, leder af skoletjenesten, Arken  
Lars Søndergaard, divisionsdirektør,  
ISS Danmark  
Johnny B. Hansen, adm. direktør,  
Arriva Skandinavien

“Det klassiske billede af, at velfærds-samfundets organisationer kan placeres entydigt inden for henholdsvis den offentlige, den frivillige eller den private sektor er blevet mudret. Grænserne mellem sektorerne er flydende, og organisationer orienterer sig ikke længere efter alene én given logik. De gennemtrænges af mange forskellige værdier og rationaler, og ledelsesudfordringen er at håndtere denne forskellighed. Der mangler med andre ord folk, som kan arbejde med flere logikker og sprogkoder på én gang, og som forstår spillet i alle sektorer og ikke mindst i grænselandet mellem dem.” Det siger professor Niels Åkerstrøm Andersen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, som er en af idemændene til den nye cand.soc.-linje i Politisk kommunikation og ledelse.

Der opstår stadig flere hybridorganisationer, som opererer ud fra komplekse logikker. For eksempel private organisationer, der indgår i tæt politisk samspil med frivillige organisationer, offentlige organisationer, som er markedsorienterede, og frivillige organisationer, der leverer velfærdsydelser. Den nye kandidatuddannelse kvalificerer til at identificere og skabe betingelser for ledelse i det nye politisk-strategiske territorium, hvor grænserne er flydende. Kandidaterne kan som politisk-strategiske kommunikatører forholde sig strategisk til de sprog- og forhandlingsspil, de kommer til at indgå i.

## Fremmer fleksibilitet og mobilitet

Det er i kraft af et nyt lovgrundlag fra maj 2004, at CBS kan udbyde Politisk kommunikation og ledelse som en linje på den helt nye type cand.soc.-uddannelser. De nye kandidatuddannelser på det samfundsvidenskabelige område henvender sig til en bred vifte af bachelorer fra forskellige uddannelsesretninger og giver de studerende mulighed for at vælge mellem flere relevante uddannelser.

Linjen udbydes fra september 2005 og optager 60-70 studerende. Der tilstræbes et mangfoldigt miks af CBS' egne bache-

lorer med fx HA(fil.), HA(kom.), BA(int.) og på sigt HA(pol.) samt studerende fra andre universiteter. Såvel samfundsvidenskabelige bachelorer som bachelorer fra det humanistiske område – som fx historie, litteraturvidenskab, filosofi, antropologi, etnologi og retorik – kan søge under forudsætning af, at de har erhvervet samfundsvidenskabelige kundskaber under det hidtidige studieforløb.

“Intentionen er, at uddannelsen skal være mødested for mange fagligheder, og de studerende skal ikke blot lære noget af underviserne, men i høj grad også af hinandens fagtraditioner, sprogkoder og logikker. Uddannelsen skal udmærke sig ved at tage humanistiske vinkler alvorligt og bruge humaniora samfundsvidenskabeligt. Vi vil ikke blot udfylde en niche på arbejdsmarkedet, men har en vision om at være med til at udvikle velfærdssamfundet ved at bidrage med tidssvarende ledelsesopfattelser, der kan få det til at rykke i grænsefladerne,” understreger Niels Åkerstrøm Andersen.

## ■ Kontakt

Professor Niels Åkerstrøm Andersen  
Tlf: 3815 3664  
E-mail: naa.lpf@cbs.dk

## Klaus Majgård, børne- og kulturdirektør, Fredericia Kommune:

“Både offentlige, private og frivillige organisationer skal i varierende grad kunne omfatte og mestre bureaukratiske, markeds-mæssige og netværksbaserede logikker. Derfor er der brug for kandidater, der forstår både den dynamik og de konfliktmuligheder, som kendetegner samspillet mellem de forskellige kommunikationslogikker. Sådanne kandidater kan meget vel blive morgendagens velfærdsstrateger eller tværsektorielle brobyggere.”



# Nye brudflader som forskningsfelt

**En forskergruppe har som mission at lokalisere det politiske i det erhvervsøkonomiske og identificere problematikker, der ændrer betingelserne for ledelse.**

“Vi holder øje med nye brudflader, og vi leder efter det politiske i det, der ikke traditionelt defineres som politik, fx i det ledelsesmæssige. Vi forsker i, hvad ledelsesteknologi og styringsinstrumenter er symptomer på. Med udgangspunkt i forholdet mellem individ, organisation og samfund sætter vi spot på blinde pletter, eksempelvis ledelse i gråzonerne mellem det offentlige, private og frivillige.” Det fortæller professor Niels Åkerstrøm Andersen, leder af forskningsgruppen “Offentlig og politisk ledelse”, der er forankret på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

Gruppen er opbygget ad hoc i løbet af de seneste 10 år og omfatter i dag ca. 10 primært yngre forskere. De arbejder med tilsyneladende meget forskellige genstande, men bindes sammen af det fælles overordnede tema om de politiske betingelser for strategi og ledelse. Det er i denne gruppe, at ideen til den kommende cand.soc.-linje i Politisk kommunikation og ledelse har sit udspring (se side 52).

Politikgruppen er et meget legende og dynamisk miljø, som jævnligt opsøges af andre forskere, der medbringer egne midler og sidder i miljøet for en periode. Et væsentligt element i gruppens arbejde er problemstillingsseminarer, hvor formålet er at holde øje med nye brudflader og identificere afledte problemstillinger.

## Dagsordensættende forskning

“Vores teoretiske afsæt er langt fra klassisk politologisk, men snarere en slags bastardpolitologi, og denne frigiorthed fra det traditionelle betyder, at vi ikke reducerer det nye til det gamle. Vi forsøger tværtimod at være sprogdannere i forbindelse

med alt det nye, der dukker op på tværs af de hidtidige grænser mellem samfundets sektorer,” understreger Niels Åkerstrøm Andersen.

Gruppens filosofi er, at viden produceret i det videnskabelige system kun får mening i kraft af, at den yder noget til omverdenen. Forskerne arbejder derfor løbende på at omsætte forskningen, så den kan anvendes til at sætte dagsordenen for debatten om offentlig og politisk ledelse. Pt. er fx en debatbog om velfærdsledelse under udarbejdelse – den forventes at udkomme ultimo 2005.

“Vi kan bidrage med at skabe refleksion og skubbe til omverdenens syn på sig selv. Vi stiller upraktiske spørgsmål til praksis – spørgsmål som støjer, og som kan medvirke til, at der intervereres i den “virkelige verden”. Vi integrerer dels formidling bevidst i vores forskning og sørger dels for at være med der, hvor diskussionerne om ledelse foregår. Selv har gruppen fx initieret hhv. en Frivillig-klub for frivillige organisationer og en Teknologi-klub, hvor konsulenter og offentlige institutioner diskuterer ledelsesteknologi og styring. Vi bruger empirien til at spidsformulere vores indsigt, og praktikerne får et kvalificeret modspil,” forklarer Niels Åkerstrøm Andersen.

## Internationalt potentiale

Politikgruppen har hidtil primært været orienteret mod danske forhold, men arbejder bevidst på at udnytte det potentiale, der ligger i, at også udenlandske forskere viser arbejdet opmærksomhed. Gruppen har foreløbig oprettet “Netværk for Nordisk Systemteori”, som på lidt længere

sigt tænkes udviklet til et internationalt netværk.

“Jeg mener bestemt, at vi med vores temamæssige platform og dynamiske forskningsprofil kan matche de internationale miljøer. At vi både er meget empirisk orienterede og tager ledelsespraksis alvorligt samtidig med, at vi arbejder med diskurs- og kommunikativ systemteori, gør politikgruppen interessant i et internationalt perspektiv,” siger Niels Åkerstrøm Andersen.

## ■ Kontakt

Professor Niels Åkerstrøm Andersen

Tlf: 3815 3664

E-mail: naa.lpf@cbs.dk

## BEVILLING TIL FORHANDLET VELFÆRDSREGIME

Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd har bevilget ca. 1,9 mio. kr. til et projekt med overskriften Forhandlet velfærdsregime. Projektet omhandler de nye ledelsesbetingelser, der opstår, når offentlige institutioner, frivillige organisationer og private virksomheder kobles i tættere samarbejde, netværk og gensidige forhandlingsspil. Overordnet vil det belyse, hvordan tilsyneladende neutrale forbedringer af ledelsespraksis afstedkommer mere grundlæggende forskydninger af velfærdens institutionelle rammer. Forskningen retter sig mod den gråzone, der hverken kan beskrives som offentlig, frivillig eller privat, men som et forhandlet velfærdsregime af mere eller mindre tætte koblinger.

# Fokus på dynamikken mellem politik og erhvervsliv

**Ny engelsksproget bacheloruddannelse kombinerer erhvervsøkonomi med politik i et internationalt og globalt perspektiv.**

“Der er to meget gode grunde til at søsætte den nye uddannelse. Dels samfundsudviklingen, hvor den stadig mere intensive globalisering bl.a. skaber nye brudflader mellem den private og den offentlige sektor og dermed afføder et behov for at sammentænke økonomi og politik på tværs af grænser. Og dels at uddannelsen udfylder et hul i det samlede danske uddannelsesbillede.” Det fastslår docent Morten Ougaard, studieleder for BSc in International Business and Politics (IBP), hvor det første hold på 60 studerende starter i sommeren 2005.

IBP fokuserer på områder, hvor internationale politiske processer former virksomhedernes rammevilkår i form af reguleringer, og hvor virksomheder omvendt påvirker politiske beslutninger.

Samfundsudviklingen genererer løbende nye interaktionsmønstre, institutionelle former og partnerskaber mellem offentlige myndigheder, private virksomheder og det brede spektrum af interesseorganisationer, brancheorganisationer og NGO'er. Og i kølvandet på den proces er der behov for kompetencer i at aflæse og løse problemstillinger opstået i dette nationale såvel som transnationale spændingsfelt.

Studiet ligger mellem de traditionelle erhvervsøkonomiske og politologiske uddannelser og i grænselandet mellem, hvad handelshøjskoler og universiteter normalt beskæftiger sig med. I udlandet er forskellige uddannelser, der kombinerer økonomi og politik dog ved at skyde op flere steder, for eksempel på London School of Econo-

mics. Den danske model er unik ved at fokusere meget stærkt på virksomheder.

## Dialog med aftagere

Forud for den endelige planlægning gennemførte CBS en stakeholder-dialog, hvor nøglepersoner fra virksomheder, interesseorganisationer og offentlige myndigheder blev spurgt om deres syn på initiativet. Den generelle vurdering var positiv, og der var genklang for det synspunkt, at IBP vil udfylde et hul i det danske udbud af uddannelser. Samtidig blev behovet for at finde den rette balance mellem bredde og dybde fremhævet, hvilket der efterfølgende er taget højde for i udviklingsarbejdet.

“Muligheden for at arbejde seriøst med både økonomi og politik og den brede vifte af ansættelsesmuligheder i det private,

## 10 år med MPA

**Master of Public Administration udvikler offentlige ledere, der forstår den politiske beslutningsgeografi, og som kan være med til at forme det nye Danmark.**

Moderniseringen af den offentlige sektor fra bureaukratisk regelstyring til serviceorientering og markedstænkning affødte et behov for helt nye ledelsesmæssige kvalifikationer i det offentlige. Og det blev startskuddet for MPA-uddannelsen, som fejrede 10 års jubilæum i 2004. Med visionen om at uddanne helhedsorienterede forandringsagenter, der forstår politiske processer, og som kan udøve strategisk ledelse, blev uddannelsen et tilløbsstykke fra starten. Og med den stærke fokusering på politologi blev MPA samtidig frontløber på politikområdet blandt CBS' uddannelsesstilbud.

“Vi tilbyder ikke de studerende færdige løsninger i form af ledelseskoncepter, redskaber, værktøjer eller modeller. Vi opbygger derimod stærk iagttagelseskraft

og overblik, så deltagerne kan foretage en realistisk vurdering af de ledelsesmæssige udfordringer og muligheder og på den baggrund vælge deres egen løsning.” Det understreger Poul-Erik Daugaard Jensen og Dorthe Pedersen, hhv. programdirektør og studieleder for MPA.

MPA henvender sig primært til ledere i såvel stat, amter og kommuner samt i private og frivillige organisationer, og tendensen er, at chefer i staten i stigende grad søger optagelse. Herudover er uddannelsen også relevant for ledere i interesseorganisationer og i private virksomheder, der indgår i politiske og offentlige miljøer. Der optages hvert år ca. 45 studerende, hvilket i årenes løb har resulteret i godt 400 dimittender.

## Strukturreformen påvirker søgningen

“I alle årene har vi haft mange flere ansøgere, end der har været plads til. Men aktuelt har vi knap så mange ansøgere at vælge imellem på grund af det beslutningsmæssige tomrum, som usikkerhederne i forbindelse med strukturreformen har medført i det offentlige. Jeg forventer dog, at denne situation vender fuldstændigt, når usikkerhederne er afklaret i slutningen af 2005. For så bliver der for alvor brug for velkvalificerede ledere, der kan stå for det strategiske lederskab, og som på et kvalificeret grundlag kan bidrage til at skabe det nye Danmark,” siger Poul-Erik Daugaard Jensen.

Sundhedssektoren har traditionelt været stærkt repræsenteret, nogle år med



det offentlige og i organisationer, tror jeg, vil appellere til de unge,” siger Morten Ougaard. Han mener dog, at kun få bachelorer vil komme direkte i job, og der planlægges en cand.merc.-linje med start, når de første dimittender er færdige.

#### EU-midler til Global Governance

IBP er forankret i et forskningsmiljø på Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, hvor en gruppe på ca. 10 forskere beskæftiger sig med Governance and Globalization. Men også Institutterne for Ledelse, Politik og Filosofi, for Nationaløkonomi og for International Økonomi og Virksomhedsledelse samt det nye International Center for Business and Politics bidrager til uddannelsen.

Governance and Globalization-gruppen er i øvrigt medlem af et europæisk netværk under EU's 6. rammeprogram for forskning: "Network of Excellence on Global Governance, Regionalization and Regulation: The Role of the EU". Netværket, der er et konsortium af europæiske universiteter og forskningsinstitutioner, vandt i 2004 en bevilling på 5,4 mio. euro fra EU i skarp konkurrence med andre europæiske konsortier. Pengene skal bruges til at udvikle et stærkt europæisk forskningssamarbejde inden for Global Governance.

#### ■ Kontakt

Studieleder, docent Morten Ougaard  
Tlf: 3815 3145  
E-mail: mo.ikl@cbs.dk

#### Peter Højland, bestyrelsesformand, Transmedica A/S. Tidligere koncernchef i Superfos og adm. dir. i SAS Danmark:

*“Virksomheder bliver mere og mere internationale og mere og mere syltet ind i politik. Du skal kunne føre en professionel dialog, du skal kunne forstå det politiske system, og du skal forstå de internationale institutioner.”*

omkring 20 pct. af deltagerne, på trods af at der ikke har været udbudt en særlig sundhedslinje. Sundhedsområdet har dog i februar 2005 fået en helt ny skræddersyet masteruddannelse, Master of Health Management, hvilket naturligvis har reduceret, men ikke elimineret, antallet af ansøgere fra denne sektor.

“Jeg regner med, at vi også fremover vil få deltagere fra sundhedsvæsenet, for selvom mange problemstillinger er meget specifikke for denne sektor, er der mange ledere, som gerne vil inspireres af, hvordan tingene gøres inden for andre områder,” fortæller Poul-Erik Daugaard Jensen.

#### Nye vinde

Den aktuelle strukturrationalisering, kombineret med øget internationalisering og markedsføring gør det endnu mere påtrængende at udvikle kompetencer i strategisk lederskab med udsyn og samfundsblik. På MPA er problemstillingen basalt set den samme, men tilgange og pædagogikker har udviklet sig undervejs. Aktuelt arbejdes der på at præcisere

ledelses- og kompetenceprofilen og på at skabe endnu bedre sammenhæng mellem fagene ved systematisk at sikre progression i deltagernes analytiske og strategiske tænkning. Samtidig overvejes nye deltagerorienterede læringsformer og mere virtuel vejledning.

“Vi lægger dog stor vægt på stadig at have et uddannelsesforløb med en relativ høj grad af fremmøde, fordi inspiration og nye vinkler i vid udstrækning opstår i samspillet med ledere fra forskellige organisationer og styringsvirkeligheder. Også sammenhængen i den toårige uddannelse anser jeg for at være meget vigtig, idet læring med varig effekt kræver kontinuitet,” siger Dorthe Pedersen.

#### ■ Kontakt

Programdirektør Poul-Erik Daugaard Jensen  
Tlf: 3815 3622  
E-mail: pdj.mpa@cbs.dk

Studieleder Dorthe Pedersen  
Tlf: 3815 2187  
E-mail: dp.lpf@cbs.dk

#### Kim Høeg, kommundirektør i Birkerød Kommune og MPA'er:

“Vi har fået skabt et ledelsesrum, som klart overskrider grænserne mellem politik og drift. Det forudsætter særlig ledelseskompentence at kunne strategi- og politikudvikle i et samfundsperspektiv mellem offentlighed, politik og økonomi.”

#### 10 ÅRS JUBILÆET

De første 10 år med MPA blev markeret med forskellige begivenheder, herunder:

- Præsentation af en ny antologi "Offentlig ledelse i Managementstaten" redigeret af studieleder, lektor Dorthe Pedersen og vicedirektør Christian Tangkjær.
- Seminaret "Den nye leders hverdag" satte fokus på den nyudnævnte leder med det formål at udveksle erfaringer om et emne, der i litteraturen ikke er særligt godt belyst, og i forlængelse heraf samle en række bidrag til en bog om temaet. Bogen forventes at udkomme i efteråret 2005.
- På MPA-dagen i november fejrede ca. 350 dimittender og samarbejdspartnere jubilæet, hvor bl.a. jubilæumsskriftet "Fra samfundsteori til hverdagskunst – Ledelse med MPA i bagagen" blev præsenteret.

# Rutiner og reformer på sundhedsområdet

Efter fem års forskning i ledelse og organisation i sygehusvæsenet lukkede forskningscentret FLOS ved udgangen af 2004. Indsatsen videreføres i et nyt center.

“Organiseringen af hverdagens arbejdsrutiner på sygehusene er relativt upåvirket af de mange reformtiltag i form af nye organisationsstrukturer og ledelsesmodeller, der har rullet hen over sygehusvæsenet gennem de seneste årtier. Der mangler ofte en kobling mellem de politiske reformer og praksis, fordi de lægefaglige normer og rutiner holder produktionen oppe og den organisatoriske og ledelsesmæssige fornyelse nede. Der er med andre ord meget langt fra fine ord og reformer til at påvirke den lokale stuegang.” Det fastslår professor Finn Borum efter fem år

som leder af Forskningscenter for Ledelse & Organisation i Sygehusvæsenet.

Formålet med FLOS har været gennem grundforskning at skabe brugbar viden om muligheder og betingelser for nyskabelse og fornyelse inden for ledelse og organisation på danske sygehuse. Centret var organiseret som et netværkssamarbejde mellem forskere ved CBS, Aalborg Universitet og Institut for Sundhedsvæsen, og hovedsponsor var Indenrigs- og Sundhedsministeriet, der har bidraget med over halvdelen af det samlede budget.

Forskningen har været struktureret i ni projekter forankret på sygehuse i bl.a. Hovedstadens Sygehusfællesskab samt Nordjyllands, Fyns, Københavns og Frederiksborg Amter. Via casestudier har FLOS udforsket de lokale processer, der følger, når reformer og styringsprincipper møder hverdagens praksis. Og ved at kombinere teori om organisation og ledelse med kendskab til sygehusvæsenet og dialog med praktikere har forskerne skabt ny indsigt i, hvordan forandringsprojekter kan lykkes.

Foreløbig har forskningen resulteret i fem ph.d.-afhandlinger, én under bedømmelse og to på vej. Herudover har centret udgivet en bogserie på Handelshøjskolens Forlag, en lang række artikler, arbejds-papirer og rapporter samt stået for flere seminarer og temaspør på internationale konferencer.

## En paradoksal organisation

“Sygehusvæsenet oplever en slags hyperturbulens og er samtidig blevet et gennem-politiseret felt. Med udsigt til en strukturreform, der vil forandre den politiske og økonomiske styring temmelig radikalt, er det utrolig vigtigt at tage højde for sygehusvæsenets helt særlige natur, hvis man vil andet og mere end overfladiske forandringer,” understreger Finn Borum.

Samlet set tegner FLOS’ projekter et billede af sygehuset som en organisation, der adskiller sig så markant fra andre viden- og professionstunge institutioner, at der kan stilles spørgsmålstegn ved, om det overhovedet kan betragtes som en organisation i traditionel forstand.

“Sygehuse er atomiserede organisationer, arenaer, der bruges store ressourcer på at omforme i en traditionel virksomheds skikkelse. Og det er et problem, at man fx i den politiske debat opretholder forestillingen om et sygehus som en traditionel organisation i stedet for at betragte det som et netværk med mange magtknudepunkter. At infrastrukturen i sektoren nærmest har været immun over for reformer, skyldes bl.a., at forandringsagenterne ikke har vidst nok om de særlige forhold i sygehusvæsenet og har benyttet for generelle værktøjer,” forklarer Finn Borum.

Fornyelsen indebærer ifølge Finn Borum, at der skal rokkes ved ledelsestra-

## AFSLUTNINGSKONFERENCE

FLOS’ afsluttende konference i december med 150 deltagere – heraf 1/3 fra udlandet – tydeliggjorde, at de fem år har sat spor i både forskningsverdenen og i samfundsdebatten. Under overskriften “Reform-, ledelses- og organisationsprocesser i sundhedsvæsenet” blev aktuelle forskningsmæssige og praktiske udfordringer behandlet. Professor Bob Hinings fra University of Edmonton i Canada og forskningsdirektør Haldor Byrkjeflot fra Bergen Universitet indledte konferencen, som derefter bød på seks parallelle temaworkshops.



FORSKNINGSCENTER FOR LEDELSE OG ORGANISATION I SYGEHUSVÆSNET AFRUNDEDE SIN FEMÅRIGE PROJEKTPERIODE MED EN AFSLUTTENDE KONFERENCE. CENTERLEDER, PROFESSOR FINN BORUM (ØVERST TILVENSTRE) VAR BLANDT TALERNE. HAN OVERGIVER STAFETTEN TIL LEKTOR PETER KJÆR I ET NYT CENTER FOR HEALTH MANAGEMENT.

ditionen, og at det tages alvorligt, at der som grundvilkår for ledelse i sygehusvæsnets er indbygget en lang række modsætninger. Først og fremmest skal lederne balancere mellem forskellige styringsrationaler, nemlig det lægelige, det plejefaglige, det økonomisk-administrative og det brugerorienterede. Dernæst skal de ikke trænes i at lede i et stabilt system, men i en foranderlig og usikker kontekst, der er kendetegnet ved ukoordinerede styringsindgreb og fortsatte reformer.

### Center for Health Management

Med FLOS er forskning i sygehusvæsnets ledelsesformer blevet grundlagt i Danmark, og første generation af forskere er blevet uddannet. Indsatsen føres videre i Center for Health Management, som er etableret primo 2005, og hvori flere forskere fra FLOS-netværket indgår.

“Formålet er at fastholde og videreudvikle viden og resultater fra FLOS og samtidig udvide forskningsfeltet fra sygehusvæsnets til hele sundhedssektoren. Strukturreformen aktualiserer behovet for at forske i sammenhængene mellem de mange led i sektoren og følge, hvilke nye organisatoriske og ledelsesmæssige rammer forandringsprocesserne skaber. Hele den overordnede ledelse vil nemlig blive sat i spil med reformen, uden at vi ved, hvad der vil ske på det organisatoriske

niveau,” fortæller lektor Peter Kjær, leder for Center for Health Management.

Den overordnede tematiske ramme er, hvordan aktiviteter og opgaveløsning i sundhedssektoren synliggøres i form af fx standardisering, benchmarking og akkreditering, og hvordan synligheden spiller ind på ledelse og organisation.

#### ■ Kontakt

Tidligere centerleder, professor Finn Borum  
Tlf: 3815 2809  
E-mail: fb.ioa@cbs.dk

Centerleder, lektor Peter Kjær  
Tlf: 3815 2849  
E-mail: pkj.ioa@cbs.dk

Studieleder, lektor Anne Reff Pedersen  
Tlf: 3815 2961  
E-mail: arp.ioa@cbs.dk

### MASTER OF HEALTH MANAGEMENT

Sundhedsvæsnets er udsat for et konstant pres fra borgere, politikere og medier om stadig forandring og tilpasning. Og samtidig er grænserne for, hvilke af sektorens traditionelle opgaver der skal løses i hhv. offentligt og privat regi, blevet mere flydende. Det stiller store krav til lederne – både til deres viden om sundheds- og socialvæsnets særlige karakter og i stigende grad også til deres kompetence inden for ledelse af andre professionelle. Derfor er der udbudt en ny masteruddannelse – Master of Health Management – hvor de første ca. 30 studerende startede i februar 2005.

Uddannelsen er skræddersyet til sundhedssektorens ledere og har fokus på styringsformer, forandringsledelse og organisationsudvikling. Den er udviklet i tæt samarbejde med FLOS forskernetværk, som også står for undervisningen. Det nye Center for Health Management vil fremover udgøre det forskningsmæssige fundament for uddannelsen, hvorved der sikres direkte adgang til de nyeste nationale og internationale resultater.

- 60 Vokseværk
- 62 En broget buket af studenteraktiviteter
- 65 Fra eksamensbord til drømmejob
- 66 Bachelor i tre verdensdele
- 66 PIM-samarbejdet
- 67 CEMS-partnerskabet
- 69 Gold Sponsor på Academy of Management



# Campusliv og studentermiljø

Der er ingen tvivl om, at CBS' overordnede formål er at uddanne kandidater – og lige så sikkert er det, at uddannelse og læring ikke blot er en individuel og kognitiv proces, men i høj grad også en social aktivitet. Den sociale forankring og identifikation som del af et kollektiv er utrolig vigtig for både studiemotivation, indlæringsgrad og gennemførselsprocent. At være en effektiv uddannelsesinstitution omfatter ud over undervisning af høj kvalitet derfor også et socialt miljø og en fysisk infrastruktur, der understøtter og er katalysator for studieaktiviteterne.

Student Services er et strategisk indsatsområde og dækker alle typer af studenterrettede services, der ikke er direkte koblet til undervisningens faglige indhold – lige fra filmklub og korsang over fodbold og fitness til værdipapirhandel og deltagelse i case competitions. Student Services omfatter således både sociale arrangementer og fritidsaktiviteter, mere fagligt orienterede events samt rådgivning og vejledning fra de studerendes allerførste møde med CBS og hele vejen igennem studieforløb, eventuelt udlandsophold, dimission og efterfølgende status som alumni.

Der arbejdes med andre ord målrettet på at fremme en stemning og en kultur, der får alle studerende uanset etnisk baggrund til at føle sig velkomne, respekterede og betydningsfulde. Dette indebærer fx en bevidst understøttelse af diversiteten og mangfoldigheden, bl.a. i form af en særlig opmærksomhed på nydanskernes og udenlandske studerendes behov.

Professionel og kompetent vejledning af de studerende, allerede før de søger om optagelse, har høj prioritet – også på tværs af uddannelserne. Lige såvel har studiestart og indslusning stor bevågenhed som en afgørende faktor for, om de studerende oplever et motiverende og rummeligt studiemiljø, der fremmer læringsprocessen.

At få et godt job og kunne begå sig ubesværet på arbejdsmarkedet er fremtidsvisionen for alle studerende. Det nyetablerede Career Center, hvor allerede igangsatte karrierefremmende initiativer systematiseres og suppleres med helt nye, yder en aktiv og koordineret indsats inden for karriererådgivning. Ambitionen er at være blandt de førende danske universiteter og på højde med de udenlandske business schools, CBS ønsker at sammenligne sig med.

Også de fysiske omgivelser har stor betydning for studie- og studentermiljøet. Både nybygninger og moderniseringer er kendetegnet af en høj arkitektonisk kvalitet og fungerer som identitetsgivende ramme om aktiviteter og services. Et centralt og meget benyttet mødested er biblioteket på Solbjerg Plads, der ved bl.a. at holde åbent i weekends og på helligdage, bidrager til at gøre CBS til en dynamisk og levende uddannelsesinstitution.

Ikke mindst kunsten er et kapitel for sig. Kunsten og arkitekturen er i samspil en uundværlig del af det lærende miljø, hvor kunsten ikke blot er dekoration og pynt, men udfordrer, inspirerer og stimulerer til nytænkning, eksperimenter og originalitet.

# Vokseværk

## Der graves, bygges og renoveres på livet løs for at udvide CBS' areal og for at samle alle aktiviteter i tre tyngdepunkter på det centrale Frederiksberg.

I løbet af de næste par år vil al undervisning, forskning og administration blive samlet på Solbjerg Campus, Dalgas Have og Porcelænsghaven. Herved bliver CBS en stadig mere synlig og betydelig del af Frederiksberg som såvel universitet og arbejdsplads. Og i kraft af den centrale beliggenhed bliver det muligt at bevæge sig til fods mellem tyngdepunkterne – eller benytte metroen, der med stationerne Frederiksberg, Solbjerg og Lindevang forbinder Dalgas Have og Solbjerg Campus.

På Solbjerg Campus er byggeriet af Kilen i fuld gang. Første spadestik blev taget i marts, og den nye bygning på 10.000 m<sup>2</sup> forventes at stå klar til indflytning i

januar 2006. Kilen er placeret i den vestlige del af campus, og det er arkitektfirmaet Lundgaard & Tranberg, der har udarbejdet det nyskabende projekt bestående af et femetagers atriumhus med åbne dæk ud mod et åbent gårdrum.

Kilen indrettes med undervisningslokaler, læsepladser, kontorer, kantine samt et conferencecenter, der sponsoreres af IBM og får plads til 55 personer. Det bliver Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi samt Learning Lab, der flytter ind i starten af 2006.

Når nybyggeriet er afsluttet, bliver Solbjerg Campus anlagt som et grønt område med små lunde af rødeg. Som hovedåre gennem området vil løbe en promenade, der forbinder forpladsen ved Solbjerg metrostation med den kommende Solbjerg Plads, der er ved at blive anlagt ved Frederiksberg Centret og Frederiksberg metrostation.

### Nyt kraftcenter for it

I umiddelbar tilknytning til campusområdets sydlige del ligger Institut for Informatik i en selvstændig bygning, som pt. gennemgår en omfattende renovering og ombygning for at skabe en moderne og tidssvarende ramme for forskning og uddannelse i it. Også her står arkitektfirmaet Lundgaard & Tranberg bag projektet, som bl.a. indebærer, at der i kraft af en transparent glasfacade og nyanlagte udendørsarealer skabes harmonisk sammenhæng med Solbjerg Campus og nybyggeriet Kilen. Moderniseringen forventes afsluttet i december 2005, hvorefter Institut for Informatik kan flytte tilbage til nye kontormiljøer og attraktive studiefaciliteter. I bygningen indrettes bl.a. et medieværksted og et teknisk laboratorium, der bringer CBS i front, hvad angår ny teknologi på dette område.

### Fremtidsplaner

Kommende internationale studerende kan se frem til et nyt studenterkollegium, som CBS' Boligfond vil opføre i det vestlige hjørne af Solbjerg Campus. Der er udarbejdet prospekt for kollegiet, som får plads til ca. 150 studerende og gæsteforskere, og fonden arbejder pt. på at skaffe sponsorer.

På lidt længere sigt er det planen at etablere et Executive Education Center – dels i nyopførte bygninger og dels ved renovering og indretning af det fredede vandtårn på campusområdet. På baggrund af bl.a. en studierejse til USA udarbejdes i foråret 2005 prospekt for et center på ca. 3.000 m<sup>2</sup>, hvorefter arbejdet med at finde sponsorer kan indledes.

Desuden er der tanker om at opføre et stort studenterhus som ramme om såvel sociale, kulturelle og faglige aktiviteter. Studenterhuset kan indrettes med fx festsal, caféer, fitnessrum og andagtsrum, og i samarbejde med Kunstakademiets Arkitektskole er der udskrevet en konkurrence for arkitektstuderende med henblik på udvikling af projektet. Vinderprojektet udpeges i september 2005, hvorefter der skal findes sponsorer til finansieringen.

### CBS indtager Porcelænsghaven

En del af Den kgl. Porcelænsfabriks gamle fabriksbygninger i udkanten af Frederiksberg Have er under ombygning og indretning til forskning og uddannelse, og disse arealer vil i løbet af de næste par år give CBS ca. 22.000 m<sup>2</sup>. I august rykkede de første enheder ind i Porcelænsghaven, nemlig Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Asia Research Centre samt Centre for Economic and Business Research. Desuden blev en række undervisningslokaler taget i brug. Det nye International Center for Business & Politics er samtidig flyttet ind i en af områdets store villaer.

### FØRSTE KOLLEGIUM PÅ CAMPUS

For første gang vil der som en del af campus blive indrettet et kollegium i Porcelænsghaven. CBS' Boligfond står bag kollegiet, der får plads til 100 internationale studerende og forventes klar til indflytning i sommeren 2006.

Kollegiet kommer til at ligge dør om dør med det kommende internationale studentercenter, og kollegianerne vil med placeringen på selve campus få nem adgang til alle CBS' faciliteter.

Det nye internationale kollegium vil styrke mulighederne for at sende danske studerende på studieophold i udlandet, idet langt de fleste udvekslingsaftaler med internationale universiteter er baseret på, at institutionen skal stille boliger til rådighed for de udenlandske studerende. For mange universiteter i udlandet er det ikke noget problem, fordi campusmiljøerne omfatter kollegier. Men for CBS har problemerne med at skaffe boliger til de internationale studerende udgjort en hindring for at kunne tilbyde flere danske studerende et studieophold i udlandet.



OVNHallen I DEN TIDLIGERE KGL. PORCELÆNSFABRIK OMDANNES TIL AULA MED TILKNYTTET KANTINE MM.

For pionererne i PorcelænsHAVEN bød den første tid på udfordrende omgivelser som følge af den hektiske byggeaktivitet. Gravearbejdet medførte støv og store mudderpøle, og kombineret med støj fra trykluftbor og arbejdskøretøjer gav det nogle arbejdsbetingelser, der heldigvis ligger langt fra det normale. Nu har støvet lagt sig efter fase 1, og entreprenører og håndværkere er i øjeblikket i fuld gang med at gøre fase 2 klar til indflytning omkring efterårsferien 2005. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi samt Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse flytter ind i det tidligere porcelænsmalerværksted, og herudover omfatter fase 2 bl.a. ombygning af den tidligere ovnhal til en aula med tilknyttet kantine, der gør arealet velegnet til store arrangementer.

Lige før jul blev udbygningsprojektet suppleret med en ekstra fase, da der opstod mulighed for, at CBS med forkøbsret kunne leje sig ind i endnu en bygning. I denne skal indrettes et internationalt studentercenter og læringsmiljø i fem etager med bl.a. biblioteksservice. Centret forventes at stå færdigt i januar 2006.

#### Arkitektkonkurrence om råvarelager

Projektets fase 3 omfatter ombygning og indretning af porcelænsfabrikkens gamle råvarelager. I november blev Henning Larsens Tegnestue udpeget som vinder af arkitektkonkurrencen om forslag til omdannelse af den meget specielle silobygning. Når den er ombygget og renoveret, vil den huse et moderne undervisnings- og forskningsmiljø med bl.a. undervisnings-

lokaler, kontorer og mødefaciliteter – helt i tråd med CBS' faciliteter i øvrigt.

Bygningen får glasfacade ud mod Frederiksberg Have og forsynes med penthouse-etage. Disponeringen er fremsynet og skaber grundlag for mange varianter i indretningen.

Rummene bliver "landskabeligt" formede og vil give et fint modspil til råvarelagerets stringente struktur. Vinderforslaget videreudvikles nu i samarbejde med Henning Larsens Tegnestue. Indflytning er planlagt til marts 2007.

Områdets anden store villa, Den kgl. Porcelænsfabriks tidligere direktørbolig, overtages om et par år. Tanken er at indrette den som gæsteprofessorboliger og evt. til øvrige repræsentative formål.

■ Kontakt  
Universitetsdirektør Gert Bechlund  
Tlf: 3815 2016  
E-mail: gb.ls@cbs.dk



PORCELÆNSFABRIKKENS TIDLIGERE RÅVARESILO OMBYGGES GENNEMGRIBENDE TIL NYT UNDERVISNINGS- OG FORSKNINGSMILJØ UD MOD FREDERIKSBERG HAVE.

# En broget buket af studenteraktiviteter

En aktiv og meningsfuld fritid er en vigtig del af at være studerende, og CBS er platform for et utal af organisationer, foreninger og klubber med forskellige formål og målgrupper.

## GRADUATE BUSINESS CONFERENCE TIL CBS

I 2006 skal CBS være vært for den prestigefyldte, internationale Graduate Business Conference, der fuldt og helt planlægges, organiseres og gennemføres af studerende. Konferencen afholdes dermed for første gang uden for Nordamerika. Den har tidligere været afholdt 20 gange i USA og blot en enkelt gang i Canada.

Deltagerne i konferencen er MBA-studerende fra skoler på Business Week's top-ti liste over amerikanske business schools, top-ti listen over ikke-amerikanske business schools, de 17 medlemmer af Community of European Management Schools (CEMS) samt tidligere værtsskoler.

Et hold på fire studerende vandt med det bedste bud på fagligt indhold, udvikling af konferenceaktiviteter og relevans for målgruppen værtsskabet. Overskriften for konferencen i 2006 bliver 'Discovering Potential', der dækker over, at succesfuld overlevelse i dagens erhvervsliv er baseret på evnen til at innovere, se nye muligheder og udnytte eksisterende ressourcer på bedste vis.

Ud over professionel sparring og rådgivning i forbindelse med studievalg, karriererådgivning mv. udgør CBS tillige en attraktiv ramme for både sociale og mere fagligt orienterede aktiviteter. Listen over mere eller mindre formelle organisationer, foreninger og klubber er lang – meget lang. Nogle er fasttømrede og har eksisteret i mange år, mens andre opstår ad hoc og har begrænset levetid, men fælles for dem alle er, at de tilsammen udgør en bred vifte af tilbud til de studerende og bidrager til et dynamisk og levende miljø.

## Faglig udvikling parallelt med studiet

Viden, kundskaber og erfaringer opnås ikke alene gennem undervisningen, men også via de mange faglige aktiviteter, der drives af studerende, og som ikke er koblet direkte til studierne. Faglige "udenomsaktiviteter" – de såkaldte extra curricular activities – er udviklende på dimensioner, som studierne alene ikke dækker og gør de studerendes CV mere attraktivt. Internationale case competitions er en oplagt måde at træne og udvikle de faglige færdigheder, og studerende deltager årligt i en række konkurrencer rundt omkring i verden (se s. 63).

Også i dansk regi er der nu opstået en konkurrence mellem studerende fra forskellige uddannelsesinstitutioner. Studenterorganisationen WELL – der arbejder for at gøre begrebet Corporate Social Responsibility nærværende – afholdt i 2004 den første WELLcontest med fokus på virksomheders sociale ansvar. Fem hold fra landets førende uddannelsesinstitutioner dystede mod hinanden. Casen tog

afsæt i et fiktivt Danisco-datterselskab i Indonesien og omhandlede en række strategiske dilemmaer om bl.a. børnearbejde, en begravelsesplads og udførelse af nogle meget specielle frø til Brasilien. De komplekse erhvervsøkonomiske og etiske problematikker skulle omsættes til pragmatiske løsninger, og CBS' hold blev en sikker nummer to efter KU.

Moderate Studenter (MS) står for forskellige aktiviteter, der skærper de studerendes kompetencer på specifikke områder, fx strategisk værdipapirhandel på de internationale kapitalmarkeder. Med relanceringen af Børsrummet i 2004 tilbyder MS fx professional trading software, virksomhedsbesøg, aktiespil, foredrag, kurser, møder med børsmæglere mv.

Via MS er det også muligt at styrke sit internationale netværk ved deltagelse i konferencer i udlandet. Herudover arrangeres der årligt en international konference i Danmark, hvor ca. 30 udenlandske studerende kommer til CBS i en uge og følger både faglige og sociale aktiviteter.

En betydningsfuld aktør, hvad angår internationale netværk, er AIESEC, der er verdens største internationale udvekslingsorganisation drevet af studerende. Den arbejder med at fremme den interkulturelle forståelse mellem verdens lande, og kernekompetencen er udveksling af studerende og færdiguddannede til traineeships over hele verden. AIESEC organiserer traineeships skræddersyet til den enkeltes kvalifikationer og interesser og kan dermed bygge bro mellem uddannelse og det første rigtige job.



### Specielt for udenlandske studerende

For at sikre udvekslingsstuderende en god start er der etableret et buddy-program, der systematiserer velkomsten. Det er frivillige CBS-studerende, der fungerer som buddies og hjælper de internationale studerende til rette de første par uger i København. Programmet omfatter bl.a.

personlig afhentning i lufthavnen og hjælp til diverse praktiske gøremål. De udvekslingsstuderende tilbydes også et Danish Crash Course, hvor de på en uge lærer nogle basale danske gloser og om aftenen deltager i et omfattende socialt program.

En ny studenterdrevet organisation, FIND (Forum for Internationals and

Danes), der beskæftiger sig med at gøre livet lettere for de internationale heltidsstuderende på CBS, så dagens lys i 2004. Den skal fremme integration og interkulturelt samspil ved at skabe muligheder for videnudveksling og langvarige venskaber mellem danske og udenlandske heltidsstuderende.

### VERDENSOMSPÆNDENDE KONKURRENCER

Siden et hold studerende i 1998 deltog i den første internationale case competition, er CBS blevet inviteret til mange konkurrencer og deltager sædvanligvis i 5-7 konkurrencer årligt. I 2004 løb CBS' egen case competition af stablen for tredje gang og for første gang placerede hjemmeholdet sig ikke bare i finalen, men oven i købet på sejrsskamlen. Det danske hold bestående af Lars Elmvang, Lea Kreiner, Katrine Kunst og Patrick Vilhelm Setterling vandt i finalen over hold fra Hong Kong og Californien. Årets tema var Innovation Strategy, og opgaven drejede sig om, hvordan ingeniørvirksomheden Haldor Topsøe kunne udvikle og markedsføre deres brændsel-celleenergi. Den danske løsning vandt på at have den bedste analyse, at være mest realistisk og på en meget troværdig præsentation.

CBS Case Competition udmærker sig ved i alle detaljer at være planlagt og organiseret af studerende. Forberedelserne omfatter alt lige fra at finde sponsorer, booke hoteller, planlægge det sociale program og udarbejde den aktuelle case.

Herudover har CBS været repræsenteret ved følgende konkurrencer rundt omkring i verden:

- McGill Management International Case Competition, McGill University, Canada
- Scotia Bank International Case Competition, Richard Ivey School of Business, Canada
- Global Business Challenge, University of Washington
- Citigroup International Case Competition, Hong Kong University of Science and Technology
- CIBER Case Challenge, Ohio State University
- PIM Case Competition, Goizueta Business School, Emory University, Georgia.

I PIM-konkurrencen opnåede CBS-holdet en tredjeplads i finalen og vandt desuden The Emory Communication Award.

Tidligere har hold fra CBS bl.a. opnået en tredjeplads i Marshall International Case Competition i 2003, en andenplads i McGill International Management Case Competition i 2002 og en førsteplads i Marshall International Case Competition i 1999.



The Latin Student Association, som også blev dannet i 2004, har forretningsmæssig og akademisk netværksdannelse mellem danske og internationale studerende fra Latinamerika som omdrejningspunkt. Med støtte fra ambassader, forretningsforbindelser og CBS vil foreningen bl.a. organisere seminarer, sociale sammenkomster samt et Latin Information Centre.

For CBS Chinese Student Association er det formålet at hjælpe kinesiske studerende til at få mest muligt ud af opholdet. Det sociale aspekt er det primære, men foreningen står også for aktiviteter, hvor de studerende lærer det danske samfund og erhvervsliv at kende. Herudover arbejder foreningen på at bygge bro mellem Danmark og Kina med fokus på økonomiske og forretningsmæssige emner, og alle med interesse i Kina kan være medlem.

#### **Fest og farver**

Det skorter heller ikke på muligheder for socialt samvær i forbindelse med sport

eller kulturelle tilbud. Og en god fest kan man også nemt rende ind i.

I CBS International Choir kan studerende og ansatte på tværs af årgange, fag og arbejdsopgaver synge sammen. Korets medlemmer er en blanding af studerende fra begge fakulteter, ansatte og en del udvekslingsstuderende, og repertoireet spænder lige fra Grundtvig, Benny Andersen og Beatles til Bach, gospel og negro spirituals.

De Studerendes Råd er meget aktivt hvad angår sociale og kulturelle initiativer. Eksempelvis arrangerer Teaterklubben Farver & Striber jævnligt teaterture til en overkommelig pris. DSR støtter også CBS' filmklub, som viser gratis spillefilm i caféen på Solbjerg Plads. For de tørstige er Ølklubben populær med ølsmagning under forskellige overskrifter, fx europæiske juleøl og øltypernes historie, hvor deltagerne blev guidet gennem tjekkisk pilsner, tysk hvedeøl, belgisk trappistøl og engelsk stout.

De studerende har aldrig langt til en god café. Der findes to studentercaféer, der

i fællesskab ejes af De Studerendes Råd og Moderate Studenter som et nonprofit selskab. Det er de studerende selv, der står i baren og sørger for diverse aktiviteter som fx konkurrencer, live musik, stand-up, bordfodbold mv. I Dalgas Have findes La Cable med fast fredagsbar, og på Solbjerg Plads ligger Café Nexus med fast torsdagsbar. Begge caféer summer af udenlandske tungemål og giver et godt billede af det levende og internationale miljø, som kendetegner CBS.

Det er dog ikke udelukkende inden for murene, at de studerende fester sammen. Til støtte for Aids-fonden fyldte 1.500 CBS-studerende dansegulvene på spillestedet Park til bristepunktet på den internationale Aids-dag. Det var SPRØK's festudvalg, der havde taget initiativ til minimusikfestivalen, hvor der medvirkede i alt 50 musikere og DJ's.



# Fra eksamensbord til drømmejob

Via målrettet karriererådgivning og progressive jobsøgningsværktøjer tilbyder det nye Career Center alle studerende professionel sparring i jagten på det gode job.

65

“Ansvaret for at få et job ligger hos hver enkelt studerende, og man risikerer at bruge sin tid og energi dårligt, hvis man ikke forholder sig strategisk til job og karriere løbende gennem studiet. For så kommer man nemt til at skyde efter alt, hvad der rører sig og dermed ikke ramme noget som helst. Og derfra er vejen til frustration og usikkerhed kort.” Det fastslår Mette Reebirk, som er leder af det nyetablerede Career Center, der dels systematiserer allerede igangsatte karrierefremmende initiativer og dels udvikler helt nye tiltag. Centret startede med strategiudvikling, planlægning og netværksudvikling i oktober og blev officielt åbnet i marts 2005.

Omdrejningspunktet for alle aktiviteterne er naturligvis at gøre de studerende parate til erhvervslivet. Hovedopgaven er at klarlægge job- og karrieremuligheder samt at sikre en hurtig overgang mellem uddannelse og job. Heri ligger bl.a., at de studerende trænes i at se, hvordan de som dimittender kan tilføje en potentiel arbejdsgiver værdi og være i stand til markedsføre sig med det udgangspunkt. Overordnet arbejder centret på at fremme en meget offensiv og kreativ tilgang til arbejdsmarkedet.

Career Centret tilbyder alle studerende – såvel bachelorer som kandidat-, ph.d.- og Full-time MBA-studerende – fri adgang til en lang række aktiviteter. Heriblandt workshops med træning i at skrive ansøgninger og CV, jobinterviewteknik og networking. Der afholdes sessions med professionelle rekrutteringschefer fra både små, mellemstore og globale virksomheder samt konsulenter fra CA, Økonomernes a-kasse og karriererådgivning, om hvordan man kan bruge sin viden fra fx specialeskrivning til at komme i seriøs jobdialog med virksomheder. I samarbejde med Yngre Civiløkonomer arrangeres virksomhedspræsentationer, og alle overbygnings- og Full-time MBA-studerende tilbydes personlig coaching af erfarne coaches.

## Også et tilbud til erhvervslivet

Erhvervslivet er en vigtig samarbejdspartner, og for virksomhederne skal Career Center være en entydig indgang til dialog med studerende om fx studenterjobs, projektansættelser, faste stillinger, traineestillinger og internships. Alle virksomheder kan få professionel placement-rådgivning, så de hurtigt og målrettet kan komme i kontakt med relevante studerende.

“Helt grundlæggende er det utrolig vigtigt, at de studerende ikke kun fokuserer på deres egen agenda med hensyn til, hvad de har lyst til, men også lærer at aflæse, hvad virksomhederne har brug for. Vi har derfor i samarbejde med DI udviklet et nyt anvendelsesorienteret valgfag, hvor overbygningsstuderende i 13 uger skal arbejde med en konkret virksomhedsdefineret problemstilling ude i virksomheden,” fortæller Mette Reebirk.

Valgfaget går i luften i efteråret 2005, og CBS er i fuld gang med at sammensætte en portefølje af 50 virksomheder, heriblandt en betydelig andel små og mellemstore virksomheder, der jo tegner sig for ca. 90 pct. af dansk erhvervsliv. DI's rolle er at kvalificere virksomhederne til samarbejdet, hvorefter Career Center matcher virksomheder og studerende.

Endelig er det også Career Centers opgave at være en dynamisk sparringspartner for studiemiljøerne og sørge for en systematisk feedback fra erhvervslivet om dels oplevelsen af dimittenderne og dels behovet for udvikling af de forskel-

lige studier. Planen er også at fremme den direkte dialog mellem studierne og virksomhederne om bl.a. flere og nye cases i undervisningen.

“Heldigvis starter vi ikke på bar bund, men har allerede et særdeles godt virksomhedsnetværk. Dels i kraft af internship-programmet for MBA-studerende, og dels i kraft af vores engagement i Initiativ for kreativitet & innovation (IKI), som har til formål at skabe rammer for udvikling af kreativitet og innovation i mødet mellem mennesker og virksomheder,” slutter Mette Reebirk.

## Kontakt

Director Mette Reebirk

Tlf: 3815 2504

E-mail: mnr.info@cbs.dk

## BEVILLING FRA VIDENSKABSMINISTERIET

Inden for rammerne af Initiativ for kreativitet & innovation har CBS, RUC og Handelshøjskolen i Århus i 2004 fået bevilget 675.000 kr. af Videnskabsministeriet til et projekt om samarbejde mellem virksomheder og studerende. Formålet er at skabe og udnytte kontakt mellem forskning, undervisning og virksomheder/organisationer, så der opstår synergi, som kan udnyttes til gavn både for de studerende og for virksomhederne. Ministeriet har givet forhåndstilsagn om en tilsvarende bevilling i 2005.



CAREER CENTER FORBEREDER DE STUDERENDE TIL EN KARRIERE, SÅ DE ER PARATE TIL AT MØDE ERHVERVSLIVET INDEN DEN ENDELIGE EKSAMEN BESTÅS.

# Bachelor i tre verdensdele

En ny bacheloruddannelse erhvervet på CBS, University of North Carolina og Chinese University of Hong Kong ruster de studerende til at begå sig internationalt.



GLOBE er meget passende navnet på et nyskabende, internationalt udvekslingsprogram for bachelorstuderende. Med GLOBE (Global Learning Opportunities in Business Education) stifter de bekendtskab med to fremmede sprog- og kulturområder, og dermed overgår programmet traditionel udveksling med ét andet universitet.

“GLOBE er det første udvekslingsprogram af sin art på bachelorniveau, og det er ikke bare dobbelt så godt som almindelig udveksling. Det er faktisk en helt ny måde at uddanne internationale bachelorer på, fordi de studerende skal være værter for hinanden på skift i de forskellige lande, hvilket også giver nye perspektiver på egne omgivelser. Det indebærer, at de studerende skal sammenligne forskelle og ligheder på hele tre forskellige kontinenter, hvilket vil udvikle en stærk international forretningsforståelse,” siger adjunkt Ole Strömngren fra Institut for Interkulturel

Kommunikation og Ledelse, som er tovholder på udvekslingsprogrammet.

“Vi arbejder desuden på at opbygge et netværk af transnationale virksomheder, som har interesse i at sponsorere og være tilknyttet denne form for uddannelsesmæssig internationalisering. Der findes flere virksomheder, som er repræsenteret på alle tre kontinenter, og som vil have meget at tilbyde, hvad angår cases, virksomhedsbesøg og besvarelse af interkulturelle spørgsmål,” fortæller Ole Strömngren.

## Vekselvirkning mellem ude og hjemme

Kun i alt 45 studerende fra de tre universiteter kan deltage, så det forventes, at der bliver rift om pladserne, når uddannelsen sættes i værk til september 2005.

Det første studieår foregår som helt normal undervisning på det hjemlige universitet, hvilket for CBS-studerendes vedkommende vil sige på BSc in Interna-



## PIM-samarbejdet

PIM er et omfattende og langvarigt samarbejde mellem førende universiteter fra alle verdensdele med det hovedformål at udveksle studerende på kandidatniveau. Siden oprettelsen i 1973 er organisationen vokset til at omfatte i alt 53 internationalt orienterede universiteter og business schools. Nyeste medlem er Tsinghua University i Beijing, som blev optaget i forbindelse med årsmødet i Hong Kong i oktober.

Samarbejdet gør det muligt at udveksle studerende med en kreds af meget attraktive universiteter i hele verden, idet alle partnere har en høj akademisk standard og udbyder mange internationale programmer. Partneruniversiteterne prioriterer dels at motivere egne studerende til et studieophold i udlandet og gør

samtidig en stor indsats for at introducere og integrere gæstestuderende og hjælper eventuelt med at finde en bolig under opholdet.

Som led i en styrkelse af samarbejdet vil der inden for netværkets rammer fremover også udvikles alternative former for udveksling, fx internships, korte programmer, sommerskole, gruppebesøg og studieture. PIM's primære fokus er dog stadig traditionel udveksling.

For CBS er PIM en vigtig platform for erfaringsudveksling og engagementet i det internationale samarbejde mellem en lang række af de førende universiteter og business schools.



tional Business. De 15 danske deltagere udvælges blandt de bedste af ansøgerne på denne uddannelse. Dernæst følger 3. semester, hvor de studerende på tværs af universiteterne arbejder virtuelt med at løse erhvervsøkonomiske opgaver ud fra et internationalt og tværkulturelt perspektiv. I 4. semester samles alle GLOBE-studerende på CBS, hvor der fokuseres på erhvervsstrategi i europæisk kontekst. Studierne bliver sat i perspektiv via rejser til Berlin og Bruxelles.

Sommerperioden mellem 4. og 5. semester tilbringes på sommerskole i Hong Kong, hvor fagene er Asian Business and China Marketing, og hvor de studerende skal besøge Tokyo og Shanghai. Sidste stop er University of North Carolina, hvor 5. semester drejer sig om innovation og entrepreneurship. Herfra foretages en studietur til Washington DC. Sidste semester læser de studerende på deres eget universitet.

GLOBE-programmet udspringer af PIM-samarbejdet (Partnership in International Management), som alle de tre medvirkende universiteter er medlemmer af. Programmet blev officielt lanceret på PIM's årsmøde i oktober i Hong Kong.

■ Kontakt

Adjunkt Ole Strømgren  
Tlf: 3815 3176  
E-mail: oes.ikl@cbs.dk

**REJSELYSTNE CBS-STUDERENDE**

Udover PIM- og CEMS-samarbejdet har CBS bilaterale udvekslingsaftaler med 256 andre universiteter i udlandet. I studieåret 04/05 udveksler CBS i alt ca. 790 studerende, heraf udgør PIM- eller CEMS-studerende 165.

I studieåret 2003/2004 havde 36 pct. af CBS' dimittender været på internationalt studieophold.

## CEMS-partnerskabet

CEMS (Community of European Management Schools) blev oprindeligt dannet blandt de europæiske medlemmer af PIM (Partnership in International Management), hvor stort set alle CEMS' nuværende skoler også er medlemmer. CEMS er i dag en strategisk alliance mellem 17 førende universiteter i Europa samt 45 store europæiske virksomheder.

I 2004 blev fællesskabet udvidet med tre nye betydelige corporate partners, nemlig Nestlé, Eni International Resources Limited samt LVMH Group (Louis Vuitton, Moët, Hennessy). Hermed er de senere års tendens til et vist frafald blandt erhvervs-partnerne blevet vendt. I Danmark er Novo Nordisk corporate partner.

Som supplement til det stærke europæiske samarbejde ønsker CEMS også

at inkorporere mere globalt orienterede aktiviteter, hvilket indtil videre bl.a. har resulteret i, at fire business schools uden for Europa er blevet tilknyttet som associerede medlemmer.

Det internationale CEMS-studieprogram resulterer i en fælles europæisk kandidatgrad, Master in International Management (MIM). I Danmark tages MIM som en integreret del af cand.merc.- eller cand.merc.int.-studiet, og kandidaterne får både en cand.merc.- og en CEMS-grad.

For danske studerende er 3. og 4. semester helliget CEMS. Et semester tilbringes på et af de udenlandske CEMS-universiteter, og dertil kommer praktikophold i udlandet på minimum 3 måneder. MIM-graden indebærer naturligvis også specialeskrivning samt omfattende

sprogpøver, idet kandidaterne skal være flydende i to sprog ud over deres modersmål. Herudover deltager de i obligatoriske skill seminars, der arrangeres i samarbejde med virksomheder, og hvor der arbejdes med de personlige kompetencer. I 2004 bød CEMS CBS bl.a. på spændende skill seminars leveret af Novo Nordisk og Saxo Bank, der ikke er CEMS corporate partner, men som viser stor interesse for CEMS-ideen.



## PIM-MEDLEMMER

- Asian Institute of Management, Makati City, Philippines
- Budapest University of Economic Sciences, Hungary
- China Europe International Business School, Shanghai, China
- Chinese University of Hong Kong
- Copenhagen Business School, Denmark
- Cornell University, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Ithaca, New York, USA
- Duke University, Fuqua School of Business, Durham, North Carolina, USA
- Emory University, Atlanta, USA
- ESADE, Barcelona, Spain
- Fundacao Getúlio Vargas, Sao Paulo, Brazil
- HEC, Paris, France
- Helsinki School of Economics, Finland
- Hong Kong University of Science and Technology
- Indian Institute of Management, Ahmedabad, India
- Indian Institute of Management, Bangalore, India
- Indiana University, Kelley School of Business, Bloomington, USA
- Instituto de Estudios Superiores de Administracion, Caracas, Venezuela
- Instituto Tecnológico Autónomo de Mexico, Mexico City
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Mexico
- Manchester Federal School of Business and Management, United Kingdom
- McGill University, Montreal, Canada
- Nanyang Technological University, Singapore
- National University of Singapore
- New York University, Leonard N. Stern School of Business, USA
- Norwegian School of Economics and Business, Bergen, Norway
- Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile
- Rotterdam School of Management, Erasmus University, The Netherlands
- Stockholm School of Economics, Sweden
- Tel Aviv University, Leon Recanati Graduate School of Business Administration, Israel
- Thammasat University, Bangkok, Thailand
- Tsinghua University, Beijing
- UCLA, The Anderson School, Los Angeles, USA
- Universidad Esan, Lima, Peru
- Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina
- Università Luigi Bocconi, Milano, Italy
- Universität St.Gallen, Switzerland
- Universität zu Köln, Germany
- Université Catholique de Louvain, Belgium
- University of British Columbia, Faculty of Commerce and Business Administration, Vancouver, Canada
- University of Chicago, USA
- University of Economics, Prague, Czech Republic
- University of Melbourne, Melbourne Business School, Australia
- University of Michigan, Ann Arbor, USA
- University of New South Wales, Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia
- University of North Carolina at Chapel Hill, Kenan-Fragler Business School, USA
- University of Otago, Dunedin, New Zealand
- University of Texas, Graduate School of Business, Austin, USA
- University of Warwick, Warwick Business School, Coventry, United Kingdom
- University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, London, Canada
- University of Witwatersrand, Wits Business School, Johannesburg, South Africa
- York University, Schulich School of Business, Toronto, Canada
- Warsaw School of Economics, Poland
- Wirtschaftsuniversität Wien, Austria.

#### UDSNIT AF CEMS-VIRKSOMHEDER

- BP
- GlaxoSmithKline
- Danone
- Henkel
- Hilti
- KPMG
- L'Oreal
- Michelin
- Nokia
- Norsk Hydro
- Novo Nordisk
- Oesterreichische Nationalbank
- PricewaterhouseCoopers
- Procter & Gamble
- Reuters
- Shell
- Siemens
- Skoda Auto
- Statoil
- UBS
- Whirpool
- Winterthur Group

#### CEMS-UNIVERSITETER

- Corvinus University of Budapest
- Copenhagen Business School
- Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona
- École des Hautes Etudes Commerciales, Paris
- Helsinki School of Economics and Business Administration
- London School of Economics
- Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen
- Stockholm School of Economics
- University of Economics, Prague
- Università Luigi Bocconi, Milano
- Université Catholique de Louvain, Louvain la Neuve
- Universität St. Gallen
- Universität zu Köln
- Warsaw School of Economics
- Wirtschaftsuniversität Wien
- University College Dublin
  
- *Associerede medlemmer:*
- Fundação Getulio Vargas, Brazil
- Richard Ivey School of Business – University of Western Ontario
- Tec de Monterrey – Egade, Mexico
- Universidad Torcuato di Tella, Argentina

## Gold Sponsor på Academy of Management

CBS fik et markant gennembrud som guldsponsor på Academy of Management konferencen (AoM), den vigtigste internationale konference for ledelses- og organisationsforskere, som i 2004 blev afholdt i New Orleans med mere end 5.000 deltagere. Sammen med fem andre universiteter havde CBS som den eneste europæiske business school bidraget med et guldsporsorat på 5.000 USD.

Det direkte resultat var et meget synligt "Copenhagen Business School" på bannere og posters overalt på konferencen og på det skriftlige materiale. Næst efter London Business School med 32 deltagere

på programmet var CBS med 25 deltagere og endnu flere præsentationer den stærkest repræsenterede europæiske handels-højskole i AoM-programmet.

"Årets Academy-møde var endnu engang en enestående platform for faglig udveksling med kolleger fra hele verden, en guldgrube af indlæg og muligheder for netværksudvikling. Og CBS var i år ekstra synlig. Det var der mange af vores kolleger, der i høj grad bemærkede," fremhæver professor Flemming Poulfelt, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

En af dem er professor Joseph Lampel, City University i London, der siger:

"CBS har uden sammenligning været den bedst profilerede europæiske business school i år. Der kan I måle jer med de bedre amerikanske skoler."

I 2005 afholdes Academy of Management konferencen på Hawaii. Også her forventes der en markant CBS-deltagelse.

72 Æresdoktor og adjungerede professorer

73 Priser til CBS

74 Gæsteforelæsere m.fl.

76 CBS i tal

82 Adresser



# Udnævnelser, priser og navne CBS i tal

71

# Æresdoktor og adjungerede professorer

I løbet af året havde CBS den glæde både at kunne udnævne en ny æresdoktor og knytte yderligere en række markante personligheder til sig som adjungerede professorer, der kan bidrage til at knytte universitetet og det omgivende samfund tættere til hinanden.



PROFESSOR DAVID TEECE, HAAS SCHOOL OF BUSINESS, BLEV UDNÆVNT TIL ÆRESDOKTOR VED ÅRSFESTEN I MARTS.

## Æresdoktor

**David Teece**, professor, Haas School of Business og leder af Institute of Management, Innovation and Organization. Udnævnt til æresdoktor inden for Economics and Business Administration. Tiltrædelsesforelæsning: "Strategic Management as Entrepreneurial Action", 19. marts

## Adjungerede professorer

**Jørgen Nue Møller**, tidl. adm. dir. i KAB og dir. for Dansk Arkitektur Center, formand for bestyrelsen i Fonden Realdania, medlem af flere bestyrelser mm. Inden for området ledelse i byggeriet, Institut for Organisation og Arbejdssociologi. Tiltrædelsesforelæsning: "Byggherren og byggeriet – om strategier og organisation", 16. februar

**Søren Mørch**, mag.art. og tidl. lektor i historie, Syddansk Universitet. Inden for området historie, Center for Virksomhedshistorie. Tiltrædelsesforelæsning: "Poul Nyrup Rasmussen som statsminister", 2. april

**George Sanchez**, ph.d. i historie, Stanford University, lektor i History and American Studies and Ethnicity, University of Southern California, mm. Inden for området

American Studies, Center for the Study of the Americas. Tiltrædelsesforelæsning: "Natives and Aliens: Drawing Boundaries of Race and nation in Urban America", 23. april

**Christian Alsted**, stifter og indehaver af Alsted Research A/S, foredragsholder mm. Inden for området kvalitativ markedsanalyse, Center for Marketing Communication ved Institut for Afsætningsøkonomi. Tiltrædelsesforelæsning: "Markedsanalysens MacGuffins", 29. april

**Lars Thøger Christensen**, professor ved Institut for Marketing, Syddansk Universitet, medlem af talrige redaktioner og review-paneler, foredragsholder mm. Inden for området organisationskommunikation, Center for Kommunikation. Tiltrædelsesforelæsning: "Virksomhedskommunikation som krop og sjæl", 12. maj

**Louis Francois Pau**, professor i Mobile Business og M-Commerce, Erasmus Universiteit, Rotterdam, Dr.Ing., Doctorat d'Etat, MBA fra Institut d'études Politiques Paris mm. Inden for området Mobile Business, Institut for Informatik. Tiltrædelsesforelæsning: "Om trådløse betalingstjenesters påvirkning af industristrukturen", 2. juni

**Poul Skytte Christoffersen**, Danmarks ambassadør i Rom, tidl. Danmarks faste repræsentant ved EU mm. Inden for områderne sprog, kommunikation og kultur, Institut for Fransk, Italiensk, Russisk, Spansk og Tysk. Tiltrædelsesforelæsning: "Forfatningstraktaten. Afslutning på pionerperioden. Har EU fundet sin identitet?", 17. september

**Lars Nørby Johansen**, koncernchef i Group4 Securicor, medlem i flere bestyrelser, formand for Corporate Governance komiteen i Danmark mm. Inden for området Corporate Governance, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse. Tiltrædelsesforelæsning: "Corporate Governance i Danmark i et internationalt perspektiv: En praktikers bekendelser", 7. oktober

**Thomas Harder**, forfatter, oversætter, tolk og foredragsholder mm. Inden for områderne sprog, kommunikation og kultur, Institut for Fransk, Italiensk, Russisk, Spansk og Tysk. Tiltrædelsesforelæsning: "Helleretospøget end tvetunget", 7. oktober

# Priser til CBS

73



HBH PRISEN 2004 BLEV TILDELTA FULL-TIME  
MBA-UDDANNELSEN FOR UDVIKLING OG  
INTERNATIONAL MARKEDSFØRING.

**HBH Prisen** – Full-Time MBA-uddannelsen, ved programdirektør Mike Hall og professor Per Jenster. For unik udvikling og international markedsføring af MBA-studiet

**FUHU undervisningspris** – Professor John K. Christiansen og ekstern lektor Lars Ginnerup (Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi), adjunkt Henrik Sornn-Friese og lektor Mark Lorenzen (Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi)

**9th ASEF, University of Manila** – Studerende Sarah Hempel (Asian Studies Program 2.år) og studerende Mads Langhorn (BAInt. 3. år)

**Fabrikant Chas. Otzen's Fonds Hæderspris** – Professor Lennart Lyngge Andersen (Center for Kreditret og Kapitalmarkedsret)

**Tuborgfondets Erhvervsøkonomiske pris** – Ph.d.-studerende Carmine Gioia (Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse)

**Tietgenprisen 2004** – lektor Volker Manke (Institut for Informatik) og lektor Caspar Rose (Center for Kreditret og Kapitalmarkedsret)

**European Young Investigators Awards (EURYI)** – Professor Morten Bennedsen (Institut for Nationaløkonomi)

**Reinholdt W. Jorck og Hustrus Fond** – Professor Morten Bennedsen (Institut for Nationaløkonomi)

**Best paper by doctoral student award, Academy of International Management** – Ph.d.-studerende Jakob Vestergaard Jørgensen (Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse)

**Certificate of Outstanding Achievement, International Academy of Commercial and Consumer Law** – Ekstern lektor Ole Lando, Professor Emeritus, Juridisk Institut. Specielt for sin indsats som Chairman of the Commission of European Contract Law

**For redaktion af særnummer, "Organizing processes in the multinational corporation"**, af tidsskriftet Journal of International Business Studies (JIBS) - Professor Nicolai Foss (Institut for Ledelse, Politik og Filosofi) og professor Torben Pedersen (Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse)

**Årets Iværksætteruniversitet** – Copenhagens Business School

**1. plads i CBS Case Competition 2004** – Studerende Lars Elmvang, Lea Kreiner, Katrine Kunst og Patrick Vilhelm Setterberg

**3. plads i PIM Case Competition, Emory University, Atlanta, Georgia, samt prestigefyldte Emory Communication Award** – Kandidatstuderende Paal Hardoe Dahl, Rasmus Hannemann Møller, Madeep Kaur og Mads Peter Langhorn

## CBS PÅ WORLD ECONOMIC FORUM

CBS var repræsenteret ved årets World Economic Forum i Davos i Schweiz for den globale elite af politiske og økonomiske beslutningstagere.

**Professor Majken Schultz**, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, deltog med sit speciale, omdømme og branding, i panelet "What's the Price of Your Good Name".

## FARVEL TIL MEDARBEJDERE GENNEM MANGE ÅR

**Professor Niels Davidsen-Nielsen**s fratræden efter mange års aktivt virke på Institut for Engelsk blev markeret med et fagligt arrangement den 8. oktober. Programmet bød på foredrag ved professor, dr.phil. Carl Bache (Syddansk Universitet), professor dr.phil. Peter Harder (Københavns Universitet) og lektor, ph.d. Alex Klinge (CBS). Inden den efterfølgende reception afrundede Niels Davidsen-Nielsen, der bl.a. også er kendt for sin indsats i Dansk Sprognævn, med afskedsforelæsningsen "40 år efter".

**Lektor Vagn Thorsgaard Jacobsens** fratræden blev markeret med en afskedsreception den 16. december. Vagn Thorsgaard blev ansat på CBS som ekstern underviser i 1963 og som lektor i 1970. Han var tilknyttet Institut for Regnskab og Revision og fungerede indtil sin fratræden bl.a. som studieleder på HA-uddannelsen fra 1996, hvor han forestod en gennemgribende faglig og pædagogisk omlægning af uddannelsen.

# Gæsteforelæsere

**Året var præget af et fortsat betydeligt antal anerkendte gæsteforelæsere fra virksomheder og universiteter over hele verden, som bidrog både ved konferencer, seminarer og andre faglige arrangementer. Her er et udpluk:**

- Henning Boysen, President and CEO, Gate Gourmet International AG: "Managing International Teams in a post-merger environment during a dramatic industry down-turn". CBS Executive Event, 16. februar
- Professor Jean Lave, UC Berkeley: "Changing Practice", 29. marts
- Professor Lucy Suchman, Lancaster University: "Everyday Practices of Ordering", 29. marts
- Visiting professor Paul Duguid, Research Specialist, UC Berkeley: "The Seduction of Community", 29. marts
- Dr. Sören Salomo, Technical University, Berlin: "Concept and Measurement of Degree of Innovativeness", 1. april
- Professor Joanne Martin, Stanford University: "Organizational Culture beyond a Managerial View", 15. april
- Professor Yves Doz, INSEAD: "Knowledge Governance in MNCs", 26. april
- Leif Kjærgaard, Senior Vice President, Business Development, Danisco: "Knowledge Governance Issues in Danish Companies", 26. april
- Professor Paul Thompson, Vice Dean of Research, Strathclyde Business School: "The Myth of the Knowledge Economy", 28. april
- Philosopher Manuel DeLanda, Columbia University School of Architecture, "Politics and Technology", 3. maj
- Professor Walter W. Powell, SCANCOR, Stanford University: "Knowledge Networks in Regional Economies", 3. maj
- Professor Andrew Nathan, Head of Department of Political Science, Columbia University: "China in Transition", 5. maj
- David Aaker, Vice Chairman, Prophet and Professor Emeritus, Haas School of Business, UC Berkeley: "Hybrids, The Heavenly Bed and Purple Ketchup", 12. maj
- Professor Stewart R. Clegg, School of Management, University of Technology, Sydney: "Constructing the Olympic Dream", 13. maj
- Sinyi professor of Chinese Management Peter Nolan, Judge Institute of Management Studies, Cambridge University: "China at the Crossroads", 17. maj
- Professor Steve Fuller, University of Warwick: "Popper vs. Kuhn – Reflexivity in the Understanding of Science", 26. maj
- Professor Zygmunt Bauman, Leeds University, and Professor Richard Sennett, New York University: "Europe in a Global Perspective", 4. juni
- Professor David Held, London School of Economics: "Multilateralism: Crisis and Challenges", 4. juni
- Professor David Rasmussen, Boston College: "The US Hegemony in a Global World – the Neoconservative Perspective", 4. juni
- Professor Paul Robertson, violinist og organisationsudvikler: "Pursuing Perfection in Leadership and Art", 29. september
- China's Ambassador to Denmark, H.E. Mr. Zhen Jianguo: "China's Economy and Sino-Danish Relations", 5. oktober
- Professor Naoyuki Yoshino, Keio University, Tokyo: "Asian Currency Cooperation", 25. oktober
- Dr. Andrew Wroe, University of Kent: "Working Harder, Trusting Less – Americans, Government and the Postmodern Economy", 8. november

## KONFERENCER

Blandt den række af større og mindre internationale konferencer, som CBS var vært for i årets løb, kan fremhæves RENT XVIII: "Managing Complexity and Change in SME's" (se s. 41) og den anerkendte IMP Conference:

Sammen med Syddansk Universitet gennemførte Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og Center for Applied Management Studies den 2. - 4. september 20th Annual Conference of the Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group. Temaet for konferencen, der er den største i verden inden for marketing og purchasing set i en business-to-business sammenhæng, var "Interacting, Influencing, Strategizing – Where Are We Heading?"

- Professor Reidar B. Bratvold, Australian School of Petroleum, University of Adelaide: "Would You Know a Good Decision if You Saw One?", arrangeret af Mærsk Olie og Gas, 17. november
- Stuart Feldman, Vice President, IBM: "Research and Innovation in IBM", 25. november
- Daniel N. Nelson, Dean, College of Arts and Sciences, University of New Haven: "US Foreign Policy in the Wake of the 2004 Presidential Election", 29. november
- Japan's Ambassador to Denmark, H.E. Mr. Gotaro Ogawa: "Denmark and Japan: A Perspective after the Queen's Visit", 30. november
- Michael Christiansen, Direktør, Det Kgl. Teater: "The Leadership of Art – The Art of Leadership". CBS Executive Event, 3. december
- Professor Pushkala Prasad, Zankel Professor of Management, Skidmore College, Department of Management & Business: "Restoring Quality to Qualitative Research", 7. december
- Alfred Josefsen, Adm. direktør, Irma: "Its all about People", 13. december
- Associate professor Stephen Mezas, Stern School, New York University: "Blind Trust – Market Control, Legal Environments, and the Dynamics of Competitive Intensity in the Early American Film Industry, 1983-1920", 14. december

#### **DRONNINGEN OG PRINSESSE ALEXANDRA PÅ CBS**

Danmark-Amerika Fondet fejrede sin 90 års fødselsdag på CBS den 14. september med deltagelse af fondets protektor, Hendes Majestæt Dronningen. Programmet blev indledt af fondets formand, advokat Henrik Stenbjerre og CBS' prorektor, Bente Kristensen, og bød bl.a. på Kgl. Skuespillerinde Ghita Nørby, der læste "Flugten til Amerika" af Christian Winther, og tale af H.E. Stuart Bernstein, USA's ambassadør i Danmark.

Prinsesse Alexandra deltog den 30. april i fejringen af Civiløkonomernes 50 års jubilæum, som foregik på CBS med arrangementet "50 år med Civiløkonomerne".



# Studerende

## Optag, bestand og afgang i 2004

	Optag <sup>1</sup>	Bestand <sup>2</sup>	Afgang <sup>3</sup>
Heltidsuddannelser	4.143	11.647	2.318
Åben Uddannelse	1.608	3.037	646
Executive uddannelser	124	290	183
<b>I alt</b>	<b>5.875</b>	<b>14.974</b>	<b>3.147</b>

<sup>1</sup> Optag 01.10.03 - 30.09.04,

<sup>2</sup> Bestand pr. 01.10.04,

<sup>3</sup> Afgang med eksamen (ekskl. HD 1. del og ED 1.del) 01.10.03 - 30.09.04

	Optag	Bestand	Afgang
<b>Heltidsuddannelser</b>			
HA	589	1.532	426
BSc IB	86	252	57
BSc Service Management	114	174	
HA(dat.)	172	401	123
HA(fil.)	107	296	78
HA(jur.)	188	499	90
HA(kom.)	134	297	
HA(mat.)	78	215	32
HA(psyk.)	70	70	
HA for markedsøkonomer mfl.		45	36
BA int. (SPRØK)	187	548	165
Asian + Japan Studies Programme	40	100	8
BA i erhvervsprog/ BA i Sprogteknologi og Engelsk	534	1.563	376
<b>I alt</b>	<b>2.299</b>	<b>5.992</b>	<b>1.391</b>
cand.merc.	1.036	2.882	478
cand.merc.aud.	237	879	116
cand.merc.(dat.)	80	287	46
cand.merc.(fil.)	32	114	15
cand.merc.(jur.)	88	275	50
cand.merc.(mat.)	22	132	34
cand.merc.int.	100	323	55
cand.merc.int.(japansk)	2	11	4
cand.ling.merc.	247	752	129
<b>I alt</b>	<b>1.844</b>	<b>5.655</b>	<b>927</b>
<b>Åben Uddannelse</b>			
HD 1. del	678	1.272	661
HD 2. del	843	1.654	644
ED 1. del	50	61	12
ED 2. del	30	30	1
Registreret Revisor	0	0	1
Master of Language Administration	7	20	0
<b>I alt</b>	<b>1.608</b>	<b>3.037</b>	<b>1.319</b>
<b>Executiveuddannelser</b>			
	<b>124</b>	<b>290</b>	<b>183</b>
<b>Total</b>	<b>5.875</b>	<b>14.974</b>	<b>3.820</b>

## Ph.d.-uddannelsen

	Det erhvervs- økonomiske Fakultet	Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur
Antal indskrevne ultimo 2004	155*	21
Antal tildelte ph.d.-grader 2004	26	3

\*) Heraf 3 på DBA-uddannelsen

## Heltidsuddannelser under den Koordinerede Tilmelding (KOT)

## Antal 1. prioritetsansøgere, optag og grænsekotient (2004)

	Ansøg. 2002	Optag 2002	Ansøg. 2003	Optag 2003	Ansøg. 2004	Optag 2004	Kvotient 2004
HA	680	618	722	625	802	589	8.3
BSc IB	438	84	398	97	408	86	10.1
BSc Service Management			83	75	221	114	ledige pladser
HA(dat.)	202	188	151	162	142	172	ledige pladser
HA(fil.)	97	105	132	116	93	107	8.2
HA(jur.)	197	187	230	185	208	188	8.2
HA(kom.)	314	72	249	127	220	134	8.8
HA(mat.)	58	73	72	77	77	78	7.1
HA(psyk.)					218	70	9.2
BA int. (SPRØK)	313	202	276	196	210	187	8.5
Asian Studies Programme	27	18	96	31	105	40	8.6 (kinesisk) alle (japansk)
BA i erhvervsprog og BA i Sprogteknologi og Engelsk	812	663	749	591	691	534	*)
<b>I alt</b>	<b>3.138</b>	<b>2.210</b>	<b>3.158</b>	<b>2.282</b>	<b>3.395</b>	<b>2.299</b>	

\*) Grænsekotient varierer fra 8.1 til ledige pladser afhængigt af kombination

## Heltidsuddannelser i øvrigt

	Optag 2002	Optag 2003	Optag 2004
cand.merc.	959	1.111	1.036
cand.merc.aud.	218	225	234
Registreret Revisor		14	3
cand.merc.(dat.)	73	63	80
cand.merc.(fil.)	37	33	32
cand.merc.(jur.)	63	95	88
cand.merc.(mat.)	42	30	22
cand.merc.int.	138	123	100
cand.merc.int.(japansk)	8	9	2
cand.ling.merc.	218	279	247
<b>I alt</b>	<b>1.756</b>	<b>1.982</b>	<b>1.844</b>

## Åben Uddannelse

	Optag 2002	Optag 2003	Optag 2004
HD 1. del	809	793	678
HD 2. del	789	786	843
ED 1. del	51	45	50
ED 2. del	44	47	30
Master of Language Administration		4	7
Konferencetolk		22	
<b>I alt</b>	<b>1.693</b>	<b>1.697</b>	<b>1.608</b>

## Executiveuddannelser

	Optag 2002	Optag 2003	Optag 2004
	123	174	124

## Udenlandske og udsendte studerende

Bestand 30.09.03-01.10.04	Til CBS	Fra CBS
Udvekslingsstuderende	846*)	794
Ordinære studerende	1.138	
<b>I alt</b>	<b>1.984</b>	<b>794</b>

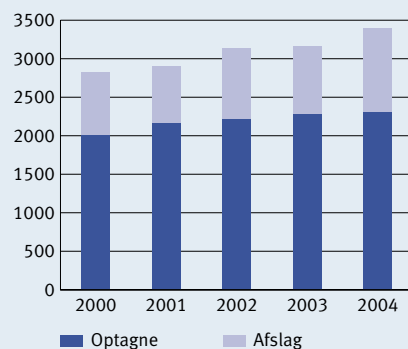
\*) Hertil kommer 219 studerende på International Summer University Program

	Til CBS	Fra CBS
Europa	1.434	416
Nordamerika	201	225
Latinamerika	58	38
Asien/Australien	222	108
Afrika og Mellemøsten	69	7
<b>I alt</b>	<b>1.984</b>	<b>794</b>

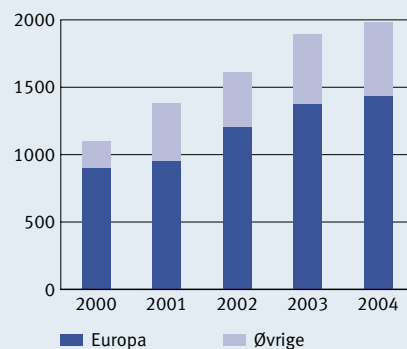
## Lande, hvorfra der kom minimum 20 studerende i 2003-2004

	Udvekslingsstuderende	Ordinære studerende	I alt
Australien	31	7	38
Canada	60	11	71
Finland	15	10	25
Frankrig	97	14	111
Færøerne		34	34
Island	20	95	115
Italien	43	10	53
Kina	21	51	72
Letland	3	17	20
Lithauen	4	27	31
Nederlandene	32	11	43
Norge	14	246	260
Polen	17	26	43
Rusland	7	47	54
Schweiz	20	8	28
Singapore	16	7	23
Spanien	78	15	93
Storbritanien	24	28	52
Sverige	23	117	140
Tyskland	96	62	158
USA	104	26	130
Østrig	28	3	31

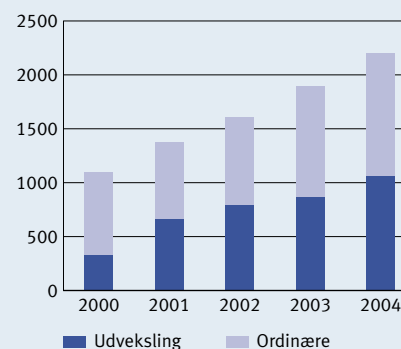
1. prioritetsansøgere og optagne 2000-2004



Udenlandske studerende 2000-2004 fordelt på Europa og øvrige verden



Udenlandske studerende 2000-2004 fordelt på udvekslingsstuderende og ordinære studerende



# Personale

## Fastansatte medarbejdere

Pr. 31.12.2004	Mænd	Kvinder	I alt
<b>Videnskabeligt personale</b>	<b>301</b>	<b>142</b>	<b>443</b>
Heraf økonomi	260	80	340
Heraf sprog	41	62	103
<b>Administrativt personale</b>	<b>220</b>	<b>370</b>	<b>590</b>
Heraf økonomi	62	138	200
Heraf sprog	6	28	34
Heraf enheder uden for hovedområderne	4	4	8
Heraf CBS Executive	7	16	23
Heraf CBS Learning Lab	5	8	13
Heraf biblioteket	25	27	52
Heraf fællesadministrationen	111	149	260
<b>Fastansatte medarbejdere i alt</b>	<b>521</b>	<b>512</b>	<b>1.033</b>

79

## Deltidsansatte

Pr. 31.12.2004	Eksterne lektorer	Undervisningsassistenter
Økonomi	284	537
Sprog	88	102
CBS Executive	4	11
<b>I alt</b>	<b>376</b>	<b>650</b>

## Videnskabeligt personale

Pr. 31.12.2004	Mænd	Kvinder	I alt
Professorer	75	12	87
Lektorer	124	26	150
Adjunkter	44	24	68
Kandidatstipendiater	6	3	9
Øvrige*	11	15	26
<b>Det erhvervsøkonomiske Fakultet i alt</b>	<b>260</b>	<b>80</b>	<b>340</b>
Professorer	8	4	12
Lektorer	19	39	58
Adjunkter	4	4	8
Kandidatstipendiater	4	11	15
Øvrige*	6	4	10
<b>Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur i alt</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>103</b>

\*) Bl.a. docenter, forskningsassistenter, ammannuenser

# Økonomi

## Samlede udgifter 2004

Mio. kr. (ekskl. moms)	Sprog	Økonomi	Adm. mv.	Bibliotek	I alt
Ordinær uddannelse	56,7	224,8			281,5
Åben Uddannelse	4,1	97,4			101,5
International studenterudveksling	2,5	10,1			12,5
Kursusundervisning / efteruddannelse	0,1				0,1
Basisforskning	27,9	84,6			112,5
Ekstern forskning	2,6	30,8			33,4
Kontraktforskning		0,8			0,8
Forskeruddannelse	5,7	11,1			16,8
Institutionsintern overførselsudgift	0,6	12,0	0,6		13,2
Bibliotek				32,9	32,9
Generel ledelse og administration			29,6		29,6
Husleje og prioritet			78,8		78,8
Bygningsdrift			46,4		46,4
Vedligeholdelse			24,7		24,7
Øvrige formål			21,2		21,2
<b>Udgifter ialt</b>	<b>100,3</b>	<b>471,5</b>	<b>201,2</b>	<b>32,9</b>	<b>805,8</b>

## Finansieringskilder 2004

Mio. kr. (ekskl. moms)	Bevilling	Indtægt	Sum
<b>Taxameterbevillinger:</b>			
Ordinær uddannelse	271,2		271,2
Åben Uddannelse	24,5		24,5
Øvrige uddannelser	7,7		7,7
<b>Forskningsindtægter:</b>			
Basisbevilling	155,0		155,0
Forskeruddannelse		0,8	0,8
Kontraktforskning		0,6	0,6
Statslige fonds- og programmidler		25,1	25,1
EU og andre internationale tilskudsgivere		1,7	1,7
Øvrige forskningstilskud		16,3	16,3
<b>Øvr. overførsler:</b>			
Bevilling til husleje m.v.	80,7		80,7
Tilskud fra int. org. til uddannelsesprogrammer		1,3	1,3
Øvrige tilskud til uddannelsesformål m.v.	2,5	12,7	15,2
Øvrige formål (især bibliotek)	51,6	1,6	53,2
<b>Driftsindtægter:</b>			
Deltagerbetaling ved Åben Udd. (Master)		30,3	30,3
Deltagerbetaling ved Åben Udd. (Diplom)		42,8	42,8
Salg og udleje		19,6	19,6
Indtægtsdækket virksomhed (ekskl. forskning)		0,7	0,7
Driftsindtægter i øvrigt		16,6	16,6
Institutionsintern overførselsindtægt		13,2	13,2
<b>Finansiering i alt</b>	<b>593,2</b>	<b>183,2</b>	<b>776,4</b>

## Hovedfinansieringskilder i kr.

	Eksterne midler	Deltagerbetaling	Finanslovsbevillinger
2002	95,7	62,3	507,5
2003	125,1	73,1	559,9
2004	110,1	73,1	593,2

## Hovedfinansieringskilder i %

	Eksterne midler	Deltagerbetaling	Finanslovsbevillinger
2002	14,4%	9,4%	76,2%
2003	16,5%	9,6%	73,9%
2004	14,2%	9,4%	76,4%

# Adresser

Internet: [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)  
Hovednummer: 3815 3815

## **Rektorat og Ledelsessekretariat**

Rektor, lektor Finn Junge-Jensen  
Prorektor, lektor Bente Kristensen  
Universitetsdirektør Gert Bechlund  
Viceuniversitetsdirektør Leif Hansen  
Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 3815  
Fax: 3815 2015

## **Det erhvervsøkonomiske Fakultet**

Dekan, lektor Ole Stenvinkel Nilsson  
Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 2701  
Fax: 3815 2675

## **Fakultetet for Sprog,**

### **Kommunikation og Kultur**

Dekan, lektor Ole Helmersen  
(fra 01.01.2005 Søren Barlebo Rasmussen)  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 3815  
Fax: 3815 3000

## **Handelshøjskolens Bibliotek**

Biblioteksdirektør  
Michael Cotta-Schønberg  
Vicebiblioteksdirektør René Steffensen  
Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 3815  
Fax: 3815 3663

## **CBS Executive**

Direktør Anne Mette Dissing-Immerkær  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 2468  
Fax: 3815 3370

## **Tilknyttede institutioner:**

### **Handelshøjskolens**

#### **Efteruddannelsescenter**

Direktør Peter Stolt  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 2007  
Fax: 3815 2040  
[www.hhe.dk](http://www.hhe.dk)

### **Copenhagen Business School Press**

Direktør Axel Schultz-Nielsen  
Virginiavej 11  
2000 Frederiksberg  
Tlf: 3815 3960  
Fax: 3815 3962  
[www.cbspress.dk](http://www.cbspress.dk)

© Copenhagen Business School  
Handelshøjskolen i København

**Redaktion**

Finn Junge-Jensen, rektor  
Lars Thorsen, souschef, CBS Kommunikationsafdeling

**Tekst**

Ulla Schade, journalist  
Merete Thorøe, journalist  
Lars Thorsen, CBS Kommunikationsafdeling  
Birgitte Oppermann, CBS Kommunikationsafdeling

**Foto**

Tao Lytzen  
Mads Armgaard  
Ole Christiansen  
Morten Andersen  
Chrilles Wybrandt  
Nina Lemvig-Müller  
Polfoto  
CBS Kommunikationsafdeling

**Produktion**

CBS Kommunikationsafdeling  
Boje & Mobeck

**Forside**

Byggeriet "Kilen", 2. fase af Solbjerg Campus  
Fotograf Tao Lytzen

**Oplag**

5.700 eksemplarer  
Juni 2005

ISSN: 1604-3294