



Morgenhyrden Andrea forklædt som Janet Jackson i Radio 100FM's seneste markedsføringskampagne. Læs mere s. 8-9.

LPF - Nyhedsbrev udgives af:

**Institut for Ledelse, Politik og Filosofi**  
Copenhagen Business School -  
Handelshøjskolen  
Porcelæns haven 18A  
DK-2000 Frederiksberg  
www.mpp.cbs.dk

**Ansvarshavende redaktør**

Eva Zeuthen Bentsen / ezb.lpf@cbs.dk

**Redaktion**

Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk /  
tlf. 3815 3636  
Henrik Hermansen / heh.lpf@cbs.dk  
Kathrine Høeg / kah.lpf@cbs.dk  
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk

**Abonnement**

Tilmelding på www.mpp.cbs.dk

**Foto**

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull,  
Jørn Albertus, Tao Lytzen m.fl.

**Layout og tryk:**

Grafisk Rådgivning  
Oplag: 1500

**Udgivelsesdatoer i 2006**

Nr. 1: 1. april  
Nr. 2: 1. september  
Nr. 3: 1. december



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

## Begivenheder og personer

**24. november**

LPF holdt sammen med IKL og IBA indvielsesreception for CBS' nye lokaler på den gamle Royal Copenhagen-grund på hjørnet af Smallegade og Sønder Fasanvej. Området hedder i dag Porcelæns haven. Den faglige del af indvielsen kaldet "Faglige hjerter" fandt sted i det, der tidligere var porcelænsfabrikkens *ovnhal*. En vandrehal, som i dag bruges til bl.a. arrangementer og kantine, og forbinder CBS' bygninger på området.

**22. december**

Finn Janning forsvarer sin ph.d.-afhandling "A Different Story - Seduction, Conquest, Discovery", kl. 11-13, CBS, Solbjerg Plads 3, Novo Nordisk Auditorium, s.14

**22. december**

Kasper Elmquist Jørgensen forsvarer sin ph.d.-afhandling "Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig", kl. 13-15, CBS, Solbjerg Plads 3, Auditorium, s.03.

**27-28. februar**

Conference on Utopia:  
**Utopia – towards a new political philosophy**

"The word utopia therefore designates that conjunction of philosophy, or of the concept, with the present milieu – political philosophy." *What is Philosophy*, p. 100.

This call is Gilles Deleuze and Felix Guattari's demand for another political philosophy – also acknowledging, in parentheses after the quote, that 'perhaps utopia is not the best word. Perhaps it is rather a question of what it means to believe in this world.' And, if this is a challenge it is 'because we no longer believe in the events which happen to us, love, death, as if they only half concerned us'. As such, the world has come to look like a bad film. How can we through our inventive capacities create another sense of time that transgresses the time of measure, the time of the useful, the time of a new scientific management and spin doctored identity politics? Is it not time to introduce the utopian combatant as the true subject for another coming political philosophy, a figure who doesn't fight to destroy capitalism or the State as such, but who tries to enrich the forces of whatever is available and produce a new vitality?

As this may be true, the Department of Management, Politics and Philosophy nevertheless initiates a small scale conference where the concept is to be reinvestigated.

The concept of Utopia is, in this investigation, by no means reserved for Deleuze and Guattari: thinkers such as Jacques Derrida and the Italian philosopher Giorgio Agamben have in their later works both addressed the question of the coming community, the coming utopia rather than the already accomplished utopia, but an ethical power of hope as a dramatising effect initiating the very gesture of thought, the subject understood as whatever singularity, the path for a radical generosity.

**Keynote speakers:**

*Paul Patton:*  
BA MA Syd Doctorat D'Universite, Paris VIII professor.  
School of Philosophy, the University of New South Wales, Sydney, Australia.

*Ian Buchanan:*  
Professor of Comparative Literature, University of Cardiff, UK.

The conference is hosted by lecturers Alexander Carnera and Bent Meier Sørensen - both from the Philosophy Group at Department of Management, Politics and Philosophy, CBS.

For further information please contact *Christina Busk Thorsen* at cbt.lpf@cbs.dk

# lpf nyt om ledelse

nr. 4 · december · 2005 · 8. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

## Tema: Ledelse og globalisering

Leder	2
Gentænk historien	4
Møde med en mester	6
Jim Receveur – 100% dristig	8
Fra innovation til succes	10
No Martini, No Thinking	12
Globaliserings tre tempi	15
1980erne – årtiet hvor globaliseringen ramte Danmark	16
På den internationale freeway	18
Begivenheder	20



Mød i dette nummer bl.a. Peter Lund, Royal Copenhagen og Lars Liebst, Tivoli.



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

# Leder: Ledelse og globalisering

## - om megamussel, morgenhyrder og musikkarruseller

Af Eva Zeuthen Bentsen, Institutleder

Vi hører det dagligt. Statsministerens tale om globalisering, konkurrenceevne, og hvordan det er afgørende for danske virksomheder – og for Danmark – at vi deltager i en globaliseringsproces, og at vi gør det på en kvalificeret måde. Vi ville faktisk gerne have talt med Mr Globalisering himself om sammenhængen mellem globalisering og ledelse, men det var ligesom ikke muligt at presse Lpf Nyt ind i en presset statsministerkalender.

Engang i 70'erne havde det globale en lidt anden tone. Det handlede om, at man tog et ansvar, der rakte ud over egne grænser, og diskussionerne var centreret om miljø og befolkning og handlede egentlig mest om at yde. Når man ser på diskussionen i dag, er tonen og symbolikken en anden. Nu er globalisering noget, vi også skal gøre for egen vindings skyld, for Danmark, for beskæftigelsen, for konkurrenceevnen, for velfærden. Og når man læser regeringens globaliseringsoplæg, er det illustreret af glober og pile. Pile, som skal vise, at der også skal gå noget ind til os, og at vi skal sende noget ud, som skaber ligevægt. Vores IKEA sofaer og vaskemaskiner skal helst blive kontinuerligt billigere. Men vores højtuddannede arbejdskraft, vores forskning og vores viden skal kunne anvendes globalt.

Med denne ligevægtsdagsorden, hvad er det så, vi skal mestre? Som nation, men endnu mere specifikt som ledere? Vi har ønsket at bevæge os fra det politiske korrekte til det meget konkrete og ned til en ledelsesmæssig praksis. Vi har

ønsket at se på, hvad der ligger af ledelseshandlinger i globalisering, hvad ledelsesdimensionen i globalisering er, både på det mentale plan og på handlingsplanet. Og vi har ønsket at male med en bred pensel, forstået på den måde, at det som Ole Thyssen i sin artikel beskriver som de tre funktionssystemer; videnskaberne, virksomhederne og nationerne, alle er med i billedet.

Vi har talt med topledere, som hver især repræsenterer globalisering. På forskellige måder. Gennem forskellige processer og med forskellige produkter. Fra Megamussel til Morgenhyrderne til Musikkarrusellen i Tivoli. Fra ledelseshandlinger hos Peter Lund i Royal Copenhagen til Jim Receveur på Radio 100FM og til Lars Liebst i Tivoli. Vi har stillet dem spørgsmål om, hvordan man leder globalisering, hvad er det man interesserer sig for, hvad gør man i en daglig praksis? Og hvordan ser lille Danmark ud udefra? Hvad er det vi kan? Hvad er det vi ikke er så gode til? Og hvad skal vi – her på CBS – prøve at uddanne vores studerende i, så pilene i globaliseringstegningen bliver rigtig rigtig tykke? Og ikke bliver den trussel, som Harlekin slet ikke ænses på forsiden af dette blad.

LPFs historikere har bidraget med de mere perspektiverende fortællinger. Martin Iversen beskriver udviklingen, hvor igennem Landmandsbanken fra at være en dansk bank blev til en internationalt orienteret Danske Bank og beskriver, hvordan politiske beslutninger og økonomisk kontekst i et

bestemt årti – 80'erne – havde en afgørende betydning for en begyndende internationaliserings- og globaliseringsproces. Og det visionære blik står Steen Andersen for. Han har interviewet Søren Stjernquist fra Teknologisk institut, som fortæller om, hvordan Danmark skal udnytte det vi er gode til, det som de små og mellemstore virksomheder kan, hvordan en differentieret strategi er det rigtige, hvordan udfordringen ligger i at få forskning og innovation til at spille bedre sammen, og hvordan teknologiske innovationer på vindmølleområdet, betonområdet og solcelleteknologi kan udnyttes og udbredes langt bedre.

Hvad er det så, der siges om globalisering? Hvad er det vi er gode til, hvad det er vi skal leve af? Der siges også noget om, hvad vi ikke er så gode til, hvor vi kan lære noget af andre, og hvor der er "room for improvement" i forhold til vores egen selvopfattelse. Vi bliver klogere på, hvad det er, der har gjort det muligt at få en kommerciel og internationalt finansieret radiostation til at tjene penge i et land, der har været domineret af monopol og Danmarks Radio kultur, og hvad der har gjort det muligt at kunne sælge musselmalet porcelæn i store mængder til en nation, der i hvert fald ikke er flasket op med en dansk forestilling om bourgeoisiets lyksaligheder.

Det har været fængslende at høre om radioværter og musselmalet og se, hvordan nogle produkter brandes, og hvilken rolle ledelsen spiller i dette. Og høre om ledelsesmæssige overvejelser, når legitimitet og



Eva Zeuthen Bentsen har siden 1. marts 2005 været institutleder for LPF. Eva er uddannet cand.merc. fra CBS i 1990 og blev ph.d. i 1997. Var ansat som adjunkt i organisations-teori ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, CBS indtil september 2000, hvor hun tiltrådte som kontorchef i Amtsrådsforeningen med ansvar for ledelsesudvikling, uddannelse og forskning.

Kontaktinfo: ezb.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

politik spiller en mindre rolle, og bundlinien består af kroner, euro, dollars og yen.

Det siges – på en lidt pæn måde – at Danmark stadig er befolket af hjemmeføddinger. At det stadig er centralt at kunne forstå andre kulturer, at kunne begå sig, at vide at japanerne aldrig vil tabe ansigt, og at man aldrig bringer emner op, der får dem til det. Danskerne mestrer ikke helt det med kulturforståelsen – vi vil hellere implementere vores egne værdier end at tilpasse og fusionere. Vi har også svært ved at turde. Vi er fanget – siger Jim Receveur fra Radio 100 – mellem en svensk og tysk spændetrøje, en spændetrøje der gør det svært at komme ud over rampen med det der er helt anderledes og dristigt. Omvendt er vi gode til det med kompleksiteten i ledelsesopgaven, at kunne motivere, at kunne gennemskue komplekse sammenhænge. Vi er vant til de stærke kvinder, vi kan noget med empati.

Og der hvor Danmark som nation – og som skaber af uddannelsesinstitutioner mangler noget – er i evnen til at blande business og kreativitet. Vi har ikke meget "cross over"; steder hvor de unge lærer, at netop forretningssiden og den skabende innovative del skal forenes og udvikles.

Som koncept er "Think Global, Act Local" stadig en farbar strategi. Det handler om at have globale visioner for, hvad man vil, men at tilpasse disse visioner til en lokal kontekst. At have koncepter der handler om musik, reklamer og

branding i det rette mix, men at forstå at kulturforskelle gør, at studieværter skal kunne noget, der fanger og fængsler helt lokalt. Og at kunne tænke i produktudvikling og planlægning, så rentabiliteten forbedres ved hjælp af globale strukturer og global arbejdskraft, men samtidig vide at japanere og danskere har vidt forskellig smag og bruger porcelæn i helt forskellige sammenhænge. Og have forståelse for det sociale, for oplevelserne, for humoren.

I disse dage kommer Globaliseringsrådet med en delrapport. Den lægger op til, at vores studerende skal gøre sig færdige på kortere tid, og at Danmark i højere grad skal ind på det globale marked for uddannelser. Denne vinkel har vi også prøvet at indfange. Både fra undervisnings- og forsknings-

siden. Vi har interviewet Christian Brunhøj – en globaliseret student. Christian har læst på CBS på LPFs Filosofi- og Økonomilinie og derefter på London School of Economics. Han har skrevet master om investorerens moralske relationer og har gode input til en diskussion om, hvordan CBS bliver endnu bedre – for vi er faktisk ret gode og klart førende – til at matche det globale marked. Flemming Poulfelt beskriver – fra den anden side af bordet – hvordan uddannelsesinstitutioner så gør dette. I praksis. På den internationale freeway. Og hvordan Academy-konferencen i Honolulu, der for nogen blev sensommerens avishistorie om CBS ekstravagance, mere end noget andet var et udtryk for vellykket globalisering og seriøs videndeling i en global verden.

**Globale tanker, glædelig jul og god læselyst...**

Flora Danica - verdens vel nok mest eksklusive spisestel - fremstillet af Royal Copenhagen siden 1790.



# Gentænk historien

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

**Alene navnet "Royal Copenhagen" udtrykker det hele. Det er fortællingen om Danmark og kongehuset, om det håndmalede mussel, der er blevet lavet på nøjagtig samme måde siden starten i 1775, om autencitet, ægthed og dansk kunsthåndværk på allerhøjeste niveau.**

Virksomheden stod således med et stærkt, globalt brand, men også med et produkt med 80% lønindhold og nogle helt usædvanligt uhensigtsmæssige produktionsforhold og forretningsgange, der gjorde sit til, at virksomheden, da det stod værst til for et par år siden, tabte 100 mio. kr. om året. Populært sagt var gennemløbstiden fra en tallerken blev sat i produktion til den var klar til levering 60 dage, og den blev transporteret 5 km undervejs. Noget måtte derfor gøres, for at sikre Royal Copenhagens overlevelse på længere sigt. Målet for ledelsen var en 40% stigning i produktiviteten, og løsningen blev en kombination af outsourcing og flytning fra den gamle fabrik i Smallegade til en noget mindre, men langt mere moderne og totalt renoveret kunstindustrivirksomhed i Glostrup. "Forudsætningen for Royal Copenhagens eksistens og brand er at have en eller anden form for egenproduktion i Danmark, og derfor valgte vi at fortsætte produktionen af de prestigefyldte, komplekse og klassiske ting i Danmark, mens det lidt mere standardprægede nu bliver lavet på fabrikken i Thailand og figurer på Sri Lanka. Produktion i lavtlønsområder og produktion i Danmark skal opbygges i et balanceret forhold med fokus på at bevare kompetencer og brand, samtidig med at vi høster konkurrencefordelen ved at have så meget produktion som overhovedet muligt i udlandet. Det koster væsentlig mindre, og man kan

absolut ikke påstå, at kvaliteten er ringere, forklarer adm. direktør Peter Lund.

At der går 1197 penselstrøg på at fremstille en musselmalet tallerken, kan man ikke ændre ved, men man kan skabe flow i produktionen og minimere alt, hvad der ikke skaber værdi. Derfor har man indrettet den nye fabrik efter det japanske lean-princip og opdelt fabrikken i seks mini-fabrikker, som hver planlægger og producerer de indkomne ordrer og dermed skaber langt bedre sammenhæng i produktion og logistik. Således er gennemløbstiden for en tallerken i dag kun 3 dage. Som led i omstillingen måtte Royal Copenhagen vinke farvel til 450 medarbejdere – og i dag beskæftiger virksomheden 520 ansatte – globalt set. "Til gengæld har de der er tilbage fået et langt bedre arbejdsmiljø. Vi har mindsket sygefraværet fra 17 til 3,5 %, vi har ændret lønsystemet, så en del af lønnen er afhængig af, hvor godt teamet performer i forhold til de aftalte mål, og vi har fået en utrolig ren, transparent, flad og effektiv virksomhed med glade medarbejdere", siger Peter Lund.

Fabrikken i Thailand, der er et joint-venture med en lokal virksomhed, er også lidt af en succeshistorie. "For thailænderne er der stor prestige i at arbejde på den danske fabrik, og da de er vant til en kultur med megen kunst og at male skrifttegn tager oplæringen kun 30 uger, mod 3 år i Danmark.

Der er p.t. beskæftiget 100 thailændere på fabrikken, men produktions- og kvalitetsledelsen er dansk, og selve oplæringen er det også danske instruktører, der står for. Hvis vores outsourcing skal lykkes, er det absolut nødvendigt, at vi bidrager med vores unikke kompetence, og det er blandt andet også derfor, vi altid skal have en vis hjemmeproduktion. Tidligere havde Royal Copenhagen nærmest berøringsangst og en overdreven respekt for anderledes kulturer, hvilket betød, at man ikke engagerede sig i, hvordan et produkt skulle fremstilles. Konsekvensen var voldsomme produktionsvanskeligheder, og leveringsproblemer der umuliggjorde succes. Derfor blander vi os nu maksimalt og er en ledelse, som er synlig og meget involveret i de lokale ledelser og hos underleverandører".

Royal Copenhagen baserer størstedelen af sin forretning på produktområderne *formal dinnerware*, som udgør 37% af omsætningen, og *collectibles* med 35%. Et nyt strategisk vækstområde for virksomheden er markedet for luksusprodukter og eksklusive gaveartikler. "Japan er ét stort gavemarked, og vi har igennem de sidste 40 år udviklet en helt unik position i Japan, hvor kendskabsgraden til vores brand er så høj som 70%. Japan udgør faktisk 35% af hele vores omsætning. Det er også derfor, at der indgår en japaner i vores ledelse. Han har helt andre værdier og bidrager til, at vi får et



Peter Lund er uddannet fra Handelshøjskolen i Århus og var tidligere været ansat som direktør og senest koncerndirektør i Nilfisk-Advance med 10 års udstationering til datterselskaber i Holland, Spanien, USA. Peter Lund har været adm. direktør for Royal Copenhagen siden 2002 og efter mange års underskud er nedturen nu vendt, idet Royal Copenhagen netop er kommet ud af et regnskabsår, hvor de er vokset 10% og igen er begyndt at tjene penge.

Fotos: Royal Copenhagen

andet syn på tingene. For eksempel var det ham, der holdt fast i, at vi skulle respektere brandet's DNA og være meget forsigtige med at flytte hele produktionen ud som fx tøjindustrien har gjort det. Det kunne have ødelagt vores unikke position i Japan. Men så længe der er autencitet i vores basisprodukter, så accepterer man – også i Japan – at produkter, som er lidt billigere, og ikke stammer fra 1775, men er nyudviklede, bliver lavet et andet sted end i Danmark. Og her er *Mega Mussel* jo vores bedste eksempel på et produkt, der i den grad er lykkes, og som rent faktisk bliver lavet i Thailand.", siger Peter Lund.

Filosofien bliver fremdeles med udgangspunkt i arven at kigge fremad og forny. At holde fast i den unikke eksklusive position baseret på de traditionelle værdier, men også at støve brandet af ved at give plads til fornyelse, som man har gjort det med *Mega*. Stellet blev udviklet som led i et afgangprojekt fra designskolen af Karen Kjældgård-Larsen, som fornyede stilen ved at forstørre dekorationerne. "I starten syntes folk, det var blasfemisk, men så prøvede vi at sælge det fra butikken på Amagertorv, og det blev revet væk. Ligeså i Japan. Og nu har det på kun to år udviklet sig til at være vores største stel, så det er på alle måder en rigtig smuk historie", fortæller Peter Lund. Royal Copenhagens produktudvikling har gennem tiderne været meget dansk orienteret, men det er planen at få nogle flere udlændinge til at fortolke og provokere den danske keramikultur lidt mere.

Med mere end 15 års international ledererfaring fra Holland, Spanien og USA bag sig føler Peter Lund sig godt rustet til at begå sig på det globale marked. "Jeg siger ikke, det vil være umuligt uden, men det ville være sværere. Jeg har udviklet min fleksibilitet, evne til hurtig omskiftning og til at forstå og integrere sig med andre kulturer. Og mange gange er det jo alle de små usynlige ting i relationerne som respekt og forståelse, der gør udslaget. Alligevel er mit mantra også, at jeg er dansk, og vi er en dansk virksomhed, og derfor er der grænser for, hvor langt vi kan gå i at bøje os mod andre kulturer. Vi skal bevare vores særkende". En stor del af en globaliseret ledelseshverdag går med at være ekstremt synlig både over for partnere og kunder. "I Asien er det virkelig vigtigt, at jeg som adm. direktør er synlig overfor eksempelvis direktøren for Mitsukoshi Department Store, som er Japans fineste og største stormagasin. Sådanne møder er rene høflighedsvisitter, og vi taler aldrig forretning, for det vil være uhyre problematisk, hvis jeg bragte ham i en position, hvor han ville føle sig ydmyget. Men min synlighed er med til at åbne dørene for at folk længere nede indgår handler".

Peter Lund mener absolut, at *dansk ledelse* som koncept er noget vi med held kan eksportere. "Dansk ledelse er unik, fordi den ikke er autoritær og patriarkalsk, men bygger på det demokratiske sindelag, og er dygtig til at få folk til at samarbejde, kulturer til at mødes, åben, fleksibel og lyttende. Bagsiden kan til gengæld være manglende gennemslagskraft, og at effektiviteten

på den korte bane reduceres. Men ude i den store verden bliver vi danskere helt klart respekteret for vores åbenhed og sociale bredde".

Royal Copenhagen ejes i disse år af investeringsfonden Axcels, som forventes at ville sætte porcelænsfabrikken til salg inden for 2-3 år. Mange er bange for, at det vil betyde, at Royal Copenhagen kommer på udenlandske hænder, men det er ikke nationaliteten, der er afgørende for Peter Lund, men mere hvad den nye ejer vil med virksomheden. "Til gengæld synes jeg, at det vil være ret problematisk, hvis ledelsen ikke sad i Danmark, for det ville være utroværdigt for brandet. Vi gør alt for at pakke vores brand ind i den danske kultur og historie. Vi flyver fx mange malerpiger ud i verden til forretninger, hvor de maler og fortæller historier, og Dronningen er utrolig værdifuld rent promotionsmæssigt, når hun åbner udstillinger og forretninger i Japan. Det vi sælger er historien om produktet - fremstillingsprocessen, det autentiske og det kunstneriske. Alt det der er produktets originale dna", slutter Peter Lund.



# Møde med en mester

## Interview med Tivolis direktør Lars Liebst

Af Ole Fogh Kirkeby



**Lars Liebst**, Adm. Direktør for Tivoli siden 1996. Uddannet som lysdesigner og stagemanager i New York. Medstifter og leder af Grønnegårds Teatret 1982-96. Afdelingsleder 1983-90 og senere konstitueret rektor ved Statens Teaterskole 1990-91. Producent på Copenhagen International Ballet fra 1990. Medlem af bestyrelsen for Magasin du Nord, af bestyrelsen for Kilroy A/S og af hovedbestyrelsen for Dansk Industri. Tildelt Unibank-Fondens Initiativ-pris 1999. Formand for Kunstrådet.

Fotos: Tivoli

**Vi taler jo uafslødt om "oplevelsesøkonomi". Men "oplevelser", hvad er det?**

**Oplevelser er individuelle erfaringer, der spontant skaber social intensitet, mener Lars Liebst, Tivolis direktør, der indenfor kun to år, har skabt et konkursforetagende med 50 millioner i underskud om til en overskudsforretning med globale efterklange. Globalisering skal ikke kun forstås som vores evne til at sende folk ud, mener Lars Liebst, emigrationens figurer må erstattes af immigrationens. Globalisering handler om at skabe det unikke, om at forvandle gennemsnitlige forlystelsesteknologier til noget fuldkomment unikt. Intet må kunne erstatte os som mål.**

Til at realisere dette program, har han fået en gave med i købet, Tivolis historie, Tivoli som nationalt koryfæ. Han forstår at udnytte denne gave, for det, der udgør Tivolis unikke karakter, er ikke kun dets solide nationale forankring, men det faktum, at det er så bredt baseret på så mange glædes-historier. Oplevelse producerer glæde, slet og ret, mener Lars Liebst, og det er det, vi skal leve af. Men oplevelser skaber også nye måder at opleve det sociale på, nye former for rhizomatisk aktivitet. Vi opdager, når vi morer os, at vi har meget mere til fælles end vi oprindeligt troede, om vi kommer fra Kina, Karrebæksminde, eller Konstantinopel. Tivoli er et kalejdoskop, hvor det man ser, når det er blevet rystet, er fortællingernes uendelige mønstre, der snor os sammen fra nær og fjern, ensartetheden i forskelligheden, forskelligheden i ensartetheden. Globalisering skal være interaktiv. Det skal ikke tvinge os til at bruge samme farve, men åbne for mulighederne for sammen at bruge farveskalaen på ny.

Tivoli er ikke et statsforetagende, som mange tror. Her står ingen

gode feer parat til at gøre fadæsen om. Tivoli er en børsnoteret forretning, med tre store aktieejere og 16.000 små. Det stiller krav til ledelse. Ledelse foregår i forhold til aktionærerne, til offentligheden som meningsdanner og dommer, i forhold til medarbejderne og i forhold til de besøgende.

Lars Liebst har et slogan, som han har overtaget fra Tivolis grundlægger, Carstensen: **"Tivoli bliver aldrig færdigt!"** Det betyder, at han for alvor lytter til alle interessenterne, for det er dem, der skal gøre Tivoli færdigt. Tivoli er som et kunstværk. Det tilhører fortolkeren. I så tilfælde må man være god. En opskrift er at skabe et mega-akvarium under koncertsalen, og at beholde den, selvom den måske ikke er det, der mest åbenlyst giver overskud. For ledelse må forholde sig til det, der vil kunne ske. Og skabende. På den måde kan vi forme fremtiden. Og det er det, som Lars Liebst mener, at lederen bør gøre. Den jyske vestkyst, der tidligere har været Danmarks mest vigtige turistattraktion, hviler så meget på laurbærrerne, at den er blevet en ghetto. Se på Mallorca", siger Lars Liebst, "de har formået at tyde teg-

nene i sol og måne og investeret i at skabe et differentieret, økologisk rekreations- og oplevelses-miljø, der nu viser sig virkelig at batte noget. Man har simpelthen revet det usmagelige og utidssvarende ned og skabt noget helt nyt."

Den standard, som Lars Liebst sætter for at lede et oplevelsesøkonomisk foretagende, er sansen for konduite og ubetinget ærlighed. Det handler om at turde sige tingene lige ud. Til offentligheden, interessenterne, og til medarbejderen. Lederen må "walk the talk!". Han foranstalter interne road-shows sammen med økonomi-direktøren. Det handler om at være synlig. Om at have tid til alle. For haven skal åbne sig mod den besøgendes behov for en oase i tiden ved at beherske en anden tid, en tid, der ikke bærer spor af hastværk. Medarbejdere i Tivoli skal kunne bruge begge hjernehalvdele, siger Lars Liebst. For lederen handler det om at inspirere mennesker til at supplere den skarpe analyse med den bløde idé. Hans bud på mangfoldighedsledelse er uddelegering, medansvar, men også tilsagn, og forpligtelse. Konsensus-ledelse har sine sunde

Japanske kirsebær ved Det kinesiske Tårn i danske TIVOLI.

begrænsninger. Alle medarbejdere kan maile ideer til Lars Liebst, men enhver medarbejder skal også kunne føle sig som medarbejder på sine egne præmisser, også enhver af de mange medarbejdere, der tilhører etniske minoriteter. Balletdansere og billetførere deler ikke samme erfaringer, men de kan dele samme univers. Og ideer er nødvendige på en arbejdsplads, der trods al succes kun kan udvikle sig opad eller nedad. Men udviklingen "indad" har Lars Liebst også sans for. Derfor hæger han om symfoniorkestret og om pantomimen, også selvom en detaljeret analyse ville vise, at disse institutioner ikke har den største effekt på overskuddet.

Lars Liebst sætter dagsordenen for den nye leder af kultur- og oplevelsesinstitutioner og dermed for et nyt mesterskab. Åbenhed i kombination med analytisk energi, involverende ledelse i kombination med evnen til at skære igennem.

Demokrat og perfektionist, verdensborger og entreprenør, fantast og pragmatiker, kunstner og leder, alt dette er Lars Liebst i én og samme person. Og en lykke til for Tivoli!



# Jim Receveur - 100% dristig

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen



Radio 100FM holder til midt mellem Politikens Hus og Rådhuset på Rådhuspladsen i København og beskæftiger ca. 40 medarbejdere. Det er garvede og kendte folk fra radiobranchen, der står bag Radio 100FM, heriblandt canadieren Jim Receveur, som har mere end 25 års erfaring med kommerciel radio fra Danmark og Canada. Radiostudiet er placeret med udsigt over hele Rådhuspladsen og giver dermed følelsen af direkte nærvær med lytterne.

Læs mere om Radio 100FM på [www.radio100fm.dk](http://www.radio100fm.dk)

## Hvordan lærer man at tænke globalt rent ledelsesmæssigt, og hvordan er det egentlig at arbejde som leder i Danmark, når man er udlænding? Det var nogle af de spørgsmål, vi søgte at få et bud på, da LPF-nyt mødte en canadier i København: Jim Receveur – manden bag Radio 100FM.

Radio 100FM var en af de to radioaktører, der under stor mediebevågenhed købte de ledige FM-senderfrekvenser, som staten udbød på en auktion i 2003 med henblik på at afskaffe statsmonopolet for landsdækkende radio. Men hvor den anden køber, Sky Radio, netop har sendt sin sidste popsang ud i æteren, klarer Radio 100FM sig til syneladende bedre på det danske marked.

”Sky Radios økonomi var naturligvis stærkt belastet af den årlige koncessionsafgift til staten på 54 mio. kr. (mod Radio 100FMs afgift på 22,5 mio. kr.), men det er ikke hele forklaringen”, mener Jim Receveur, administrerende direktør for Radio 100FM. – Sky Radio satsede på samme koncept, som de havde haft succes med i Holland, dvs. non-stop musik uden DJ’s, men det produkt faldt aldrig helt i danskernes smag. Radio 100FM’s strategi byggede på en lokal tilpasning til markedet, og vi satsede derfor på at skabe en distinkt identitet for vores radiostation med ansættelse af kendte radioværter. Man kan også sige det sådan, at vi valgte at bruge management-princippet ”Think Global, Act Local”.

Radio 100FM er ejet af den hollandske mediekoncern Talpa Radio International, som ansatte Jim Receveur som adm. direktør i september 2003. ”Vi havde 2½

måned til at få radioen i luften. Jeg fik fuldstændig frie hænder til at bygge det hele op, finde lokaliteter og medarbejdere, markedsføring etc. Der var absolut ikke tid nok, men det lykkedes jo alligevel. Talpa er ejet af John de Mol, som for fem år siden solgte sit produktionsselskab (kendt for Big Brother-konceptet), for 5,7 mia. euro, så det er en mand med en stor pengekasse. Det vigtigste for ham var dog ikke, at vi straks tjente penge, men at Radio 100FM blev et stærkt brand – og det er vist lykkedes ganske godt”, siger Jim Receveur.

Stationens særkende er om noget *Morgenhyrderne*, som er morgenunderholdning kombineret med musik og nyheder leveret af nogle af Danmarks bedste komikere. Morgenhyrderne er blevet så stort et brand i sig selv, at Radio 100FM har kæmpe succes med salg af mobilbilleder, ringetoner, sms downloads og plakater. ”Vores brands er blevet cool – hvis fx Lasse Rimmer siger noget sjovt, kan vi sælge det som lydclip. Eller tag vores nye outdoorkampagne med Andrea som Janet Jackson – den første dag var der 27.000 downloads af hende. Vi har således markedsføring over det hele, men hvis vi ikke samtidig havde et godt produkt, ville det være helt ligegyldigt. Man kan på et lidt højere plan drage en parallel til en fodboldklub som Manchester United. Deres brand er så stærkt globalt set, at

de tjener enorme summer på salg af fodboldtrøjer så langt væk som i Kina”.

Jim Receveur har arbejdet med radio og musik, siden han som 16-årig startede som night-DJ på den lokale station i den lille flække i Canada, hvor han er født. Han tog en uddannelse i markedsføring af elektroniske medier, et studie som kombinerer journalistik med den kommercielle verden, og herefter tog karrieren hurtigt fart. Han blev salgschef på én af Canadas største TV stationer, inden en dansk kæreste lokkede ham til Danmark som 26-årig, hvor han bl.a. har været adm. direktør for Clear Channel i Norden, som på det tidspunkt var den hurtigst voksende radio-distributionsvirksomhed i Danmark. Hos Clear Channel oplevede Jim Receveur, hvor svært det var for en amerikansk station at komme ind på det europæiske marked, idet de måtte opgive at købe en stor station som fx Capital Radio i London eller Energie i Frankrig. ”Det europæiske marked er præget af lokale konger, som forstår, hvor meget magt medier har. Det er vigtigere for dem at styre de lokale medier end at tjene penge på forretningen. I virkeligheden er en globaliseringsudfordring mere generelt for Europa, at de mange små kongedømmer med hver deres nationalitet på en eller anden måde forhindrer synergieffekter og skabelse af markeder. I USA er det meget nem-

mere at udnytte synergien, og det skyldes ikke kun sproget. De store talenter som fx Howard Stern kan bruges hele vejen fra New York til Los Angeles. Det kan godt være, at jeg kan bruge Lars Hjortshøj i alle byer i Danmark, men han kan altså ikke bruges i Belgien”, mener Jim Receveur.

Et af de kulturtræk, der ifølge Jim Receveur adskiller danskere fra amerikanere og canadiere, har at gøre med at turde. ”Danskere er meget forsigtige. Nordamerikanere er meget mere initiativrige og tøver ikke med at starte nye forretninger op. De er aldrig bange for ikke at lykkes. For danskere – men også andre europæere – er forsigtigheden som en spændetrøje, og det tror jeg da også er en af grundene til, at det er mig og ikke en dansker, der sidder i denne stol i dag. En anden markant forskel er motivation. I Amerika er det nemt – der er alt et spørgsmål om dollars. I Danmark skal du være meget mere kreativ. Her er familien og fritiden meget vigtig, så hvis du skal motivere dine medarbejdere, skal du tænke deres bagland med. Hvorimod en amerikaner slet ikke kan klare at høre en dansker fortælle, at man har et års barselsorlov. De kan slet ikke forestille sig, hvordan det vil være ikke at skulle arbejde i så lang tid. Det har også været sjovt for mig at opleve, hvor stærke kvinder er i Danmark. Jeg har sågar været udsat for, at en af mine værter på Radio 2 havde taget sin kone med for at hjælpe sig med lønforhandlingerne. Han var selv alt for følsom til at tale om penge. Min styrke som leder er klart min

internationale erfaring, for uden den forstår man ikke, hvordan en franskmænd, tysker eller amerikaner tænker”.

Netop den internationale vinkel er noget som Jim Receveur efterlyser hos danske ledere. ”Det burde være obligatorisk for en leder at have prøvet at arbejde i udlandet eller i hvert fald at have været på nogle udenlandske managementkurser. Danskere synes selv, at de er gode til at lede – og det er de da også især mht empati og på det psykologiske plan – men man kan ikke se forskellen mellem dem. De bruger alle det samme værktøj, som de lærer på de samme kurser. De lærer ikke at lade sig udfordre af en international kontekst, hvor alle langt fra tænker som dem selv. Og det er netop det anderledes, der gør, at du bliver udfordret på dine egne meninger”.

Det er også det internationale netværk, Jim Receveur trækker på, når der er brug for sparring. ”Jeg har fem sparringspartnere i både Amerika og Europa, og hvis jeg har et problem, får jeg normalt tre forskellige svar. Det giver en noget at tænke over, men den internationale vinkel giver dig også fremtænkning. Du ser ikke upcoming trends, hvis du ikke er international orienteret. Jeg har faktisk ikke nogle danskere, jeg ringer til – de er alt for forsigtige for mig”.

En anden ting, der er faldet Jim Receveur i øjnene, er at danske firmaer tilsyneladende ikke har forstået, at medarbejderne er deres vigtigste ambassadører. ”Det er

utroligt vigtigt for virksomhedens omdømme, at alle fra høj til lav er stolte over deres arbejde. Det er helt anderledes i Holland, der er taxachaufføren stolt over sit arbejde, tager godt imod mig og snakker med mig under turen, og det gør mig enormt glad for at køre i hans taxa. Det oplever man sjældent i Danmark. Lederen skal være stolt – og receptionisten skal være stolt – og det er virksomhedens egen skyld, hvis de ikke er det”.

Et område, som Jim Receveur gerne så udviklet i Danmark, er blandingen mellem kreativitet og forretning. ”Danskere er meget kreative, men de tænker ikke fx design og forretning sammen. Det hele er meget firkantet: enten er man uddannet designer eller også er man uddannet forretningsmand. Det kunne da være fantastisk at sætte Mærsk McKinney-Møller sammen med en virkelig kreativ person, og se hvad det kunne afstedkomme. Og en bankmand skal ikke bare uddannes indenfor finansiering, han skal lære at tænke anderledes. Den danske mode- og reklamebranche er ganske vist succesfulde aktører på det internationale marked, men der er ingen cross-over til business. Radio 100FM er faktisk et perfekt eksempel på, det jeg gerne så overalt også i de mest kedelige produkter. Vi er presset til at tænke creativity og business sammen, for ellers har vi ganske enkelt ikke et produkt, slutter Jim Receveur.



**Søren Stjernqvist** er administrerende direktør for Teknologisk Institut, som er en privat, selvejende og almennyttig virksomhed. Instituttet befinder sig i krydsfeltet mellem erhvervslivet, forsknings-/uddannelsessektoren og det offentlige. Instituttet deltager i samfundsnyttige udviklingsprojekter i tæt samarbejde med førende forsknings- og uddannelsesinstitutioner i ind- og udland. Instituttet formidler og forædler forsknings- og/eller teknologibaseret viden til dansk erhvervsliv. Det sker ved rådgivnings- og konsulentytelser, ved certificering og prøvning og ved uddannelses- og kursusvirksomhed. Instituttet blev grundlagt i 1906 og har mere end 870 ansatte. Det er dermed et af Europas største teknologiske institutter, og er godkendt af Videnskabsministeriet som GTS-institut.

Fotograf: Joe Mortensen

# Fra innovation til succes

Af Steen Andersen

**Hvordan skal dansk erhvervsliv klare sig i konkurrencen i en globaliseret verden? Hvad skal Danmark leve af i fremtiden? Hvordan satser man bedst inden for forskning, innovation og udvikling?**

Disse spørgsmål tumler man daglig med på Teknologisk Institut i Høje Taastrup. Gennem snart 100 år har instituttet arbejdet med at forene praktisk forskning og udvikling i tæt samarbejde med virksomheder. Hvert år samarbejder Teknologisk Institut med 22.000 kunder, hvoraf 14.000 er danske kunder. Forskning og udvikling i samarbejde med virksomhederne er en af instituttets kerneaktiviteter. Men højteknologisk forskning og innovation gør det ikke alene. Dansk konkurrenceevne bliver ikke styrket ved alene at satse på ny viden. For at forskningsresultaterne skal have egentlig værdi kræves det, at de kan sættes ind i en praktisk ramme. Resultaterne skal have værdi for virksomhederne, før man kan kalde det for innovation, som fører til succes.

”Set fra min stol er udfordringen at styrke de kræfter, som har bidraget til at gøre Danmark til et rigt land gennem de sidste 60 år. Vi skal fortsætte med at gøre det, vi er gode til. Man må åbent erkende, at dansk erhvervsliv består af små og mellemstore virksomheder, som har haft en formidabel evne til at fitte ind på markedet. Derfor

kræver det, at vi fortsætter med at udvikle produkter, som kan bruges nu og sælges”, lyder det fra Teknologisk Instituts administrerende direktør Søren Stjernqvist.

På Teknologisk Institut ser man frem til, at Globaliseringsrådet kommer med sine anbefalinger og samtidig glæder man sig over, at Folketinget har vedtaget at øge bevillingerne til forskning og innovation. ”Det bliver spændende at se, hvad ny bioteknologi, nano og forskning i IT kan frembringe af resultater. Men her taler vi om en satsning, som først giver bonus på længere sigt. Men en alt for ensidig satsning på, at videnskabelig forskning i højteknologi fører til vækst, er som at satse på en lotteriseddel. Måske giver det bonus, men det kan også komme til at koste en masse penge uden, at det fører til et salgbart produkt. Det må vi ikke glemme. Når vi taler om videnskabelig forskning i højteknologi, ved vi først efter 10-15 år, om det fører til brugbare resultater. Derfor er det farligt alene at satse på det videnskabelige spor. Dermed ikke sagt, at vi ikke skal satse på forskning i højteknologi. Men vi bør i lige så

høj grad have det mellemlange sigt på en 5-8 med i vores nationale strategi på forskningsområdet. Jeg mener, at vores vej til succes ligger i at satse på en differentieret strategi”.

Det politiske systems fokusering på videnskab som vejen til vækst bliver ikke set som en entydig fordel på Teknologisk Institut. ”Mit synspunkt er, at vi har rigtig gode forskere her i landet, men politikere har en tendens til at tro, at vi bare kan åbne døre og vinduer til universiteterne, og så vil guldet på væggene skinne ud på samfundet. Det er utopisk at tro, at viden fra universiteterne automatisk vil sive ned og styrke de små og mellemstore virksomheder. Mit bud er, at vejen til vækst i en globaliseret verden ligger i at få forsknings- og innovationsmiljøerne til at spille bedre sammen. I dag kan jeg nogle gange savne politikernes evne til at se mulighederne i teknologi, hvis man sammenligner den aktuelle situation med 1980erne. Her var det politiske system mere opmærksomme på, at teknologien rummede håndgribelige løsninger på politiske, økonomiske og samfundsskabte problemer. I dag er

politikernes indstilling ikke så entydig. Man må ikke lade sig forblinde af videnskaben og i den forbindelse glemme, at teknologidimensionen også har sin berettigelse som løsning. Nye produkter er og bliver i fremtiden båret af teknologi”, siger Søren Stjernqvist.

Gennem de sidste 100 år har Danmark etableret og investeret mange penge i teknologisk udvikling og forskning. Teknologisk Institut har været lokomotiv i denne udvikling af et system, som er velfungerende og det klarer sig flot i international sammenligning. Systemets store kompetence er, at det har formået at skabe *technology push* på højt niveau ved at danne partnerskaber med virksomhederne med klare erhvervsmæssige perspektiver. Derfor er det klare budskab fra Søren Stjernqvist, at denne kompetence skal udnyttes bedre.

”Lidt groft sagt kan man sige, at videnskab er til for at forstå verden, mens teknologi er med til at ændre verden. Vores land har mere end nogensinde før brug for institutter, der har en god absorptionsevne i forhold til de forskningsresultater, der produceres og som samtidig har en tæt interaktion med virksomhederne. Uanset om vi taler om forsknings-

drivet eller brugerdrivet innovation, er svaret teknologiudvikling på højt internationalt niveau. Derfor er mit bud til det politiske system, at der ligger store muligheder i at adskille begreberne videnskab og teknologi. Når det er gjort, bør man udvikle en klarere målsætning for vores teknologipolitik, hvis værdi skal måles på en anden vægt end den videnskabelige”.

Den differentierede strategi skal give både videnskab og teknologi de bedste muligheder for at bidrage til at fortsætte med at gøre landet højteknologisk. ”Vi skal passe på med ikke at hoppe ned i en jolle i den tro, at den kan bringe os sikkert i havn. Vi må derimod have klare målsætninger for vores satsninger på både teknologi og videnskab. Der er ikke tale om, at vi skal til at smøre leverpostej ud i et tyndt lag over hele landet i stedet for at koncentrere indsatsen et sted. Nej, det vi i stedet skal gøre er at kombinere avanceret viden med en praktisk produktorienteret tilgang. Videnskabens resultater åbner allerede muligheder for at udvikle teknologisk avancerede produkter på mellemlangt sigt, og det er virkelig ikke piece of cake. Lad mig nævne de muligheder nanoteknologien åbner for at udvikle betonoverflader, som afvi-

ser skidt og snavs. Her åbner en ny teknologi mulighed for at videreudvikle et produkt, hvor Danmark i forvejen er i front. Takket være nanoteknologi vil fremtidens beton være bedre for indeklimaet, stærkere og mere miljøvenligt. En del af fremtidens energi vil være baseret på brint, og via et tæt samarbejde med erhvervslivet har Teknologisk Institut været med til at kanalisere ny viden i en produktorienteret retning. Her kunne man også nævne de muligheder for produktudvikling, som ligger i ny solcelleteknologi, udvikling af nye vindmølle typer, der ikke især til og udvikling af nye kølesystemer, som ikke forstærker drivhuseffekten. Vi er også langt fremme i udviklingen af nye metaloverflader til værktøjer og sliddele. Endelig er der hele energisiden. Her ligger fremtidens store udfordringer. Danmark har opnået allerede enestående resultater, men de nemme points er taget. I dag og i morgen skal vi satse på vedvarende energi, biomasse, solceller og energipumper. Danmark har en unik position på verdensmarkedet, fordi vi kan koble ny viden og teknologi sammen i produkter. Det sætter os i stand til at udvikle morgendagens produkter, men det kræver, at vi erkender, at vi også skal turde satse på teknologi”, slutter Søren Stjernqvist.

## Nyudgivelse

Steen Andersen:

*De gjorde Danmark større ...*

*Danske entreprenører i krise og krig 1919 - 1947*

Udgivelsesår: 2005 · 573 sider · 349,00 kr.

*De gjorde Danmark større fortæller historien om Danmarks multinationale entreprenørfirmaers aktiviteter i mellemkrigstidens krise og under Anden Verdenskrig. Adjunkt Steen Andersen (Center for Virksomhedshistorie, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi) forsvarede sin ph.d.-afhandling 4. november og afhandlingen blev samme dag udgivet på Lindhardt og Ringhofs Forlag. Steen Andersen indkredser dilemmaet mellem forretning og moral og fortæller, hvordan danske virksomheder manøvrerede sig gennem krigen.*

... nybrud i dansk historieskrivning ... gid Steen Andersens arbejde vil blive begyndelsen til en ny æra i dansk historieskrivning ... – Berlingske Tidende

Steen Andersen har skrevet et grundigt og fornemt værk om de danske entreprenørvirksomheders stærkt kritiserede arbejde for Nazityskland under Anden Verdenskrig. – Jyllands-Posten

Var danske entreprenører værnemagere under Anden Verdenskrig? Steen Andersen undgår det forsimplede og moraliserende svar i sin vellykkede ph.d.-afhandling i krise og krig. – Politiken

Steen Andersen skriver vidende og grundigt ... indsigterne er stærkt interessante. – Kristeligt Dagblad

# No Martini, No Thinking

Af Anje Schmidt

**Christian Brunhøj er en travl ung mand. Han mere end passer sine studier og konsulentjobs, følger interesseret med i hvad der sker i samfundet, filosoferer over livet og døden med sine studiekammerater i torsdagsbaren og har endda tid til også at være spontan. LPF-nyt har sat en af CBS' talentfulde studerende stævne på en frederiksbergsk café – og selvom regnen denne dag siler ned, fremstår Brunhøj ligeså gennemført som altid iført Boss jakkesæt og post-intellektuelt hår.**

Hvad microøkonomi og filosofiens teorihistorie har med hinanden at gøre, kan for mange være svært at få øje på. Selv for FLØK-studerende kan sammenhængen mellem erhvervsøkonomi og filosofi synes noget diffus, og et langt stykke af vejen kan det føles som om, at man læser to uddannelser samtidig. Det er nemlig i høj grad op til den studerende selv at skabe integrationen, og det mener Christian Brunhøj er et problem.

– Man kan godt komme med nogle lange og abstrakte forklaringer på nogle interessante koblinger, men at gøre det konkret så enhver kan se pointen, synes jeg stadig er en udfordring for studiet. For uden en fælles referenceramme for studerende, undervisere og forskere kan man heller ikke komme med det gode argument for, hvorfor en erhvervsfilosofisk profil er unik og uundværlig.

Men nu skal det ikke lyde som om, at Christian Brunhøj har fortrudt sit valg af studium, for det har han langtfra. – Jeg har været meget begejstret for at læse en erhvervsøkonomisk uddannelse, der også interesserede sig for samfundsforhold i bredere forstand. Og det er klart, at det at arbejde med filosofien giver en generel kompetence til at kunne håndtere

begreber, analysere, argumentere og gennemskue komplekse sammenhænge. Vi bliver på den måde meget mere kreative i måden at arbejde med erhvervsøkonomiske problemstillinger på end almindelige HA'ere, fordi vi ikke lader os begrænse af anviste modeller og redskaber, men med udgangspunkt i praksis forholder os distanceret og reflektivt til dem.

FLØK-studiet – også kaldet HA(fil.) og cand.merc.(fil.) - lægger i endnu højere grad end CBS' øvrige studier vægt på, at de studerende skal tage ansvar for egen læring. Den frihed der bliver givet til, at man selv kan prioritere stoffet, har for Christian Brunhøj været et stort privilegium og noget, der har bidraget markant til selvstændigheden. I det hele taget går det faglige og sociale rigtig godt i hånd på FLØK-studiet. – Filosofi er en diskussionspraksis, og hvis der er et dårligt socialt miljø, så er der også en dårlig diskussion. Derfor er det meget vigtigt, at man opsøger nogle sociale miljøer, hvor man har mulighed for at diskutere de her ting, hvis man vil have et stort fagligt udbytte. Og det har der været rig lejlighed til på studiet, hvor der ofte har været en begejstring omkring at sidde at diskutere filosofiske sandheder dag og nat. Netop den gode faglige

og sociale fløk-ånd har Christian Brunhøj også været med til at videbringe som introvejleder. – Jeg havde selv fået et meget godt introforløb, og så synes man ligesom, at man skylder de nye årgange de samme muligheder. Introvejledere er typisk nogle engagerede, energiske og dygtige mennesker, så sidegevinsten for mig har været nogle meget spændende diskussioner og bekendtskaber.

## LONDON TUR/RETUR

Efter et års studier på FLØK-overbygningen valgte Christian Brunhøj sidste år om at søge om optagelse på London School of Economics (LSE), hvor han kom ind på deres Master-program i *Philosophy, Policy and Social Value*. LSE er et samfundsfagligt universitet, hvor der forskes og undervises i alt fra management, finansiering, jura, medier, økonomi, byplanlægning, politik og filosofi osv. Linjens temaramme var politik og filosofi, fx politikkers filosofiske forankring og forholdet mellem marked og stat, men indtager ikke erhvervsøkonomi, da det er to forskellige genstandsfelter, man arbejder med.

En anden væsentlig forskel er den filosofiske tradition, hvor man på FLØK har vægten på tysk og fransk tænkning, fokuserer man på LSE udelukkende på den anglo-ameri-



Christian Brunhøj har en HA(fil.) – med årgangens højeste gennemsnit - fra 2003. Er MSc i Philosophy, Policy and Social Value fra LSE, 2005 og studerer p.t. cand.merc. på CBS. Christian Brunhøj har tidligere været projektassistent på LPF og er i dag konsulent med speciale i ledelsesinformation og databasesystemer. Christian Brunhøj vandt delt 1. præmie i the NovoPrize 2005 om virksomheders sociale ansvar for et essay om "Responsible shareholding".

kanske tradition. – Selvom nogle af emnerne var de samme, var ræsonnementerne, fremgangsmåden og stilen meget anderledes og altså noget af en omvæltning for mig. Men det var bl.a. også det jeg søgte; at få et andet perspektiv på en undervisningssituation. LSE er udover høj faglighed også kendetegnet ved en høj grad af internationalisering, idet 60% af de studerende kommer fra et ikke-EU land, og det er altså berigende for diskussionerne med input fra folk med så forskellig baggrund. Så jeg synes absolut, at man med fordel på FLØK kunne arbejde på at få integreret globaliseringen noget mere i undervisningen, siger Christian Brunhøj.

Selvom master-afhandlingen, som diskuterer investors moralske relationer ved køb af ex. aktier i en virksomhed og hvor grænserne for investors ansvar går, for længst er afleveret, får Christian Brunhøj først her i december papir på sin master-grad. – På det punkt kan LSE godt lære noget af CBS, som er hurtige til at offentliggøre karakterer, men ellers fremstår LSE for mig som et meget moderne universitet, hvor der var check på alt fra den tekniske infrastruktur til undervisningen. Man havde hele tiden fornemmelsen af, at det var os som studerende, der var i centrum, og en stor opmærksomhed på, at vi skulle have noget ud af det. Vi havde bl.a. en supervisor tilknyttet, som fulgte os ret tæt, og forholdet til underviserne var ofte meget mere intenst end på CBS. Problemet for de danske uddannelsesinstitutioner er, at den finan-

sieringsmodel, man har valgt, med penge fra staten giver for få penge i kassen. Jeg tror, at hvis man vil noget i den internationale konkurrence på længere sigt, så bliver man nødt til at lave nogle uddannelsesforløb, hvor der er en vis grad af brugerbetaling og på den måde skabe nogle bedre rammer omkring uddannelserne og forskningen. Det er klart, at det er et politisk betændt emne i et land, hvor alle skal have lige adgang til det hele, men jeg tror, at man bliver nødt til at erkende, at det offentlige ikke har mulighed for at tilføre universiteterne tilstrækkelige midler, hvis vi virkelig har ambitioner om at levere uddannelser i verdensklasse, mener Christian Brunhøj, som med støtte fra legater i Danmark gav 130.000 kr. for sin uddannelse på LSE.

Hjemme i Danmark igen er Christian Brunhøj nu godt i gang med at læse *cand.merc. i Management, Accounting and Control*. Selvom økonomistyring umiddelbart synes at ligge fjernt fra politisk filosofi, så ser Christian Brunhøj en klar analogi mellem de to. – Social retfærdighed går på, hvordan man fordeler fortjenester og byrder i et samfund. Økonomistyring handler om det samme – bare i en privat virksomhed. Hvordan fordeler du goderne og byrderne, hvordan belønner du, og hvordan straffer du. Økonomistyring handler også meget om at kunne skaffe en ordentlig infrastruktur i en virksomhed, og hvordan man får den rette fordeling af ret til at træffe beslutninger – noget der fascinerer mig meget.

## LEDELSE SKAL LÆRES I PRAKSIS

Når det gælder job og uddannelse, er Christian Brunhøj en meget målrettet person, der stiller høje krav til sig selv, men også til andre. – Det skyldes, at jeg har svært ved at se middelmådighed som et ideal. Hvis folk fx i en projektgruppe har et lavere ambitionsniveau end mig, tænker jeg selvfølgelig på, hvordan jeg kan motivere dem til at sætte målet lidt højere. Hvis man har valgt at engagere sig i et eller andet, så nytter det altså ikke noget at fralægge sig ansvaret for resultatet, hvis man ved, at man kunne have lavet noget, man var stolt over, hvis blot man havde prioriteret sin tid og interesser anderledes.

FLØK-studiet indeholder en del ledelsesteori og giver en mangedimensioneret tilgang til det at lede. Derved lærer de studerende at forholde sig analytisk til ledelse, men Christian Brunhøj er meget bevidst om, at ledelsespraksis skal læres hands-on. – Jeg tror, at den vigtigste erkendelse, man kan tage med fra studiet, er, at man skal være åben og opmærksom på, hvordan ens adfærd påvirker andre mennesker. Eksempelvis kan det, at jeg er så ambitiøs jo have som konsekvens, at andre opfatter mig som en meget målrettet, firkantet og hensynsløs person, hvilket kan gøre det vanskeligt at fastholde andres tillid og enighed omkring rigtigheden af det vi gør. At kunne have en autoritet, at kunne formidle et samarbejde og angive et mål, det lærer man kun med konkret ledelseserfaring.

Fortsættes side 14

## No Martini, No Thinking...fortsat

### HALV BOND HELT MENNESKE

Christian Brunhøj forventer at kunne kalde sig cand.merc. til oktober 2006, men har ikke nogle deciderede fremtidsdrømme om sit kommende arbejdsliv. – Jeg vil gerne være en engageret og ambitiøs medarbejder, men jeg vil ikke være en entusiastisk medarbejder, forstået på den måde, at jeg ikke vil investere hele min personlighed i mit arbejde. Det tror jeg er farligt. Men jeg har selvfølgelig nogle idéer til, hvad jeg gerne vil. De første par år vil jeg gerne ud og arbejde som konsulent, fordi arbejdsformen fascinerer mig. Dernæst forestiller jeg mig, at det kunne blive interessant at arbejde for en af klienterne. På lidt længere sigt kunne jeg sagtens blive interesseret i at involvere mig med nogle kapitalfonde mhp at opkøbe mindre virksomhe-

der, være med til at udvikle dem og få dem op i gear. Men så har jeg jo også den politiske interesse – ikke at jeg skal være politiker – men at arbejde med noget, der er relateret til politiske beslutninger, det kunne jeg godt se et perspektiv i.

At være ambitiøs og målrettet betyder naturligvis ikke, at der kun er tid til arbejde og studier. – Jeg er i virkeligheden en meget nysgerrig person, der interesserer mig for mange ting. Jeg går enormt meget op i jazz og klassisk musik, jeg elsker at diskutere politik, at stå på ski om vinteren og sejle om sommeren, at servere cocktails for mine venner og at læse bøger som fx Rousseaus *Samfundspagten* eller noget Aristoteles. Jeg kommer aldrig til at kede mig, heller ikke når jeg bliver gammel, for hvis jeg

bliver grebet af et emne, kan jeg bruge virkelig meget tid og kræfter på det i et stykke tid – og det er jeg egentlig meget glad for. Det er enormt vigtigt for ens person, at man dyrker sine interesser og er spontan. Så kast bare fjernsynet ud af vinduet, for det er virkelig en tidsrøver, lyder opfordringen fra Christian Brunhøj, der afslutningsvist videregiver læserne opskriften på sin yndlingscocktail - *Dry Martini*: Ifør dig en smoking og sort selv-binder butterfly (skærf er kun for proletarer). Fyld et martini-glas med lidt hvid vermouthe – med forsigtig hånd lader du vermouthe'en rotere langs kanten - hæld det herefter ud. Nu er glasset klar til en dejlig gin - allerhelst Bombay Sapphire – og tilføjet en oliven får drinken det sidste touch... *Cocktails are forever!*

[FLØK]

FLØK-studiet fejrer i 2006 sit 10 års jubilæum. Læs mere om HA(fil.) og cand.merc.(fil.) på [www.mpp.cbs.dk](http://www.mpp.cbs.dk) – "undervisning".



Ole Thyssen er professor i ledelsesfilosofi på LPF. Han har de sidste årtier arbejdet med en række erhvervsøkonomiske, organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger, men har de sidste ti år dedikeret sit arbejde til først etik og siden æstetik, og sat dette i relation til ledelse og organisation. Han har således specialiseret sig i værdiledelse, æstetisk ledelse og virksomhedskommunikation. Ole Thyssen er aktuell med antologien *'Æstetisk erfaring'* fra Forlaget Samfundslitteratur.

Kontaktinfo: ot.lpf@cbs.dk/ tlf. 3815 3795

## Globaliseringens tre tempi

### Af Ole Thyssen

Globaliseringen er over os, uundgåelig som døden og skattevæsnet. Dens effekter gennemtrænger alt, selv om det ivrigt diskuteres, om den også er til gavn for de fattige, og ikke kun for de rige. Den undergraver nationers suverænitet, den jonglerer med arbejdspladser, den udløser folkevandringer og globale risici, og på sigt vender den op og ned på verdens magtforhold. For øjeblikket bevæger Kina sig op i øjenhøjde med USA og ingen ved, om det vil stoppe dér.

I daglig tale er globaliseringen i ental, for når der kun er én globe, kan der kun være én globalisering. Den er et aggregat af tusinder af lokale indsats, så den ender med at blive "årsag til sine egne årsager". Globaliseringen *bevirker* alt det, som gør at vi kan tale om – globaliseringen. Men ser man nærmere efter, tegner der sig et mere broget billede. Vi skal se på tre sociale systemer, som spiller en aktiv rolle i globaliseringen, funktionssystemer, virksomheder og nationer.

Globaliseringens dynamik er først og fremmest dynamikken hos *funktionssystemer*. Økonomi og videnskab, politik og massemedier, videnskab og teknik springer let og elegant over de grænser, som adskiller nationer. De kan ikke tæmmes af nogen nation – og nationer har intet ønske om at tæmme

dem, da de måler deres succes og fiasko i de værdier, som funktionssystemerne regulerer. "Økonomien" er et system af særlige handlinger, som iagttages løsrevet fra de personer og organisationer, som giver dem ben af gå på. De funktionssystemer, som tegner den globale dynamik har én interessant, de er frikoblet fra rum og de er superhurtige, fordi dens kommunikationer forplanter sig øjeblikkeligt over hele jorden.

Et funktionssystem er ingen virksomhed og træffer ingen beslutninger. Det er snarere en ramme for beslutninger. Ser vi på *virksomheder*, især de private, så har de ét overordnet formål og én interessant. Men for at opnå deres formål og betjene deres interessant må de påtage sig andre hensyn. Men disse "andre hensyn", f.eks. til de ansatte eller til deres hjemland, er ikke gennemtrængende. Dybest set er de kun loyale over for sig selv og har ingen betænkeligheder ved at være mobile. Da de ikke svæver frit i luften, er der omkostninger ved at flytte rundt. En virksomhed er lokaliseret, og selv om den ikke er superhurtig, er den dog hurtig. Den kan flytte, den kan afskedige, og den kan indgå i multinationale sammenhænge.

Det tredje system er *nationen*. I modsætning til både funktionssystem og virksomhed har den

mange interessenter og mange formål. I modsætning til virksomheder kan den ikke afskedige sine medlemmer. Den har også ansvar for dem, som ikke er økonomisk aktive. Når en nation skal afbalancere mange hensyn, bliver den langsom. Dens blik er ikke et simpelt enten-eller, og dens ledere er bundet til lunerne hos en troløs befolkning. Hertil kommer, at en nation er naglet til et bestemt sted i rummet. Danmark kan ikke flytte til udlandet, selv ikke hvis der var fordele forbundet med det.

Så vi har de superhurtige funktionssystemer, som sender fornyelse og irritation ud over hele kloden. Vi har de hurtige virksomheder, som kan flytte deres hovedkvarterer og fabrikker rundt på kloden, afhængig af om de vil have lav skat, billig arbejdskraft og ringe miljøkontrol, eller de vil have en stærk stat, stor sikkerhed, høj uddannelse og høj velfærd. Og vi har de langsomme nationer, som er bundet til deres geografiske sted, til deres medlemmer og til deres skrøbelige balanceakt mellem mange hensyn.

De konflikter og muligheder, som opstår i kølvandet på globaliseringen, udløses af forskelle i disse tre systemer.



# 1980erne – årtiet hvor globaliseringen ramte Danmark

Af Martin J. Iversen



Martin Iversen er adjunkt i virksomhedshistorie på LPF. Han er leder af det forskningsråds-finansierede projekt *Danmarks 100 største virksomheder 1970-2005, strategi, struktur og ejerforhold*, se [www.corporate-denmark.dk](http://www.corporate-denmark.dk)

Kontaktinfo: [mi.lpf@cbs.dk](mailto:mi.lpf@cbs.dk) / tlf. 3815 2185

I 1973 præsenterede Landmandsbanken – den nuværende Danske Bank – et fornuftigt og stabilt årsresultat. Den store nyhed i årsrapporten var, at der i årets blev åbnet nye bankfilialer i Hillerød, Hirtshals, Åbybro og Odense. Landmandsbanken var en Dansk Bank. Så Dansk at over 90 procent af indtjeningen kom fra Danmark, og så meget Bank at 100 procent af forretningerne var traditionelle bankforretninger. 30 år senere var billedet vendt: Nu var Danske Bank blevet til et finansielt supermarked. I 2003 bidrog andre aktiviteter såsom realkredit, forsikring osv. Med knap 27 procent af indtjeningen, og nu var Danske Bank blevet international med opkøb i Sverige, Norge, Irland og egne datterselskaber placeret strategisk rundt om på klodens finansielle mekkaer. Danske Bank anno 2003 er simpelthen en helt anden virksomhed end Landmandsbanken anno 1973. Den hedder noget andet, den laver noget tredje, og den laver det nogle helt andre steder. Der er på alle måder sket meget - ikke bare med banken, men med dansk økonomi og med danske virksomheder - siden de krisefyldte 1970ere.

Eventyret om den svage danske økonomi, der voksede sig smuk og stærk i løbet af 1980erne og 1990erne, er velkendt og ofte genfortalt - ikke mindst af de involverede politikere. Op til folketingsvalget den 8. februar 2005 indledte Det Radikale Venstre f.eks.

deres fremtidsvision "Det Kreative Danmark" med følgende ord: "I 1980 var Danmarks økonomi nødlidende, arbejdsløsheden rekordstor og statsgælden endeløs. Tyve år efter var økonomien i balance, arbejdsløsheden rekordlav og gældsafviklingen i fuld gang." <sup>1</sup> Tegnet med den brede pensel kan den økonomiske udvikling fra lavpunktet i 1980 til det længe ventede opsving i slutningen af 1990erne opdeles i tre overordnede faser: **restaurationen 1982-1986, stabiliteten 1987-1993 og endelig opsvinget fra 1993 til årtusindskiftet.**

Optakten til den første fase var den anden oliekrise, som ramte Danmark i 1979. Hidtil havde den danske valuta været bundet til den stærke D-mark, men Anker Jørgensens S-regering valgte nu en devalueringstrategi, hvis positive virkning imidlertid hurtigt blev udhulet af stigende inflation og budgetunderskud. I 1982 brød devalueringspolitikken endeligt sammen. Regeringen gav op, og den 10. september overtog Poul Schlüter magten uden folketingsvalg. Den borgerlige firkløverregering slog ind på en helt afgørende fastkurspolitik, som vandt tiltro i de følgende måneder. På et halvt år faldt det ekstremt høje renteniveau fra godt 22 procent til ca. 13 procent. <sup>2</sup> I vore dages målestok fortærende et meget højt niveau, men dog et substantielt fald, som havde stor betydning for danske virksomheder og husholdninger.

Den borgerlige genopretningspolitik byggede på at nedbringe arbejdsløsheden på basis af den private sektors aktivitet. Det lykkedes, idet industrien for første gang siden 1970 havde stigende beskæftigelse fra 1983 til 1986. Poul Schlüters regering fik sat den økonomiske vækst i vejret. Men problemet var, at væksten skete for lånte penge, og det skabte et dramatisk voksende betalingsbalanceunderskud midt i 1980erne.

Fra 1987 til 1992 kom dansk økonomi ind i en mere stabil fase med faldende underskud men samtidig med fortsat høj arbejdsløshed. Poul Schlüters regering bremsede den lånefinansierede vækst midt i 1980erne ved en række indgreb, hvor kartoffelkuren med det nedsatte rentefradrag nok huskes bedst. Det var effektiv politik. Betalingsbalanceunderskuddet faldt, men samtidig stagnerede den økonomiske aktivitet i slutningen af 1980erne, hvor arbejdsløsheden nåede et rekordhøjt niveau på over 300.000 mennesker. I 1986 vedtog EF den såkaldte *Single European Act*, forløberen for det indre marked. Hermed blev der skabt fornyet dynamik i den europæiske integration. De danske eksportmuligheder stod foran voldsomme forbedringer i form fri bevægelighed for alle produktionsfaktorer og varer, og dansk erhvervsliv gennemførte en lang række strukturforandringer herunder de store bankfusioner. I 1990 lykkedes det at skabe overskud på

betalingsbalancen, og hermed var der taget hul på en længere periode med konstante overskud.

Den tredje fase begyndte i 1993, hvor det længe ventede økonomiske opsving endelig kom. I første omgang var det imidlertid et opsving uden stigende privatbeskæftigelse, men fra midten af 1990erne faldt arbejdsløsheden. Det var servicesektoren, som var det egentlige vækstlokomotiv for disse nye arbejdspladser. Inden for servicesektoren var væksten imidlertid ulige fordelt. Antallet af virksomheder var ganske konstant indenfor traditionelle områder såsom ingeniørvirksomheder og arkitektbureauer. Derimod eksploderede antallet af danske IT selskaber fra 632 virksomheder i 1980 over 6531 i 1990 til 11.414 i 1998. <sup>3</sup> En ny helt erhvervssektor med følgende arbejdspladser var skabt, og dertil havde informationsteknologien konsekvenser for organisations- og produktionsmetoderne i en lang række andre sektorer. Økonomiske historikere har sammenlignet IT gennembruddet med bl.a. jernbaneteknologiens gennembrud i midten af 1800-tallet, der på samme vis skabte en ny erhvervssektor, og samtidig ændrede infrastrukturen og organisationsmetoderne i det øvrige samfund. <sup>4</sup> Fremgangen i 1990erne var altså båret af et helt nyt teknologisk system kombineret med det indre markeds nye eksportmuligheder samt en offensiv og ekspansiv

økonomisk politik. I slutningen af 1990erne opstod der imidlertid en egentlig spekulationsbølge baseret på urealistiske fremtidsforestillinger om internettets handelsmuligheder. I centrum af denne bølge stod bl.a. Tietgens gamle telegraf-selskab GN Store Nord. I juni 2000 solgte selskabet 51 % af den danske mobiloperatør Sonofon til norske Telenor for svimlende 14,7 mia. kr. Den fantastiske handel blev fulgt af en af dansk erhvervshistories største fejlinvesteringer, nemlig købet af den franske kabelmonitør Photonetics med kun 385 medarbejdere for hele 8,9 mia. kr. Tele og IT aktierne faldt dramatisk kort tid senere, og angrebet på World Trade Center i september 2001 satte yderligere pres på investeringer baseret på fremtidig tro snarere end fortidige resultater.

Tilsammen tegner de tre ovenstående faser et billede af 1980erne som et afgørende vendepunkt i Danmarks udvikling. Oftest vælger historikere at anse året 1973 som det store politiske og økonomiske brud i den moderne Danmarkshistorie: Jordskredsvalget den 4. december 1973 vendte op og ned på den danske politik, oliekrisen satte en bremse for 1960ernes vækst, mens EF medlemskabet varslede en ny tid med europæisk integration frem for national isolation. **Men trods disse voldsomme økonomiske og politiske begivenheder i 1973, så kan 1980erne meget vel om nogle år fremstå**

**som den egentlige "formative fase" i Danmarkshistorien.** Det vil sige den fase, hvor beslutningerne og resultaterne havde afgørende konsekvenser for de følgende årtier. For det første fordi, at den anden oliekrise i 1979 ramte økonomien med en kraft, der medførte at alle hidtidige politiske løsninger kom til kort. Vejen blev banet for systemskiftet i september 1982, og den følgende ansvarlige økonomiske politik, der var forudsætningen for det senere opsving. Samtidig var 1980erne også afgørende for integrationen. Efter EF medlemskabet i 1973 fulgte en uventet international integrationsstilstand, som først blev brudt da Jacques Delors blev kommissionsformand i 1985. Den dynamik som mange, ikke mindst erhvervsfolk, havde ventet ved Danmarks indtræden i EF kom i realiteten først 14 år senere.

På den anden side af de skelsættende 1980ere kan vi skimte virksomheder som Landmandsbanken, der i årsrapporten fra 1973 lagde vægt på den nye filial i Åbybro. Der virker langt til den gamle Landmandsbank – og i det hele taget til den verden, de virksomheder og de organisationer som virkede inden 1980erne.

<sup>1</sup> Det Radikale Venstre: *Det Kreative Danmark*, 2004

<sup>2</sup> Jørgen Fink: Forelæsningsnoter til Dansk Virksomhedshistorie, 2004. Upubliceret

<sup>3</sup> Jørgen Fink: Forelæsningsnoter til Dansk Virksomhedshistorie, 2004. Upubliceret

<sup>4</sup> Se f.eks. Freeman & Louca: *As Time Goes By*, Oxford University Press, 2001.

# På den internationale freeway

Af Flemming Poulfelt

Globaliseringen medfører stadig stigende krav til hele det danske samfund, således også til forskere og undervisere på CBS. Det fremhæves konstant i akkrediteringer, internationale evalueringer samt i de ønsker og krav som rejses til os eksternt fra. Ønsket om at placere CBS på den globale scene kommer også til udtryk i CBS's målsætning om, at vi skal tilhøre eliten af europæiske business schools samt omfatte forskningsmiljøer og uddannelser af international klasse.

På LPF tager vi udfordringen alvorligt og diskuterer løbende, hvordan vi bedst opnår en højere grad af internationalisering. Hvis LPF fortsat vil fremstå og agere som et innovativt og forandringsorienteret institut, kræver det selvfølgelig handling og international publicering, men også at LPF bidrager til en nuanceret og multifacetteret forståelse af internationalisering. En forståelse, som tager sit udgangspunkt i, at forskellige

faglige discipliner og publicerings- og formidlingstraditioner vil have forskellige strategier for, hvad vellykket internationalisering kan udmønte sig i. Øget publicering i internationale reviewed a-journals er naturligvis et meget vigtigt mål, men instituttets og den enkelte forskers internationalisering kan også fremmes ved hjælp af internationale kontakter, internationale gæstebesøg og internationale konferencer.

En af de internationale konferencer, som igennem en del år har tiltrukket forskere fra CBS, er **Academy of Management Meeting**, som blev grundlagt i 1936. I år fandt konferencen sted i Honolulu på Hawaii, men det var nu ikke destinationen, der lokkede deltagerne til. Academy of Management er nemlig verdens førende forskningsorganisation inden for ledelse og organisation, og med mere end 7.000 deltagere samlet er der rig mulighed for at diskutere nye tendenser inden for ledelse. Temaet

for årets konference var *A New Vision of Management in The 21st Century* – en ambitiøs overskrift, men samtidig med mulighed for mange udlægninger. Og med reference til Peter Drucker, som for 50 år siden skrev, at fremkomsten af moderne ledelse i begyndelsen af det 20. århundrede var en "pivotal event in social history" kan det hævdes, at det er det fortsat. For ledelse kommer til stadighed mere og mere tydeligt på dagsordenen, når det handler om at sikre fremtidens virksomheder og velfærdssamfund.

Selvom Academy of Management er en amerikansk organisation, er mindst en tredjedel af deltagerne fra andre kontinenter, så det er en global markedsplads, der etableres, mens konferencen finder sted. Det gør den til et utroligt attraktivt forum for personer med en (teoretisk) hang til ledelse, om end den mere praksisorienterede del af ledelse efterhånden også har fået en mere fremtrædende plads.



**Flemming Poulfelt** er professor ved LPF samt leder af LOK forskningscenter. Hans forskningsmæssige interesseområder er ledelse af professionelle servicevirksomheder, videnledelse, konsulentområdet, service management og strategisk ledelse. Flemming Poulfelt er sammen med Anthony F. Buono aktuell med antologien: *Challenges and Issues in Knowledge Management*, Information age publishing, 2005 og står sammen med Poul Rind Christensen bag antologien *Entrepreneurielle ledelsesformer*, Samfundslitteratur, 2005.

Kontaktinfo: poulfelt@cbs.dk / tlf. 3815 3638

Således holdt Dr. Stuart Feldman, Vice President in IBM Research, åbningstalen med et indlæg om business process transformation.

På Academy-konferencen står det faglige og netværksarbejdet i højsædet. Konferencen er et meget stort tagselvord med sessioner og indlæg, der relaterer sig til ethvert aspekt af ledelse og organisation - selv det spirituelle er kommet med. I løbet af de fem dage afholdes der mere end 1.350 sessioner, og der præsenteres 2.500 papers fordelt over 23 faglige divisioner. Bredden og variationen ved Academy er et markant kendetegn, og netop dette er med til at gøre konferencen så spændende. Desuden har man gennem årene eksperimenteret med forskellige præsentationsformer, så der er noget for enhver smag.

35 forskere fra CBS deltog med 22 papers, i 11 symposier og 9 "professional development workshops" samt diverse session chair og discussant-roller. Den mar-

kante deltagelse betød, at CBS kom på 30+ listen (universiteter med mere end 30 deltagere på programmet), der i år omfattede 26 universiteter fra USA og 4 fra Europa: INSEAD, London Business School, Bocconi University og CBS. CBS's repræsentation på Academy konferencen i år gik da heller ikke ubemærket hen. Hør bare kommentaren fra AOMs nye president Tom Cummings, da han hørte om vores deltagerantal: "Wow!! You guys are taking over the Academy. Fantastic."

Når CBS har valgt at satse på Academy of Management, hænger det sammen med flere ting. Det handler om benchmarking af den forskning, som foregår på CBS, og en profilering af den enkelte forsker i relation til de faglige miljøer, hvor den pågældende har sin interesse. Desuden drejer det sig for den enkelte forsker om at udvikle og vedligeholde et netværk af internationale forskerkolleger. Og endelig er der en dagsorden, der

vedrører en profilering af CBS både i relation til rekruttering af forskere/gæsteforskere og CBS's placering på det internationale MBA-marked.

Fra LPF deltog vi i år med 6 papers på programmet, foruden deltagelse i en række symposier og andre aktiviteter. LPF's deltagelse i Academy of Management er således ganske godt i tråd med den internationaliseringsstrategi, som instituttet i øjeblikket er ved at udvikle med henblik på at sikre LPF en yderligere central position på det internationale landkort.

**Academy of Management** er verdens førende forskningsorganisation inden for ledelse og organisation med sine omkring 13.000 medlemmer, hvoraf hovedparten er akademikere. Deltagelse i den årlige konference er derfor vigtig, da den tiltrækker forskere fra hele verden. I 2006 afholdes konferencen i Atlanta. Læs mere på [www.aomonline.org](http://www.aomonline.org).

**Kandidatstipendiat Anne Bang**, LPF, modtog på AoM-konferencen prisen "**Outstanding student paper award**" for paperet "In The Subjugation of Instrumentality – Forms and Flows of Knowledge in Management Consultancy."

## Personalia:

### I løbet af efteråret har LPF ansat en række nye medarbejdere:

Erik Højbjerg, tidligere adjunkt, er blevet ansat som lektor i business politics and negotiated market  
Steen Vallentin, tidligere adjunkt, er blevet ansat som lektor i corporate social responsibility  
Bent Meier Sørensen, tidligere adjunkt, er blevet ansat som lektor i management philosophy  
Søren Buhl er blevet ansat som adjunkt i oplevelsesøkonomi  
Camilla Sløk er blevet ansat som adjunkt i velfærdsledelse  
Kasper Villadsen er blevet ansat som adjunkt i velfærdsledelse  
Susanne Ekman er blevet ansat som ph.d. stipendiat i velfærdsledelse