



BERETNINGER

Rektors beretning 2
Styrelsesrådets beretning 6

FREMTIDENS HANDELSHØJSKOLE

Handelshøjskolens Råhinter

Toppen af isbjerget mangler 8
Handelshøjskolens strategiske ledelse evalueret 10

10 JUNI 1997

EN VERDEN AF MULIGHEDER: GLOBALE ALLIANCER

København

Ny intensitet i CEMS-samarbejdet 12
Udlandsophold naturlig del af studieforløbet 16
PIM- en platform for studenterudveksling 18

Øresundsregionen

Øresundsregionen som højskolens hjemmebane 20

LEDERUDDANNELSER OG LEDERUDVIKLING

MBA: Lederudvikling på toppen 24
MPA-koncept foran europæisk gennembrud 26
Læger med lederuddannelse 28
Lederkrav i en kompleks verden 29
Lederudvikling i Rusland og Kazakhstan 30
Lederuddannelse - et af højskolens flagskibe 32
Ledelsesforskning: Samspil mellem forsker- og ledelsesmiljø 36

TEKNOLOGI, INNOVATION OG VIRKSOMHEDSUDVIKLING

Berkeleysamarbejde åbner døre til USA 38
Innovation og projektledelse 39
Teknologisk viden er et socialt produkt 40
Specialist i teknologisk udviklingsdynamik 42
Teknologiservice med samfundsnytte 43
Cand.merc.-linie i teknologiledelse 44
Cand.merc.'ere vinder produktudviklingspris 45
Nyt center udvikler design på tværs 46

Multimedier

Markant satsning på multimedier 48
LinguaNet nedbryder sprogbarriererne 52

Vidensformidling

Samfundsforskning, der skaber debat 54

UDDANNELSESUDVIKLING

Kvalitetsudvikling - en central del af strategiprocesen 56
Priser til bedste undervisere 58
Nyt HA-studium sætter fokus på virksomheden 60
HA(fil.)- en nyskabelse på verdensplan 62
Tre linjer i nyt cand.ling.merc.-studium 63

STUDERENDE SOM ERHVERVSLIVETS SPARRINGSPARTNERE

APIM -et excellent learning-by-doing program 64
Studerende stiller skarpt på FLS Koncernen 65
Nye samarbejdstilbud til erhvervslivet 66

Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling kender ingen grænser 68

INSTITUT- OG PERSONPROFILER

Fra kontor 101 til internationalt forskningsmiljø 70
Nye professorer og doktorer 76
Anerkendelse til forskere 81
Ph.d.'ere i søgelyset 82

Forlagsvirksomhed

Handelshøjskolens Forlag 84

NØGLETAL OG ADRESSER

Studerende-, personale- og økonomistatistikker 86
Adresser 96

Et internationalt erhvervsuniversitet

1996 markerede afslutningen på en fase i Handelshøjskolens løbende strategiske udvikling. Gennem tre års intensivt arbejde med udviklingen af visioner, målsætninger og handlingsplaner, med igangsættelse og gennemførelse af en række strategiske aktiviteter, med interne og eksterne evalueringer af forskning og uddannelser er der blevet skabt en strategisk platform for Handelshøjskolens rolle i såvel det globale videnssamfund som i det danske samfund og erhvervsliv.

Som en afrunding af dette arbejde deltog Handelshøjskolen i første runde af Det europæiske Rektorkollegiums (CRE) evaluering af ledelsessystemerne på udvalgte europæiske universiteter. En gruppe internationale eksperter offentliggjorde i efteråret 1996 deres vurdering af Handelshøjskolens situation og strategiske muligheder.

Årsberetningen for 1996 indeholder en omtale af nogle af CRE-rapportens hovedkonklusioner. Herudover er der som sædvanlig en omtale af de centrale aktiviteter, resultater og begivenheder, der har præget året og som har været medvirkende til at understøtte Handelshøjskolens strategiske udvikling.

International profil med national forankring

Også i 1996 blev Handelshøjskolens globale netværk styr-

ket. PIM (ss.18-19) udvides nu med de bedste business schools i Asien, Latinamerika og Sydafrika, i CEMS-netværket (ss.12-13) øges antallet af kandidater og samarbejdet om forskning og efteruddannelse udvides.

Handelshøjskolen havde i 1996 det største antal udenlandske gæsteprofessorater nogensinde og over 800 udenlandske studerende.

Kvaliteten af forskningen blev markeret ved en kraftig forøgelse af omfanget af de internationale aktiviteter og publikationer og ved det største antal doktordisputationer i Højskolens historie. Samarbejdet i Øresundsregionen blev præget af nye aktiviteter, som er med til at udvikle regionen til et betydningsfuldt videncenter i Europa (ss.20-23).

Faglig bredde og tværfagligt samarbejde

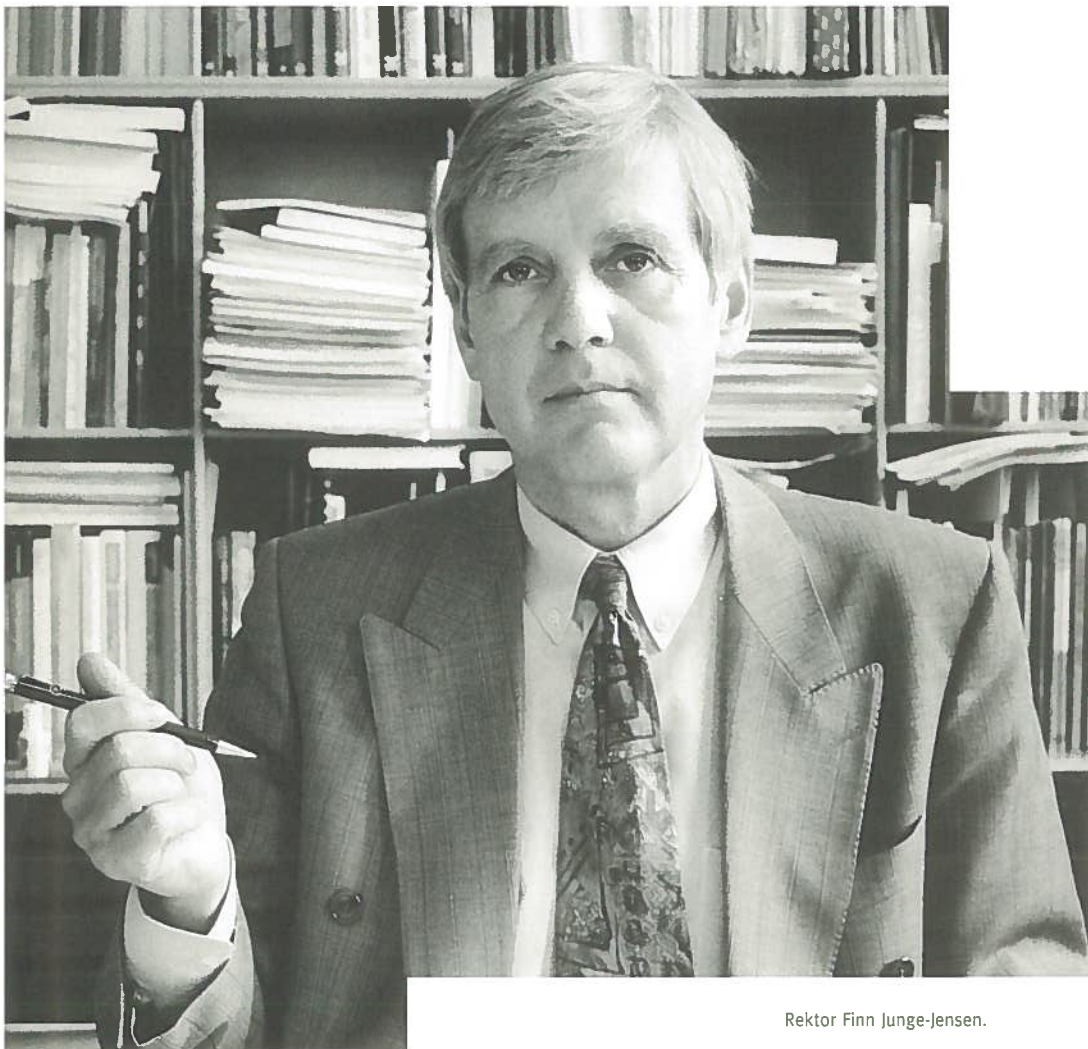
Videnssamfundets kompleksitet, foranderlighed og uforudsigelighed skaber behov for løbende udvikling af nye forståelser og kompetencer. Samtidig med at den strategiske proces har fokuseret på Handelshøjskolens forskning, er nye faglige områder og tværfaglige initiativer blevet etableret.

Det erhvervsøkonomiske Fakultet, som er det største samfundsvidenskabelige fakultet i Danmark, har inkorporeret områder som teknologiledelse, politisk ledelse, miljøøkonomi og miljøledelse, design-management, filosofi og virksomhedshistorie, og Det erhvervs-sproglige Fakultet har defineret sig som et fakultet for Sprog, Kommunikation og Kultur.



De nye uddannelser, der blev igangsat i 1996, afspejler den udvikling. En HD-linie i miljøledelse og miljørevision, en erhvervsøkonomi-filosofi-uddannelse (s.62) og en cand.-ling.merc-linie i erhvervs-sproglig kommunikation og formidling (s.63). For alle disse uddannelser gælder, at de arbejder i frontlinien af nye fagområder, der går på tværs af eksisterende discipliner.

for det 21 århundrede



Rektor Finn Junge-Jensen.

Det lærende universitet. Fra masseuddannelse til individuel talentudvikling:

Handelshøjskolen satsede i 1996 massivt på opbygningen af et pædagogisk miljø for innovative læringsprocesser med anvendelse af multimediebaserede indlæringsformer med henblik på en øget mobilisering af de studerendes ressourcer. Den første CD-rom baserede virksomhedscase i Danmark blev udviklet over Microtronic A/S, en af Danmarks typiske mellemstore nichevirksomheder med en global førerstilling.

Den blev anvendt til introduktionsforløbet på det reformerede HA-studium (ss.60-61). Casen er blevet betegnet som en pædagogisk og teknisk bedrift i international topklasse. Den nyoprettede cand.lingmerc.-uddannelse i kommunikation er baseret på, at de studerende anvender pc'ere og internettet til at kommunikere indbyrdes og med lærerne. På cand.merc.(dat.)-studiet blev det muligt at gennemføre en specialisering med fokus på design af multimedier og interaktive systemer. Disse initiativer har alle-

rede demonstreret, at en uddannelse for mange ikke nødvendigvis behøver at være en masseuddannelse.

Det lærende universitet. En lærende organisation:

I CRE-rapporten formuleres kravene til en lærende organisation på følgende måde:

- eksperimenteren og risikovillighed
- overvågning og evaluering, åbenhed, nysgerrighed og villighed til at indrømme fejltagelser

- indbyggede problemløsningsmekanismer i dagligdagen, ingen selvtilstrækkelighed.
- udbyggede interne og eksterne netværk, benchmarkingaktiviteter.

Gennem støtte til eksperimenter, forsøg og en lang række evaluerings- og benchmarkingaktiviteter og med udbygningen af de regionale og globale strategiske alliancer har Handelshøjskolen satset massivt på at skabe fundamentet for en lærende organisation og efter CRE-rapporten at dømme med en vis succes.

Partnerskab med erhvervslivet

Gennem en lang række aktiviteter i 1996 forstærkede Handelshøjskolen sit tætte samspil med erhvervslivet, og denne beretning indeholder en række eksempler herpå:

Studerende som erhvervslivets sparringspartnere (ss.64-69).

Center for Design og Virksomhedsudvikling (ss.46-47).

Aktiviteter inden for teknologiledelse og innovation (ss.38-45).

Første danske virksomhedsca-
se på CD-rom (s.49 og 60).

Specielt har lederuddannelse
og ledelsesudvikling været i
fokus (ss. 24-37), og Handels-
højskolen vil i den kommen-
de tid arbejde på at oprette et
internationalt lederuddannel-
sescenter i tæt samarbejde
med partnere i Øresundsregi-
onen.

Et internationalt lederud- dannelsescenter

I videnssamfundet vil evnen
til at udvikle og nyttiggøre de
menneskelige ressourcer være
afgørende for virksomheder-
nes konkurrenceevne. Globa-
liseringen og den teknologi-
ske udvikling kræver konstant
fornyelse og innovation og
ikke mindst ledere, der er
rustet til disse udfordringer.

Der kan derfor også spores en
markant vækst i efterspørgs-
len efter internationalt orien-
terede lederuddannelser og
iagttages en stigende tendens
til professionalisering af ledel-
sesopgaverne såvel i den pri-
vate sektor som i offentlige og
halvoffentlige institutioner.

Handelshøjskolen har for at
imødekomme disse behov
satset på en massiv udbyg-
ning af lederuddannelserne,
og Handelshøjskolens Efter-
uddannelsescenter (HHE) har
gennem de seneste år iværk-
sat en række lederudviklings-
programmer baseret på acti-
on-learning metoder.
For det danske samfund er
det nødvendigt, at der også
her findes tilbud om lederud-
dannelser på internationalt
topniveau, så man ikke kun



Anvendelse af multimedier i undervis-
ningen betyder, at uddannelse for
mange ikke er det samme som mas-
seuddannelse.



I 1996 havde højskolen det største
antal gæsteprofessorer nogensinde.
Her ses Professor John Zysman fra
University of California at Berkeley.



Højskolens studerende indgår i sti-
gende grad som erhvervslivets spar-
ingspartnere.



Oprettelsen af Center for Design og
Virksomhedsudvikling, hvor lektor
Tore Kristensen fra højskolen (tv.) og
rektor Kjeld Amundsen fra Danmarks
Designskole var væsentlige initiativta-
gere, er et godt eksempel på en akti-
vit, der skal øge samspillet med
erhvervslivet.



Gennem de sidste 3 års arbejde er
det strategiske fundament lagt for
udviklingen af højskolen til et
erhvervsuniversitet i topklasse. Gen-
nem et omfattende byggeri over de
næste år vil det fysiske fundament
også blive en realitet.

er henvist til udenlandske institutioner for at erhverve en konkurrencedygtig kompetence, og i perspektiverne for Øresundsregionen tegner der sig et lovende billede af mulighederne for at skabe et lederuddannelsesmiljø i international topklasse.

Forudsætningerne herfor knytter sig væsentligst til følgende forhold:

For det første er Øresundsregionens vidensbasis et unikt nærmiljø for at udvikle og udnytte synergier mellem institutioner med forskellige uddannelsesmæssige og forskningsmæssige profiler og kompetencer. Et tæt samarbejde er allerede blevet etableret i Scandinavian Academy of Management Studies (SAMS) med Ekonomihögskolan ved Lunds Universitet, Management Institutet i Lund (MiL) og det kommende universitet i Malmø. Der er endvidere foreslået en konsortiedannelse mellem de institutioner, som udbyder Mastersuddannelser i Øresundsregionen (Handelshøjskolen, Ekonomihögskolan og Copenhagen International Management Institute, CIMI, der som et fælles dansk-svensk initiativ har udviklet en international E-MBA uddannelse).

For det andet indeholder den skandinaviske ledelsestradition elementer, som er specielt velegnede til videnssamfundets vilkår om flade organisationsstrukturer og lille magtdistance mellem ledere og medarbejdere, balance mellem individualisme og teamwork, evne til at fungere

effektivt med store frihedsgrader, respekt for bløde værdier og livskvalitet og en tradition for at kombinere teori og praksis.

For det tredje eksisterer der et internationalt orienteret ledelsesforskningsmiljø, hvor Handelshøjskolen i samarbejde med andre danske og udenlandske institutioner og i et tæt partnerskab med erhvervslivet udvikler den nyeste viden som basis for lederuddannelserne.

Handelshøjskolen vil i de kommende år ud fra disse tre grundpiller arbejde intensivt på at udvikle et internationalt lederuddannelsescenter, der dels som et "center uden mure" skal skabe maksimal synergi mellem institutionerne og en international position for Øresundsregionen og dels være en fysisk ramme på den danske side af Sundet for en række lederuddannelsesaktiviteter.

Centret kunne således f.eks. rumme Handelshøjskolens og CIMIs Mastersuddannelser, HHEs og CIMIs lederudviklingsprogrammer og lederseminarer samt et "International Institute of Applied Management Studies" for at sikre tilknytningen til et anvendelsesorienteret forskningsmiljø og for at bevare og videreudvikle de tætte forbindelser til udenlandske business schools og gæsteprofessorer.

1997-2002: På vej mod en international handelshøjskole i topklasse

Med de sidste tre års intensive arbejde er det strategiske fundament lagt for at udvikle Handelshøjskolen til et erhvervsuniversitet i international topklasse.

Gennem et omfattende byggeri over de næste år vil et solidt fysisk fundament være sikret for moderne forsknings- og studiemiljøer. Første fase af byggeriet påbegyndes i 1997 med en bevilling på 500 mio. kr. fra staten, og i 1999 vil ca. 27.000 m² stå færdige. Herefter kan 2. fase påbegyndes med mulighed for yderligere 11.000 m², således at alle højskolens aktiviteter kan være samlet på Frederiksberg i 2002.

Private midler nødvendige

Bevillingerne fra staten danner et solidt fundament for Handelshøjskolen. Imidlertid er det afgørende at skaffe yderligere ressourcer for at kunne leve op til kravet om forskning og uddannelse i international topklasse. Kun herigennem kan næste generation sikres de bedste forudsætninger for at styrke erhvervslivet og Danmarks markeds-mæssige placering i verden. De ekstra midler skal anvendes til investering i moderne studiemiljøer baseret på avanceret teknologi, internationale forskningscentre, gæsteprofessorater, gæsteprofessorboliger, kollegium for udenlandske studerende og et internationalt ledelsesuddannelsescenter.

Det offentlige magter ikke at løfte opgaven alene. Fundamentet er sikret, men det ekstra, der skal til for at sikre, at Handelshøjskolen i det ny århundrede kan være blandt de bedste internationale handelshøjskoler, skal komme fra private kilder. Handelshøjskolen vil derfor i de næste år forsøge at fremskaffe de nødvendige ressourcer hertil.

Finn Junge-Jensen
rektor

Handelshøjskolen skal fastslå sin førende position

Når Handelshøjskolen i København ønsker at fastslå sin position som nr. ét i Danmark og en af de førende business schools i Europa skyldes det hverken forængeligthed eller opskruede ambitioner. Det er ganske enkelt nødvendigt for, at skolen kan opfylde sine opgaver for erhvervslivet og det danske samfund.

Flere højtuddannede medarbejdere i erhvervslivet

De merkantile uddannelser og erhvervslivets brug af højtuddannede medarbejdere har i de senere år været gjort til genstand for flere undersøgelser, hvoraf det fremgår, at antallet af højtuddannede medarbejdere er steget i virksomhederne, selv i den periode, hvor der var nedgang i den samlede beskæftigelse.

Stigende professionalisering af arbejdsfunktionerne

De samme undersøgelser dokumenterer også årsagerne hertil, herunder bla., at arbejdsopgaverne er under kraftig forandring. Når ledige jobs genbesættes, sker der typisk en professionalisering af stillingsfunktionerne. Dette kan medføre, at højtuddannede overtager funktioner, der tidligere blev udført af medarbejdere med kortere uddannelser.

Konkurrenceudviklingen kræver i stigende omfang højtuddannede medarbejdere, der kan medvirke til rationalisering og effektivisering ved indførelse af ny teknologi i administration, salg, markenting og finansiering.

En lang række funktioner er blevet mere omfattende og komplekse, hvilket skaber behov for højtuddannede medarbejdere, som ikke bare kan løse enkeltsager, men kan indgå i et samarbejde om hele projekter.

Øget vægt på personlige kvalifikationer

Ledelselementet kommer ind i stadig flere funktioner, fordi viden og beslutninger decentraliseres i langt højere grad end tidligere. Dette medfører, at der sideordnet med den teoretiske viden lægges øget vægt på de personlige kvalifikationer og egenskaber, fx samarbejdsevne, initiativ og fleksibilitet.

Krav om international orientering

Hertil skal så føjes et væsentligt krav om international orientering og gode kommunikationsevner, ikke bare på dansk, men også gennem fuld beherskelse af ét eller flere fremmedsprog.

Strategiske tiltag, der involverer alle

Med denne virkelighed for øje har Handelshøjskolen i det forløbne år gjort en imponerende indsats for at skabe det strategiske grundlag, som er forudsætningen for en succesfuld videreudvikling af højskolens uddannelser og forskning - og dermed også en fastholdelse af skolens førende position. Indsatsen er ikke bare blevet gennemført på overordnet plan, men har inddraget alle områder, ledelsesniveauer samt stort set alle medarbejdere.

Kvalitetsudviklingsprojekter

Handelshøjskolen har ligeledes videreført en række spændende projekter, hvis formål er at evaluere og forbedre kvaliteten. Her skal især peges på deltagelsen i første runde af Den Europæiske Rektorsammenslutnings (CRE) evaluering af ledelsessystemer og strategiuudvikling. Kvalitetsudvikling indgår som et både centralt og gennemgående element i det strategiske arbejde, idet en høj kvalitet i uddannelser og forskning tillægges afgørende betydning for erhvervslivets evne til i de

kommende år at kunne klare sig i konkurrencen hjemme og internationalt.

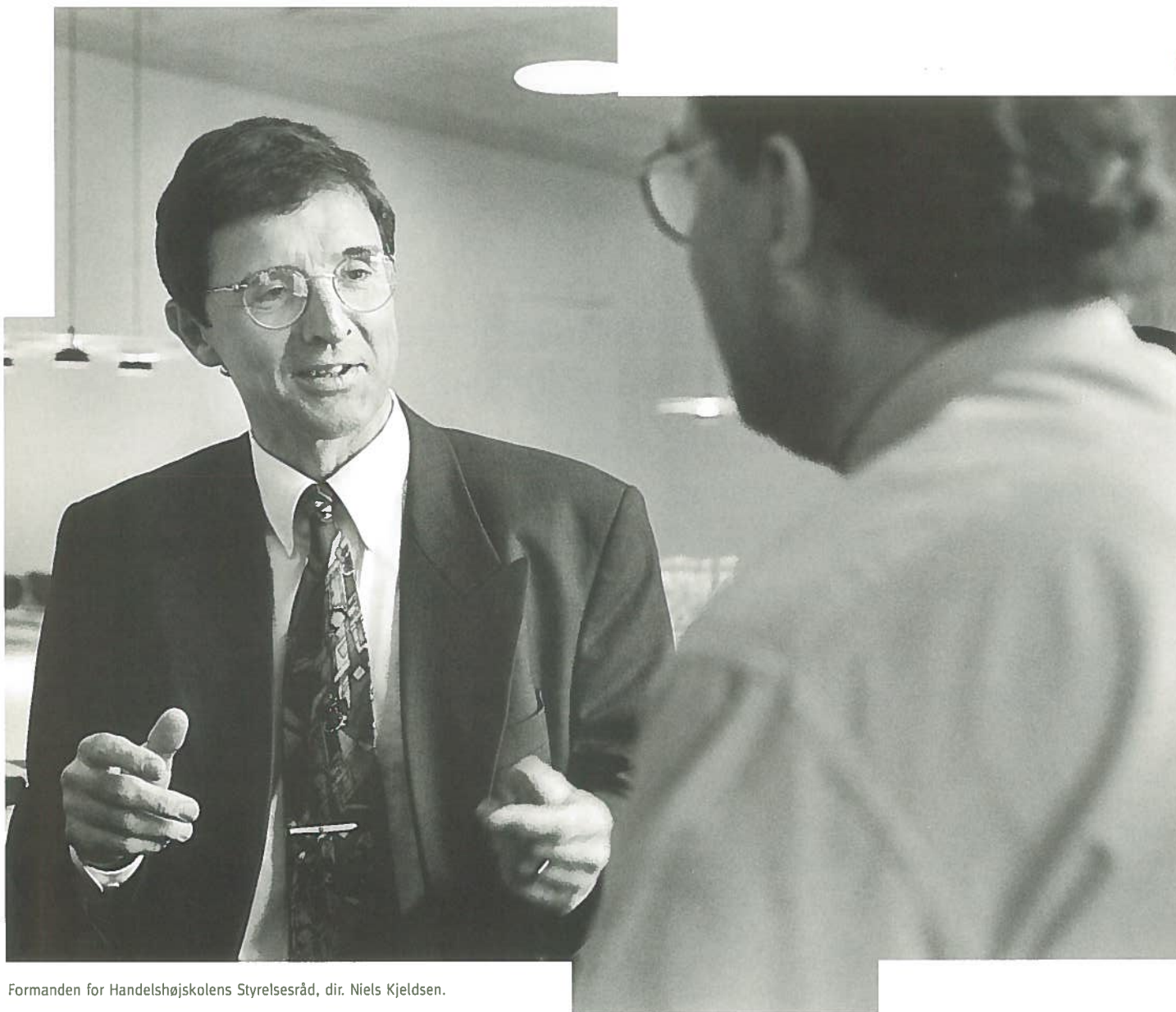
Niels Kjeldsen
Formand for Handelshøjskolens Styrelsesråd

Styrelsesrådets opgaver

Det er bla. Styrelsesrådets opgave at følge Handelshøjskolens aktiviteter og varetage en rådgivende funktion i forbindelse hermed. Denne opgave søger Rådet at løse ved:

- At medvirke til gennemførelse af en strategisk udvikling på Handelshøjskolen i overensstemmelse med erhvervslivets og samfundets behov.
- At medvirke til sikring af en høj kvalitet i uddannelse og forskning.
- At medvirke til udvikling og fremme af Handelshøjskolens position som en førende, internationalt orienteret business school.

Styrelsesrådet for den selvejende institution Handelshøjskolen i København har bla. seks repræsentanter for erhvervslivet udpeget af FUHU (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse). Styrelsesrådet blev oprettet som afløser for den tidligere bestyrelse, da staten i 1965 overtog finansieringen af



Formanden for Handelshøjskolens Styrelsesråd, dir. Niels Kjeldsen.

uddannelserne og forskningsaktiviteterne og dermed det reelle økonomiske ansvar. Styrelsesrådet har bevaret sin tilsynspligt med Handelshøjskolen og lægger heri først og fremmest vægt på den rådgivende funktion. Denne funktion har gennem de senere år fået en stigende betydning for Handelshøjskolens samspil med den del af erhvervslivet, som aftager hovedparten af de færdiguddannede unge, eller som benytter højskolen til videreuddannelse af sine medarbejdere.

Styrelsesrådets medlemmer i 1996

Udpeget af FHU:

Niels Kjeldsen, formand
Ejnar C. Kjeldsen A/S

Direktør Preben Kendal
Unibank A/S

Koncerndirektør
Tom Knutzen
NKT Holding A/S

Direktør Klavs Olsen
Chr. Olsen Holding A/S

Direktør Claus Valentiner
Winthertur

Fødte medlemmer:

Rektor Finn Junge-Jensen
Handelshøjskolen

Prorektor Bente Kristensen
Handelshøjskolen

Udpeget af
Handelshøjskolens
teknisk/administrative
personale:

Overassistent
Liza Klöcker Larsen

Studerterrepræsentanter:

Stud.merc. Alice Christensen
Stud.merc. Karsten Stryger

Observatører:

Direktør Poul Erik Petersen
Foreningen af Danske
Civiløkonomer

Ole Wiberg
FHU

Forbundsformand
Jeanette Ørsted
Erhvervssprogligt Forbund

Toppen af isbjerget mangler

Danmark skal have en handelshøjskole, der kan måle sig med de bedste i verden. Dette kan næppe ske uden tilførsel af private midler. Højskolen har i forbindelse med bygningen af en ny Handels- højskole derfor igangsat et omfattende og ambitiøst fundraisingprojekt for at skaffe de yderligere ressourcer, der kan medvirke til at bringe højskolen op i den internationale topklasse.

Videnssamfundet stiller store krav til danske virksomheders konkurrenceevne, herunder ikke mindst evnen til at nyttiggøre de menneskelige ressourcer. Handelshøjskolen kan med løbende udvikling af ny viden og tilbud om livslang uddannelse spille en afgørende rolle for det danske samfunds og erhvervslivs fremtid.

Den nøgleposition kan kun sikres ved, at højskolen leverer forskning på internationalt niveau og udbyder attraktive uddannelser i et internationalt miljø, således at kandidaterne har de kvalifikationer, der matcher danske og udenlandske virksomheders krav.

Private midler nødvendige for at sikre internationalt niveau

Takket være en bevilling på 500 mio. kr. fra staten kan højskolen nu påbegynde det mest omfattende byggeri i skolens historie. Byggeriet muliggør, at højskolen for første gang i mange år kan samle sine mange aktiviteter.

Dermed sikres et godt afsæt for at realisere planerne om at gøre højskolen til en af de bedste i verden. Men det er afgørende at skaffe yderligere ressourcer for at kunne leve op til kravet om forskning og uddannelse i international topklasse. Disse ressourcer skal sikre investeringer i studiemiljøer baseret på avanceret teknologi, internationale forskningscentre, gæsteforsorater, kollegium for udenlandske studerende og et internationalt lederuddannelsescenter.

Højskolen samarbejder med bla. direktør, Anne-Marie Wivel HD, og konsulent Regitze Oppenheim om det store projekt.

- Det er naturligtvis statens opgave at sørge for finansieringen af et så omfattende byggeri, der kan give Handelshøjskolen nogle ordentlige rammer at varetage sine aktiviteter i. Men hvis højskolen vil måle sig med internationalt anerkendte søsterinstitutioner, må der eksterne midler til, udtaler Anne-Marie Wivel. Hun peger her på,

at det er almindeligt, at handelshøjskoler i USA, Østasien og mange europæiske lande via private midler får dækket en endda meget stor del af udgifterne til nye bygninger og den daglige drift.

Ny finansieringstradition må skabes

I Danmark er der ingen grundfæstet tradition for, at private medvirker til finansieringen af forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Dette har altid været betragtet som en statsopgave. Men idéen har allerede fået mange positive tilkendegivelser fra topledere i det danske erhvervsliv.

- Vi har afsluttet vore forundersøgelser og er nu i gang med at tilrettelægge selve projektet. Som ved ethvert andet projekt er planlægning og timing af altafgørende betydning. Især når man skal gennemføre en så omfattende kampagne inden for et område, hvor der ikke er en større dansk tradition at bygge på. Det er i sig selv et stort arbejde at skabe forståelse for, at også private borgere og

virksomheder bør være med til at bevilge midler til et område, som altid har været betalt fuldt ud af det offentlige, finder Anne-Marie Wivel.

Fremsynede private må bidrage til den fortsatte udvikling

Højskolen har gennem årene fået en del støtte gennem private fonde og virksomheder, men det har især været til kunst og anden udsmykning i bygningerne. Denne gang rettes opmærksomheden især mod en mere direkte privat støtte til højskolens kerneaktiviteter inden for forskning og uddannelse for at sikre målet om at blive blandt de bedste i verden.

Højskolen blev oprettet i 1917 som en privat institution af fremsynede danske erhvervsfolk, der bidrog til finansieringen af højskolens drift indtil 1965, hvor højskolen blev en del af det videregående uddannelsessystem. Nu er tiden igen inde til, at fremsynede private medvirker til at sikre skolens og dermed samfundets udviklingsmuligheder.

Alle kan bidrage

Fundraising-projektet skal sikre sponsering af avanceret IT-udstyr, forbedring af forsknings- og undervisningsmiljøer, ansættelse af gæsteforsorere, et internationalt lederuddannelsescenter samt kunstnerisk udsmykning og haveanlæg.

Private midler skal
være med til at sætte
top på isbjerget.

- Vi håber, at et meget stort antal erhvervsvirksomheder finder det rigtigt og nødvendigt at bidrage aktivt til at løfte niveauet, så Handelshøjskolen kan finde sin plads blandt de bedste internationale erhvervsuniversiteter og derved kunne levere kandidater i international topklasse, siger Anne-Marie Wivel.

Men der bejles ikke kun til erhvervslivet. Også fonde, som har formål, der falder ind under højskolens behov, vil blive kontaktet. Og sidst, men ikke mindst håbes der på en solid opbakning fra studerende og dimittender.

-Det væsentligste er selvfølgelig, at vi i 1999 kan tage den nye bygning i brug. Staten har sørget for, at fundamentet er i orden, således som der er tradition for i det danske samfund. Fundraisingprojektet skal medvirke til at skabe toppen af isbjerget, udtaler rektor Finn Junge-Jensen. Han ser frem til en stor opbakning blandt virksomheder og enkeltpersoner bag det projekt, der skal sikre Handelshøjskolen i København en fremtrædende placering i det internationale forsknings- og uddannelsesbil-

lede. Han glæder sig over, at det er lykkedes at få landsretssagfører Sten Langebæk til at varetage formandshvervet i den nedsatte Fundraisingkomité.

Yderligere information:

Rektor Finn Junge-Jensen

Tlf. 3815 2014

Fax: 3815 2015

E-mail: fjj.ledsek@cbs.dk



Rektor Finn Junge-Jensen igangsætter med det første spadestik byggeriet af den nye Handelshøjskole.

Den nye Handelshøjskole

I maj måned 1996 blev de første spadestik taget til Handelshøjskolens ny byggeri ved Frederiksberg Station.

Rektor Finn Junge-Jensen forestod symbolsk påbegyndelsen af det nye byggeri sammen med borgmester John Winther fra Frederiksberg kommune og direktør Lars-Ole Hansen fra Undervisningsministeriets Byggedirektorat.

Deltagerne i den afholdte licitation i sommeren 1996 beregnede sig så høje priser for byggeriet, at man besluttede at omprojektere byggeriet i efteråret 1996. I februar 1997 blev der afholdt en ny licitationsrunde, og byggeriet gennemføres nu med en forventet ibrugtagning i løbet af sommeren 1999. De øvrige hovedtal for byggeriet er stort set uændrede.

Handelshøjskolens strategiske ledelse

evalueret

Forskningen og uddannelserne har gennem de senere år vænnet sig til gentagne evalueringer. Nu er turen kommet til selve institutionen. Hvilke rammer og muligheder tilbyder man herfra forskning og uddannelse?

Som den første højere læreanstalt i Danmark har Handelshøjskolen fået evalueret sin strategiske planlægning, kvalitetsudvikling og sine ledelses- og informations-systemer. Auditorer fra CRE, Association of European Universities, har gennemført det omfattende arbejde.

Udgangspunkt for evalueringen var højskolens målsætning om at være blandt de bedste institutioner af sin art i Europa.

Ros, kritik og anbefalinger

I rapporten fremhæves flere positive forhold, bla. ledelsen af højskolens strategiske proces, FUUH's aktive rolle i højskolearbejdet, højskolens internationale netværk om forskning og uddannelse, og ikke mindst den decentraliserede og udviklingsorienterede organisationsform, der præger højskolen.

Men rapporten indeholder også mere kritiske anmærkninger. Informationsgrundlaget om regionale og internationale projektmuligheder er for spinkelt. Servicefunktionerne kunne være mere effektive. Højskolen kunne også være bedre til at skabe konkrete projekter ud af de

muligheder, der byder sig.

De ydre rammer, der er fastsat af Folketing og undervisningsminister, kommenteres også. Den omfattende regulering af ansættelsesforholdene for videnskabelige medarbejdere er ikke befordrende for det initiativ, en international handelshøjskole må kunne udvise. Også mulighederne for at opspare kapital og fx udføre konsulentarbejde er for begrænsede.

Auditorerne ser den beskedne andel af privat og international finansiering som en væsentlig trussel mod højskolens autonomi. Når nu højskolen har de måske laveste taxametertakster til sine uddannelser, er indsatsen for at skaffe privat og international finansiering alt for beskedent. Ikke mindst målt i forhold til de business schools, højskolen ønsker at sammenligne sig med.

Afklaringsproces igangsat

Højskolen skal være en lærende organisation, eksperimenterende og risikovillig og med udbyggede netværk. At højskolen skal være international, er der heller ikke rejst tvivl om. Så nu udestår at få diskuteret, i hvor høj



Rektor for Göteborgs universitet, Jan Ling, var en af de fire auditorer fra CRE. Han er professor i musikvidenskab og selv en habil musiker.



grad målet er nået. Men også diskussionen om, hvorvidt højskolen skal være en international højskole efter CRE's definition fortsætter.

I debatter på lederseminarer og i de styrende organer har været udtrykt uenighed om forudsætningerne: Er de 7 kriterier, CRE stiller op, forenelige med det at være en dansk forskningsinstitution? Kan forskningens uafhængighed bevares, hvis andelen af privat finansiering øges kraftigt? Er det ikke forskningen frem for konsulentvirksomheden, der skal styrkes? Fokuserer rapporten for meget på periferiydelserne, som fx konsulentvirksomhed og executive uddannelser, mens dagstudierne og HD får mere sparsom omtale, uanset at de,

sammen med forskningen, er højskolens kerneydelse?

Rektor Finn Junge-Jensen har flg. kommentarer til rapporten:

-Nogle af kravene for at være en international handelshøjskole kan diskuteres, såvel som en del af kritikpunkterne. Men der er ikke tvivl om, at vi her har fået en spændende vinkel på højskolens strategiske proces. På det seminar, CRE afholdt for de evaluerede universiteter i Paris i september, blev vores måde at arbejde med strategisk udvikling meget positivt fremhævet. Danske universiteter kan lære en del, fx mht. til samarbejde med virksomheder og internationale organisationer. Men der er ingen grund til falsk beskedenhed. Vi kan også lære europæiske universiteter noget. Fx om at bruge medarbejdernes og de studerendes viden i en åben organisationsstruktur.

Rapporten afspejler sig fx i debatten om Det erhvervsøkonomiske Fakultets identitet og målsætninger. Den interne diskussion på højskolen vil blive fulgt op af drøftelser med højskolens eksterne samarbejdspartnere, fx Undervisningsministeriet.

Derefter vil rapportens mange konkrete anbefalinger blive behandlet i de relevante styrende organer. Rapporten skal her tjene som inspiration til at se de vante aktiviteter i et nyt perspektiv.

Det er aftalt med de 4 auditører, at de igen skal besøge højskolen i 1998 for at vurdere, om højskolen er blevet bedre til at følge op på sine visioner.

Hvilke forventninger stiller auditørerne til en international handelshøjskole ?

Rapportens forfattere opstiller 7 punkter, som højskolen må kunne leve op til for at kunne betegne sig som en international handelshøjskole:

1. En stærk forsknings- og rådgivningsprofil med kontraktarbejde på internationalt plan.
2. Kandidatuddannelser og MBA med international søgning.
3. Internationalt rekrutterede forskere, eller forskere, der opererer internationalt.
4. En stor, international udveksling af studerende.
5. Forskningscentre, der er i front internationalt.
6. Velvalgte internationale, strategiske alliancer på baggrund af en solid benchmarking.
7. En ubestridt ledende rolle i Danmark.

Hvordan kan højskolen leve op til kravene om en "international class business school"?

Auditørerne trækker flg. forhold frem:

1. En generel styrkelse af forskningskvaliteten. Den findes pt. for ujævn.
2. Flere ph.d.-studerende og overveje at etablere den mere praksis-relaterede DBA-uddannelse (Doctor of Business Administration).
3. En mere diversificeret indkomststruktur for at sikre højskolens autonomi. Der bør være et væsentligt større indkomstbidrag fra internationale forskningsprojekter og konsulentvirksomhed.
4. En styrkelse af deltagelsen i internationale lederuddannelsesprogrammer som fx det ny-startede Programme for International Managers in Europe (PRIME).
5. Internationalisering af MBA- og MPA-programmerne.
6. Udvikle højskolen som en central aktør som rådgiver af virksomheder og offentlige myndigheder og i den generelle påvirkning af den samfundsøkonomiske dagsorden.
7. Fortsætte styrkelsen af de videnskabelige medarbejderes internationale profil.

Yderligere information:

Prorektor Bente Kristensen
Tlf.: 3815 2050
Fax.: 3815 2015
E-mail:bk.ledsek@cbs.dk

Facts om CRE-Audit

Grundlaget for Audit var højskolens selvevaluering, "CBS: A Learning Organization". De 4 auditører, rektor, prof. Jan Ling fra Göteborgs Universitet, prof. John Kelly fra University College i Dublin, prof. John Davies fra Anglia Polytechnic University og rektor, Virgilio Meira Soares fra Universidade de Lisboa, gennemførte to besøg på højskolen, hvor de mødtes med ca. 90 forskere, studerende, teknisk-administrativt personale og eksterne interessenter.

Ny intensitet i CEMS -samarbejdet

Samarbejdet inden for CEMS (Community of European Management Schools) udbygges fortsat for at fremme integrationen mellem deltagerne. Især det videnskabelige samarbejde tog med konferencer og udgivelse af et business review et stort skridt fremad.

Forskerne involveres dybere i samarbejdet

Med afholdelsen af den 2. akademiske konference i 1996 lykkedes det for alvor at øge intensiteten blandt forskerne fra CEMS-skolerne til at styrke det grænseoverskridende element i CEMS-idéen. Konferencens formål var at give yngre videnskabelige medarbejdere mulighed for at præsentere deres forskningsprojekter, udveksle erfaringer og opbygge netværk til et fremtidigt samarbejde. Mere end 60 forskere fra 12 CEMS-institutioner præsenterede deres forskningsresultater, bl.a. i workshops og plenardiskussioner. Erfaringerne var så positive, at en årlig akademisk konference fremover bliver en permanent del af CEMS-aktiviteterne.

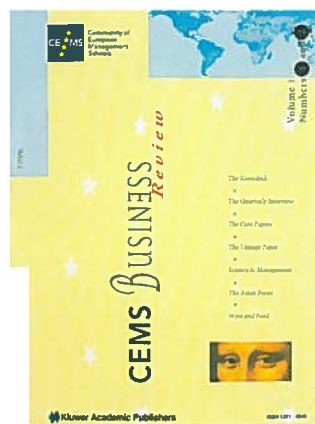
Udveksling af gæstelærere har også en høj prioritet i for søget på at fremme det akademiske samarbejde på tværs af grænserne. Mere end 30 forskere var således på gæsteforhold på en anden CEMS-institution i 1996.

Med revisionen af CEMS Curriculum i 1995 blev der åbnet mulighed for at udvikle og udbyde en ny type kurser (såkaldte SP-12-kurser) til

CEMS-studerende. Et SP-12-kursus skal udvikles i fællesskab af forskere fra tre eller flere CEMS-institutioner og udbydes på én eller flere CEMS-skoler. Lærerteamet, der har udviklet kurset, står i fællesskab for undervisningen. I 1996 blev der udbudt et kursus i "Environmental Aspects in Management", udviklet af forskere fra syv forskellige CEMS-skoler.

Stor entusiasme hos CEMS candidate-members

I 1995 blev University of Economics, Prague og the Warsaw School of Economics optaget som candidate members i CEMS - en status som Budapest University of Economics Sciences allerede havde opnået. I 1996 blev Budapest optaget som CEMS academic member, og på de to øvrige centraleuropæiske universiteter er arbejdet med at implementere CEMS Curriculum blevet fremskyndet sammen med træningen af lærerkræfterne. Adskillige forskere fra Prag har besøgt andre CEMS-institutioner - især Bocconi, Wien, Erasmus og Handelshøjskolen for at lære mere om, hvordan man strukturerer og underviser på CEMS-kurser. Prag har ud-



nævnt en række kursusudviklere, som har tilbragt kortere og længere perioder på ovennævnte CEMS-institutioner, hvorfra forskere og undervisere har bistået med råd og vejledning.

-For de forskere, der har været involveret heri, har det været en fornøjelse at se den entusiasme, som Prag og Warszawa har lagt i arbejdet. Universitæt zur Köln har været kontaktskole mellem Warszawa og de øvrige CEMS-institutioner, og Köln har deltaget aktivt i at designe og implementere CEMS-kurser i Warszawa. Da man her først for nylig har fået del i Tempusmidler, har muligheden for - som i Prag - at sende mange forskere ud ikke været tilstede. Med en fælles Tempusbevilling til Budapest, Prag og Warszawa er dette problem løst for en tid fremover, udtaler professor Hanne Hartvig Larsen, formand for Det internationale Udvalg på højskolen.

CEMS Business Review - designet til erhvervsfolk

I juni 1996 kom det første nummer af CEMS business Review (CBR) på gaden. CBR's formål er at skabe dialog mellem forskere og ledere i erhvervslivet om ledelsesforskning i Europa.

Redaktionen består af fremtrædende forskere fra hele verden, som ved sin side har en rådgivende forsamling af topledere fra førende internationale virksomheder. Derved har CEMS fået et tidsskrift, der burde kunne appellere til dagens og morgendagens ledere.

Bidragyderne til tidsskriftet, der udkommer 4 gange om året på forlaget Kluwer, kommer da også fra både institutionerne og fra erhvervslivet. Herved sikres, at forskning og praktiske erfaringer i forening bidrager til at anvisе løsninger på de mange komplekse problemer, dagens ledere - uanset sektor og branche - står over for.

I tillæg til de centrale artikler indeholder CBR hver gang en nyhedsartikel, der redigeres af Tim Dickson fra Financier Times. Denne artikel giver en kommenteret oversigt over de nyeste og mest signifikante forretningsnyheder.



AKADEMISKE MEDLEMMER:

BUDAPEST UNIVERSITY OF
ECONOMIC SCIENCES

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

ERASMUS UNIVERSITEIT,
ROTTERDAM

ESADE- ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN Y DÍRECCIÓN
DE EMPRESAS, BARCELONA

HEC- ÉCOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALES, PARIS

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS
AND BUSINESS ADMINISTRATION,
BERGEN

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

UNIVISITÀ BOCCONI, MILANO

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE
LOUVAIN, LOUVAIN LA NEUVE

UNIVERSITÄT ST. GALLEN

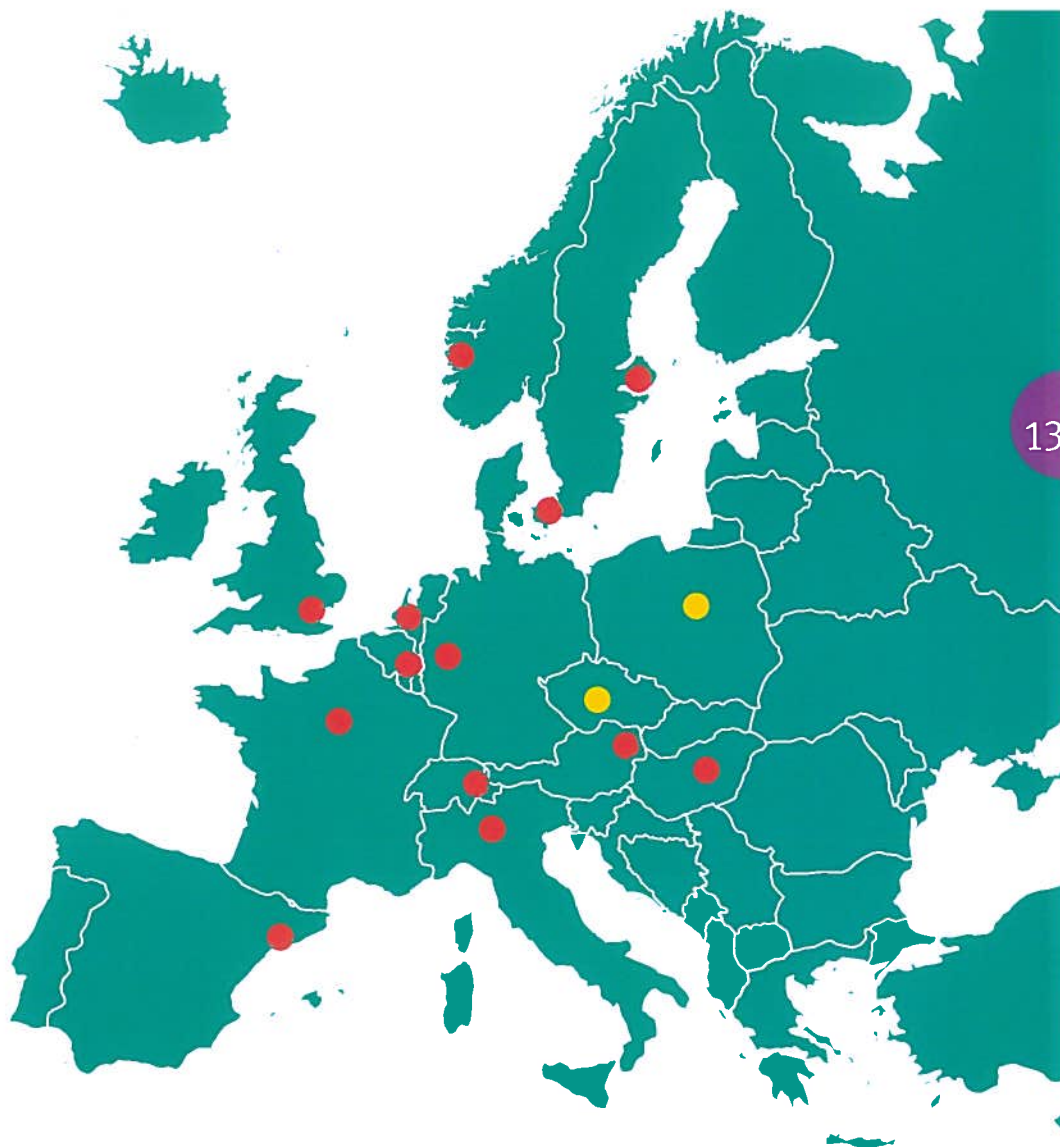
UNIVERSITÄT ZUR KÖLN

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

KANDIDATMEDLEMMER:

PRAGUE SCHOOL OF ECONOMICS

WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS



Facts om CEMS

Community of European Management Schools - CEMS - tæller i dag 13 medlemsskoler (Academic Partners), 2 associerede medlemmer samt ca. 45 virksomhedsmedlemmer (Corporate Partners). Der kan kun deltage én skole fra hvert land. Skolerne har i samarbejde med virksomhederne udviklet et fælles curriculum og et internationalt studieforløb, der afsluttes med CEMS-graden. Formålet med programmet er at sikre det europæiske erhvervsliv højt uddannede og internationalt orienterede kandidater. Handelshøjskolen har i øjeblikket ca. 75 CEMS-studerende.



ESADE's nye, smukke bygning danner rammen om et usædvanligt rigt socialt studenterliv.



CEMS-kandidat og porteføljemanager i Swiss Bank Corporation, Michael Strøbæk, var efter kun få måneders ansættelse med ved Career Forum i Barcelona for at finde nye emner til banken blandt de CEMS-studerende.



CEMS-kandidat Henriette Jørgensen har været yderst tilfreds med sit studieforløb. Hun ser dog gerne, at flere mindre virksomheder tilknyttes CEMS-samarbejdet.

ESADE lever op til de faglige og sociale forventninger, CEMS-studerende fra Handelshøjskolen medbringer hjemmefra.

De studerende tror på CEMS-idéen

I slutningen af november 1996 var ESADE i Barcelona vært for årets CEMS general-forsamling, Graduation Ceremony og Career Forum. Arrangementet tiltrak mange medarbejdere fra skoler og virksomheder, forventningsfulde kandidater og flere hundrede studerende, der ville forsøge at skaffe sig et internship i årets Career Forum.

Attraktivt studiemiljø på ESADE

Midt i deres forberedelser til Career Forum lykkedes det at indfange 3 ud af de 4 Handelshøjskolestuderende, der for tiden er på CEMS-udveksling hos ESADE, nemlig Inge Juhl Pedersen, Egil Bye og Ulrik Westring, alle cand.-merc.-studerende fra International Business - linien.

ESADE har levet op til forventningerne hjemmefra.
- Lærerne udviser respekt for undervisningen og de studerende, de er velforberejdede, og undervisningen er mere praktisk orienteret end på Handelshøjskolen, mener Egil.

- Undervisningen i mine fag har været amerikansk inspireret med cases og interaktiv læring. Det hele serveres på et højt fagligt niveau af lærere, der tydeligt har erfaringer fra konsulentarbejde fremfor forskning, supplerer Inge.

Det sociale miljø på ESADE roses fra alle sider.

- De fleste studerende bliver på

skolen efter at undervisningen slutter kl. 19.00. De spanske studerende betaler for deres studier og bor for de flestes vedkommende hjemme. Det kan være én forklaring på, at de gerne bliver på skolen og deltager i de mange aktiviteter, der tilbydes, vurderer Ulrik.

Career Forum

Også mange studerende fra Handelshøjskolen har taget turen til Barcelona fra de CEMS-skoler, hvor de for tiden er på udvekslingsophold. De vil gerne sikre sig et internship til det fortsatte studieforløb. Bla. Robert Pajor, som er højskolens første udvekslingsstuderende på Prague School of Economics.

- Jeg valgte Prag, fordi det kan være en port til Central-og Østeuropa. Der ligger mange fremtidige muligheder der, også for CEMS-kandidater. Opholdet i Prag har været uhyre lærerigt. De er ved at komme godt med, både hvad angår fagudbud, niveau og engelsksprogede kurser.

Inde ved firmaet Hiltis stand sidder en CEMS-studerende og skal overbevise rekrutteringsmedarbejderen om, at netop han er en oplagt kandidat til et internship. Det har han max. 15 minutter til.

Intervieweren er meget direkte og kontant. Han afbryder med nye spørgsmål, hvis han har hørt nok eller ikke fået de oplysninger, han har brug for. Han tester meget bevidst den studerendes stresstærskel. Samtidig forsøger han gennem sin sublimale spørgeteknik

at få afdækket en række grundholdninger til en lang række emner for at skabe sig et indtryk af, om den studerende nu er den rette person. Hilti er en internationalt orienteret virksomhed, hvor foretagsomhed og evnen til at overskue komplicerede problemer står i centrum ved siden af de rette faglige kvalifikationer.

CEMS-kandidat kikker nye emner ud

I standen hos Swiss Bank Corporation står porteføljemanager Michael Strøbæk, CEMS-kandidat fra forsommeren 1996. Banken har sendt ham herved for at informere om jobs og internships og kikke nogle muligheder ud blandt de studerende.
- Det har været en hård, men lærerig tid her i banken, hvor jeg har lært en masse om schweizisk og internationalt bankvæsen, om analyser og porteføljeadministration. Men jeg kan lære meget endnu og forventer at blive i banken i en årrække, hvorefter jeg gerne vil tilbage og arbejde i Danmark.

CEMS åbner nye døre for kandidaterne

Stort set alle de 12 kandidater fra Handelshøjskolen, der har opnået CEMS-graden i årets løb, er i Barcelona for at modtage deres CEMS-bevis. De er enige om, at de traf den rigtige beslutning for et par år siden, da de valgte CEMS-studiet. Iben Aagaard Hansen udtrykker det således:

- Forløbet har været præget af en stigende progression fagligt og udviklingsmæssigt. Kontakterne til studerende i andre lande, til skoler og virksomheder har været guld værd for os. Det giver gode muligheder nu, hvor vi skal ud og søge job. CEMS er en bedre europæisk integrationsfaktor end så mange andre tiltag.

Henriette Jørgensen lægger vægt på, at CEMS medvirker til at øge bevidstheden om ens egen kulturelle baggrund.
- Du må være meget bevidst om din egen baggrund og referenceramme, når du skal samarbejde med folk fra andre kulturer i en global virksomhed.

Henriette mener, at CEMS måske satser for meget på de store globalt orienterede virksomheder.

- Der bør sættes mere på små og mindre virksomheder i CEMS-samarbejdet. Her tænker jeg ikke kun på dem, der allerede er globale, men også på dem, der har et internationalt potentiale i sig. De mindre virksomheder er på mange måder ryggraden i det europæiske erhvervsliv. Derfor bør der gøres mere for at inddrage dem i samarbejdet.

Yderligere information:

Det Internationale Kontor

Tlf.: 3815 3006

Fax: 3815 3825

E-mail: ip.INTOFF@cbs.dk

Udlandsophold naturlig del af studieforløbet

Det internationale Kontor er den enhed, der administrerer højskolens studenterudveksling. Kontoret er også træffested for de af vore studerende, der ønsker information om udenlandske studieophold og for vore efterhånden mange udenlandske udvekslingsstuderende.

Højskolens internationaliseringsstrategi har bla. som mål at sende halvdelen af vore studerende på udveksling i udlandet i løbet af studiet. At nå dette mål kræver ikke kun, at det nødvendige antal udvekslingsaftaler er på plads. Højskolen havde ved årsskiftet indgået over mere end 200 udvekslingsaftaler (se faktaboks). Men de studerendes egen motivation er også væsentlig. Denne motivation søges styrket med mere og bedre information om studiemuligheder i udlandet. Bla. udgav Det internationale Kontor (DIK) i årets løb en informationsavis om CEMS-programmet og en lille løbeseddel med titlen "Invest et semester i din fremtid".

Flere indrejsende studerende skaber boligproblemer

Højskolen nyder i stigende omfang de udenlandske studerendes bevågenhed. I 1996 modtog den 392 udvekslingsstuderende mod 329 året før. Højskolen står i den unikke situation set med danske øjne, at den modtager flere studerende, end der sendes ud. I 1996 sendte højskolen ca. 325 studerende ud.

Det hastigt stigende antal indrejsende studerende skaber problemer med at finde egnede boliger.

-Vi kan kun sikre godt 10% en kollegiebolig, mens vi må bruge megen tid på at fremskaffe boliger til resten på det private udlejningsmarked, endda til stærkt stigende priser, udtaler sekretariatschef Robin Jensen fra DIK.

Fakta om udvekslingsaftaler

Ved udgangen af 1996 deltog Handelshøjskolen i 204 udvekslingsaftaler med udenlandske højere læreanstalter.

Fordeling på verdensdele:

Afrika:	2
Asien:	3
Australien:	8
Europa:	153
Nordamerika:	33
Sydamerika:	5

Fordeling på programmer:*

Bilaterale:	168
CEMS:	13
NOREK:	16
PIM:	20
Andre:	4

* Højskolen deltager i visse tilfælde på flere programmer på samme universitet/-business school.



Dueslaget, hvor alle højskolens udenlandske studerende har deres postrum, fungerer som fast mødested.

Stjernespændende kulturmøde i Texas

Michael Madvig, studerende på cand.merc.(dat.), var på studieophold ved University of Texas i Austin i forårssemesteret 1996. Iflg. Michael blev det en stjernespændende oplevelse på et fremragende sted, som udover et godt universitet, en teknologisk forskerpark (Austin Technology Incubator) også er hjemsted for en række af de største virksomheder inden for IT-området, bla. IBM, AMD og Motorola.

Projektsamarbejde med IT-virksomheder

Et af de fire fag, Michael Madvig fulgte på MBA-studiet, var Strategic Analysis in High Technology Industries. Her

fik han sammen med sin gruppe mulighed for at udarbejde et projekt for en virksomhed, der producerede software til styring af PC-komponenter ifm. computerproduktion. Opgaven var en analyse af, om softwareproduktet også kunne anvendes i andre brancher. I faget Project Management tog han selv kontakt til Advanced Micro Devices (AMD) direktør for at få lov at udarbejde et projekt om AMD's projektledelse inden for produktionen af mikroprocessorer.

- Det er en god erfaring som studerende at se, hvordan en række af verdens førende virksomheder inden for IT-området planlægger deres udviklingsarbejde. Det er på mange måder meget forskelligt fra danske virksomheder. Det er svært ikke at blive smittet af deres konkurrenceånd, arbejdsmoral og opti-



Michael Madvig og Carina Graversen finder, at deres studieophold i udlandet hører med til deres livs helt store oplevelser.

misme. Egenskaber, der gik igen blandt mine studiekamrater på universitetet, fortæller Michael.

Anderledes studieform

De amerikanske studerende er velforberedte og meget engagerede i undervisningen. Dette skyldes bla. - iflg. Michael - at de studerende løbende evalueres, også for deres indsats i timerne. Det giver nogle livlige timer med mange diskussioner.

- Men det mest spændende var nok deres forberedelse, når vi skulle præsentere vore projekter. Det foregik med jakke og slips og anvendelse af alskens teknologiske isenkram. De er knald-dygtige til dette, måske også fordi fremlæggelsen tæller med i karakteren. Jeg tror, man bliver motiveret for at lære mere, når man ved, at man hele tiden bliver bedømt.

De amerikanske studerendes styrke ligger i deres praktiske viden og evne til at strukturere og formidle.

- Vi europæere er bedre i det teoretisk-metodiske og er mere kritiske over for det stof, vi får præsenteret. Vores ledelses- og

motivationskultur her i Danmark er så anderledes, at de næsten ikke troede på mig, da jeg i faget forandringsledelse præsenterede Oticon som case, slutter Michael.

Italiensk kulturmøde i teori og praksis

Carina Graversen, der er BA-stud. i engelsk og italiensk på sproglinjen, var i perioden juli 1996 til februar 1997 på praktikophold i den lille by Castiglione ved Orvieto i Midtitalien efterfulgt af et semesters studier ved universitetet i Bologna.

- Det var min interesse for Italien og de muligheder, der ligger i tættere økonomisk og kulturelt samarbejde mellem os og italienerne, der gjorde, at jeg sagde ja til tilbuddet fra Leonardoprogrammet. Sådan en chance får man ikke to gange, mener Carina.

Borgmesterens højre hånd

Carina var i sit praktikophold tilknyttet Teverinakonsortiet, som via EU-midler skal vurdere lokale muligheder for at øge eksporten af fødevarer.

Hun blev ansat hos Orvieto's borgmester, som er en udførende kraft i konsortiet.

- Jeg udførte selvfølgelig en del oversættelsesopgaver til og fra engelsk. Både skriftlige opgaver og tolkeopgaver, når fremmede delegationer fra fx venskabsbyer kom på besøg. Desuden deltog jeg i byrådsmøder og planlægningsmøder i byens administration.

Anderledes undervisningsformer

Universitetet i Bologna er et af verdens ældste og med sine 90.000 studerende et af Italiens største.

Det sætter sit præg på en by med godt 500.000 indbyggere. Biblioteker, boglader, cafeer mv. og kulturtilbud findes i store mængder som en ring om Zambonigaden, hvor de fleste af universitetets bygninger findes.

Det meste af undervisningen foregår som forelæsninger med mange hundrede studerende, hvor læreren vha. overheadtransparenter gennemgår pensum. Kun en mindre del af undervisningen foregår som seminarer, hvor der er op til 60 studerende til stede.

- Det kan være svært at få kontakt med lærerne under disse forhold. De har ganske vist et par timers træffetid hver uge, men her er køen ofte lang, siger Carina. Selvom undervisningsformerne er anderledes end dem, hun kender, nærer hun dyb respekt for lærernes faglige kunnen.

- De er utroligt dygtige og ved næsten alt om deres fagområde. Men de studerendes studiekul-

tur bliver under disse forhold meget præget af fokus på pensum med en del udenadslære. En tradition, de har taget med sig fra gymnasiet. Vi har jo lært at være kritiske og analyserende og kan selv opstille problemområderne.

Også eksamenformen er andelede. Carina gik op i marketing, som hun bestod. - De har ikke censorer, men der skal være et vidne til stede under eksaminationen. Du bliver især testet for din viden inden for emnet. Det kræver en omhyggelig gennemlæsning af pensum. Derimod blev jeg ikke afkrævet de store analyser, der kunne sætte min grundviden i større perspektiv.

Kontakt skaber studenterjobs

Carina har både familie og mange kontakter i Italien. Det blev derfor til mange besøg under de 7 måneder. Men dertil kommer, at hun gennem sine kontakter har været i stand til at arrangere jobrejser i form af sommerferieophold for studerende her på højskolen. De bliver ansat på campingpladser som tjenere eller i receptionen. I år skal nogle af dem også aktivere gæsterne med forskellige kultur- og underholdningstilbud.

Yderligere information:

Det internationale kontor

Tlf: 3815 3006

Fax: 3815 3825

E-mail: rj.INTOFF@cbs.dk

PIM- en platform for studenterudveksling

PIM (Program in International Management) har udviklet sig til platform for nye udvekslingsinitiativer, der åbner nye geografiske muligheder for økonomistuderende på kandidatuddannelserne.

Kvalitetssikring hjørnesten i PIM's strategiplan

Det væsentligste resultat af årets PIM-møde, der denne gang blev afholdt hos University of British Columbia, Vancouver, blev vedtagelsen af en strategisk plan for PIM. Betingelserne for at blive optaget som PIM-medlem er nu blevet særdeles høje. Der stilles større krav til kvalitetsniveauet inden for forskning og uddannelse samt særlige krav til den geografiske og sproglige spredning, hvad angår udvekslingsaktiviteterne. Institutioner, der ønsker PIM-medlemsskab, og som iøvrigt opfylder kvalitetskravene, skal forud for optagelse kunne dokumentere vilje og evne til at udveksle studerende med nuværende PIM-medlemmer. Der stilles her endda særlige geografiske og sprogmæssige krav.

En anden væsentlig del af PIMs strategiplan omhandler globaliseringen, hvor PIM-medlemmerne i fællesskab vil arbejde for at udvide medlemskredsen i Latinamerika, Sydøstasien og Australien. Hvad angår Østeuropa, blev CEMS-institutionerne bedt om at bistå CEMS-candidate members med kvalitetsudvikling og anden forberedelse, således at de senere kan optages i PIM. Handelshøjskolen har i den sammenhæng påta-

get sig at være mentor for University of Economics i Prag.

ALFA-RELEAN programmet

En række PIM-medlemmer har taget initiativ til et tættere samarbejde mellem europæiske og latinamerikanske institutioner. Samarbejdet omfatter et fælles studenterudvekslingsprogram ALFA (América Latina Formación Académica Programme) og netværket har navnet RELEAN. Flg. institutioner deltager i netværket: Handelshøjskolen i København, Danmark; Erasmus Universiteit Rotterdam, Holland; ESADE, Barcelona, Spanien; HEC, Paris, Frankrig; Handelshögskolan i Stockholm, Sverige; Università commerciale Luigi Bocconi, Milano, Italien; Université Catholique de Louvain, Belgien; Wirtschaftsuniversität Wien, Østrig; ITAM, Mexico; ESAN, Lima, Peru; EAFIT, Medellín, Colombia; Universidad de Chile, Chile; UADE, Buenos Aires, Argentina; Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasilien og IESA, Caracas, Venezuela. Hvor alle de europæiske medlemmer i netværket er PIM-medlemmer, gælder det ind til videre kun for Fundacao Getulio Vargas fra Brasilien. Netværket forbereder i øjeblikket en ansøgning til EU om Student-mobility-grants og en yderligere cementering af samarbejdet forventes op til næste PIM-møde - det 24. årlige møde - hvor Fundacao Getulio Vargas er vært.



University of British Columbia i Vancouver var vært for PIM-mødet i 1996, hvor den nye strategiplan blev vedtaget.

Community of PIM Pan American Schools (COPPAS)

På initiativ af New York University, Stern School of Business har CEMS-institutionerne og COPPAS udviklet et European Management Studies Certificate til amerikanske studerende, som ønsker at føje europæiske kompetencer til deres uddannelse. For at opnå certifikatet skal den studerende tilbringe to semestre i Europa på to forskellige CEMS-institutioner. Undervisningsproget i det ene semester må ikke være engelsk. Sprogfærdigheder skal afprøves, og en del af det undervisningsmæssige indhold skal være specifikt europæisk. Endelig skal den studerende gennemføre et internship på mindst ti uger i Europa.

COPPAS har følgende medlemmer:

Duke University, North Carolina; Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasilien; McGill University, Montreal, Canada; New York University (Stern), New York; University of British Columbia, Vancouver, Canada; University of California (Hass), Berkeley; University of Chicago; University of Michigan, Ann Arbor og University of Western Ontario, Canada.

Alle COPPAS-medlemmer og europæiske samarbejdspartnere er PIM-medlemmer.

Nye studentergrupper med i udvekslingssamarbejdet

Ifm. strategidrøftelserne har flere medlemmer vist interesse for at udvide samarbejdet til helt nye områder. Der er interesse for at udvide udvekslingen til også at omfatte grunduddannelserne og ph.d.-studerende. -Handelshøjskolen og flere andre PIM-medlemmer foretager på bilateral basis i dag allerede udveksling af "undergraduates" (HA'ere), og vi arbejder i tråd med højskolens internationaliseringsstrategi på at øge antallet af udvekslingspladser til HA-studerende. Den stigende interesse herfor blandt PIM-medlemmer er derfor meget glædelig, udtaler Hanne Hartvig Larsen.

Yderligere information:

Det internationale Kontor
Tlf.: 3815 3006
Fax: 3815 3825
E-mail: rj.INTOFF@cbs.dk

Medlemmer af PIM-samarbejdet

Nord- og Sydamerika

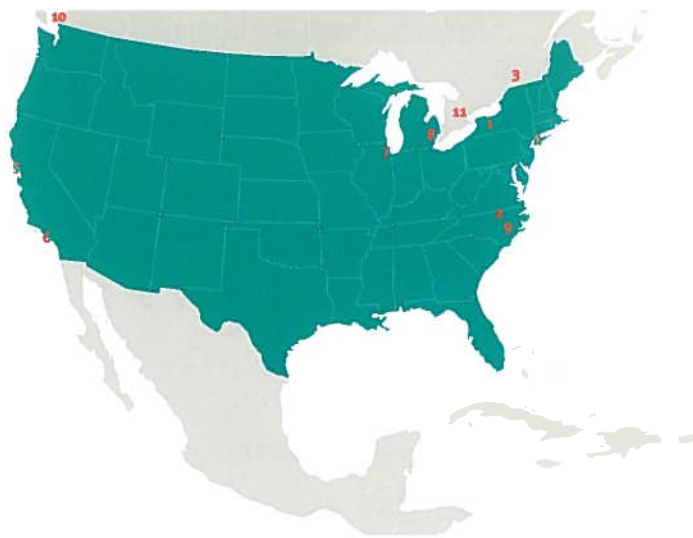
- 1 - CORNELL UNIVERSITY, ITHACA, NEW YORK,
- 2 - DUKE UNIVERSITY, THE FUQUA SCHOOL OF BUSINESS, DURHAM, NORTH CAROLINA,
- 3 - MCGILL UNIVERSITY, MONTREAL, CANADA
- 4 - NEW YORK UNIVERSITY, STERN SCHOOL OF BUSINESS, NEW YORK,
- 5 - UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY, HASS SCHOOL OF BUSINESS, CALIFORNIA,
- 6 - UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES, CALIFORNIA,
- 7 - UNIVERSITY OF CHICAGO, ILLINOIS, USA
- 8 - UNIVERSITY OF MICHIGAN, ANN ARBOR, MICHIGAN, USA
- 9 - UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA, CHAPEL HILL, NORTH CAROLINA, USA
- 10 - UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA, VANCOUVER, CANADA
- 11 - WESTERN BUSINESS SCHOOL, ONTARIO, CANADA
- 12 - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, SÃO PAULO, BRASIL.

Europa

- 1 - COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, COPENHAGEN, DENMARK
- 2 - ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES, PARIS, FRANKRIG
- 3 - ERASMUS UNIVERSITEIT, ROTTERDAM, HOLLAND
- 4 - ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA, BARCELONA, SPANEN
- 5 - UNIVERSITÄT ST. GALLEN, ST. GALLEN, SCHWEITZ
- 6 - NORGES HANDELSHØYSKOLE, BERGEN, NORGE
- 7 - STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS, STOCKHOLM, SVERIGE
- 8 - UMIST, MANCHESTER, STORBRITANNIEN
- 9 - UNIVERSITA COMMERCIALE LUIGI BOCCONI, MILANO, ITALIEN
- 10 - UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, LOUVAIN-LA-NEUVE, BELGIEN
- 11 - UNIVERSITÄT ZU KÖLN, KÖLN, TYSKLAND
- 12 - WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN, WIEN, ØSTRIG.

Australien

- 1 - MELBOURNE BUSINESS SCHOOL, MELBOURNE, AUSTRALIEN
- 2 - UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES, SYDNEY, AUSTRALIEN.



PIM-gæster / observer-institutioner:

ASIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT, MAKATI CITY, PHILIPPINES; BUDAPEST UNIVERSITY OF ECONOMIC SCIENCES, BUDAPEST, HUNGARY; CEMS, JOUY-EN-JOSAS, FRANCE; HONG KONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, KOWLOON, HONG KONG; INDIANA UNIVERSITY, BLOOMINGTON, USA; INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MEXICO ITAM, MEXICO; EGADE-ITESM, MONTERREY, MEXICO; PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE, SANTIAGO, CHILE; TEL AVIV UNIVERSITY, TEL AVIV, ISRAEL; UNIVERSITY OF CAPE TOWN, SOUTH AFRICA; UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE, CZECH REPUBLIC; UNIVERSITY OF WARWICK, COVENTRY, UNITED KINGDOM; UNIVERSITY OF WITWATERSRAND, JOHANNESBURG, SOUTH AFRICA; WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS, WARSZAWA, POLAND.



Øresundsregionen som højskolens hjemmebane

Et centralt element i Handelshøjskolens strategiplan er fortsat udvikling af samarbejdsmulighederne på tværs af Øresund for at skabe nye strategiske alliancer.

Øresundsregionen betragtes af eksperter som et af de stærkeste vidensbaserede områder i Europa. Handels-højskolen investerer derfor mange ressourcer i at styrke de synergimuligheder, regionen rummer for at blive et internationalt kraftcenter inden for forskning og uddannelse. Højskolen er en centralt placeret dansk aktør i det samarbejde, der finder sted med bla. Ekonomihögskolan ved Lunds universitet, Management Institute in Lund (MiL), Sydsvenska Handelskammaren, Malmö kommune, den kommende Malmö Högskola og Øresundskomiteen. EU har udpeget Øresundsregionen som et Interreg II-område i perioden 1994-99, hvilket giver samarbejdspartnerne nye muligheder for at søge økonomisk støtte til aktiviteter, der kan fremme den regionale udvikling og integration.

Fra idé til handling

1996 vil blive husket som året, hvor flere års tilløb til et mere konkret samarbejde mellem Handelshøjskolen og institutioner i Skåne for alvor blev løftet fra idé- og tankestatiet til konkrete handlingsplaner.

Højskolens samarbejde med Skånesiden foregår på flere niveauer lige fra tosidede

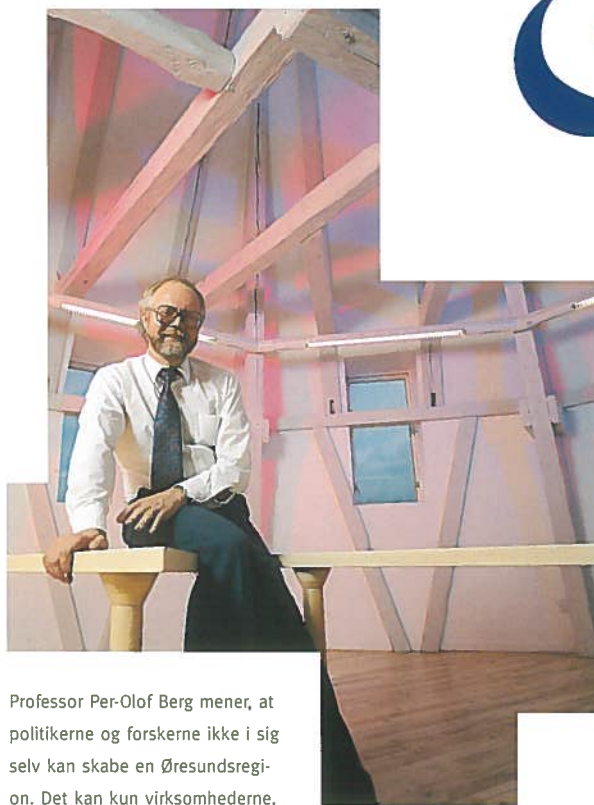
aftaler, over netværk til deltagelse gennem større, mere formelle paraplyorganisationer som Samarbejdskomiteen for Universiteter i Lund og København (SULK) og Øresundskomiteen.

- *Samarbejdet om forsknings- og uddannelsesaktiviteter i Øresundsregionen rummer uhyre interessante perspektiver for regionen. Øresundsområdet har udviklet en høj kompetence inden for en lang række områder, hvor Handelshøjskolen kan bidrage konstruktivt til en udvikling, der for alvor kan placere regionen på det europæiske forsknings- og uddannelseskort, udtaler rektor Finn Junge-Jensen.*

SAMS- en fast akademisk forbindelse over Øresund

Siden grundlæggelsen i 1992 har SAMS (Scandinavian Academy of Management Studies) spillet en væsentlig rolle i arbejdet på at styrke forskningsbåndene over Sundet. SAMS har sæde i København, hvor en række forskere fra Handelshøjskolen og Ekonomihögskolan ved Lunds universitet på skift arbejder med regionale problemstillinger. Indsatsområderne findes især inden for regionale industristrategier, organisation, non-profit ledelse og strategisk udvikling.

- *SAMS er i dag mere end et*



Professor Per-Olof Berg mener, at politikerne og forskerne ikke i sig selv kan skabe en Øresundsregion. Det kan kun virksomhederne, og kun, hvis de får de rigtige betingelser.

center, hvor der forskes i regionale anliggender med udgangspunkt i Øresundsområdet.

Centret har nu mange interessenter, som har indflydelse på udviklingen i området. Stadig flere regionale fællesprojekter, hvor vidensudvikling samles, forankres på SAMS, udtaler direktøren, professor P.O. Berg. Han fremhæver dog, at det er for tidligt at tale om Øresundsområdet som en region.

- *Regionen kan man ikke tale sig til. Selvom politisk og forskningsmæssigt samarbejde over Øresund kan være med til at løbe en regional udvikling i gang, så er det virksomhedernes handlinger, der skal skabe en rigtig region. Vi kan hjælpe dem med at finde et realistisk grundlag at agere på.*

P.O. Berg vurderer, at SAMS

I bogen "Broen i vore hoveder" fra serien "Spejlkabinettet" dommer forskere fra Det erhvervsøkonomiske Fakultet de danske politikere for nøl. En bro alene skaber intet regionalt samfund. De danske politikere må træffe de nødvendige beslutninger, hvis man ønsker at skabe mulighed for en udvikling på tværs af Øresundsregionen. Iflg. forskerne må politikerne bla. gøre det gratis at benytte broen og uddelegere kompetence og beslutningsret til de interessenter, der forsøger at få skabt en regional udvikling.





Ekon.dr. Hans Cavalli-Björkmann, formand for det sydsvenske handelskammer, er en af hovedarkitekterne bag forsøget på at etablere en Øresundsregion. Senest som medforfatter af det såkaldte Skåne Manifest, der indeholder beskrivelser af Skånes erhvervspotentiale og forslag til arbejdsdelinger i Øresundsområdet.



Ekonomihögskolan ved Lunds universitet er en af Handelshøjskolens samarbejdspartnere i arbejdet med at skabe forsknings- og uddannelsesmæssig dynamik i Øresundsområdet.

pga. sin kompetence også vil kunne bidrage til den fortsatte udvikling i hele Østersøområdet. - Vi vil derfor forsøge at skaffe os et bedre fodfæste i det baltiske rum og i Østersøområdet som sådan.

MPA i Øresundsregionen

Der foregår pt. et større udviklingsprojekt med Lunds universitet, Ekonomihögskolan, om en fælles MPA-uddannelse. Udgangspunktet for planerne er Handelshøjskolens MPA, som skal udvikles til en særlig Øresundsvariant med et markant skandinavisk og sandsynligvis også europæisk islæt.

- Der er tale om et unikt koncept, som bestemt vil påkalde sig stor opmærksomhed rundt om i Norden og Europa. Vi har gennem vort samarbejde med andre universiteter i Europa konstateret en stor interesse for vores MPA-uddannelse med dens særlige fokus på action-learning og tværfaglig integration med udgangspunkt i de særlige skandinaviske ledelsesmodeller, udtaler MPA's studieleder, lektor Jens Gunst. Han fremhæver, at det pt. er for tidligt at udtale sig nærmere om planerne, da den endelige udformning af uddannelsen vil afhænge af, hvorvidt perspektivet bliver lagt på en særlig regional eller en mere europæisk synsvinkel.

Øresundsregionens Lederakademi

Sammen med MiL (Management Institute in Lund), som er et selvstændigt forskningsinstitut med Lennart Rolin som leder, er højskolen i færd med at lægge sidste hånd på et ambitiøst uddannelsesprojekt. Projektet skal fremme integrationen i Øresundsområdet ved at styrke lederudviklingen for ledere fra en række offentlige myndigheder.

Igangsættelsen af projektet afventer svar på en bevillingsansøgning til EU's Interreg-midler. Hvis der gives grønt lys, kan Lederakademiet igangsættes i begyndelsen af 1998.

Broen i vore hoveder

Identitet og vækst
i Øresundsområdet

Hensigten er at tilbyde en lederuddannelse på 40 dage fordelt over ca. 8 måneder med 20 deltagere fra hver side af Sundet. Deltagerne forventes at komme fra bla. arbejdsformidlingen, told- og skattemyndigheder, miljømyndigheder, amterne, højere læreanstalter, hospitalssområdet, medierne og post- og telemyndighederne. Der sættes på yngre ledere med 5-10 års erhvervs erfaring og en solid uddannelsesmæssige baggrund svarende til akademisk niveau.

- *Der bliver tale om et meget progressivt forløb baseret på action-learningkonceptet. Grupperne bliver sammensat af svenske og danskere inden for samme område, fx toldvæsenet, således at deltagerne kan lære af hinanden og forstå hinandens vilkår. Grupperne skal udarbejde et antal fællesprojekter, der tager udgangspunkt i regionale problemstillinger for at styrke integrationsidéen,* udtaler Hans-Henrik Hansen, der koordinerer projektet fra højskolens side.

Ny nabo i Malmø

Efter at den svenske Riksdag har godkendt planerne for oprettelse af en ny högskola i Malmø, har Handelshøjskolen fået en ny mulig samarbejdspartner til at løfte arbejdet med at udvikle uddannelses- og forskningskompetencen i Øresundsregionen.

Koncept bygget på tværfaglighed

Den nye högskola vil blive opbygget på en helt anden måde end de øvrige svenske universiteter, da den bygges op om en række "schools", der skal arbejde tværfagligt. Blandt disse "schools" påkalder især skolen for Teknologi og Økonomi og skolen for Kunst og kommunikation sig Handelshøjskolens opmærksomhed.

Første etape af det nye universitetsbyggeri skal være klar, når den nye Øresundsbro åbner i år 2000. Fra svensk side lægges der op til, at Högskolan bliver en aktiv del af et skånsk-dansk samarbejde med en videre forgrening ned i Europa. Symbolsk placeres bygningerne i Malmø bys havneområde, som er porten til Sjælland og det øvrige Europa.

For Handelshøjskolens rektor, Finn Junge-Jensen, hersker der ingen tvivl om, at videnspotentiallet i Øresundsområdet vil få et løft med etableringen af den nye högskola. - *Vi ser frem til et tæt og konstruktivt samarbejde med den nye högskola. Emnerne vil naturligt være ledelse og økonomi ifm. teknologi, design, kulturforskelle og fremmedsprog.*

Nyt uddannelseskoncept

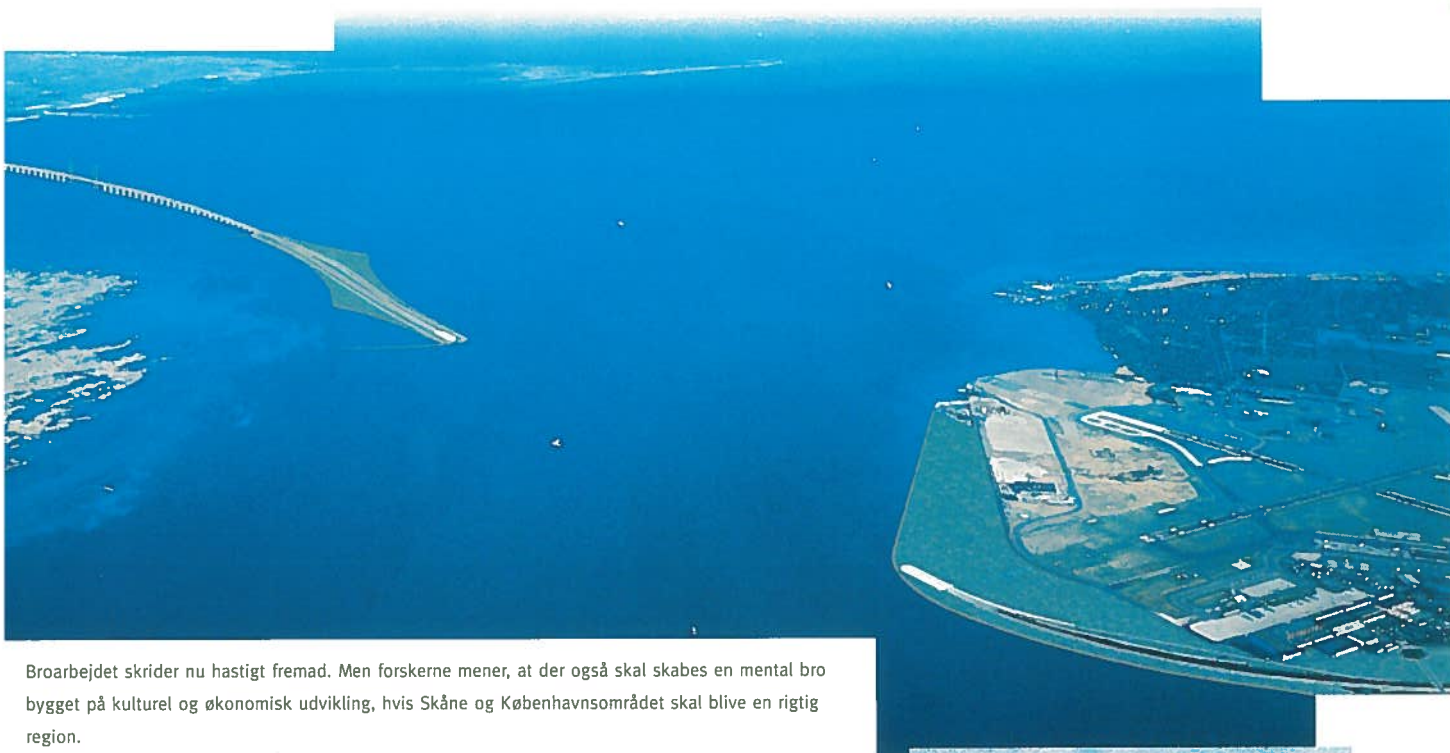
For Jan Annerstedt fra Teknologisk og Økonomiskolen ved Malmø Högskola er placeringen i Malmø et tegn på, at den svenske regering har erkendt behovet for at tilpasse uddannelses- og forskningsområdet til en kommende erhvervsstruktur med flere videnstunge virksomheder.

- *En del af uddannelserne på den nye högskola vil få et markant højteknologisk islæt med en profil rettet mod små og mellemstore virksomheder, der sætter på det regionale marked eller selve verdensmarkedet. Men også servicesektoren er interessant som et voksende eksportområde.*

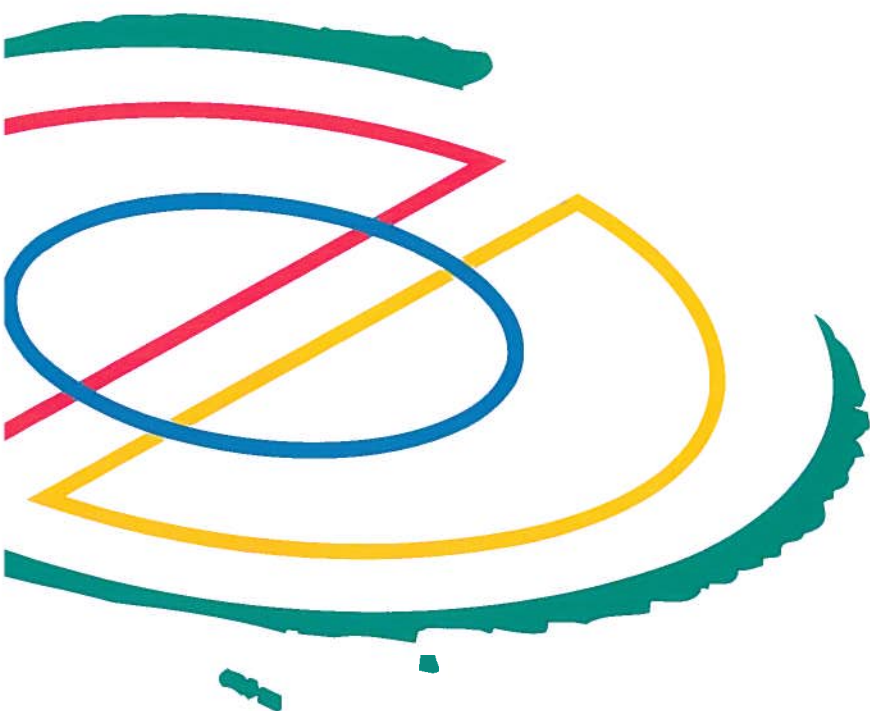
I undervisningen vil der ud over tværfaglighed blive lagt stor vægt på anvendelse af IT i bla. interaktiv undervisning og fremmedsprog. Engelsk vil blive undervisningssprog på en række fag, og lærerne skal i et vist omfang rekrutteres internationalt.

- *Uddannelserne vil blive på et internationalt niveau, således at kandidaterne kan søge jobs i både Skandinavien og i andre dele af verden,* understreger Jan Annerstedt. Han fremhæver også, at man pædagogisk vil gå nye veje med projekt- og caseundervisning som vigtige elementer.





Broarbejdet skrider nu hastigt fremad. Men forskerne mener, at der også skal skabes en mental bro bygget på kulturel og økonomisk udvikling, hvis Skåne og Københavnsområdet skal blive en rigtig region.



MBA: Lederudvikling på toppen

Professor Per Jenster vurderer, at strategiprojekterne repræsenterer en betydelig merindtjening i virksomhederne.

Siden lanceringen i april 1993 af den første danske MBA-uddannelse er det lykkedes Handelshøjskolen at skabe en uddannelse på et højt, internationalt niveau. Det konstaterer to internationale undervisere med erfaring fra højt estimerede MBA-uddannelser i USA og Europa.

- Handelshøjskolen har haft held med at udvikle en MBA-uddannelse, som kan måle sig med de bedste. Nogle af deltagerne strategiske projekter er bedre end de bedste, jeg har set hos IMD og på Harvard, siger Per Jenster, danskfødt gæsteprofessor med 15 års erfaring som gæsteprofessor ved Harvard Business School og professor ved henholdsvis University of Virginia og IMD i Lausanne.

Strategiprojekter guld værd

Per Jenster har hovedansvaret for arbejdet med de strategiske projekter, som udgør en fjerdedel af det toårige program. Her arbejder deltagerne først med industri- og brancheanalyser inden for deres egen branche, dernæst med analyse af deres egen virksomhed. I tredje fase identificerer de et væsentligt strategisk problem og fremlægger en løsning, som de i fjerde fase beskriver i en præcis handlingsplan.

- Hver deltager får på denne måde en strategisk plan for deres egen virksomhed når de er færdige, samtidig med at de har været med til at arbejde med problemerne for de øvrige deltagere i deres gruppe på 5-6 personer. Deltagerne har alle et

lederansvar. Derfor kan mange af planerne føres ud i livet. På det sidste hold regnede vi ud, at strategiprojekterne til sammen repræsenterer en merindtjening i virksomhederne på mange mio. kr., hvis de realiseres med held, fortæller Per Jenster.

En særlig form for pædagogik

Per Jenster ser MBA Programmet som en form for fornyelse af Handelshøjskolens traditionelle udbud. De øvrige af højskolens studier uddanner specialister, som er utroligt gode til at analysere inden for deres felt. MBA Programmet samler derimod alle trådene og træner deltagerne i at forstå virksomheden som en helhed.

I tilrettelæggelsen af MBA Programmet er der derfor lagt lige så stor vægt på pædagogikken som på det faglige indhold. Processerne i samspillet mellem deltagerne indbyrdes, virksomhederne og underviserne får en særlig vægt, fordi deltagerne alle har en forudgående teoretisk uddannelse og adskillige års ledererfaring. Det betyder at der på holdet er repræsenteret flere hundrede års ledererfaring, som udnyttes i undervisningssituationer og i projektarbejdet.

En betydningsfuld udvikling

Amerikaneren Heather Hazard anser MBA Programmet for overordentlig vigtigt, både for Handelshøjskolen og for Danmark. Hun har arbejdet med international forhandlingsteknik og konkurrenceøkonomi

Dir. René Sidor finder, at strategiprojektet er hele MBA-uddannelsen værd.



Administrerende direktør i Novo Nordisk, Mads Øvlisen, er fadder for MBA-holdet fra 1996.

mi ved Harvard Business School og MIT's Sloan School of Management og er anerkendt som ekspert i internationale handelskonflikter. Hun er nu fast tilknyttet Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse. I MBA Programmet tager hun sig især af fagområdet international forhandlingsteknik.

Når Heather Hazard anser programmet for vigtigt for dansk erhvervsliv skyldes det en udvikling, som har skabt et større behov for iværksættere. Større virksomheder udliciterer dele af deres aktiviteter og vil i mange tilfælde gerne se tidligere ansatte i rollen som leverandører. Og i mindre virksomheder er der et behov for ejere/ledere med en generel lederuddannelse som sup-

plerer den faglige kompetence og specialistuddannelserne.

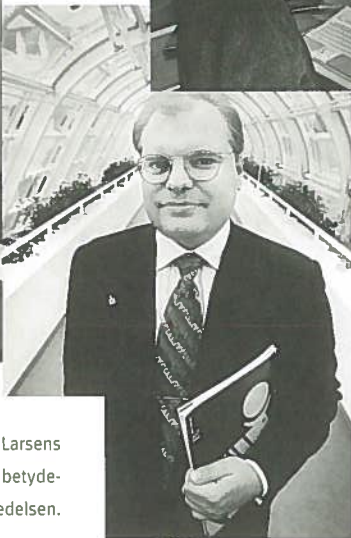
- Det er en uddannelse som, selv om den ikke er dyr, dog koster mange penge, der som regel betales af virksomhederne. Det betyder, at virksomhederne har gjort sig grundige overvejelser om, hvem de vil have som deltagere.

Strategiprojektet hele studiet værd

Direktør René Sidor fra Dantransport afsluttede sit MBA-studium i december 1996. Han har været yderst tilfreds med studiet, ikke mindst procesforløbet ved det afsluttede strategiprojekt, som han fandt var hele studiet værd. - Det afsluttende strategiprojekt, hvor du for alvor skal



Funktionschef Lars Larsen
strategiprojekt gav betyde-
ligt input til ledelsen.



Lektor Heather Hazard
anser MBA som et vigtigt
tilbud til både store og
små virksomheder.

anvende den indlærte teori, er et intensivt forløb, hvor du arbejder under ekstreme forhold. Du vil her gerne yde dit bedste, ikke kun for bedømmelsens skyld, men også fordi man med et godt projekt kan betale lidt tilbage til virksomheden.

Feed-back afgørende for et godt resultat

Strategiprojektet udarbejdes i grupper, hvor hver deltager bidrager med viden og erfaringer. Men projektet er alligevel den enkelte deltagers helt eget, for det tager udgangspunkt i en problemstilling fra deltagerens egen virksomhed. Deltagerne skal gennem projektet dokumentere, at de virkelig forstår sig på strategi - lige fra fx en brancheanalyse til en virksomhedsanalyse.

René Sidors projekt var en analyse af Dantransports muligheder på andre markeder end det danske, hvor firmaet er markedsleder.
- *Vores branche er inde i en enorm udvikling for tiden, som stiller krav til ikke mindst kvaliteten af markedsanalyserne. På et møde i februar 1997 kunne jeg præsentere min analyse*

med forslag til handlingsplaner for vores administrerende direktør, bestyrelsesformanden samt en repræsentant fra moderselskabet, FLS. De fandt mit arbejde interessant, ikke mindst de forslag, jeg fremlagde om vore muligheder på andre markeder. Derfor fortsætter projektet som basis i den videre beslutningsproces. Også i det daglige arbejde anvendes min analyse som inspirationskilde og opslagsværk af andre medarbejdere.

Strategiprojekt gav væsentlige input til ledelsen

MBA'eren Lars Larsen arbejder som funktionschef i Novo Nordisk Corporate Finance afdeling med direktør Jesper Ovesen som chef. Hans strategiprojekt bestod i en analyse af Novo Nordisks muligheder på det enorme kinesiske marked.

- *En international virksomhed som vores står altid over for betydningsfulde strategiske valg. Jeg aftalte med Jesper Ovesen og viceadm. dir. Kurt Anker Nielsen, at jeg sammen med MBA-kollega, biokemiker Marianne Weile skulle udarbejde et praktisk orienteret projekt om vore investeringer og frem-*

tidige muligheder i Kina, både inden for Health Care og Enzymområdet. Projektet skulle indgå i ledelsens revurdering af vore investeringer, siger Lars Larsen.

Efter afslutningen af MBA-studiet samlede Lars Larsen projektet op og præsenterede det for ledelsen, der kunne anvende det som inspiration ifm. forberedelsen af en rejse til Kina.

- *Det er min vurdering, at man i ledelsen har kunnet anvende min strategiske analyse, herunder forslag og overvejelser i arbejdet på en revurdering af vor strategi i Kina.*

Jesper Ovesen er enig.
- *Det har været en fordel at få set på vore investeringer i Kina med nye øjne. Lars' rapport indeholder mange fornuftige iagttagelser, der vil kunne tages frem, når vi med passende mellemrum revurderer vor strategi. Han har virkelig forstået at udfordre de tidligere udarbejdede forudsætninger gennem sine analyser. Vi har normalt ry for at være ret talfixerede. Derfor er vi utroligt glade for denne rapport, som sætter tallene i et overordnet strategisk perspektiv. Den er god ledelsesinformation.*

MBA giver helhedssyn

Både René Sidor og Lars Larsen har været tilfredse med forløbet på MBA Programmet. De fremhæver især, at MBA giver helhedssyn på tingene. Netop overblikket er noget, de kan bidrage med i deres virksomheder. MBA-studiet har også gjort dem mere pro-

cesorienterede og analytiske i det daglige arbejde. Det giver gevinst for dem selv og deres virksomheder.

MBA Programmet i 1996

25

Den 14. december 1996 dimitteredes MBA Programets anden årgang med 31 deltagere. Adm.dir. Mads Øvlisen fra Novo Nordisk A/S overrakte som holdets fadder sammen med rektor Finn Junge-Jensen diplomer ved translokationsfestligheden.

MBA Programmet oplever fortsat en øget stigning i antallet af kvalificerede ansøgere. Tredje årgang, der startede deres MBA-uddannelse i januar 1996, har 37 deltagere fra et bredt udsnit af virksomheder og brancher i dansk erhvervsliv.

1996 blev også året, hvor MBA Programmets igangsætter, Laurids Hedaa, trak sig som Program Director for at vende tilbage til forskningen. Hans efterfølger blev cand.-merc. Hans-Henrik Hansen MBA. Han vil i årene fremover virke for en yderligere udbygning af programmets internationale relationer og netværk af danske og internationale virksomheder og MBA Programmets øvrige samarbejdspartnere.

Yderligere information:

MBA Programmet

Tlf: 3815 3009
Fax: 3815 3010
E-mail: mba@cbs.dk

MPA-koncept foran europæisk gennembrud

MPA-konceptet har vakt international interesse som en spændende, helt ny måde at videreuddanne ledere fra især den offentlige sektor og organisationer. Interessen gælder både MPA's særlige tværfaglige, projektorienterede koncept og den specielt udviklede pædagogik, der tager udgangspunkt i deltagernes erfaringer.

Obligatorisk sommerskole

MPA-ledelsen har nu afsluttet forhandlingerne med South Bank University i London, Bocconi University i Milano og Erasmus University i Rotterdam om etablering af en sommerskole som en obligatorisk del af samarbejdspartneres MPA-programmer. Værtsskabet skal gå på skift mellem parterne for at udnytte de enkelte universiteters stærke sider. Samtidig sikres også en fast forankring af den grundlæggende idé om, at se de nationale udviklingsperspektiver i en større europæisk sammenhæng. Den næste sommerskole afholdes i Triest i 1997 med Bocconi som vært.

Fælles europæisk MPA næste skridt

Styregruppen for MPA er i samarbejde med partnerne fra sommerskolen og en række andre europæiske universiteter i færd med at videreudvikle sommerskoleidéen til en egentlig European Master of Public Administration (EMPA). Man har ansøgt EU om midler til at udvikle dette

fællesprogram. Der arbejdes på at udbyde et internationalt koncept, hvor det skal være muligt at gennemføre studielede af fx 1/2 års varighed i et andet land og så få fagene meritoverført. *-Fra højskolens side kan vi i første omgang tilbyde udenlandske studerende at deltage på vore valgfag. Jeg vurderer, at der vil være en stor interesse for et koncept som EMPA, hvilket bla. den store interesse for sommerskolerne dokumenterer,* siger studieleder, lektor Jens Gunst fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

MPA som systemeksport

MPA-idéen er blevet solgt til Norge. To distrikthøjskoler, Høgskolerne i Nord- og Sør-Trøndelag og Norges Teknisk-Naturvidenskabelige universitet i Trondhjem kan fra efteråret 1997 tilbyde MPA-uddannelsen, som der er stor interesse for i denne del af Norge. Den norske variant er stort set identisk med Handelshøjskolens og bygger på de samme faglige og pædagogiske koncepter. Nordmændene satser på de samme målgrupper blandt offentlige ledere og ledere fra organisationer som her i Danmark. Det er dog kun det første studieår, der gennemføres - som internat - i Norge. Handelshøjskolen har ansvaret for det meste af 2. studieår, herunder afhandlingsdelen og selve eksamen. *- Vi er meget glade for denne aftale, som vi tror, nordmændene kan få stort udbytte af. Den er et godt eksempel på den systemeksport, som bla. danske politikere efterlyser,* mener Jens Gunst.

Et eksempel på et lignende samarbejde er projektet om udvikling af en MPA-uddannelse ved universitetet i Krakow i Polen. I projektet satses på udveksling af lærere og studerende. Fx skal polske studerende opholde sig 1/2 år på Handelshøjskolen og deltage i undervisningen i de udbudte valgfrie fag, hvor der undervises på engelsk. Udenrigsministeriet har bevilget støtte til dette projekt. *- Mest perspektiv er der måske i det samarbejde, vi har med Lunds universitet om etablering af en executive MPA, der geografisk skal placeres ved den nye højskola i Malmø. Hovedvægten i denne variant af MPA lægges på regionale, nordiske og europæiske forhold,* udtaler Jens Gunst.

Voksenpædagogik - en forskningsmæssig udfordring

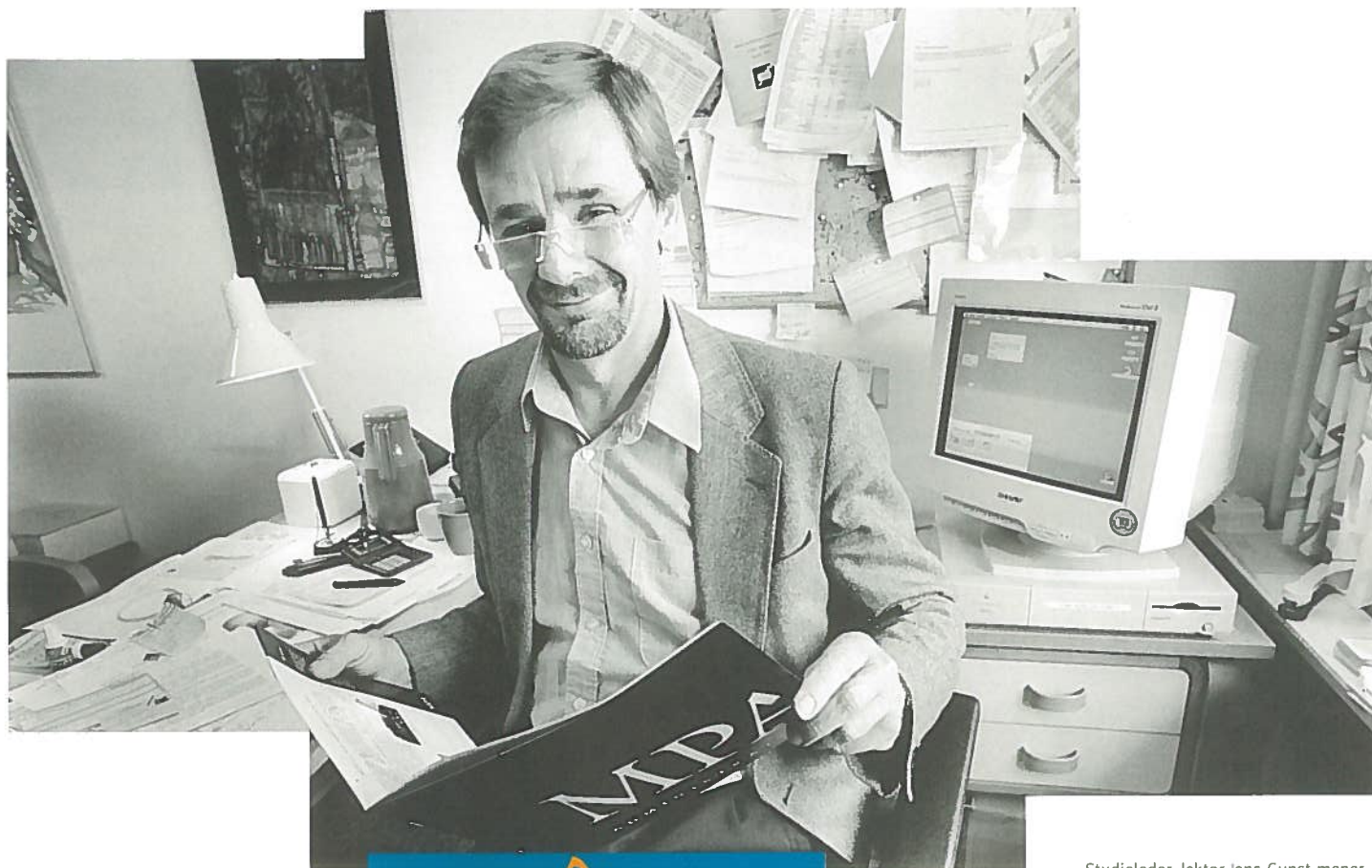
En af de væsentlige erfaringer fra MPA-programmet er, at det at undervise voksne med en god uddannelsesbaggrund og mange års erfaring på arbejdsmarkedet stiller helt andre krav til den pædagogiske tilrettelæggelse af studiet. *- Det er jo næsten paradoksalt, at erfarne ledere i mid-careerfasen i en ofte høj position i den grad søger uddannelse. De leder efter en teoretisk forklarende ramme, som kan afspejle deres virkelighed på arbejdspladsen. Dette stiller særlige krav til vores pædagogiske håndtering af disse dygtige og selvbevidste studerende. Problemet for os er, at der faktisk ikke findes nogen udviklet forskning på dette område,* udtaler Jens Gunst.

For at få taget hul på denne problematik arrangerede MPA-ledelsen ved lektorerne Aage Nedergaard og Jens Carl Ry-Nielsen en workshop i september 1996 for en række interesserede forskere fra forskellige lande. Erfaringerne fra workshoppen samles i en bog.

- Formålet med workshoppen var at få indsamlet så mange erfaringer som muligt om mid-career-university-education. Vi kan af vore egne erfaringer se, at det er nødvendigt at anvende andre pædagogiske former for studerende på universitetsniveau, der møder frem med mange års erhvervs erfaring. Erfaringen viser, at man på mange universiteter blot overfører den pædagogik, der anvendes for unge studerende. Derved negligerer man deltagernes praktiske erfaringer, mener Aage Nedergaard.

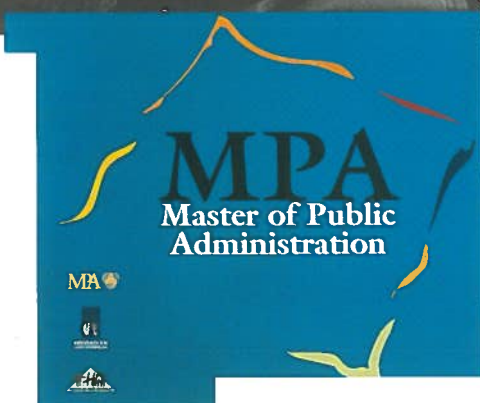
Aage Nedergaard fortæller, at det voksenpædagogiske koncept, der anvendes på højskolens MPA-uddannelse, har vakt international interesse som et godt bud på, hvordan man sikrer et kvalitativt samspil mellem deltagererfaringer og lærernes pædagogiske erfaringer. For et heldigt resultat er det afgørende, at lærerne er meget bevidste om, at der til denne gruppe af studerende må anvendes andre pædagogiske former end til de unge studerende uden praktiske erfaringer. De må kunne omsætte deres faglighed til deltagernes praktiske erfaringer.

- Det er spændingsfeltet her, der skaber en udvikling i den voksenpædagogiske forskning, der kan få betydning for fremtiden. Vi ser teorien som et middel til



at komme videre og ikke blot et mål i sig selv. Fokus sættes derfor på det praksisanvendte og ikke det praksisstyrede, slutter Aage Nedergaard.

Workshoppen gentages hvert andet år med ca. 25 deltagere, der hver især udarbejder et forskningsbidrag om et nærmere defineret overordnet tema, som bagefter samles til en bog. Derudover sættes på opbygning af et større netværk bestående af ca. 200 personer med erfaring og interesse for mid-careeruddannelser på universitetsniveau.



Studieleder, lektor Jens Gunst mener, at MPA-konceptet har en stor international fremtid som mid-careeruddannelse for erfarne ledere.

Yderligere information:

**MPA-sekretariatet
Institut for Ledelse, Politik
og Filosofi**

Tlf.: 3815 3640
Fax: 3815 3635
E-mail: mpasl@cbs.dk

Læger med lederuddannelse

To læger med HD i organisation og strategi har gode resultater som centerdirektører ved Rigshospitalet.

HD - mange års erfaring i lederuddannelse

HD-uddannelsen har gennem snart mange år givet et godt afsæt for at varetage ledelsesmæssige funktioner i virksomheder og offentlige institutioner. Selvom højskolens nyere mastersuddannelser MBA og MPA er stærkere i deres fokus på ledelseskompetencen, giver HD en lang række afgørende forudsætninger for at varetage god ledelse i privat såvel som i offentligt regi. Og udviklingen fortsætter: Den omtalte HD-uddannelse i Organisation er fra 1995 blevet reorganiseret i henseende til ny pædagogik og fokus på ledelsesmæssige færdigheder. De første dimitterende kommer i 1997.

HD i organisation og strategi er ikke kun en nyttig uddannelse for erhvervsfolk. Det har vist sig på Rigshospitalet, hvor to centerdirektører har suppleret deres lægeuddannelse med en HD-uddannelse på Handelshøjskolen.

- Det har været meget givende at få en uddannelse, som tillader os at træde to skridt tilbage og se vores dagligdag med nye øjne. Teori og nye redskaber er gavnlige, men især har det været givende at møde en anden kultur, siger Helle Ulrichsen, gynækologisk special-

læge og nu direktør for både Juliane Marie Centret og HovedOrto Centret. Helle Ulrichsen blev i øvrigt udnævnt til Rigshospitalets lægelige direktør i foråret 1997.

Hun og kollegaen Henrik Eriksen har under deres HD-studium i Organisation og Strategi skrevet hovedopgave sammen. Resultatet er udgivet af Handelshøjskolens Forlag under titlen "Tre kulturer i hospitalssektoren. Sygepleje-, administrations- og lægesøjle."

- Det at være leder er også et fag, ikke bare noget man har ved siden af. Mange læger har ikke klargjort sig lederopgavens betydning, men bare ment det var lidt planlægning. Vi kommer til langt mere bevidst at arbejde med opgaven som leder, understreger Henrik Eriksen. Han er uddannet som anæstesiolog og var som direktionssekretær med til at udarbejde Rigshospitalets nye centerstruktur, hvor han er direktør for Neurocentret og Hjertecentret.

De to centerdirektører var i deres studietid ret kritiske over for HD-studiets første del med de meget store hold. Men ved anden del har de fået en teoretisk viden, som de meget hurtigt har kunnet omsætte i deres daglige ledelse af centrene, som hver har 6-700 medarbejdere og budgetter på 3-400 mio. kr. Her har det været vigtigt at kunne arbejde med teambuilding, organisationsudvikling og coaching af den faglige ledergruppe.



Lægerne Helle Ulrichsen og Henrik Eriksen finder, at HD-studiet i organisation har givet dem en anvendelig teoriramme til at arbejde videre med lederrollen.

- HD har givet os redskaber til at arbejde med lederrollen. Fordelen ved denne uddannelse er at den får os til at se tingene på en anden måde og giver os en teoriramme så vi kan sætte ord på begreberne, konkluderer Helle Ulrichsen.

MPA som overbygning til lægeuddannelsen

Personalegrupperne fra sundhedsområdet har lige siden MPA-programmets start for 4 år siden udvist stor interesse for MPA. Iflg. studieleder Jens Gunst skyldes interessen det høje faglige niveau og den tværfaglige opbygning, som bla. hospitalsansatte kan anvende konstruktivt i den omstillingsproces, der i disse år karakteriserer denne sektor.

Holdsammensætning gav dynamik

Overlæge, dr.med. Jens Ole Jarden fra neurologisk afdeling på Roskilde amtssygehus har i begyndelsen af 1997 afsluttet sin MPA-uddannelse. Han var én blandt fire læger på holdet.

- Jeg valgte MPA, da studiets tværfaglige karakter med hovedvægten lagt på økonomi, strategi, organisation og politologi er ideel for læger. Vi arbejder i stigende grad tværfagligt, og ikke mindst i samarbejdet

med sygehusadministrationen har vi som læger brug for en uddannelse, der kan matche de administrative ledes kvalifikationer. På MPA lærer vi at agere ud fra en ledelsesmæssig og administrativ tankegang, der gør os til mere professionelle sparringspartnere for sygehusledelsen. Det skaber igen basis for en bedre forståelse af hinandens problemer og mulige løsningsmodeller.

Studiet har været en stor hjælp for Jens Ole Jarden, ikke kun i kraft af de nye værktøjer og erfaringer, han har tilegnet sig, men også pga. uddannelsens særlige vægt på strategiuudvikling. *- Jeg har konstruktivt kunnet bruge mine studieerfaringer i et større projektarbejde her på hospitalet, hvor jeg arbejder med kvalitetsudvikling. Ikke mindst på selve analysesiden.*

Jens Ole Jarden vil gerne fremhæve den måde, MPA-administrationen sammensætter de enkelte hold på.

- Det var uhyre spændende at arbejde sammen med ledere fra andre offentlige institutioner, organisationer og virksomheder. Det gav en utrolig dynamik i undervisningen. Jeg lærte meget af at høre om andres problemer og erfaringer. Det løfter virkelig. Derfor kan jeg anbefale MPA-studiet for andre læger. Det er en god uddannelse med mange fremtidsperspektiver.

Lederkrav i en kompleks verden

To HD-studerende har fået topkarakter for en hovedopgave om kravene til lederens personlighed i en kompleks og uforudsigelig verden.

Årets bedste HD hovedopgave fik i 1996 topkarakteren 13 og bliver i 1997 udgivet som bog af forlaget Nyt fra Samfundsvidenskaberne. De to studerende, Annette Mønsted fra HD-linien i Organisation og Strategi og Vibeke Schneidermann fra Personalelinien har sammen tegnet en kravprofil til leder i en verden, som er mere kompleks end den de traditionelle teorier forudsætter.

- I situationer med behov for innovation og kreativitet kan man ikke tage udgangspunkt i et simpelt og forudsigeligt verdensbillede. Det var baggrunden for at vi bestemte os for en mere kompleks teori som baggrund for en kravprofil, som vi derefter gik ud og testede, forklarer Annette Mønsted. Det første krav til lederen er accept af usikkerhed og flertydighed i en kompleks og dynamisk verden. Desuden kræves der selvindsigt og kendskab til egne mentale modeller og forsvarsmekanismer. Man må formå at forholde sig kritisk til de eksisterende paradigmer, og må forstå egen og andres lærestil og anvende denne viden til at gøre organisationen innovativ, hævder de to unge.

Annette Mønsted er 32 og arbejder som konsulent i reklamebureauet Bates Copenhagen. Her var hun mediaplanlægger, da hun frem for



Annette Mønsted (tv.) og Vibeke Schneidermann udarbejdede i en HD- hovedopgave en kravprofil til fremtidens leder.

den mere traditionelle afsætningsøkonomi valgte HD linien i Organisation og Strategi for at udvide sin teoretiske baggrund. Det har hun ikke fortrudt.

Vibeke Schneidermann, 34, er oprindelig engelsk og spansk korrespondent og har siden 1993 arbejdet med personaleopgaver i FJ Gruppens seks konsulentfirmaer. De to fandt sammen fra hver sit udgangspunkt og har brugt hinanden meget under arbejdet med hovedopgaven.

- Uddannelsen har været med til både at give os en forståelse for den verden der er, og evnen til at kigge fremefter. Det har været utroligt udviklende at arbejde med denne opgave, erklærer Vibeke Schneidermann.

Lederudvikling i Rusland og Kazakhstan



Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE) er partner i to uddannelsesprojekter i det tidligere Sovjetunionen: En MBA-uddannelse i Kasakhstan og Norlet programmet, et nordisk samarbejde om uddannelse og træning af 600 russiske ledere.

Pushkin Management-center i Skt. Petersborg, et stateligt palæ over for zarernes Sommerpalads, er rammen om den teoretiske del af Norlet programmet, et nordisk konsortium af virksomheder og handelshøjskoler. Her er Niels Mygind fra CEES, Handelshøjskolens center for østeuropæiske studier, programdirektør for det andet af en serie på i alt 21 programmer, som i løbet af tre år skal uddanne og træne 600 kommende russiske ledere.

- Programmet kombinerer teori og praksis. Det består af tre en-uges kurser fordelt over et år. Mellem de to sidste er der en praktikperiode i de deltagende virksomheder, og hver af de studerende har en mentor. Desuden arbejder hver med et projekt, hvor de bruger det, de lærer, på et problem i deres virksomhed, forklarer Niels Mygind.

I programmets første del introduceres deltagerne til markedøkonomiens grundbegreber og en række af de vigtigste teorier og metoder, belyst med cases med erfaringsmateriale fra Rusland. I anden fase behandles organisation og ledelse, og deltagerne fremlægger forslag til deres projekter. Under deres udstationering arbejder delta-

gerne med deres projekt sideløbende med det praktiske arbejde. Og i slutfasen er økonomi og international markedsføring hovedemnerne.

Udvikling af russiske case-studier

- Vi er fra HHEs side gået i front med at udvikle relevante russiske case-studier til brug for undervisningen, fortsætter Niels Mygind.

Handelshøjskolen og HHE har i et joint venture haft mulighed for at tilknytte Snezhina Michailova, som er bulgarsk født og russisk talende. Hun har afleveret sin ph.d.-afhandling på Handelshøjskolen om organisationskulturelle forandringer i det tidligere Øst- og Centraleuropa og har derfor haft gode forudsætninger for at udarbejde relevante casestudier.

- Disse cases er i sig selv et vægtigt bidrag til det generelle undervisningsmateriale om økonomier i transition, slutter Niels Mygind.

Et nordisk konsortium

Norlet er et konsortium af nordiske koncerner i samarbejde med førende handelshøjskoler i de nordiske lande. Fra Danmark deltager Dan-

foss koncernen og Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter. Norlet er etableret på initiativ af World Business Council for Sustainable Development, som har ønsket på denne måde at bidrage til udbygningen af samarbejde og markedøkonomi i Østeuropa.

- Som medlemmer af World Business Council for Sustainable Development har vi i Danfoss gerne villet gøre noget for udviklingen af russiske ledere. Det er første gang at der nogensinde er etableret et sådant fælles nordisk projekt, og det har krævet en stor indsats før alle var enige om det der skulle ske, siger koncernpersonaledirektør Erik Matthiesen, Danfoss A/S, som selv har været stærkt involveret i opbygningen af Norlet.

Deltagerne i programmet udvælges af konsortiets medlemsvirksomheder, for halvdelens vedkommende blandt ledere med vækstpotentiale i deres russiske datterselskaber, resten blandt deres russiske forbindelser af kunder, leverandører, pengeinstitutter med videre. Danfoss har planlagt at deltage med foreløbig en halv snes deltagere, og den første russer har allerede været udstationeret hos Danfoss på Als som led i programmet.

Norlet står for Nordic Leadership Executive Program.

Deltagende uddannelsesinstitutioner:

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter, København
Norges Handelshøyskole, Bergen, Helsinki School of Economics and Business Administration, Derudover er Handelshøgskolan i Stockholm associeret Norlet.

Deltagende virksomheder:

ABB Asea Brown Boveri Ltd
Danfoss A/S
Neste Oy
Norsk Hyrdo A/S
Statoil A/S
Telecom Finland Oy
Tetra Laval

De fire regeringer i Danmark, Norge, Sverige og Finland har ligeligt bidraget med et beløb svarende til i alt US\$ 5 mio. I Danmark er projektet støttet med 8 mio kr. via "Den teknisk-administrative Øststøtteordning" under Udenrigsministeriet. De deltagende virksomheder bidrager med en selvfinansiering svarende til regeringernes bidrag.

Der er planlagt i alt 21 kursusforløb i perioden 1996 til 1998 med i alt 600 russiske ledere som kursister. Det er hensigten at projektet gradvist overføres på russiske hænder, således at projektet efter 1998 kan fortsætte uden direkte vestlig støtte.

Projektleder, lektor Jens Erik Torp drøfter sin gæsteforelæsning på KIMEP i Kazakhstan med Valentina Grigoryeva, en af de ni lokale undervisere på MBA-programmet.



MBA i Kazakhstan

I 1996 er HHE, Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter blevet stærkt engageret i ledelsen af den førende, engelsksprogede MBA-uddannelse i Kazakhstan. Uddannelsen foregår ved KIMEP, et institut i hovedstaden Almaty, stiftet i 1992 af Kazakhstans præsident Nursultan Nazarbaev.

Handelshøjskolen har tidligere i samarbejde med London School of Economics deltaget i censoropgaver og evaluering af MBA-programmet, som siden 1993 har været ledet af konsulentfirmaet RAMBØLL. Nu er samarbejdet udvidet med ESADE i Barcelona og Wirtschafstsuniversität Wien, samtidig med at HHE har overtaget ledelsen.

Den administrative ledelse varetages de næste to år af RAMBØLL og forretningsfører Peter Stolt, HHE, mens selve programmets ledelse ligger i hænderne på Jens Erik Torp, institutleder for IKL, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse.

- Udviklingen skyldes en beslutning om at lægge større vægt på business school arbejdet såvel som på forskningen. Vi har nu tre hovedopgaver. Dels

at lede MBA programmet. Dels at uddanne lokale pædagoger og forskere. Og endelig at forberede KIMEP på at gøre MBA-programmet selvberende når den hidtidige EU-støtte falder bort, siger Peter Stolt. - Fx skal Gurli Jakobsen fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse opholde sig i længere perioder på KIMEP for dels at lave metodeudviklingskurser for de lokale lærere, dels for at bidrage til udarbejdelsen af relevante case-studier, der er lokalt forankret i Kazakhstan.



Rektor Finn Junge-Jensen (tv.) og direktøren for KIMEP, John Petrof, drøfter mulighederne for at få integreret MBA og andre uddannelsesprogrammer i institutionens uddannelsesportefølje.

Yderligere information:

Forretningsfører Peter Stolt
Handelshøjskolens
Efteruddannelsescenter

Tlf. 3815 2007
Fax: 3815 2015
E-mail: ps.LEDSEK@cbs.dk

Lederuddannelse- et af højskolens flagskibe

Handelshøjskolen har i de senere år fortsat udviklingsarbejdet inden for lederuddannelser til danske og internationale målgrupper. Her tænkes ikke kun på de etablerede og succesfulde MBA- og MPA-uddannelser, men også på andre, skræddersyede uddannelsesforløb. Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter (HHE) er krumtappen i det store program, som består af kortere udviklingsforløb, oftest baseret på action learningkonceptet.

Ledere fem uger på business school

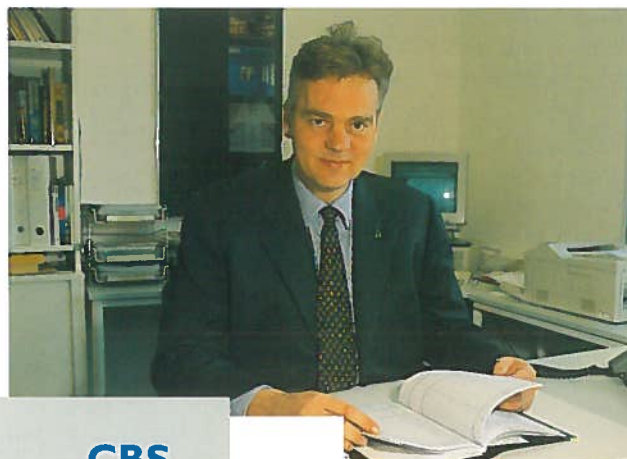
I februar 1997 affyredes startskuddet til det første gennemløb for PRIME (Programme for International Managers in Europe). PRIME er blevet til i et konsortiesamarbejde mellem en række CEMS-skoler, der hver især bidrager med deres ypperste kompetence inden for lederuddannelsesområdet. Skolerne har udviklet konceptet i tæt samarbejde med en række virksomheder, som så stiller med deltagere til forløbet.

Programmet, der er engelsksproget, henvender sig til yngre erhvervsledere med en solid akademisk baggrund og internationale ledelseserfaringer, såkaldte high-flyers. Kurset afholdes over 5 uger med en uge hver hos de deltagende skoler, som udover Handelshøjskolen er Erasmus University i Rotterdam, HEC Management i Paris, Bocconi University i Milano og Vienna

Economics and Business University. ESADE Business School fra Barcelona bidrager med et avanceret virksomhedsspil, der finder sted ved modulafviklingen i København.

Den danske programdirektør, Hans-Henrik Hansen, forventer, at PRIME bliver en succes pga. uddannelsens høje faglige niveau og den omstændighed, at der er tale om et fælleseuropæisk initiativ, hvor netop den europæiske dimension udgør grundlaget for de 5 moduler.

- Under modulet i København vil vi fra højskolens side lægge vægt på at øge deltagernes viden om den skandinaviske ledelseskultur og synsvinkel på europæiske problemstillinger. Det er uhyre vigtigt, at dette lederpotentiale arbejder grundigt med kulturforståelse og de ofte meget forskellige tilgange, man har rundt om i Europa til globalisering.



Hans-Henrik Hansen er udover at være direktør for MBA programmet - også leder af en række af højskolens lederuddannelsesprogrammer.



Lederuddannelse i form af kortere eller længere forløb er blevet et væsentligt indsatsområde for Handelshøjskolen. De fleste af kurserne er baseret på action learningprincippet, hvor undervisningen tager udgangspunkt i deltagernes egne erfaringer og behov.



ISS koncernen er af de aktive aktører i Servicebranchens Lederakademi.

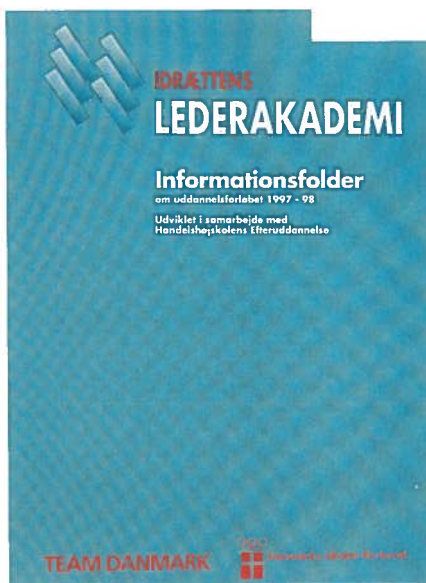
Servicebranchens lederakademi, deltagere:

Berendsens Textil Service, Falck Koncernen, ISS koncernen, Krüger Koncernen, PFA Koncernen og Tele Danmark.

Udgangspunkt i deltagernes udviklingsbehov

En række større danske virksomheder er aktive medaktører i Servicebranchens Lederakademi. Så det uddannelsesforløb, der i 1996 blev afviklet for 5. gang, er derfor løbende blevet justeret for at sikre, at deltagernes behov opfyldes mest muligt.

- *Servicebranchens Lederakademi er et projekt, som vi har virkelig gode erfaringer med. Kurserne er glade for forløbet, og vi er særdeles tilfredse med den konsortiemodel, der styrer initiativet, udtaler programchef Hans-Henrik Hansen fra højskolen.* Forløbet består af ca. 20 internatdage fordelt på 7 moduler, hvor der fokuseres på cheffrollen, fx chefen som strateg, human ressource udvikler, kulturbærer, projektformidler mv. Det henvender sig til chefer eller kommende chefer i servicebranchen med godt 10 års erhvervs erfaring, heraf mindst 3 års ledererfaring. Kurset, der er baseret på action learningkonceptet, tager udgangspunkt i deltagernes forudsætninger og skal styrke deres forandringsparathed.



Idrættens Lederakademi

Handelshøjskolen Efteruddannelsescenter udviklede for nogle år siden i samarbejde med Dansk Idræts-Forbund og Team Danmark et nyt koncept, der skal kvalificere og udvikle topledere til at kunne leve op til det ansvar, der stilles i dag. Uddannelsen skal også kunne anvendes i ledernes civile job.

- *Grundlaget for idrætsarbejdet er selvfølgelig stadig deres egne værdier og det frivillige arbejde. Men idrættens ledere har i dag ansvaret for store offentlige og private tilskud, hvilket øger kravene til en professionel styring af aktiviteterne. Dette øger presset på ledernes kompetence, som vi forsøger at udvikle gennem lederakademiets uddannelsesaktiviteter, udtaler den fagansvarlige, lektor Jan Molin fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi.*

Han underviser også på to af modulerne og er den gennemgående person i projektet.

Praktisk udviklingsprojekt binder forløbet sammen

Idrættens Lederakademi henvender sig til de idrætsledere, der vil være med til at præge den fremtidige udvikling i deres egen organisation. Målgruppen er især bestyrelsesmedlemmer fra de mange forbund og organisationer, medlemmer af centrale udvalg og ansatte ledere, der har ansvaret for den politiske og strategiske ledelse.

Uddannelsesforløbet er bygget op om i alt 7 moduler på i alt 23 kursusdage, hvor hvert modul indeholder et tema som fx Målsætning og kommunikation, Ressource- og

økonomistyring og Det personlige lederskab. Modulerne bindes sammen af et praktisk udviklingsprojekt, som deltagerne skal udarbejde om en væsentlig problemstilling inden for sit forbund. Som ressourceperson til dette arbejde er tilknyttet en proceskonsulent.

Erfaringerne lever op til målsætningen

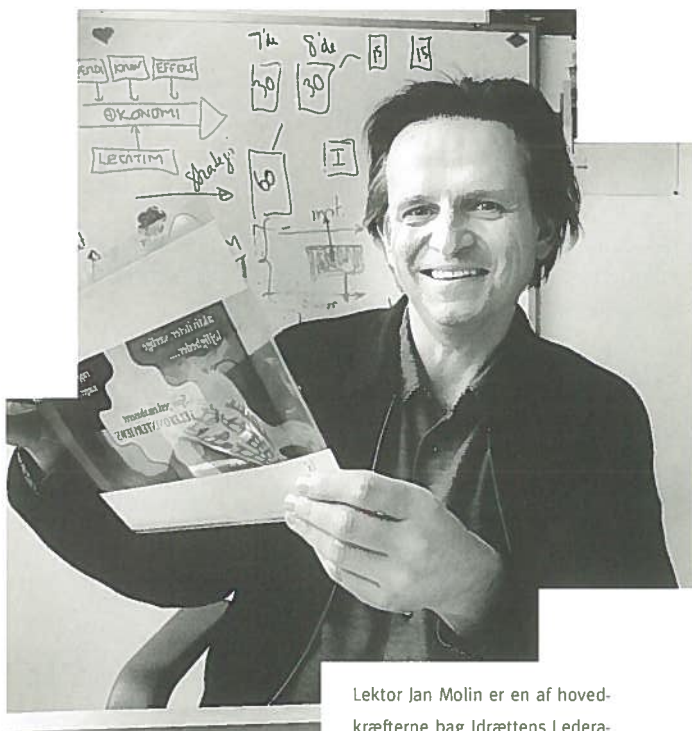
Det er stor tilfredshed blandt idrættens folk med kursens indhold, ikke mindst med det praktiske projekt.

Jan B. Poulsen, der er uddannelseschef i Dansk Boldspil Union begrunder den store interesse med, at de praktiske projekter er værdifulde for unionen.

- Rygterne om akademiet er løbet hurtigt, så vi har nu fået mange forespørgsler fra ledere i divisionsklubber, som gerne vil med.

Claus B.S. Hansen, der er breddeudvalgsformand i Dansk Cricket-Forbund siger:

- Det har virkelig rykket. Akademiet har givet mig overblik og mange idéer og et værdifuldt netværk, som jeg kan trække på.



Lektor Jan Molin er en af hovedkræfterne bag Idrættens Lederakademi. Hans forskning i kulturer og værdier i idrætsverdenen har vakt opmærksomhed, også uden for idrætten.

Forskning i tilknytning til akademiet

Jan Molin har også benyttet muligheden til at foretage forskningsundersøgelser i relation til idrætsverdenen. Han afsluttede i september 1996 en større undersøgelse om kultur og værdier for Dansk Idræts-Forbund med titlen "Kærlighed og konsensus". Den blev fremlagt på DIF's 100 års dag og har været genstand for megen omtale i idrætsverdenen og medierne.

- Jeg er midt i en evalueringsundersøgelse af DIF's breddekonsulentordning, som nu har fungeret godt nogle år. Breddearbejdet er for alvor på dagsordenen ude i foreningerne, og meget tyder på, at det giver resultater.

Food Executive Seminar

Det, der i 1988 startede som et træningsprogram for forskningsledere inden for den bio-medicinske industri i samarbejde med Harvard School of Public Health, har som idé nu fået en efterfølger her på højskolen.

Under ledelse af professorerne Hanne Hartvig Larsen og John Morris fra Institut for Afsætningsøkonomi afholdtes for første gang i 1996 på nordisk grund et seminar for seniorchefer inden for detailhandelssektoren og sektorens leverandører. Titlen var Food Executive Seminar.

Seminaret bygger på et succesfuldt koncept fra Cornell University i New York, hvor man i mere end 30 år har afholdt tilsvarende seminarer for disse målgrupper. Deltagere var ledere fra en række større aktører på detaillist- og



Med Food Executive Seminar har højskolen udviklet et koncept for ledere i detailhandlen, der vil vide mere om de internationale tendenser inden for denne sektor.



Nyt Food Executive Seminar planlægges afholdt i 1997.

leverandørområdet i Norden. En del af lærerne var hentet fra universiteter i USA og England, og de gennemgik over 5 dage sammen med specialister fra højskolen en række højaktuelle problemstillinger om markedsstruktur, forbrugerkrav og ny teknologi.

Stor tilfredshed blandt deltagere

Tilbagemeldingerne fra seminarforløbet har været yderst positive.

- Det var en ny og helt anderledes interessant oplevelse at diskutere branchens problemstillinger med ledende professorer og ledere fra branchen, mener Morten Nordheim fra det norske Joh. Johannsen.

Timo Karkola fra Kesko Oy i Finland er enig.

- Programmet gav mulighed for frugtbar erfaringsudveksling med kolleger fra andre nordiske lande. Sessionerne var meget udviklingsorienterede med gode input fra lærergruppen. Jeg kan i høj grad anbefale seminaret til andre ledere inden for detailhandelen.

- De meget positive tilbagemeldinger og den store opbakning, der har været fra lærerside og Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter gør, at vi nu planlægger et seminar i 1997. Jeg håber, at det ligesom ved Cornell University kan blive en årligt tilbagevendende begivenhed, udtaler professor Hanne Hartvig Larsen.

Ledelsesforskning:

Samspil mellem forsker- og ledelsesmiljø

En række af højskolens erhvervsøkonomiske institutter har ledelse som et højt prioriteret indsatsområde, hvor der forskes i mange aspekter af begrebet ledelse. Forskning af høj kvalitet på dette område har betydning for uddannelserne, men sikrer også en international interesse for højskolen og dermed en fortsat dialog med den internationale forskerverden på dette betydningsfulde område. På institut for Ledelse, Politik og Filosofi har man lagt en særlig synsvinkel på ledelse og samfundsudvikling.

Ledelse, politik og filosofi udgør et integreret forskningsmiljø, som behandler ledelse som overordnet disciplin og studerer udviklingen af ledelsesprocesserne set i sammenhæng med udviklingen i samfundet.

Ledelsesforskningen ved Handelshøjskolen er ved etableringen af Institut for Ledelse, Politik og Filosofi gået ind i en ny fase. Målet er at være ikke kun Handelshøjskolens, men Danmarks Institut for Ledelse.

Fra det hidtidige Institut for Ledelse og Erhvervsøkonomi viderefører man traditionen for at se ledelse som en separat disciplin. Til denne forskning i lederadfærd og ledelsesprocesser i og mellem ledelsesmiljøer tilfører politologerne og filosofferne en kobling til samfundsudviklingen og brancheudviklingen som den ydre kontekst, der bestemmer valget mellem forskellige ledelsesmodeller.

Megen ledelsesforskning ved instituttet har sit særlige præg gennem samspillet mellem forskermiljø og ledelsesmiljø gennem forskningsprojekter som på samme tid iagttager og rådgiver.

- Vi lever i et relativt lille samfund hvor forskere og virksomheder ikke er fremmede over for hinanden. Det betyder at vi kan komme dybere ind i problemerne. Når vi som forskere tillige arbejder klinisk opnår vi at vi dels sætter ting i gang, som ellers ikke ville blive igangsat, dels at vi gør erfaringer og får nye erkendelser som ellers ikke kunne gøres, understreger professor Erik Johnsen.

Dette samarbejde har gjort det muligt over tiden at studere ikke kun ledelsesadfærd men såvel udviklingen i ledelsesprocesser som komplicerede samspil mellem mange interessentgrupper.

Helhedspræget ledelsesforskning

Mens den økonomisk orienterede ledelsesforskning primært har betragtet virksomheden og dens samspil med sine omgivelser indefra og udefter, er denne analytiske tradition nu blevet videreført med en mere helhedspræget forskning, ikke kun i den enkelte virksomhed, men i brancher, forretningsystemer og samfundsrelationer.

Et af de nye forskningsområder er studiet af lederes metaforer som udtryk for deres

forestillingsverden og den indflydelse, det har på deres beslutninger. Det er i mindre grad en kvantitativ søgen efter data end en søgen efter det unikke gennem dybtgående kvalitative undersøgelser af nogle få virksomheder.

- Teknologiens sprog er let at forstå, også over kulturgrænser. Men når det gælder markedsføring og fællesskaber er det sværere. Vi forstår vanskeligere metaforisk tænkning. Her søger vi gennem ustrukturerede interviews at tolke hvilke tankestrukturer der findes i hovedet på virksomhedsledere, forklarer gæsteprofessor Guje Sevön, medforfatter til den nyligt udkomne bog "Translating Organizational Change".

Tværfaglig integration giver større forståelse

Udvidelsen af forskergruppen med politologer og filosoffer har tilført ledelsesforskningen nye instrumenter, således at man ikke kun forstår beslutninger ud fra markedet og økonomien, men også ud fra den politiske baggrund for ledelsesfunktionen og det værdigrundlag, som er under forandring i såvel samfund som organisationer.

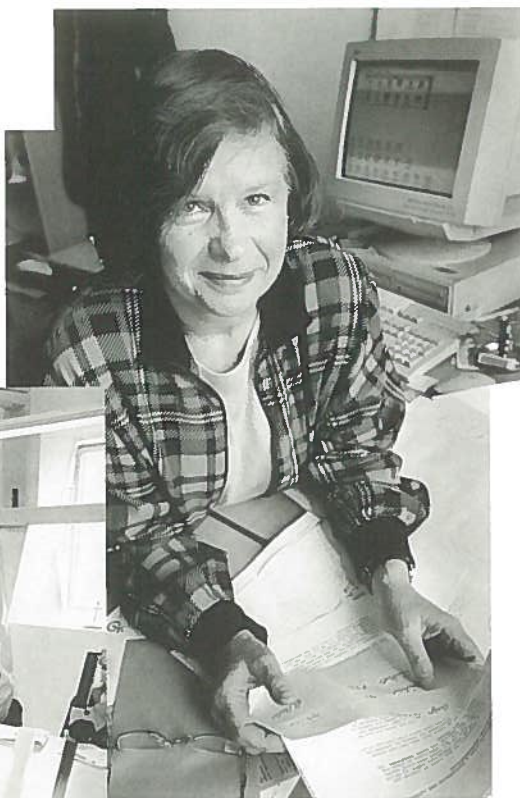
- Vi udvider feltet fra de analytiske beslutningsmodeller til politiske beslutninger i koalitioner, politisk legitimitet og visioner. Ud over arbejdet med individuel ledelse, med enkelte ledelsesmiljøer og deres samspil med andre kan vi vise, hvordan særlige brancher og forretningsmæssige udgangspunkter skaber forudsætningen for forskellige typer ledelse, offentlig ledelse,



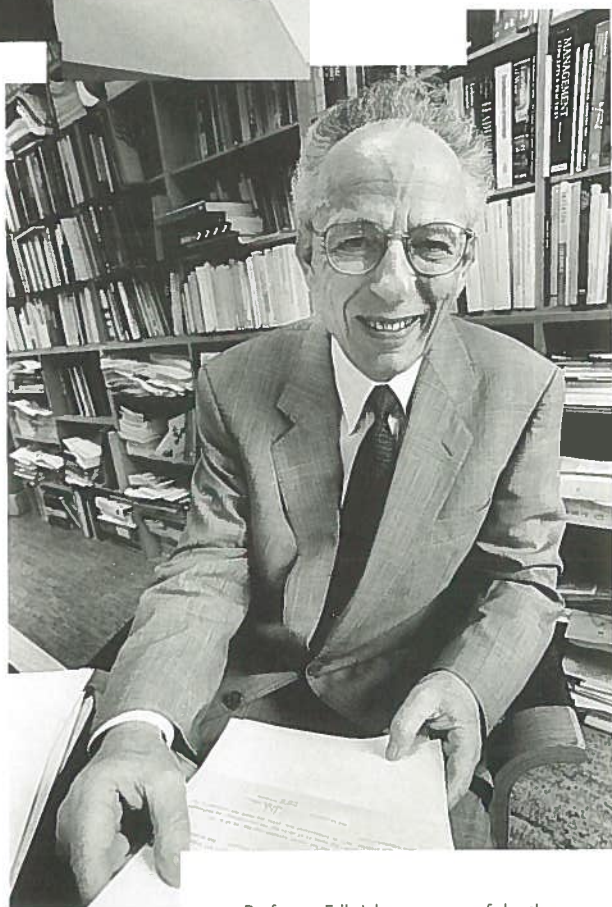
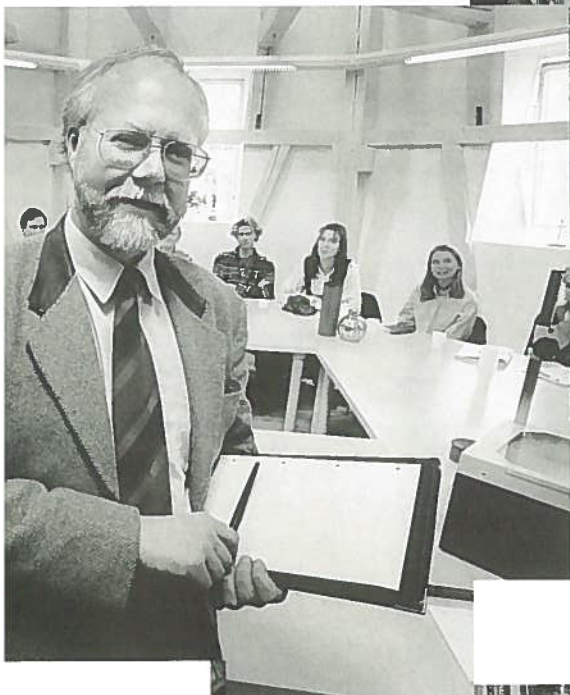
se, forskningsledelse, ledelse i videnbaserede virksomheder, servicemanagement og så videre, siger institutlederen, professor Per-Olof Berg.

- Jeg tror at vi får utrolig glæde af sammenkoblingen af kompetencerne fra flere institutter. Vi vil hvert eneste år i fremtiden til stadighed afprøve hvad ledelse indebærer under ændrede forudsætninger. Endnu er vi blot et institut af flere forskergrupper. Nu begynder den faglige interaktion at fungere, og lykkes det som det ser ud til, vil vi ikke kun være et institut, men det danske lederinstitut, konkluderer professor Berg.

Institutleder, professor Per-Olof Berg har ambitioner om at gøre Institut for Ledelse, Politik og Filosofi til det danske lederinstitut.



Gæsteforsker Guje Sevón arbejder bla. med ledertænkning.



Professor Erik Johnsen er en af dansk ledelsesforsknings nestorer. Han noterer sig, at det danske samfunds beskedne størrelse muliggør et tæt samarbejde mellem forskere og de praktiske ledere ude i virksomhederne.

Yderligere information:

Institutleder, professor
Per-Olof Berg
Institut for Ledelse,
Politik og Filosofi

Tlf.: 3815 3639
Fax: 3815 3635
E-mail: poberg@cbs.dk

Berkeleysamarbejde åbner døre til USA

I marts 1996 lykkedes det for højskolen at indgå en samarbejdsaftale med Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE). Aftalen er af stor betydning for højskolens muligheder for at kunne indgå i et konkret forsknings- og udviklingssamarbejde med bla. amerikanske virksomheder.

Flere års uformelle kontakter mellem lærere fra Handels-højskolen og ledere fra University of California at Berkeley blev i 1996 kronet af en samarbejdsaftale med BRIE, som er en selvstændig forskertænkertank under universitetet. BRIE forsker i og rådgiver om informationssamfundet og de økonomiske, politiske og sociale konsekvenser heraf. Den amerikanske forbundsregering og en række multinationale amerikanske virksomheder anvender BRIE som rådgivere. Bla. er medarbejdere midlertidigt placeret som rådgivere i Clintonadministrationen.

- Jeg er særdeles tilfreds med den indgåede aftale med BRIE. Den giver højskolen muligheder for at samarbejde med nogle af de fremmeste amerikanske forskere inden for en række fagområder, hvor vi selv har potentiale til at komme helt i front, vurderer rektor Finn Junge-Jensen.

Professorer fra BRIE på gæsteophold

Det nye samarbejde kom godt fra start. Bla. opholdt professor John Zysman, direktøren for BRIE, sig som gæsteforsker hele efterårsemestret ved



Lektor
Finn Valentin.



Lektor Peter Lotz.

DRUID (Danish Research Unit for Industrial Dynamics, se beretningen for 1995 side 34), som er placeret ved højskolens Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi (IVS). Zysman præsenterede sine notater om "Konkurrenceudfordringer for små åbne økonomier inden for det elektroniske område" ved seminarer og særlige møder, bla. med Industrirådets forretningsudvalg.

Professor Dieter Ernst opholdt sig ved flere lejligheder på højskolen i efteråret 1996, bla. for at deltage i forskerseminarer og for at forbedre det længere ophold, han her i foråret 1997 har påbe-



Professor John Zysman, direktør for BRIE, har flere gange været gæsteforsker på højskolen.

Gæsteforsker Dieter Ernst fra Berkeley opholder sig i foråret 1997 på højskolen.

gyndt ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse (IKL).

Projekt om vidensoverførsel

Lektor Finn Valentin fra IVS er leder af et stort anlagt projekt, "Coordination of Scientific Research and Technological Innovation", hvor han med støtte fra BRIE kan indsamle data i tre store amerikanske koncerner. Projektet sigter på at skaffe ny viden om de koordineringsmekanismer og usikkerheder, der kan forekomme ifm. overførsel af forskning og udvikling mellem store virksomheders forsknings- og produktionsenheder. Også projektet "Technology Dynamics", der

ledes af forskningsprofessor Rikard Stankiewicz fra IVS kan udnytte BRIE's kontakter til empiriske undersøgelser af teknologisystemer, bla. bioteknologi i medicinalindustrien, bioteknologi i fødevarerindustrien samt IT/softwareteknologi. Der er planlagt dataindsamling hos softwarefirmaer i San Francisco-området.

Flere rejser til BRIE planlagt

I løbet af 1997 vil der for alvor komme gang i forskningsrejserne. En række af højskolens lærere, bla. professor Peter Maskell fra DRUID og lektorerne Finn Valentin og Peter Lotz fra IVS har allerede planlagt længere ophold i USA og meget tyder på, at de vil blive fulgt af andre, hvis planlægningen falder på plads.

Innovation og projektledelse

Lektor Henrik Herlau, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, leder et projekt om innovationsledelse samt et tværfagligt og tværinstitutionelt kursus i innovation og projektledelse, baseret på hans studier af iværksættere og deres arbejde.

Ledelse af innovative processer er et mindre velundersøgt og dokumenteret område end traditionel projektledelse. Gennem sit arbejde ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi har adjunkt Henrik Herlau udviklet et teoretisk grundlag og en praktisk arbejdsform, som både udnyttes som kursus og i et industrielt samarbejdsprojekt.

-Den traditionelle opfattelse af iværksætteren som eneren der starter for sig selv, er amerikansk. Min ph.d.-afhandling om danske iværksættere viste at denne model er meget svær at forene med danske traditioner. I vores innovative håndværkerkultur deler man viden og uddanner hinanden. Vi har ofte overset denne fælles kultur som har ligget bag den enkelte danskers indsats som iværksætter, siger Henrik Herlau.

På baggrund af sine og kollegers undersøgelser af iværksætterne har Henrik Herlau udviklet en model, hvor den enkelte iværksætters rolle overtages af innovative teams, for eksempel af højtuddannede studerende. Det sker i et projektforsløb under samtidig ledelse af en leder af de menneskelige ressourcer og en leder af den målrettede indsats, to roller der går på tur blandt deltagerne. Modellen er indarbejdet i et interaktivt

computerprogram med titlen Kubus-template, som ikke kun understøtter, men tillige dokumenterer de innovative gruppeprocesser.

Dansk Industri har udvist stor interesse for Henrik Herlaus Kubus-templatekoncept. DI støtter derfor et 2-årigt projekt, hvor Henrik Herlau via forskning i store danske virksomheder skal forsøge at nå ind til benet af, hvad det er for faktorer, der skaber et innovativt miljø. Sammen med ph.d.-studerende Lotte Darsø er han på Novo Nordisk i gang med at indsamle rådata, som skal belyse, hvad det er, der i udviklingsmiljøerne sætter gang i den innovative proces.

-Vi sidder med ved møderne som fluer på væggen og lytter. Inden mødet har deltagerne nedskrevet, hvad de forventer af mødet, og bagefter udarbejdes et beslutnings- og procesreferat, som indgår i vores arbejde på at finde det eller de punkter, der skaber innovationstankesættet. Vi ser ofte noget helt andet i forløbet end deltagerne selv. Hvis min teori er rigtig, burde vi kunne finde frem til selve substansen i sådanne innovationskulturer, mener Henrik Herlau.

Et tværinstitutionelt kursus

I Forskerbyen Symbion leder Henrik Herlau i foråret 1997 som fagansvarlig Lærestaltnernes Fælles Projektleder- & Innovationskursus. Det er et overbygningskursus for studerende ved en række af de videregående uddannelsesin-



Adjunkt Henrik Herlau er på sporet af hvornår i processen, innovationstanken finder sted. Han har også bidraget til modeller for innovative gruppeprocesser.

stitutioner i hovedstadsområdet, Handelshøjskolen, RUC, DTU, KU, med videre.

I løbet af det tværfaglige kursus får deltagerne fælles begrebsapparat og arbejdsmetode. De arbejder på engelsk med internationale cases, og danner projektgrupper, hvor de udvikler konkrete og anvendelige idéer. Undervisnings- og projektforsløbet baseres på et tæt samarbejde mellem de studerende og innovative danske virksomheder, udvalgt i samråd med Dansk Industri.

Ved en mundtlig eksamen fremlægger grupperne deres projekter, som de belyser i forhold til forskning og uddannelse og underbygger med en strategisk plan for, hvorledes man kan udnytte de markedsmæssige muligheder. I nogle tilfælde kan projektarbejdet føre til at gruppen selv etablerer sig med støtte, for eksempel fra Dansk Teknologisk Institut eller Symbion.

-I vidensamfundet findes et meget stort videnpotentiale uden for virksomhederne. De må trække viden ind udefra. Programmets mål er at koble de studerendes projekter til virksomhedsprojekter i vækstområder, siger Henrik Herlau.

Yderligere information:

Forskningsadjunkt
Henrik Herlau
Institut for Ledelse,
Politik og Filosofi

Tlf.: 3815 2666
Fax: 3815 3635
E-mail: herlau@cbs.dk

Teknologisk viden er et socialt produkt

Centret for tværfaglige studier i teknologiledelse omfatter ni forskningsprojekter, som belyser hvorledes kompetence og ny viden opstår, vedligeholdes, udvikles og dokumenteres.

Kompetence og konkurrenceevne gennem innovation er nøglebegreber i netværkscenteret CISTEMA, Center for Inter-disciplinary Studies in Technology Management. Forskere fra Handelshøjskolen er halvvejs i det store netværksprojekt og har allerede fremlagt resultater som belyser væsentlige sider af dette komplekse område.

Ved Handelshøjskolen udgøres centrets kerne af otte professorer og lektorer fra institutterne for Organisation og Arbejdssociologi (IOA), Informatik og Økonomistyring (IIØ) og Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi (IVS). Femten forskningsprojekter ved disse institutter belyser kompetencebegrebet fra mange sider: hvad det er, hvordan det skabes, vedligeholdes, udvikles og afvikles.

CISTEMA er nu halvvejs i sine aktiviteter og har allerede udgivet en række dokumenter og afholdt internationale seminarer og konferencer. Når projektet afsluttes vil der således foreligge en række publikationer som en tværfaglig platform for den fremtidige forskning i teknologiledelse, også uden for landets grænser.

Viden som ressource

Centerleder for CISTEMA er den nyudnævnte professor, Kristian Kreiner, IOA. Han forsker selv i vidensudvikling og -anvendelse i forbindelse med for eksempel design af nye produkter. Viden er ikke i alle tilfælde en ressource, men til tider også en hindring for innovation, fordi den kan tvinge organisationen til at gøre ting som ikke længere er relevante, påpeger han.

- Vi er nødt til at studere, hvorledes man gør viden til et aktiv, i stedet for blot at antage at den er det. De processer, der skaber den, er knyttet til aktører såvel i som uden for organisationen, siger Kristian Kreiner.

Udvikling og indbygning af chips har stor betydning for konkurrenceevnen i de fleste brancher. Det stiller store krav til produktudviklingen, også i mindre virksomheder. Derfor studerer man hvordan disse virksomheder kan skabe sig kompetencer og ressourcer til at udvikle nye produkter med høj funktionalitet og konkurrenceevne. Oticons succes med at udvikle en chip der gjorde det muligt at fremstille en helt ny generation af høreapparater før alle internationale konkurrenter, viser at det lader sig gøre. Men det

kræver fortsatte studier at kortlægge kravene til strategiske valg, samarbejde med videncentre og ledelsesfilosofier.

Immaterielle aktiver

- Oticons eksempel viser at viden er interorganisatorisk, afhængig af at koble universitetets forskning på virksomhedens. Det giver legitimitet til en ny type samfundsvidenskabelig forskning, en symbiose hvor grænsen mellem grundforskning og anvendt forskning nedbrydes, siger professor Jan Mouritsen, IIØ.

Styringen af kompetence og viden studeres i casebeskrivelser af forskellige typer videnintensive virksomheder. En række projekter ved IIØ kortlægger hvordan man måler og værdisætter immaterielle værdier som for eksempel innovation og fleksibilitet, som viser sig at være alt andet end entydige begreber. Det undersøges også hvilke strategier investorer og finansfolk anlægger i vurderingen af disse værdier, og hvorledes virksomhederne reagerer på dette i deres kommunikation med finansverdenen.

Samspil og sammenhæng

Ved IVS, Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi beskæftiger forskerne sig med samspelet mellem virksomhedernes interne forskning og udvikling og den eksterne forskning ved videnskabelige institutter. Ikke mindst hvorledes forskere og teknikere opstiller mål for

deres forskning og videnudveksling.

- Vi har fra første færd indset at teknologi ikke udformes af videnskaben i nogen lineær envejs-proces, ligesom videnskaben bliver dybtgående formet af teknologiske iagttagelser og problemstillinger. Vi arbejder med mulighederne for hensigtsbestemt handling og opnåelse af resultater i denne grænseflade, siger lektor Finn Valentin.

- Lige så vigtigt bliver en undersøgelse af, hvorledes man sikrer at de forskellige typer viden og kompetence, der opbygges i en virksomhed, understøtter hinanden og at virksomhedens vækst kan foregå uden at disse kompetencer vokser i forskellige retninger, men sammenhængen og kontinuiteten bevares, supplerer Jens Frøsløv Christensen, institutleder ved IVS.

Et socialt produkt

Lektor Peter Karnøe, IOA, har studeret hvorfor den danske vindmølleindustri har vist sig mere konkurrencedygtig end den amerikanske. Det skyldes ikke mindst en anden måde at tænke på blandt danske ingeniører, som har en mere håndværksmæssig og eksperimenterende baggrund over for en mere formalistisk holdning hos amerikanske kolleger.

- Jeg arbejder nu blandt andet sammen med Raghu Garud fra New York University om hvorledes kompetence dannes. Mens man tidligere opfattede teknologisk viden som en fysisk ting,



søger vi at forstå viden som et socialt produkt. For at forstå hvad viden egentlig er og hvordan den dannes, må vi studere hvordan mennesker i organisationen handler og tænker når de skaber det, vi kalder kompetence, fortæller Peter Karnøe.

Teknologier er efter dette synspunkt selvudviklende bevægelser i et teknologiosociologisk felt, hvor deres indtrængen eller forkastelse er afhængigt af den hidtidige udvikling og bliver til i en udfoldelsesproces. Domine-

rende teorier om teknologiens udvikling har beskæftiget sig med sporafhængighed. Derimod mangler der forståelse for aktørers aktive skabelse, vedligeholdelse og transformation af teknologiers udviklingsforløb. Denne "sporskabelse og sporafhængighed" vil i sommeren 1997 være hovedemnet i en international CISTEMA konference.

CISTEMA-projektet er et produkt af samarbejde mellem flere institutter på højskolen. Formålet er at indsamle ny viden om dannelse og udvikling af teknologisk viden. Fra venstre ses lektor Jens Frølev Christensen, lektor Peter Lotz, professor og centerleder Kristian Kreiner, lektor Finn Valentin og professor Jan Mouritsen.

Yderligere information:

Professor Kristian Kreiner
Institut for Organisation og
Arbejdssociologi

Tlf. 3815 2800
Fax: 3815 2828
E-mail: kreiner.ioa@cbs.dk

Specialist i teknologisk udviklingsdynamik

Et nyt stort projekt finansieret af Det samfundsvidenskabelige Forskningsråd skal øge kendskabet til teknologisk dynamik i udvalgte sektorer. Til projektet er knyttet professor Rikard Stankiewicz, som fra Lunds universitet har medbragt sin viden inden for teknologisk udviklingsdynamik.

Den 1. december 1996 fik Handelshøjskolen sin første forskningsrådsprofessor, da docent Rikard Stankiewicz fra det forskningspolitiske institut ved Lunds universitet tiltrådte sit nye professorat, der er placeret ved Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi. Han skal bl.a. lede det nye grundforskningsprojekt om Technology Dynamics. Projektet skal via studier i medicinindustrien og IT-virksomheder udvikle og dermed styrke den relativt svage teoridannelse inden for området.

Medicinalindustri og IT-industri basis for modeludviklingen

Rikard Stankiewicz har især forsket i svenske teknologiske systemer med udgangspunkt i bl.a. medicinalindustriens forskning og udvikling.

- Denne industri er særskilt interessant, da der her er tæt sammenhæng mellem grundforskningen og den mere udviklingsprægede forskning. Men da denne industri anvender meget specielle typer af forsknings- og udviklingsteknologi, vil vi i det nye projekt også inddrage IT-industrien for at analysere såvel kontraster som identiske forhold de to områder imellem.



Professor Rikard Stankiewicz er kendt for sin viden om teknologisk udviklingsdynamik.

Iflg. Rikard Stankiewicz dækker de to industriområder til sammen væsentlige aspekter af hhv. opdagelsesbaseret udvikling, som er særligt karakteristisk for medicinområdet og den designbaserede udvikling, som med fx prototyping finder sit mest prægnante udtryk i IT-industrien. Koblingerne mellem de to områder er særligt vigtige. -Anvendelse af IT i lægemiddelforskningen bliver stedse mere væsentlig for at sikre hurtigere og mere præcise resultater. IT kan bl.a. anvendes til at designe lægemidler, medvirke til at automatisere dataindsamling og analyse samt sikre en hurtig fremkaldelse af forskellige substanser til testning i automatiserede systemer.

Dobbeltsidigt formål med projektet

Projektet skal medvirke til at øge forståelsen for tekniske processer og kundskabsudvikling i almindelighed og skabe en større forståelse for grundforskningsarbejdets betydning i samfundet.

- Derved opnår vi forhåbentlig bedre forskningspolitiske vilkår i samfundet, herunder forståelse for, at et tættere samarbejde mellem universitetsforskere og forskere fra erhvervslivet er nødvendigt, hvis samfundet skal opnå flere fordele af forskningen, mener Rikard Stankiewicz.

Det andet formål er ledelsesaspektet.

- Teknologiens kundskabsbaser ændrer sig vældigt hurtigt. Vi må derfor medvirke til at styrke det intellektuelle beredskab ude i virksomhederne for at skabe den intellektuelle tilpasning til en virkelighed, der hele tiden er under forandring. Vi må gøre forskerne forandringsparate, således at de har den nødvendige intellektuelle distance til fx forældet viden.

Innovative virksomheder får flere fællestræk

Forskellene mellem udviklingsorienterede store og små virksomheder bliver mindre og også mellem høj- og lavteknologiske virksomheder svinder forskellene langsomt ind. De forskellige typer går desuden også i øget omfang i samarbejde med hinanden,

vurderer Rikard Stankiewicz. - Produktudvikling er blevet den afgørende konkurrenceparameter. Inden for mange områder er selve produktionen, fx af programmer eller hardwaredele, blevet forenklet, billig og let at kopiere. Derimod er produktudviklingen blevet mere ressourcekrævende.

- Produktcyklen er efterhånden vældig kort, da funktionaliteten hurtigt forsvinder pga. af designernes kontinuerlige satsen på udvikling af stadig mere komplekse, flerfoldige anvendelsesmuligheder for produkterne. Dette skyldes delvist, at nye metoder og værktøjer anvendes i produktudviklingen, som i voksende grad i øvrigt styres af softwareudviklingen.

Der er altså ikke kun teknologien, der hastigt ændrer sig. Dette gælder også for teknologiu udviklingsprocessen. Det er dette, der står i centrum for Rikard Stankiewicz projekt.

Yderligere information:

Professor Rikard Stankiewicz
Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi
Nansensgade 19,6

Tlf.: 3815 2535
Fax.: 3815 2540
E-mail: rikard@cbs.dk

Teknologiservice med samfundsnytte



Danmark er kendt for sine offentligt støttede, godkendte teknologiske serviceinstitutter (GTS), der fungerer på markedet med teknologisk rådgivning baseret på forskning. I anledning af sit 25-års jubilæum bestilte Institutrådet en temperaturmåling af institutterne hos forskere tilknyttet højskolens Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi (IVS).

Det ligner en ønskesituation for enhver forsker. I får frie hænder til at komme med et bud på, hvilken gavn det danske samfund har af GTS-institutterne. Dette var den opgave, sekretariatschef i Institutrådet, Susanne Bjerregaard stillede til lektorerne Jens Frøslev Christensen og Peter Lotz, ph.d.-studerende Kirsten Foss og forskningsassistent Pauline Tue Christensen fra IVS. En opgave, som viste sig at være svær at belyse fuldt ud.

- Vi besluttede at koncentrere os om at undersøge, om der er gode grunde til, at staten bevilger institutterne basismidler. For er der det, må de også være værdifulde for Danmark, mener Jens Frøslev Christensen. Han og de øvrige forskere håber, at deres rapport kan medvirke til at sikre en fortsat debat om GTS-institutternes rolle og betydning i samfundet.

Debatter kan fremme udviklingen

Rapporten belyser de dilemmaer og konflikter, institutternes placering mellem stat og marked nu en gang må give.

- Deres særlige status er som skabt til interessekonflikter, som kan tackles mere eller mindre hensigtsmæssigt af de involverede parter. Spændingerne kan dog også give anledning til nye analyser og forslag til løsninger.

Lektor Peter Lotz (tv.), Pauline Tue Christensen og lektor Jens Frøslev Christensen fik sammen med forskningsassistent Kirsten Foss frie hænder af Institutrådet til at foretage en temperaturmåling af de godkendte teknologiske serviceinstitutter.

Det er vigtigt, at denne debat holdes i gang for at sikre en fortsat udvikling af institutternes status, fortsætter Frøslev Christensen.

Betydning for skabelse og formidling af viden

GTS-institutterne leverer teknologisk viden til erhvervslivet og det øvrige samfund. At denne ressource er uhyre væsentlig for samfundets fortsatte udvikling, er der bred enighed om. Et problem er at skabe et almindeligt marked for udvikling af viden for at gøre denne så tilgængelig som muligt for brugerne af viden. *- Derfor kan der argumenteres for, at staten påtager sig en rolle fx gennem tilskud at sikre et marked for teknologisk viden, herunder fælles standarder og samarbejde om formidling af denne viden,* mener Frøslev Christensen.

Yderligere information om

rapporten kan læses i SAFT nr.3/96. SAFT udgives af Institutrådet.

Forskergruppen peger også på, at institutterne har en rolle som oplæringssted for veluddannede ingeniører og teknikere.

Godt samarbejde

Susanne Bjerregaard finder, at det var en god beslutning, man traf i Institutrådet, da man kobede forskerne på denne opgave.

- De var åbne, lyttende og kritiske. Det gav en god dialog, hvor de kunne stille deres metoder og intelligens til rådighed, og vi kunne bidrage med faktiske oplysninger til den videre proces. Forløbet har været godt for os i vores videre planlægning. Rapporten vil indgå i det arbejde, vi har påbegyndt med vores strategiske udvikling.

Cand.merc.-linie i teknologiledelse

Et centralt problem i ledelse af innovation er at sikre sammenhæng mellem de berørte funktioner i virksomheden. På cand.-merc.-linien i Innovation og Virksomhedsudvikling (MOT, Management of Technology) satser man ved at integrere fagområderne på at udruste kandidaterne til at kunne bidrage til denne sammenhæng ude i virksomhederne.

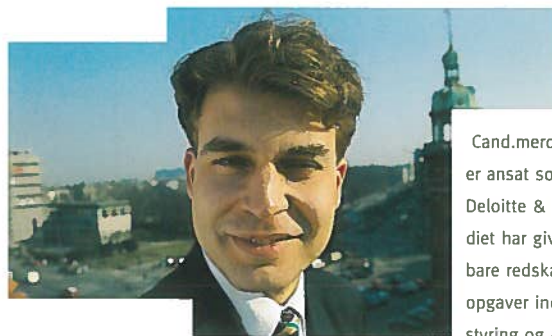
Virksomhedernes evne til at skabe og anvende viden internt eller fra omgivelserne er af stigende betydning for den fortsatte konkurrenceevne. På MOT-linien opfatter man viden som en tværorganisatorisk ressource og selve virksomheden som et integreret hele, der igen er led i et større netværk af videnstrømme ind og ud af virksomheden.

Denne holdning præger det uddannelsesforløb, som tilbydes de studerende. Forløbet er bygget op om at koble teorier og værktøjer til virksomhedernes dagligdag. Formålet er at udvikle de studerendes evne til at anvende teoretiske perspektiver i praksis vha. projektskrivning, caseanalyser, diskussioner med erhvervsledere mv. Problemstillingerne hentes inden for en række fagområder som markedsføring, økonomistyring, finansiering og strategisk planlægning.

Integreret forståelse af teknologi og økonomi

MOT-kandidaternes styrke er evnen til at forbinde teknologiske forhold med virksomhedernes økonomiske realiteter. Denne evne trænes løbende og med stigende progression gennem casestudier og projektarbejde.

- De studerende lærer både at operere med en integreret forståelse af virksomheden og at operere ud fra mere funktionsorienterede perspektiver. Vore arbejdsformer sikrer, at de studerende lærer at fungere i teamwork og realistiske arbejdsituationer, mener liniekoordinatoren, lektor Finn Valentin fra Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi.



Cand.merc. Niels Dechow er ansat som konsulent hos Deloitte & Touche. MOT-studiet har givet ham anvendbare redskaber til at løse opgaver inden for økonomistyring og organisationsudvikling.



Flere karrieremuligheder

Den tværorganisatoriske tilgang til problemstillingerne giver MOT-kandidaterne mange indgange som medarbejdere i virksomhederne. En undersøgelse viser, at de især ansættes som konsulenter, produktchefer, rådgivere eller analytikere.

Cand.merc. Niels Dechow blev ansat som konsulent i Deloitte & Touche Consulting Group, hvor han rådgiver om økonomistyring og organisationsudvikling. Han har i sit job god brug for de kvalifikationer, han tilegnede sig under studiet.

- Jeg koncentrerede mig især om organisation, strategi og økonomistyring. MOT-studiet gav mig således hele tre indfaldsvinkler på planlægning, organisation og opfølgning på en virksomheds vidensressourcer. Dem bruger jeg dagligt.

Koordinator for MOT-linien, lektor Finn Valentin mener, at MOT-kandidaterne har udviklet en realistisk tilgang til løsning af problemer i virksomhederne.

Yderligere information:

MOT-sekretariatet
Liniesekretær Hanne Bruun
Institut for Industriøkonomi
og Virksomhedsstrategi

Tlf.: 3815 2576
Fax: 3815 2540
E-mail: bruun@cbs.dk

Cand.merc.'ere vinder produktudviklingspris

Udvikling af nye, miljøvenlige produkter optager også studerende og kandidater fra højskolen. Nogle af dem har taget chancen og sendt deres projektforslag ind til offentlige idékonkurrencer. Det kan der komme et vinderprojekt ud af.

Tværfagligt samarbejde gav idépris

Christian Kjær, der er cand.merc.-studerende på linjen i Innovation og Virksomhedsudvikling (MOT) fik sammen med barndomsvennen, civilingeniør Morten Christensen i marts 1996 overrakt 2. præmien i en idékonkurrence om udvikling af forslag til produkter og opstart af egen virksomhed. Konkurrencen var udskrevet af Københavns Kommune, Forskerbyen Sym-bion, dagbladet Politiken og Unibank.

Fra sæbekassebil til sømærkningsudstyr

De to venner startede allerede deres samarbejde for 12 år siden, hvor de udviklede og producerede en sæbekassebil. Denne gang udviklede de et miljøvenligt sømærkningsudstyr, som dommerpanelet takserede til en 2. præmie. Produktidéen skulle ifølge reglerne indeholde både en teknisk beskrivelse og en økonomisk vurdering af produktets konkurrenceevne og et budget for produktionen. Disse kriterier havde de som ingeniør og cand.merc.-studerende ingen problemer med at opfylde. På MOT-linjen lægges der bla. stor vægt på analyse af de



problemer, man står over for i mindre, innovative virksomheder. Holdningen blandt lærere og studerende er, at innovative ideer virker, hvis man tør tro på sig selv, er kreativ og modig nok til at tænke utraditionelt.

Netop samarbejdet på tværs af forskellige fagområder var iflg. Christian Kjær afgørende for, at de fik prisen. Han mener, at en væsentlig betingelse for, at et produkt kan overleve på markedet, er, at man vurderer en innovativ idé ud fra både et økonomisk og teknisk perspektiv.

Cand.merc.'ere vinder nordisk iværksætterkonkurrence

Et 13-tal, en 1. præmie på 50.000 kroner og en måneds kursus hos kaospiloterne i Århus var det flotte resultat af et husbådsprojekt udført af cand. merc.'erne Ninett Ribisch og Nikolaj Nielsen.

Inspireret af en TV-udsendelse om husbåde, besluttede de to idémagere at udarbejde et projekt om denne utraditionelle måde at bo på. Husbåde er i øjeblikket mode, og projektet består af et forslag til kollegium og gæsteprofessorboliger. De to kandidater mener, at København er oplagt til at producere denne boligform i, ikke mindst pga. af det store havneområde og folks lyst til at bo ved vandet.

Bygning af husbåde i bla. København kan blive en god forretning, mener cand.merc.'erne Ninett Ribisch og Nikolaj Nielsen, der vandt en nordisk iværksætterkonkurrence.

Langt fra tegning til virkelighed

Når et så stort projekt skal beskrives, trænger mange praktiske spørgsmål sig på. Heldigvis fik de to prisvindere hjælp fra en arkitekt, der selv bor på en husbåd i Christianshavn. Husbåde er ikke ombyggede fiskekuttere med udbyggede boliger i flere etager. Det er en selvstændigt opbygget boligform med vaskemaskiner, tørretumblere og telefon. Alle moderne faciliteter, som kendes fra almindelige byggerier, er mulige, hvis konstruktionen er rigtig. De anvendte materialer skal dog ofte være mere hårdføre, da de skal kunne modstå vejr og vind og ikke mindst vand.

Store fremtidsmuligheder for husbåde

Projektmagerne forventer i løbet af 1997 at kunne realisere projektet med husbåde, der ligger i prisklassen fra 1,5 mio. kr. Projekterne vil tiltrække liv til de mange øde havnemiljøer og skabe mange nye jobs, hvilket også er en del af iværksætterdrømmen. Nikolaj Nielsen og Ninett Ribisch nærer med afsæt i en international uddannelse her fra højskolen og med det flotte resultat fra deres husbådsprojekt ingen tvivl om, at udvikling og bygning af husbåde kan blive en god eksportvare for Danmark. Men de lægger heller ikke skjul på, at sådanne projekter kun kan realiseres, hvis man tror på dem og tør leve idéerne helt ud.

Nyt center udvikler design på tværs

Danmarks Designskole og Handelshøjskolen har sammen etableret et Center for Design og Virksomhedsudvikling såvel som et fælleskursus for designere, teknikere og økonomer i Design Management.

I takt med at nye teknologiske muligheder udbredes til alle producenter, bliver det i stigende omfang en lederopgave at opnå konkurrencefordele gennem design af såvel produkter som af virksomhedens ydre fremtræden. Faglitteraturen har længe henledt opmærksomheden på betydningen af kortere udviklingstider, mere komplekse produkter og ikke mindst mere kritiske forbrugere. Dette stiller andre og større krav til produktudvikling og virksomhedskommunikation. Grænsefladen mellem design og virksomhedernes vilkår er vigtig at forstå for at kunne øge effektiviteten i anvendelsen af design. Denne erkendelse er baggrunden for et tværfagligt samarbejde omkring forskning og undervisning mellem Handelshøjskolen og Danmarks Designskole. - Den teknologiske udvikling medfører en øget kompleksitet i produkter og virksomheder. I fremtiden vil mange forskningsaktiviteter være baseret på tværfaglige teams. Derfor er vi meget glade for at kunne samarbejde med Handelshøjskolen om at skabe en kombineret viden, siger Kjeld Ammundsen, rektor for Danmarks Designskole.

Behov for øget kompetence i design

Center for Design og Virksomhedsudvikling er et joint venture mellem de to skoler, som deler halvdelen af udgifterne, mens Erhvervsfremme Styrelsen står for den anden halvdel. Centeret er placeret ved Danmarks Designskole. Her arbejder et team bestående af en antropolog, to erhvervsøkonomer og en designer under ledelse af lektor Tore Kristensen fra Handelshøjskolens Institut for Afsætningsøkonomi. Da centeret er organiseret som en netværksorganisation, er der også tilknyttet andre forskere fra ind- og udland. En række af projekterne foregår i tæt samarbejde med designkonsulenter - og brugere fra forskellige virksomheder. - Målet er at tilføre erhvervslivet kompetence i brugen af design i virksomhedsudviklingen. Det vil delvis ske gennem forskning og undervisning, dels gennem etableringen af et virksomhedsnetværk, forklarer Tore Kristensen.

Centeret er i gang med en eksplorativ undersøgelse på seks udvalgte områder, bolig, sundhed, føde, kommunikation, miljø og fællesskab. Der skal senere defineres konkrete projekter, hvis resultater vil kunne indgå i et netværks-samarbejde med udvalgte virksomheder. Der arbejdes med gode eksempler på dansk design inden for disse områder, bla. med det formål at identificere problemer ved designanvendelse i produktionen, leverancekæden og hos brugerne. Denne viden skal kanaliseres ind i nye metoder, værktøjer og begreber.

Der er i foråret 1997 nedsat et advisory board for centret med adm. dir. Mads Øvlisen, Novo Nordisk som formand.

Fælles studieelementer skal skabe synergi

På undervisningssiden er der etableret et modsvarende samarbejde gennem etableringen af Fælleskurset i Design Management, som ledes af Tore Kristensen sammen med institutleder Peter Mackeprang fra Danmarks Designskole. Det er et kursus som på sigt også skal omfatte deltagere fra DTU, således at designere, ingeniører og erhvervsøkonomer kan indlægge et fælles studieår som et modul i deres respektive uddannelser, på Handelshøjskolen for eksempel cand. merc. linien Design and Communication Management. Formålet er selvfølgelig at skabe bedre kommunikation faggrupperne imellem.

Kombinationen af lærerkræfter og deltagere med forskellig uddannelsesbaggrund gør det muligt at sammensætte projektgrupper, som kan udvikle ideer til produkter og dokumentere dem såvel teknisk som økonomisk og markeds-mæssigt. Der er allerede i projektarbejdet udviklet produkter som kommer i kommerciel produktion. Samtidig arbejdes der på at få "udsluset" projekter og kandidater for at få en større og hurtigere nytteeffekt af projekterne, ikke mindst i virksomheder, der kun har få eller ingen erfaringer i at anvende design i produktionen.

- Designere er en gruppe, som ofte er marginaliseret i forhold til den øvrige virksomhed. Der er en udvikling i gang, som vil forudsætte forståelse for virksomheden hos designere og viden om design i virksomheden, siger Tore Kristensen.

Yderligere information:

Lektor Tore Kristensen
Institut for
Afsætningsøkonomi

Tlf.: 3815 2143
Fax: 3815 2101
E-mail: tore.MARKTG@cbs.dk



Initiativtagerne bag det nye Center for Design og Virksomhedsudvikling, rektor Kjeld Amundsen (tv.) fra Danmarks Designskole og lektor Tore Kristensen fra Handelshøjskolen forventer, at centret vil tilføre erhvervslivet øget kompetence i brugen af design.



Fælleskurset i Design Management skal skabe en bedre kommunikation mellem designere, teknikere og økonomer i produktudviklingsfasen.



Markant satsning på multimedier

I de sidste par år har anvendelsen af IT i undervisning og forskning for alvor vundet indpas på højskolen. IT er nu blevet en naturlig del af højskolens strategiske satsning, og der er blevet ansat medarbejdere til at styrke udviklingen af multimedier til forskning og undervisning.

Studerende producerer multimedier

Anvendelsen af multimedier i danske virksomheder stiger stærkt i disse år. Nye computere er i dag næsten alle udstyret med et CD-ROM-drev, således at brugeren kan integrere video, fotos, hi-fi, animation og grafik med de øvrige programmer, computeren er udstyret med.

For at imødekomme behovet for medarbejdere med kendskab til multimedieproduktion har man på højskolen oprettet faget Multimedier i teori og praksis på cand.-merc.(dat.). Iflg. den fagansvarlige, lektor Jan Pries-Heje fra Institut for Informatik og Økonomistyring, skal faget give de studerende et overblik over multimedieteknologi og sætte dem i stand til selv at forestå udviklingen af et konkret multimedieprodukt. Der er blevet indrettet et særligt laboratorium til 1/2 mio. kr. på Howitzvej, hvor holdets studerende udvikler multimedieprogrammer til de tre virksomheder, der er tilknyttet faget.

Til ASTRA produceres en informations-CD om virk-

somhedens produkter, forskning og uddannelse med læger, farmaceuter og andre sundhedsmedarbejdere som målgruppe.

Beredskabsstyrelsen har ønsket en CD-ROM til undervisningsbrug ifm. uddannelsen af indsatsledere.

Købmandsstandens Oplysningsbureau er parthaver i arbejdet med at udvikle en CD-ROM, der indeholder informationer om de produkter, bureauet tilbyder. Hensigten er at få kunderne til at være opmærksomme på, at de kan købe en hel pakke af produkter til løsning af de problemer, kunden kan have



Lektor Jan Pries-Heje (th.) ser en stor fremtid i uddannelse af medarbejdere, der kan producere multimedieprodukter af høj kvalitet.

lige fra kreditvurdering til incassoydelser.

Realistisk projektforløb

De tre projektgrupper har valgt projektledere, der sikrer kontakt til og feedback fra kurssets lærere og de involverede virksomheder. Samtidig er de ansvarlige for overholdelsen af deadlines og øvrige aftaler, der er indgået.

Jesper Nielsen er tilfreds med det hidtidige forløb.

- Virksomhederne har dog været overraskede over, hvor meget tid, de har måttet anvende til projektet. Selvom der er tale om et undervisningsforløb, har de været uhyre engagerede i samarbejdet.

Peter Stern og Jens Christian Elley har lært meget af forløbet.

- Vi havde i begyndelsen ingen praktiske erfaringer. Vi troede ikke på, at vi kunne gennemføre det, men vi har dokumenteret, at vi sagtens kan, når vi samarbejder. Et problem har været, at også virksomhederne har været usikre på, hvilket produkt de egentlig ønskede. Så for dem har det også været en udviklingsproces.

Mads Nommesen finder, at man som studerende har fået et godt indblik i projektleders rolle og arbejdsvilkår.

- Denne erfaring kan forhåbentlig komme os til gode senere i arbejdslivet. Jeg har fået blod på tanden og vil gerne være projektleder senere.

Dir. Per W. Nielsen fra Microtronic har aldrig fortrudt, at man sagde ja til at agere som casevirksomhed på højskolens første CD-ROM til undervisningsbrug.



ESCAPE er navnet på Det erhvervssproglige Fakultets nye fælles elektroniske studiecenter. Centret er på kort tid blevet uhyre populært blandt de studerende.

Pernille Jin Hansen er studerende fra Datalogisk Institut på Københavns Universitet.

- Det har været en stor fordel, at vi er så blandet et hold, hvor der også er studerende fra andre cand.merc.-linier. Dette gør, at vores arbejdsforhold ligner forholdene i den praktiske verden. Her skal vi også samarbejde med folk med forskellig uddannelses- og erfaringsbaggrund.

Mere forskning i multimedier

Jan Pries-Heje, der selv forsker i systemer til brug for multimedier, er tilfreds med, at Institut for Informatik og Økonomistyring er ved at opbygge et større forskningsprojekt om massemedier og interaktive systemer med en del af instituttets lærere som deltagere.

- Det er glædeligt, at dette projekt nyder stor opbakning på fakultetet, da det giver store muligheder for at bringe højskolen i front på et område, der nyder stor interesse i brede dele af erhvervslivet.

Omstigning til IT-baseret undervisning

En væsentlig del af Handelshøjskolens undervisning foregår på storhold. Dette stiller særlige krav til form og indhold i undervisningen. Det erhvervssøkonomiske Fakultet forsøger i disse år - som led i sin strategiske satsning - at gå nye veje ved at styrke anvendelsen af IT-baserede materialer. Det stiller helt nye krav til såvel lærere som studerende. Den pædagogiske Serviceenhed (DpS) er anker i denne udviklings- og omstillingsproces.

Virksomhedsbesøg via CD-ROM

En af årets større aktiviteter på DpS var udviklingen af en CD-ROM baseret case om virksomheden Microtronic, der er markedsleder inden for udvikling og produktion af komponenter til høreapparater. Hensigten med denne CD-ROM, som er den første af sin art i landet, er at give de studerende mulighed for at anvende en virksomhed som et eksempel fra virkeligheden som led i studieaktiviteterne.

CD-ROM'en er inddelt i en række moduler, der udover en generel introduktion indeholder et afsnit om Microtronic, et arkiv med oplysninger om facts og nøgletal fra Microtronic samt et fagmodul med fagoplysninger og problemstillinger, som de studerende skal tage stilling til i undervisningen. Informationerne kan indgå i en lang række undervisningsmæssige

problemstillinger, uanset hvilket fag, der undervises i.

Direktør Per W. Nielsen fra Microtronic er godt tilfreds med resultatet.

- Det er et fint produkt, der er kommet ud af anstrengelserne. Vi har fået megen feedback udefra og er blevet rost for, at vi turde stille op. Men det havde vi nu ingen betænkeligheder ved, da vi betragter os som en åben virksomhed med et højt informationsniveau både udadtil og indadtil. Også mange studerende fra højskolen har givet udtryk for, at de finder det flot, at vi ville medvirke.

Per W. Nielsen vurderer, at casen også kan anvendes med fordel i den interne information. Den er derfor gjort elektronisk tilgængelig for alle medarbejdere.

De positive resultater af det første forsøg med en case produceret som en CD-ROM har for alvor givet DpS blod på tanden.

- Vi satser på at udvikle en case om året. I 1997 er Københavns Lufthavne vært for den case, som vi er i gang med at producere, udtaler projektleder Birgitte Heiberg fra Dps.

“Elegant løsning på formidlingsproblem”

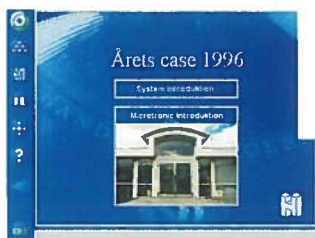
Med CD-ROM'en følger en rapport, der udover at indeholde en beskrivelse af hvordan elektronisk casemateriale kan anvendes i undervisningen, også beskriver de erfaringer, der på DpS er gjort med udvikling og anvendelse af IT-baseret undervisningsmateriale.

- Tilbagemeldingerne fra lærere og studerende er fine. Det eneste rigtige kritikpunkt vi har mødt, er ønsket om flere nøgletal om virksomheden. Det vil vi råde bod på med den næste case, fortæller Birgitte Heiberg.

Dagbladet Politiken anmeldte den nye CD-ROM baserede case den 19. September 1996. Der stod bla.:

" CD'en er overskuelig og forståelig. Specielt er brugen af metaforer meget intuitiv og behagelig".

" Formidlingsopgaven er faktisk løst så elegant, at det animerer til videre informationsøgning og fordybelse. Hvis diagrammerne over virksomhedens struktur var tegnet med samme æstetik, havde CD'en været helt gennemført og homogen".



IT som indlæringsværktøj

DpS gik i 1996 for alvor i gang med at vurdere mulighederne for at anvende IT til at fremme de studerendes indlæring og udvikling som led i fakultetets store pædagogiske omstillingsprojekt.

- Vi angriber denne udfordring fra flere synsvinkler. Bla. ved at udvikle multimedieprogrammer til undervisningen, indsamle materialer og erfaringer fra udlandet, udbyde relevante kurser og samle og kanalisere højskolens egne erfaringer om anvendelse af IT i undervisningen, siger Birgitte Heiberg.

Arbejdet har ført til etablering af MultiTeamprojektet, hvor der er ansat en leder og tre studentermedarbejdere. De har bla. ansvaret for at udvikle de CD-ROM-baserede virksomhedscases. For at styrke egenproduktionen af multimedieprogrammer til undervisningsbrug har man indkøbt avanceret IT-udstyr.

Nye HA-studerende med i stort pædagogisk forsøg

De HA-studerende, der påbegyndte det reformerede HA-studium her i efteråret 1996, blev de første til at arbejde med den nye CD-ROM om Microtronic. Hensigten er at lade denne årgang fungere som forsøgskaniner ifm. udviklingen af en særlig Handelshøjskolepædagogik. Bla. skal IT integreres i undervisningen overalt, hvor det er formålstjenligt.

- HA-studiet blev valgt, da der er tale om et revideret studium med mange nyskabelser. Vi er nu i gang med at finde egnede områder, hvor IT med fordel kan udnyttes i HA'ernes studieforløb. Vi arbejder på at fremskaffe anvendelige IT-redskaber til faget Erhvervsøkonomiske Undersøgelsesmetoder, udtaler Birgitte Heiberg. Lektor Ib Andersen fra DpS er i færd med at skrive en lærebog om erhvervsøkonomiske undersøgelsesmetoder, som bla. indeholder beskrivelser af alle de IT-metoderedskaber, DpS har testet.

Yderligere informationer om DpS kan fås på enhedens hjemmeside:
<http://www.cbs.dk/adm/dps/>

Årets case om elektronikvirksomheden Microtronic har fået mange lovord med på vejen, ikke mindst pga. den pædagogiske opbygning og de mange detaljerede informationer.

VISTA viser vejen

I 1996 samlede Det erhvervssproglige Fakultet som led i sin strategiske IT-satsning en række af sine IT-aktiviteter i en tværinstitutlig enhed, VISTA (Videnshåndtering, Informationsteknologi, Sprogteknologi og Aktiv Sprogindlæring). Enheden refererer til en styregruppe, hvor alle fakultetets institutter har sæde.

VISTA's hovedmålsætning er at styrke Det erhvervssproglige Fakultets anvendelse af IT i forskning og undervisning, herunder at etablere danske og internationale forskningsnetværk på tværs af institutterne inden for bla. anvendelse af sprogteknologi, terminologi og datamatstøttet undervisning. Derudover udbyder VISTA kurser for studerende og lærere i IT- og sprogteknologi. Enheden forestår også driften af ESCAPE, som er fakultetets fælles elektroniske studiecenter.

- Centret er en stor gevinst for alle fakultetets institutter. En række IT-opgaver, som institutterne eller de enkelte lærere selv måtte løse, kan nu løses i en dialog med professionelle IT-medarbejdere. Nu er vi teknisk set kommet godt med på verdenskortet, og vi har nu et godt fundament til at styrke vore studerendes grundlag for at begå sig i et erhvervsliv, hvor også sprog- og kommunikationsopgaver løses via IT, vurderer lektor Henrik Selsø Sørensen, formand for styregruppen.

Lektor Søren Kaas fra Institut for Spansk er enig.

- Som bruger af IT i forskningsarbejdet er det en stor gevinst at kunne henvende sig et sted for at få en professionel sparring.

VISTA har også stået for udgivelsen af en række publikationer inden for forskellige skriftserier, gennemført kurser og seminarer mv. for interne og eksterne målgrupper.

- Vi er også meget tilfredse med, at det lykkedes os at få tildelt sekretariatsfunktionen for Terminologigruppen i Danmark, som bla. koordinerer kontakterne til NordTerm og andre internationale netværk inden for terminologiforskningen som fx ELRA (European Language Resources Association), udtaler Henrik Selsø Sørensen.

Forskningsbaseret undervisning via IT

VISTA vil i 1997 fortsætte udviklingsarbejdet inden for de felter, der er anført i målsætningen. En væsentlig ambition er at få integreret forskningsresultaterne i undervisningen af fakultetets studerende. Dette kræver en fortsat udvikling af de tekniske værktøjer.

- Vi satser både på at styrke den elektroniske publicering af forskningsresultater og undervisningsmaterialer og på at styrke læreres og studerendes forudsætninger for at kunne anvende de nye værktøjer bedre. Et delprojekt er her at udvikle en CD-ROM om sprogteknologi til brug for undervisningen på BA-studiet, siger administrativ leder af VISTA, Annie Stahél. Hun fremhæver også det kursus i Sproglig Bevidst-

hed og Sprogteknologi, som VISTA vil udbyde under Åben Uddannelse i efterårssemesteret som en markant nyskabelse.

U21 - IT på de studerendes betingelser

Med projektet U21 - Uddannelse i det 21. århundrede har Det erhvervssproglige Fakultet skabt en platform, hvor man bla. via eksperimenter vil undersøge, hvordan man kan skabe sammenhæng i de administrative, pædagogiske og teknologiske muligheder, moderne IT rummer.

Det ambitiøse projekt, hvor de studerende fra cand.ling.-merc.-linien i Kommunikation og Formidling fungerer som forsøgskaniner, skal styrke de sproglige uddannelsers generelle kvalitet og dermed gøre dimittenderne mere efterspurgt på arbejdsmarkedet. Et væsentligt aspekt heraf er at øge de studerendes motivation, selvstændighed og indlæring ved anvendelse af IT i form af internetopkobling og multimedie-arbejdsstationer. Derved skabes mulighed for, at de studerende bedre kan tilrettelægge deres studieindsats, kommunikere med hinanden og lærerne uden for den skema-lagte undervisning.

Yderligere information om VISTA kan fås på enhedens hjemmeside:

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

U21 har flg. hjemmeside:
<http://www.cbs.dk/courses/u21/>

Nem adgang til børsdata

Niclas Steuch, der er cand.-merc.-studerende inden for Finansiering og Regnskabsvæsen, tog sammen med tre andre studerende initiativ til at få oprettet et center, hvor de studerende kunne hente alle former for finansielle data. Efter et hårdt slid med at få skaffet sponsorer, lokaler, computere mv., lykkedes det at få Global Monetary Exchange i luften i august i biblioteksbygningen på Rosenørns Allé. Centret er blandt studerende kendt som Børsrummet.

- Initiativet tog udsping i, at vi manglede data om finansielle forhold under skrivningen af en HA-opgave. Så vi tog kontakt til en række virksomheder som Delfi Economics og Macro Economics Data, der var meget positive og stillede programmer til rådighed. Skolen leverede lokalet og Moderate Studenter var behjælpelig med bla. computere. I dag har vi et center, hvor stort set al information om finansforhold er samlet på et sted. Det er faktisk unikt i Danmark, siger Niclas Steuch.



LinguaNet nedbryder sprogbarriererne

Handelshøjskolens erhvervssproglige Fakultet har en central opgave ved opbygningen af EU-projektet LinguaNet, et hjælpemiddel for politi- og redningssamarbejde på tværs af sprog- og kulturgrænser.

I det øjeblik, en redder står ved et katastrofested eller en politimand afhører en anholdt, har de brug for omgående kommunikation. Selv om klokken måske er tre nat må man kunne aflevere eller modtage sine informationer straks, også selv om den relevante kollega befinder sig i et andet land og taler et andet sprog.

En lille gruppe forskere ved Handelshøjskolens erhvervssproglige fakultet har i halvandet år haft en central opgave med at kortlægge behov og muligheder for at opbygge et kommunikationssystem til at dække dette behov. Og efter at en international evalueringsgruppe har set resultatet af fase 1 i projektet har de netop fået grønt lys for endnu et års arbejde, hvor de kan afslutte udviklingen af EU-projektet LinguaNet.

- Vi har et fantastisk godt samarbejde med Interpol og politiet. Det er spændende at se hvilket behov brugerne har, og se at vi med vore forskningsresultater kan hjælpe dem i deres daglige arbejde, siger lektor Henrik Selsøe Sørensen.

Mere end sprog

Inge Gorm Hansen fra Institut for Engelsk leder projektets danske del sammen med institutleder Henrik Selsøe Sørensen, Institut for Fransk, Italiensk og Russisk, bistået af tre forskningsassistenter, Bianca Hede, Ann June Siemann og Anne-Mette Ruding. Sammen med universiteter i Bordeaux og Cambridge står de for den lingvistisk/fagsproglige og sprogteknologiske del af projektet. Det juridiske fakultet ved et belgisk universitet studerer de retlige aspekter af politisamarbejde over grænserne, mens en afdeling af Philips-koncernen arbejder med avanceret kommunikationsteknologi.

Den tekniske del omfatter et netværk af terminaler, som foreløbig er opstillet i Danmark, England, Belgien, Frankrig, Holland og Spanien. Over dette netværk overføres der allerede nu informationer, som kan bistå politiet og Interpol efter de gældende retningslinier for deres samarbejde. Men selv om nøgleordet er kommunikation over sproggrænser, rækker arbejdet langt videre end det sproglige.

- Det, som oprindeligt var tænkt som en lille ordbog i et hjørne af skærm billedet, har vi måttet udvikle til en vidensba-

se. Det er ikke nok at have en fastlagt terminologi på de forskellige sprog, alarmlamperne må lyse når forskellige procedurer i de implicerede lande kan give anledning til misforståelser, for eksempel i forbindelse med anholdelse af en lovovertræder i England i forhold til Danmark eller Frankrig, forklarer Henrik Selsøe Sørensen. Der arbejdes naturligvis med det sproglige grundlag for kommunikationen. Men her til kommer behovet og mulighederne for på længere sigt hurtigt at kunne overføre tekst kombineret med levende billeder og lyd, alt udvalgt og defineret i samarbejde med brugerne. Det arbejde, de danske sprogforskere udfører, bliver således grundlaget for det system, som opbygges, ikke kun for kommunikation til og fra dansk, men mellem alle de deltagende lande.

En kompleks opgave

For at løse opgaven er det nødvendigt med et tæt samarbejde med brugerne. Som et eksempel kan man forestille sig behovet for at kunne meddele et signalement. Hvert land har sin systematik, det er ikke altid de samme kendetegn eller den samme gruppering man anvender. De nødvendige fagudtryk må derfor bearbejdes til en kontrolleret sprogbrug i hvert sprog, således at man ikke vælger vilkårlige ord fra dagligsproget, men ud fra en standardiseret liste af termer som kan maskinoversættes imellem samtlige deltagende landes sprog uden risiko for misforståelse.

Men den politimand, som har foretaget en anholdelse, har flere krav til systemet. Han må kunne forklare den anholdte årsagen til en anderledes procedure og andre retsregler end dem, vedkommende kender fra hjemlandet og henviser til, med rette eller urette. Det kan desuden være nødvendigt at finde navne og data på relevante myndigheder i det andet land for at kunne kommunikere direkte med den rigtige. Det er ikke nok at begge behersker et fælles sprog på dagligt niveau, forstås de faglige specialudtryk ikke, risikerer man at kollegaen ikke kan gribe ind eller yde den nødvendige assistance på et korrekt grundlag. Det er ikke kun forbrydere, som arbejder internationalt. Takket være åbne grænser, færgefart og bygningen af internationale tunneler og broer må nødvendig katastrofebistand ofte hentes i et andet land, og køretøjers, miljøsynderes og ofres identitet fastslås af udenlandske myndigheder.

Store perspektiver

Projektet har allerede vist sin evne til at fungere med opstilling af op mod en snes terminaler. Under forsøget på opklaring af mordet på en engelsk skolepige i Bretagne i sommeren 1996 bad fransk og engelsk politi specielt om at få opstillet en LinguaNet terminal for at lette samarbejdet.

I de 15 EU-lande findes der over 100 uafhængige politistyrker med tilsammen omkring 1,4 mio. politifolk,



Lektor Inge Gorm Hansen orienterer Hans Kongelige Højhed, Prins Philip af Storbritannien om LinguaNet under dennes besøg på projektet i 1996.

som taler 18 forskellige sprog. De forventes at få interesse for at tilslutte sig netværket, når det er færdigudviklet. Og derefter regner man med at erhvervsvirksomheder vil få øje på mulighederne for at udnytte principperne kommercielt.

Handelshøjskolens deltagelse startede den 24. oktober 1995, hvor LinguaNet konsortiet var blandt de få, der fik bevilliget penge inden for EU's 4. rammeprogram om "Language Engineering". Konsortiet koordineres af professor Edward Johnson, Cambridge, der har været den ildsjæl som har været nødvendig for at trænge igennem de administrative besværligheder i samspillet med EU-myndighederne i Bruxelles.

Det har givet Handelshøjskolen en erfaring, som rækker ud over den foreliggende opgave. Allerede nu deltager det internationale vagtselskab Group 4 i projektet.

- Vi er i konsortiet allerede i gang med at lave en ansøgning med sigte på at skabe en europæisk politiordbog og vidensbase, som står på ønskelisten mange steder. Den opgave ville det være særdeles interessant for forskere ved fakultetet at deltage i, siger Inge Gorm Hansen.

Eksempler på den sprogforbistring, som LinguaNetprojektet skal forsøge at mindske:

1. For our colleagues of ARRAS (Pas de Calais), could you give us the identity of the owner of the vehicle quoted about and the following: [immatriculation] - They have committed exceeding speed on motorway.

2. IC"-
RBGY1F0%QWV=X:4_Wo%"8HY7(>%4/ Y&M(.X MV,-o\$ _o<Cl2Yo[; > ^> end
Sorry Can you translate it for me. - No - I cannot - the machine had indigestion! Our man in Edinburgh is fixing it. Meanwhile, a true copy of the original message is on the way.

3. NN is known to the British police. He has previous convictions for theft, purgery and burglary. He is not wanted.

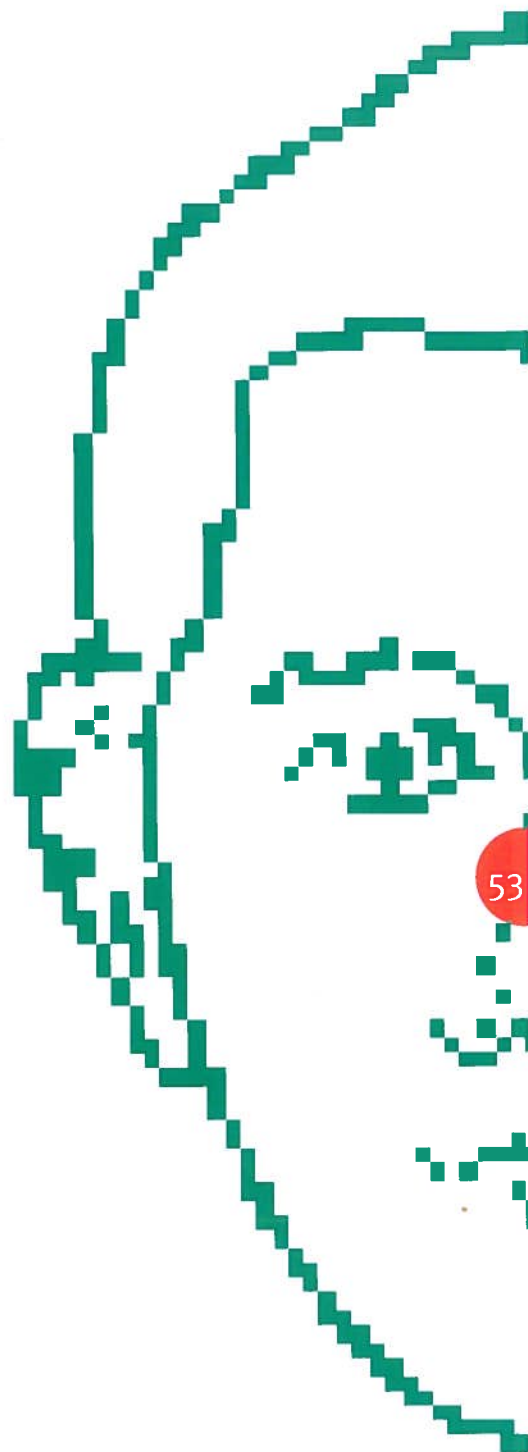
4. Purgery ?
Hello, PERJURY = PARJURE/FAUX SERMENT (falsk vidneudsagn).

5. TELEPHONE NO?
Subject: identification no telephone

6. Son description est suivant: mince, 5ft 11", aux cheveux bruns jusqu'au col.

7. (Metadonmetoden) Concernant NN, l'adresse où il a été son methodene quand il était en France est XX.

8. (Hvor står kommaet?) XX benådes, ikke sendes i statsfængsel. XX benådes ikke, sendes i statsfængsel.



Kølskallet/rudeformet ansigt. Tegninger af ansigter bruges af politiet ifm. efterlysninger.



Samfundsforskning, der skaber debat

Med lanceringen af skriftserien "Spejlkabinettet" i maj 1996 er det lykkedes Det Erhvervsøkonomiske Fakultet at finde en ny form for forskningsformidling, der har skabt stor opmærksomhed i medier og hos politikere.

Forskningsformidling er vanskelig. Dette gælder i særdeleshed for samfundsforskningen, der har svært ved at få medierne til at sætte fokus på den forskning, som foregår på handelshøjskoler og universiteter. En forskning, der faktisk ofte beskæftiger sig med de problemer og emner, der præger dagens samfund. Noget af skylden har lærestalterne selv. De har næppe været gode nok til at skabe lydhørhed i medierne.

- Jeg mener ikke, at fakultetet som sådan har problemer med at få kanaliseret sine forskningsresultater ud i samfundet. Mange af vore forskere bidrager fx direkte med deres ekspertise i det daglige samspil om forskning og uddannelse med erhvervslivet. Hertil kommer, at medierne, bla. dagblade og fjernsynet i stigende omfang benytter vore forskere som kommentatorer eller eksperter, udtaler dekan Gert Bechlund fra Det erhvervsøkonomiske Fakultet.

Forpligtet til debat

Fakultetet besluttede i slutningen af 1994 at styrke indsatsen for at udbrede kendskabet til fakultetets forskning. Idéen opstod i dekanens forskningsudvalg. - Det er samfundsforskningens forpligtelse at tage emner op,

der har betydning for samfundsudviklingen. Ikke dagsaktuelle emner, men emner med lidt længere perspektiv, der forholder sig til fx udviklingen af det danske velfærdssamfund. Vi har som forskere også pligt til at rejse en debat, når vores forskning dokumenterer problemer, der bør påkalde sig samfundets interesse, udtaler professor Hans Siggaard Jensen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og en af initiativtagerne til den nye skriftserie, "Spejlkabinettet". Den omtale og debat, de hidtidige bøger i serien har afstedkommet, viser, at der på højskolen forskes seriøst og bredt i områder, der påkalder sig offentlig opmærksomhed.

Noget på hjerte

Forskningsudvalget allierede sig med videnskabsjournalisten Gitte Meyer og med et bureau, der kunne producere en indbydende indpakning af forskernes budskaber.

Gitte Meyer sagde ja til projektet, da hun vurderede, at hun kunne få den fornødne frihed til at løse opgaven. - Det, der fascinerede mig, var den åbenhed, der prægede mine samarbejdspartnere på Handelshøjskolen. Det var en anderledes opgave. Her var nogle forskere, der virkelig havde noget på hjerte, nemlig bidrag til den offentlige diskussion om væsentlige samfundsemner. Det var sagen, der styrede dem og ikke muligheden for at skabe reklame om deres forskning. De tog forskningsformidlingen alvorligt. Det kunne jeg ikke modstå.

Gerne dialog med nye grupper

- Baggrunden for at gå ud på denne måde ligger i ønsket om at nå ud til bredere kredse i erhvervsliv, ministerier, organisationer og medier. Små, letlæste og temaopdelte pjecer kunne være en mulighed for at få gang i dialogen med nye grupper i samfundet, fortsætter Gert Bechlund. Han er yderst tilfreds med den modtagelse, de to hidtidige bind i serien har fået.

- Vi er meget glade - både for de anmeldelser, erhvervsminister og arbejdsministeren har skrevet i Kræmmerhuset (nr.7/96) og for den store medieomtale, bøgerne gav anledning til. Det viser, at vi her har fundet en god form at kommunikere vore forskningsresultater ud i, slutter Gert Bechlund.

Titlen på serien afspejler andre billeder af kendte emner, der er oppe i tidens samfundsdebat. På tværs af fakultetets faggrænser formidler den nye serie aktuelle emners kompleksitet, nuancer og tvivl uden at sætte forskningens lødighed over styr.

"Sløve, dumme danskere"

"Spejlkabinettets" første publikation udkom i maj 1996 under titlen "Sløve, dumme danskere". Forskere fra fakultetet forsøger her at opstille modbilleder til de billeder i den erhvervspolitiske debat, der fremstiller danskerne som et initiativløst folk, der desuden er præget af manglende mobilitet og evne til at forny sig.

Forskerne peger i deres undersøgelser på, at danskerne faktisk er særdeles bevægelige på arbejdsmarkedet, at iværksætterånden bestemt ikke er død, og at man har taget den nye teknologi til sig. Den bruges bare på en meget dansk måde, fx i form af en prisværdig teknologisk fantasi, der medvirker til at skabe fremgang i dansk håndværk og den mindre industri. Forskerne anfører, at politikere og administratorer fokuserer for meget på erfaringer og teorier fra udlandet fremfor at se de muligheder og ressourcer, der findes i den specielle danske arbejdskultur. Der er masser af dynamik at hente her!

Forhenværende erhvervsminister Mimi Jakobsen skriver i sin anmeldelse bla.:

"Som erhvervsminister er det altid spændende at læse, hvad forskere skriver om erhvervspolitikken, især når forskerne skriver i et lettilgængeligt og levende sprog"

"Resultaterne gør op med mange af de myter, der eksisterer omkring erhvervslivet og dets problemer. Myter, der typisk flourer i medierne, men så sandelig også blandt os politikere".



Flere bøger på vej

Fakultetet er i færd med at redigere flere bind i serien.

I marts 1997 udsendtes "Broen i vore hoveder - identitet og vækst i Øresunds-området"(se side 20), der allerede måneden efter blev fulgt op af "Hurtigere end tanken - fart og tempo i produktion og uddannelse".

"Det knager - personen, organisationen og den europæiske union"

I juni 1996 udkom det andet bind i serien "Spejlkabinettet" med titlen som anført ovenfor.

En særdeles hårdfør myte i danske politikeres og organisationers billede af arbejdsmarkedet er, at det faglige fællesskab på arbejdsmarkedet er noget unikt dansk. Via aftaler på arbejdsmarkedet indgået mellem arbejdstagerne og arbejdsgivernes organisationer er alle omfattet af regler, der sikrer den enkeltes faglige og juridiske tryghed.

Men er det nu rigtigt? Er vi danskere verdensmestre i fællesskab? Sikrer aftalerne alle danskere på arbejdsmarkedet elementære rettigheder?

En række forskere fra højskolen erhvervsøkonomiske institutter er knap så sikre. Via forskning i ansættelsesforholdene på det danske

arbejdsmarked, peger de i flere tilfælde på helt andre billeder end mytterne. De dokumenterer fx, at kun lige over halvdelen af de ansatte i den private sektor er omfattet af en overenskomst. Den enkelte lønmodtager har kun få rettigheder på arbejdsmarkedet og er ikke sikret individuelle retsgarantier overfor de organisationer, der er udstyret med offentlig myndighed.

I sin anmeldelse af bogen skriver arbejdsminister Jytte Andersen bla.:

" Den er et relevant bidrag til den løbende debat om den danske model, et særdeles aktuelt, men også kompliceret tema, som kun meget sjældent er gjort så let tilgængeligt som i denne bog".

" Jeg vil opfordre til, at Handels-højskolen fortsætter med debatserien "Spejlkabinettet". Der er brug for publikationer, der kan være med til at fremme debatten og hermed udviklingen ved at sætte tingene på spidsen".

Yderligere information:

**Det erhvervsøkonomiske
Fakultetssekretariat**

Tlf.: 3815 3815

Fax: 3815 2675

E-mail: oekonomi.OEFAK@cbs.dk

Kvalitetsudvikling - en central del af strategiprocessen

Højskolens markante satsning på kvalitetsudvikling af uddannelserne, forskningen og serviceydelseerne er en central del af strategiprocessen. Højskolens liv i 1996 blev på mange måder præget af processer, hvis fælles overskrift kan henføres til kvalitetsudvikling.

Kvalitetsudviklingsarbejdet er en af højskolens store satsninger i disse år, hvor der i øvrigt foregår mange tiltag for at sikre højskolen en fremtrædende plads i det internationale forsknings- og uddannelsesbillede. Mange interesse-senterer ud over højskolens egne ansatte er inddraget i arbejdet, bla. de studerende, erhvervslivet samt universiteter og business schools i udlandet.

- Vi lægger stor vægt på, at alle deltager i denne proces, tager et medansvar for at indfri de mål og delmål, vi sætter os. Succesen er betinget af, at det lykkes at skabe en løbende dialog mellem interessenterne og foretage de nødvendige prioriteringer og følge op på de truffne beslutninger, udtaler prorektor Bente Kristensen, der er ansvarlig for kvalitetsudviklingsprojektet. Hun vurderer efter at have gjort status for 1996, at målet om en særlig kvalitetskultur på højskolen er inden for rækkevidde.

Mange projekter og højt aktivitetsniveau

Arbejdet i 1996 har været præget af aktiviteter på en lang række områder, hvor

ikke mindst højskolens deltagelse i det store CRE-evalueringssprojekt (se ss. 10-11) har lagt beslag på mange ressourcer. Derudover har der bla. været lagt en stor indsats i Metodeudviklingsprojektet og CEMS Quality Task Force.

CEMS-Benchmarking afsluttet

Projektet, der er beskrevet i beretningen for 1995, s. 53, blev afsluttet med en rapport om sammenligninger af forskellige CEMS-skolers bacheloruddannelser. Rapporten blev stillet til rådighed for HA-studienævnet i dets arbejde med det nye HA-studiums faglige og pædagogiske profil. Rapporten har vakt international interesse, ikke mindst fordi erfaringerne med denne form for benchmarking stadig er relativt begrænsede.

From teaching to learning

I årets løb har aktiviteterne i dette projekt, hvis hovedsigte er intern benchmarking, især været rettet mod igangsættelse af tutorordninger på SPRØK, BA i erhvervssprog og HA.

HA fik igangsat sit eget introforløb med med bla. anvendelse af en multimediacase fra virksomheden Microtronic på CD-ROM, indførelse af tutorordning og en række nye pædagogiske initiativer med indbygget, løbende evaluering (se mere ss. 60-61). BA-studiet etablerede efter at have studeret SPRØK-studiets erfaringer ligeledes en tutorordning fra efterårssemestrets start i august 1996.

Projektideer genereres, og den interne benchmarking tilrettelægges af en task force, som udelukkende består af studerende. Projektet ledes en styregruppe, der sikrer erfaringsudveksling, dvs. formidling af "den gode praksis" fra et studiemiljø til et andet. Medlemmer af styregruppen er bla. studielederne fra de to store bacheloruddannelser, HA og BA i erhvervssprog.

Aftagerforventninger og kompetenceprofiler

Det lykkedes i 1996 at få igangsat den elektroniske projektformidling, CBS Projektbørs og HA-traineeordningen, hvor HA'ere knyttes til en virksomhed i et halvt år for at løse et konkret projekt. Forløbet afsluttes med et bevis, som indeholder udtalelser fra virksomheden og den vejleder, højskolen knytter til den udsendte HA-trainee. Projekterne er mere udtømmende beskrevet på s.66.

Styrkelse af det interne samarbejde på højskolen om kvalitet

En væsentlig forudsætning for at styrke kvalitetskulturen på højskolen er udover åben dialog og erfaringsudveksling især konkret samarbejde mellem alle de miljøer, der arbejder med kvalitetsudvikling. - Jeg synes, at vi i 1996 har nået en række resultater, der lover godt for det fremtidige samarbejde på tværs af fakulteter, studieretninger mv.

Fx samarbejdet om igangsættelse af initiativer på det pædagogiske område og samarbejdet på tværs af fakulteterne i Metodeudviklingsprojektet. Også de administrativt ansattes samarbejde om kompetenceudvikling bør nævnes i denne forbindelse, udtaler Bente Kristensen.

Men Bente Kristensen vurderer alligevel, at der trods den store indsats og de mange fine resultater i 1996 stadig findes områder, hvor dialog og konkret samarbejde burde styrkes.

- Jeg tænker her bla. på en bedre sammenhæng og mere markant prioritering på det pædagogiske område, på kompetenceudvikling af lærerne - både de fastansatte og deltidslærerne - som led i højskolens udvikling fra masseuddannelse til individuel talentudvikling og et mere intensivt samarbejde om feedbackmekanismer og evaluering af forskningsevalueringer. Her kunne man iflg. Bente Kristensen med fordel følge op på professor Finn Borums og lektor Hanne Foss Hansens artikel "Beneath the Smooth surface of Evaluation Rhetorics", som har vakt international opmærksomhed, også i CRE-sammenhæng.



Prarektor Bente Kristensen er ansvarlig for arbejdet med højskolens kvalitetsudviklingsprojekt.



Professor Lee Harvey fra University of Central England i Birmingham er ekspert i kvalitetsudviklingsprocesser. Han har gentagne gange gæstet højskolen i de senere år for at følge udviklingen af en kvalitetskultur.

Derudover ser Bente Kristensen også muligheder i at inddrage censorerne og studielederne mere i kvalitetsudviklingsarbejdet, fx ifm. disse grupperes årlige afrapporteringer.

CEMS Quality Task force

Denne task force blev nedsat i begyndelsen af 1996. Samtidigt nedsattes en undergruppe, der fik til opgave at udarbejde et kontrol- og udviklingsorienteret evalueringssystem. Gruppen bestod af fire medlemsskoler, herunder Handelshøjskolen. Den skulle fremlægge sine resultater for CEMS Executive Board i september 1996.

- Det lykkedes os at få udarbej-

det to spørgeskemaer, der skal afprøves gennem pilotforsøg i begyndelsen af 1997, udtaler Bente Kristensen, der var Handelshøjskolens repræsentant i gruppen. Hun er medforfatter af det ene skema - Q1 - hvis formål er at evaluere hele CEMS-programmet, mens Q2 evaluerer studieopholdet på en anden CEMS-skole.

Stor international interesse for kvalitetsudviklingsprojektet

Kvalitetsudvikling står på dagsordenen hos mange europæiske universiteter i disse år. Derfor er der stor interesse for alle projekter, der gennemføres inden for dette område, da erfaringerne stadig er relativt få. Denne interesse har medført mange henvendelser til ikke mindst Bente Kristensen om at skrive eller holde oplæg om højskolens erfaringer inden for området.

- Jeg finder det på højskolens vegne glædeligt, at internationale universitetsorganisationer og relevante faglige tidsskrifter

som fx Quality in Higher Education udviser interesse for vores kvalitetsudviklingsproces. Ikke kun fordi det giver os gode muligheder for at profilere os på området, men i højere grad fordi vi får optimale muligheder for dialog med andre universiteter om processen og også kan lære af deres erfaringer, slutter Bente Kristensen.

Priser til bedste undervisere

Den 21. juni uddeltes ved en lille festlighed i Dalgas Have årets underviserpriser til 18 lærere, der har udvist faglig og pædagogisk engagement i deres daglige undervisning.

Det erhvervsøkonomiske Fakultet

Ekstern lektor Ole E. Andersen
Institut for Afsætningsøkonomi
(Cand.soc., privatkonsulent)

Undervisningsassistent John Elling
Juridisk Institut
(Kontorchef, Den Danske Bank)

Lektor Bjarne Florentsen
Institut for Finansiering

Adjunkt Nicolai Juul Foss
Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi

Lektor Ove Heedegaard
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Professor Kristian Kreiner
Institut for Organisation og Arbejdssociologi

Docent Jørgen Kai Olsen
Institut for Afsætningsøkonomi

Ekstern lektor Lars Lindencrone Petersen
Juridisk Institut
(Dommer, Sø- og Handelsretten)

Undervisningsassistent Jens Erik Steenstrup
Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi
(Konsulent, eget firma)

Undervisningsassistent Hans Laurits Thaning
Institut for Informatik og Økonomistyring
(Direktionssekretær, Risø)

Det erhvervssproglige Fakultet

Ekstern lektor Jette Drost
Institut for Fransk
(Cand.interpret. eget firma)

Ekstern lektor Victorio Rodriguez Duran
Institut for Spansk
(Cand. interpret.)

Amanuensis Lill Ingstad
Institut for Engelsk

Lektor Hans Peter Jørgensen
Institut for Tysk

Docent Heribert Picht
Institut for Spansk

Lektor Hanne von Wovern
Institut for Engelsk

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Undervisningsassistent
Franck Pondevie
(Cand.scient.pol.)

Lektor Jens Erik Torp.





Lektor Bjarne Brænder Florentsen fik i 1996 en underviserpris for sin store indsats i finansieringsfagene på HA og HD. Han mener, at undervisning kan betragtes som god, når den opleves sådan af de studerende.

Undervisningen skal fremme selvstudierne

Lektor Bjarne Brænder Florentsen fra Institut for Finansiering fik megen ros for sin undervisning i finansieringsfag på HA- og HD-studierne, da undervisningspriserne blev uddelt. Han mener, at en god underviser sikrer de studerende et højt udbytte af undervisningen vel at mærke på den måde, at de selv oplever undervisningen som god. - Derfor er det ikke let at måle undervisningens kvalitet. Studentertilfredshed ikke kun er lig med indlæring. Både tilfredshedsmålinger og karakterer bør inddrages i kvalitetsvurderingen.

-Forhåbentligt er det sådan, at jo mere velstruktureret undervisning, jo højere udbytte. Men som undervisere har vi den vigtige opgave at sørge for, at spændende undervisning styrker studenternes appetit på selvstudier. Det virkeligt uheldige ville være, hvis god undervisning får den modsatte effekt. Derfor skal vi arbejde med både pædagogiske forbedringer og med udprøvningsstrukturen. Vi skal belønne en god, løbende

arbejdsindsats, som bla. motiveres af god undervisning, mener Bjarne Florentsen.

Ikke store forskelle på at undervise HA'ere og HD'ere.

Man kunne måske forvente, at det stiller meget forskellige krav til underviseren at forberede undervisningen for hhv. HA- og HD-studerende. - Naturligvis slår HD'ernes praktiske erfaring igennem, men fagligt set er der ikke de store forskelle i forberedelses- eller undervisningssituationen. På HD ligger den særlige udfordring i at gå i dybden med det ræssonnementsmæssige grundlag for problemløsningen, mens jeg på HA også finder det nyttigt at konfrontere de studerende med en beslutningssituation fra praksis som indledning til dagens stof.

Kvalitetsstyring via evaluering

Alle nyansatte eksterne lærere på finansieringsfagene har nu i nogle år deltaget i et 2-dages grundkursus. Kurset, som der er stor tilfredshed med, er udviklet af konsulent Bjarne Herskin fra Den pædagogiske Serviceenhed. - Men også de årlige evalueringer er et vigtigt redskab i evalueringen. Formålet er især at styrke lærerens mulighed for at forbedre sin undervisning. Vi forsøger at inddrage et bredt spekter af faktorer i evalueringen af vor HA-undervisning, så den sikrer en fremadrettet helhedsvurdering af lærer og produkt, fremhæver Bjarne Florentsen.

Bjarne Florentsen, der i 1995 blev ph.d. på en afhandling om Kapitalpensioner i økonomisk belysning, underviser bla. i pensionsøkonomi på HD-studiet. - Dette fag giver vældigt gode muligheder for at drøfte mine forskningsmæssige interesser om incitamenter, individadfærd og opsparing.

Nyt HA-studium sætter fokus på virksomheden

Da godt 600 nye HA-studerende satte sig i stolene den 22. august, var det med bevidstheden om, at de skulle være de første studerende på et markant ændret HA-studium. HA fremstår i dag med færre, men mere omfattende fagområder og nye undervisningsformer. Studenterne skal lære at studere og selv påtage sig ansvaret for at blive gode studerende.

Et stort arbejde med at reformere HA-studiet tog sin begyndelse tilbage i efteråret 1994. Siden da har en række udvalg og arbejdsgrupper fremlagt notater, afholdt høringer, seminarer mv. for at skabe basis for et nyt HA-studium med en mere markant profil. I løbet af foråret 1996 kunne man ane konturerne af et HA-studium, der på flere områder markerer et brud med fortiden.

Fokus på virksomheden

Det nye HA-studium er først og fremmest mere erhvervsrettet. Virksomheden er sat i centrum for alle studieaktiviteter. For at leve op til denne målsætning sætter uddannelsen fokus på de erhvervsøkonomiske kernefag, en øget integration af fagene med en mere udtalt faglig progression i forløbet og flere større tværfaglige projektarbejder.

På den pædagogiske side sættes der stærkt på at styrke indlæringsdimensionen, således at de studerende gennem "learning by doing" forventes at møde frem med et større engagement i studieaktiviteterne og selv at påtage sig et større ansvar for deres studieforløb. Anvendelse af mere IT, flere tutorials og præsentationer er midler, der skal fremme den enkelte studerendes mulighed for at leve op til disse pædagogiske målsætninger.

- Vi satser med disse tiltag på, at de studerende får lyst til at møde velforberejede frem til undervisningen og engagere sig mere i studiet. En bedre udlicning af arbejdsbelastningen over de 3 studieår, en bedre fastlærdækning og flere pædagogiske tilbud til lærergruppen er andre tiltag, der skal medvirke til at gøre studiet vedkommende og spændende, udtaler studielederen, lektor Vagn Thorsgaard Jacobsen fra Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision.

Også indførelsen af en tutorordning, hvor ældre, erfarne studerende afholder regelmæssige møder med de nye 1. års-studerende skal ses som et led i at skabe et bedre fagligt og socialt miljø på HA-studiet. Tutorordningen medfører også, at tutoren hurtigt kan give tilbagemeldinger til HA-studienævnet, hvis de konfronteres med generelle, fælles problemer under møderne.

Belønning for løbende studieindsats

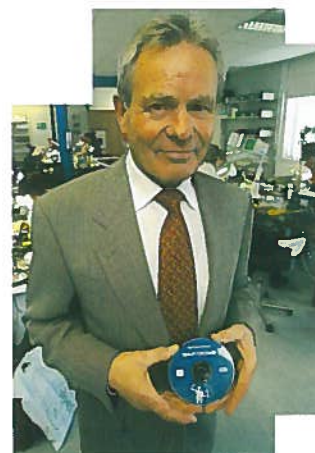
Vagn Thorsgaard Jacobsen vurderer at nye prøveformer, hvor karaktererne sammensættes af flere elementer og med anvendelse af midtvejsprøver vil tiltale de studerende. - Midtvejsprøverne indføres for at belønne de studerende for deres løbende arbejdsindsats. Disse prøver er et alternativ til

de typiske knald eller fald prøver, der traditionelt har været anvendt ved udprøvnin-gen på både HA og andre studier. Jeg forventer, at indførelsen af den nye prøveform også vil medvirke til at øge de studerendes arbejdsindsats og generelle studieinteresse.

Studerende skal lære at tænke i helheder

HA-reformens vigtigste nyskabelse er, at virksomheden er blevet sat i centrum for studieaktiviteterne. Fagene skal bøje sig omkring virksomheden. De studerende skal allerede fra introduktionsforløbet gøres bevidste om, at studiets fokus ligger på virksomheden.

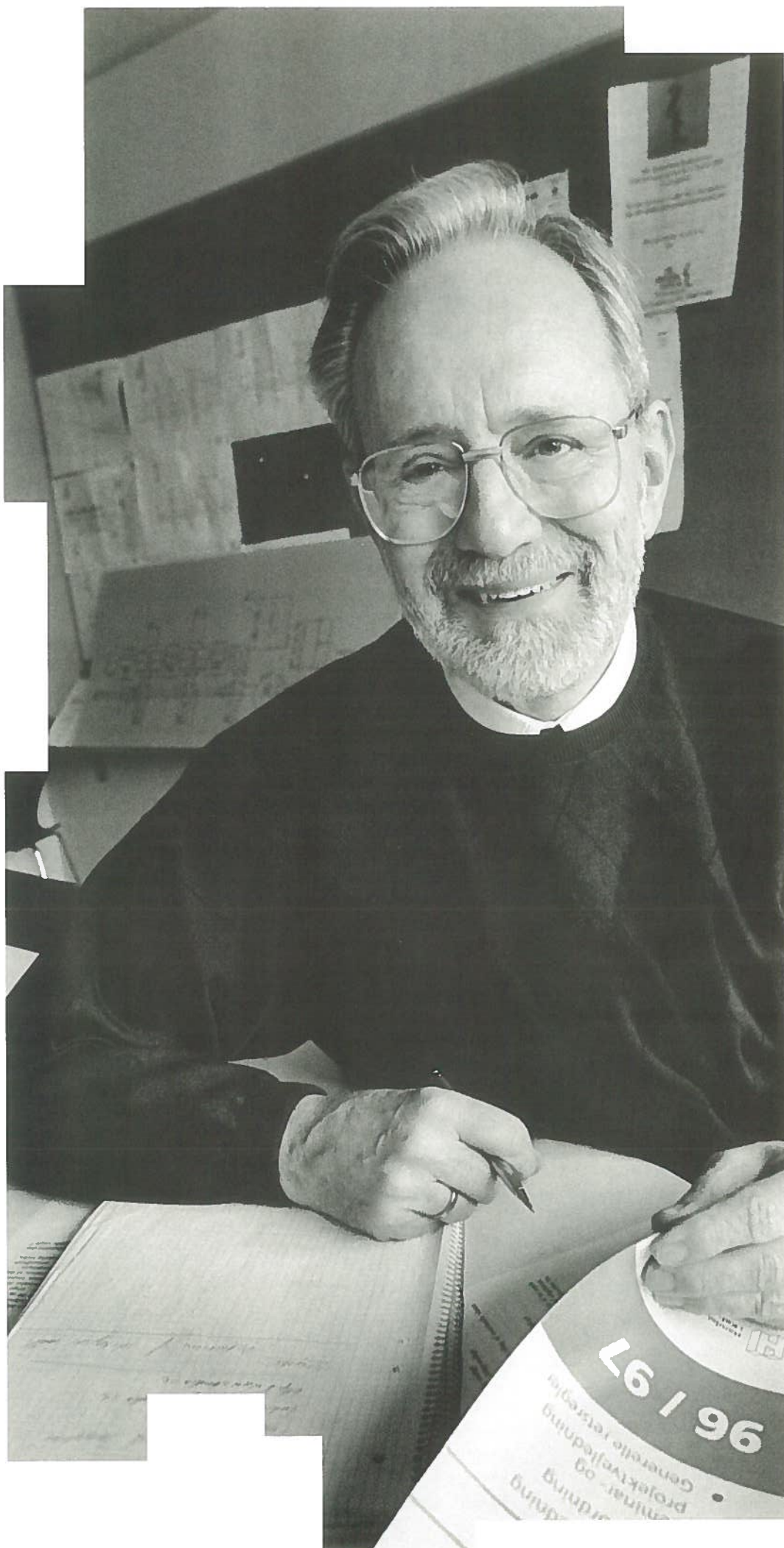
Denne bevidsthed om virksomhedens betydning indpodes allerede fra første dag. Her konfronteres de studerende med en rigtig virksomhed. I 1996 var det Microtronic, der lagde data til en omfattende multimediecase (se side 49). Casen, der findes på CD-ROM, giver den studerende en almen indgang til HA-studiet og dets fagområder og discipliner. Derudover indeholder den et væld af oplysninger om Microtronic. - Formålet er fra starten af at give de studerende en helhedsopfattelse af deres nye studium og få dem til at tænke i helheder og tværfaglige baner som udgangspunktet for deres studieaktiviteter. De skal også lære at spørge sig selv om, hvad de skal bruge teorierne til, fortæller Vagn Thorsgaard Jacobsen. Han lægger også vægt på, at studiet lægger op til større krav for de studerendes



Multimediebaseret caseundervisning er et af tiltagene på det nye HA-studium.



Bedre introduktionsforløb, tutorer og festligholdelse af fx dimissionen er aktiviteter, der skal skabe et bedre miljø på HA-studiet.



Studieleder, Lektor Vagn Thorsgaard Jacobsen satser på at give de nye HA-studerende en helhedsopfattelse af studiet og få dem til at tænke i helheder og tværfaglige baner under studiet.

anvendelse af moderne IT. Computerne skal ikke kun bruges til tekstbehandling, men også til informationssøgning og kommunikation til lærere og andre studerende.

Tæt opfølgning via evalueringer

Med så mange ændringer på en gang har HA-Studienævnet fundet det vigtigt at følge udviklingen tæt for at se, om den nye struktur fungerer.

- Vi evaluerer tæt og løbende for at kunne justere hurtigt, hvis det er nødvendigt. Det er uhyre vigtigt, at vi opfanger alle signaler fra de studerende om studiet hurtigst muligt, slutter Vagn Thorsgaard Jacobsen.

Yderligere information:
HA- Sekretariatet

Tlf.: 3815 2042
Fax: 3815 2777
E-mail: st.OEFAK@cbs.dk

HA(fil.) - en nyskabelse på verdensplan

Højskolens nye uddannelse, HA(fil.)- kaldet FLØK modtog sine første studerende i efteråret 1996. De har lige siden udvist en stor entusiasme, der har givet lærergruppen nye udfordringer.

Med godt 90 fremmødte nye studerende i september 1996 gik startskuddet til en nyskabelse på verdensplan. FLØK tilbyder et unikt studieforløb, hvor uddannelsen til økonom kombineres med træning i at kunne reflektere filosofisk over økonomien og dens forudsætninger og se erhvervsøkonomien i et større historisk perspektiv. Derved skulle FLØK imødekomme erhvervslivets og det øvrige samfunds erkendte behov for fleksible og kreative dimittender med analytiske og kritiske kvalifikationer.

Krav om etik i virksomheden

Ligesom filosofferne stiller spørgsmål om, hvem jeg er, og hvorfor er jeg, gransker virksomhederne i disse år sig selv for at kunne leve op til en række etiske og moralske værdier, der fremføres med øget styrke blandt stadig flere grupper i samfundet. Dette var et af temaerne, som de nye studerende blev konfronteret med under den første, meget vellykkede introduktion, som studerende fra FLØKs planlægningsgruppe havde arrangeret.

Entusiasme langt over gennemsnit

Den vellykkede studieintroduktion rummer nok en del af forklaringen på, at det første semester har været præget af en usædvanlig høj studiemotivation blandt de studerende. Studiet karakteriseres af et usædvanligt stort fremmøde til forelæsningserne (ca. 90%), opbygning af eksterne og interne netværk, nedsættelse af udvalg og en markant interesse for planlægningsarbejdet. Når dertil kommer, at studiet har en forventet ugentlig arbejdsbyrde på ikke under 40 timer, kan det virke bemærkelsesværdigt, at kun tre studerende er faldet fra efter det første semester.

En af forklaringerne på det store engagement i selve uddannelsen og opbygningen af netværker kan være, at halvdelen af de studerende er over 21 år gamle. Dette giver en høj gennemsnitsalder og dermed større modenhed. De studerende bærer præg af at være meget bevidste om, hvorfor de er her. Det giver også lærergruppen nogle gode modspil i undervisningen.

Stor omverdensinteresse

Studieleder, lektor Ole Fogh Kirkeby fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, vurderer, at den første skepsis for det nye uddannelsesinitiativ ude omkring er blevet afløst af en åben, positiv interesse.

-Vi kan mærke en stor interesse for denne særlige uddannelsesprofil, der korresponderer med mange positive tendenser inden for især erhvervslivet, men også samfundet generelt og med de kulturelle strømninger, hvor værdier, etik og filosofisk besindelse er ved at blive mere end modeord.

De mere konkrete erhvervsmuligheder efter endt HA(fil.)-uddannelse er på det nuværende stadium ukendte. Men der hersker for Ole Fogh Kirkeby ingen tvivl om, at den øgede interesse ude i samfundet nok skal skabe plads til de kommende dimittender. Han understreger, at dette også kommer til udtryk i det udvalg, der er sammensat af repræsentanter for erhvervslivet. Udvalgets formål er løbende at følge den nye uddannelse og give gode råd, således at sammenhængen mellem indhold og aftagerforventninger sikres.

-Det første semester på FLØK må således betragtes som en succes. Men det betyder naturligvis ikke, at det at opbygge en så usædvanlig kombinationsuddannelse er uden problemer. FLØK må selv finde sin særegne profil i relation til den erhvervsøkonomiske dimension, der er og bliver Handelshøjskolens raison d'être, slutter Ole Fogh Kirkeby.



Det første hold på HA(fil.)-studiet er noget ældre end gennemsnittet af nye studiestartere på fuldtidsstudierne. De karakteriseres som målbevidste og uhyre engagerede.



Yderligere information:

Sekretariatet for Erhvervsøkonomi/Filosofi

Tlf: 3815 2731

Fax: 3815 2777

E-mail: ula.OEFAK@cbs.dk

Tre linier i nyt cand.ling.merc.-studium

I efterårssemestret 1996 kunne et reformeret cand.ling.merc.-studium byde velkommen til de første studerende. Dimitterende fra BA i Erhvervs-sprog kan nu fortsætte deres specialisering fra sidste studieår på kandidatstudiet.

Næsten samtidigt med, at cand.ling.merc.-studiet kunne fejre sine første 25-års jubilæer, gennemgik studiet en af sine mest omfattende ændringer nogensinde for at tilpasse det til den 3 år + 2 år-model, der gælder for de fleste universitære uddannelser.

Det nye 2-årige erhvervs-sproglige kandidatstudium - cand.ling.merc. - er blevet tilpasset det BA-studium, som dimitterede sine første studerende i sommeren 1996. Kandidatstudiets liniedeling gør, at BA'erne kan fortsætte den specialisering, de påbegyndte i det sidste studieår.

Cand.ling.merc. udbyder i alt tre linier:

- Translatør og Tolk
- Datalogistik
- Kommunikation og formidling

Translatør- og tolkelinien giver som den eneste fortsat beskikkelse til autoriseret translatør og tolk og er den linie, der umiddelbart følger mest op på det gamle cand.ling.merc.-studium. Linien kan læses i alle de fremmedsprog, fakultetet udbyder.

Datalogistiklinien er ligeledes en justeret udgave af det

tilsvarende studium under den gamle ordning, hvor hovedvægten er lagt på at styrke kompetencen i anvendelse af IT som led i arbejdet med fremmedsprog.

Ægte nyskabelse

Derimod er linien i *Kommunikation og formidling* en nyskabelse, hvor fakultetet med undervisning i kommunikations- og kulturteori, praktisk formidling, områdestudier og fremmedsprog (engelsk, fransk, spansk og tysk) vil dække et behov i erhvervslivet for medarbejdere med kompetence i såvel i kommunikation som fremmedsprog. Linien har sin helt egen profil med sin stærke forankring i fremmedsproget. Heri adskiller den sig klart fra fx SPRØK-studiet.

- *Jobbene kommer kandidaterne langt hen ad vejen selv til at skabe, da der er tale om en uddannelse med et helt nyt indholdskoncept, hvor de studerende via studiets valgmuligheder inden for tilvalgsfag og udlandsophold kan skabe deres personlige profil, siger studielederen, Helle Hermann fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk. Hun vurderer dog, at de studerende har så megen selvtillid, at de sagtens kan magte den opgave.*

IT som mødepunkt

Anvendelse af IT spiller en stor rolle for de nye studerende på den nye linie. De er med i fakultetets store IT-projekt U 21, der er et edb-baseret studiested, hvor de studerende har fået en e-maila-

dresser og adgang til internet som et redskab i deres studier. De kan så kommunikere indbyrdes ifm. gruppe- og projektarbejder, med lærere og også fra udlandet, når de er på studieophold.

Tværsproglige aktiviteter vægtes højt

Helle Hermann lægger stor vægt på at få de 26 studerende på linien til at mødes på tværs af de fire sprog, som de studerende har tilmeldt sig. - *Vi har oprettet flere tværsproglige aktiviteter, fx en skriftlig work-shop om praktisk formidling og en studiekreds om forbruger- og forretningskultur. Vi har også en fredagscafé, hvor studerende og lærere kan udveksle erfaringer, diskutere studiet etc. Det er med til at sikre, at vi løbende kan justere studiet.*

Forskningsindsatsen øges

Mange af de til linien tilknyttede lærere har deltaget i flere efteruddannelsesaktiviteter af faglig og pædagogisk art for at kunne matche de nye krav. - *Vigtigt er også, at forskningen følger med inden for vore fagområder. En del af lærerne forsker nu mere i tilknytning til bl.a. kulturteori, virksomhedskommunikation og forretnings- og forbrugerkultur. Vi ser også frem til besættelsen af et nyt professorat inden for kommunikation, slutter Helle Hermann.*



Tværfaglige og ikke mindst tværsproglige aktiviteter skal binde studium og studerende sammen på den nye cand.ling.merc.-linie i Kommunikation og formidling.



Studieleder Helle Hermann er tilfreds med den nye linies start. De studerende rummer et stort potentiale, som lover godt for den videre udvikling.

Yderligere information:

Lektor Helle Hermann
Institut for Fransk, Italiensk
og Russisk

Tlf.: 3815 3271
Fax: 3815 3865
E-mail: herman.FRA@cbs.dk

APIM: et excellent Learning-by-doing program

Studieprogrammet Advanced Program in International Management (APIM) får meget fine skudsmål, også fra ellers kræsne udenlandske studerende. Ikke mindst pga. dets høje internationale niveau og praktiske orientering.

For to år siden overtog den amerikansk fødte og uddannede lektor Heather Hazard fra Institut for International Økonomi og Ledelse styringen af højskolens APIM-program. Pga. sin faglige dygtighed og mange erhvervskon-takter er det lykkedes Heather Hazard ud fra en nøje overvejet blanding af amerikanske og danske studieelementer at skabe et internationalt orienteret studieprogram, der nyder stor anerkendelse fra såvel studerende som de danske virksomheder, der lægger hus til programmets projekter. APIM henvender sig især til højskolens samarbejdspartnere i PIM-kredsen og vore CEMS-partnere. Fra højskolen deltager cand.merc.-studerende fra de engelsksprogede linier International Business og International Marketing and Management.

Planlægning og præsentation har høj prioritet

Heather Hazard lægger stor vægt på en tæt planlægning af kursusforløbet for at sikre et optimalt udbytte for studerende og virksomheder. En udbredt anvendelse af cases, gæstelærere og professionelle konsulenter ifm. projektarbejdet sikrer et højt fagligt niveau og en tæt forbindelse til virk-

somhedernes praktiske dagligdag. Afrapportering foregår løbende under kurset, som afsluttes med såvel en multi-mediepræsentation som en større skriftlig rapport over det tema, grupperne har arbejdet med ude i virksomhederne.

- Jeg finder det væsentligt, at de studerende lærer at anvende moderne IT og samtidigt fremlægge deres resultater - både over for hinanden og for ledelsen i de virksomheder, der har stillet sig til rådighed for projektarbejdet. Så kan de selv se, hvad de studerende kan, og de studerende trænes i at præsentere deres resultater, ligesom i det virkelige arbejdsliv, mener Heather Hazard.

For Heather Hazard kan de studerende ikke få praktiske erfaringer nok. Derfor indledes studiet med en række ture til internationalt orienterede danske virksomheder, som ikke mindst de udenlandske studerende, der udgør halvdelen af holdet, lærer meget af. Her får de mulighed for at tale internationalisering med lederne og konsulenter.

- Det er vigtigt, at vore udenlandske studerende får et godt indblik i danske globalt orienterede virksomheders forhold og problemer, således at de så tidligt i studieforløbet som muligt ved, hvilke forhold, man arbejder under i Danmark. Det er af stor betydning, når de senere i forløbet skal i gang med projektarbejdet.

Tilfredse virksomheder

Der nedsættes 8 grupper på hver 6 deltagere, hvoraf én

skal have dansk og én engelsk som modersmål. Alle interesse- og nationale profiler mixes sammen for at sikre den enkelte gruppe det bredest mulige fundament. Hver gruppe tilknyttes en konsulent fra et af de store konsulentfirmaer, som bliver deres faglige vejleder gennem projektet ude i virksomheden.

- Virksomhederne er blevet meget interesserede i de muligheder, vores projektforsøg giver. De kan se klare fordele i at få en solid og anvendelsesorienteret behandling af de projektemner, de stiller til rådighed. Så nu kommer de helt af sig selv, siger Heather Hazard. Virksomhederne har kun ros til overs for de projekter, APIM-deltagerne har udarbejdet og det koncept, der styrer studiet. En ros, der også deles af de udenlandske studerende på holdet.

Et af højskolens bedste initiativer

Mikael Worning, der er seniorchef hos B&O, finder, at en gruppe, der har udarbejdet et strategiprojekt for teknologiprodukter inden for bla. medicinområdet, leverede et så flot arbejde, at det kan anvendes i B&O's videre overvejelser. Peter Kurstein fra Radiometer mener, at APIM-modellen er noget af det bedste, Handelshøjskolen har iværksat.

Jinne K. Tepstra fra Erasmus Universiteit i Rotterdam søgte højskolen pga. APIM-kurset. *- Det er på et særdeles højt niveau, og vi lærte utroligt meget gennem vores konsulentarbejde i virksomhederne.*

Tor Instanes fra Norges Handelshøyskole i Bergen fandt APIM-forløbet som en ny og meget udfordrende måde at lære på.

- Netop kombinationen af teori og praksis gav mig et stort skridt fremad. Jeg vil også rose de mange gode internationalt orienterede lærere og dygtige konsulenter.

Yderligere information:

Lektor Heather Hazard
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Tlf.: 3815 2519
Fax: 3815 2500
E-mail: urhh@cbs.dk

APIM-programmet

Deltagende virksomheder og udenlandske gæstelærere 1995-97:

Projektvirksomheder:

Kampsax	(1995,1996)
Kompan	(1995,1996)
Oticon	(1995,1997)
TeleDanmark	(1996)

Konsulentvirksomheder (projektrådgivere):

Aarsø Nielsen (A.T. Kearny)
Carl Bro
Deloitte & Touche
Kampsax
PLS Consult

Udenlandske gæstelærere:

Peter Barklin	(1996)
Jean Francois Hennart	(1996)
André Morkel	(1995)
Arthur Stonehill	(1995)

Studerende stiller skarpt på FLS Koncernen

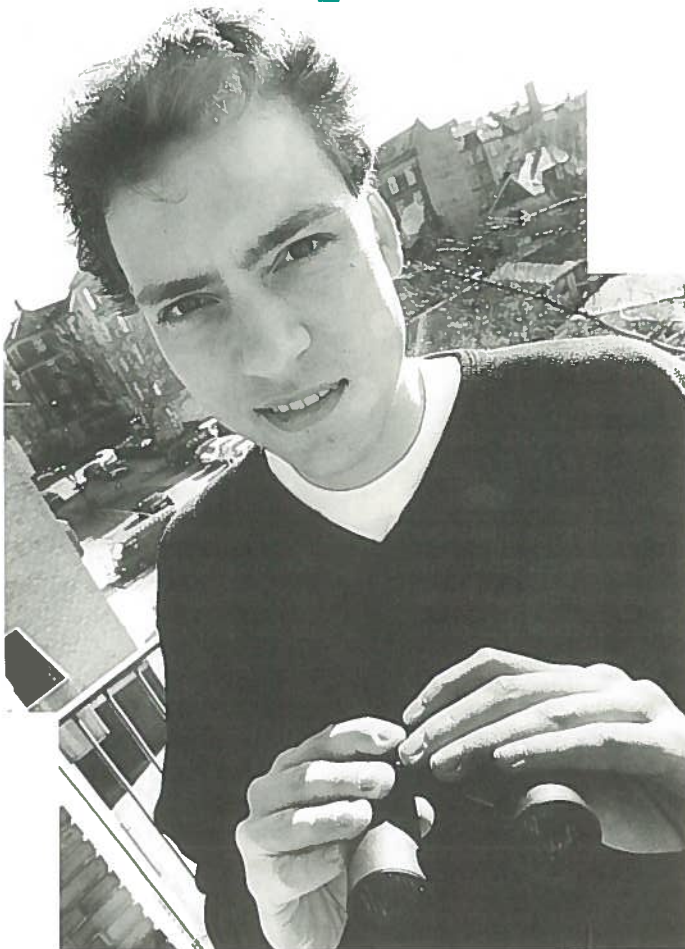
På cand.merc.-linien i Finansiering og Regnskabsvæsen (FIR) er det lykkedes at fortsætte samarbejdet med større danske virksomheder om løsning af konkrete opgaver i faget Finansiell styring i en koncern. I 1996 stillede FLS Koncernen sig velvilligt til rådighed. Denne form for samarbejde er enestående i Danmark.

Efter 6 måneders hårdt arbejde kunne 24 FIR-studerende forlade FLS Koncernens hovedkvarter efter et vellykket rollespil, der samtidig satte punktum for præsentationen af 9 store projektopgaver for FLS ledelse.

FLS stillede spørgsmålene

Efter at de studerende havde fået en overordnet introduktion til FLS og en grundig indføring i virksomhedens regnskabs- og finansieringsforhold, blev de studerende delt op i grupper, der skulle fremkomme med løsningsforslag til problemfelter, som FLS havde opstillet. FLS stillede med en kontaktperson til hver gruppe.

Blandt de behandlede emner var Børsnotering i USA; Styling af forsikringsbare risici; Værdiansættelse ved køb og salg af virksomheder; Investeringsplanlægning; Kapitalstruktur og facilitetsberedskab; Valuta- og renteeksponering samt Risikostyring.



Stud.merc. Stefan Ingildsen var med til at stille skarpt på FLS Koncernens strategi for værdiansættelse ved køb og salg af virksomheder.

Stort forarbejde ved køb af virksomheder

Stud.merc. Stefan Ingildsen havde sammen med en anden studerende meldt sig til emnet Værdiansættelse ved køb og salg af virksomheder.

- Vi fik til opgave at øge FLS' viden og beredskab ifm. salg af selskaber i koncernen. Vi gennemgik et af virksomhedernes regnskaber og andre forhold, der har indflydelse på værdiansættelsen. Vi var altså mulige "købere" og stillede alle de frække spørgsmål, man kan finde på i en sådan situation.

Tingene er ofte sværere i praksis

I FLS finansafdeling er der stor tilfredshed med samarbejdet med Handelshøjskolen. Koncernfinanschef Keld Søndergaard finder det sundt og gavnligt, at virksomheder og højere læreanstalter finder sammen om at løse denne type af opgaver.

- De analyser og forslag, vi er blevet præsenteret for, dokumenterer alle en betydelig arbejdsindsats og et stort selvstændigt tænkearbejde, som vi kan anvende i vores videre proces.

Keld Søndergaard mener videre, at det er sundt for de studerende at blive konfronteret med virksomhedernes daglige liv og problemer, som ofte ser anderledes ud end i højskolens teoribøger. Derfor forærede han hver studerende en kikkert med flg. brugsvejledning:

- Hvis man anvender kikkerten på normal vis, kan man fokusere på detaljen. Vender man den om, svarer det til at tage de mere visionære briller på. Man kan i dagligdagen ofte have brug for at gøre begge dele.

Stort udbytte for de studerende

De deltagende studerende fremhæver især muligheden for at arbejde med konkrete problemstillinger inde i virksomheden i form af en jævnbyrdig dialog som projektets allerstørste gevinst.

- Det at få mulighed for at afprøve sin viden ved at nærmest grave sig ned i en virksomheds regnskab, afsøge problemer her, finde dem og konfrontere virksomheden med dem, var nok for mig den største gevinst ved projektet, mener Stefan Ingildsen. Men det kræver, at man fagligt og personligt er klædt på til selv at finde ud af tingene, selv organisere arbejdet og selv finde svarene.

Nye samarbejdstilbud til erhvervslivet

For at styrke dialogen mellem højskolens studerende og dimittender og erhvervslivet blev i 1996 flere væsentlige tilbud søsat. Virksomhederne kan nu lægge projektidéer ind på CBS Projektbørs, og de kan få HA'ere ud i et traineeforløb. Samtidig tilbydes der international praktikformidling.

CBS-Projektbørs

Idéen med CBS Projektbørs er gennem internettet at etablere et forum, hvor virksomheder og cand.merc.-studerende kan udveksle forslag til projekter. Som led i markedsføringen blev der udarbejdet en lille brochure, der blev sendt ud til en lang række virksomheder og andre samarbejdspartnere. Formålet er at gøre virksomhederne interesseret i at bruge højskolens cand.merc.-studerende til at løse opgaver, som virksomhederne i dagligdagen ikke har tid eller ressourcer til. Dansk Industri og Dansk Handel og Service er sammen med FUHU (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse) aktive partnere i samarbejdet.

Virksomhederne bruger CBS Projektbørs mest

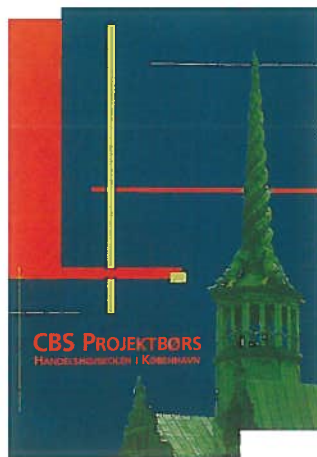
Projektleder, lektor Peter Neergaard fra Institut for Informatik og Økonomistyring er tilfreds med det hidtidige forløb.

- Selvfølgelig kunne jeg godt ønske mig flere projekter lagt ind på nettet, men vi må også være realistiske. Virksomhederne og de studerende skal først vænne sig til at bruge konceptet.

Erfaringerne tyder på, at det stort set kun er virksomhederne, der opretter projekter. De har lagt godt 25 projekter ind i årets løb. Men Peter Neergaard forventer, at de studerende for alvor kommer med, når skrivningen af kandidatafhandlinger tager fat i foråret 1997.

En engelsk version af CBS Projektbørs vil komme på internettet i marts 1997.

- Dette vil være et godt tilbud til vore mange udenlandske studerende og øge mulighederne for et samarbejde mellem vore studerende og virksomheder i udlandet, slutter Peter Neergaard.



Idéen med den elektroniske projektbørs er nu ved at slå an blandt virksomhederne. Stadig flere lægger projektforslag ind på CBS Projektbørs til glæde for de studerende.

Internetadressen for CBS Projektbørs er:

<http://www.econ.cbs.dk/>
Den kan også findes på højskolens egen hjemmeside:
<http://www.cbs.dk/>

HA-Trainee

Hvordan løser højskolen den dobbelte udfordring, der skal sikre forskning på højeste videnskabelige niveau og uddannelse af dimittender med den faglige bredde, flexibilitet og praktiske færdighed, som virksomhederne efterspørger?

HA-traineeordningen er et konkret eksempel på en model, der kan løfte denne dobbelte udfordring. Sammen med Dansk Industri, Dansk Handel & Service og FUHU tilbyder højskolen sine HA-dimittender et ophold på 1/2-1 år i en dansk eller udenlandsk virksomhed. Der tilknyttes en faglig vejleder fra højskolen til forløbet, som afsluttes med en rapport og et trainee-bevis.

Gode perspektiver i ordningen

Ordningen startede så sent i 1996, at man kun nåede at sende 7 HA'ere ud mod forventet 25. Tilbagemeldingerne viser dog, at der er perspektiv i ordningen.

Mathis Primdal, HA, fandt en trainee-plads i Shannon Development, Irland. Pga. Shannon Developments resultater inden for innovation og netværksdannelse bliver virksomheden brugt som model for mange regionale udviklingscentre i Europa.

- Jeg var tre måneder i den internationale konsulentafdeling, fulgt af tre måneders tilkobling til Shannon Development's lokale kontor i Limerick. Mit svendestykke var en

analyse af serviceudbudet i to Business Incubation Centre. Analysen blev brugt til udarbejdelsen af centrenes handlingsplan for 1997. Her fik jeg god brug for nogle af de analyseværktøjer, jeg havde med fra højskolen, forklarer Mathis Primdal.

Vejlederen, lektor Helge Tetzschner fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi er ikke i tvivl om, at Mathis har udviklet sig fagligt og personligt i forløbet.

-Det blev udtrykt helt eksplicit af medarbejderne fra Shannon. Mathis har fået stukket selvstændige opgaver ud, som han selv har måttet afgrænse og definere. Han har grebet chancen. Som en af hans chefer udtrykte: "Mathis is a very hard working young man, probably even too hard working". Jeg vurderer på baggrund af det hidtidige forløb, at Mathis bliver bedret til at prioritere blandt de mange opgaver.

Yderligere information:

HA-Sekretariatet
Sekretariatsleder Stefan Thorbjørnsen

Tlf.: 3815 2042
Fax: 3815 2777
E-mail: st.OEFAK@cbs.dk

International praktikformidling

Handelshøjskolens Kandidatformidling var i 1995 initiativtager til etablering af et europæisk samarbejde om formidling af jobs og traineeophold for studerende. Resultaterne af samarbejdet begynder nu at vise sig.

Studerende kikker i stigende omfang over grænserne efter praktikophold og rigtige jobs. For at imødekomme denne interesse har Handelshøjskolens Kandidatformidling (HKF) styrket sin indsats for at skabe flere tilbud til disse grupper.

- Samtlige udvekslingsstuderende, der i efteråret 1996 mødte op på Handelshøjskolen, fik sendt et brev med informationer om de tilbud, HKF har til dem. Det gav en del henvendelser, som vi har fulgt op på. Alle interesserede blev interviewet og registreret. Desværre kunne vi ikke imødekomme alle ønsker om et praktikophold i Danmark, fortæller Jette Ørneborg fra HKF.

Italiener udarbejdede markedsstrategi for Danfoss

Francesca Pozzi er CEMS-studerende på Bocconi Universitetet i Milano og interesserer sig især for marketing. Hun var udvekslingsstuderende her på højskolen i efteråret 1996 og søgte samtidig en praktikplads (internship). Internship er en obligatorisk del af CEMS-forløbet.



Lena Ehmsen blev knyttet til Novo Nordisks afdeling i Bruxelles, hvor hun udviklede nye edb-programmer til brug for bla. salgsplanlægningen.

Gennem HKF lykkedes det hende at få et internship på 3 måneder i Danfoss, afdelingen for Business Development. Hun er ansat på et projekt, hvor hun skal udarbejde en europæisk markedsstrategi for vandmålere. Projektet indgår i hendes kandidatafhandling.

Hendes chef, Kai Nielsen, har gode erfaringer med at benytte handelshøjskolestuderende til denne type projekter.

- Vi har især ansat studerende, der i deres hovedopgaveskrivning ønsker at belyse emner, der passer godt ind i vore projekter. Vi har været meget glade for samarbejdet med Francesca. Hun har gennem sit kendskab til sydeuropæiske forhold ydet en stor indsats for at belyse mulighederne for vore vandmålere her og i Østeuropa.

Francesca har haft stort fagligt og personligt udbytte af sit ophold på højskolen og i Danfoss. Hun vurderer, at der

er stor interesse i Danmark for at udvikle de økonomiske forbindelser til Italien.

- Derfor valgte jeg Danmark som udvekslingssted, og jeg var glad for at kunne få et internship i en global virksomhed som Danfoss.

Cand.merc.-studerende udvikler markedsanalyseprogrammer i Belgien

Novo Nordisks afdeling for International Operations kontaktede i september 1996 HKF for at få hjælp til at finde en studerende, der kunne knytte til et projekt hos dataterselskabet i Bruxelles om implementering af order generation. Novo Nordisk ansatte Lena Ehmsen, der er cand.merc.-studerende fra linien i Økonomisk Markedsføring. Projektet skal styrke sælgernes arbejde i marken.

- Min opgave bestod i at udvikle edb-programmer, bla. profiler og analyser af kundesegmenter

og lister til brug for salgsplanlægningen.

En af Lenas vigtigste erfaringer fra de to måneder i Bruxelles, var, at hendes uddannelse slog til.

- Der er altid svært som studerende at vurdere, om du kan bruge teorien i praksis. Jeg følte, at jeg sagtens kunne løse de opgaver, jeg blev pålagt, ikke mindst pga. den værktøjskasse, jeg havde med mig fra studiet. Det var bestemt mit indtryk, at man var glade for den dialog, vi havde om arbejdet. Jeg kunne bidrage med andre synsvinkler og løsningsmuligheder på de problemer, vi stod over for.

Yderligere information:

**Handelshøjskolens
Kandidatformidling**

**Tlf.: 3810 8611
Fax: 3810 1604**

Kompetenceudvikling kender ingen grænser

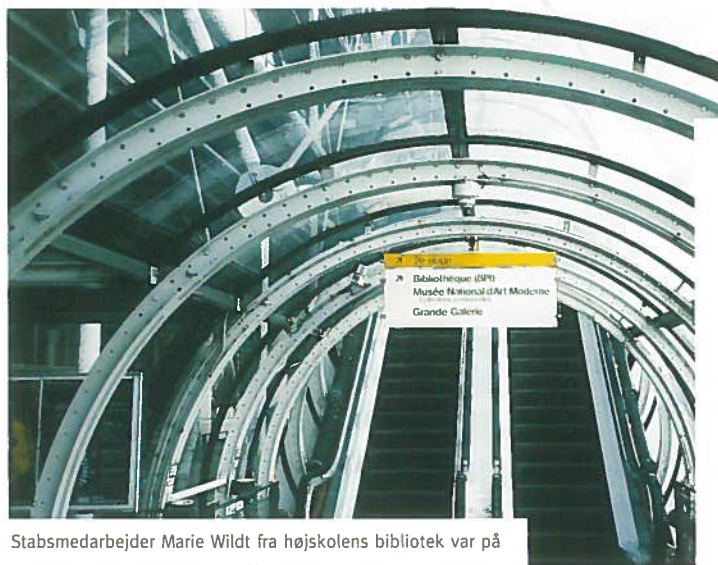
Som led i højskolens store kompetenceudviklingsprogram har Institut for Finansiering og Biblioteket taget initiativ til at udvikle forskellige administrative medarbejdergrupper. Man har især satset på at styrke gruppernes internationale kompetence. Bla. ved at udstationere medarbejdere i udlandet.

Internationaliseringen medfører bla., at de videnskabelige medarbejdere skal udbygge deres internationale netværk og publicere mere på fremmedsprog. Denne strategi stiller nye krav til institutternes administrative medarbejdere. De skal kunne fungere i et miljø, hvor også udenlandske gæsteforskere er blevet en fast del af instituttets virkelighed. - *Det handler ikke kun om, at vi skal blive bedre til fremmedsprog. Vi må også vide mere om forsknings- og uddannelsesforholdene i de lande, vi samarbejder med. Vi har især behov for viden om, hvilke forventninger, man i udlandet har til administrativ service. Ellers kan vi ikke leve op til kravene, mener institutsekretær Inge Andersen fra Institut for Finansiering. Hun er initiativtager til det kvalitetsudviklingsprogram, som instituttet som forsøg har igangsat for de administrative medarbejdere i 1996.*

Forberedelsen vigtig

De 6 medarbejdere, der har været i udlandet i en eller to uger, er enige om, at uden en omhyggelig forberedelse får man ikke det forventede udbytte af et ophold hos kolleger i udlandet. De udarbejdede derfor en interviewguide og deltog i et kort kursus, hvor de lærte noget om præsentation og andre teknikker for at styrke deres personlige gennemslagskraft. - *Vi skulle bla. interviewe kolleger i udlandet om deres arbejdsopgaver- og forhold, deres samarbejde med forskere og om institutionens generelle forhold, udtaler kontorelev Camilla Pedersen, der var to uger på universitetet Paris IX, Dauphine.*

- *Men virkeligheden overhaledede ofte vores interviewguide. Det var simpelthen ikke altid muligt at få fat i de rigtige folk, og forholdene er meget forskellige på de enkelte universiteter, supplerer overassistent Anette Gottlob, der var på Wirt-*



Stabsmedarbejder Marie Wildt fra højskolens bibliotek var på studieophold ved biblioteket i Centre Georges Pompidou i Paris.

schaftsuniversität Wien. - *Det kneb ofte med at afsætte tid til os. De har ligeså travlt som os rundt omkring. Du måtte derfor selv hele tiden tage initiativer for at få fat i de rigtige medarbejdere. Det kom nok noget bag på os, mener overassistent Christel Sølvsten, der var på Bocconi i Milano.*

Forskelligt udbytte

Netop det engagement, man udviste på besøgsstedet, var afgørende for det faglige og personlige udbytte, den enkelte medarbejder fra instituttet kunne tage med sig hjem.

Assistent Eva Skaarup, der var på University of Southampton fik meget ud af sit besøg. - *Der var tale om en professionel administration, der ydede en meget høj service til forskerne og de studerende. Hver enhed på instituttet havde sin egen sekretær, som ofte havde nogle klart definerede opgaver.*

De var åbne og imødekommende og hjalp så meget, de kunne. Jeg fik mulighed for at deltage i arbejdet, bla. ved at oprette en database.

Alle er enige om, at de administrative medarbejdere her på højskolen har bedre muligheder for selv at tilrettelægge arbejdet og flere efteruddannelsesmuligheder end kollegerne på de besøgte universiteter. Hvis de skal afsted igen, vil de sikre sig, at besøget bliver planlagt bedre.

Bibliotekarere med udlængsel

Som led i personalepolitikken har Biblioteket udviklet et udstationeringsprogram for årene 1995-97. Formålet er iflg. programlederen, afdelingsleder René Steffensen - udover at styrke fremmedsprogskundskaberne - at styrke bibliotekets internationale netværk med andre forskningsbiblioteker og sikre, at højskolens bibliotek er på høj-



Institutsekretær Inge Andersen var initiativtageren til et program, der skal udvikle de administrative medarbejdere ved Institut for Finansiering.



Institut for Finansierings administrative stab har været på benchmarking i udlandet. Fra venstre ses Christel Sølvsten, Anette Gottlob, Inge Andersen, Camilla Pedersen og Eva Skaarup.



de med den tekniske udvikling andre steder i verden.
- Vi kan altid lære noget nyt af de andre, både hvad angår deres servicetiltag, deres måde at informere brugerne på og ikke mindst deres anvendelse af IT. En sidegevinst er, at sådanne udstationeringer er med til at styrke den personlige udvikling til gavn for eget og kollegernes arbejdsmiljø.

Helst biblioteker på business schools

Biblioteket koncentrerer sig om at skaffe pladser til de interesserede medarbejdere på business schools rundt om i verden.

- Vi ser gerne, at vore medarbejdere placeres på universiteter, som højskolen i forvejen har etableret et samarbejde med. Det er vigtigt, at de udsendte kommer til et sted, hvor det faglige miljø ligner vores mest muligt. Herved sikrer vi også, at eventuelle gode ideer nemmere kan igangsættes her hos os, mener René Steffensen.

I 1996 lykkedes det at skaffe pladser på Berkeley, Stanford, Babson College og Vancouver samt på Pompidou Centrets bibliotek i Paris.

Bibliotekarerne opholder sig i gennemsnit 4-6 uger på det fremmede bibliotek. Der er normalt tilrettelagt et program på forhånd, som de så i videst mulige omfang følger. De udsendte betragter selv udstationeringen som et arbejdsophold, hvor man blot arbejder et andet sted.

Hvad kommer der ud af ordningen?

Bibliotekar Lars Mølgaard Frandsen var i september-oktober 1996 på David Lam Library i Vancouver.
- Besøget var især lærerigt, hvad angår deres anvendelse af CD-ROM-produkter og online-baser. Jeg fik uddybet mit kendskab til de baser, der indeholder relevant business information.

Under sit besøg på Horn Library ved Babson College koncentrerede bibliotekar Liv Bjerre Lauersen sig især om bibliotekets service over for fakulteterne og reference-vagtssystemet.

- På Horn Library har de en anden info-servicestruktur end hos os. Referencevagterne arbejder stort set kun med publikumsbetjening, hvor de hjælper studerende med at komme i gang med litteratursøgningen. De studerende kan også få en tid hos bibliotekaren, hvor de kan få individuel vejledning, fx til en større opgave.

Jackson Library på Graduate School of Business på Stanford university var arbejdssted for bibliotekar Mette Bechmann. Hun deltog i lånerbetjening og senere også i et projekt til at finde gode internet-links.

- Teknologisk set ligner Jackson og højskolens bibliotek hinanden meget. Forskellen ligger snarere på helt andre områder, fx i brugen af out-sourcing af opgaver som bla. katalogisering

og artikelfremskaffelse.

Tilsvarende erfaringer om out-sourcing gjorde Søren Madsen på Long Business and Economics Library ved Berkeley. Derudover havde Long væsentligt længere åbningstider og et stort og varieret tilbud af bibliotekskurser.

- Disse kurser blev varetaget af et Teaching Library, der er fælles for hele universitetet. Jeg vurderer, at vi har en del at lære på dette område.

Stabsmedarbejder Marie Wildt var udstationeret en måned på Bibliothèque publique d'information (BPI) ved Centre Georges Pompidou i Paris.

- Det måske bedste ved opholdet var, at det lykkedes mig at få afsat 14 dage til faglig fordybelse i afdelingen for database-, CD-ROM- og Internetressourcer. Jeg fik her et utroligt godt indblik i franske forhold. Det vil komme mig til gode i min funktion som fagreferent i fransk fremover.

Fra kontor 101 til internationalt forskningsmiljø

IOA, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, blev oprettet i 1953 af Torben Agersnap og kunne dengang huses i det legendariske kontor 101 på Julius Thomsens Plads. I dag fylder instituttet med ca. 50 tilknyttede medarbejdere - fastansatte lærere og administrative medarbejdere, ph.d.-studerende, projektmedarbejdere og gæsteforskere - mere end to etager i Blågårdsgadebygningen. Instituttet blev, med hele tre nye doktorafhandlinger i 1996, udnævnt til årets institut.

Organisationer - offentlige og private, professionelle og frivillige - er ikke faste strukturer, men systemer af fortolkning, mening og handling, som til stadighed skabes, genskabes og ændres af de deltagende aktører.

Denne grundopfattelse præger forskningsmiljøet på IOA. Her er der skabt et miljø af forskere inden for det, man med et samlebegreb har døbt "organisationssociologi". Miljøet henter inspiration fra en bred vifte af faglige discipliner, ikke kun organisations-teori og sociologi, men også psykologi, økonomi, politologi og jura.

Dette tværfaglige, internationale miljø af forskere samarbejder på fire kerneområder:

- Organisationsteori
- Virksomheds- og arbejds-sociologi
- Ledelse og strategi
- Human Resource Management

Ambitiøs forskningsmålsætning

- Det billede, nogle har af forskningen som en lukket, støvet verden, er helt misvisende for IOA's vedkommende. Det kan med større ret karakteriseres som en åben, kreativ rodebutik, hvor der er mange typer af aktiviteter og projekter i gang samtidigt, siger institutleder, professor Finn Borum.

Forskningsprojekterne ved IOA kombinerer undersøgelser i marken med teoretisk baserede analyser og teoriudvikling. De har også en ambition om at påvirke praksis, ikke kun ved traditionel formidling af resultater, men også ved dialog og samarbejde omkring projekter.

Forskningen beskæftiger sig med private virksomheder, offentlige organisationer og interesseorganisationer. Til at illustrere bredden og aktualiteten kan nævnes, at IOA's

forskningsprojekter pt. spænder over regionale forretningskomplekser, vidensintensive virksomheder (bioteknologi, IT, vindmøller), hospitaler, arbejdsmarkedets forhandlingssystemer, humane organisationer og idrætsforbund.

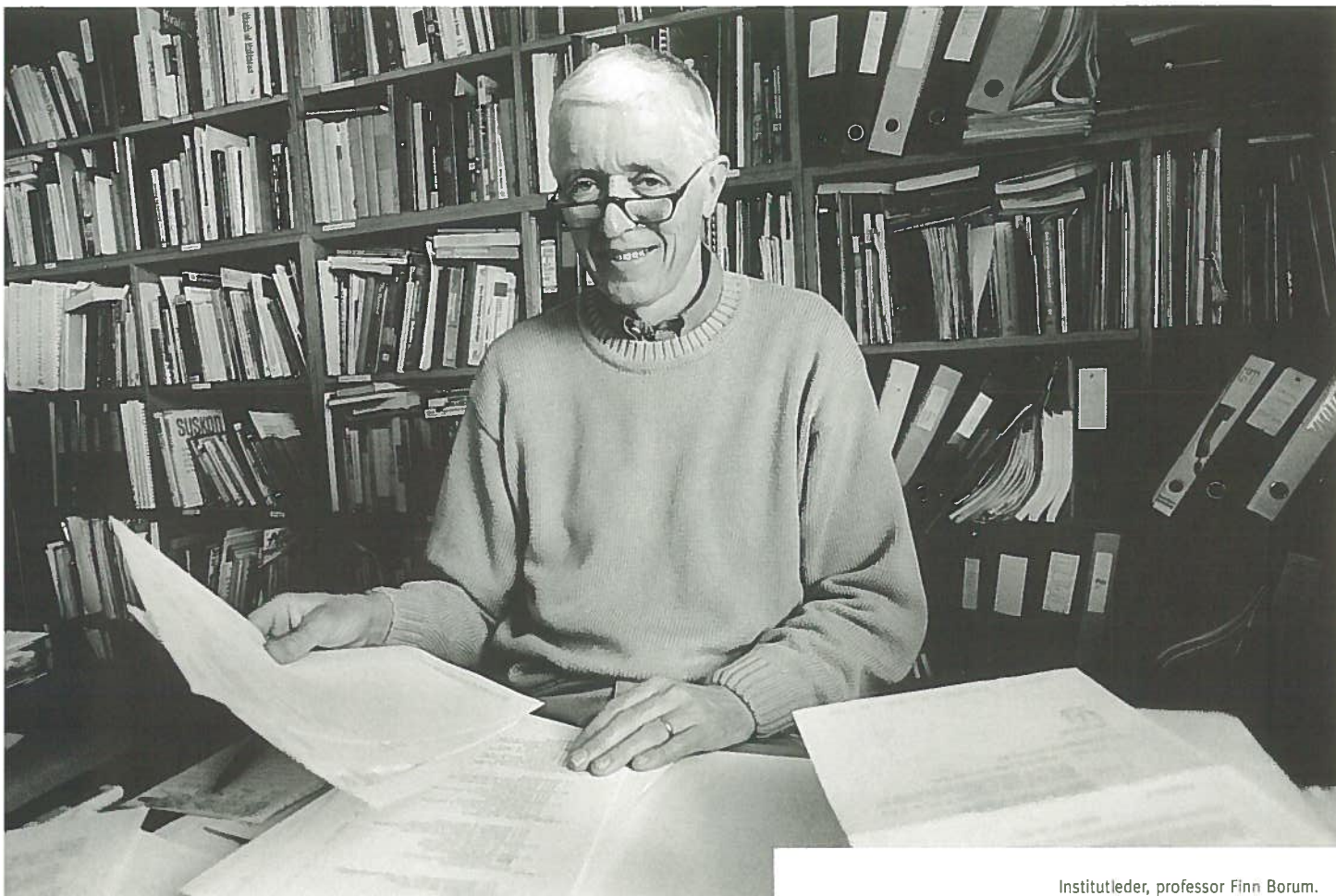
Gennem flydende og komplekse samarbejdsformer, hvis elementer er internationale netværk, projekter, konferencer og work-shops, arbejder en broget skare af forskere sammen på at realisere den ambitiøse målsætning for instituttets forskning. Man ønsker

- at fremstå som et nationalt og internationalt tyngdepunkt inden for "organisationssociologi", kendetegnet ved en adfærdsvidenskabeligt funderet udforskning af organisering på makro-, meso- og mikroniveau.
- som leverandør af viden og kompetencer at udbygge samspillet med det danske erhvervsliv samt den frivillige og den offentlige sektor.
- på basis af sine kompetenceområder at levere væsentlige bidrag til forståelsen af fremtidens virksomheds- og organisationsformer, medarbejdertyper og arbejdsmiljø.

Yderligere information:

Institut for Organisation og Arbejdssociologi

**Tlf.: 3815 2815
Fax: 3815 2828**



Institutleder, professor Finn Borum.

Fire kerneområder

Det billede, instituttet tegner af organisationssociologien, bryder med mere stillestående, rationelle teorier og giver et modspil til økonomiens rationelle aktørmodel. Organisationer ansues på samme tid fra en række faglige vinkler. Derfor har man ikke ønsket at dele forskerne i afdelinger eller faste grupperinger med hver sit speciale.

- Meget få af vores medarbejdere kan indplaceres entydigt i et af vore fire kerneområder. Såvel projekter som studier går på tværs i en matrix, hvor de forskellige forskningsområder bliver relateret til hinanden. Det er en tankegang som er helt modsat en opdeling i faste forskergrupper, understreger Finn Borum.

Samtlige fagspecialer er således med til at dække arbejdet inden for instituttets fire kerneområder. Det er områder, hvor IOA satser på at være på et højt nationalt såvel som internationalt niveau.

Organisationsteori er et felt, hvor instituttet har en stærk position. Mens tidligere teori har lagt vægten på forskellige organisationsstrukturers egnethed i forskellige situationer, fokuserer IOA i højere grad på fortolkningsprocesser og anskuer organisationer som løst koblede systemer, hvor forandring er den normale tilstand.

Virksomheds- og arbejdsociologi er under udvikling til endnu en styrkeposition. Her studeres virksomhedens og arbejdslivets uformelle sociale strukturer og deres samspil med virksomhedens formelle

regelsystem. Et andet område er analyser af nationale, regionale og branchemæssige forretningsystemer.

Ledelse og strategi er et tredje område med et stærkt potentiale. Det behandler ledelsesforhold, set såvel oppefra som nedefra i organisationen. Ledelse og strategiske processer studeres under vilkår af uklarhed, tvetydighed og paradokser. Et særligt felt er teknologiledelse og de nye krav, som den teknologiske udvikling stiller til såvel strategi som ledelse.

Human Resource Management står stærkt i undervisningen med et stort volumen, men er utilstrækkeligt beemandet til at kunne præstere en modsvarende forskning. Det er af fakultetet udpeget som et indsatsområde og styrkes i det kommende år med

et professorat, et lektorat og flere ph.d.-stipendier.

Central indsats i undervisningen

I 1961 tog IOA initiativet til etablering af HD-studiet i Organisation, som gennem årene har været meget søgt af praktikere med en uddannelsesmæssig baggrund uden for højskolen - herunder mange ingeniører. Dette studium er siden videreudviklet og i de sidste to år omlagt fra aften- til dagstudium. Indtil videre udbydes dag- og aftenstudiet parallelt. Det nye dagstudium er opbygget i temabaserede moduler, suppleret med et action learning projekt, som knytter teorierne til et konkret arbejde med organisationsudvikling i en virksomhed.

IOA har et særdeles aktivt ph.d.-miljø. Her diskuterer professor Finn Borum et anliggende med forskningsadjunkt, nybagt ph.d. Eva Zeuthen Bendtsen.



På HA-studiet udbyder IOA såvel obligatoriske organisationsfag som flere valgfag. Ved HA International står IOA for faget Organizational Behavior. Instituttet har medvirket aktivt til HA-reformen i 1995 og har blandt andet medvirket til udviklingen af nyt case-materiale på CD-ROM. Instituttet var centralt placeret ved udviklingen af cand.merc.-reformen, som i 1992 førte til et liniebaseret kandidatstudium. Instituttet deltager i undervisning og koordinering af tre linier: "Human Resource Management", "Management of Technology" og "Strategi, Organisation og Ledelse".

- Vore lærere er så efterspurgt, at systemet er ved at bryde sammen. Der er en stor efterspørgsel efter fastlærertimer til undervisning, til undervisningsudvikling, til nye internationale projekter og programmer. Vi har derfor udviklet et system af årlige planlægningsamtaler, hvor institutlederen med hver enkelt medarbejder drøfter planer og aktiviteter fire semestre frem. Ellers bliver forskningen fortrængt, advarer Finn Borum.

Aktivt ph.d. -Miljø

Siden 1993 har IOA intensiveret sin indsats inden for ph.d.-uddannelsen. Traditionelt har IOA været fakultetets måske mest aktive institut, og en systematisk indsats for at skabe et aktivt ph.d.-miljø har bragt antallet af ph.d.-studerende op på 20, heraf halvdelen med arbejdsplads ved instituttet. De arbejder med individuelle projekter, som

omfatter studier af sygehusledelse, udvikling af nye videns- og organisationsformer, projektledelse, kompetenceudvikling, virksomheds- og professionskulturer og lokale forretningssystemer.

Et internationalt miljø og netværk

Internationalisering har været et vigtigt mål for instituttets handlingsplaner i de sidste 10 år. Målsætningen er nu opnået, idet ca. halvdelen af instituttets forskningspublikationer nu er på engelsk.

Forskningspublikationer 1996

	Engelsk	Dansk
Afhandlinger	2	2
Bøger	2	11
Artikler i tidsskrifter	8	2
Artikler i antologier	15	15
Working /		
Conference Papers	19	5
Andre publikationer	4	11

Internationale gæsteprofessorer og gæsteforskere har været med til at gøre det interne miljø mere internationalt. I denne forbindelse må fremhæves IOA's langvarige kontakt med det faglige miljø på Stanford University omkring Handelshøjskolens første æresdoktor, professor James March. Dette samarbejde har udmøntet sig i etableringen af netværket SCANCOR - Scandinavian Consortium of Organizational Research. Dette har spillet en vigtig rolle for både ph.d.-studerendes og seniorforskeres internationale kontakthænde.

Også de ph.d.-studerendes studieforløb omfatter nu som hovedregel forskningsophold i andre lande. Nye stillinger opslås internationalt, så udviklingen kan styrkes ved fremtidig rekruttering.

Hertil kommer, at en række af instituttets medarbejdere er centralt placeret i internationale forskernetværk. EMRI (Eureka Management Research Initiative) behandler samarbejdet om teknologiudvikling. EMOT (European Management and Organizati-

ons in Transition) er et vidtforgrent forskningsprogram om ledelses- og organisationsformer i Europa. Cranfield-projektet kortlægger personalepolitik i 19 europæiske lande samt Australien og New Zealand.

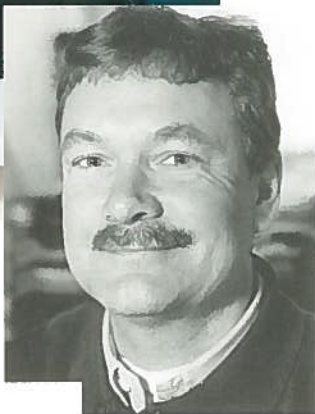
- At opbygge et velfungerende forskningsmiljø kræver et langt, sejt kollektivt træk. Man må have tålmodighed og kunne se fem-seks år frem, før resultaterne for alvor begynder at vise sig, siger professor Finn Borum. Fornyelse af et forskningsmiljø kan således kun sjældent ske ved nyrekruttering af etablerede forskere alene, men kræver også uddannelse af nye forskere. Da et ph.d.-forløb varer ca. 3 år og et eventuelt efterfølgende adjunktur det samme, er den personalemæssige fornyelse en langsigtet proces.

Publikationsmæssigt må der oftest tænkes i forløb på 3-5 år fra et forskningsprojekts opstart til de afsluttende publikationer foreligger i form af tidsskriftsartikler og bøger.





Opbygning af et velfungerende forskningsmiljø kræver et langt, sejt, kollektivt træk.



Lars Lindkvist blev dr. merc. på sit store arbejde med kooperative og medarbejderejede virksomheder, hvor han især har bidraget til udvikling af begreberne legitimitet og legitimering.

Finn Borum nævner som et eksempel på det lange træk indsatsen inden for "institutionel organisationsanalyse":

1992 tog en forskergruppe ved IOA initiativ til at udbygge et internationalt netværks-samarbejde for at skabe et forskningsmiljø på IOA omkring institutionel analyse af organisationer. Det indledtes med et forskningsbesøg på New York University og Stanford University

- 1993 afholdt man en international workshop i Danmark med deltagelse fra London School of Economics og fem amerikanske universiteter.

- 1994 tiltrådte associate professor Frank Dobbin fra Princeton University som gæsteproffesor ved IOA og forestod to ph.d.-kurser, ét i "Neoinstitutionalism in Organizational Analysis" og ét i "Economic Sociology".

- 1995 udkom "The Institutional Construction of Organizations", redigeret af Richard Scott og Søren Christensen på basis af den første workshop.

Et internationalt symposium afholdtes i Vancouver i Canada om "The Role of the Actor in New Institutional Analysis of Organizations". Associate professor Raghu Garud, New York University, blev gæsteproffesor ved IOA.

- 1996 afholdtes ph.d.-kurset "Institutional Analysis of Organizations".

- 1997. Reviderede artikler af Søren Christensen og Ann Westenholtz, Peter Karnøe og Jesper Strandgaard Pedersen fra symposiet i Vancouver indgår i et særnummer af American Behavioral Scientist, redigeret af Frank Dobbin.

- Det seje træk fortsætter, konkluderer Finn Borum. IOA har ambitionen om ikke alene at fastholde den opnåede position, men også at blive endnu bedre. Vi arbejder mod dette mål gennem en kollektiv indsats, hvor vi løbende forsøger at tage status på vores udvikling ved hjælp af fem succeskriterier:

- Internationalisering målt på publicering, netværk og udvekslinger
- Kvaliteten af PhD-programmet
- Kvaliteten af den løbende, fremadrettede aktivitetsplanlægning
- Kvaliteten af det interne faglige og sociale miljø
- Graden af fornyelse gennem nyrekruttering.

Medarbejdereje i Norden

Tolv års arbejde ved Handelshøjskolen med kooperative og medarbejderejede virksomheder ligger bag Lars Lindkvists doktorafhandling.

En af Nordens førende eksperter i medarbejderejede virksomheder er den svenske arbejds sociolog Lars Lindkvist. Gennem tolv år som forsker ved Institut for Organisation og Arbejds sociologi har han kunnet følge udviklingen, studere de interne processer på arbejdspladsen og i bestyrelsesarbejdet på nærmeste hold i virksomheder i de fire nordiske lande og det øvrige Europa.

Lars Lindkvist kom til Handelshøjskolen i København i 1982 for sammen med sin danske kollega Ann Westenholtz at arbejde med Nordisk

Ministerråds projekt om medarbejderejede virksomheder i Norden. Efter dets afslutning skrev han i 1989 sin ph.d.-afhandling om arbejderkooperationen i Europa og USA. I 1996 er han blevet dr. merc. Afhandlingen består af hans bog fra 1984 "Den största svårigheten är inte att få folk att acceptera nya idéer utan att överge de gamla", med fortsættelsen "Från medbestämmande till medansvar" fra 1994 og "När legitimiteten ifrågasättes" fra 1996.

- Det begrebsapparat jeg har skabt i min doktorafhandling om legitimitet og legitimering har vist sig at kunne anvendes på et bredere felt, fortæller Lars Lindkvist. Han har gennem mange år arbejdet med action learning projekter i forhold til svenske ledere inden for den private sektor i regi af MIL (Management i Lund). Dette er knyttet til hans forskningsmæssige interesse for spørgsmålet om eksistensen af en speciel skandinavisk ledelsestradition. Hans forskning er nu udvidet til også at beskæftige sig med arbejdet i frivillige organisationer. Han deltager blandt andet i et projekt, hvor svenske præster arbejder med vision, strategi, kernekompetencer og legitimitet som forberedelse på den kommende adskillelse mellem kirke og stat. Et andet forskningsfelt er ældreomsorgen i udvalgte norske og svenske regioner, hvor udlicitering har resulteret i dannelse af medarbejderejede plejehjem.

Lektor Ann Westenholz fik dr.merc.-graden for sit arbejde om medarbejderdemokrati med særlig vægt på det organisatoriske perspektiv.



Medindflydelse og kompleksitet

I vor tids komplekse virkelighed må medarbejderdemokrati være pluralistisk og balanceres af mod markedslogik og nye samfundskrav. Det viser analyserne i Ann Westenholz' doktorafhandling.

I 70'erne talte man meget om medarbejderdemokrati. Men i 80'erne svandt interessen næsten helt. Ann Westenholz fra IOA har i 1996 erhvervet doktorgraden på sin analyse af årsagerne, publiceret i 1994 i bogen "Modeller af arbejdspladsdemokrati efter 2. Verdenskrig. Fra logik - til et paradoksperspektiv med fokus på det organisatoriske niveau".

- Virkeligheden i 90'erne er ofte fragmenteret, paradoksal og flertydig. De gamle modeller for arbejdspladsdemokrati var baseret på en meget entydig opfattelse, både hos medarbejdere, ledelse og fagbevægelse. Der var ingen dynamik, forklarer Ann Westenholz.

I sine undersøgelser har hun identificeret seks typer af arbejdspladsdemokrati og klarlagt modellernes logiske

antagelser om "individet", "organisationen" og "samfundet". Ved at koble et relativistisk videnskabssyn til moderne organisationsteori har hun udviklet en analysemetode til aflæsning af "paradoksale organisationer". Og hun giver i sin afhandling et bud på, hvilken mening man kan give et arbejdspladsdemokrati, der bygger på paradoksale antagelser.

- Ingen enkelt model kan forklare den komplekse virkelighed. I så fald bliver modellen fundamentalistisk. Vi har brug for at udvikle nye pluralistiske organisationsformer, ikke kun i medarbejderejede virksomheder, men generelt i fremtidens videnbaserede virksomheder, hvor markedets og medbestemmelsens logik hele tiden må afbalanceres, understreger Ann Westenholz.

Hendes igangværende forskningsprojekt arbejder videre med denne problemstilling gennem en analyse af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmers udvikling til strategiske aktører.



Lektor Peer Hull Kristensen blev dr.merc. på sin meget omtalte disputats om dynamikken i små og mellemstore danske virksomheder.

Små virksomheder er en dansk ressource

De små og mellemstore danske virksomheder er overset af forskere og lovgivere. Dr. merc. Peer Hull Kristensen viser i sin doktorafhandling, at de tilfører økonomien en unik industriel dynamik, skaber fornyelse og udbygger kompetence, som udnyttes i ad hoc-løsninger og netværkssamarbejde.

- Dansk erhvervsliv har en struktur og traditioner fra håndværkssamfundet, som giver særlige muligheder i fremtidens globale økonomi. Danmark er et laboratorium for industriel organisering, hævder dr. merc. Peer Hull Kristensen i sin disputats "Denmark, An Experimental Laboratory of Industrial Organization".

- I første del af min afhandling viser jeg, hvorledes vi siden Ørsted har bebrejdet dansk erhvervsliv de mange små virksomheder og søgt at gøre livet surt for dem. Og i anden del har jeg søgt at vise, hvorfor de stadig trives og den rolle, de spiller i industrialiseringen.

Peer Hull Kristensen begyndte at interessere sig for teknologien, da han oplevede, at virkeligheden på fabriksgulvet ikke stemte med teorierne. Danske faglærte arbejdere

har større kompetence og frihed til at udfolde sig selvstændigt, end man skulle forvente. Det er også dem, som er blevet ledere og iværksættere.

Til sammen udgør de mindre danske virksomheder et netværk, der som henholdsvis entreprenører, "project coordinators" og underleverandører, "skill containers" udvikler og lancerer produkter og påtager sig opgaver på en måde, som passer ideelt til fremtidens globale økonomi.

Disse iagttagelser viderefører Peer Hull Kristensen i det internationale forskernetværk EMOT (European Management and Organisations in Transition). Han er medforfatter til to bøger om det europæiske erhvervssystem og den kommende bog "Governance at Work", som udgives af Oxford University Press.

EMOT udbygges med ESRI, et femårigt program som integrerer ph.d.-projekter i en række lande. Der afholdes årlige sommermøder, som afrapporteres i bogform. Første møde holdes i Helsinki, mens Peer Hull Kristensen står for det følgende i København med ledelsesformer og økonomisk udvikling som hovedemne.



Majken Schultz, der har været tilknyttet IOA gennem en årrække, blev udnævnt til professor i interkulturel ledelse ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse.



Kristian Kreiner blev i april 1997 udnævnt til professor i organisationsteori ved IOA. Arbejdspladsrelationer og teknologiledelse har hans store forskningsinteresse.

Professor i interkulturel ledelse

Majken Schultz er med baggrund i sin forskning ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi udnævnt som professor i interkulturel ledelse ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. Med sig bringer hun en gruppe ph.d.-studerende og et forskningsprojekt om "Kultur, identitet og image".

Virksomhedskultur og nationale kulturforskelle er nøgleord, både for IOA og IKL, et selvstændigt institut, som spænder over grænsen mellem det sproglige og det økonomiske fakultet og blandt andet står for det succesfulde SPRØK-studium.

Med udnævnelsen i oktober 1996 af lektor Majken Schultz fra IOA til professor i interkulturel ledelse ved IKL medbringer hun ikke kun en aktiv forskningstradition, men også tre ph.d.-studerende og et spændende forskningsprojekt, finansieret af Forskningsrådet og et af Handelshøjskolens internationale stipendier.

Majken Schultz er cand.adm.-pol. og ph.d. fra IOA med guldmedalje for sin Tietgen-

prisopgave om organisationskulturens betydning for forandringsmuligheder i organisationen. Hun har været adjunkt og siden lektor ved IOA indtil sin udnævnelse til professor ved IKL.

Ved siden af undervisningsarbejdet, især ved SPRØK-studiet, arbejder Majken Schultz på det internationale projekt om "Kultur, identitet og image", hvis idégrundlag blev lagt på IOA. I samarbejde med professor Mary Jo Hatch, Cranfield School of Management, undersøger Majken Schultz og tre ph.d.-studerende spillet mellem corporate identity, strategi og organisationskultur.

- IOA er en god læreplads. De har været gode til at få deres unge forskere ud i verden. Min tid ved forskningscenteret SCANCOR i Californien og min deltagelse i forskningsprojekter som EUREKA og Valhalla var med til at give mig inspiration og international orientering. Det er en tradition fra IOA, som jeg nu prøver at give videre, siger professor Majken Schultz.

Nyudnævnt professor i organisationsteori: De bløde realiteter bag de hårde facts

Kristian Kreiner, centerleder for CISTEMA forskningsprojektet, er i foråret 1997 udnævnt til professor i organisationsteori ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi.

De uformelle relationer på arbejdspladsen - og specielt inden for temporære organisationer - er en hovedinteresse for Kristian Kreiner.

- At være kreativ, at samarbejde, at forstå hinanden, at skabe en kultur, det er alt sammen noget, man ikke kan beordre folk til. Disse bløde ting, alt det, vi ikke har papir på, er vigtige forudsætninger for det, vi har papir på, effektivitet, økonomi og innovation, siger Kristian Kreiner.

Kristian Kreiner kom som nybagt cand.merc. i 1972 til Stanford University, hvor han i et år arbejdede under professor James March. Han blev ph.d. på et licentiatstudium ved DTU om samarbejdsformer i byggeindustrien og var lektor sammesteds, indtil han i 1986 blev lektor ved IOA.

Kristian Kreiner har bla. forenet sin indsigt i ingeniørverdenen med organisationsteori inden for højskolens nye, tværfaglige område "Management of Technology". Ud over at være centerleder for CISTEMA, som er beskrevet på ss. 40-41, har Kristian Kreiner været projektleder for et større forskningsprojekt i tilknytning til EUREKA. Her var interessen koncentreret om organisering og ledelse af udviklings- og forskningssamarbejde mellem virksomheder. Dette førte til afdækning af en verden af "bløde styrings- og udvekslingsformer" kendetegnet ved bl.a. symbolstyring og tuskhandel, hvor aktørerne må håndtere tvetydige relationer såsom fortrolighed versus informationsudveksling.

- I en kreativ proces kan resultatet ikke planlægges. Succes eller fiasko afgøres ikke af en teknisk set rigtig beslutning, men af engagement og kultur hos de mennesker, som gennemfører projektet og dermed gør beslutningen rigtig, når man ser det i tilbageblik, siger Kristian Kreiner.

Nye professorer

Professor Ole Risager fra Institut for Nationaløkonomi er aktiemarkedsekspert.



Mellem mikro- og makroøkonomi

Ole Risager er nyudnævnt som professor ved Institut for Nationaløkonomi, hvor han især beskæftiger sig med aktiemarkedets forhold.

Med en nationaløkonoms øjne er aktiemarkedet et forskningsfelt i grænseområdet mellem mikro- og makroøkonomien: På den ene side påvirket af de overordnede økonomiske tendenser, på den anden influeret af resultater i den enkelte virksomhed og med indvirken på investormarkedet.

Dette felt vil få en særlig opmærksomhed fra Ole Risager, som efter et år som professor tilknyttet EPRU (Economy Policy Research Unit) i efteråret 1996 er udnævnt til professor ved Handelshøjskolen Institut for Nationaløkonomi.

- Som forsker ved Handelshøjskolen er det vigtigt at interessere sig for studerende og aftager-

ne. Efter at jeg har studeret valutaforhold og kursernes indflydelse på forbrug og investeringer, er det naturligt at undersøge, hvorledes aktiemarkedet relaterer sig til samfundet såvel som virksomhederne, forklarer Ole Risager.

Ole Risager er fortsat knyttet til EPRU, som på en femårig bevilling forsker i de politiske beslutningers indvirken på økonomi og beskæftigelse. Sin ekspertise inden for valutaområdet har han udnyttet som konsulent for Verdensbanken. Han har i de sidste år undervist, dels med tilknytning til MBA-studiet, hvor han to gange er udnævnt til "Teacher of the Semester", dels med tilknytning til Århus Universitet, hvor han oprindeligt var ansat som docent.

Yderligere information:

Professor Ole Risager
Institut for Nationaløkonomi

Tlf.: 3815 2592
Fax: 3815 2665

Professor Anne-Marie Bülow-Møller, Institut for Engelsk, er specialist i tekstlingvistik og pragmatik.



E-mail: risager.ECO@cbs.dk Forskning i sprogets effektive brug

Anne Marie Bülow-Møller, specialist i tekstlingvistik og pragmatik, er udnævnt til professor ved Institut for Engelsk.

Mens andre grene af sprogvidenskaben fortrinsvis studerer sprogenes struktur, interesserer tekstlingvistikken og pragmatikken sig for sproget som handling og dets effekt hos modtagerne. Denne videnskabsgren har fået en stærk placering ved udnævnelsen af Anne Marie Bülow-Møller til et nyoprettet professorat, placeret ved Institut for Engelsk.

- Min baggrund er lingvistikken. Den kan man dyrke på ethvert sprog, men jeg er ansat i den engelske afdeling. Her skal jeg som professor især opdyrke bevidstheden om de mundtlige processer, forklarer Anne Marie Bülow-Møller.

Normalt er undervisningen meget fikseret på teksterne og

deres korrekte betydning. Men selv korrekte sprogbrugere kan i de mundtlige forhandlinger komme til kort over for indfødte, som håndterer bestemte signaler i sproget helt anderledes.

- Det kan skræmme mig hvor sikre mange danskere er på at de behersker engelsk. Resultatet er at de der har engelsk som modersmål sætter dagsordenen, introducerer emner og konkluderer, advarer Anne Marie Bülow-Møller.

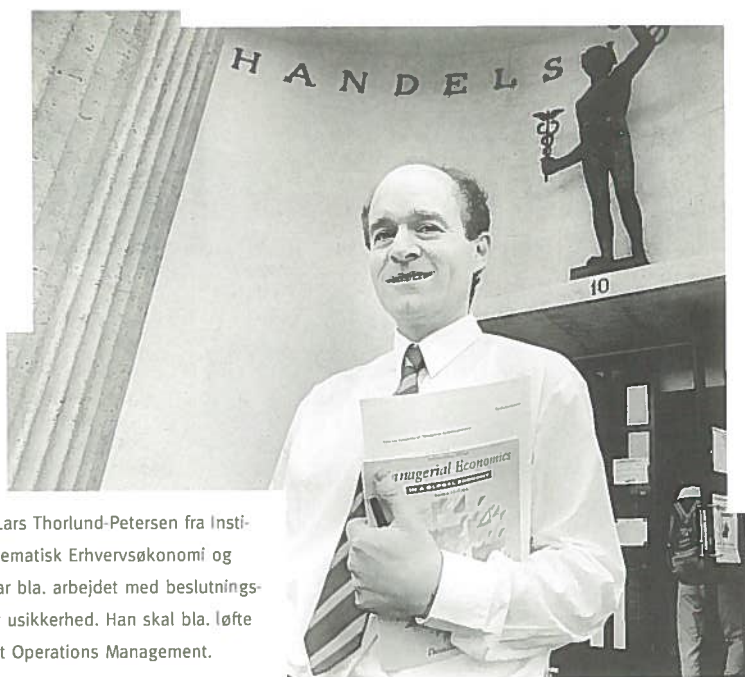
Hendes forskning og undervisning har derfor meget med de bagved liggende magtstrukturer, med forhandlingsforløb, retsretorik og sprogets effekter at gøre. Det selv rutinerede sprogbrugere mener, de har sagt, er alt for ofte ikke det samme som det modtageren har hørt.

Det har hun selv kunnet konstatere i sin forskning under et fellowship ved University of East Anglia, hvor man råder over stor ekspertise på området. Dette studium har Anne Marie Bülow-Møller siden fulgt. Til undervisningsbrug har hun skrevet lærebøger om tekstlingvistik og pragmatik. Hertil kommer et forfatterskab om forhandlinger og beslutninger i artikler om diskursanalyse.

Yderligere information:

Professor Anne Marie Bülow-Møller
Institut for Engelsk

Tlf.: 3815 3172
Fax: 3815 3845



Professor Lars Thorlund-Petersen fra Institut for Matematisk Erhvervsøkonomi og Statistik har bla. arbejdet med beslutningsanalyse og usikkerhed. Han skal bla. løfte fagområdet Operations Management.

E-mail: bulow.ENG@cbs.dk Matematiske værktøjer opprioriteres

Lars Thorlund-Petersen er udnævnt til et nyoprettet professorat i matematisk erhvervsøkonomi ved Handelshøjskolens Institut for Matematisk Erhvervsøkonomi og Statistik.

Ansættelsen af Lars Thorlund-Petersen som professor er udtryk for en opprioritering fra skolens side af de matematiske analyseværktøjer, som gennem computerens udbredelse har fået øget anvendelighed på en række fagområder.

Lars Thorlund-Petersen vender tilbage til Danmark efter 16 år i Norge, hvor han senest som professor ved Handelshøjskolen i Bodø har forsket og undervist med særlig interesse for beslutningsanalyse og usikkerhed.

-Handelshøjskolen i København er noget mindre orienteret mod matematisk erhvervsøkonomi end det er almindeligt i Norden. Det har jeg tænkt mig at gøre noget ved, erklærer Lars Thorlund-Petersen.

Matematisk erhvervsøkonomi beskæftiger sig med anvendelsen af matematiske og økonomiske metoder til analyse af en virksomheds beslutningsproblemer i forhold til virksomhedens samlede målsætning. Det er et omfattende forskningsområde, som med etableringen af professoratet får styrket sin hidtil noget svage bemanding.

-Fakultetet har bedt instituttet være med til at løfte fagområdet "Operations Management", som handler om hvorledes man tilrettelægger produktion så det tjener virksomhedens målsætning. Vi vil ved dette institut gå i spidsen for dette fagområde, siger professor Thorlund-Petersen.

Yderligere information:

Professor Lars Thorlund-Petersen
Institut for Matematisk Erhvervsøkonomi og Statistik

Tlf.: 3815 3502
Fax: 3815 3500
E-mail: stltp@cbs.dk

Ekspert i matematisk statistik

Tue Tjur skal som nyansat professor i matematisk statistik være med til at integrere teoretisk statistik med erhvervsøkonomien i forskning og undervisning.

Efter en årrække ved Københavns Universitet er Tue Tjur tiltrådt et professorat i matematisk statistik ved Handelshøjskolens Institut for Matematisk Erhvervsøkonomi og Statistik.

Tue Tjur har som statistiker deltaget i en lang række anvendte projekter inden for samfundsvidenskab, biologi, fysik og medicin. Der såvel som inden for erhvervsøkonomiens mange grene er statistikken et væsentligt hjælpeværktøj. Siden midten af firserne har han i stigende grad interesseret sig for udviklingen af statistisk programmel.

Selv om forskningen og undervisningen ved Handelshøjskolen i høj grad er rettet mod bestemte anvendelser af de statistiske teorier og værktøjer lægger Tue Tjur vægt på at fastholde sin kontakt mod fagets kerne. Han har en stor kontaktflade, blandt andet gennem en årrække i besty-

relsen for Dansk Selskab for Teoretisk Statistik, hvor han var formand i 1984-86. Han har fra slutningen af halvfjerdserne været tilknyttet det medicinske forskningsråd som statistisk konsulent.

- Det bliver min væsentligste opgave at styrke statistikken anvendelse inden for de økonomiske fag. Statistik og erhvervsøkonomi er separate fagområder. At integrere dem bliver en af de større udfordringer, siger professor Tue Tjur.

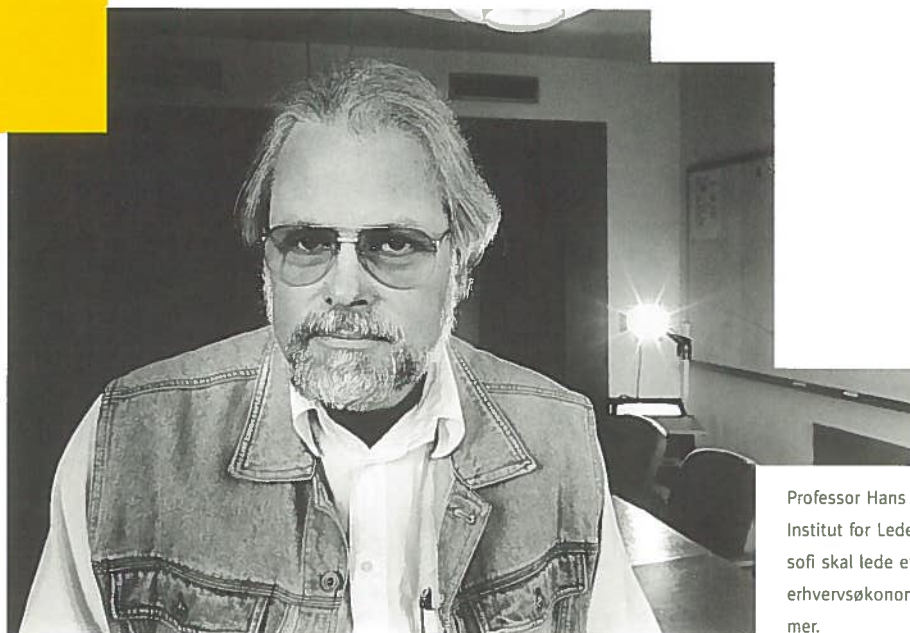
Yderligere information:

Professor Tue Tjur
Institut for Matematisk Erhvervsøkonomi og Statistik

Tlf.: 3815 3518
Fax: 3815 3500
E-mail: sttt@cbs.dk

Første FUHU-forskningsprofessor

Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse - FUHU - har med sin støtte til etableringen af et forskningsprofessorat igen ydet højskolen en stor tjeneste. Professoratet er gået til Hans Siggaard Jensen, der i de næste tre år skal lede et stort projekt om erhvervsøkonomiens grundproblemer.



Professor Hans Siggaard Jensen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi skal lede et stort projekt om erhvervsøkonomiens grundproblemer.

FUHU's første forskningsprofessorat blev 1. november 1996 tildelt Hans Siggaard Jensen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hans Siggaard, der som uddannet filosof især forsker i virksomhedsfilosofi og videnskabsteori, er også kendt som en ivrig samfundsdebattør og som en af fædrene til højskolens nye filosofi/økonomiuddannelse (HA-(fil.)). Desuden har han i flere år været studieleder for Det erhvervsøkonomiske Fakultets ph.d.-uddannelse og formand for European Doctoral Programmes Association in Management and Business Administration (EDAMBA).

Erhvervsøkonomien er under forandring

Projektet om erhvervsøkonomiens grundproblemer skal redegøre for de markante ændringer, der i de senere år er foregået inden for erhvervsøkonomiens genstandsfelt. Erhvervsøkonomien indoptager nye teorier og discipliner i et stigende tempo i disse år

for at kunne forklare den del af samfundsudviklingen, der er bundet til den erhvervsøkonomiske forklaringsramme. Bla. har den optaget sociologiske, psykologiske, lingvistiske, matematiske og tekniske vidensformer for at kunne give mere udtømmende forklaringer på erhvervsøkonomiske problemstillinger.

- *Et væsentlig aspekt i det nye projekt bliver at kortlægge alle disse nye vidensformer og deres integration i de mere traditionelle aspekter af erhvervsøkonomien. Dette aspekt vurderer vi har både lokal og international interesse,* udtaler Hans Siggaard. Han har som leder af projektet allerede fremlagt en række forskningsresultater, hvor vidensbegrebet og anvendelsen heraf står centralt, fx via artikler, forelæsninger, undervisning på forskeruddannelseskurser og som gæsteprofessor i udlan-

det.

FUHU ønsker at styrke erhvervsøkonomien som disciplin

Gennem tildeling af midler til et forskningsprofessorat på højskolen har FUHU tilkendegivet sin store interesse for at få mere gang i forskningen omkring erhvervsøkonomiens grundlagsproblemer. Man ønsker med bevillingen at styrke den erhvervsøkonomiske forskning som en både teoretisk og praktisk disciplin.

- *En styrkelse heraf vil bla. bidrage til at sikre det erhvervsøkonomiske forskningsfundament for det nye studium i erhvervsøkonomi og filosofi. Men derudover forventer vi, at arbejdet kan knytte an til det af Handelshøjskolen højt prioriterede indsatsområde omkring teknologiledelse og miljøledelse. Her er en forståelse af erhvervsøkonomiens samspil med andre fagområder meget centralt,* udtaler formanden for FUHU, adm. direktør Andreas Nicolaisen.

Yderligere information:

Professor Hans Siggaard Jensen
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Tlf.: 3815 3768
Fax: 3815 3635
E-mail: siggaard@cbs.dk

Nye doktorer

Lektor Iørn Korzen fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk blev dr.ling.merc - fakultetets tredje - på sin afhandling i to bind, *L'articolo italiano fra concetto ed entità* ("Den italienske artikel mellem begreb og entitet"). Afhandlingen har vakt stor interesse, ikke mindst i Italien, da der ikke tidligere har været skrevet så indgående om nominalsystemet og anvendelsen af artiklerne på italiensk.

Kompliceret område

Allerede som ung adjunkt skrev Iørn Korzen om artikelbrugen på italiensk.

- Især delingsartiklen og "nular-tiklen", dvs. navneordet uden artikel, har været stedbørn rent forskningsmæssigt, og det til trods for store betydningsmæssige og grammatiske forskelle. Det gik mere og mere op for mig, at nominalsystemet, dvs. hvordan man bruger navneord og navneordsgrupper på de forskellige sprog, rummer en mængde spændende både sprogfilosofiske og mere praktiske oversættelsesproblematiske aspekter, men det er et stort og meget kompliceret område.

I sin disputats opstiller Iørn Korzen en model, hvorefter artiklerne generelt ses som "overgangstegn" mellem den rene begrebsbetydning og en betydning af individualiserede eller konkretiserede størrelser i verden.

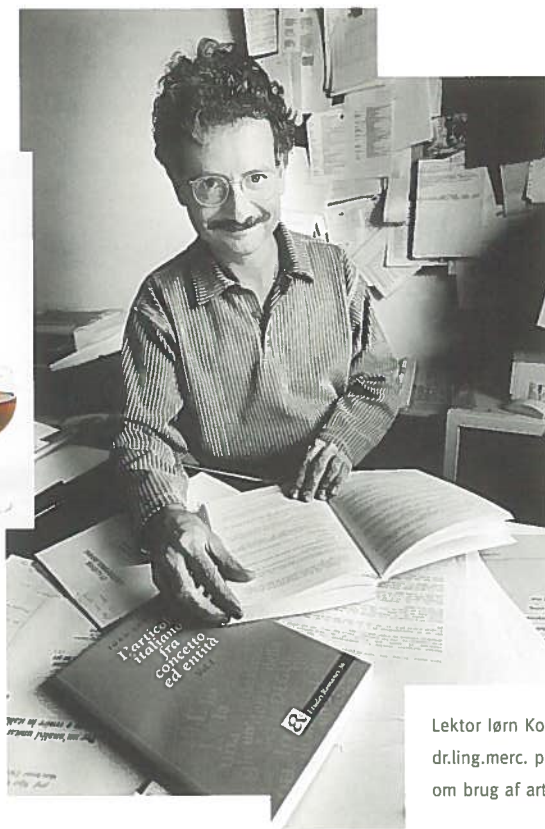
- Hvis jeg siger "Ho comprato vino", på dansk "Jeg har købt vin", foretager jeg en abstraktion og taler om vin som begreb,

dvs. som abstrakt kategori. Det svarer nogenlunde til "Jeg har foretaget vinkøb". Hvis jeg derimod siger "Ho comprato del vino", omtrent svarende til dansk "Jeg har købt noget vin", taler jeg om et bestemt kvantum vin, dvs. om en omfangsbestemt entitet.

- Når vi taler om individualiserede størrelser, kræver mange sprog at vi også fortæller om vi mener at størrelsen er kendt eller ukendt for samtalepartnere, og det bruger vi artiklerne til. Bestemt artikel udtrykker at modtageren forventes at kende størrelsen, eller i det mindste at kunne identificere den. Ubestemt artikel og delingsartikel fortæller, at størrelsen er ny i sammenhængen. Hvis vi taler om det rene begreb behøver vi ikke nogen artikel; vi forudsætter simpelt hen at modtageren kender begrebet.

Artikler optræder forskelligt

Artiklerne er altså vigtige brikker i vores beskrivelse af omverden. Men problemerne stopper ikke her, for artiklerne optræder ikke altid på samme måde på de forskellige sprog. Og her bliver Korzens disputats relevant for oversættere.



Lektor Iørn Korzen blev dr.ling.merc. på sin disputats om brug af artiklen på italiensk.

- På dansk kan vi fx "købe hus, bil, båd, hund, hest" osv. osv. og tale om det abstrakte begreb. På italiensk kan man kun "comprare casa", købe hus. I de andre tilfælde skal man bruge bestemt artikel, dvs. dér køber man "la macchina, la barca, il cane, il cavallo" osv., og nominalet udtrykker en prototype, som modtageren forventes at kende.

Her viser det sig således også at der ikke er et "et-til-et-forhold" mellem artikel og betydning: den samme artikel giver ikke altid den samme betydning. Korzen giver en række eksempler på at konteksten fx må afklare, om man taler om en type eller om et enkeltindivid. Den italienske sætning "Ho comprato la macchina" kan både svare til "Jeg har købt bil", og til "Jeg har købt bilen".

- I andre tilfælde er navneordet tvetydigt på begge sprog. I en sætning som "Leoparden lever i Afrika og i Asien", og tilsvarende på italiensk, taler vi om

typen eller arten, *ét* dyr kan jo ikke leve to steder på *én* gang. Hvis jeg derimod siger "Leoparden har lige fået en unge", kan jeg kun mene *ét* specifikt dyr, som jeg forventer at min samtalepartner på en eller anden måde kender. Her er sætningen altså afgørende for hvordan vi fortolker navneordet "leoparden".

- Det samme gælder i en sætning af typen "Jeg har min mors næse", hvor en forkert fortolkning af nominalet, type over for individ, giver et temmeligt makabert resultat.

Yderligere information:

Lektor Iørn Korzen
Institut for Fransk, Italiensk
og Russisk

Tlf.: 3815 3112
Fax: 3815 3865
E-mail: iornkorzen.FRA@cbs.dk

Andre nye doktorer

Udover Iørn Korzen og de doktorer fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi (lektorerne Peer Hull Kristensen, Lars Lindkvist og Ann Westenholtz), der er omtalt i artiklen Fra kontor 101 til internationalt forskningsmiljø (se side 80ff) forsvarede flg. to deres doktorafhandling på Handelshøjskolen:

Lektor Torben Bager fra Syd-jysk Universitetscenter med disputatsen Andelsorganisering - en analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser.

Lektor Mogens Kühn Pedersen fra Roskilde Universitetscenter med disputatsen Theory of Informations. The Business Cycle Model.

1. juli 1996 forlod professor Børge Dahl Handelshøjskolen efter 15 år for at tiltræde stillingen som dommer i landets højeste domstol, Højesteret.

Børge Dahl var først tilknyttet det daværende Institut for Erhvervsret og fra 1990 Juridisk Institut, som blev navnet på en sammenslutning af hans gamle institut og Institut for Europæisk Markedsret. I langt de fleste af sine år på højskolen fungerede Børge Dahl som institutleder, hvor han blev kendt som en glimrende leder, der forstod at synliggøre instituttet både på uddannelses- og forskningsfronten. Han fik skabt respekt om instituttets forskning internationalt, og han var den drivende kraft bag oprettelsen af studiet i erhvervsjura/erhvervsøkonomi (HA(jur.) og cand.merc.(jur.)) i 1984. Studiet har udviklet sig til en markant succes med mange ansøgere og dimittender, der pga. deres høje faglige niveau og særlige profil er stærkt efterspurgt i erhvervslivet og forskellige organisationer.



Højesteretsdommer Børge Dahl

Anerkendelse til forskere

Professor Jan Mouritsen fik Jorcks Pris for sin store forskningsmæssige indsats inden for økonomistyring og ledelsesinformation.

I 1996 fik to af højskolens forskere tildelt priser som anerkendelse for den indsats, de hver især har ydet inden for deres område. Lektor Heribert Picht fik Hedorfs Fonds Pris og professor Jan Mouritsen fik tildelt Jorcks Pris.



Ved en højtidelighed den 22. november 1996 fik lektor Heribert Picht fra Institut for Spansk overrakt Hedorfs Fonds Pris for erhvervssproglig forskning. Picht fik prisen for sin internationalt anerkendte forskning og formidling inden for terminologiområdet.

Siden 1994, hvor professor Lita Lundquist fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk som den første fik tildelt prisen, har Hedorfs Fond uddelt en pris hvert andet år til en forsker inden for det danske erhvervssproglige forskningsmiljø. Formålet med prisuddelingen er at påskønne og fremme forsknings- og formidlingsindsatsen inden for de erhvervssproglige fagområder.

Forsker og formidler

Bedømmelsesudvalget peger i sin indstilling på, at Heribert Picht gennem de sidste 20 år har opnået en betydelig international anerkendelse for sin forskning om terminologilæren. Siden Tietgenprisafhandlingen fra 1985 om "Verbindungslinien zwischen der terminologischen Forschung und anderen Forschungsdisziplinen" har han gennem sin forskning bidraget til at belyse væsentlige aspekter af teoretisk og praktisk terminologilære. Også som formidler af sine forskningsresultater har Picht ydet en betydelig indsats. Ikke mindst gennem sine mange undervisningsmaterialer, der ligesom hans mere fagliterært orienterede produktion er velskrevne og derved effektivt formidlende inden for et fagområde, der nyder stigende opmærksomhed. Han fik derfor også en af underviserpriserne i 1996.

Respekteret forsker og debattør

Professor Jan Mouritsen fra Institut for Informatik og Økonomistyring fik tildelt Jorcks Pris for sin store forskningsmæssige indsats. Han har været særdeles aktiv i arbejdet på at opbygge et internationalt anerkendt forskningsmiljø på højskolen omkring økonomistyring og ledelsesinformation, ikke mindst inden for teknologiledelse. Gennem sin brede adfærdsorienterede tilgang til området har han været i stand til at udfordre eksisterende synspunkter og teorier og derved medvirket til at fremme forståelsen for økonomifunktionens ændrede rolle i samfundet.



Lektor Heribert Picht fik Hedorfs Fonds Pris for erhvervssproglig forskning pga. sin store, internationalt anerkendte indsats inden for terminologiområdet.

Ph.d'ere

i søgelyset

Danske regnskaber bedre end deres rygte

Forskningsadjunkt, ph.d. Thomas Plenborg fra Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision har modtaget megen ros for sin ph.d.-afhandling *"The Information Content of Accrual and Cash Flow Based Performance Measures"*. Afhandlingen, der er baseret på en gennemgang af børsnoterede virksomheder uden for den finansielle sektor i Danmark og USA, dokumenterer, at danske regnskaber er langt mere informative end tidligere antaget.

- Jeg vurderer, at de danske tal faktisk er mere informative end de amerikanske, hvilket jeg vil forsøge at bevise i nye undersøgelser.

Plenborgs anvendelse af den markedsbaserede regnskabsmetodik, hvor aktieafkastet benyttes som objektive mål for værdiskabelsen i virksomheden, har også punkteret andre myter. Bl.a., at regnskabsbaserede resultatmål giver en mere præcis måling af værdiskabelsen end pengestrømsbaserede resultatmål. Pengestrømsbaserede resultatmål er kun velegnede for virksomheder med en kort driftsmæssig cyklus som fx supermarkeder.

- Mine forskningsresultater understøtter også de eksperter, der anbefaler en kombineret brug af regnskabs- og pengestrømsbaserede resultatmål til at måle fx indtjeningskvalitet.

Ændringer i fusions- og overtagelsesmønstret

Adjunkt og ph.d. Ole Sørensen fra Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision har i sin ph.d.-afhandling *"Fusioner og virksomhedsovertagelser inden for Dansk Industri"* foretaget en række empiriske undersøgelser og kortlægninger af fusions- og virksomhedssammenlægninger inden for dansk industri i perioden 1975-91.

- Min undersøgelse peger på en ændret industriel logik gennem perioden. I 1970'erne var fokus rettet mod diversificering og etablering i ubeslægtede forretningsområder for at sprede risikoen. Fra slutningen af 1980'erne går tendensen mod horisontale fusioner.

Ole Sørensens undersøgelse indeholder også analyser af udvalgte virksomheders karakteristika inden og efter fusionen.

- Interessant er bl.a., at de opkøbte selskaber var i en lavvækstfase og meget lidt rentable, mens opkøberne er præget af de modsatte karakteristika. Men overtagelsen styrker ikke i sig selv den overtagne virksomheds rentabilitet, snarere tværtimod. Kun 1/3 af fusionerne kan efter rentabilitetsmålestokken betragtes som succesfulde.

Samtænkning af jura og økonomi

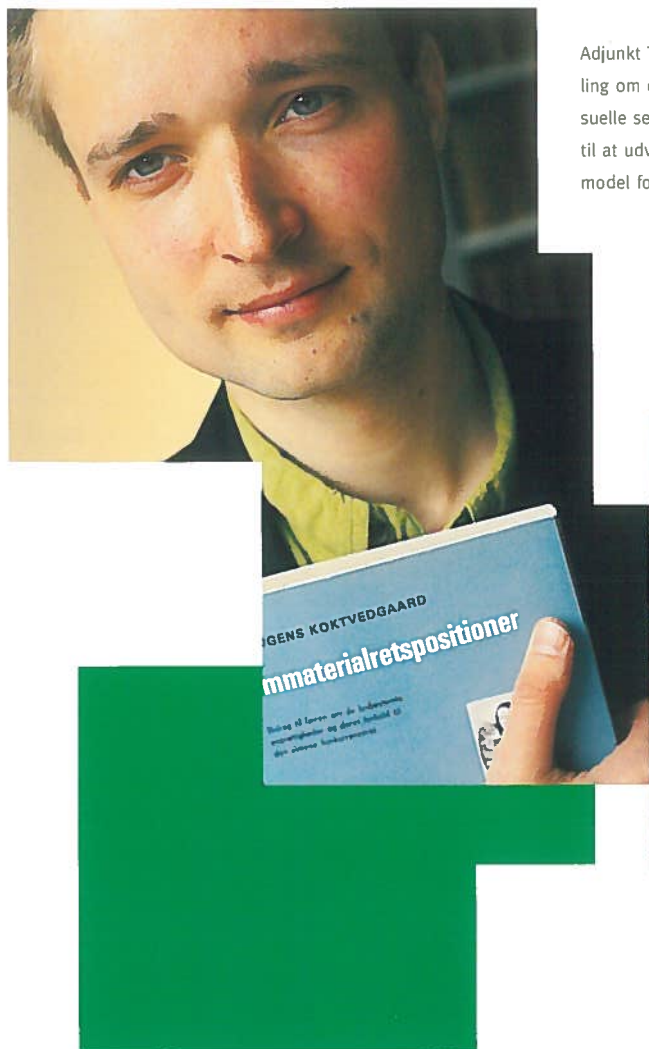
Adjunkt Thomas Riis, der er tilknyttet Juridisk Institut, har i sin ph.d.-afhandling *"Kulturokonomi i europæisk perspektiv - ophavsretten i den audiovisuelle sektor"* bevæget sig ind

på et område, hvor store interesser står på spil. Ikke mindst i en tid, hvor formidling via internettet spiller en stigende rolle.

- Det hidtidige grundlag for ophavsretten er meget forskelligt fra land til land. Man er derfor nødt til at finde frem til et fælles sæt regler, der både kan varetage producenterne og forbrugernes interesser.

I sin afhandling har Thomas Riis forsøgt at udvikle en retsøkonomisk model for ophavsretten. Han har arbejdet med at finde frem til en model, der sikrer en fornuftig balance i spændingsfeltet mellem producent- og brugerinteresser. Modellen er et tre-dimensionelt forsøg på at belyse, hvad konsekvenserne bliver, hvis man skaber hhv. en stærk eller svag ophavsret. Hans konklusion er, at bredden og varigheden i ophavsretten bør være så svage som muligt, mens styrken i ophavsretten bør være relativt stærk for at sikre mangfoldigheden i udbuddet.

- Den organisatoriske forvaltning af ophavsretten har en stor fremtid foran sig. Der vil blive brug for organisationer, der kan varetage og forvalte producenterne interesser på kollektiv basis. Men aht. forbrugerne vil det tilsvarende være nødvendigt at styrke det offentlige tilsyn med sådanne organisationer. Der må indbygges specialregler i ophavsretsloven, som klart tilkendegiver, hvilke betingelser af konkurrencemæssig karakter, der bør gælde for disse kollektive organisationer, mener Thomas Riis.



Adjunkt Thomas Riis' ph.d.-afhandling om ophavsretten i den audiovisuelle sektor indeholder bla. bidrag til at udvikle en retsøkonomisk model for ophavsretten.

De ph.d.-afhandlinger, som adjunkterne Thomas Plenborg (th.) og Ole Sørensen har skrevet, er eksempler på, at de ph.d.-studerendes forskning kan skabe opmærksomhed langt uden for forskernes egne rækker.

Ph.d'. afhandlinger i 1996

Det erhvervsøkonomiske Fakultet

Torben Andersen:

Organisatorisk omstilling i det danske bankvæsen om udviklingen af nye ansættelsesrelationer.

Kirsten Foss:

Aspects of the Economics of Tehnological Paths.

Ole Gregersen:

Kommunernes brug af reva-lideringsydelsen. Forandring i socialforvaltningernes organi-sering.

Stig Hartmann:

Styring gennem økonomi og strategi.

Anders Hedetoft:

Driftfællesskaber i jordbruget.

Jacob Norvig Larsen:

Samspil mellem service og industri- er der barrierer for interaktion?.

Thorbjørn Meyer:

DIALOGOS - Den etiske læreproces.

Bent Petersen:

Explaining Cost-Effective Export Market Penetration via foreign Intermediaries.

Thomas Plenborg:

The Information Content of Accrual and Cash Flow Based Performance measures.

Thomas Riis:

Kulturøkonomi i europæisk perspektiv - ophavsretten i den audiovisuelle sektor.

Ole Sørensen:

Fusioner og virksomheds overtagelser inden for dansk industri.

Hans Mathias Tjørnøe:

Eksponeringseffekt og merkepreferanse.

Det erhvervssproglige Fakultet

Inger Bjerg Møller:

Postsocialistisk systemforandring og virksomhedstransformation i Østtyskland.

Handelshøjskolens Forlag

Forlagets internationale fremstød

Side om side med væksten på hjemmemarkedet presser forlaget på for at placere sig på det internationale marked. Ikke nogen let sag, siger Mette Trier og Lauge Stetting fra Handelshøjskolens Forlag. Men sikre på, at det bli'r en succes, det er de.

For nogle få år siden var praktisk talt alle forlagets bøger bestemt for det danske marked. I dag er mere end en trediedel af de nye bøger på engelsk og skal sælges overalt i verden. Dette kræver en helt ny marketing- og distributionspolitik. Det kræver et nyt udsyn og en ny organisation.

Nicheforlag

Copenhagen Business School Press hører til de små blandt de internationale universitetsforlag. Til gengæld har det fordelen af at være et specialiseret forlag. I sine egne niches er forlaget på sikker grund og har alle muligheder for at blive set og hørt. Indsigten i de professionelle markeder kommer helt naturligt gennem forlagets nære samarbejde med Handelshøjskolens forskningsmiljøer og højskolens internationale netværk.

Forlagets beskedne størrelse kan i sig selv være en fordel, navnlig når der stilles krav om fleksibilitet ved alliancer med andre aktører på det globale marked.

Med sine veldefinerede specialer inden for Management,

Economics, Law and Linguistics har forlaget også veldefinerede målgrupper for sit internationale salg, og det giver store fordele.

De fleste kataloger kan således tilrettelægges, så de er af speciel interesse for business schools overalt i verden. Hovedkataloget trykkes og distribueres hvert år i 30.000 eksemplarer. Udsendelseslisterne udvikles til stadighed i samarbejde med CBS-forskerne og deres internationale netværk, og det giver langt bedre kilder til ajourføringen end de kommercielle databaser.

Hver bog sin egen marketingplan

Ideelt bør enhver bog have sin egen marketingplan med præcise informationer sendt til netop den potentielle køber af denne bog. Dette er faktisk politikken i dag for alle forlagets internationale bøger, og politikken udfyldes og forbedres til stadighed med inddragelsen af flere og flere internationale tidsskrifter som formidlere af brochurer og annoncer til de udvalgte købergrupper.

Copenhagen Business School Press er blandt de få internationale forlag, der markedsfører den enkelte bog individuelt på internettet. Hver ny bog til det internationale marked er registreret på 120 internationale søgemaskiner med forfatter, titel og relevante søgeord. Hvis man f.eks. søger på forfatteren Finn Borum, ender man på siden med dennes nye bog om

Organisation, Power and Change. Og en søgning på nøgleordet "EC Court Cases" fører til siden med Hjalte Rasmussens European Community Case Law. Der er mange oplysninger at hente på nettet om MIT-professoren Charles P. Kindleberger. En af de nyttigste er, at han i 1996 har publiceret Centralization versus Pluralism på CBS Press.

Elektroniske kataloger og elektroniske boglader

Boghandlere og bibliotekarer overalt i verden har elektronisk adgang til informationer om alle de internationale bøger fra Copenhagen Business School Press gennem bibliografiske servicesystemer som Whitaker og Book Data.

Besøgende i verdens største elektroniske boghandel med base i USA, www.Amazon.com, vil finde alle CBS Press's internationale bøger på hylderne blandt Amazon's to millioner bøger. De er lette at finde, lette at bestille og lette at betale med kreditkort! Andre elektroniske boglader har også nogle af forlagets bøger. Et dansk eksempel er www.munksgaard.dk.

Alliancer med ærkerivaler

En specialiseret forlægger som CBS Press har alle muligheder for at indgå nye og utraditionelle marketingalliancer, ofte med nogle af de stærkeste konkurrenter.

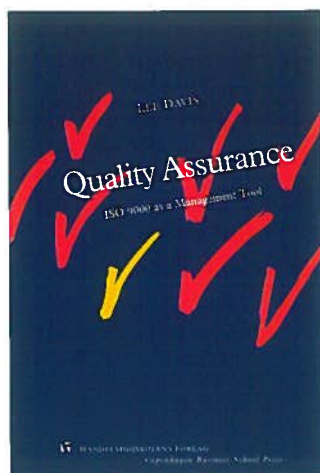
På den internationale bogmesse i Frankfurt vil man således ikke mere se CBS Press udstille sammen med nogle af de traditionelle partnere, men med en gruppe af konkurrerende skandinaviske forlag som f.eks. DJØF. Disse konkurrenter vil tilsammen have et tiltrækkende udvalg af bøger inden for Management, Economics og Law, der ikke alene vil være af interesse for besøgende boghandlere, men også for internationale forlag, der er på udkik efter oversættelsesrettigheder.

Tilsvarende indgår forlaget marketingaftaler med konkurrenter om udvikling og distribution af specialkataloger for juridiske bøger, managementlitteratur etc.

Globale distributionssystemer

Synligheden på markederne er ikke nok. Bøgerne må også være til stede. Overalt i verden må boghandlerne have let adgang til at skaffe bøgerne til deres kunder. Distribution fra København gennem Munksgaard/DBK er naturlig nok for de skandinaviske markeder. Men andre dele af verden kræver andre løsninger. For det nordamerikanske marked er forlaget ved at opbygge en ny distribution, der vil være på plads i 1997.

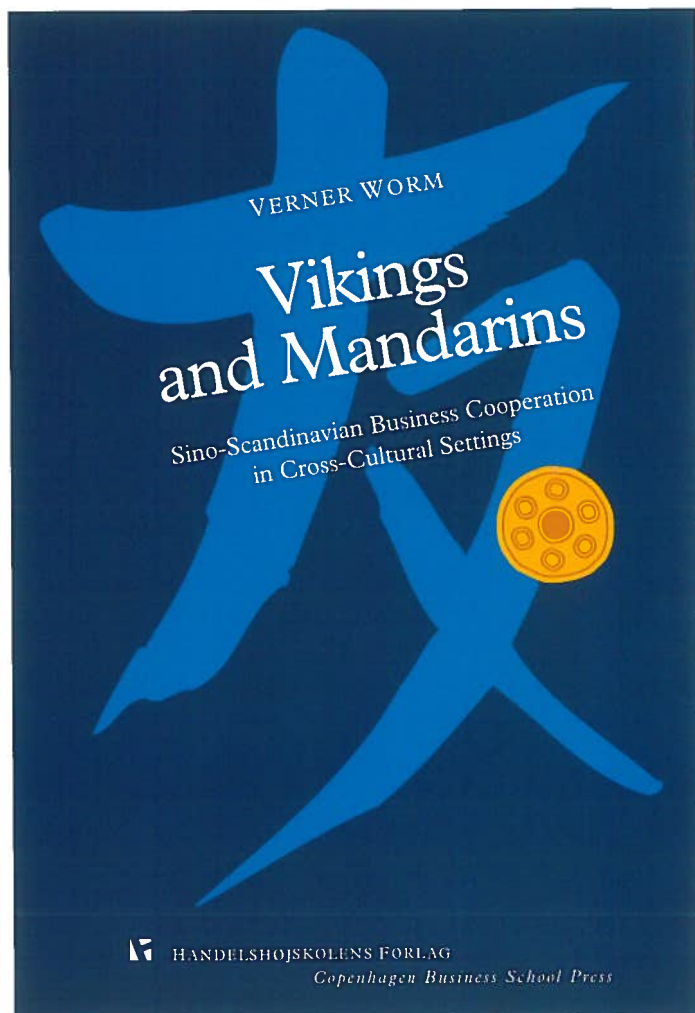
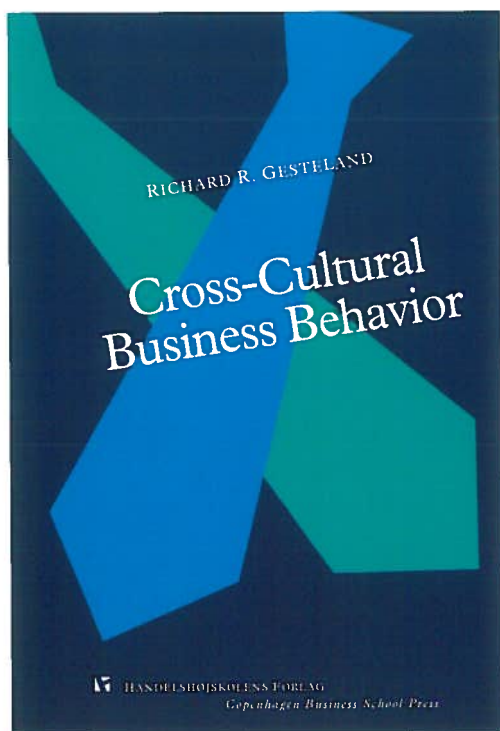
For resten af verden er der indgået aftale med et af de mest erfarne internationale distributionsselskaber, Marston Book Services. Dette indebærer, at boghandlerne i langt de fleste lande kan afgive elektroniske bestillinger fra



Marston's lagre på alle de internationale bøger fra Copenhagen Business School Press.

Besøg CBS Press på nettet

Som en service for erhvervslivet, boghandlerne, de studerende og forskerne har Copenhagen Business School Press placeret annoterede kataloger over alle bøger - både internationale og danske - på www.cbspress.dk. Hvis en internetbesøgende er interesseret i en bog, kan den bestilles på stedet ved et tryk på ordreknappen.



Yderligere information:

Handelshøjskolens Forlag -
Copenhagen Business
School Press

Direktør, cand. polit. Lauge
Stetting eller
administrator, cand. mag.
Mette Trier

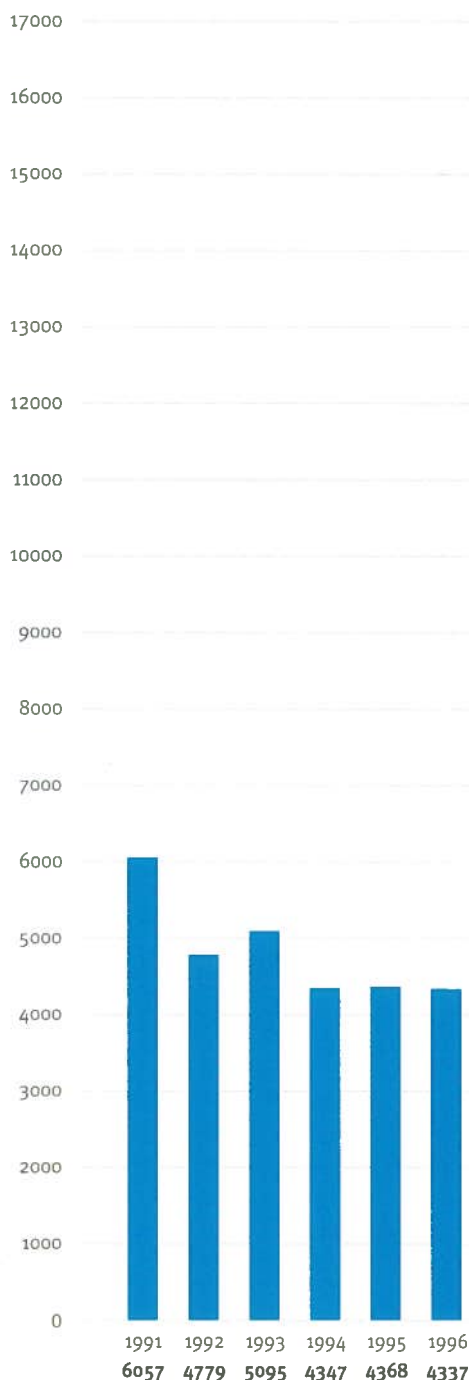
Tel.: 3815 3960
Fax: 3815 3962
E-mail cbspress@cbs.dk

Studenterstatistikker

Ansøgninger

1991-1996

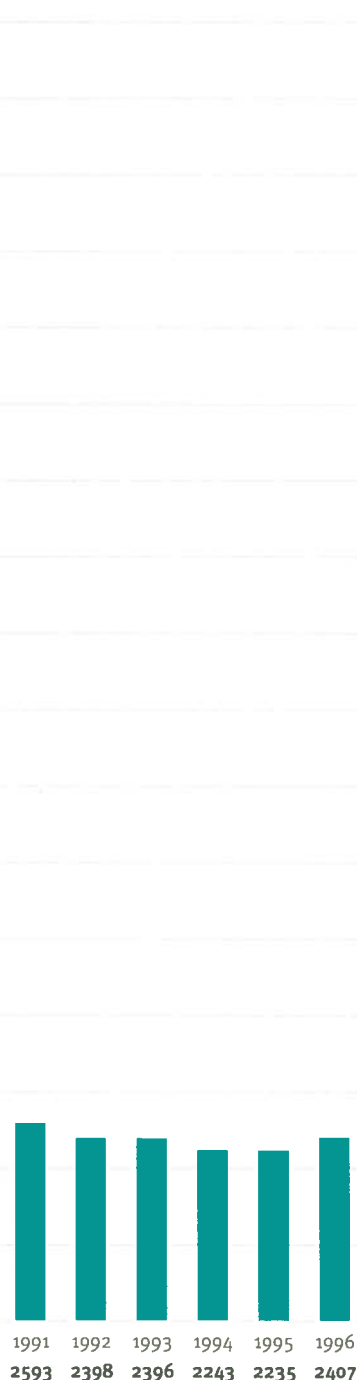
(KUN KOT-UDDANNELSER)*



1. prioritetsansøgere

1991-1996

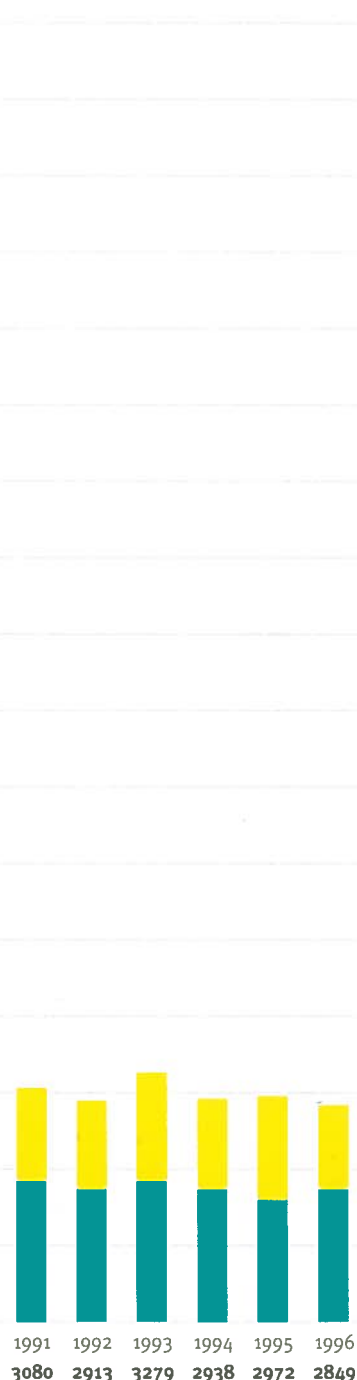
(KUN KOT-UDDANNELSER)



Optag

1991-1996

(KUN KOT- UDDANNELSER,
KAND. UDD. I ØVERSTE FELT)



*DEN KOORDINEREDE TILMELDING TIL DE VIDERE GÅENDE UDDANNELSER

1991 - 1996

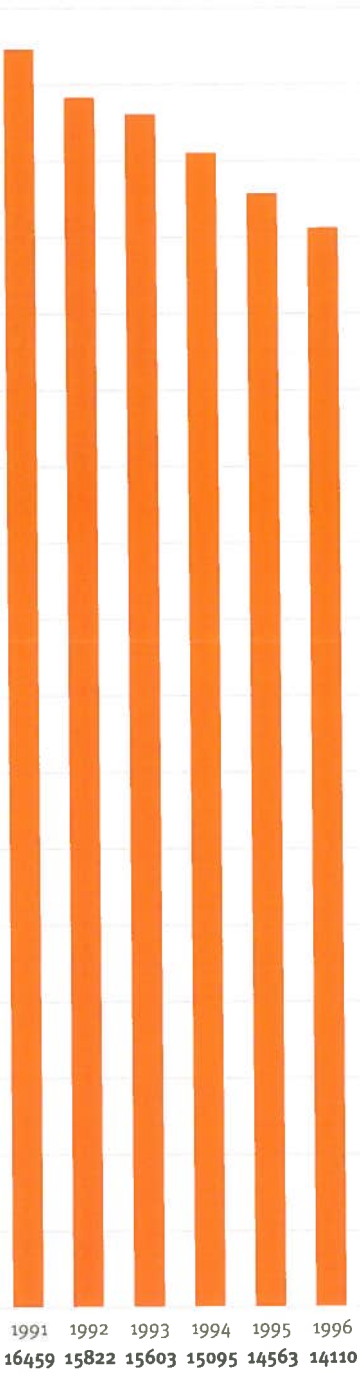
Optag

1991-1996
(ALLE UDDANNELSER)



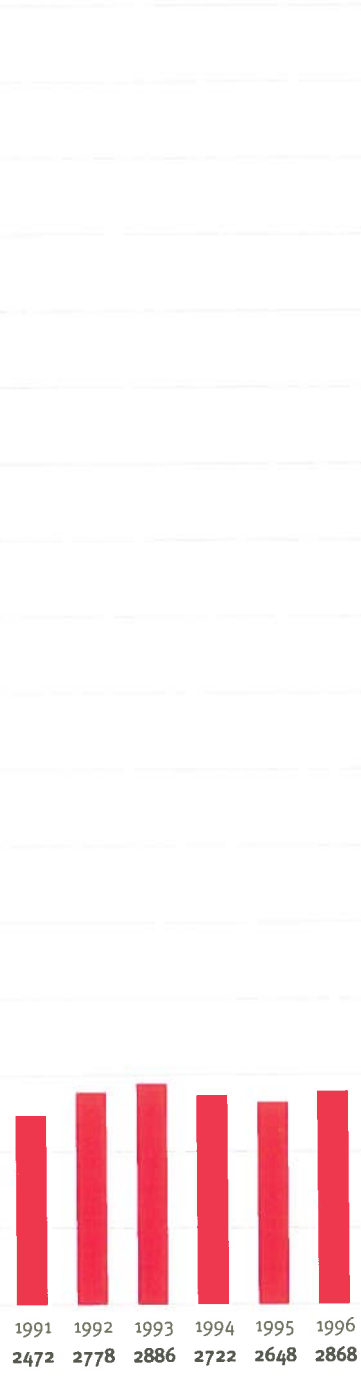
Bestand

1991-1996
(ALLE UDDANNELSER)



Afgang

MED EKSAMEN
1991-1996 (– HD 1. DEL)

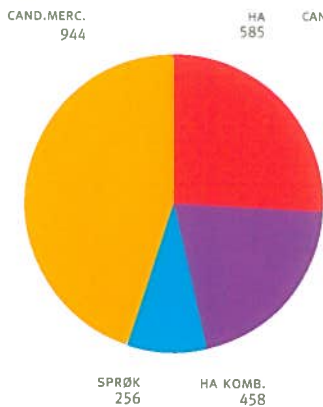


Heltidsuddannelserne

Optaget ialt: 2849

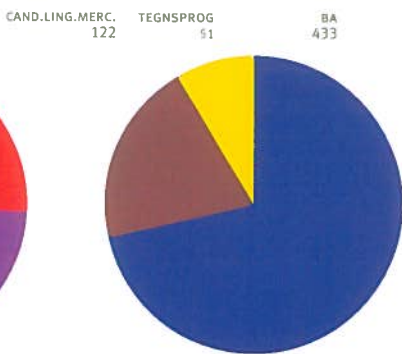
ØKONOMIUDANNELSERNE

Optaget ialt: 2243



SPROGUDDANNELSERNE

Optaget ialt: 606

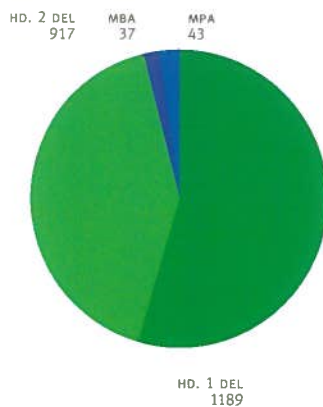


Åben uddannelse

Optaget ialt: 2824

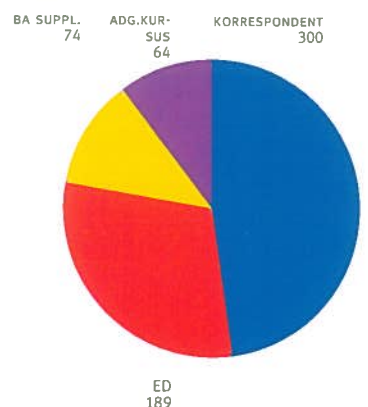
ØKONOMIUDANNELSERNE

Optaget ialt: 2186



SPROGUDDANNELSERNE

Optaget ialt: 627



HA	585
HA-int.buss.	51
HA (dat.)	101
HA (fil.)	92
HA (jur.)	152
HA (mat.)	62
ESA (SPRØK)	163
JAP.ØK	28
Cand.merc.int.	59
Cand.merc.int.jap.	6
Cand.merc.	574
Cand.merc.aud.	176
Cand.merc.(dat.)	75
Cand.merc.(jur.)	75
Cand.merc. (mat.)	44

BA erhvervssprog	433
Cand.ling.merc.	122
Tegnsprogstolk	51

HD 1.del	1189
HD 2.del	917
- Afsætningsøkonomi	190
- Finansiering	107
- Informatik	89
- Logistik	61
- Miljøledelse	26
- Organisation	147
- Regnskabsvæsen	176
- Udenrigshandel	121
MBA	37
MPA	43

Korrespondent	
1 sprog	300
ED	189
BA-supplering:	74
Adg.kursusstud.	64

Bestand

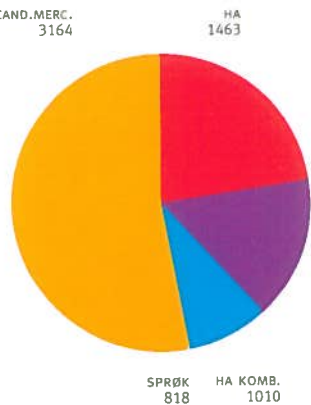
Pr. 1.oktober 1996 var der ialt 14181 studerende

Heltidsuddannelserne

Bestand: 8459

ØKONOMIUDDANNELSERNE

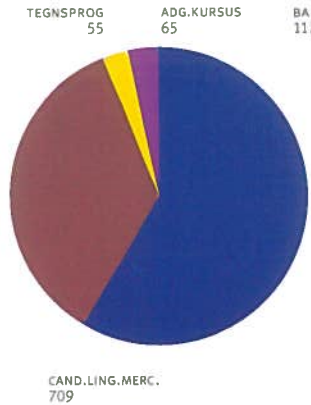
Bestand ialt: 6455



HA	1463
HA int.bus.	93
HA (dat.)	264
HA (fil.)	92
HA (jur.)	377
HA (mat.)	184
ESA (SPRØK)	477
JAP.ØK	85
Cand.merc.int.	248
Cand.merc.int.jap.	8
Cand.merc.	1786
Cand.merc.aud.	789
Cand.merc. (dat.)	209
Cand.merc. (jur.)	238
Cand.merc.(mat.)	142

SPROGUDDANNELSERNE

Bestand ialt: 2004



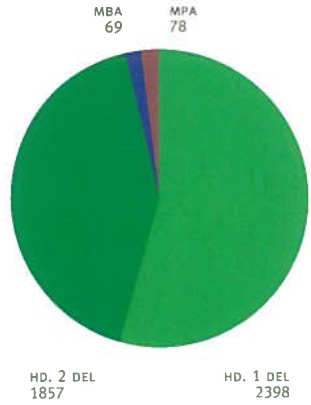
BA erhvervssprog	1175
Cand.ling.merc.	709
Tegnsprogstolk	55
Adg. Kursusstud.	65

Åben uddannelse

Bestand: 5722

ØKONOMIUDDANNELSERNE

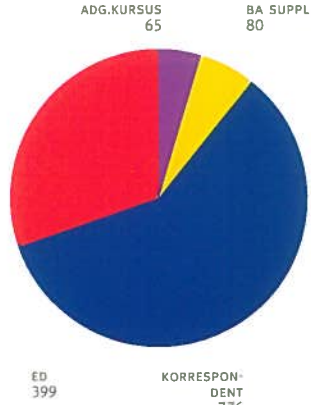
Bestand ialt: 4402



HD 1.del	2398
HD 2.del	1857
- Afsætningsøkonomi	374
- Finansiering	213
- Informatik	186
- Miljøledelse	26
- Logistik	112
- Organisation	322
- Regnskabsvæsen	393
- Udenrigshandel	231
MBA	69
MPA	78

SPROGUDDANNELSERNE

Bestand ialt: 1320

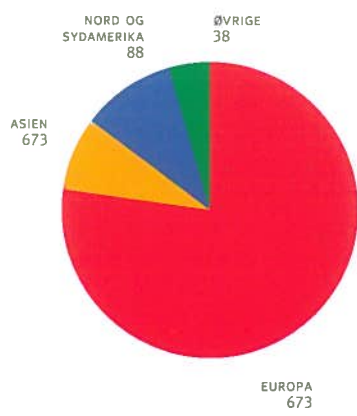


Korrespondent	
1 sprog	776
ED	399
BA-suppl.	80
Adg.kurstud.	65

Bestand

Udenlandske studerende

Pr. 1. oktober 1996 var der ialt indskrevet 871 udlændinge som studerende. Heraf deltog 286 i internationale studieprogrammer.



Asien:	72
Europa:	673
Nord-og Sydamerika:	88
Øvrige:	38

Lande med 25 studerende og derover:

Frankrig:	42
Island:	48
Italien:	39
Norge:	105
Spanien:	61
Storbritannien:	37
Sverige:	44
Rusland:	49
Tyskland:	79
USA:	49

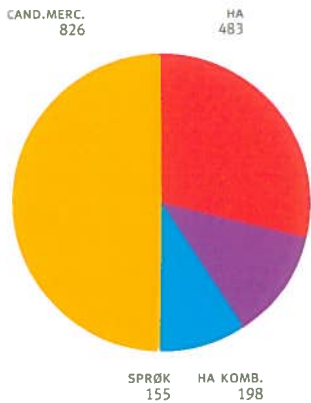
Afgang

I perioden 1.oktober 1995 til 1. oktober 1996 dimmitteredes der ialt 2868 (- HD. 1.del)

Heltidsuddannelserne

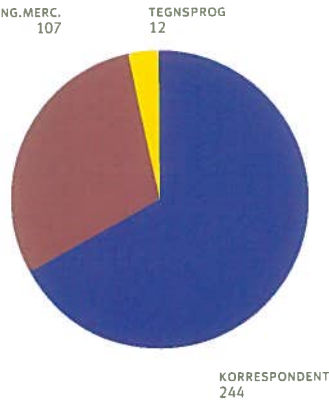
Afgang: 2025

ØKONOMIUDANNELSERNE
Afgang ialt: 1662



HA	483
HA (dat.)	79
HA (jur.)	74
HA (mat.)	45
ESA (SPRØK)	116
Cand.merc.int.	39
Cand.merc.	616
Cand.merc.aud.	120
Cand.merc. (dat.)	27
Cand.merc. (jur.)	40
Cand.merc. (mat.)	23

SPROGUDDANNELSERNE
Afgang ialt: 363

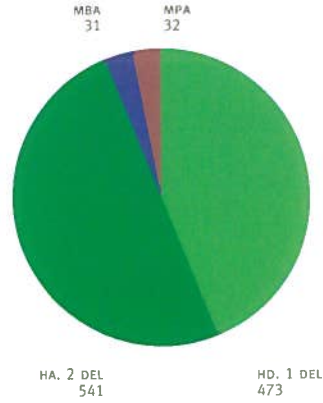


Korrespondent	
2 sprog	244
Cand.ling.merc.	107
Tegnsprogstolk	12

Åben uddannelse

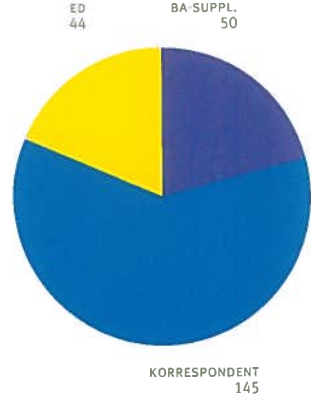
Afgang: (- HD 1.del) 843

ØKONOMIUDANNELSERNE
Afgang ialt (- HD 1.del): 604



HD 1.del	473
HD 2.del	541
- Afsætningsøkonomi	82
- Finansiering	60
- Informatik	72
- Logistik	28
- Organisation	83
- Regnskabsvæsen	130
- Udenrigshandel	86
MBA	31
MPA	32

SPROGUDDANNELSERNE
Afgang ialt: 239



Korrespondent	
1 sprog	145
ED	44
BA-supplering	50

NØGLETAL

Personalestatistikker

pr. 31.12.1996

Fastansatte medarbejdere

Pr. 31.12.1996 – fordelt på hovedområder og køn

	Mænd	Kvinder	Ialt
Fastansatte medarbej.	347	442	789
Videnskabeligt personale	206	109	315
Heraf økonomi	157	31	188
Heraf sprog	34	60	94
Heraf IKL*	15	18	33

Administrativt personale ialt	141	333	474
Heraf økonomi	38	166	204
Heraf sprog	8	54	62
Heraf IKL*	3	8	11
Heraf biblioteket	45	43	88
Heraf fællesområdet	47	62	109

* IKL: Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Deltidsundervisere

Pr. 31.12.1996 – fordelt på hovedområder

Eksterne lektorer ialt	214	Undervisningassistenter ialt	835
Økonomi	175	Økonomi	595
Sprog	26	Sprog	103
IKL*	13	IKL*	137

* IKL: Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Videnskabeligt personale pr. 31.12.1996

– fordelt på hovedområder og stillingsbetegnelser

Det erhvervs- økonomiske Fakultet

Ialt 188

	Mænd	Kvinder	I alt
Professorer	21	2	23
Docenter	11	1	12
Lektorer	96	14	110
Adjunkter	11	3	14
Øvrige	18	11	29

Ph.d.-studerende

Ialt 118

Det erhvervsøkonomiske Fakultet	95
Det erhvervssproglige Fakultet	19
IKL*	4

*Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Det erhvervs- sproglige Fakultet

Ialt 94

	Mænd	Kvinder	I alt
Professorer	3	2	5
Docenter	1	2	3
Lektorer	23	43	66
Adjunkter	2	6	8
Øvrige	5	7	12

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Ialt 33

	Mænd	Kvinder	I alt
Professorer	0	1	1
Afdelingsledere	1	0	1
Lektorer	6	8	14
Adjunkter	1	2	3
Øvrige	7	7	14

Økonomistatistikker

Handelshøjskolens økonomiske

HANDELSHØJSKOLENS SAMLEDE UDGIFTER 1992-1996, FORDELT PÅ VIRKSOMHEDSTYPER.

Udgifter i mill. kr. (løbende niveau)

	1992	1993	1994	1995	1996
Ordinær virksomhed	329,3	352,0	366,2	405,4	474,6
Anlægsudgifter	0,3	0,6	0,0	0,0	0,0
Div. særbevillinger (UM)	0,7	0,2	0,1	0,0	0,0
Indtægtsdækket virksomhed, kommerciel	2,9	3,5	0,9	0,4	0,3
Indtægtsdækket virksomhed, ikke-kommerciel	23,0	23,7	24,3	22,1	23,2
Udgifter I alt (subtotal)	356,2	380,0	391,5	427,9	498,1
Moms	12,9	16,1	15,5	20,5	27,6
Udgifter ialt	369,1	396,1	407,0	448,4	525,7
Akkumuleret opsparing (ordinær virksomhed)	31,5	33,8	54,4	57,8	12,1
Akkumuleret overførsel (indt.dæk. virksomhed)	17,3	19,7	21,5	20,9	31,3

Noter: Opsparingssaldoen for 1995 blev reduceret med ca 5,3 mill. kr i opsparingsskat. For 1996 forventes en reduktion på 2,4 mill. kr

HANDELSHØJSKOLENS SAMLEDE UDGIFTER FOR 1995 OG 1996 FORDELT PÅ FORMÅL OG HOVEDOMRÅDER.

Udgifter i mill.kr. (løbende niveau, excl. moms)	1995					1996				
	Sprog	Økonomi	Fæll.omr.	Øvr.	ialt	Sprog	Økonomi	Fæll.omr.	Øvr.	ialt
Basisforskning	21,2	46,1			67,3	24,4	53,7			78,1
Ekstern forskning	2,1	16,3			18,4	1,4	18,9			20,3
Kontraktforskning	0,0	0,0			0,0	0,0	0,1			0,1
Ordinær uddannelse	45,0	91,7			136,7	54,7	108,6			163,3
Åben uddannelse	10,0	53,9			63,9	10,2	58,8			69,0
Forskeruddannelse	1,5	7,9			9,4	3,6	10,0			13,6
Int. stud. udveksling	0,0	0,0			0,0	1,7	4,2			5,9
Kursusundervisning	0,0	0,0			0,0	0,1	0,0			0,1
Bibliotek				26,0	26,0				30,7	30,7
Øvrige faglige formål				5,9	5,9				0,0	0,0
Generel ledelse og administration	0,7	3,1	23,6		27,4			46,1		46,1
Lærepl. og beskæft. ordn.			3,1		3,1					
Husleje m.v.			47,9		47,9			45,5		45,5
Bygningsdrift og -vedligeholdelse			15,1		15,1			22,8		22,8
Øvrige fællesformål			6,8		6,8			2,6		2,6
Udgifter ialt	80,5	219,0	96,5	31,9	427,9	96,1	254,3	117,0	30,7	498,1

Noter: Undervisningsministeriet har ændret og præciseret afgrænsningen mellem formålskategorierne fra 1996. En væsentlig del af stigningen i Generel ledelse administration skyldes dette.

aktiviteter

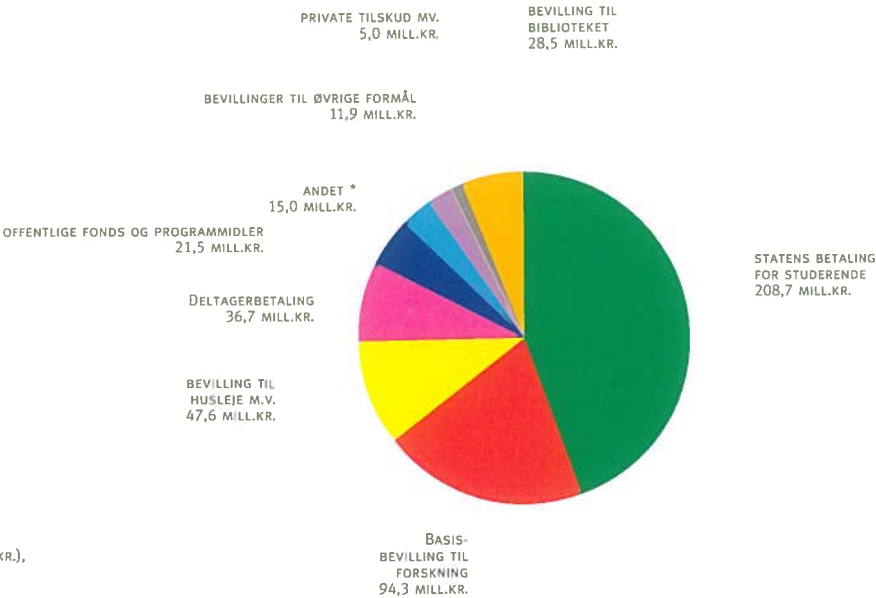
HANDELSHØJSKOLENS FINANSIERINGSKILDER 1995 OG 1996.

Indtægter i mill. kr. (løbende niveau, excl.moms)

	1995		1996	
	BEVILLINGS-FINANSIERET		BEVILLINGS-FINANSIERET	
	INDTÆGTS-FINANSIERET		INDTÆGTS-FINANSIERET	
Basisbevilling til forskning	83,1		94,3	
Stipendie- og taxameterbevilling til forskeruddannelse	5,3		8,9	
Taxameterbevilling til ordinær uddannelse	159,1		165,5	
Taxameterbevilling til åben uddannelse	35,4		34,3	
Deltagerbetaling for åben uddannelse		33,1		36,7
Biblioteksbevilling	27,0		28,5	
Bevilling til kapitaludgifter (husleje o.l.)	47,1		47,6	
Bevilling til øvrige formål	13,0		11,9	
Supplerende mindre virksomhed		6,4		6,7
Bevillingslovene (subtotal)	370,0	39,5	390,9	43,4
Kommerciel indtægtsdækket virksomhed		1,1		1,0
Offentlige fonds- og programmidler		12,2		21,5
Samarbejdsaftaler		1,5		2,0
Private tilskud		4,8		4,0
Udenlandske tilskud		2,3		5,3
Indtægtsdækket virksomhed (subtotal)		21,9		33,9
Finansiering ialt		431,4		468,2

Noter: Lønudgiften til kandidatstipendier er indeholdt i basisbevillingen til forskning og ikke i forskeruddannelsesbevillingen. Taxameterbevillingen til åben uddannelse indeholder kompensation fra Undervisningsministeriet for betalingsfritagne studerende fra andre institutioner.

INDTÆGTSFORDELING 1996



* KOMMERCIEL INDTÆGTSDÆKKET VIRKSOMHED (1,0 MIO KR.), SAMARBEJDSAFTALER (2,0 MIO KR.), SUPPL. MINDRE VIRKSOMHED (6,7 MIO KR.), UDENLANDSKE TILSKUD (5,3 MIO KR.)

Adresser

**Handelshøjskolens
internetadresse er:
<http://www.cbs.dk>**

Rektorat

Rektor, lektor
Finn Junge-Jensen

Prorektor, lektor
Bente Kristensen

Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 2015
E-mail: ADM.LEDSEK@cbs.dk

Fællesadministrationen

Administrationschef Jakob
Voltelen

Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 2015
E-mail: ADM.LEDSEK@cbs.dk

Informationsafdelingen

Fuldmægtig Finn Kjerulff
Hansen

Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 2006
Telefax 3815 2015
E-mail: fkh.LEDSEK@cbs.dk

Det internationale Kontor

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3006
Telefax 3815 3825
E-mail: ADM.INTOFF@cbs.dk

Kræmmerhuset

Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2778
Telefax 3815 3964
E-mail: red.khuset@cbs.dk

Handelshøjskolens Bibliotek

Overbibliotekar
Michael Cotta-Schønberg

Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3666
Telefax 3815 3663
E-mail: HBK.LIB@cbs.dk

Handelshøjskolens Webad- ministration

Afd.leder René Steffensen
Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3702
Telefax 3815 3663
E-mail: rs.LIB@cbs.dk

Det erhvervsøkonomiske Fakultet

Dekan, lektor Gert Bechlund

Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 2675
E-mail: DEAN.OEFAK@cbs.dk

Den erhvervsøkonomiske
Fakultetsadministration

Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 2675
E-mail: OEKONOMI.OEFAK@cbs.dk

IT-Servicecentret
Julius Thomsens Plads 10
1925 Frederiksberg C

Telefon 3815 3535
Telefax 3815 3536
E-mail: OEKONOMI.EC@cbs.dk

Studievejledningen
Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2710
Telefax 3815 2777
E-mail: pj.oefak@cbs.dk

Institutter

Institut for Afsætnings-
økonomi
Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 2100
Telefax 3815 2101/02
E-mail: OEKONOMI.MARKTG@cbs.dk

Institut for Finansiering
Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3615
Telefax 3815 3600
E-mail: OEKONOMI.FI@cbs.dk

Institut for Industriøkonomi
og Virksomhedsstrategi
Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2535
Telefax 3815 2540
E-mail: OEKONOMI.ES@cbs.dk

Institut for International
Økonomi og
Virksomhedsledelse
Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2515
Telefax 3815 2500
E-mail: OEKONOMI.INT@cbs.dk

Institut for Informatik og
Økonomistyring
Howitzvej 60
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2400
Telefax 3815 2401
E-mail: OEKONOMI.IIOE@cbs.dk

Juridisk Institut
Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2626
Telefax 3815 2610
E-mail: OEKONOMI.JUR@cbs.dk

Institut for Ledelse,
Politik og Filosofi
Blågårdsgade 23B
2200 København N

Telefon 3815 3630
Telefax 3815 3635
E-mail: OEKONOMI.LPF@cbs.dk

Institut for Logistik og
Transport
Rosenørns Allé 31
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 2875
Telefax 3815 2865
E-mail: OEKONOMI.ILT@cbs.dk

Institut for Matematisk
Erhvervsøkonomi og Statistik
Julius Thomsens Plads 10
1925 Frederiksberg C

Telefon 3815 3515
Telefax 3815 3500
E-mail: OEKONOMI.STAT@cbs.dk

Institut for Nationaløkonomi
Nansensgade 19
1366 København K

Telefon 3815 2575
Telefax 3815 2576
E-mail: OEKONOMI.ECO@cbs.dk

Institut for Organisation og
Arbejdssociologi
Blågårdsgade 23B
2200 København N

Telefon 3815 2815
Telefax 3815 2828
E-mail: OEKONOMI.IOA@cbs.dk

Institut for Regnskabsvæsen,
Økonomistyring
og Revision

Howitzvej 60
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2320
Telefax 3815 2321
E-mail: OEKONOMI.AA@cbs.dk

Projektcentre**Center for Social Integration
og Differentiering**

Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 2530
Telefax 3815 2845

Projektcentret CESAR

Forskerbyen SYMBION
Fruebjergvej 3
2100 København Ø

Telefon 3917 9866
Telefax 3917 9863
E-mail: iqlbr@merkur.cbs.dk

**Det erhvervssproglige
Fakultet**

Dekan, lektor Ole Helmersen

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 3830
E-mail: DEAN.SPFAK@cbs.dk

Den erhvervssproglige
Fakultetsadministration

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 3830
E-mail: SPROG.SPFAK@cbs.dk

Studiekontoret/Sprog

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3316/17
Telefax 3815 3835

Institutter

På adressen
Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815

findes flg. erhvervssproglige
institutter:

Institut for Datalogistik
Telefax 3815 3820
E-mail: SPROG.ID@cbs.dk

Institut for Engelsk
Telefax 3815 3845
E-mail: SPROG.ENG@cbs.dk

Institut for Fransk, Italiensk
og Russisk
Telefax 3815 3865
E-mail: SPROG.FRA@cbs.dk

Institut for Spansk
Telefax 3815 3850
E-mail:
SPROG.SPANSK@cbs.dk

Institut for Tysk
Telefax 3815 3860
E-mail: SPROG.TYSK@cbs.dk

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815
Telefax 3815 3840
E-mail:OEKONOMISPRQK@cbs.dk

Center for Østeuropa

Centerleder Niels Mygind

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3030
Telefax 3815 3037

Tilknyttede institutioner

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

Forretningsfører Peter Stolt

Struenseegade 7-9
2200 København N

Telefon 3815 2007
Telefax 3815 2015
E-mail:ps.LEDSEK@cbs.dk

Handelshøjskolens Forlag

Direktør Lauge Stetting

Nansensgade 19,8
1366 København K

Telefon 3815 3960
Telefax 3815 3962
<http://cbspress.dk>

Handelshøjskolens Kandidatformidling

Direktør Gitte Hansen

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

Telefon 3810 8611
Telefax 3810 1604

SAMS- Scandinavian Academy of Management Studies

Nyhavn 38,5
1051 København K

Telefon 3391 5454
Telefax 3391 5556
<http://www.sams.cbs.dk>

Center for Offentlig Organisation og Styring (I samarbejde med universiteterne i Aalborg, København og Roskilde)

Blågårdsgade 23B
2200 København N

Telefon 3815 2181
Telefax 3815 2200
E-mail:OEKONOMI.COS@cbs.dk

Design:
Finn Nygaard MDD
Eleven Danes © 1997

Foto: Jørgen Schytte
Per Morten Abrahamsen
Thomas Willads
Søren Wessentoft
Lizzi Allesen- Holm
Hans Strømsvik
Rigmor Mydtskov
G.Olofsson
Novo Nordisk

Repro: ReproPoint

Tryk: FS-Tryk, Aarhus
Tøroffset

Typografi: Jante, Meta

Papir: Consort Royal
Osprey Silk Tint
Omslag: 300 gram Osprey
Silk Tint
Indhold: 130 gram Osprey
Silk Tint

Redaktion:
Finn Junge-Jensen, Rektor
Finn Kjerulff Hansen, Fuldmægtig
Per Thygesen Poulsen,
Journalist

Handelshøjskolen i
København © 1997
Struenseegade 7 - 9
2200 København N

Telefon: 3815 3815
Telefax: 3815 2015
<http://www.cbs.dk>