

# CBS OBSERVER 9

## Den hemmelige pris

Det ligner en lys idé. Fredag den 27. november fik Johan Roos overrakt Venture Cup trofæet som rektor for det universitet, der har fostret årets Venture Cup-vindere

### VENTURE CUP TROFÆET

Af Bjørn Hyldkrog  
Foto: Rie Neuchs

I september gik der agent 007 i den på CBS. Først var der 'agent konkurrence' og film-casting på Nexus. Et par uger senere blev sløret løftet for, hvad konkurrencen og agenterne gik ud på – de skulle beskytte Venture Cup trofæet, der efter sigende var 'dyrebart og vækker misundelse hos mange og derfor skulle beskyttes ... mod attentater og kidnappingsforsøg' på sin vej til overrækkelse til Johan Roos.

Fredag den 27. november blev sløret løftet for, hvad der så videre skete. Det blev det i Copenhagen School of Entrepreneurship på første sal i Howitzvej-bygningen ved siden af Kilen. Der var Johan Roos inviteret til trofæ-overrækkelse efter alle kunstens regler sidst på eftermiddagen.

Hvad der videre skete var en film om, hvordan trofæet blev transporteret sikkert og velbeskyttet gennem København og smuglet ind på rektors kontor. Filmen 'The Delivery' – der i øvrigt er både underholdende og seværdig og kan ses på YouTube (søg på Venture Cup Delivery) – blev vist som optakt til trofæ-overrækkelsen, som Venture Cup Copenhagen's Regional Manager, Michael Bak stod for.

Michael Bak fortalte, at CBS vandt trofæet, idet Copenhagen School of Entrepreneurship havde været hjemsted for vinderen af sommerens Venture Cup pris på 250.000 kroner, Multiaerobics. Det vindende hold bestod af idemanden José Cerdan fra ITU og yderligere fire studerende – Ian Jorgensen, Billal Ali, Jakub Otoki, og Ana Boyadjieva, hvoraf de tre sidstnævnte er CBS-studerende.

Johan Roos tog glad imod trofæet, som han tillagde stor værdi og betydning, dvælede lidt ved sin egen fortid som entreprenør og rundede af med at minde de mange deltagere fra Copenhagen School of Entrepreneurship ved overrækkelsen om det nære forhold mellem de to begreber 'venture' og 'adventure'.

Rektor Johan Roos flankeret af to 'Venture Cup-agenter', der stadig holder et vågent øje med det eftertragtede trofæ. Som 'The Delivery' påpeger i sit utvetydige filmiske budskab: 'Make sure your university wins the trophy next year!'.

LEDELSESPULJEN - 2 &amp; 4

RESEARCH PARTNERS - 6-9

KVINDELIGE LEDERE - 10

SPROGUDDANNELSER - 14-17

## HURRA! VI HAR DE MEST TILFREDSE MEDLEMMER

### Endnu en grund til at vi er CBS'ernes foretrukne a-kasse

CA's medlemmer er langt mere tilfredse end medlemmerne i nogen anden akademisk a-kasse. Det viser en ny undersøgelse. Det er der mindst to grunde til. Dels fokuserer vi på en smal målgruppe – ingen kender CBS'ernes arbejdsmarked bedre end vi gør. Dels har vi en bred vifte af kurser, karriereudviklende rådgivning og et inspirerende netværk på 33.000 højtuddannede, som du kan bruge helt gratis – også når du er i job.

Læs mere og forhåndstilmeld dig på [www.ca.dk/dimittend](http://www.ca.dk/dimittend)





# Ledelsespuljen der løb løbsk for CBS

*Før Finn Junge-Jensens fratrædelse som rektor var CBS' særlige Ledelses- og Udviklingspulje blevet overdisponeret med i alt 33 millioner kroner i årene 2009-2011. Det resulterede midt i november i en uges stærkt kritiske artikler i dagspressen, og at Finn Junge-Jensen valgte at trække sig fra stillingen som vice dean for HD-området*

## SAGSGENNEMGANG

Af Bjørn Hyldkrog  
Tegning: Niels Poulsen

I dagene 11. til 19. november var CBS i dagspressens søgelys på den særdeles uheldige måde. Over de ni dage, sagen kørte i pressen, kunne CBS stort set bare se lamslået til.

Årsagen til mediestormen var den overdisponering af CBS' Ledelses- og Udviklingspulje, også kendt som både 'ledelsespuljen' og 'rektors særlige dispositionspulje', som Finn Junge-Jensen havde været ansvarlig for før sin fratræden som rektor den 31. juli. Da var der fra ledelsespuljen, der for 2009 var berammet med 15,7 millioner kroner, blevet disponeret cirka 33 millioner kroner i 2009 alene og yderligere 16 millioner kroner i 2010 og 2011. Som resultat af dispositionerne ville Johan Roos, CBS' dengang kommende rektor, ingen midler have selv at disponere over ved sin tiltrædelse – et forhold som hverken han eller CBS' bestyrelse kunne godtage.

CBS' bestyrelse var i først juli blevet forvarslet om, at der havde været uenighed i direktionen om en række ledelsespuljebevillinger ved direktionens møde den 19. juni. På den baggrund gav bestyrelsen universitetsdirektør Peter Pietras til opgave at udarbejde en status for ledelsespuljen pr. 1. august, der markerede skiftet mellem de to rektorer.

Ledelsespuljens status blev fremlagt og diskuteret ved bestyrelsens strategidag den 31. august. Her besluttede en enig bestyrelse, at

direktionen skulle sørge for, at ledelsespuljen blev bragt tilbage på budget. Bestyrelsen besluttede også, at ledelsespuljen skulle nedlægges i dens nuværende form og erstattes af en direktionsspulje, der skal forvaltes efter nye principper.

Endelig blev CBS' revisor, Ernst & Young, bedt om at gennemgå samtlige ledelsespuljebevillinger og sammenholde dem med universitetsdirektør Peter Pietras' status fra den 25. august.

### Aktindsigt i sagen

CBS OBSERVER har fået samme aktindsigt som dagbladene. Et af dem var et referat fra et direktionens møde den 19. juni, som direktionens sekretær havde sendt ud den 10. juli efter aftale med Finn Junge-Jensen for at have et godkendt referat på plads før rektorskiftet. Referatet blev ikke godkendt med henvisning til, at det var både ukorrekt og først modtaget umiddelbart før sommerferien. Det fremgår af et notat fra den 8. september, hvor den øvrige direktion går i rette med Finn Junge-Jensens fremstilling af drøftelsen af ledelsespuljeemnerne.

Endnu en sagsakt var en oversigt over samtlige ledelsespuljebevillinger. Og endelig var der den rapport, som CBS' revisor, Ernst & Young, afleverede til CBS' bestyrelse den 22. oktober. Her var samtlige ledelsespuljens disponeringer blevet gennemgået og sammenholdt med universitetsdirektør Peter Pietras' status fra august. Dertil var der indhentet redegørelser fra Finn Junge-Jensen, referater fra direktionens møder samt oplysninger fra den, der stod for at administrere ledelsespuljen i 2009.

Ifølge Ernst & Young's rapport udgjorde 12 millioner kroner af overdisponeringen på godt 17 millioner kroner for 2009 videreførelser af ubrugte bevillinger fra 2008, og af Ernst & Young's sammenholdning af fremstillinger er den mest belastende for Finn Junge-Jensen en uenighed om, hvorvidt han var orienteret om det samlede beløb, der blev videreført fra 2008 eller ej. Ernst & Young konstaterer desuden, at overdisponeringen i 2009 var væsentligt højere end i de forudgående år, og at den samlede overdisponering 2009-2011 udgjorde 48,6 millioner kroner.

Ifølge Børsen den 18. november vurderede hverken revisor eller bestyrelsens juridiske rådgivere, at sagen hverken kunne retfærdiggøre bortvisning eller fyring af Finn Junge-Jensen. Han er således fortsat tilknyttet CBS med fuld løn de næste tre år.

### Projekterne gennemgået

I mellemtiden afsluttede direktionen minus rektor Johan Roos kort før efterårsferien deres diskussionsrunde med de ansvarlige for de projekter, der havde fået tilsagn om støtte fra ledelsespuljen. Som resultat af samtalerne holder ledelsespuljen nu budgettet, idet det lykkedes at forhandle sig frem til besparelser i og ændret finansiering af projekterne for hele 17 millioner kroner i 2009, mens samtlige disponeringer for 2010 og 2011 skulle genansøges.

Af de 33 millioner kroner, disponeringen af ledelsespuljen blev bragt ned fra, endte kun halvdelen

med at blive deciderede besparelser for de involverede projekter. Resten overtog institutterne, forskningsde-

kanatet, undervisningsdekanatet og fællesadministrationen det økonomiske ansvar for.

## CBS ledelsespulje i mediestorm

Historien om overdisponeringen af CBS' ledelsespuljebevilling ramte dagspressen den 11. november. Da bragte Berlingske Business en og Jyllands-Posten tre artikler om sagen. Især Jyllands-Posten anlagde en meget skarpt vinklet linje rettet mod Finn Junge-Jensens person. Her blev der allerede i de første artikler inddraget en sag fra 2007, hvor samme journalist havde skrevet en række kritiske artikler om Finn Junge-Jensens embedsførelse og ansættelsespolitik, hvor han dybest set blev anklaget for nepotisme. Disse anklager blev dengang klart afvist af CBS.

Som konsekvens af artiklerne besluttede Finn Junge-Jensen ifølge en pressemeddelelse fra CBS samme dag at trække sig fra sin stilling som vice dean for HD-uddannelserne. I en artikel i Børsen den 18. november, 'Fyret rektor brød sit mandat', angives det imidlertid, at det var CBS' bestyrelse, der på sit møde den 29. oktober besluttede at fratage Finn Junge-Jensen sit budget- og ledelsesansvar.

Jyllands-Posten fortsatte i sin dækning af sagen den stærkt personkritiske vinkel og inddrog unavngivne kilder som ophav for

oplysninger om, at Finn Junge-Jensens overdisponeringer var "at tilgodese sine personlige favoritter på de forskellige centre og institutter". Samtidig inddrog avisen en sag fra 1991 om et fejlagtigt udbetalt lektortillæg gennem tre et halvt år, der endte i et forlig med Undervisningsministeriet.

På den baggrund bragte Berlingske Business en artikel, der ligeledes gengav fortidens kritikpunkter under den konstaterende overskrift: 'CBS-rektor smadrer eftermæle'.

Der blev sat midlertidigt punktum i mediedækningen den 18. november, hvor Jyllands-Posten og Børsen havde søgt aktindsigt i sagen. Her konstaterede Børsen i sin overskrift på baggrund af sagsakterne, at CBS' tidligere rektor havde brudt sit mandat.

Endeligt punktum for historien satte Jyllands-Posten den 19. november, hvor universitetsdirektør Peter Pietras citeres for at anerkende, at sagen nok vil resultere i ekstra grundige revisionsgennemgange fra såvel Rigsrevisionen som CBS' egen interne og eksterne revision og muligvis også EU-revisionen.

eplehuset

Større udvalg • Bedre service • Hurtigere reparationer

# Den perfekte bog

Få det bedste ud af studielivet med en MacBook Pro



## MacBook Pro 13"

- Intel Core 2 Duo 2,26 GHz
- Unibody kabinet
- 160 GB harddisk
- 2 GB DDR3 ram
- Op til 7 timers batteritid
- Lyssensor og lys i tastaturet
- Multitouch pegefelt
- SD-kortlæser

Pr. md  
315,-

Studiepris  
**kr. 8.365,-\***  
Normalpris kr. 8.899,-



## AppleCare Protection Plan

3 års global garanti og prisvindende telefonsupport.

Spar  
25 %

**kr. 1.462,-**  
Normalpris kr. 1.949,-



## iWork '09

Dokumenter, regneark og præsentationer. På Mac måden. Kompatibelt med Microsoft Office.

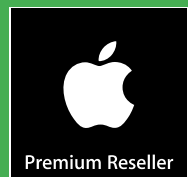
**kr. 599,-**

Eplehuset Studielån	Pris	Ydelser	Afdrag	ÅOP / omkostninger ialt
Macbook Pro 13" 2,26 GHz.	Kr. 8.356,00	36 ydelser	Kr. 315 pr. md.	23,14 % / Kr. 2.975,00
Macbook Pro 13" + AppleCare + iWork '09	Kr. 10.426,00	36 ydelser	Kr. 383 pr. md.	20,98 % / Kr. 3.362,00

## Eplehuset - Din danske Apple ekspert

Eplehuset Frederiksborggade 8 1360 København K Telefon 33 34 66 00

[www.eplehuset.dk](http://www.eplehuset.dk)



# For 17 millioner kroner omdisponeringer

Bortfaldet af de overdisponerede ledelsespuljebevillinger gik som en chokbølge gennem især CBS' forskningsmiljøer og har medført en del hurtigt justerede planer og forventninger. CBS OBSERVER har fået aktindsigt i, hvem og hvad de overdisponerede midler skulle gå til, og har spurgt til konsekvenserne

## PÅ EFTERBEVILLING

Af Mikkel Røddik  
Foto og grafik: Jørn Albertus

Millionoverdisponeringen af Ledelsespuljen bragte ikke kun CBS uheldigt i de landsdækkende mediers søgelys gennem den forgangne måned. Den berørte også et særdeles bredt spektrum af CBS. Posterne på den lange liste spændte fra julefrokoster og et bæredygtigt modeshow arrangeret af studerende over bogudgivelser og ansættelse af forskere.

Mange af CBS' institutter, centre og afdelinger er altså kommet i klemme for betragtelige beløb. Et er dem er højaktuelle CBS Climate Strategies for Business (CBS-CSB), hvor professor Peter Møllgaard ærg- rer sig over, at den bevilling på 400.000 kroner, som han og CBS-CSB havde fået, er faldet bort:

- Konsekvensen er, at vi simpelthen ikke har flere penge. Vi kan ikke sætte flere nye projekter i søen. Vi må høfligt men bestemt sige nej til folk, der vil samarbejde med

os om projekter. Vi regnede med at vokse til næste år men det kommer vi ikke til. Derfor håber vi på eksterne fondsmidler, fortæller Peter Møllgaard. CBS-CSB har siden fået tilsagn om 200.000 kroner i 2010, men det rækker kun lige netop til klimanetværkkoordinatorens løn.

### Filosofisk spareplan

Det uden sammenligning mest påvirkede forskningsmiljø er Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Her faldt der godt 2,6 millioner kroner bort, som skulle have finansieret hele 34 projekter. Sekretariatsleder, Henrik Hermansen fortæller, at udmeldingen kom som et chok, og at det har været en lang proces:

- Vi har holdt en række konstruktive møder med ledelsen om, hvordan vi kunne finde de nødvendige besparelser. En del besparelser har været relativt nemme at finde, da det var bevillinger, der var videreført fra tidligere år, og som ikke længere var relevante. Undervejs i forhandlingerne med ledelsen blev der udviklet en model for, hvilke type udgifter vi selv skulle afholde, og hvilke forskningsdekanen kunne overtage, siger Henrik Hermansen.

Den store satsning inden for offentlig ledelse, som har været en af LPFs helt store bevillinger, blev ikke påvirket. Her lavede man sammen med ledelsen en midlertidig

aftale om finansieringen, indtil der er blevet etableret en ny strategisk ramme. Bevillingerne til oversættelse af bøger og til enkeltforskere længerevarende udlandsophold har instituttet typisk overtaget udgifterne for. Samlet udgør den ekstraordinære udgift for LPF i 2009 knap en million kroner, som man forventer at kunne finansiere via opsparring og besparelser i indeværende år.

- Vi har på trods af den interne sparerunde kunnet undgå afskedigelser, men vi har for eksempel besluttet ikke at genbesætte en AC-stilling i sekretariatet på grund af den økonomiske usikkerhed. Dette giver en ekstraordinær stor belastning på enkelte medarbejdere, så jeg håber på, at vi kan finde

flere ressourcer i næste års budget, fortæller Henrik Hermansen.

Sekretariatslederen forventer, at 2010 bliver et år 'på smalkost'. På den positive side har instituttet bruge chokket til at mobilisere medarbejderne. Mange tager et mærkbart medansvar for at finde besparelser og derudover et ekstra fundraising ansvar. Den 11. december afholder LPF

en fundraiser-event, som Henrik Hermansen håber på vil skaffe ekstra midler til instituttet.

### Erhvervsproglige afsavn

Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi (ISV) indtager en lidet attraktiv tredjeplads på listen over hjemstavne for hårdest ramte forskningsprojekter. Her har man i alt haft 11 projekter i gang, der var finansierede af ledelsespuljebevillinger for godt 1,3 mil-



Instituteder Dorte Salskov Iversen, IKL, håber, at der efter bortfaldet af Ledelsespuljen kommer noget lignende, hvor man kan søge støtte til gode ideer og ekstraordinære projekter.

lioner kroner, så det kunne mærkes, da CBS' ledelse besluttede at trække bevillingerne tilbage.

Professor Arnt Lykke Jakobsen fortæller, at skadevirkningerne er begrænsede, da man på ISV har været meget konservative i sine disponeringer af midlerne, men at bortfaldet indtil videre har haft en enkelt kedelig følgevirkning:

- Den mest umiddelbare konsekvens har været, at en af vores dygtige medarbejdere sagde op. Det drejer sig om en forskningsassistent, som var en fantastisk programmør, men som på grund af den opståede usikkerhed valgte at tage i mod et jobtilbud, han havde ude i byen. Det var særdeles ærgerligt, fortæller Arnt Lykke Jakobsen, der har været glad for ledelsespuljemidlerne og håber, at lignende muligheder fortsat vil være til stede for centrene:

- Vi har genansøgt om midlerne, og i ansøgningen har jeg redegjort for vores konservative brug af dem. Vi har brugt ledelsespuljepenge som en slags sikkerhedsnet i perioder, hvor der ikke har været så store eksterne indtægter. Vi har som oftest i sidste ende været

heldige med vores ansøgninger, men har været glade for at kunne bruge ledelsespuljemidlerne til at sikre stabilitet og fleksibilitet – for eksempel til at fastholde en dygtig medarbejder i nogle måneder mellem projektfinsierede ansættelser.

Hvor alvorlige følger, bortfaldet får for de respektive afdelinger, afhænger meget af, hvordan man har brugt pengene. Mange steder har det været nødvendigt at tære på opsparringen for at dække hullerne:

- Vi har i praksis mistet vores opsparring på grund af tilbageførslen, og det betyder et lavere aktivitetsniveau fremover. Blandt konsekvenserne er, at vi måtte sige nej til ansættelse af en post doc, som vi havde regnet med, fortæller Michael Herslund fra Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier.

### Fornuftig proces – trods alt

Selv om ærgrelsen rundt omkring på kontorerne har været stor, er der alligevel positive ting at tage frem. Dorte Salskov-Iversen er institutleder for Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, der

skulle have modtaget over en million kroner, og hun har ligesom alle andre været nødsaget til at få instituttets egne penge til at række. Alligevel mener hun, at processen efter omstændighederne har været fornuftig:

- Der har været en god forståelse fra alles side om, at det har været nødvendigt. Holdningen har meget været, at hvis det er vilkårene, så må vi finde en løsning på det, siger Dorte Salskov-Iversen og giver udtryk for et håb om, at en ny ordning i stil med ledelsespuljeordning vil se dagens lys:

- Grundlæggende er ideen om, at man fra ledelsens side kan støtte gode ideer og ekstraordinære projekter, helt rigtig. Det er jeg sikker på, at alle mine kolleger er enige i.

Fra 2010 vil ledelsespuljen, som den har fungeret hidtil, blive erstattet af en direktionspulje med nogenlunde samme formål. En af tankerne i det ændrede koncept er, at der fremover skal være fuld gennemsigtighed over puljens disponering på CBS' intranet.

Afdeling	Antal projekter	Bortfaldne bevillinger
<b>Institut for Ledelse, Politik og Filosofi</b>	<b>34</b>	<b>2.619.422</b>
<b>Ledelsessekretariat</b>	<b>23</b>	<b>1.376.910</b>
<b>Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi</b>	<b>11</b>	<b>1.303.817</b>
<b>Center for Business and Politics</b>	<b>12</b>	<b>1.216.981</b>
<b>Learning Lab</b>	<b>6</b>	<b>1.214.498</b>
<b>Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse</b>	<b>11</b>	<b>1.210.316</b>
<b>Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier</b>	<b>3</b>	<b>1.079.236</b>
<b>Center for Strategic Management and Globalization</b>	<b>9</b>	<b>989.781</b>
<b>Institut for Organisation</b>	<b>5</b>	<b>760.846</b>
<b>Institut for Afsætningsøkonomi</b>	<b>10</b>	<b>621.118</b>
<b>Institut for international Økonomi og Virksomhedsledelse</b>	<b>6</b>	<b>611.171</b>
<b>Det Internationale Kontor</b>	<b>4</b>	<b>604.660</b>
<b>Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi</b>	<b>6</b>	<b>525.199</b>
<b>Økonomisk Institut</b>	<b>1</b>	<b>400.000</b>
<b>Andre (heriblandt CBS OBSERVER)</b>	<b>27</b>	<b>2.515.413</b>
<b>I alt:</b>	<b>168</b>	<b>17.049.368</b>

Tilbagebetalte eller refinansierede bevillinger fra Ledelsespuljen (2009-bevillinger, red.). Kilde: CBS' Økonomifunktion.

## LÆST PÅ CBSOBSERVER.DK

REDIGERET AF LAJKA HOLLESEN

## Høj valgdeltagelse efter dramatisk valgkamp

CBS Students' ambition om at få hævet deltageren ved valget til CBS' studienavn, akademisk råd og CBS' bestyrelse i år blev indfriet. Den samlede valgdeltagelse var på 18,78 procent mod 14,20 sidste år, og på studier med kampvalg som FLØK, IB og IBP var der helt op til 50 procents valgdeltagelse.

Til bestyrelsesvalget blev HA (it.) studerende Christian Refshauge den store stemmesluger med 641 stemmer. Christian Refshauge førte en omdiskuteret valgkamp, hvor han

gjorde brug af en mailliste fra CBS Students' underskriftsindsamling til fordel for taxameterløft tidligere på året. Det fik CBS Students til at ønske ham fjernet fra deres liste – et ønske der blev trukket tilbage igen. I skrivende stund behandler CBS' valgstyrelse dog to klager mod Christian Refshauges valg som konsekvens af sagen om maillisten.

Største stemmesluger til Akademisk Råd blev Dalia Siwan med 558 personlige stemmer.  
25.11.-1.12.2009

## Ny fond for entreprenørskab

Regeringen lancerede fredag den 20. november sin nye strategi for uddannelse i entreprenørskab, hvilket indebærer at indsatsen for uddannelse i entreprenørskab samles i én fond. Det betyder, at de nuværende aktører på de videregående uddannelser, som blandt andre tæller Idea Danmark og Øresund Entrepreneurship Academy (ØEA), står uden finansiering fra årsskiftet, hvis ikke de søger ind i det nye samarbejde.

- Vi er allerede i tæt dialog med bestyrel-

sen for den nye fond for at sikre, at aktiviteterne kan fortsætte. Jeg ser det som oplagt, at den nye fond arbejder sammen med os, der har erfaring på området, siger direktør for ØEA, Christian Vintergaard, der dog opfordrer de danske universiteter til at være opmærksomme på, at de bliver hentet ind i arbejdet omkring uddannelse inden for entreprenørskab, og på, at der skal være ydelser til dem i regi af den nye fond.

25.11.2009

## CBS indgår klimaerklæring

Principles for Responsible Management Education (PRME), Climate Strategies for Business (CBS-CSB) og Center for Corporate Social Responsibility (cbsCSR) indgår en klimaerklæring for business schools kaldt 'Copenhagen Conference Declaration'. Erklæringen indeholder løfter om CO2-reducering og klimarelaterede emner i undervisningen. På det forskningsmæssige område lover erklæringen, at man vil støtte

og opfordre til forskning i klimarelaterede emner. Professor Peter Møllgaard fra CBS-CSB fortæller, at erklæringen handler om netop handling:

- Det handler om 'walking the talk', altså at få søsat nogle konkrete initiativer og løsningsforslag til, hvordan business schools kan være en vigtig del af løsningen på klimaproblemet, siger Peter Møllgaard.

24.11.2009

## Tusindvis skriver under på taxameterløft

CBS Students indsamlede op mod 8.000 underskrifter for en forhøjelse af det uddannelsesmæssige samfundsmæssige uddannelsesstatameter med 10.000 kroner og indleverede dem til videnskabsminister Helge Sander (V). Overrækkelsen fandt sted i midten af november da Helge Sander mødtes med repræsentanter for de danske studentorganisationer for at diskutere mulighederne for at forbedre de danske universiteter.

- Det er min klare forventning, at de eks-

tra penge vil blive brugt på mere og bedre undervisning, så de studerende får mere tid i klasselokalerne. Jeg glæder mig til at se pengene omsat til undervisningstimer i praksis, siger Helge Sander, der dog efterfølgende fastslog over for [cbsobserver.dk](http://cbsobserver.dk), at han mente, at grundlaget for underskriftindsamlingen var ændret, efter globaliseringsforliget blandt andet medførte en forhøjelse af det laveste taxameter med 5.000 kr.

13.11.2009 og 17.11.2009

## Vandtårnet kan blive midlertidigt studentehus

CBS har i flere år barslet med et Studentehus ved Fasanvej Metro, og byggeriet skulle være påbegyndt i efteråret. Det er imidlertid sat på standby, fortæller campusdirektør Gert Bechlund. Finansieringen af byggeriet er nemlig betinget af, at området ved Fasanvej Metro bliver færdiggjort. Men parterne i projektet, herunder Frederiksberg Kommune, har svært ved at få forudsætningerne for projektet på plads, så den nødvendige forudgående

arkitektkonkurrence kan komme i gang.

Studentehuset skal være et sted, hvor de studerende kan få frie rammer til at holde møder, fester og andre studentearrangementer. Gert Bechlund peger på peger det gamle vandtårn på Solbjerg Plads som et muligt bud på en midlertidig løsning for de studerende. CBS overvejer muligheden for at installere etager med plads til 55 personer i vandtårnet.

10.11.2009

## Lønnet praktik i udlandet?

Hvis man er kørt sur i ansøgninger og afslag som ledig på arbejdsmarkedet, kan man med fordel tage et praktikophold i udlandet gennem den verdensomspændende studentorganisation AIESEC. Organisationen tilbyder lønnede praktikophold rundt om i verden, er repræsenteret i over hundrede lande og har

stor erfaring i at formidle internationale praktikophold. Typen af praktikophold er bred, og varierer fra ledelse og HR til finansiering og it. Opholdets varighed kan være alt fra 6 uger til 18 måneder. For mere information om AIESEC og praktikophold i udlandet skriv til [ogx.cbs@aiesec.dk](mailto:ogx.cbs@aiesec.dk).

10.11.2009

CBS OBSERVER

## Berigtigelse

Redaktionen er blevet gjort opmærksom på, at der er en fejl i artiklen 'Støt studentindflydelsen' i CBS OBSERVER nummer 8, idet den kan misforstås, så det fremstår, som om rektor Johan Roos selv udtaler, at han er en "imødekomende diktator".

Redaktionen vil gerne påpege, at den er eneansvarlig for både den formulering og den efterfølgende formulering om, at CBS er et "oplyst og lydhørt enevælde".

Redaktionen beklager fejlen.



1. udgave 2009  
494 sider, indbundet  
Kr. 650,- (inkl. moms)  
ISBN 867-87-574-2112-5

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

## Den ny Selskabslov

Mette Neville & Karsten Engsig Sørensen (red.)

Den nye selskabslov, der træder i kraft ved årsskiftet 2009/2010, afløser aktieselskabsloven og anpartsselskabsloven og udgør den mest omfangsrige og gennemarbejdede revision af dansk selskabsret siden 1973.

I denne bog analyserer en række førende selskabsretlige forskere i Danmark reglerne i den nye selskabslov og deres konsekvenser for dansk selskabsret. Bogen bidrager til øget indsigt og faglig debat af de nye regler, der udover at skabe gode rammevilkår for virksomhederne gennem en enkel og klar erhvervslovgivning skal medvirke til at styrke virksomhedernes konkurrenceevne.



1. udgave 2009  
179 sider, hæftet  
Kr. 260,- (inkl. moms)  
ISBN 978-87-574-1883-5

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

## Håndtering af konflikter i IT-projekter

af Georg Strøm

Bogen redegør for de problemer og konflikter, der ofte opstår i forbindelse med IT-projekter og for hvorledes man gennem planlægning kan forebygge eller begrænse konsekvenserne af disse konflikter.

Bogen giver en forståelse af de almindelige reaktioner i konfliktsituationer således at læseren bliver i stand til selv at undgå disse reaktioner og til at tage højde for dem hos andre deltagere i et projekt. Samtidig indeholder bogen praktisk anvendelige råd og vejledning til håndteringen af en konflikt i et IT-projekt, hvis den først er opstået.



1. udgave 2009  
208 sider, hæftet  
Kr. 275,- (inkl. moms)  
ISBN 978-87-574-2049-4

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

## The new governance and implementation of labour market policies

af Flemming Larsen & Rik Van Berkel (red.)

Between the 1990s and the early 2000s, reforms swept across the OECD countries with the purpose of shifting from passive to active employment and social policies. In recent years focus has been on the governance and implementation of labour market policies. As a result, many countries have undergone major restructuring processes of the institutional arenas for the administration of income protection schemes and the delivery of employment services. This book investigates how labour market policies are governed and identifies the new forms of governance that have been introduced in various countries.



1. udgave 2009  
Hovedrap.: 394 sider, hæftet  
Kr. 250,- (inkl. moms)  
ISBN 978-87-574-2163-7

Resumé: 80 sider, hæftet  
Kr. 50,- (inkl. moms)  
ISBN 978-87-574-2164-4

Jurist- og Økonomforbundets Forlag

## Jagten på fremtidens nye vækstvirksomheder

af Michael S. Dahl, Pernille G. Jensen & Kristian Nielsen

Bogen præsenterer en dybdegående undersøgelse af, hvilke iværksættere der skaber de mest succesfulde virksomheder. Nøgleordene i denne karakteristik er personlig identitet, sociale netværksrelationer og erhvervs erfaringer. Disse faktorer kortlægges ved brug af unikke registerdata koblet med en omfattende spørgeskemaundersøgelse med flere end 3.000 deltagende nuværende og tidligere iværksættere samt lønmodtagere.

Bogen bidrager til en øget viden om iværksættere – specielt de iværksættere, som skaber langtidsholdbare virksomheder, der vokser til større, danske arbejdspladser.



Jurist- og Økonomforbundets Forlag



Handelshøjskolens Forlag

nyt juridisk forlag

Lyngbyvej 17 · Postboks 2702 · 2100 København Ø  
Tlf. 39 13 55 00 · Fax 39 13 55 55  
forlag@djoef.dk · www.djoef-forlag.dk



# Når partnerskabet skal realiseres

*CBS forskningssamarbejder med erhvervslivet bærer mere præg af papirløse forhold end deciderede ægteskaber. Det betyder langt fra, at de ikke er der, eller at der kun er få af dem. Med det sagt må der meget gerne blive endnu flere af dem*

## ERHVERVSRELATIONER

Af Torkil Bang  
Tegning: Niels Poulsen

CBS' forskere og de danske erhvervsvirksomheder arbejder tæt sammen. Det er sagens natur, når mange af forskerne faktisk har virksomhederne og samfundet som deres primære forskningsområde. Men der er tilsyneladende ikke så mange, som direkte får papir på et partnerskab om videndeling. I hvert fald ikke, hvis man ser på de forskningsprojekter, som DEA – Danmarks Erhvervsforsknings-Akademis tænketank om videndeling har gennemgået i rapporten "Vækst gennem videndeling".

Her fandt tænketanken kun 50 ud af 1.500 forskningsprojekter under Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Økonomi- og Erhvervsministeriet, hvor humaniora eller samfundsvidenskab indgår. Det til trods for, at tværfaglighed står højt på dagsordenen.

### En rolle for CBS

Ifølge formanden for tænketanken, Henrik Morgen, har CBS i høj grad en rolle at spille:

- CBS er jo et universitet fokuseret netop på samfundsvidenskab og humaniora, og selv om man sikkert har udmærkede eksempler på samarbejde på tværs med blandt andet

erhvervslivet, så ligger CBS ikke ligefrem i top, når det gælder forskningsbaseret erhvervsamarbejde eller deltagelse i tværfaglige projekter holdt op imod for eksempel natur- og teknisk videnskab, som øjensynligt favoriseres i de statslige innovationsprogrammer. Der er mange ting, som man kunne tage fat på, sagde Henrik Morgen til [cbsobserver.dk](http://cbsobserver.dk) i forbindelse med lanceringen af rapporten.

Forskningsdekan Alan Irwin mener, at der ligger en udfordring for CBS i at komme ind i de tværfaglige forskningsprojekter:

- Nanoteknologi ses for eksempel ofte som noget rent teknologisk, men her kan vi byde ind med, hvordan teknologien kommer fra laboratoriet ud i samfundet, forklarer Alan Irwin, der generelt ikke synes, at billedet fra rapporten er dækkende for CBS:

- Det kan godt være, at vi ikke har så mange formelle partnerskaber med papir på, men man finder ikke mange forskere på CBS uden tætte forbindelser til erhvervslivet. Desuden skal man tænke på, at de uformelle kontakter er de vigtigste, når man skal lave videndeling, påpeger Alan Irwin.

### Svært at finde vej

CBS' forskningsdekan medgiver, at der findes barrierer for videndeling med erhvervslivet og henviser til britiske undersøgelser, der viser, at

det er normalt, at virksomhederne har svært ved at finde den rigtige vej i universitetsverdenen. Der kan CBS måske lette vejen:

- Det er måske ikke så let at se, at vi har én hoveddør i vores Business Relations & Communications afdeling – og derudover en masse bagdøre, bemærker Alan Irwin.

Director for Business Relations & Communications, Jette Ryttergaard er enig i, at det måske ikke er klart for alle udenforstående, at hendes afdeling er hoveddøren ind til CBS. Hun fastslår dog, at der er rigtig mange, der bruger den dør:

- Vores Corporate Partners vil typisk henvende sig til os, og hvis virksomheder ringer til CBS for at blive sat i kontakt med en forsker, vil Information Centre typisk stille dem ind til os. Men mange virksomheder har allerede kontakt til de rigtige forskere i forvejen og behøver ikke at bruge os. Endelig har Corporate Partners mulighed for at få en eller flere faglige kontaktpersoner på CBS, hvis de ønsker det, fortæller

Jette Ryttergaard, der meget gerne vil styrke synligheden af Business Relations & Communications som indgangsdøren til CBS yderligere:

- Jeg føler nok, at der er brug for et mere tydeligt one-point-of-entry, siger hun.

Endelig kan Business Relations & Communications også bruges som et vindue ud af CBS for forskerne:

- Vi bliver nogle gange kontak-  
tet af forskere, der gerne vil have kontakt med bestemte virksomheder, og der åbner vi også gerne døren, fortæller Jette Ryttergaard og henviser til professor Anne-Marie Søderberg, der skulle finde erhvervspartnerne til forskningsprojektet 'Kulturel intelligens som strategisk res-  
source' som et godt eksempel. (Læs artikel side 7).

**Det kan godt være, at vi ikke har så mange formelle partnerskaber med papir på, men man finder ikke mange forskere på CBS uden tætte forbindelser til erhvervslivet. Desuden skal man tænke på, at de uformelle kontakter er de vigtigste, når man skal lave videndeling.**

Alan Irwin  
forskningsdekan

### Flere samarbejdsmuligheder

Både Jette Ryttergaard og Alan Irwin peger derudover på erhvervsph.d. ordningen som et meget konkret område, hvor der allerede er stor – og voksende interesse – for et samarbejde, der i høj grad inde-

bærer videndeling.

Et andet område, hvor man kan forestille sig et tættere samarbejde mellem CBS og partnerne i erhvervslivet, er flere sponsorerede professorater eller centre – som foreslået af lektor Bo Bernhard Nielsen, Center for Strategic Management and Globalization (læs artikel side 8). Det er en ide, som dekan Alan Irwin gerne går ind på:

- Jeg synes, at Microsoft-professoratet er et glimrende eksempel. Det er en god model, hvor vi får god indsigt i samspillet mellem akademisk forskning og kommerciel udvikling. Modellen kan ikke bruges alle steder, men den er et godt eksempel på, at den type stillinger kan tiltrække stærke professorer, der bliver ansat ud fra deres interesse i et bestemt område, påpeger Alan Irwin.

Lige nu står CBS over for en række strategiske overvejelser – ud fra de fem principper, som rektor Johan Roos og den øvrige direktion har lanceret – og Jette Ryttergaard, mener, at det er en god anledning til at overveje, hvordan CBS kan få endnu mere videndeling med partnerne:

- Det er en god mulighed for at indtænke partnerskaberne i strategien, siger Business Relations & Communications direktøren.

# Professoren tog partnerne på ordet

CBS' Corporate Partners er til mere end bare pynt, prestige og penge til diverse formål på CBS. De har med partnerskabet også erklæret sig interesseret i at deltage i forskningssamarbejde. Og det kan godt lade sig gøre at tage dem på ordet

## FORSKNINGSPARTNER

Af Torkil Bang  
Foto: Hasse Ferrolde

Professor Anne-Marie Søderberg havde i sommeren 2007 brug for erhvervspartnerne til et større forskningsprojekt, og det skulle gå stærkt. Ansøgningen til Det Strategiske Forskningsråd skulle afleveres umiddelbart efter sommerferien, og det var en forudsætning, at virksomhederne havde givet deres ja inden.

- Det var en meget kort ansøgningsfase - fra maj til september - det vil sige hen over eksamenstid og sommerferie. Så det var faktisk et afgørende spørgsmål, hvordan vi kunne få forpligtende aftaler med nogle virksomheder, fortæller professoren.

Anne-Marie Søderberg var opmærksom på, at CBS har sine Corporate Partners, og at de faktisk - med partnerskabet - også har sagt, at de er interesserede i at indgå i forskningssamarbejder. Her var lejligheden til at tage dem på ordet. Hun kontaktede CBS Business Relations & Communications, som hjalp med information om relevante kontaktpersoner.

- Man kan godt sige, at jeg på den måde brugte den indgang, som virksomhederne har til os, som en udgang, hvor jeg kontaktede dem. Det var blandt andet vigtigt at få fat på folk højest muligt i organisationshierarkiet, som var i stand til at træffe beslutninger hurtigt, forklarer Anne-Marie Søderberg.

Resultatet var som håbet. Fire af CBS' partnere meldte sig klar sammen med en femte virksomhed, ECCO, og forskningsprojektet 'Kulturel intelligens som strategisk ressource' fik sin bevilling på næsten ni millioner kroner over tre år.

## Ingen berøringsangst

Anne-Marie Søderberg, der har 20 års erfaring fra CBS og en række store projekter som ballast, har ikke den store berøringsangst, når det gælder de store virksomheder, og hun mener heller ikke, at der er grund til at have det:

- Det handler om at se virksomhedens aktører som interessante samtalepartnere, at være respektfuld over for kompleksiteten i de problemstillinger, virksomhederne står overfor, og at være sensitiv over for den kontekst, virksomhederne agerer i. Hvis man er det,

kan der blive taget rigtig godt imod forskning, der ikke blot går i dybden, men også er kritisk-reflekterende, siger CBS-forskeren.

Anne-Marie Søderberg peger blandt andet på hendes egen forskning i den store nordiske bankfusion, der resulterede i etablering af Nordea-koncernen. Her oplevede hun en stor generøsitet fra de fire banker, der åbnede dørene, så forskerne kunne studere den meget

komplekse, socio-kulturelle integrationsproces.

**“Vi giver ikke køb på teori- og begrebsudvikling, og 'engaged scholarship' skal absolut ikke forveksles med konsulentarbejde, der orienterer sig mod at løse konkrete problemer, formulere handleplaner og udvikle 'den lille værktøjskasse',**

**Anne-Marie Søderberg**  
professor ved Institut for  
Interkulturel Kommunikation  
og Ledelse

Marie Søderberg.

Denne publikationsstrategi er blevet udbygget i forbindelse med Kulturel intelligens-projektet. Her har forskningsgruppen valgt tidligt at skrive 10-15 sider lange rapporter med feedback til partnervirksomhederne efter den første interviewrunde i de danske hovedkvarterer.

- Disse rapporter registreres ikke af biblioteket som forskning, men vi har betragtet dem som en vigtig investering i forhold til at udbygge relationen med partnerne. Vi havde

næppe fået de samme muligheder for at besøge virksomhedernes afdelinger i Asien, hvis ikke vi allerede nu havde vist virksomhederne, hvad der har fanget vores opmærksomhed, og diskuteret de problemstillinger vi ønskede at forfølge i næste fase og lyttet til deres særlige ønsker., mener professoren.

## Engaged scholarship

Den overordnede tilgang, som Anne-Marie Søderberg har til samarbejde med virksomhedspartnerne, så hun beskrevet i Andrew H. Van de Vens bog 'Engaged Scholarship', som udkom i 2007.

I 'engaged scholarship' adresserer forskningen komplekse problemstillinger, som både forskere og deres samarbejdspartnerne oplever som relevante, og hvor de konkrete forskningsspørgsmål skærpes gennem dialog og vidensdeling, forklarer professoren. Forskerne og partnerne diskuterer løbende iagttagelser, og nye indsigter bliver til i kollektive læreprocesser.

At bedrive 'engaged scholarship' stiller også store krav til metodisk stringens, forskningsetik og selvrefleksion, både i forskningsprocessen og ved formidling af resultater. Hvis perspektiver og interesser styrer studiet? Hvordan har vi fået adgang til feltet og vore

interviewpersoner? Hvilke alliancer søger vi som forskere - og aktører i virksomhederne - hver især at skabe?

- Vi giver ikke køb på teori- og begrebsudvikling, og 'engaged scholarship' skal absolut ikke forveksles med konsulentarbejde, der orienterer sig mod at løse konkrete problemer, formulere handleplaner og udvikle 'den lille værktøjskasse', fastslår Anne-Marie Søderberg. Hun peger på et eksempel fra Kulturel intelligens-projektet, hvor Nickie Spile, koncerndirektør for 'People & Organisation' i Novozymes, er en af medspillerne. I en paneldiskussion om samarbejde mellem strategiske forskningsprojekter og virksomheder blev Nickie Spile spurgt om, hvad de fik ud af samarbejdet med forskergruppen, som de ikke kunne få fra et konsulentfirma.

- Hendes svar var, at det at rekvirere konsulenttydelser forudsætter, at virksomhederne selv ved, hvad de har brug for. Det er netop der, vi som forskere kommer ind og gør en forskel, når vi kan tilbyde andre, teoretisk og empirisk funderede perspektiver på praksis og stille spørgsmål til forhold, som virksomhederne tager for givet, siger Anne-Marie Søderberg.

## DEAs Erhvervsforskerpris

Professor Anne-Marie Søderberg, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, modtog den 19. november DEA - Danmarks ErhvervsforskningsAkademis Erhvervsforskerpris på 200.000 kr. inden for 'Kultur og Kommunikation'. DEAs pris inden for 'Samfund og Erhverv' gik til professor David Lando, Institut for Finansiering. Begge prismodtagere har ifølge indstillingen "produceret ny viden, der vil kunne styrke danske virksomheders konkurrenceevne - både i den nuværende krise og i et mere fremadrettet, globalt perspektiv."



Professor Anne-Marie Søderberg modtog den 19. november DEAs erhvervsforskerpris inden for Kultur & Kommunikation.

# Inciterende partnerskabsrytmer

*CBS samarbejde med erhvervslivet trænger til et løft – i hvert fald hvad forskningen angår. Det er der mange gode grunde til, men de skal gøres tydeligere, og vejen til løftestængerne bredere*



Lektor Bo Bernhard Nielsen forsker i strategiske partnerskaber, og han forudser, at CBS' Corporate Partners fremover vil ønske mere direkte adgang til CBS' forskning og ikke kun have deres navn hængende på diverse vægge.

## VIDENSFORBINDELSER

Af Torkil Bang  
Foto: Rie Neuchs

Kandidaterne vil de gerne have, men forskerne? CBS har mange partnerskaber med erhvervslivet, men kun få drejer sig om egentlig forskning. Dels er det kun få virksomheder, der er klar til at gå ind i grundforskning, og dels mangler der ofte incitament for at indgå i samarbejdet – fra begge sider. Det vurderer lektor Bo Bernhard Nielsen, Center for Strategi & Globalisering, som forsker i strategiske partnerskaber.

- Incitamentstrukturen er på forskersiden bygget op, så vi er nødt

til at fokusere på at publicere i de rigtige internationale tidsskrifter. Som forsker har man derfor brug for adgang til data med høj kvalitet – og ofte i større kvantitet. Desuden er forskningen tidskrævende og ofte med en længere tidshorisont end virksomhedernes, der typisk gerne vil se en form for resultater hurtigt, siger Bo Nielsen.

Nogle gange virker det som en ekstra barriere for samarbejdet mellem virksomheder og forskere, at grundforskning ud over at tage tid, ofte ikke er direkte erhvervsrettet – i hvert fald på kort sigt, forklarer Bo Nielsen og påpeger det dilemma, som forskerne risikerer at havne i:

- Når der samtidigt er et øget pres for, at vi som forskere skal blive bedre til at formidle vores

viden tilbage til virksomhederne, men virksomhederne ikke er særligt interesserede i at deltage i grundforskningen, er spørgsmålet også, hvor meget tid man som forsker føler, at man har til at dele ud af sin viden til virksomhederne, bemærker han.

## Tiden presser

Bo Nielsen vurderer også, at man på begge sider føler et vist tidspres som en hindring for videndelingen:

- På CBS ser vi for eksempel, at de dygtigste forskere, som typisk er de fastansatte lektorer og professorer, også har den største undervisningsbyrde. Samtidigt oplever vi, at videndeling er noget af det, der holder for i erhvervslivet i krisetider og synker længere ned i prioriterin-

gerne, siger Bo Bernhard Nielsen

CBS-forskeren var for nylig medarrangør af "Vækst gennem videndeling i partnerskaber", der blev afholdt i slutningen af oktober i et samarbejde mellem CBS og DEA – Danmarks ErhvervsforskningsAkademi.

- Vi havde for eksempel inviteret over 100 virksomheder, som vi ved deltager i partnerskaber, til den netop overståede konference, men det var kun et fåtal, der mødte op, påpeger Bo Nielsen.

Det er dog ikke entydigt, at firmaerne holder sig tilbage fra videndeling. Der er for eksempel stor forskel på forskningsområderne, når det gælder om at få private virksomheder til at investere i offentlig forskning.

- Hvis det drejer sig om højteknologi, er der jo ingen problemer i at indgå partnerskaber. Men ellers er der nok en barriere, når virksomhederne bliver bedt om at betale for noget, som de opfatter som skattefinansieret videnproduktion. Desuden bliver business knowledge stadig ikke opfattet som grundforskning, og det er en opfattelse, vi skal have ændret, siger Bo Nielsen.

## Understøt paradigmeskiftet

En anden barriere, som Bo Nielsen ser, er, at virksomhederne stadig snarere opfatter CBS som en uddannelses- end en forskningsinstitution. Det medfører, at der

måske er en fordom om, at den forskning, der produceres på CBS, ikke kan bruges i praksis:

- Jeg har for eksempel for nyligt indgået i et forskningsrelateret samarbejde med en dansk virksomhed om at hjælpe dem med deres partnerskaber. Men da jeg nævnte det for repræsentanter for flere af de større danske virksomheder, undrede de sig over, hvad den anden virksomhed overhovedet kunne bruge et samarbejde med CBS til, fortæller han, men fremhæver så:

- Der er dog ved at ske et paradigmeskift, og det kan være, at vi på CBS skal finde ud af, hvordan vi kan understøtte det.

CBS forskeren har selv forslag til konkrete tiltag, som CBS kunne gennemføre for at gøre forsknings-samarbejde lettere for både forskere og virksomheder:

- Jeg tror, at det ville være en god ide, hvis vi tænker mere systematisk over, hvordan vores kontaktflade med for eksempel CBS' Corporate Partners og andre virksomheder kan gøres mere forskningsrelateret, siger Bo Nielsen og påpeger:

- Faktisk er mange af virksomhederne yderst interesserede i at deltage i mere konkrete og velstrukturerede forskningstiltag, men de har ofte svært ved selv at definere disse, finde de rette forskere, og sammensætte forskningsprogrammer. For eksempel oplever vi en stigende interesse for erhvervs-ph.d.-stipendiater, som er en fremragende måde at bringe forskning og praktik sammen, fortæller han.

## Vil ønske direkte adgang

Bo Nielsen forudser, at CBS' erhvervs partnere fremover vil ønske mere direkte adgang til CBS og den forskning, som de lægger penge til. Et af hans egne bud er, at man kunne oprette flere sponsorerede professorater eller forskningsenheder, hvor virksom-

**Jeg tror, at det ville være en god ide, hvis vi tænker mere systematisk over, hvordan vores kontaktflade med for eksempel CBS' Corporate Partners og andre virksomheder kan gøres mere forskningsrelateret.**

Bo Bernhard Nielsen  
lektor ved SMG

hederne samarbejder direkte med individuelle forskere og/eller centre på CBS. Denne type samarbejde mellem virksomhederne og universiteterne ses oftere i udlandet – specielt i USA – og han tror, at CBS kan lære meget

at disse partnerskaber:

- På den måde ville CBS' partners navne ikke kun komme til at pryde lokaler rundt omkring på campus – de vil faktisk aktivt deltage i udvikling af ny, erhvervsrettet grundforskning, siger Bo Nielsen, der dog samtidig understreger, at det ikke må ende med, at virksomhederne sætter dagsordenen for forskningen ved CBS:

- Grundforskning er vigtigt, og som forskere skal vi fortsat have frihed til at definere vores egen forskning. Men et tættere samarbejde mellem CBS og erhvervslivet er ingen skade til. Kort sagt, vi skal gøre det lettere for virksomhederne at få adgang til – og administrere forskningsbaserede partnerskaber med CBS, samtidig med at vi skal gøre det mere attraktivt for forskerne at deltage i denne type partnerskaber og dermed udvikle ny viden.

## Mangel på danske partnerskabseksperter

### JOBFUNKTIONER

Af Torkil Bang

CBS har – ud over samarbejdet med erhvervslivet – et ganske omfattende katalog af samarbejds-aftaler med andre universiteter, business schools med videre rundt om i Danmark og resten af verden.

Generelt set vurderer lektor Bo Bernhard Nielsen, Center for Strategi & Globalisering, at CBS er blevet bedre til den disciplin, som hedder partnerskabs management. Men der mangler stadig folk med ekspertise i at lede sådanne partnerskaber, ligesom der er for lidt

fokus på at anvende disse partnerskaber til at skabe værdi. Det er noget, han ser som en generel udfordring ikke mindst i den offentlige sektor i Danmark.

- Typisk har folk, der indgår i ledelsen af partnerskaber, en anden titel og varetager ofte flere funktioner samtidigt i organisationen. Uden den nødvendige træning og ekspertise i at styre partnerskaber, vil man aldrig opnå at skabe den merværdi, som alle partnerskaber i grunden bygger på. Vi forsøger stadig at få indført titlen alliance manager, siger Bo Nielsen og fortsætter:

- I USA ser man det som en selvstændig jobfunktion, og man har blandt andet Association of Strategic Alliance Professionals

(ASAP), hvor vi er en gruppe forskere, der har tilsluttet os for at oprette et Academic Council. Det har blandt andet medført, at virksomhedernes alliance managers nu ved, hvor de kan finde de akademiske eksperter.

Noget lignende kunne han godt forestille sig på CBS:

- Vi kunne måske overveje, hvordan vi på samme vis kunne være mere proaktive som forskere på CBS i forhold til at dele viden. Der er behov for uformelle fora, hvor man sammen kan udvikle projekter. Men først og fremmest er der brug for tilstrækkelige incitament og ressourcer til at bære projekterne igennem, fastslår Bo Nielsen.



# Datingportal til bachelorprojektet

Unik empiri søger ung og spændstig hovedopgaveskribent - ny webportal vil matche og parre virksomheder og studerende

## ERHVERVS DATING

Af Torkil Bang  
Foto: Liselotte Østergaard

Der er basis for en god omgang bunkedating mellem danske studerende og erhvervslivet. Alene de 12.000 bachelorprojekter, der i alt er blevet afleveret på danske universiteter i år, udgør et enormt potentiale for partnerskaber, hvor de studerende kan løse konkrete opgaver for virksomheder og institutioner. Det mener Peter Knudsen, studerende på CBS' Asian Studies Program.

Derfor har han startet portalen **StudentProjects.dk**, hvor det er meningen, at studerende og erhvervsliv skal kunne parres i en kæmpe database. Her skal de opgaver, som virksomhederne ønsker løst, køres op mod de studerende, som står over for at skrive bachelorprojekt. Meningen er, at softwaren også skal kunne decideret matche de studerende med virksomhederne, så de nemt finder de studerende, der er bedst egnede til opgaven.

I en testperiode frem til foråret 2010 koncentrerer Peter Knudsen sig om bachelorprojekter på CBS, som han betragter som ganske oplagte at tage udgangspunkt i:

- Som studerende har vi ikke de store muligheder for at få hjælp til at finde især de små og mellemstore virksomheder. De store

virksomheder – blandt andre CBS Corporate Partners – har deres egne kanaler. For eksempel har Danske Bank et program, hvor man skriver speciale for dem, siger Peter Knudsen og fortsætter:

- Problemet i dag er, at hvis en virksomhed kontakter CBS om at få løst en opgave af en studerende, så vil man oftest få den første – ikke nødvendigvis den bedste. Med en database vil man kunne lave det bedste match mellem studerende og virksomheder.

### Win-win-win

Peter Knudsen tror, at database-portal vil være til gavn for alle parter:

- Der er mange uudnyttede ressourcer, og det er en win-win-win situation, hvis man kunne tage dem i brug: Virksomhederne får løst problemer uden at skulle betale en høj løn til et konsulentfirma. CBS som sådan får et løft, fordi det er godt for de studerendes kompetencer. Og som studerende får man en konkret case til sit bachelorprojekt og kan måske endda skabe sig et job ad den vej – det har jeg for eksempel selv prøvet, forklarer initiativtageren.

Hans eget eksempel er, at han løste en opgave for et dansk firma, som var kommet ind på det japanske marked via et japansk baseret handelshus. Peter Knudsens opgave var at analysere markedet og komme med bud på, om der var andre muligheder:

- Resultatet er, at de har valgt at sende en

mand af sted. Og den mulighed ville de ikke have uden en involvering af en studerende. De havde hverken lyst eller ressourcer til at entrere med et rådgivningsfirma, fortæller Peter Knudsen.

### Skal ikke tjene penge

Portalen skal ikke bruges til at tjene penge, den skal bare tjene sig selv ind. Finansieringen skal komme fra virksomhederne, der betaler en afgift for at komme ind i databasen, og på sigt fra reklamer på portalen. Peter Knudsen lægger op til et samarbejde med CBS og andre universiteter, og har allerede kontakt med Innofactor på Copenhagen School of Entrepreneurship, som laver noget lignende, men kun inden for it-området.

- I det hele taget er der andre, der gør lidt i den retning, men slet ikke omfattende nok i mine øjne, siger Peter Knudsen, der godt ved, at det med 12.000 bachelorprojekter på en årgang universitetsstuderende ikke bliver alle, der kan komme ud og prøve kræfter med en virksomhed:

- Men kan vi gøre en forskel, har vi opnået det, vi ville, siger han med henvisning til at han allerede har en række sparringpartnere blandt studerende på CBS.



Peter Knudsen, der læser ASP, har lanceret en 'datingportal' mellem virksomheder og studerende, der skal skrive bachelorprojekter.

# CBS' entreprenører uden reelt rod fæste

CBS' initiativ på entrepreneurship området, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), skaber interesse, men organisationen er pynt uden et træ at hænge på. Et sådant træ ville være et samlet institut for entrepreneurship på CBS

## DEBATARTIKEL

Af Maria Eklund Andersen  
journalist på CSE

Den kontante udmelding, at CSE er pynt på et juletræ, der ikke findes, kommer fra CSE's egen bestyrelsesformand, adjungeret professor Søren Hougaard. For selv om han ser bestyrelsesposten som en 'kær pligt', drøm-

mer han om anderledes store armbevægelser inden for entrepreneurship på CBS – en handelshøjskole der tager føringen på området i Skandinavien.

- Entrepreneurship og innovation er fuldstændig basalt for en business school. I min drømmeverden ser jeg et institut, hvor overskriften er 'Entrepreneurship', med et stort forsknings- og uddannelsesmiljø, lyder det fra Søren Hougaard, der ser dog gerne sætter sin signatur på CSE som bestyrelsesformand.

- Organisationerne i CSE giver interesse, aktivitet og støtte til iværksætteri. Men de er pynt på et juletræ, der ikke findes – der mangler forsknings- og uddannelsesmæssige ambitioner, slår han fast.

### Entrepreneurship afgørende

Søren Hougaard er en mand, der selv har fingrene dybt begravet i entrepreneurship – både i sin tilknytning til CBS, men i lige så høj grad som iværksætter, virksomhedssejer og businessengel.

- Danmark består af små og mellemstore virksomheder – vi er ikke giganter på markedet. Vi lever af at tænke nyt, prøve af, bygge op og sælge til udenlandske koncerner, fremhæver han.

Netop derfor er det ifølge Søren Hougaard vigtigt, at entrepreneurship får sit eget felt på CBS. For selv om de studerende ikke går direkte ud og skaber en vækstvirksomhed, så skal kimen lægges allerede i studietiden.

- Der er alt for få højtuddannede, der har lyst til at springe ud som iværksættere. Jeg tror, at der er en sammenhæng mellem CBS' udbud og kandidaternes lyst til at starte egen virksomhed. Vi skal plante et frø, der kan vokse,

indtil de er parate. De skal få smag for processen for at sprænge grænser, så de senere i livet tør kaste sig ud i at starte nye virksomheder, forklarer Søren Hougaard passioneret.

### Drømmen om et fyrtårn

Skandinavien går forrest, når det handler om nye strømninger inden for entrepreneurship, der bygger på åbne netværk. Men til Søren Hougaards store fortrydelse er det ikke CBS, der tager teten på området i Danmark. Det gør til gengæld Syddansk Universitet, hvor man har oprettet Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, og Århus Universitet, der netop er blevet kåret som årets iværksætteruniversitet. Det ærgrer Søren Hougaard, der ser en unik mulighed for, at CBS kan blive et fyrtårn i Skandinavien inden for entrepreneurship.

- Det ultimative mål må være et kraftcenter på CBS med et tæt samspil med erhvervslivet, uddlandet og så videre. Men der skal nogle mennesker med kærlighed, ambition og vilje til. Det kommer ikke af sig selv. Og det kommer ikke som en ordre fra toppen eller 100 millioner fra AP Møller, forklarer Søren Hougaard, der samtidig retter en kraftig kritik mod forskerne på CBS:

- Det forbyr, at miljøet blandt forskere er så introvert og egoistisk, at man ikke har lyst til at dele. Man skal institutionalisere entrepreneurship, som man gør på de store skoler i USA. Det er naturstridigt, at forskere og undervisere ikke samles om feltet på CBS, lyder det kontant.

### Mens vi venter

Selv om det kan tage år at opfylde drømmen om et egentligt institut for entrepreneurship,

så erkender Søren Hougaard, at CBS trods alt ikke står stille på området. Med oprettelsen af Copenhagen School of Entrepreneurship i efteråret 2008 har især de studerende fået et sted på CBS, hvor de kan hente hjælp og prøve entrepreneurship af i praksis. På sigt skal også forskere og virksomheder knyttes tættere til området.

- Entrepreneurship findes i København – det er her, de nye virksomheder skabes. Vi har bare ikke et tilbud til den verden. Det skal CSE være med til at rette op på i det små i starten. Og organisationerne bag CSE spiller en vigtig rolle – de leverer et glimrende produkt, slutter Søren Hougaard af med et håb om at paraplyen, CSE, kan skabe genlyd for entrepreneurship både inden for og uden for CBS.

## CBS entreprenør-væksthus

Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) åbnede 13. november 2008 som en paraplyorganisation for alle entrepreneurship- og innovationsinitiativer på CBS.

CSE består af: IDEA House CBS, Venture Cup, Stardust CBS, Develop, Øresund Entrepreneurship Academy, Innofactor og Center for Innovation og Entrepreneurship. Alle organisationer arbejder for at skabe én indgang til entrepreneurship på CBS.

CSE arbejder på at knytte ikke bare studerende, men også forskere og virksomheder tættere til entrepreneurship på CBS.



CSE er pynt uden træ, mener entreprenørskolens bestyrelsesformand, Søren Hougaard.



Grøn er håbets farve, og både lektor Betina Rennison (tv.) og HR-chef Claus Durck Hovej (th.), der af CBS OBSERVERS fotograf er blevet ligestillet og bragt i øjenbøjde med hinanden, håber på flere kvindelige ledere på CBS. Begge siger Join Us!

# Kvindelige ledere – Join Us!

*Man skal lede længe efter kvindelige ledere på CBS. I hvert fald på højeste og mellemste niveau. Det skal der laves om på i fremtiden. Ligestilling er nemlig også en del af 'Join Us' princippet, siger CBS' HR chef Claus Durck Hovej*

## ULIGESTILLING

Af Christina D. Tvarnø  
Foto: Rie Neuchs

CBS's topledelse består af fire personer. Ingen af dem er kvinder. CBS' mellemliderniveau kan deles op i to. En administrativ del under universitetsdirektøren, hvor cirka halvdelen er kvinder, og en forsknings-, undervisnings-, og formidlingsdel, hvor kun fire ud af 26 ledere er kvinder. Tallene er baseret på organisationsdiagrammet på cbs.dk.

Ligestillingsminister Inger Støjberg har lavet et charter om kvinder i ledelse. Formålet med charteret er blandt andet at få iværksat konkrete, målbare indsatser i virksomheder og organisationer for at øge andelen af kvinder i ledelse på alle niveauer.

CBS har ikke endnu tilsluttet sig dette charter. Det er ellers ikke særlig svært, da det bare kræver et klik på [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk). Et klik som både Syddansk Universitet og Århus Universitet har været inde og levere.

### Kvindelige ledere ønskes

CBS' HR chef, Claus Durck Hovej, tager straks ansvar over for den lave andel kvindelige ledere på CBS.

- CBS skal være attraktiv for kvinder, også i ledelsen, og det skal vi arbejde på. Det er, som jeg ser det, en del af 'Join Us' princippet, siger Claus Durck Hovej.

Både HR-chefen og rektor Johan

Roos ser positivt på chartret for kvindelige ledere og vil arbejde videre med ideen. Skal CBS tilsluttes ligestillingsministerens charter, skal det først drøftes i både Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) og i Akademisk Råd.

Hvis CBS vælger at tilslutte sig ligestillingschartret, så forpligter det CBS til at gøre en konkret indsats for at få flere kvinder i ledelsen. CBS skal blandt andet udarbejde en strategi for at få flere kvinder ind i ledelsen og sikre en personalepolitik, der fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder. CBS skal desuden sikre, at ansættelsesproceduren synliggør kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.

Claus Durck Hovej lægger vægt på, at CBS faktisk er meget godt med i forhold til den administrative del af ledelsen, hvor cirka halvtreds procent af mellemliderniveauet er kvinder:

- Men vi har et problem i den del af ledelsen, hvor der rekrutteres fra forskergruppen. For her ved vi, at der er færre kvinder at tage af. Derfor er det vigtigt at have ligestilling med i strategien, så vi har et bedre rekrutteringsgrundlag, mener HR chefen.

### Erhvervslivet rækker med

Nogle af dansk erhvervslivs største virksomheder har tilsluttet sig chartret for kvinder i ledelse. LEGO, ISS, SAS, DONG Energy og A.P. Møller - Mærsk er nogle af de virksomheder, der gerne vil fremme

kvinders adgang til chefgangen. Maria Aagaard Pejter, Director of Talent and Leadership i A.P. Møller - Mærsk, fortæller, at det er vigtigt at fokusere på dette område:

- Vi har tilsluttet os chartret for på lang sigt at kunne tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Vi bliver nødt til at gøre det attraktivt for både mænd og kvinder at arbejde hos A.P. Møller - Mærsk, fortæller Maria Aagaard Pejter.

Hos A.P. Møller - Mærsk lå der en længere analyseperiode forud for underskrivelsen af chartret.

- Vi mente, at det var vigtigt at analysere virkeligheden i A.P. Møller Mærsk. Vi identificerede en række usynlige barrierer, der kunne påvirke kvinders ønske om og adgang til lederstillinger, og det var en af grundene til at vi tilsluttede os chartret, forklarer Maria Aagaard Pejter, der også understreger at:

- A.P. Møller - Mærsk vil med sin tilslutning til chartret på mellemlangt sigt gerne skabe fokus og debat om mangfoldighed i ledelse, både indenfor og udenfor koncernen.

### Et udforsket emne

Betina Rennison, lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi forsker i kvinder i ledelse. Med udgangspunkt i forskellige kønsdiskurser, som hun har identificeret i debatten, peger hun på forskelligartede barrierer for kvinders adgang til ledelsesposterne:

- En af diskurserne fokuserer på, at det fasttømrede kønsrollemøn-

ster, hvor kvinderne fortsat tager den største tørn i hjemmet, udgør den største barriere. En anden diskurs ser det som en barriere, at kvinders kompetencer ofte anses som mere 'bløde' og ikke så chefagtige som mændenes. En tredje diskurs placerer ansvaret hos kvinderne og ser det som en barriere, at kvinder gør sig selv til passive ofre, der blot og bart underlægger sig omstændighederne frem for selv at tage ledelsesmagten på sig, forklarer Betina Rennison og fortsætter:

- Endelig er der diskursen, der finder det naivt at tro, at individuelle powerwomens vilje og indsats gør den store forskel - vi er underlagt nogle mere eller mindre synlige strukturer, der privilegerer mænd og ekskluderer kvinder - for eksempel Rip-Rap-Rup rekruttering, hvor mænd ansætter ledere, der ligner dem selv.

Ifølge kvinde- og ledelsesforskere er situationen på CBS et godt eksempel på den berømte glas-lofts metafor:

- Kvinderne har officielt advancementsmulighed - de kan se toppen - men de støder reelt hovedet mod

loftet, når de forsøger at kravle op igennem ledelseshierarkiet. Hvis man vil fjerne glasloftet og dæmme op for Rip-Rap-Rup, er visse regler og retningslinjer påkrævet; for eksempel et ligestillingscharter, en mere synlig forfremmelsespolitik, familiepolitik, ligestillingsregnskaber, kvoter eller støtteforanstaltninger. Man må droppe berøringsangsten, hvis man vil have forandring, påpeger Betina Rennison.

### CBS-initiativer på vej

- Vi er i gang med at tænke ud af boksen. En af vores ideer er et væksthuse for kvindelige forskere, som de kvindelige forskere selv kan indrette og præge. Meningen er at skabe et forskermiljø, der kan tiltrække kvinder og i sidste ende blandt andet skabe flere forskningsresultater, herunder flere artikler i A-journals. Samtidig skal væksthuset også bidrage til at skabe et mere ens rekrutteringsgrundlag for ledelsesstillingerne både på CBS men også for andre universiteter, siger Claus Durck Hovej og understreger:

- Disse tanker og ideer kommer med, når vi skal revidere vores HR-strategi i 2010. Hvis medarbejderne har andre ideer, skal ideerne bare frem til mig hurtigst muligt.

Betina Rennison tænker videre endnu:

- Det er positivt, at der nu på CBS opstilles et mål om at ville tiltrække flere kvinder til forskningsmiljøet. Men det er lidt pudsigt, at man kobler rekrutteringen af flere kvinder til et endemål om flere A-journal artikler. Man bør tænke succesfuld og kvalitetsbevidst forskning noget bredere, hvis man skal tiltrække flere kvinder. Ikke alle finder motivation og mening i peer-reviews - vores job er så meget mere. Vi må prioritere søbets mangfoldighed, hvis vi vil have større mangfoldighed i forskerstillingerne og på ledelsesposterne, siger Betina Rennison, der til gengæld synes godt om ideen med et væksthuse:

- Det synes jeg lyder som en udmærket idé. Generelt er vi utroligt dårlige til at tale seriøst om ligestillingsproblematikken - i et så stærkt meritokratiske system som vores, er det kompetencer, ikke køn, der er afgørende. Køn er derfor nærmest blevet et tabu. Det forbudte køn. Så lad os endelig få det debatteret - få de kvindelige lederaspiranter til at 'spire og gro i et væksthuse' - det er i al fald bedre

**Det er positivt, at der nu på CBS opstilles et mål om at ville tiltrække flere kvinder til forskningsmiljøet. Men det er lidt pudsigt, at man kobler rekrutteringen af flere kvinder til et endemål om flere A-journal artikler. Man bør tænke succesfuld og kvalitetsbevidst forskning noget bredere, hvis man skal tiltrække flere kvinder. Ikke alle finder motivation og mening i peer-reviews - vores job er så meget mere.**

**Betina Rennison**  
Lektor, LPF

end at de rammer panden mod et 'glasloft'.

Betina Rennison understreger dog vigtigheden af, at det ikke bliver et kvindeprojekt, men et projekt som alle, uanset køn tager ejerskab til.

- Vores motto må være 'Kvinder: Foren jer! - Mænd: Join us!', som hun siger.



# Stå på egne ben – bliv free-mover

*Hvis det kribler i fingrene for at koordinere og planlægge alting selv, og lysten til et studieophold i udlandet ligeledes er stor, så var det måske en ide at blive free-mover*

## GLOBETROTTING

Af Anders Dalhoff  
Foto: Liselotte Østergaard

Med Videnskabsministeriets nye SU-udlandsstipendium ordning, har studerendes mulighed for at komme udenlands i forbindelse med studiet aldrig været større.

Danmark har anerkendt sit behov for at vise flaget internationalt og skabe flere kontakter, som kan hjælpe os i det globale marked i fremtiden.

Blandt andet derfor er det nu blevet muligt at søge om et SU-udlandsstipendium, der kan hjælpe en et stykke af vejen med tuition fees (undervisningsafgifterne) i forbindelse med et udenlandsophold. Beløbet svarer i hvert fald for CBS' studerendes vedkommende til uddannelsesstaxametertaksten, idet stipendiet er på cirka 20.800 kr. for et semester og cirka 41.600 kr. for et år ud over SU'en.

## Voksende interesse

SU-udlandsstipendium skulle gerne fremme interessen omkring det at komme af sted til udlandet som led i ens uddannelse. Det har de også resulteret i. I en undersøgelse lavet af Videnskabsministeriet viser det sig, at i alt 629 studerende påbegyndte et studieophold ved en udenlandsk uddannelsesinstitution med tilhørende udlandsstipendium i det første år ordningen kørte. Ydermere er 226 personer gået i gang med en hel kandidatuddannelse.

Fra Videnskabsministeriet har man dog påpeget, at ordningen skal modificeres på nogle punkter. Den skal for eksempel gøres mere fleksibel for de studerende og lettere at administrere for uddannelsesinstitutionerne.

På CBS' International Office har Scott Lewis som International Program Koordinator også kunnet mærke den voksende interesse:

- Et stigende antal studerende henvender sig her på International Office for vejledning og hjælp vedrørende udlandsstipendiet, fortæller Scott Lewis.

CBS har pligt til at vejlede studerende om ordningen, så det er ikke kun udvekslingsstuderende inden for CBS' egne udvekslingsaftaler, men også de såkaldte free-movers, der kan få råd og assistance i håndteringen af ansøgningsproceduren.

Det er så godt og vel den eneste hjælp at finde fra CBS for free-movers, der har tankerne på et selv-arrangeret studieophold i udlandet uden for CBS' eksisterende aftaler over hele verden.

## Hovedsageligt selvgjort

Tidligere CBS'er og free-mover, Thomas Grubach, søgte derfor andre veje. Han brændte for at komme til La Trobe University i Melbourne, Australien og var parat til at arrangere hele opholdet selv for at kunne udleve sin drøm, selv om det betød, at han selv skulle stå for megen af den nødvendige organisering og research, som nok er den største udfordring som free-mover.

- Opgaven med at koordinere næsten hele studieopholdet i udlandet selv har gjort mig utroligt målrettet og ansvarsbevidst. Det har faktisk hjulpet mig meget senere hen. Her fik man virkelig muligheden for at stå på egen ben og selv tage ansvar omkring organiseringen af et semester i udlandet, hvilket gjorde det til en helt ekstraordinær oplevelse, fortæller Thomas Grubach. Optagelsen på drømmeuniversitetet viste sig dog at være meget nemmere end forventet, idet der i dag findes organisationer, som hjælper free-movers med at arrangere studieophold i udlandet. Blandt disse organisationer fandt Thomas Grubach organisationen EDU Danmark, som rådgiver og hjælper studerende med ansøgningsproceduren og koordineringen af et udenlandsophold.

**Thomas Grubach**  
free-mover

per free-movers med at arrangere studieophold i udlandet. Blandt disse organisationer fandt Thomas Grubach organisationen EDU Danmark, som rådgiver og hjælper studerende med ansøgningsproceduren og koordineringen af et udenlandsophold.

## Økonomisk skåneprogram

Det stadig forholdsvis nye SU-udlandsstipendium har bidraget til, at flere studerende vælger at free-move, da den økonomiske belastning ikke længere er så voldsom som hidtil. I Thomas Grubachs tilfælde har stipendieordningens

*Som free-mover kan man surfe det meste af kloden rundt for at finde sit drømmeuniversitet. CBS-dimititend Thomas Grubach kom ud til sit, La Trobe University i Melbourne, Australien. Ikke mindst takket være udlandsstipendieordningen.*

formål i hvert fald virket efter hensigten.

- Jeg tror, at mange studerende på CBS bliver intimideret af, at man skal have høje karakterer for at kunne komme ind på drømmeuniversitetet eller komme til ønske-destinationen. Udlandsstipendiet har helt klart gjort, at man som studerende kan tillade sig at være mere kræsen, når man vælger et universitet, for med stipendiet er den største økonomiske barriere brudt, så længe man ikke lige vælger det dyreste universitet i USA, fastslår Thomas Grubach.

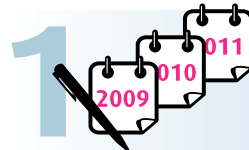
Nogle studerende fravælger muligheden for at blive free-mover på grund af de økonomiske omkostninger, men ifølge Thomas Grubach er det ikke altid så dyrt som studerende ellers går og tror.

- Ud over udlandsstipendiet søgte jeg forskellige legater og fik faktisk i sidste ende mere end nok til at dække alle min faste udgifter for et semester i Australien. Så som studerende skal man i hvert fald ikke lade sig skræmme alt for meget af at skulle betale tuition fees. Har man en drøm, som man gerne vil udleve i forbindelse med at studere i udlandet, så er vejen til at realisere den blevet kortere med udlandsstipendiet., beretter Thomas Grubach.

Så har du et ønske om at komme ind på et helt bestemt universitet, som ikke nødvendigvis er en del af CBS Exchange Program, og har du mod på at koordinere og organisere meget af sit studieophold selv, så skulle du måske overveje at blive free-mover.



## Femtrins begyndelsesplan for Free-movers



1 Start i god tid med at planlægge! Dette er helt essentielt, da man står på egne ben i forhold til at tage alt kontakten til uddannelsesinstitutionen. Begynd minimum et års tid før, da du skal samle meget information og have godkendt sin ansøgning mm.



2 Tjek om hvorvidt du bliver nødt til at tage en GMAT, TOEFL eller International TOEFL i forbindelse med ansøgningen til universitet. Mere information kan man finde på [www.toefl.org](http://www.toefl.org).



3 Free-movers skal ofte betale undervisningsafgift (tuition fees) på det universitet, de søger ind på. Denne afgift kan svinge meget, men på mange gode universiteter er betalingen cirka 80.000 kr. per semester. Derfor skal du huske at søge SU og SU-stipendium god tid. Du kan henvende sig til SU-kontoret på Porcelænshaven for mere information.



4 Du kan supplere SU'en med forskellige legater, også her skal du i gang med at søge.



5 Med ovenstående ting taget i betragtning kan en ansøgning efter det ønskede universitet sendes af sted!

**6** Min personlige konkurs var noget af det mest smertefulde for mig i sin tid. Det var ikke så meget det at have sekscifret gæld som 19-årig. Det var mere smerten i, at mine drømme syntes bristede. Inderst inde vidste jeg, at jeg havde fat i den lange ende. Men uden penge når man ikke langt i et aktiemarked... Min bitterhed var stor.

Flemming Kozok

#### STUD.MER.

Af Thomas Edvardsen  
Foto: Liselotte Østergaard

Med en baggrund som HA (Almen) og aktiehandler kunne man nemt tro, at vi har med en prototypisk kapitalist at gøre. Mødet med daytraderen selv afværger dog hurtigt fordømmen. Der er langt mere end aktiehandel involveret.

Flemming Kozok er engageret i venturekapitalbranchen og to bestyrelser i IT-selskaber, og så er han studerende på CBS og igang med at tage en sustainability minor på Cand.merc. (Strategy, Organization and Leadership). Lige nu satser han på uddannelsen, og daytradingen er blevet degraderet til en hobby, som ikke desto mindre har resulteret i et afkast på 286 procent i året efter finanskrisen brød ud.

#### Ydmyg millionær

Flemming Kozok giver indtryk af at være en oprigtig, nærmest ydmyg person. Selv om det ikke er nogen hemmelighed, hvad han laver, eller at han måske er Danmarks mest succesfulde daytrader, er det ikke noget han skilter med. Der er en eftertænksomhed over den måde, han tygger på spørgsmålene, der peger på refleksivitet frem for ekstravagance. Det dækker dog samtidig over en nysgerrig og holdningsfast person, der har en mening om sine omgivelser.

På trods af de bunker penge, der er gået ind på kontoen, er lejligheden ved Søerne det bedste bevis på, at Flemming har mange penge. Den er måske nok lidt større end den gennemsnitlige studenterhybel, og fladskærmen er heller ikke lille, men der er ingen deciderede ekstravagante ting i lejligheden.

- Jeg kender værdien af penge, og den er stor for mig. Det er den sandsynligvis for alle mennesker, for alle mennesker vil gerne være frie. For mig handler det kun om netop det: Friheden. Ikke materialisme. Kun frihed, forklarer Flemming.

Svaret på hvorfor kan måske findes i fortiden.

#### Opvasker på Fregatten

I 1996 stod Flemming Kozok og vaskede op på Restaurant Fregatten på Hundige havn. Tonen var hård, og der skulle arbejdes for hver en krone. Men det lykkedes at spare lidt op hen af vejen.

Da der stod omkring 9.000 kr. på kontoen kom Flemming lidt tilfældigt i gang med aktiehandlen, da han cyklede ned i banken for at investere. Det gik godt, og selv

om gevinsten efter et par måneder kun var på cirka 700 kroner, var der kommet blod på tanden.

Over de næste fire år blev de 9.000 til en lille million. En række uheldige handler betød dog, at formuen svandt kraftigt ind igen, og Flemming Kozok befandt sig ganske pludseligt i en sekscifret gæld.

- Min personlige konkurs var noget af det mest smertefulde for mig i sin tid. Det var ikke så meget det at have sekscifret gæld som 19-årig. Det var mere smerten i, at mine drømme syntes bristede.

Inderst inde vidste jeg, at jeg havde fat i den lange ende. Men uden penge når man ikke langt i et aktiemarked... Min bitterhed var stor, erindrer Flemming.

Paradoksalt nok var det en anden form for aktiehandel, nemlig daytrading, der blev vejen ud for Flemming Kozok. De sidste penge i kassen forvandlede sig hurtigt til et overskud på 32.500 kr.

- Jeg følte mig som befriet fra et fængsel. Følelsen af frihed manifesterede sig for alvor i mig i kraft af, at jeg følte, jeg var blevet givet

endnu en chance for at forfølge mit instinkt på markedet, fortæller Flemming Kozok.

Instinktet havde Flemming dybest set aldrig tvivlet på. Erfaringen med markedet og handlerne havde givet ham en idé, som skulle vise sig at blive starten på en særdeles succesfuld daytrading karriere. Der måtte være muligheder i de små udsving i aktiekurserne, og en aggressiv eksekvering af strategien betød, at indsatsen blev mangedoblet hurtigt.

Den dag i dag, er det stadig den gamle strategi fra år 2000, der gæl-

# En bæredygtig daytrader

For stud.merc. Flemming Kozok, der er Danmarks formentlig mest succesfulde daytrader  
Men det startede dengang da sæbebobler og madrester fløj om ørene på





*Hvordan er markedet i dag? Bull Market eller Bear Market? For en day trader som Flemming Kozok kan det være dagens vigtigste spørgsmål.*

# der under uddannelse

*suksessfulde daytrader, er millionerne rullet ind og ud af kontoen. På ham, da han som opvasker sparede sammen til sin første investering*

der, men den er naturligvis blevet justeret og forbedret hen af vejen.

## Op og nedture

Siden det hele startede for omkring ni år siden, har Flemming Kozok tjent ikke mindre end 34 millioner, hvoraf handelsomkostningerne dog har spist de 16. Før omkostninger svarer det til omkring en 1.000-dobling af selve kapitalen efter omkostninger, og det burde imponere selv den mest kyniske investeringsrådgiver.

De fine resultater dækker dog over nogle gevaldige udsving, sær-

ligt i starten af karrieren, hvor strategien stadig manglede finpudsning.

- Det største beløb, jeg har tjent på en enkelt dag, er 620.000 kr.. Det var resultatet af omkring 560 handler. Men jeg har også været ude for at tabe 540.000, og den slags tab kan godt slide på sindet, siger Flemming Kozok.

Netop de store tab kan være svære at kapere, og i en periode på fem uger har Flemming Kozok en gang været ude for at tabe ikke mindre end 4.300.000 kr.. Det kan være svært at forestille sig, hvad der skal

til for at rejse sig efter sådan et tab, men det er let at forestille sig, at det er hårdt psykisk.

## Slidsom selvpleje

Daytraderne får rigtig mange tæsk, men kan kun støtte op om sig selv. Det er psykisk opslidende i længden, og de gode perioder bygger ikke selvtillid for Flemming Kozok i samme omfang som de dårlige river ned.

- Min personlige opfattelse af indtægter er tvægget. Jeg har aldrig oplevet det store rush, som jeg fore-

stiller mig at ludomaner føler når de spiller, fortæller han.

Skyggesiden ligger i, at han føler en smerte, når tingene går galt. Det skaber over tid en følelsesmæssig ubalance, som i perioder er mærkbar at gå rundt med.

Hidtil har jeg dog altid kunnet rejse mig igen og igen undervejs i det efterhånden lange forløb, bemærker Flemming.

Som konsekvens har Flemming Kozok aldrig udviklet nogen form for afhængighed af aktiehandel, og ifølge ham selv er den sunde rela-

tion til aktiehandlen grunden til, at han har kunnet levere så konsekvente resultater

Flemming lægger som person meget vægt på vigtigheden af at være positiv. Det handler ikke om 'hvis', men 'når', og der må helst ikke være tvivl om, at det nok skal ende godt. Netop fordi de dårlige perioder bryder meget ned, har finpudsningen af strategien gået ud på at reducere udsvingene, og derfor handles der også meget mere stabilt nu, end der gjorde i starten.

Ironisk nok sætter Flemming meget pris på ro, sikkerhed og tryghed omkring sig. Det kan virke paradoksalt, hans beskæftigelse taget i betragtning, men det hjælper koncentrationen i det risikofyldte arbejde, og resultaterne taler for sig selv. Flemming har fast tjent syv cifre om året de senere år og har gjort det bedre end nogen andre daytrader, som redaktionen hørte om.

## Fokus på uddannelsen

Flemming Kozok er langt fra gammel, men når aktierne i mange tilfælde kun ejes i få sekunder kan selv de mindste udsving i reaktionerne mærkes. Det forhold og det psykiske pres betyder, at Flemming tænker fremad og satser på uddannelsen. Men der er også en dybere årsag.

- Jeg er glad for at være tilbage på CBS efter en pause på syv år. Det er de gode hoveder, der skal løse verdens problemer. Her mener jeg, at CBS gør det rigtige med øget fokus inden for sustainability. Jeg ønsker at være med til at skabe noget inden for et område, hvor hjertet er med, siger Flemming Kozok.

Netop derfor er daytradingen blevet degraderet til en hobby, og det er også en af årsagerne til at den står på en minor i sustainability og forventeligt et speciale, der handler om emnet.



Interesserede kan læse mere om Flemming Kozoks historiske aktivitet [www.spekulant.dk/kozok](http://www.spekulant.dk/kozok).

# Specialisterne i de små sprog forsvinder

De nye erhvervsproglige bacheloruddannelsers indhold har stor indflydelse på kandidatuddannelsernes – og siden på forskningens på ph.d.-niveau. I et forsøg på at komme de studerende og virksomhederne i møde satser de nye uddannelser på en skarpere tværfaglig profil og mere engelsk – på bekostning af specialiseringen i de små sprogområder



FOTO: JØRN ALBERTUS

Studerende skal kunne både specialisere sig i sprog og kombinere med andre kompetencer, mener EOK-studieleder Hanne Erdman Thomsen.

## OVERSÆTTELSESTAB

Af Ulrik Borch  
og Lajka Hollesen

Tolkenes tid er forbi på CBS – i hvert fald hvad daguddannelserne angår. Når BA i International Virksomhedskommunikation (IVK) formentlig indenfor de næste tre-fire år bliver nedlagt, vil Engelsk og Organisationskommunikation (EOK) – hvor engelsk er det eneste sprog der undervises i – være det eneste studium på CBS, hvor det sproglige niveau er tilstrækkeligt højt til, at man kan blive translator på overbygningen. Studiet vil dog ikke udelukkende sigte efter at uddanne lingvister:

- Der er en lille, men vigtig efterspørgsel på arbejdsmarkedet efter medarbejdere med et speciale i sprog. Der er en bredere efterspørgsel efter medarbejdere med sproglige evner sammen med andre kompetencer så som kommunikation eller marketing. For at få volumen nok til at føre et studium igennem til kandidatniveau må vi tilbyde den studerende begge muligheder, fortæller studieleder på

EOK Hanne Erdman Thomsen.

Derfor uddanner EOK bachelorer til at have kompetencer indenfor engelsk som fremmedsprog og organisationskommunikation. Begge dele er efterspurgt blandt de studerende og på arbejdsmarkedet, og kombinationen gør det muligt for de studerende at fokusere yderligere, når de eventuelt vælger at gå videre på overbygningen. På den måde håber man at kunne uddanne de meget efterspurgte translatorer samtidig med, at man tilgodeser efterspørgslen efter sproglige medarbejdere, der også kan andre ting end sprog.

Den anden nye erhvervsproglige bacheloruddannelse på CBS, Interkulturel Markedskommunikation (IMK),

samler ud fra lignende kriterier faglighed og sprog. På IMK skal man vælge et sprog – fransk, tysk, spansk eller engelsk. Men i modsætning til EOK er sproget her mere tænkt som et redskab til understøttelse af arbejdet med marketingsstrategi på det globale marked, end det er en kompetence, der giver grobund for videre forskning.

## De tabte kompetencer

Der er flere grunde til, at efterspørgslen på sproglige kompetencer i de mindre sprog er faldet:

- Hvor danske virksomheder for 10-20 år siden bebrejdede deres egen mangel på kendskab til lokale sprog ved tab af ordrer i lande som Polen og Spanien, så bebrejder de i dag polakkerne og spanierne for manglende engelskkundskaber, siger Hanne Erdman Thomsen.

Institutleder for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, Alex Klinge, påpeger, at en stor andel af virksomhederne i Tyskland, det største marked for dansk eksport, ikke taler engelsk på højt niveau:

- Hvis den danske virksomhed ikke har nogen tysktalende medarbejder i huset, gør det forhandlingsprocessen dyrere og mere besværlig, og ofte bliver kontakten slet ikke knyttet, siger Alex Klinge og henviser til, at virksomhederne glemmer hverdagens realiteter, når de udelukkende fokuserer på det store behov for sprogkyndige inden for engelsk.

Direktør for DEA -Danmarks ErhvervsforskningsAkademi, Stina Vrang Elias mener i den sammenhæng ikke, at der er klarhed nok om, hvad de sproglige kompetencer betyder for erhvervslivet:

- Det bør undersøges, hvad det betyder – også økonomisk – for danske virksomheder og for Danmark at have sprog og sprogkvalitet med som en aktiv komponent i virksomhedernes kompetenceportefølje, mener Stina Vrang Elias.

Gyde Hansen, professor dr.ling.merc. i tysk og oversættelse på CBS, stiller spørgsmålstegn til udviklingen ud fra en samfundsmæssig vinkel:

- I store sprogområder som for eksempel det tyske og det

spanske er der ikke nogen grund til, at alt skal oversættes til engelsk. Derfor er konsekvensen ved at fravælge undervisning på højeste niveau og forskning i de mindre sprogområder, at danske virksom-

heder slet ikke eller alt for sent får adgang til en stor mængde af ny viden, siger Gyde Hansen.

## Kundestyret udvikling

Translatørfagets slanke profil vedligeholdes i og med, at der udelukkende uddannes translatorer i engelsk. Det sproglige niveau på IMK er nemlig ikke højt nok til, at de studerende vil kunne uddanne sig til specialister på sprogområdet. Dermed er første skridt til uddannelse af erhvervsproglige kandidater i de mindre sprog – fransk, tysk og spansk – skåret fra. Det samme gælder bindeleddet til ph.d.-uddannelsen, som er primus motor for forskningsindsatsen.

- Nu har vi været tvunget til at nedlægge den her mulighed, til trods for at vi besidder kompetencerne til at bedrive forskning inden for oversættelse og lingvistik på interna-

tionalt højeste niveau. Den uheldige udvikling bundet simpelthen i kravet om økonomisk bæredygtighed. Men hvis de mindre sprog ikke inden længe genoptages på højt niveau, har vi måske inden for ti år mistet den interne viden til at kunne løfte opgaven – og så bliver det ikke engang muligt at lave den type uddannelse, siger Alex Klinge.

**“Det bør undersøges, hvad det betyder – også økonomisk – for danske virksomheder og for Danmark at have sprog og sprogkvalitet med som en aktiv komponent i virksomhedernes kompetenceportefølje.”**

**Stina Vrang Elias**  
direktør for Danmarks  
ErhvervsforskningsAkademi

Kravet om økonomisk bæredygtighed har tvunget de erhvervsproglige uddannelser til at se på, hvilken type erhvervsproglige uddannelser de studerende efterspørger. Resultatet er, at de studerende får mere integrerede uddannelser, der i højere grad tager hensyn de brede

forventninger på arbejdsmarkedet. Omkostningen ved denne udvikling er, at CBS mister sin kilde til specialiseret viden og forskning i de mindre sprogområder en gang for alle.



FOTO: RIE NEUCHS

DEA-direktør Stina Vrang Elias efterlyser klarhed over, hvad de sproglige kompetencer betyder for dansk erhvervsliv.

FOTO: JØRN ALBERTUS



Instituttleder Anette Villemoes, IKK, forklarer, at sproguddannelserne er tilpasset de studerende ønsker, blandt andet i forhold til mulige karrierevalg efter uddannelsen.

# Sproguddannelser tilpasset aftagernes krav

*Reducér kompleksiteten og tænk på tværs. Sådan lød uddannelsesdekan Jan Molins anbefalinger til omstruktureringen af de sproglige uddannelser på CBS. De mange kombinationsmuligheder på bachelordelen erstattes nu af en tredelt søjlestruktur bestående af respektive kernefagligheder inden for sprog, kommunikation og områdestudier*

## SPROG PÅ TVÆRS

Af Lajka Hollesen og Ulrik Borch

På CBS faldt muren i 2005. Det skete med nedlæggelsen af de to fakulteter, og muren var den, der hidtil havde markeret en skarp adskillelse mellem CBS' erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige uddannelser. Nedlæggelsen – eller samlingen – af de to fakulteter banede vej for en enkelt, centraliseret struktur, hvor fakulteterne blev erstattet af 14 institutter rangerende på lige fod lige under direktionen.

Det har haft stor betydning for udviklingen i sproguddannelsernes faglige opbygning. De er siden gået fra en opdelt struktur med fremmedsproglig dominans i forhold til profilfaget over til den nuværende fagstruktur, hvor profilfaget har den største vægtning på sprogfagernes bekostning. Samtidig har man søgt at gøre sammenhængen mellem de to fagområder tydeligere.

Omstruktureringen havde sit udspring i et åbent møde mellem uddannelsesdekan Jan Molin og CBS' erhvervsproglige forskere og undervisere i juni 2007. Her gjorde uddannelsesdekanen det klart, at CBS' ledelse ønskede en radikalt

ændret uddannelsesstruktur på de erhvervsproglige uddannelser, så de blev tænkt sammen med CBS' erhvervsøkonomiske uddannelser og gjort mere rentable at udbyde og drive.

### De studerendes ønsker

Grundstenen for den uddannelsesmæssige strukturændring af CBS' erhvervsproglige uddannelser, der nu er ved at være realiseret, blev lagt under et efterfølgende internat for de erhvervsproglige forskere og undervisere i august måned 2007. Her accepterede og efterkom man direktionens ønske om at nedprioritere uddannelsen af specialister i de mindre sprog samt at slippe den traditionelle idé for sproguddannelserne, hvor sprog og faglighed var uafhængige af hinanden. I stedet fokuserede man på at integrere fagene og sikre, at de studerende lærer sprog i en praksisnær sammenhæng, som de klart kan se nytteværdien af. Sådan ville man gøre CBS' sproguddannelser mere bæredygtige.

Alex Klinge, instituttleder for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi, og Anette Villemoes, instituttleder for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier, har fulgt den fortløbende omstrukturering

af de sproglige uddannelser tæt. Skulle uddannelserne gøres mere rentable at udbyde og drive, måtte søgningen og fastholdelsen af studerende i højsædet. Derfor bygger omstruktureringen i høj grad på de studerendes erklærede ønsker til karrieren efter endt uddannelse.

- De studerende vil gerne have mulighed for at udvikle sig og tænke kreativt inden for nogle rammer, som de selv sætter. De traditionelle sproguddannelser førte ikke nødvendigvis til denne udviklingsmulighed – det er for eksempel svært at blive direktør eller lignende i tysk, da man som regel bliver låst fast i at skulle reproducere andres meninger, forklarer Anette Villemoes og bliver suppleret af Alex Klinge:

- Vi har indtryk af, at de studerende er mere forelskede i profilfaget end fremmedsproget. Derfor har vi valgt at satse på denne faglighed, men sammentænkt den på kryds og tværs med sprogene.

### Aftagernes udtalte behov

Under udarbejdelsen af de nye sproguddannelser har der været interne og eksterne interessenter involveret. DI (Dansk Industri) er kommet med deres bidrag i form af rapporten 'Mere end sprog', hvor det blandt andet konkluderes, at

virksomhederne efterspørger dobbeltkompetencer – som for eksempel ingeniøren, der taler flydende tysk, eller markedsanalytikeren, der kan kinesisk. Seks ud af ti virksomheder vedkendte sig et moderat eller stort behov for medarbejdere med en kombinationsuddannelse, så som erhvervsøkonomi og sprog, mens fire ud af ti virksomheder oplevede et stort behov for medarbejdere, der primært har andre kvalifikationer, men samtidig taler et fremmedsprog på højt niveau.

Administrerende direktør for DEA, Danmarks ErhvervsforskningsAkademi, Stina Vrang Elias, understreger dette behov hos virksomhederne:

- Jeg mener, at der er behov for for det første; mange flere personer med almene sprogkompetencer på flere sprog. For det andet; mange

flere personer med tværfaglige kompetencer, der inkluderer et

**De studerende vil gerne have mulighed for at udvikle sig og tænke kreativt inden for nogle rammer, som de selv sætter. De traditionelle sproguddannelser førte ikke nødvendigvis til denne udviklingsmulighed – det er for eksempel svært at blive direktør eller lignende i tysk, da man som regel bliver låst fast i at skulle reproducere andres meninger.**

**Anette Villemoes**  
instituttleder for  
Internationale Kultur- og  
Kommunikationsstudier

forholdsvis indgående kendskab til sprog. Og for det tredje; nogle flere personer med dyb ekspertise inden for sprog og kultur. Det skal uddannelserne gerne afspejle, siger DEA-direktøren. Stina Vrang Elias er tilfreds med, at de nye bacheloruddannelser Engelsk og Organisationskommunikation og Interkulturel Markedskommunikation fokuserer på tværfaglige kompetencer, der er direkte anvendelige for erhvervslivet, og peger på behovet for i fremtiden at kunne arbejde på moderne medieplatforme baseret på digitalt tv og radio, bredbånd og 3G telefoni – teknologier der ikke bare er lækre at se på, men som vil forandre markedsføring og kommunikation.



# Nye sprogtoner over markedspladsen

Den nye bachelor i Interkulturel Markedskommunikation skal imødeses efterspørgslen efter nye tværfaglige kompetencer på arbejdsmarkedet. Så hvordan læres sprog bedst i kombination med andre fagområder – med global marketing i højsædet

## GLOBALE BUDSKABER

Af Lajka Hollesen

Den globale markedsplads stiller krav til nye kompetencer. Dem skal den forholdsvis nye bachelor i Interkulturel Markedskommunikation (IMK) levere. Som IMK-uddannet skal man kunne tænke interkulturel kommunikation ind i en samlet strategisk marketingplan, der er baseret på grundige analyser af virksomhedens interne forhold og ressourcer, makroverden, branche, interessenter, konkurrenter og marked. Sådan præsenteres kompetenceprofilen for den nye bachelor i Interkulturel Markedskommunikation på studiets hjemmeside.

Mere konkret skal den studerende opnå kommunikative kompetencer på tværs af grænser, som er sproglige, organisatoriske, markedsrelaterede og brancherelaterede. Der bliver desuden arbejdet med webkommunikation på dansk og på fremmedsproget, tilpasset til et internationalt publikum og til virksomhedens markedsføring.

Op så er der fokus på sprog – forstået som mundtlig kommunikation på dansk og på fremmedsproget, for eksempel forhandlinger og præsentationer på tværs af kulturer,

retorik, og juridisk sprog (på fremmedsproget) inden for områder, der er relaterede til markedsføringsområdet, så som købekontrakter og agenturaftaler.

### Markedsprog på tværs

Ifølge IMK-studieleder Sine Nørholm Just er grundlaget for uddannelsen en markant studenterøgning og stor efterspørgsel fra erhvervslivet på begge de tidligere kommunikations- og marketingsprofiler inden for International Virksomhedskommunikation.

- Begge uddannelser var populære, men det var også svært at skille dem ad; De studerende sagde, at det var lidt tilfældigt, om de kom til at læse den ene eller den anden, og de gik ud og fik jobs på kryds og på tværs af fagområderne, forklarer Sine Nørholm Just.

IMK differentierer sig ved en unik kombination af markedskommunikation, marketing og kultur; dansk/fremmedsprog med fokus på at omsætte strategi til praksis. Sine Kondrup er en af de nye studerende på IMK, der som én af de første oplever den nye tværfaglige tilgang til undervisningen:

- Jeg synes at CBS har formået at få fagene til at spille optimalt sammen. Det er virkelig interessant og en 'ah-ha-oplevelse', når man begynder at kunne bruge for eksempel nogle teorier og metoder

fra marketing til at analysere en kommunikativ handling i spansk, eller kultur og kommunikation, fortæller Stine Kondrup og tilføjer:

- Eftersom det er et helt nyt opstartet studie, er der nogle ting der skal evalueres på og rettes op på. Der har for eksempel været stor fortvivelse omkring det forventede sprogniveau, og et par stykker vælger at skifte til engelsk-linjen, da det virker mere overskueligt og sprogmæssigt mere brugbart. Der kan hurtig opstå niveauforskelle, når man har et fremmedsprog, da nogle har erfaringer fra udlandet og andre 'kun' fra gymnasiet eller handelsskole.

### Fremmedsproglig skepsis

I IMK's akkrediteringsrapport blev der indledningsvist givet udtryk for skepsis om, hvorvidt de 30 ECTS, der fremgår som sprogundervisning på IMK, var nok til at opfylde det overordnede formål på det fremmedsproglige område. Den skepsis blev under den efterfølgende akkrediteringsproces manet i jorden, idet dette mål blev specificeret yderligere i CBS' høringsvar:

"Det er ikke ambitionen, at bachelorer i IMK helt på egen hånd skal kunne 'udfærdige markedsføringsmateriale' på fransk, spansk eller tysk, men de kan indgå kvalificeret i et team med virksomhedens salgsfolk, reklamebureauer,

translatører og samarbejdspartnere på det pågældende sprogområde."

Derudover blev det fremhævet, at der er andre elementer i uddannelsen, der træner og udvikler de studerendes fremmedsproglige kompetencer. Heriblandt nævnes muligheden for udveksling på femte semester og det forhold, at fremmedsprogundervisningen er tæt integreret med de øvrige fag inden for juridiske forhold og kultur, erhvervs- og samfundsforhold. endelig fokuserer sprogundervisningen på at tale, læse og skrive på fremmedsproget.

### Bredere markedshorisonter

Den ovenstående tilgang skal sammen med det tværfaglige aspekt øge den studerendes færdighedsmæssige udbytte holdt op imod den traditionelle og mere teoretisk orienterede sprogundervisning. Den var det så også netop det erklærede formål at gøre op med under bachelorens udvikling – de studerende skulle have adgang til andet

og mere efter end bacheloruddannelse.

- En fordel ved bredden i tværfagligheden på IMK er, at der bliver adgang til en

**Jeg synes at CBS har formået at få fagene til at spille optimalt sammen. Det er virkelig interessant og en 'ah-ha-oplevelse', når man begynder at kunne bruge for eksempel nogle teorier og metoder fra marketing til at analysere en kommunikativ handling i spansk, eller kultur og kommunikation.**

Stine Kondrup  
studerende på IMK

række relevante overbygninger via forskellige bindinger på valgfagsblokken, forklarer Sine Nørholm Just og

uddyber: - Tanken har hidtil været, at de studerende skulle have den brede tværfaglighed på BA'en for derefter at specialisere sig inden for et af fagområderne

på overbygningen. Men man kan også se Interkulturel Markedskommunikation som en ny faglighed, der kræver sin egen overbygning. Derfor er det endnu ikke afklaret, om der kommer en helt ny overbygning, og om det i så fald bliver endnu en specialiseringsmulighed – for eksempel inden for PR, eller om det bliver en overbygning på hele uddannelsen.

# Med fokus på engelsk som koncernsprog

På den forholdsvis nye erhvervsproglige bachelor i Engelsk og Organisationskommunikation lærer den studerende at kombinere et højt sprogligt niveau med en faglighed i organisationskommunikation og interkulturel forståelse

## KONCERNSPROG

Af Ulrik Borch

Der er ikke længere noget valg mellem forskellige sprog – sproget er engelsk. Det er en væsentlig pointe i den nye uddannelse, BA i Engelsk og Organisationskommunikation (EOK). Engelsk bliver i stadig stigende grad benyttet som koncernsprog, og det giver nye udfordringer for kommunikationen i danske virksomheder. Disse udfordringer udrustes EOK-studerende til at håndtere.

På den snart forhenværende BA i International Virksomhedskommunikation (IVK) skulle man skræddersy sin uddannelse ved at vælge et sprog og et kernefag. På Engelsk og Organisationskommunikation (EOK) er sproget og fagligheden, som er videreudviklet fra de oprindelige fag på IVK, integreret i selve studieforløbet. Det gør ifølge studieleder Hanne Erdman Thomsen, at det bliver muligt at lave et koordineret studieforløb.

- På IVK, hvor hver af de studerende skulle vælge et sprog

og et andet fagområde, kunne de studerende sidde med hver deres fagkombination i forskellige sammenhænge. På EOK har alle studerende været igennem det samme forløb, og derfor kan kurserne i langt højere grad integreres. Vi har faktisk allerede fået positive tilbagemeldinger fra mentorer og holdrepræsentanter om netop den udvikling, fortæller Hanne Erdman Thomsen.

### Business lingua franca

Det gennemgående tema for EOK er store og mellemstore virksomheders og organisationers interne og eksterne kommunikation på tværs af landegrænser. Udgangspunktet er den stigende brug af engelsk som lingua franca, eller 'corporate language' i internationale virksomheder og organisationer.

- Hvad sker der, når forskellige nationaliteter skal arbejde sammen på et sprog, som mange af dem ikke taler som modersmål? spørger institutleder for Sprogstudier og Vidensteknologi, Alex Klinge, retorisk og peger på et tab af sproglig korrekthed, sproglige referencerammer, kulturelle forskelle i kommunikationen med mere, der tilsammen

skaber det krydsfelt, som de studerende på EOK lærer at adressere.

På det faglige felt, kommunikation, har EOK – i modsætning til Interkulturel Markedskommunikation (IMK) – fravalgt markedskommunikation. I stedet ligger fokus på organisationskommunikation, det vil sige den interne kommunikation i en organisation, og forbindelsen til stakeholders – begge dele i en international kontekst. Den studerende får også et indblik i virksomheders økonomiske forhold og i projektledelse, som gør ham eller hende i stand til at lede kommunikationen i en virksomhed.

### Indhold og udsyn

Det er meningen, at de studerende skal udvikle kompetencer i at kommunikere på dansk og engelsk, både skriftligt og mundtligt i både traditionelle og i elektroniske medier. Samtidig skal den studerende lære at genkende kulturelle forskelle og tilpasse sin kommunikation derefter.

For så vidt angår organisationskommunikation tilegner de studerende sig viden om organisationers opbygning og kompetencer inden

for, hvordan organisationens struktur og personalemæssige sammensætning kan anvendes til at optimere såvel intern som ekstern kommunikation. Ud over de rene sprogfag spiller engelsk sammen med organisationskommunikation gennem emner som formulering og implementering af sprogpolitik og kvalitetssikring af interkulturel kommunikation. De studerende kan derudover give feedback på andres kommunikative produkter på dansk og engelsk og benytte vidensteknologi til optimering af det sproglige arbejde.

Alle valgfag er lagt på femte semester for at give de studerende bedre muligheder for at tage på udveksling – noget der førhen har været lidt af en akilleshæl for CBS' erhvervsproglige uddannelser. På

den måde fremmer man et af delmålene med uddannelsen, nemlig interkulturel forståelse.

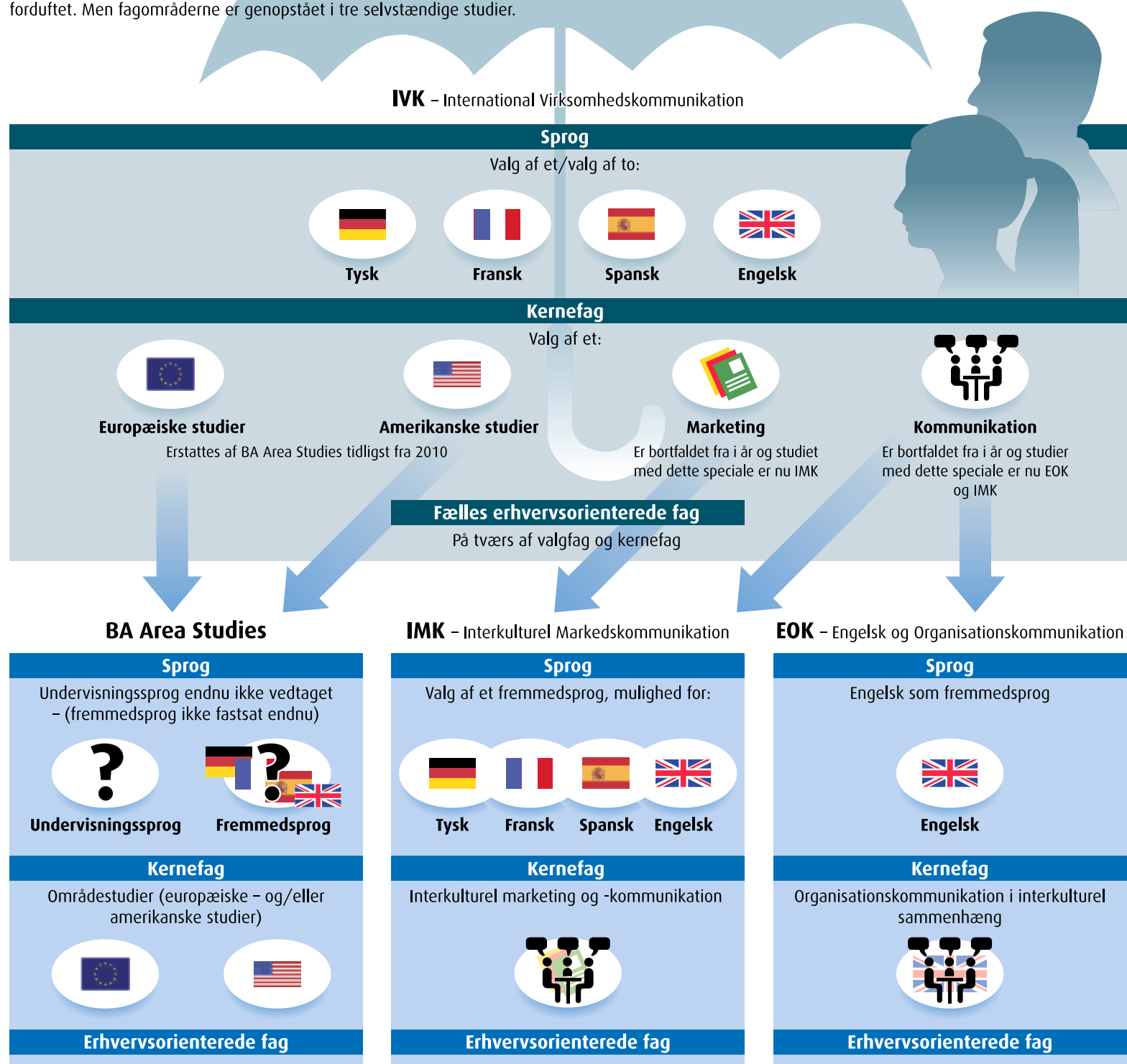
Det er endnu uklart, hvilke af de relaterede valgfag CBS' øvrige studerende kan få gavn af. De første EOK-studerende skal have deres første valgfag i efterårssemesteret 2011, så det er ikke noget, som studieledelsen har helt på plads endnu. Men det er sandsynligt, at der vil blive udbudt fag, der kan forbedre de erhvervsøkonomistuderendes sproglige kompetencer.

På overbygningen kan den studerende vælge at specialisere sig i sprog, i kommunikation eller noget tredje – i studiebeskrivelsen fremhæves cand.ling.merc. og cand.soc. som de oplagte overbygningsuddannelser.



## Farvel til IVK

De erhvervsproglige studier på CBS er i gang med en større omstrukturering. Den oprindelige kombinationsuddannelse IVK var en paraply for fire forskellige fagområder og alle sprogstudier. Nu er IVK under udfasning og fagområderne marketing og kommunikation er allerede overgået til de nye studier EOK og IMK. Når BA Area Studies har første optag (tidligst 2010) mister IVK sine sidste fagområder, nemlig amerikanske og europæiske studier, og så er paraplyen forduftet. Men fagområderne er genopstået i tre selvstændige studier.



# Områdestudiet stiller skarpt på videndeling

*BA i International Virksomhedskommunikation nedlægges til fordel for en BA i Area Studies, hvor Europæiske eller Amerikanske Studier kan kombineres med et fremmedsprog. Dette indebærer dog kun, at der undervises på sproget, ikke i sproget*

### INTERKULTURSKIFTE

Af Lajka Hollesen  
Grafik: René Lyngge

De "små" sprog – fransk, tysk og spansk – lever videre på CBS. Men undervisningen lægges nu om, så den bliver mere anvendelsesorienteret og funktionsorienteret. Det sker nu på den ene nye BA-uddannelse, BA i Interkulturel Markedskommunikation, og det er planen, at samme manøvre skal gøres på den nye bacheloruddannelse i Area Studies, der er under planlægning.

Her skal de studerende kunne vælge at få noget af 'Area'-

indholdet formidlet på et af de mindre sprog. I den undervisning vil der indgå støtte til udvikling af sproglige færdigheder, men anvendelse og integration vil være i højsædet.

Europæiske eller Amerikanske Studier kombineret med et fremmedsprog er den sidste i rækken af de erhvervsproglige bacheloruddannelser, der skal undergå en omstrukturering med henblik på at blive gjort mere bæredygtige som uddannelse betragtet.

Man forventer at få den nye bacheloruddannelse i Area Studies akkrediteret i sommeren 2010, så den er klar til opstart i 2011. Da uddannelsen stadig er på tegnebordet, kan der endnu ikke siges noget

håndfast om det konkrete indhold.

### Interkulturel vidensdeling

CBS OBSERVER har spurgt prodekan for uddannelser på CBS, Sven Bislev om de foreløbige tanker og idéer om den nye bacheloruddannelse i Area Studies.

- For det første er det vigtigt at arbejde ud fra et begreb hentet fra virksomhedsstudier i bred tværfaglig forstand. Vi har lagt ud med et overbegreb inden for 'Global Studies and Knowledge Management', som vi er færd med at videreudvikle, fortæller Sven Bislev.

Knowledge management er et fagområde, der har til formål at styre og facilitere viden i virksom-

heden ved systematisk at opsamle, dele og dermed fastholde virksomhedens akkumulerede viden. Denne vidensstyring skulle i den europæiske eller amerikanske kontekst så omhandle interkulturelle forskelle i måder at håndtere viden på – og rent organisatorisk, hvordan denne viden forbinder teknisk forskning og erhvervslivet med universiteter og højere læreanstalter.

- Med interkulturalitet i fokus vil uddannelsen udelukkende foregå på engelsk, men vi bibeholder muligheden for at kombinere områdestudiet med fransk, spansk eller tysk, tilføjer Sven Bislev.

### Sprog som rent værktøj

Sprogundervisningen kommer imid-

lertid til at foregå på, og ikke i de valgte fremmedsprog. Det vil sige at man, ligesom på BA i Interkulturel Markedskommunikation, går væk fra at gå i dybden med grammatik og i stedet inddrager en ny tværfaglig tilgang til sproget.

Med denne indgangsvinkel kommer BA Area Studies til at læne sig en del op ad BSc in Business Language and Culture (BLC), og man har da også forventninger om, at den overbygning, der skal tilbydes de færdiguddannede bachelorer, muligvis vil kunne være en version af BLC-overbygningsuddannelsen cand. merc.int.

# Hvordan kan undervisningen på CBS gøres bedre

*Bedre lærebøger og undervisningsmaterialer samt øget fokus på udvikling af de eksterne læreres faglige kompetencer*

## KRONIK

Af ekstern lektor Steen Ehlers,  
Center of Market Economics

Septemberudgaven af OBSERVER indeholdt et tiltrædelsesinterview med vores nye rektor. På baggrund af det vil jeg i det følgende give mit bud på, hvordan undervisningskvaliteten kan udvikles på CBS. Det kræver efter min mening især en indsats på tre områder, der i øjeblikket er underprioriterede. De tre områder er lærebøger, undervisningsmaterialer og faglig udvikling af det eksterne lærerkorps.

Så hvordan får vi bedre lærebøger? Jan Molin udgav i sin egenskab af dekan for uddannelse i samarbejde med Nete Lerdahl Søgaard i maj 2007 en målbeskrivelse for kandidatafhandlinger. Blandt de krav, der her blev opstillet, var blandt andet følgende tre helt centrale (mine forkortede formuleringer):

- Valg og fravalg af teori, metode og empiri skal diskuteres og begrundes, og der skal reflekteres kritisk overfor valgene
- Præmisserne, som teorierne bygger på, skal diskuteres
- Overvejelser om, hvordan de præsenterede resultater adskiller sig fra/ligner andres, skal diskuteres

Disse krav til en kandidatafhandling er efter min mening særdeles fornuftige. Problemet i forhold til lærebøgerne er imidlertid, at stort set ingen lærebøger opfylder disse krav, og i forhold til, da jeg selv læste i 70'erne, er det faktisk blevet værre. Det er på mange måder urimeligt, at vi stiller krav til kandidatafhandlinger, som ikke opfyldes af vore lærebøger.

Det er klart, at en stor del af problemet kan henføres til de internationale lærebogsforlag, der primært sætter på grundbøger, der kan produceres i store oplag. Men CBS kunne selv gøre en hel del, og nogen skal jo starte.

For det første kunne det være et

centralt krav, at alle forskere som en del af deres forskningsforpligtigelse skulle deltage i lærebogsudvikling, og at de lærebøger, de herigennem var med til at udvikle, opfyldte ovenstående kriterier. Derudover kunne man instruere alle fagansvarlige om, at de skulle prioritere valg af sådanne bøger, når det var muligt, og at dette krav var vigtigere end nyhedskriteriet, som jeg i dag oplever, at studienævnene lægger større vægt på. Endelig skulle forlagene naturligvis orienteres om, at CBS havde instrueret sine fagansvarlige heri – og CBS er trods alt så vigtig for forlagene, at vi jævnligt får besøg af deres konsulenter.

Hvordan får vi så bedre undervisningsmaterialer? I dag følger der en hjemmeside med materialer, herunder PowerPoint slides, med mange lærebøger – hvilket selvfølgelig er en hjælp for lærerne. Problemet er blot, at langt hovedparten af slidesættene består af en lang række slides med den ene bulletpoint-liste efter den anden. Det er en god 'krykke' for underviseren, men rigtig dårlig pædagogik. Der er mange lærere, der supplerer med egne plancher i langt højere kvalitet, men det er fuldstændig op til den enkeltes initiativ og evner. Skolen understøtter ikke dette på nogen måde.

Her kunne skolen gøre rigtig meget. Jeg har umiddelbart følgende forslag:

- Standardskabeloner i CBS-design, således at skolens brand blev markedsført af alle undervisere, men de skal være gennemtænkte, fx skal det være overvejet, hvor kildeangivelse skal stå på en slide, hvor underviserens navn skal stå, slidedesignet må ikke tage magten fra det sliden skal vise osv. Det er vigtigt, at de kommer til at virke som en hjælp til at udarbejde en god præsentation – ikke et diktat, der gør det mere besværligt.
- Oprettelse af et slidebibliotek – masser af modeller går jo igen fra fag til fag og fra årgang til årgang. Jeg er sikker på, at rigtig mange lærere ville være villige

til at donere egne slides, hvis de derved fik adgang til selv at trække på et sådant bibliotek – men det kræver selvfølgelig nogle kræfter at organisere det.

- Oprettelse af et billede og -grafikarkiv til brug for de lærere, der udvikler egne slides – hvorfor kan CBS' bibliotek kun udlåne bøger, data og artikler, men ikke billeder? Og gode billeder er mindst lige så dyre at anskaffe som bøger og data.

Adgang til softwareværktøjer til præsentationsudarbejdelse. Her tænker jeg især på værktøjer til præsentation af driftsøkonomiske data herunder også animerede præsentationer. Hvis værktøjerne ikke ligger på lærernes egne maskiner, men kun kunne bruges af et begrænset antal personer ad gangen, så behøvedes udgiften til sådanne værktøjer næppe være uoverkommelig. Hvis nogen ønsker at se, hvor langt det i dag er muligt at komme med animeret grafisk præsentation af kvantitative data, så gå ind på [www.ted.com/talks](http://www.ted.com/talks) og se Hans Roslings præsentation. Det burde være CBS' ambition, at vi som undervisere kunne præsentere slides i denne kvalitet – i hvert fald en gang imellem.

Alt i alt ville de lærere, der ønskede det, kunne udarbejde langt bedre og mere professionelt undervisningsmateriale, hvilket også ville bidrage til at styrke skolens brand.

Hvordan kunne den faglige udvikling siden understøttes af de eksterne lærere? Størstedelen af undervisningen på skolen foretages i dag af eksterne lærerkræfter. Alligevel er de helt fraværende skolens strategiplaner, og vores nye rektor nævnte ikke de eksterne lærere med ét ord i sit tiltrædelsesinterview. Men det er indlysende, at når størstedelen af undervisningen foretages af eksterne lærere, så kan undervisningskvaliteten ikke udvikles, uden at de inddrages i processen.

Jeg vil understrege, at jeg godt ved, at de enkelte institutter og centre hver for sig gør noget, men

det understøttes og koordineres på ingen måde fra centralt hold. Et af de største problemer i den forbindelse er formentlig, at de eksterne lærere ikke har noget organ, hvorigennem de er repræsenteret overfor skolen. Og den centrale ledelse kan af naturlige årsager ikke kommunikere med hver enkelt.

Da de eksterne lærere imidlertid har deres hovedengagement et andet sted, så kan man ikke forvente, at et initiativ til en sådan organisering skal komme herfra. Derfor burde skolen overveje et initiativ i den retning. Hvis skolens ledelse tager initiativ hertil, løber de oven i købet åbne døre ind. Motivet hos langt de fleste eksterne lærere til at undervise på CBS er faktisk egen faglig udvikling.

De eneste initiativer, som CBS i dag fra centralt hold tager i forhold til de eksterne lærere, er den pædagogiske serviceenheds kurser... i pædagogik. Det er ikke uvæsentligt, men det er især den faglige udvikling på deres eget fagområde, de eksterne lærere efterspørger, og her tilbyder CBS intet, der er centralt understøttet.

Ting man kunne gøre – ud over etablering af en organisatorisk enhed med ansvaret for eksterne lærere – var for eksempel:

Systematisk markedsføring af forelæsninger, hvor den nyeste viden blev præsenteret – det kan for eksempel være nogle af de tiltrædelsesforelæsninger, som udenlandske forskere og professorer holder. Her er tale om et meget billigt tiltag, da det kun drejer sig om at udsende en elektronisk invitation til et arrangement, der i forvejen afholdes.

Etablering af netværks- eller fremmødefora, hvor forskerne i en forholdsvis uformel form kunne præsentere de forskningsprojekter, de arbejder med, og hvor man også kunne diskutere, hvordan resultaterne fra disse projekter kunne finde vej ind i undervisningen. Men man skal huske, at gennemførelsen af sådanne tiltag kræver, at de eksterne lærere både får et fagligt udbytte med hjem og reel mulighed for at få indflydelse på undervisningens tilrettelæggelse – en envejs dialog vil

gøre initiativet meningsløst.

Etablering af et organ beregnet specifikt for undervisere (både interne og eksterne) på CBS i form af eksempelvis en intranetplatform og/eller et nyhedsbrev, hvor fokus var skolens undervisning, således at man som ekstern underviser havde en mulighed for at følge med i, hvad der sker. Og ikke mindst en mulighed for at påvirke, hvad der sker indenfor undervisningen, hvis man oplever uhensigtsmæssigheder eller har gode idéer.

Omkring forholdet til de eksterne lærere nævnte jeg, at nogle af institutterne og centrene allerede i dag gør noget, og et muligt startpunkt for idéudvikling til, hvad der bør understøttes fra centralt hold, kunne være en undersøgelse af, hvilke tiltag der allerede i dag fungerer lokalt forskellige steder på skolen, men som ikke – på trods af gode erfaringer – er blevet implementeret andre steder på skolen.

Jeg er klar over, at nogle af disse forslag koster penge, og at nogle vil først vise deres virkning efter flere år. Der kan og skal bestemte også tænkes i andre idéer end dem, jeg har foreslået ovenfor. Men uden en opprioritering af ovennævnte hovedområder, vil kvaliteten ikke kunne forbedres.



# Internationale studerende – en overset talentreserve

## DEBAT

Af direktør Marianne Hansen, Workindenmark EAST, og adm. direktør Stina Vrang Elias, FBE/FUHU

Ved første øjekast ser det rigtig godt ud. Med mere end 15.000 internationale studerende er Danmark for alvor kommet på det globale landkort, når det handler om at vælge uddannelse. I løbet af 10 år har vi mere end tredoblet antallet af internationale studerende. Vi har også tiltrukket de rigtige studerende inden for teknik, naturvidenskab, sundhed og økonomi.

Det er en positiv udvikling. For uanset det aktuelle dyk i beskæftigelsen så mangler Danmark højt kvalificeret arbejdskraft – både i

dag og i de kommende år.

Men ser man nøjere efter, er det mindre opmuntrende. En analyse, som FBE – Forum for Business Education har gennemført for Beskæftigelsesministeriet, viser, at vi har svært ved at holde på de internationale studerende. Kun 27 procent af dem er i Danmark to år efter afsluttet uddannelse. Langt de fleste forlader altså Danmark, uden at vi har udnyttet denne internationale talentreserve.

Der er mange bud på en forklaring. Nogle taler om skatten, sproget

og skyerne – andre om danskernes lukkethed. En pilotundersøgelse fra FBE og CIRIUS viser, at mere end 70 procent af de internationale studerende, der læser i Danmark, faktisk gerne ville blive, hvis de kunne finde et job efter endt uddannelse. En langt mere nærliggende forklaring er derfor, at de mangler kontakt til danske virksomheder.

I Danmark er studierelevante arbejde under uddannelsen nærmest en betingelse for senere at få et job. Det gælder uanset om man er dansk eller international studerende – måske endda i særlig grad, hvis man kommer udefra. Og i analysen af de internationale studerende dokumenteres det meget klart: Af dem, som ikke havde succes med at få et studiejob, forlod

cirka 75 procent Danmark efter endt uddannelse, mens det samme tal kun er 56 procent for dem, der havde job under studiet.

Internationale studerende kan være en økonomisk gevinst for dansk erhvervsliv. De kan bygge bro til udenlandske markeder og styrke virksomheders mangfoldighed og globale indsigt. Nøglen til at få hævet andelen af internationale studerende, der bliver i Danmark efter endt uddannelse, er at forbedre deres jobmuligheder, mens de læser.

Vi skal have redskaber i spil, som giver danske virksomheder direkte adgang til de internationale talenter. Portalen [www.workindenmark.dk](http://www.workindenmark.dk), der er regeringens initiativ for international rekruttering, går den 16. december i luften med et initia-

tiv, som synliggør cv'er fra internationale studerende over for danske arbejdsgivere.

Det kan naturligvis ikke stå alene. Hvis vi skal vende det kedelige billede, hvor Danmark ikke får fastholdt højt kvalificeret international arbejdskraft, er det nødvendigt, at erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner sammen udtænker kreative løsninger: Kvalificerede talenter skal kobles til virksomheder, der har brug for internationale medarbejdere – især i brancher med mangel på arbejdskraft.

Debatindlægget er tidligere blevet bragt i Jyllands-Posten den 22. november 2009.

# Erhvervsjuridisk mærkedag

En af de første kombinationsuddannelser, HA/CM(jur.) har netop rundet 25

## JURIDISK JUBILÆUM

Af Torkil Bang  
Foto: Jørn Albertus

Der var halvrund fødselsdag på CBS fredag den 13. november, da HA/CM(jur.)-studiet fejrede sine første 25 år. Der var mange rosende ord til fødselaren, men også et par mere knoppe ord. Ikke mindst de alumner, der var indbudt til at holde taler, fyrede et par velmente sandheder af.

Arrangementet startede med velkomst fra institutleder Lynn Roseberry, Juridisk Institut, som hurtigt overlod ordet til uddannelsesdekan Jan Molin. Han konstaterede med henvisning til de mange studerende og yngre dimittender, der var til stede, at gennemsnitsalderen for deltagerne var forbløffende lav i betragtning af, at det var et 25 års jubilæum.

Jan Molin fremhævede at jur.-uddannelserne i 2008 var blandt de første til at blive akkrediteret af ACE Danmark og med et meget fint resultat. Han mente desuden, at det var et klart udtryk for, at man har fået opbygget sin egen stærke faglighed, at man nu kan arbejde sammen med Københavns Universitet om en eliteuddannelse.

### Man tager gerne en mere

Studieleder på HA/CM(jur.) Christina Tvarnø fulgte op med at fastslå, at der var sket meget på



Studerende og nye dimittender holdt gennemsnitsalderen blandt gæsterne nede.

de 25 år, der er gået, og at det i høj grad er lykkedes at skabe en uddannelse, der er relevant inden for forskning, uddannelse og erhvervslivet.

- Hvis man først har ansat en cand.merc.jur., tager man gerne en mere, er de tilbagemeldinger, jeg får, kunne studielederen fortælle.

Det blev bekræftet af to cand.merc.jur. dimittender fra CBS: Bjørn Sibbern, der blev færdig i 2000 og som er administrerende direktør for OMX København (Københavns Fondsbørs), og Jakob Bundgaard, der blev færdig i 1998, og som både er partner i Deloitte og lektor på CBS.

- Uddannelsen har absolut sin berettigelse på jobmarkedet. Den har i den grad udfyldt et uddannelsesmæssigt tomrum, sagde Bjørn Sibbern blandt andet i sin tale for fødselaren.

Bjørn Sibbern havde dog også nogle ønsker til uddannelsen, blandt andet længere semestre og kortere ferier. Og så synes han, at uddannelsen har lidt for meget fokus på visse juridiske discipliner – uden at komme nærmere ind på hvilke – og for lidt undervisning på engelsk.

### Selvforstærkende effekt

Jakob Bundgaard startede i sin tale med at bemærke, at han var i en dobbeltrolle som både arbejdsgiver og underviser. Han pegede på Bjørn Sibbern, som han selv har læst sammen med, som et af de

mest markante eksempler på cand.merc.jur. kandidaternes indtog i erhvervslivet og mente, at der er en selvforstærkende effekt, når der kommer ledere med en bestemt uddannelse.

- Jeg går selv gerne efter en cand.merc.jur.. Jeg har været med til at ansætte 20. Jeg opfatter dem som mere pragmatisk end den traditionelle cand.jur.. De skal natur-



Jakob Bundgaard var til jubilæum i en dobbeltrolle som partner i Deloitte og lektor på CBS.

ligvis stadig have juraen i orden, men de har nok en større indsigt, når det drejer sig om at finde praktiske løsninger i erhvervslivet, sagde Jakob Bundgaard.

Derudover fremhævede Jakob Bundgaard, at CBS har fået flere og flere undervisere, der selv er uddannede cand.merc.jur., hvor man i starten mest havde jurister uddannet fra Københavns Universitet og Aarhus Universitet. Han mente, at man skulle fortsætte den vej og undgå at hænge i skøtterne på cand.jur. uddannelsen. Blandt andet skal man droppe ønsket om at få advokatbestilling til cand.merc.jur. uddannede.



En af cand.jur.merc.'s fremmeste dimittender er adm. direktør Bjørn Sibbern, OMX København.

## PUBLIKATIONER

**Cheng, Hong og Chan, Kara:** "Advertising and Chinese Society". Copenhagen Business School Press, 1. udgave, 2010, sider, kr. 315,-

**Christoffersen, Jonas:** "Lov om etnisk ligebehandling – med kommentarer". Thomas Reuters, 1. udgave, 2009, sider 128, kr. 419,-

**Dalberg-Larsen, Jørgen:** "Perspektiver på ret og retsvidenskab – Retssociologiske og retsteoretiske artikler". Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 2009, sider 200, kr. 225,-

**De Lichtenberg, Jacob:** "Kropssprogets psykologi – få de højeste karakterer og det bedste job". Frydenlund, 1. udgave, 2009, sider 128, kr. 199,-

**Durst-Andersen, Per og F. Lande, Elsebeth (red.):** "Mentality and Thought – North, South, East and West". Copenhagen Business School Press, 1. udgave, 2010, sider 247, kr. 388,-

**Eriksen, Cecilie:** "Det meningsfulde arbejdsliv". Aarhus Universitetsforlag, 1. udgave, 2009, sider 202, kr. 198,-

**Holm-Larsen, Jytte:** "Håndbog i ejendomshandel og lejeret". Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 2009, sider 412, kr. 850,-

**Hedegaard, Ove & Hedegaard, Michael:** "Strategisk investering og finansiering". Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave, 2009, sider 268, kr. 395,-

**Helth, Poula:** "Lederskab – det personlige lederkab". Samfundslitteratur, 2. udgave, 2009, sider 264, kr. 349,-  
Lundgaard, Stine: "Hvad vil du bruge din fremtid til?". Det Schønbergske Forlag A/S, 1. udgave 2009, sider 136, kr. 199,-

**Schack, Bent:** "Regnskabsanalyse og virksomhedsbedømmelse". Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 4. udgave, 2009, sider 300, kr. 495,-

**Schaumburg-Müller, Henrik og Choung, Pham Hong (red.):** "The New Asian Dragon – Internationalization of Firms in Vietnam". Copenhagen Business School Press, 1. Udgave, 2010, sider 255, kr. 388,-

## SERVICESTOF

### Åbne pladser på Europakollegiet

Europakollegiet i Brügge, Belgien eller Natolin, Warszawa, der er et af de førende uddannelsessteder i europæiske studier (politik, jura eller økonomi med videre) har ledige studiepladser for danske kandidater eller studerende med normalt fire års gennemført studie.

Ansøgningsfristen er den 15. januar 2010. Ansøgningen gælder også danske statsstipendier. Begge steder udbydes undervisning på et højt fagligt niveau om det europæiske samarbejde.

Læs mere på [www.eubev.dk](http://www.eubev.dk) eller Europakollegiets hjemmeside [www.colerope.eu](http://www.colerope.eu).

Henvendelse for brochure: Den Danske Europabevægelse, Bremerholm 6, 1969 København K  
Tlf.: 3314 1141, e-mail: [eubev@eubev.dk](mailto:eubev@eubev.dk)

# CBS OBSERVER

Nr. 9 2009 2. årgang ISSN 1903-4091

Dalgas Have 15 (1V.014), 2000 Frederiksberg

Tlf.: 3815 2778, 3815 2779 eller 3815 2789

Fax: 3815 3964

E-mail: [red.observer@cbs.dk](mailto:red.observer@cbs.dk)

Udgivelsesdato for nr. 1: 3. februar 2010

Deadline til næste nr.: 14. januar 2010

Annonceekspedition

DG Media,  
Gammeltorv 18,  
1457 København K  
Tlf.: 7027 1155

**Redaktion:** Ansvarshavende Bjørn Hyldkrog, redaktionssekretærer Jørn Albertus & Torkil Bang, redaktionsassistent Lajka Hollesen, journalistpraktikant Mikkel Røddik Christensen, VIP-redaktører Christina Tvarnø & Per Durst-Andersen, Studenterredaktør Thomas Edvardsen.

**CBS OBSERVER:** Avisen udgives ni gange årligt og sendes til alle studerende og ansatte på CBS, Handelshøjskolen. Eksterne personer og organisationer kan blive abonnenter ved henvendelse til redaktionen.

**Redaktionel uafhængighed:** CBS OBSERVER er redaktionelt uafhængig af CBS' ledelse og redigeres efter gængse journalistiske kriterier. Avisen kan ikke tages som udtryk for CBS' officielle eller CBS' ledelses synspunkter og prioriteringer.

**Bladudvalg:** VIP-repræsentant og formand: Kurt Jacobsen. Ledergrupperepræsentant: Søren Toft. VIP-repræsentant: TAP-repræsentanter: Stephanie Hadler og Henning Brakner. Studenterrepræsentanter: Nicki Brøchner Nielsen og Henrik Jensen (CBS Students).

**Indlæg til bladet:** Redaktionen modtager efter aftale udefrakommende materiale i elektronisk form. Artikler og debatindlæg må maksimalt udgøre 1 A4 side med 12-punkts proportionalsskrift og enkelt linieafstand. Redaktionen forbeholder sig ret til at korte ned. CBS OBSERVER påtager sig intet ansvar i forhold til fejl i annoncer.

**FMK DS**  
FAGPRESSEDENS MEDIE KONTROL

Kontrolleret oplag 18.610 stk.  
i perioden 1.7.08 - 30.6.09

Oplag dette nummer: 21.900 stk.

## UNI-UNIVERSET

REDIGERET AF LAJKA HOLLESEN

## Studerende fik fjerdeplads i Google-konkurrence

Den danskudviklede koncert-applikation til Android-telefoner, 'Gigbox', endte som nummer fire i kategorien Lifestyle i Google's Android-konkurrence. Klaus Kartou er specialestuderende ved datalogistudiet på Københavns Universitet og har udviklet Gigbox-applikationen sammen med en anden datalogistuderende, Thomas Jørgensen, og CBS studerende Martin Leblanc Eigtved. Med Gigbox kan brugeren blandt andet hente oplysninger om koncerter ned på mobilen ud

fra lokalitet og band eller spillested. Klaus Kartou fortæller, at trekløveret nu vil koncentrere sig om specialeskrivningen og – på lidt længere sigt – at udvide og forbedre Gigbox samt fortsætte med at skrive nye applikationer til Android-plattformen. Den samlede førsteplads og præmien på 250.000 dollar gik til applikationen Sweet Dreams, der også blev nummer ét i kategorien Lifestyle.

(www.Version2.dk den 01.12.2009)

## Vandt på følelsesladet forhold til penge

Make saving money fun! Sådan lød udfordringen fra Stanford University, da den internationale Global Innovation Tournament blev sparket i gang. Det danske vinder-team med studerende fra KU, CBS og ITU har skabt deres video, 'Memorybanking', ud fra et koncept om at relatere til penge via følelser. Fredag den 20. november blev vinderne af den danske konkurrence kåret af undervisningsminister Bertel Haarder. 1. pladsen – og præmien på en rejse til Stanford

University – gik til et hold studerende fra Campus Copenhagen. Campus Copenhagen er et samarbejde mellem Væksthuset Katalyst på Det Humanistiske Fakultet, Københavns Universitet (KU) og IDEA House på CBS. Sammen med en studerende fra ITU, Martin Lyng-Petersen, har de tre studerende, Anna Holst (CBS), Bjarke Christiansen (KU) og Christian Claudi (KU) lavet videoen med titlen 'Memorybanking'.

(www.KU.dk, den 24.11.2009)

## Hjælp at hente til iværksættere

Københavns Erhvervscenter, KEC tilbyder gode startbetingelser for kommende iværksættere på Københavns Universitet, DTU eller CBS. Først og fremmest er der tale om erhvervsfaglig sparring som supplement til uddannelsesstedernes egne initiativer og dermed bidrage til at fremme det erhvervsfaglige samarbejde med erhvervslivet. Derudover yder KEC praktisk rådgivning til nystartede og etablerede virksomheder. Det gælder således problemer med myndighedstilladelser,

forretningsplaner og budgetter, ligesom man tilbyder en række kurser og rådgivning.

- Vi sidder ikke på hænderne og venter på at iværksætterne kommer til os. Vi opsøger aktivt de studerende og kommer med input, der kan give dem mod på at starte for sig selv. Vi har jo en indgroet lønmodtagerkultur i Danmark, og den vil vi gerne være med til at ryste lidt op i, understreger erhvervsrådgiver Giovanni Orio.

(Urban den 11.11.2009)

## Idérige IDEA House CBS tiltrækker studerende

Studentervæksthuset IDEA House CBS har på blot et år oplevet en voldsom stigning i antallet af tilknyttede CBS studerende. Siden væksthuset åbnede i november 2008 med ti engagerede studerende tilknyttet er medlemstallet femdoblet. IDEA House CBS er det eneste studentervæksthus på CBS, der tilbyder studerende at arbejde med entrepreneurship i praksis. Dette er, ifølge projektleder Nynne Christiansen, en meget vigtig grund til den

store efterspørgsel:

- Vi oplever en kæmpe lyst hos de studerende til at bruge den teori, de lærer på CBS, i praksis, og CBS-studerende er generelt meget entreprenante i deres tankegang. I IDEA House CBS giver vi dem skubbet til at komme i gang med at realisere deres projekter og virksomheder, forklarer Nynne Christiansen.

(www.idea-newsblog.dk, den 5.11.2009)

## MBA er en investering i virksomheden

Asger Sandberg Petersen blev ansat som slagsdirektør i Apport Systems A/S i foråret 2006. Apport Systems leverer lagerstyring – lige fra software til teknologi med stemmestyring, stregkoder og trådløse apparater. Virksomheden havde imidlertid et ønske om at blive mere kommerciel. Den nytiltrådte salgsdirektør kom derfor tilbage på skolebænken på Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, hvor han læste en Executive MBA

(E-MBA) fra august 2006 og to år frem.

- Det gode ved den her Executive MBA, som hedder 'ledelse i forandring', er, at den er meget oplagt til vores virksomhed. Vi var seks-otte mand, da jeg startede, og i dag er vi 15. Så vi har været inde i en voldsom udvikling, fortæller Asger Sandberg Petersen. Uddannelsen kostede Apport Systems cirka 300.000 kroner.

(Erhvervsbladet den 06.11.2009)

## CBS SUMMARY

EDITED BY TORKIL BANG

## Business Language bachelor programs made over

The language study programs at CBS are in the middle of an extreme makeover. Before 2007 CBS' business language bachelor programs have focused on the students gaining specialized foreign language skills, but since then a transformation has started. The study programs have, guided by student demands shifted their focus more towards the needs of the business world. What used to be the secondary focus of the study program – the profile subject such as marketing or corporate communication – is now the main focus while the language skills have become secondary. This was deemed necessary to keep the language study programs sustainable with a high intake of new students and a high percentage of them actually completing the programs.

- Our feedback told us that the students were more in love with the profile subject than the foreign language. Hence, we have chosen to concentrate on the educational standards set by the subject, but mixing it across all involved departments, explains Alex Klinge, Head of CBS' Department of International Language Studies and Computational Linguistics. Two new study programs have already emerged from this process, the BA in English and Organizational Communication and the BA in Intercultural Market Communication. A third bachelor program is still in the melting pot, the BA in Area Studies.



- We have chosen to concentrate on the educational standards set by the subject, but mixing it across all involved departments, explains Alex Klinge.

## Female managers – Join Us!

CBS' top management consists of four people out of which there are no women. If you look at [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)'s organizational diagram, you will find that about half the middle managers in administration are women, while out of 26 managers in research, education and communication only four are women. The head of CBS' HR Services, Director Claus Durck Hovej, readily takes responsibility for the low percentage of female leaders at CBS and doing something to change this.

- CBS should be an attractive work place for women, also in management, and we should work to change the present situation. As I see it, it is a part of the "Join Us!" principle, Claus Durck Hovej says.

Associate Professor Betina Renisson from the Department of Management, Politics and Philosophy has women in management as her field of research. According to her CBS is a very good example of the famous 'glass ceiling' metaphor; women can see the top level but when they try to reach for it, they hit a glass ceiling. It should in her opinion, however, not be a project for the women to break through the ceiling, but for everybody at CBS to bring it down:

- Our motto should be "Women: Unite! and Men: Join Us!", says Betina Renisson.



Associate Professor Betina Renisson and head of HR Services, Claus Durck Hovej, are on level when it comes to equality.

## Partners in research

CBS Corporate Partners are not just in it for the right to put up corporate plaques and the license to sponsor CBS. They have also committed to participate in research projects. DEA Business Researcher Award-winner of the year, Professor Anne-Marie Søderberg, took several partners on their word on this commitment when she contacted them during the summer of 2007 and got them to enroll in a nine million DKR research project funded by Denmark's Strategic Research Council.

Usually, however, CBS does not get the commitment in writing when the school's researchers partner up with business in research projects and knowledge sharing. According to CBS' Dean of Research, Alan Irwin, the researchers tend to make more informal contacts with business, pointing out that this is in fact not a bad thing, as knowledge sharing is best done informally.

Partnering up with business is, however, not for CBS' academic staff alone. Asian Studies

Program student, Peter Knudsen has launched a matchmaking site, StudentProjects.dk. He aims to engage students and business partners, so that students aiming to hand in their bachelor thesis in the spring of 2010 can be matched up with real-life business cases to work on in their projects.



Cartoon caption: - I'm the living proof that sometimes they do commit.

CBS OBSERVER

Næste deadline 14. januar  
Debatindlæg max. 1 A4-side  
Sendes til [red.observer@cbs.dk](mailto:red.observer@cbs.dk)



# No facilities for local socializing

*CBS is very supportive of Campus activities that cross the boundaries of study programs. But the administrative concern for the social life at the program level is noticeably absent. CBS Students demand direct funding of student associations, and CBS' administration taking a second look*



Your friendly gatekeeper at the entrance to CBS on a Thursday night. 'Torsdagsbar' at Nexus is one of the few occasions for socializing at CBS.

## PLACE AND SPACE

Af Ulrik Borch  
Photo: Liselotte Østergaard

Many students have hit their heads against the wall when trying to find a place to get together with their classmates after school. Time after time they have been told that CBS does not have adequate facilities for catering to this need. The difficulty with finding a place to socialize after class illustrates a social oversight at CBS.

At CBS the social environment is evaluated as a part of the school's learning environment – in the study boards, in different course evaluations and once every three years as a part of the overall evaluation of the learning environment. While there is agreement that there is a correspondence between the social and academic aspects of Campus life, the administration at CBS has yet to develop a strategy for the social environment at the local study program level.

### Diversity at the cost of unity

Diversity Day at CBS on November 12th presented a number of student organizations that offer opportunities to participate in extracurricular activities. In 2004 CBS' administration started a programme called Diversity@CBS aimed at bringing students together across studies and different national and ethnic backgrounds. But somewhere it appears to have forgotten to develop a policy to address the demands for after-school activities at the programme level.

- Diversity@CBS is a great initiative, but it is also important to support local activities. We offer

a grant with a standard amount of DKR 10,000 to the individual program student associations, and we would like to see the administration also doing something, says Jenskumar Sivagurunathan, CBS Students' chairman.

Currently the Study Board at HA (psyk.) (BSC Business and Psychology) is the only Study Board to sponsor its student association with DKR 15,000 – an amount that is doubled by CBS Students matching it. Director of Campus and Facilities at CBS, Gert Bechlund supports this move, but he would like to see more than just money on the table:

- First of all we have to admit that CBS needs to do more to provide its students with adequate facilities for so-called extracurricular activities. We have noticed that many students want to engage themselves in the Campus life, and I don't think it can be denied that a strong social environment helps improve the academic life as well, Gert Bechlund points out.

### CBS' social oversight

The most apparent issue is the lack of places for the students to get together and socialize after school. The student-run student bars at CBS, Nexus and La Cable, the latter of which is scheduled to start running again in 2010, are the kind of places where you get together with your friends in general rather than with your study program co-students. The problem is that there are no alternative places to go unless you are willing to leave campus.

Although he points to different demands facing the administration of the facilities at CBS, Gert Bechlund concedes that the lack of places dedicated to social activities

is regrettable:

- In the past decades of expansion at CBS the architecture has failed to make room for the after school social activities that are also an important part of what we call a learning environment, Gert Bechlund explains and continues:

- Our buildings are not suited for parties and other kinds of social arrangements. Nexus for instance is located in-between learning facilities, and we need guards present to see that the number of entrants does not exceed the limit set by the not-so-lenient Fire Department.

Still Sivagurunathan doesn't understand why programmes can't get a room for after school activities, referring to the students at Business and Philosophy who

meet once a week outside school. He grumpily mentions the postponement of the construction of a student house, "Studentehuset". Studentehuset was scheduled to start construction in the fall of 2009 but its construction is currently on hold. Though the prospects for its initiation are unclear, Gert Bechlund claims he still has faith in the project.

An option might be to allow students the use some of the class rooms that are often empty in the afternoon as a place to hang out after school – ideally including a beer or two, but maybe just for a cup of tea and a board game, a place to listen to some music and socialize with the other years of your programme.

- We are willing to help students find a place to arrange meetings, watch a movie and so on, but up until now we have not allowed arrangements in classrooms to include eating and drinking, Gert Bechlund remarks to that idea.

### Every program for itself

As things stand mpw, some study programs have strong social environments and meet frequently and across the different years while others don't even have a student association. Although the social environment by nature must be based on student initiative, CBS could do more to help encourage it:

- DKR 10,000 is not a lot compared to the size of a program budget, Jenskumar Sivagurunathan says, pointing to the HA (psyk.)

Study Board's sponsorship of its student association – something that is appreciated by the programs students:

- It's really great! People from all years meet up and have a beer.

**In the past decades of expansion at CBS the architecture has failed to make room for the after school social activities that are also an important part of what we call a learning environment.**

**Gert Bechlund  
Director of Campus and  
Facilities at CBS**

This also contributes to the academic side of things. We started out with 100 students in class, which was too many for this, but now we're down to 60-65 and you can actually manage to have a relationship with everyone, says Philip

Maruszewicz, an enthusiastic second year HA (psyk.) student.

Gert Bechlund is open to addressing the issue, but has other concerns than merely a sponsorship:

- Maybe we should also consider making it a school policy that the Study Boards are responsible for overlooking and supporting their own program's social environment, not only economically like HA (psyk.) but perhaps also by providing ideas and helping to build up a social environment that is not based in a physical environment, but is located in between the students, he says.

Establishing social activities locally will obviously continue to be almost completely dependent on student initiative, and with no place to call their own, students who are willing to work towards strengthening their study program's social life at CBS will continue to face a tough job.



Socializing in a large scale. If you want to get cosy with your fellow students and want to stay within the CBS confines, there is almost nowhere else to go but Nexus.

# Getting out of the CBS comfort zone

*'Where university meets business' is not just a CBS saying. For AIESEC at CBS it is an everyday reality – and it is the kind of meeting that can take AIESEC-interns all over the world and into all kinds of very different settings*



Casper Bek, 2nd year IB student, spent nine weeks in Kuala Lumpur through an AIESEC internship.

## INTERNED ABROAD

By Sune Maegaard Løvsø,  
AIESEC VP External Relations

The international student organization AIESEC has offered CBS students international internships for 60 years. This has allowed them to experience real life business settings and put theory into practice.

A good example of this is Casper Bek, a second year undergraduate student of International Business who chose to spend nine weeks of his summer break in Kuala Lumpur,

where he was engaged in educating students on issues regarding HIV/AIDS through an internship provided by AIESEC. Today he considers this experience 'life changing'.

- I wanted to challenge myself and gain some invaluable experiences. Instead of staying on the safe side, I decided to step out of my comfort zone and explore the world around me and myself. AIESEC gave me the opportunity to do something, which would make me stand out in the job market, where culturally aware employees are in high demand, explains Casper Bek as cause for his motiva-

tion.

Casper was aware that AIESEC also offers longer internship within many fields such as finance and PR. However, he deliberately chose the short term internship because he saw this as a great opportunity to do something completely different from his studies at CBS and thus applied for the internship in Malaysia.

- By putting a little effort into my application and my search for suitable internships, it took me only a short time and very little trouble to match up with the right internship, Casper Bek sharing his preparation process.

## No sex and condoms

Being abroad presented Casper with many diverse challenges both at a personal and professional level:

- My internship confronted me with so many new challenges, perspectives, and opportunities that it can be hard to convey my experience to other people. Let me mention a few examples. On my second day in Malaysia I was told that condoms and sex talk ought to be left out of the workshops or at least only be mentioned with a brief comment. Think about it: You're in a completely foreign country where you're supposed to educate students how to prevent HIV/AIDS, and suddenly you're told that all you learned about the issue in your home country does not go with your new setting. That gives you a completely new perspective on things, Casper Bek comments.

Casper Bek's journey was not always easy, but despite the difficulties he still regards the experience as one of the most remarkable he has ever had:

- Just by being abroad for nine weeks in a completely strange country was life changing to me. I had never been that far away

from home for such a long time. Suddenly I could explore and discover my own potential and put myself to the test. Just the situation with condoms made me take new perspectives and approaches to society and my daily work, explains Casper Bek and elaborates:

- I learned about a new culture by living among and engaging with the locals. Living nine weeks with other students from around the world taught me to be tolerant and open-minded, but most importantly to understand other people's thoughts and ideas. Professionally, I know I stand out from the crowd now. I have been out of my comfort zone, faced challenges, and tackled them in a foreign setting.

## A valuable experience

The skills that you learn on your internship are not only applicable abroad but can be very beneficial to apply in your daily student life and provide an opportunity

to enhance your resumé. Both of these are important aspects that Casper has drawn from.

**(...)On my second day in Malaysia I was told that condoms and sex talk ought to be left out of the workshops or at least only be mentioned with a brief comment. Think about it: You're in a completely foreign country where you're supposed to educate students how to prevent HIV/AIDS, and suddenly you're told that all you learned about the issue in your home country does not go with your new setting. That gives you a completely new perspective on things.**

Casper Bek  
IB-student

- I have tried to communicate in a very diverse organization in a foreign setting for nine weeks in real life. Being an international business manager, you need to be open-minded and culturally aware. If you want to be an entrepreneur and make a change in the world, you need to step out of your comfort zone and challenge yourself everyday: Exactly what I did during my internship, states Casper Bek, who on a final note has the follow-

ing considerations for anybody else interested in going abroad and making a difference:

- What makes you stand out from the crowd and become attractive to employers? Where will you be the day after tomorrow? Will you be stuck in the back office of some investment bank, or will you be at the forefront of the business environment?

## AIESEC at CBS

If you want to learn more about AIESEC internships contact [ogx.cbs@aiesec.dk](mailto:ogx.cbs@aiesec.dk)

If you are interested in becoming an AIESEC member, please visit [aiesec.dk/cbs](http://aiesec.dk/cbs) or write an e-mail to [tm.cbs@aiesec.dk](mailto:tm.cbs@aiesec.dk)

## Pre-graduate talent hunting

*For the second year, Coloplast – one of Denmark's biggest companies – is going after future business leaders before they hit the market*

## THESIS RECRUITS

By Morten Sørensen,  
Coloplast

Through their Master Thesis Program, Coloplast invites graduate students to write their thesis on the company, while working for the company. The students will have their own office, laptop, and access to internal documents. In addition, Coloplast covers all travel expenses and the students receive a monthly sparring session with top executives.

- Graduate students typically aim to get into large companies or consultancies. What we're doing is reaching out to the best students before they graduate, offering them help not only with their studies, but also in establishing them as excellent candidates for jobs within the company, says Coloplast Strategic Director Rasmus Hannemann Møller.

Former CBS student Philipp Schanz participated in the program in 2009. He is living proof that such participation may pave the way for a career in the Danish C20-company – today, he works as

Business & Performance Manager at Coloplast's global headquarters in Humlebæk.

- The cooperation with the people at Coloplast was so good that it made sense to apply here – even though I had other offers, says Philipp who has a piece of advice to future candidates:

- Take it seriously, because this is an once-in-a-lifetime opportunity. Be aware of the commitment from both sides: in return for your efforts you get treated like an employee rather than a student.

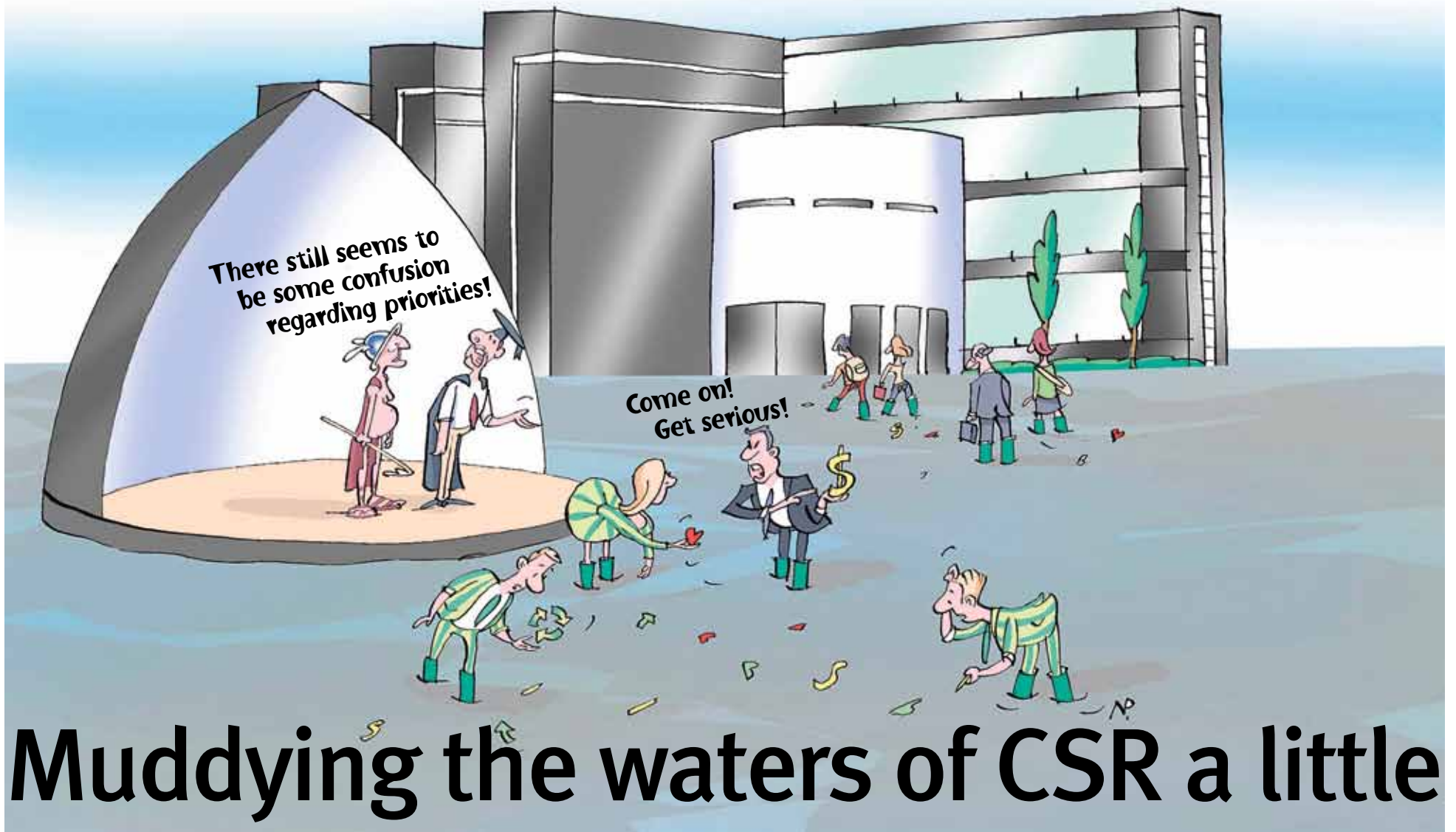
Coloplast chose six thesis students for this year's program. All



Philipp Schanz, a former CBS student, is living proof that a Master Thesis on Coloplast can lead to a career in the company.

students ended with marks of 10 or 12. Coloplast expects to accept a similar number of students next year. Deadline for applications for the 2010 program is January 15th 2010.

**More information:**  
[www.coloplast.com/about/careers/masterthesis/pages/default.aspx](http://www.coloplast.com/about/careers/masterthesis/pages/default.aspx)



# Muddying the waters of CSR a little

*Solving the ills of climate change and corporate governance has become the new province of business schools. Skeptics warn students off just uncritically following the trend and remind them to also maintain a sharp focus on business*

**RESPONSIBLE CSR**

By William Tylander  
Cartoon: Niels Poulsen

In a rising tide of climate change and global credit crisis, business schools must equip future business leaders with the tools to either stem back the tide or ride out the storm. At CBS, an intensified focus on Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability work towards clarifying the course and showing the flow with which to go – but not without cross-currents and undertow.

There are at CBS also quite a number of students, academics and researchers who find it important to keep the waters muddy and encourage more discussion about just which values students should focus on. CSR has to be kept real, also in a business sense – after all, what aspect of business school isn't supposed to focus on business issues?

**The responsible trend**

Apart from the guiding principles of management, solving the ills of climate change and corporate governance has become the new province of business schools. Harvard Business School took a bold step towards embracing CSR by calling on MBA students to take an 'MBA oath', pledging among other things to follow described guidelines of ethical business practice.

Here at CBS there has since 2002 been a center, cbsCSR, dedicated to the research and education of corporate activities in society, dealing with larger questions of values,

ethics and social responsibilities. This multidisciplinary approach has crossed the boundaries of nearly all the study programs at CBS and has even led to the development of a new climate focused strategic forum, Climate Strategies for Business (CBS-CSB) and the establishment of a graduate minor in sustainability.

These developments have established values teaching in responsibility and sustainability here at CBS and have also supported international discussion across other business schools. Over two days in late November, CBScsr and CBS-CSB co-hosted an event for UN Principles for Responsible Management Education, a global group of academics and researchers who discussed how to better promote sustainability as an academic study.

Grass root student organizations, WELL and Develop were on hand to share their own perspective on the importance of this:

- We are in a time of great change and need leaders who will build sustainable businesses and treat issues such as climate change with a responsibly sustainable mindset, urges Develop member, Ida Hemmingsen.

**Keeping Responsibility real**

cbsCSR took another major step forward this year with Responsibility Day, an event held in September where students discussed the merits of developing their own 'Code of Conduct' and other CSR applications. A new CSR elective for first year students was also revealed. The aim was not to recruit new converts to the cause but rather foster a mode for developing values.

- The students will naturally form

their own opinions. However, social scientific theories and practices are not moral free. While developing your own personal values, you are influenced by all sorts of things. CBS would like to first make sure that we do not influence in a bad direction and second, to be among those who exercise an influence in the direction that takes social responsibility seriously, says CBS' vice Dean of Education, Sven Bislev.

That CSR be carefully examined and considered personally is of great importance to MSc in Business Administration and Philosophy-student Nicki Brøchner, who shares his concerns about the growing influence of CSR in business studies:

- My biggest fear is that CSR is presented to some students as a class or lecture that just become a series of bullet points on a power point that can be memorized, recited and then quickly forgotten, Nicki Brøchner remarks.

**The skeptical approach**

Nobel Prize winning economist Milton Friedman once said that "the social responsibility of business is to increase its profits". At a business school naturally, one is apt to find many who find wisdom in this statement.

Among the skeptics are professor David Lando, Head of CBS' Finance Department and recent winner of the award for excellence for cooperation in industrial research, based his recognized study on developing models for credit risk. When asked about the importance of CSR professor David Lando was quick to offer his views:

- It is a very important area with close ties to corporate governance with considerations that merit further study. CSR can be a useful framework for forcing companies to have a longer perspective, but the argument still seems to be the bottom line, David Lando points out and cautions students to be wary of placing business values too far outside the realm of sound economic theory:

- It is important to be mindful of the influence of political correctness. One should never give up independent thinking for following fads and trends. Think critically, don't take as axiomatic the social values you see presented in class and always look towards arguments

that are based on empiricism and sound reasoning – one can look to an economist like Tirole for clear analysis.

While not speaking directly about conditions at CBS, Martin Ågerup, CEO of the Liberal think tank CEPOS, which counts several members of CBS' faculty among its group, offered some words of caution to all business students taking on the study of CSR:

**“The students will naturally form their own opinions. However, social scientific theories and practices are not moral free. While developing their one's personal values, you are influenced by all sorts of things. CBS would like to first make sure that we do not influence in a bad direction and to be among those who exercise an influence in the direction that takes social responsibility seriously.**

**Sven Bislev**  
CBS' vice Dean of Education

- I think it is important to always be skeptical of all fads and trends. There is a trend in management research to go with the flow, and one must always be mindful of following fads without questioning them.

**CBS OBSERVER**

**Next deadline: January 14th**  
**Unsolicited contributions: max. 1 A4 page**  
**Mail to: red.observer@cbs.dk**



# CBS OBSERVER 9

## The elect and the challenged

*CBS elections 2009 offered drama, increased voting percentage and complaints*

### ELECTORAL MESS-UPS

By Bjørn Hyldkrog

Sorry, no traditional Danish fluffy chocolate bun for everybody. The vote to CBS' Board of Directors only got up to 17.6 percent and not the 50 percent needed to realize CBS Students' promised electoral bribe. CBS Students – and the 'Academic Wannabees for Animal Welfare' – were, however, rewarded with their desired increase in the total voting percentage, which rose from 14.2 percent in 2008 to 18.8 percent this year.

HA (it)-student Christian Refshauge received the most votes as student representative in CBS Board of Directors – 641 personal votes in total – but this doesn't mean he can be sure of the seat. In the middle of the election, Christian Refshauge was almost expelled from CBS Students, having used a mailing list from the 'Higher education funds to CBS' petition to promote his election campaign.

After negotiations and a public apology, CBS Students withdrew the expulsion, citing Christian Refshauge to be too much of an asset to lose for a single blunder. But since the election two complaints have been made to CBS Electoral Board over Refshauge's actions.



*Christian Refshauge was a huge winner in the election for the CBS' Board of Directors - and the center of a mailing list controversy.*

### CBS OBSERVER in English

CBSummary	- page 19	AIESEC	- page 22
Local socializing at CBS	- page 21	CSR-skeptics	- page 23

## Overvejer du at stå i spidsen for en international konference? Så ring og få gratis hjælp hele vejen

"Jeg kan godt forstå, hvis du synes, at det må være et stort projekt at afholde en international konference. Men det er også min erfaring, at den personlige og faglige belønning, som regel mere end opvejer indsatsen. Hos Wonderful Copenhagen er vi et team på 11 personer, som står klar til at hjælpe dig – fra indledende rådgivning og planlægning, over booking af mødefaciliteter og hoteller til markedsføring af konferencen. Og det allerbedste er: Alle vores services er gratis!"

Ring til os på telefon 3325 7400, send en mail til kongres@woco.dk. Eller læs mere på [meetincopenhagen.dk](http://meetincopenhagen.dk)



Anne Dissing | Projektleder | Wonderful Copenhagen

