

Povl Tiedemann's meritter og historik

Til Anne fra Far
På opfordring af Mor



Dahls Foto, Holstebro, 1955

Indholdsoversigt		Side
1948 – 1955	Stenhøj	6
1955 – 1962	Grundskole	7
1962 – 1965	Realskole	9
1965 – 1968	Shippingelev	11
1968 – 1968	Shipping Volontør	16
1968 – 1970	Handelsgymnasium	21
1970 – 1975	Handelshøjskole	25
1976 – 1976	Erhv. Eksportfremme Sekr.	33
1976 – 1977	MÆRSK	34
1977 – 1981	Handelskammeret	40
1981 – 1987	LEGO	53
	-Power-Play i Østeuropa	
	-Statshandel	
	-Modkøb og valutaforhold	
	-Modkøbsvarer og distribution	
	-Interessante eksempler	
	-Østeuropæiske kontakter	
	-Anvendelse af LEGO vareprøver	
	-Rejse- og repræsentationsforhold	
	-Leipzig Messen – business basis	
	-Poznan Messen 1981 – optakt til slutspil	
	-Nye muligheder i USSR	
	-USSR stop og genstart i Moskva	
	-Åbning til Kina	
	-Diverse omkring Kina	
	-Modkøb intensiveres og problematiseres	
	-Finale LEGO	
	-Et par centrale navne	
	-Hændelser og iagttagelser under vejs	106
	-Nationale forskelligheder	
	-Kontakt / forhandling / samarbejde	
	-Overvågning	
	-Produktudvikling / innovation / kreativitet	
	-Overordnede betragtninger	
	-Efterskrift - "Fugl Fønix"	134
1987 – 1991	Handelskammeret	136

1992 – 1996	-Sidste tur gennem ingenmandsland Div. + underv. + censorakt.	143
1996 – 2009	Civiløkonomerne -Hændelser under vejs	147
2009 – 2013	Censorsekretariatene / censorerne.dk -Diverse "Red Tape" -Hændelser under vejs	170
2013 – 2018	Censor IT / Censorformandskaberne -Sporskifte til formandskaberne	178
2014 – XXXX	Ældrerådet i Vejle Kommune	182
Lidt om min Eva		183
SummaSummarum – Eftertænkninger		185
Lidt fra "tidsmaskinen"		191
Personal Card – CV i TACIS opstilling		195
Hovedaktiviteter for Civiløkonomerne		205
Billeder og -forklaringer		209
Kalligrafi og protokol		241
"Kineserier" fra LEGO-personalebladet Klodshans		245
Bibliografi		256
Links		259

1948 – 1955: Stenhøj

Opvokset som den yngste – årgang 1948 – blandt 3 søskende, på en landejendom på "Stenhøj", Foldingbrovej 15, Rødekro, 13 km. nordvest for Aabenraa med et tilliggende på 53 tønder land, ca. 30 hektar inkl. eng og tørvemose. Der var traditionel drift med:

- 7 malkekøer, 7 fedekvæg, 7 kalve, 2 søer med div. opfedningsgrise
- 2 belgierheste, udskiftet med den traditionelle grå Ferguson traktor
- Afgrødeskifte med rug, havre, byg, græs, roer, kartofler
- Høns – katte – hund (terrier)
- Isblomster på vinduerne om vinteren
- Varmedunk / strygejern / kat i sengen
- Kakkelovn og komfur med fyring med tørv fra egen mose
- Kold vandhane i bryggers.

Der var konstant noget at lave. Ferier eksisterede ikke bortset fra fri fra skole. Dyrene skulle jo passes, så ansvar for dyr og drift var en del af hverdagen. Vi levede nærmest en naturaløkonomi, som også omfattede min farmors og farfars aftægtshusholdning. Alle kontanter gik til gårdens drift og vore løbende købmandsregninger. Vi havde ikke bil, så udstrækningen af den daglige verden var begrænset til cykelafstande.

Ejendommen var bygget i 1877 og oprindeligt drevet som hjulmagerværksted med udspring fra den lokale smedie i Rugbjerg, stedet hvor de første modeller til det horisontalt roterende skæreprincip for høst-afgrøder blev udviklet, men desværre ikke patenteret. Til gengæld indkasserede min oldefar et guldur som præmie derfor. En principmodel i træ står udstillet på Dansk Landbrugsmuseum på Gammel Estrup.

De tekniske og maskimekaniske gener kan fortsat spores i familien. Derudover er de videreført hos Bovlund Plovfabrik v/fam. Wilkens, ligesom de er spredt i egnene omkring Flint i Michigan. Over 40.000 sønderjyder emigrerede til USA i perioden 1864 – 1920, herunder et par fætre til min farfar, bl.a. for at undgå at komme i tysk militærtjeneste.

Grænselandets historik og problematikker var latent "blind makker" som har sat sig dybe spor i befolkningens, min families og mit eget mind set. Mine forældre er født tyske og startede med at gå i tysk og senere i dansk skole. Jeg har haft den samme tyske lærer som min mor, og har i tillæg til min dåbsattest fra Øster Løgum Sogn en fødselsattest, en fortsat rest af det tyske administrationssystem. Mit danske statsborgerskab skyldes særlovgivningen i forbindelse med grænsedragningen i 1920. Slesvig-Holsten har været et brændpunkt under skiftende dansk / tysk styre. Check: Linda Lassen, "Men Sko må jeg ha", der omhandler min morfars søsters "undercover" aktiviteter som dansk vandrelærerinde, samt forholdene generelt, i Sønderjylland / Nordslesvig under tysk autoritet.

1955 – 1962: Grundskole

Efter start i den lokale landsbyskoles enkelte undervisningslokale i Rugbjerg skiftede jeg til en nybygget centralskole i Hovslund med 7 separate klasselokaler, et for hvert klassetrin 1-7. Flotte forhold.

Dermed blev jeg blandet sammen med en mængde nye kammerater fra de 7 nærmeste lokale skoler, og de positive / negative sider herfra blev grundlaget for et mind set, der har fulgt mig siden.

Et motto over scenen i gymnastiksalen har muligvis sat sig spor:

“... Tro at du kan – sig at du vil – så kan du ...”

formuleret af den lokale førstelærer der var stærkt optaget af gymnastik. Han kunne nærmest få os til at flyve i div. kraftspring. Det hjalp gevaldigt på flyvefærdigheden at checke disse magiske ord.

Jeg havde som 8-årig mit første møde med samfundslag forskellige fra mit eget, idet jeg blev udvalgt til at overrække blomster til Dronning Ingrid under hendes årlige julebesøg i Sønderjylland. Det kom jeg til at høre for i mange år. Mobningens og eksklusionens uvæsen er grænseløs.

På samme tid var jeg meget bevidst om Ungarn krisen (1956-57) og den “kolde krig”*. Til trods for min unge alder, gav disse uroligheder uhyggelige påmindelser om de historier, som jeg hørte fra mine forældre om de natlige bombninger af Hamburg under 2. Verdenskrig, hvor de kunne se lysskæret samt høre flyene og se luftkampenes lysspor.

Dertil kom historierne fra min farfar og naboer som var blandt de 26.000 dansksindede sønderjyder der var udkommanderet til både øst- og vestfronten i 1. Verdenskrig, hvor min farmor mistede en bror. Min fru Eva’s morfar der var i USA, meldte sig i 1918 til hæren og blev i august landsat i Frankrig uden at komme i kamphandlinger. I samme periode forelskede min farmors søster sig i en tysk officer. De fejrede senere sølvbryllup i 1940’erne i Riga, hvortil han var udkommanderet i 2. Verdenskrig.

Med den skarpe sønderjydske dialekt som dagligt sprog, var rigsdansk i realiteten et fremmedsprog, som jeg naturligt nok kunne forstå, når det blev talt fx. i radioen, hvorimod den skriftlige del krævede en indsats svarende til regulær indlæring af et fremmedsprog. Af samme årsag har bl.a. sønderjyder generelt en god fornemmelse for dansk grammatik.

Jeg er således nærmest opvokset som 2-sproglig, og til dels i et deterministisk, ambivalent og introvert parallelsamfund.

Der var mange ting som efter mine forældres opfattelse var upassende og verdslige aktiviteter. Eksempelvis rytmisk musik som Beatles og Rolling Stones, ringridning, dans, biograf, teater, alkohol, kort- og terningspil. Der blev ikke råbt hurra, diskuteret, læst eventyr fx. af H.C. Andersen eller brødrene Grimm. Anders And og julenisser var ikke velsete.

Af samme årsag har jeg en ret klar forståelse for problematikkerne mellem yngre og ældre generationer og de sociale udfordringer der hersker i indvandremiljøerne fra bl.a. de mellemøstlige kulturer.

***:**

Ved afslutningen af 2. Verdenskrig i 1945 var Sovjetunionens (USSR) hærstyrker (Den Røde Hær) kun 6 timer fra at være kommet til Danmark før de britiske ved Krusaa / Padborg, og på Bornholm blev de hængende fra den 9. maj 1945 til den 5. april 1946 efter at have fordrevet tyskerne, som ikke havde forstået at krigen var slut den 5. maj 1945.

Nødvendigheden af at standse Den Røde Hær før den nåede Danmark, og dermed fik kontrollen over adgangen til Østersøen, tydeliggjorde at USSR havde både strategiske og ideologiske hensigter med at fortsætte mod vest.

Denne hændelse var i realiteten starten på den "kolde krig" som var udtryk for mistillid til USSR's internationale hensigter og dermed frygten for udbredelsen af kommunismen og dens totalitære styreform, som senere kom til udtryk i de øst-europæiske lande og i konflikterne, der opstod mellem NATO og Warszawa-pagten, særligt mellem USA og USSR, i perioden fra 2. Verdenskrigs afslutning i 1945 til USSR's opløsning 26. december 1991, hvor det "kommunistiske eksperiment" havde haft sit forløb siden 1917.

Under den "kolde krig" opstod en række kriser og konflikter der udviklede sig til en politisk terrorbalance samt til et surrealistisk oprustning i USA og USSR, hvor de nukleare våbens sprængkraft under en altødelæggende atomkrig kunne have haft alvorlige konsekvenser hele jordens livsgrundlag.

Rationalet for våbenkapløbet var, at stormagterne USA og USSR gennem gensidig oprustning holdt hinanden i skak og dermed sikrede freden. Situationen blev kaldt en "kold krig", fordi USA og USSR aldrig kom i direkte væbnet konfrontation mod hinanden, men det kunne sagtens være sket eksempelvis ved en utilsigtet hændelse eller ved en fejl i systemerne.

Check: <http://www.b.dk/globalt/manden-der-gjorde-ingenting-og-frelste-verden-fra-atomkrig>

Situationen påvirkede specielt samfundsordenen i Europa gennem den skarpe opdeling i et Vesteuropa bestående af selvstændige liberale og markedsøkonomiske stater, og et Østeuropa hvor landene som lydstater blev underlagt USSR's kommunistisk / socialistisk totalitære og planøkonomiske indflydelse.

1962 – 1965: Realskole

Hen mod slutningen af grundskolen blev jeg klar over, at det var en god idé at fortsætte i realskolen, en mulighed der netop var etableret for at komme videre fra centralskolerne. Jeg var stærkt interesseret i flyvning og var en ørn til at bygge modelfly og drager, ligesom jeg havde flair for motorer og mekanik. Mine tekniske interesser kombineret med en vis portion pertentlighed gav næring til at gå i retning af at blive flymekaniker, inspireret af at jeg dagligt kunne følge med i de luftbårne aktiviteter fra den nærliggende Flyvestation Skrydstrup.

For at komme så vidt var det nødvendigt at fortsætte på realskolen i Rødekro. Jeg tog selv beslutningen herom uden tilskyndelse eller rådgivning fra mine forældre, som dog havde sørget for at min søster og bror kom på efterskole. Fra det tidspunkt stod det klart for mig, at jeg fremover måtte klare mig selv i sådanne situationer, samt at støtten hjemmefra i øvrigt ville blive begrænset.

Uden at tænke nærmere over det begyndte jeg her en ubrudt række af uddannelsesbeslutninger og -gennemførelser, hvor jeg frem til 1976 havde et fastlagt aktivitetsprogram der udviklede sig undervejs. Derefter var det jobmarkedets tilfældigheder, kombineret med mine kompetencer og overordnede interesser, der bestemte farten.

I realskolen blev jeg igen blandet sammen med nye kammerater fra de omliggende centralskoler med deraf fortsat følgende udfordringer og personlig udvikling, frigjort fra de oprindelige lokale bindinger. Det skærpede mine instinkter i en grad som aldrig har forladt mig siden, og som har dannet min grundholdning til at muligheder skal forfølges, selv om det kræver opbrud fra det bestående.

Mine kvalifikationer udviklede sig i sproglig retning, kombineret med flair for organisation / administration, samtidig med at jeg blev bevidst om de skiftende personrelationer og konsekvenser heraf, der kan opstå. De maskimekaniske tilbøjeligheder blev sekundære.

I løbet af vinteren 1963-64 (hvor US præsident John F. Kennedy blev myrdet i november) begyndte jeg for alvor at spekulere på hvad jeg skulle foretage mig efter realeksamen, sommer 1965. Hvordan og hvor finder jeg en interessant læreplads? Lokalt var der umiddelbart kun to oplagte muligheder: enten foderstofforretning eller bank / sparekasse. Ingen af delene fandt jeg specielt tiltrækkende. Der var ikke som senere, den overvældende og nærmest handlingslammende fokus på fravalgte muligheder når man skulle vælge sin fremtidige beskæftigelsesbane. Det var bare at komme i gang med at finde en læreplads. Begreberne sabbatår og mønsterbryder var endnu ikke opfundet.

Ad uransagelige veje havde min far udvekslet sin arkæologiske interesse med en skibsmægler fra Esbjerg, Chr. Struckmann, og havde endda adressen på hans shippingfirma, Niels Winther & Co, Havnegade 6.

Uden at kende specielt til shippingbranchen virkede det umiddelbart rigtig interessant at forsøge med en kontakt til verden uden for mit normale revir.

Jeg var opmærksom på at der var shippingvirksomheder i Aabenraa og Haderslev, men der var betydelig mere perspektiv over mulighederne i Esbjerg, som var den 2. vigtigste eksport- og udskibningshavn med København som nummer 1 og Aarhus som nummer 3.

Ved hjælp af direktøren for indkøbsorganisationen G.K.M. fik jeg formuleret en forespørgsel om at komme 14 dage i praktik i shippingfirmaet i Esbjerg.

Det var længe før begrebet "erhvervspraktik" var opfundet, og Chr. Struckmann meldte positivt tilbage.

Jeg tog 14 dage til Esbjerg efter 2. realklasse i juli 1964, hvor jeg fik et godt indblik i shippingbranchen kombineret med en klar fornemmelse af, at der her lå en interessant mulighed der skulle dyrkes.

Det blev den så i tre tempi i form af:

- Et venligt brev straks efter hjemkomsten med tak for et lærerigt sommerophold.
- En julehilsen med forespørgsel om der kunne være mulighed for en læreplads efter realeksamen ab juli 1965.
- Et tilbagesvar fra Chr. Struckmann om at det var der, kombineret med at der var et værelse til mig i samme bygning som virksomheden.

Det var min debut på en senere lang række af tilsvarende og væsentligt mere komplicerede kontaktetableringer.

Det blev et specielt forår med store forventninger til til den kommende exit hjemmefra i en alder af 17 år. Sammenlignet med det daglige revir lå Esbjerg nærmest på den anden side af verden, både i bogstavelig og i overført betydning. Der var voldsom forskel mellem min hverdag derhjemme og på havnen i Esbjerg, men jeg fik et stærkt indtryk af, at jeg her stod over for et sæt unikke muligheder, der skulle udnyttes bedst muligt.

1965 – 1968: Shippingelev (Foto)

Der blev lagt hårdt ud: efter realeksamen og en afslutningstur til Harzen sammen med kammeraterne tog jeg til Esbjerg den 7. juli 1965 og var dermed på egen boldgade i en læreplads hos Niels Winther & Co, med en månedsløn på kr. 345 suppleret af og til med kr. 100 fra min farfar og farmor (multiplicering med 15 giver et aktuelt sammenligningsgrundlag). De havde en klar fornemmelse af, at jeg havde gang i noget der var usædvanligt og fremadrettet, og ikke mindst, at mit budget ikke hang sammen. Heldigvis blev jeg opmærksom på, at Esbjerg Kommune havde en støtteordning der kunne holde mig oven vande.

Undervejs fik jeg bl.a. en opvasketjans på det daværende Hotel Strandgården i Hjerting hvor jeg på en lørdag aften og nat kunne tjene kr. 90,00 og 10 King's uden filter. Det var i Carlsen's dage, hvor Viola's trio spillede op til dans, kødkvaliteten blev testet af katten og tjenerne snød buffisten ved selv at have en flaske snaps stående bag gardinet til eget salg uden om kasseapparatet, og uden at gæsterne var klar over det.

Det var et stramt budget, hvor pengene lige netop kunne strækkes til en gang middagsmad den sidste dag i måneden før lønningdag. Det var en barsk overgang fra mit oprindelige miljø, med mad på bordet uden nærmere spekulationer, som har givet mig et helt specielt forhold til penge, betalingsevne, opsparing og økonomisk sikkerhed generelt.

De første par måneder fik jeg aftensmad hos en fjern bekendt til mine forældre. I perioder holdt jeg mig til til KFUK's pensionat og boligmæssigt havde jeg i modsætning til mine jævnaldrende eget værelse, hvilket gav nogle misundelsesværdige frihedsgrader, som også krævede forvaltning med omhu. Havnemiljøet i Esbjerg var barsk, og man kunne let komme i forkert / udfordrende selskab, eller bare komme til at opføre sig dumt.

Men jeg havde det som en fisk i vandet, bl.a. på grund af min sproglige flair, samt mine ubevidste erfaringer fra udfordringerne jeg havde haft i de forskellige sammenbragte kammeratskabsgrupper. Dertil kom at shippingbranchen var højprofileret attraktiv på grund af de internationale kontakter, de spændende møder med skibsbesætningerne, ansvaret, selvstændigheden, de toldfri cigaretter og en enkelt toldfri flaske som i ny og næ kom med i land til eget brug.

Jeg fik en unik klassisk shipping- / erhvervsuddannelse kombineret med en handelsmedhjælpereksamen, som gav mig de mest grundlæggende færdigheder i tillæg til, hvad der foregik i hverdagen i shippingfirmaet. Det var i tiden umiddelbart før containertrafikken slog igennem, hvor den danske baconeksport til England foregik i form af halve grise, der pr. håndkraft blev båret ned i DFDS-fryseskibene.

Her kom jeg for første gang i praktisk nærkontakt med telexmaskinen / fjernskriveren som jeg kun havde set på film og i forbindelse med efterårenes militærøvelser, der sommetider rullede hen over vore marker. Nu var den en nødvendighed i shippingbranchens hurtige og præcise kommunikation, der foregik på både dansk, tysk og engelsk.

De skriftlige formuleringer var absolutte og bindende. Et forkert punktum eller komma i et brev eller et shippingdokument, fx. en rembour / Letter of Credit – LC eller et konossement / Bill of Lading – BL kunne have fatale konsekvenser afhængig af sprog (1.000,00 da/ty = 1,000.00 eng). Ligeså var det væsentligt at kende forsendelsesklausulerne, med Cost Insurance and Freight – CIF og Free On Board – FOB, som de mest almindelige.

Shippingbranchens operationshastighed og -præcision samt juridiske forpligtelser indeholdt allerede dengang elementer som senere findes i de internationale finansmarkeders arbejdsrytmer og faglige udfordringer.

Samtidig kom jeg til at håndtere firmaets bogholderi i form af en klassisk kolonnebog med alle konti sat op i ét opslag i ca. 1 meters bredde, hvori der skulle skrives med fyldepen og uden rettelser. Det gav en meget håndgribelig indføring i begreberne debet og kredit.

Det var "shipping by hand" med direkte skibskontakt, håndtering af ladninger, stevedorer / havnearbejdere, dokumenter, myndigheder samt tekniske eftersyn efter losseskader. Shippingeleverne blev således fra første færd pålagt et helt klart ansvar på et meget bredt fagligt kompetenceområde.

Håndtering af stevedorerne var et kapitel for sig. Losningen af kullasterne til Vestkraft i Esbjerg krævede et hold lempere der pr. skovl og håndkraft flyttede kullene ud til krangrabben fra diverse hjørner og krinkelkroge i lastrummene. Jeg skulle sørge for mønstring af disse hold på 7 mand inkl. 1 formand, og jeg skulle sørge for lønudbetaling, der foregik i kontanter.

Løntariffen indeholdt diverse overtidstillæg, som var ganske attraktive eftersom arbejdet kunne foregå på alle tider af døgnet, så det kunne godt blive et kompliceret regnestykke at finde frem til den enkelte afregning. Dertil kom at kommunens inkassator var opmærksom på stevedorerens arbejdssteder, og dukkede op i forbindelse med mine lønberegninger for at inddrive diverse udestående skat, børnepenge, etc. Det var før kilde-skattesystemet var opfundet, men hos os fungerede det allerede i praksis.

Derpå kunne jeg gå i gang med at finde frem til antallet af mønter og pengesedler, samt bestille og afhente dem i Varde Bank hvor kassereren kendte alle os fra havnen så han ikke behøvede at råbe os op.

Tilbage til kontoret for at fylde i de brune lønningsposer, som så blev afhentet af formanden for lemperholdet.

Der måtte hverken mangle eller være mønter eller pengesedler til overs efter sådan en omgang. Og det var før lommeregnerne var opfundet... Vi håndterede hele kulforsyningen til Vestkraft i Esbjerg, som blev transporteret af græske rederier på skibe i charter hos Frank & Tobiesen.

Skibene var i absolut bundklasse, typisk registreret under bekvemmelighedsflag i Monrovia eller Panama, og nærmest livsfarlige til trods for at de var klassificeret som sødygtige hos Lloyd's Register. De var under løbende observation af Skibstilsynet, som eksempelvis blokerede / arresterede "Ioannis P" i Aabenraa, hvorfra det gik direkte til ophugning.

Det var traditionelle dampskibe med kulfyret kedel og stempelmaskineri fra begyndelsen af 1900-tallet, i lighed med "Martha" fra Nordisk Film, som nu sluttede deres færd på de 7 have med at sejle kul fra Szczecin i Polen til de danske el- og varmekraftværker. I den anden ende af "civilisations-skalaen" håndterede vi Mærsk tankskibe til Gulf / Q8.

Gennem håndtering af skibe fra USSR og Polen blev jeg introduceret til de helt specielle forhold der herskede i den del af verden. Der var overvældende mængder af dokumenter og formalia. Der var vagtposter ved landgangen, hvor man blev standset, afkrævet dokumentation for adgang, afhentning og ledsagelse til kaptajnen. Alt var meget stift og formelt hos de statslige rederier Morflot i USSR og Polska Zegluga Morska i Polen.

Ud over det rent administrative kontornusseri var shippingjobbet særdeles alsidigt. Før ankomst skulle jeg sørge for bl.a. lods, trossefører- og kranreservationer. Ved ankomst skulle jeg om bord hurtigst muligt sammen med toldvæsenet for at ordne div. papirgange sammen med kaptajnerne, og det kunne være både tidligt og sent. Tilsvarende ved afgang.

Der var et meget tæt samarbejde med toldvæsenet i forbindelse med ind- og udklarering af skibe og gods, der omfattede et voldsomt papirarbejde med tilhørende antal underskrifter, som skulle sættes i en fart.

Det var på det tidspunkt og i den sammenhæng, at jeg af praktiske årsager stoppede med at anvende mit mellemnavn – Erik.

Efter losning af kul skulle der foretages eftersyn for skader fra lossegrabberne, som kunne slå hul alle mulige steder. De græske kaptajner udnyttede enhver mulighed for at få foretaget så mange småreparationer som muligt for lastmodtagers (Vestkraft's) regning, så jeg måtte ned i lastrummene for at lave eftersyn af skader, der ofte ikke var opstået under den aktuelle losning i Esbjerg.

Jeg fandt hurtigt ud af, hvad der var for og agter, samt alle mulige krinkelkroge, helt ind til skrueakslen, der gik i en tunnel fra maskinrummet midtskibs og agterud – et skummelt sted og ofte benyttet til at skjule ting og sager for toldvæsenet. Det var dog kun cigaretter og spiritus i de dage. Drug trafficking var endnu ikke slået an.

Hver dag uanset vejr og vind skulle der cykles en runde på havnen for at checke skibstrafikken, og hvor der blev sluttet af med en gennemgang af protokollen herfor på havnekontoret. Det gav en god kontakt fra top til bund i denne del af bureaukratiet.

Der skulle sørges for alle forsyninger til skibene fra vask til proviant, bunkers og kontanter, hvor vi havde kontakter til de nødvendige leverandører. Det medførte at jeg blev en naturlig del af samspillet mellem by og havn.

På det mere utraditionelle plan sørgede jeg for lægebesøg for sømændene efter deres eskapader i havnemiljøerne i fx. Szczecin, samt håndtering af 28 døde besætningsmedlemmer og 1 overlevende efter at de i en oktoberstorm var forlist ud for / i Grådyb-indsejlingen til Esbjerg. Der var tale om et græsk dampskib "Nagusena" af vanlig ældre dato, registreret i Panama og lastet med kulsnus (finthakkede kulstykker) til Vestkraft, hvor lugerne over lastrummene formodentlig blev revet af, med det resultat at det sank i løbet af sekunder.

Kulsnus er en såkaldt dødvægtslast, hvor lastmængden lige netop når til lugekanten, samtidig med at fartøjet er trykket ned til max. dybgang. Det betyder at der ikke er plads til mere. Skibet kan ganske enkelt ikke bære mere. Og den mindste læk ved lugerne har øjeblikkelige og fatale konsekvenser.

Ud over det praktiske arbejde med hjemtransporten af besætningsmedlemmerne blev jeg involveret i dokumentationen til søforhøret. Det medførte et omfattende arbejde med transskribering af vejrmeldingerne, Og det var voldsomme sager skibet havde været ude i nemlig en af de stærkeste orkaner (top 4) registreret på vore kanter.

Hændelsesforløbet har sandsynligvis været som følger: Efter passage af Kieler-Kanalen skulle man have lagt bi ved Brunsbüttel. Men man fortsatte med kurs N mod Esbjerg og lige ind i et kraftigt stormlavtryk under opbygning fra NV med vindstød af orkanstyrke. Alt må forventes at have være vel indtil man ved Horns Rev skulle have lagt sig underdrejet i det hårde vejr. Men man skiftede kurs mod Ø ind i Grådyb og indsejlingen til Esbjerg hvorved søen kom på tværs. Andre, nyere og mere sødygtige fartøjer i samme størrelse ca. 4.000 Brutto Register Tons (BRT) svarende til ca. 11.320 m³, ville på den tid ikke have foretaget denne manøvre.

Det har formodentlig været mere end de mørnede presenninger på luge-skalkningerne kunne klare. I hvert fald sank den gamle skude natten mellem den 17. og 18. oktober 1967 i sejlruten 4-5 sømil / 7-9 km fra Grådyb Barre. Englandsbåden kom ca. 6 timer senere. Det var kritisk.

Passagertrafikken Esbjerg / Harwich foregik med særdeles sødygtige og kraftigt byggede skibe M/S Kronprins Frederik, M/S Kronprinsesse Ingrid og M/S England bygget på Nakskov / Helsingør Skibsværft, frem til M/S Winston Churchill, bygget på Cantieri Navale Tirreno e Riuniti i Genoa efter så lette specifikationer, at man kunne se spanteføringen gennem den tynde yderklædning der hurtigt blev præget af de hårde forhold på Nordsøen. Og med bovport (tophængslet). Det var første gang der blev sejlet med bovport i passagertrafikken på Nordsøen, og tilmed på et fartøj fra et værft ved Middelhavet. Den kombination var svær at fordøje, og jeg har siden haft det noget vanskeligt med bovporte i højsøfart.

Efter levering en sommermorgen med højt solskin i 1967, hvor jeg fra 7. etage på et af højhusene i Gjesing så skibet komme ind gennem Grådyb, var bovporten ved at ryge af i samme oktoberstorm som ovenfor. Efter at have ligget underdrejet indtil stormen fra NV var løjet af, humpede man videre SV mod Harwich for reduceret kraft og med en trosse om snuden som forstærkning. Det så ikke godt ud. I rapporten fra Statens Skibstilsyn jfr. noterne fra Dansk Søulykke-Statistik (se Billedforklaringer) er noteret at havariet antagelig skyldtes vibrationer i den nederste del af bovporten forårsaget af svær sø. (på tværs af kursen – og af bovporten). Min senere fru Eva var med om bord og glemmer aldrig den oplevelse.

Med forliset af M/S Estonia i en septemberstorm på Østersøen i 1994 blev man en hel del klogere. Men det er alligevel unaturligt at have hul i foenden af et skib beregnet til højsøsejlad. Og tilmed på Nordsøen ...

Læretiden i Esbjerg sluttede den 7. januar 1968, men jeg havde under vejs fundet ud af, at det ville være nødvendigt med yderligere skolegang i fortsættelse af den 2-årige handelsmedhjælperuddannelse på Esbjerg Handelsskole, der var inkluderet i læretiden.

Det havde været en interessant og lærerig periode hos shippingfirmaet, men aktiviteterne var for specialiserede i sammenligning med, hvad mine kolleger fik ud af deres læretid, så jeg måtte videre ved hjælp af bøgerne. Handelsgymnasiets Højere Handelseksamen (HH) var et naturligt udgangspunkt for at udvide mine færdigheder, og muligheden lå lige for i Esbjerg. Alternativet ville have været i Sønderborg eller i Kolding, så det var bare med at udnytte muligheden der lå lige til at samle op.

Under vejs havde Israel i juni 1967 udkæmpet 6 dageskrigen med erobringen af "Vestbredden", som siden har været et stigende stridspunkt.

1968 – 1968: Shipping Volontør (fotos)

Handelsgymnasiet startede i august 1968, og dermed havde jeg 6 mdr. til overs, som jeg tilbragte som volontør hos et shippingfirma i Dover, efterfulgt af en tur på sygehuset i Esbjerg for at få fjernet mandler inden studiestart. Jeg havde en masse syge- / spildtid på grund af dårlig hals.

Kontaktnettet i shippingverdenen er stort, og på anbefaling af en bekendt i branchen kontaktede jeg sommer 1967 George Hammond & Co i Dover som netop havde plads til en volontør. Jeg skulle blot huske at købe en returbillet og anmode om et 3 mdrs. turistvisum ved ankomst til Harwich, samt henvise til at jeg via shippingfirmaet havde arrangeret logi på Bed & Breakfast til 3 £/pound pr. uge, og at jeg havde tilstrækkelige midler til at klare dagen og vejen.

Jeg fik 10 £/pound pr. uge som "lommepenge". En uofficiel ordning der blev accepteret af myndighederne i lighed med at forlænge 3 mdrs. turistvisumet med yderligere 3 mdr. forudsat man havde en returbillet.

Det var dengang kursen 1 £ = kr. 19,32 var så stabil, at den var skrevet ind i de økonomiske lærebøger, men det ændrede sig i 1967 med den spektakulære devaluering af først pundet, og senere en lang række valutaer i en ulykkelig indbyrdes kamp om konkurrenceevne og mod nationalt overforbrug på statsfinanserne.

Jeg blev i første omgang indlogeret hos en familie i et typisk rækkehus. Søde mennesker der så TV uden ophør, Coronation Street, som jeg ikke fattede en brik af. Serien havde på daværende tidspunkt kørt i 8 år, og kører endnu. Familien levede ganske enkelt "de andres liv" i serien, som var en af de første i soap / reality genren.

Jeg boede der mindre end en måned, hvorefter jeg fandt et værelse og senere endda en lejlighed med åben pejs som eneste opvarmningsmulighed. Der skulle ganske enkelt anvendes kul, som jeg købte hos den lokale købmand i papirssække, ca. 10 kg. ad gangen. Det var ganske dyrt, så overfrakten kom på en gang imellem inden døre. Især om natten.

Turen til Dover blev finansieret med min dengang første, og frem til 1976 eneste, månedsløn som udlært ca. kr. 1.300,00 før skat. Rejsen med englandsbåden fra Esbjerg til Harwich kostede kassen. Det var en fantastisk tur i en januar brandstorm med M/S England.

Jeg sad til sent om aftenen helt alene i forreste salon og beundrede elementernes rasen. Smuttede også ned i maskinrummet og til skrueakserne for at se hvorledes sagerne fungerede til forskel fra mine hidtidige erfaringer fra grækerdamperne.

Hos George Hammond & Co blev jeg placeret i Agency Department og dermed i firmaets centrale front-end og udadvendte aktiviteter sammen med to lokale og en hollænder fra Van Nievelt Goudriaan i Rotterdam på normale fuldtidsansættelser samt yderligere to volontører: en ambitiøs tysker fra Zerssen i Hamburg og en munter franskmand fra shipping-agenturet i Saint Malo. Det var fantastisk at blive optaget i og betragtet som fuldgældigt medlem af af dette højkompetente team samt deltage i skibs- og ansvarsfordelingen på lige fod med de øvrige kolleger.

Det var et dynamisk og internationalt miljø hvor vi arbejdede direkte sammen med de to Ryeland-indehavere af virksomheden og med deres far, Mr. Jim, the Chair, på sidelinjen i et team på i alt otte personer. En helt unik og fantastisk lærerig position for mig.

Jeg hyggede mig meget sammen med min franske kollega. Vi havde et godt socialt match, som bl.a. blev værdsat på den lokale sygeplejeskole, hvor vi uddistancerede de lokale knægte.

Der var fuld fart på fra første dag hvor der blev kompenseret for de snævre aktiviteter i Esbjerg. Selvstændighed og ansvarsbevidsthed blev taget som en selvfølge langt ud over danske standarder.

Jeg mødte her forskellen mellem den danske jammer i min aldersgruppe over hverdagens trængsler og længsel efter week-end kontra den engelske stolthed over at yde en professionel indsats, kombineret med at der blev honoreret herfor på karriere- og lønkontoen. Der var bl.a. en gut på min egen alder, der for egne midler susede rundt i en grøn to-sædet MG sportsvogn iført habit, etc. Han var også en af de gode folk, der kunne få sagerne fra hånden.

Firmaet havde bl.a. agenturet for de oceangående slæbebåde, hvor det typisk var materiel fra hollandske Smit Wijsmuller der lå parat i Dover for hurtig indsats i Den Engelske Kanal, hvor der eksempelvis ofte var problemer på The Goodwin Sands ud for Themsen's udløb.

Når alarmen gik, blev der kastet los med et hammerslag på fortøjningerne, og man var lettet i samme sekund. Maskinen og broen var konstant klar til afgang. Der var ikke tid til at komme i land selv om man stod direkte på falderebet / landgangen. Der var eksempler på, at mæglerrepræsentanten på den konto havde fået sig et par ufrivillige døgn til søs.

Så det var med en vis uro man befandt sig på disse fartøjer, der i øvrigt havde fast førtøjningsplads længst ude i yderhavnen hvor søgangen ved bolværket kunne være så kraftig, at man nemt blev lettere utilpas, til trods for at fartøjerne var på størrelse med de senere forsyningskibe til olieplatformene i Nordsøen.

Det kunne man for øvrigt også nemt blive i roligt vejr, idet alkoholpolitik og -tradition sammen med rygning var meget liberal på den tid. Det kunne godt være anstrengende fra først på morgenstunden at skulle matche en garvet kaptajn's tilbøjeligheder til disse opkvikkere.

Andre spektakulære søfartøjer med base i Dover var Hovercraft luftpude-færgerne som under voldsom larm og med Storm-P agtig teknik betjente ruterne til Frankrig med en fart på 50 knob svarende til ca. 90 km/t.

En helt særlig oplevelse var at få ansvaret for det polske fuldrigger-skoleskib Dar Pomorza som lå for anker i yderhavnen. For at komme derud var det nødvendigt at rekvirere en af vore små stærke og hurtiggående tender- og trosseførerbåde, der ofte også skulle være stand by for andre opgaver. Så det kunne godt tage lidt ekstra tid, inden jeg var tilbage på pinden efter en sådan tur.

Ellers var der almindelig fornøjelig "britisk" aktivitet med at håndtere eksempelvis det meste af London's forbrug af frisk frugt fra Spanien, som krævede løbende optællingskontrol af losningen, der foregik på traditionel vis med kraner og stevedorer. Optællingen "Tally" af godset var et typisk job for en yngstemand som mig, der ikke vidste bedre end at optællingen af enhederne på lugekanten skulle stemme med specifikationerne i lastedokumenterne. Det kunne godt være lidt surt for stevedorerne, som gerne tog en kasse tomater med hjem.

Dover havn spiller både i historisk og i nutidigt perspektiv en betydelig rolle for trafikken til kontinentet. I 2018 blev 17% af værdien af den britiske udenrigshandels godstransport fortsat håndteret via Dover.

Sprog-mæssigt blev jeg præget af den civiliserede tone, der herskede blandt og omkring ejerne af virksomheden, dog kombineret med de barske udtryk blandt stevedorerne på havnen. Jeg lærte at anvende den væsentlige omgangsform og etikette hvor "you" ikke betyder "du". Som udgangspunkt betyder det "De", hvorefter man formalitetsgraduerer med for- og efter-navn i tiltaleformen kombineret med bl.a. Mr. / Mrs.

Jeg blev ganske ferm til, endda i hovedregning, at håndtere datidens engelske møntsystem med "1 £/pound = 20 shilling = 12 pence = 24 halfpence = 48 farthings" og hvor 1 guinea var 21 shilling, der typisk blev brugt på auktioner og inden for håndværksafregning, hvor det siges, at mester tog de 20 shilling og gav 1 shilling til svenden.

Procentregning krævede en omregningstabel. Det var før man i forbindelse med medlemskabet af EU "went metric" hvor 1 £/pound blev lig med 100 pence, og shilling forsvandt sammen med øvrige finurlige lokale UK måleenheder, der i øvrigt på mange felter adskilte sig fra US standards.

Ved opgørelse i vægtenheder var "long tons" (1,016 kg UK) opdelt i 22.4 hundredweights á 8 stones med 1 stone = 14 pounds og 1 pound = 16 ounces, hvor sidstnævnte vægtenhed ikke må forveksles med rummålet fluid ounces (fl oz) som er 1/20 pint. Der blev også regnet i "short tons" (907 kg US) opdelt i 20 hundredweights ... samt "almindelige metric tons" på 1.000 kg.

Væskerumfang blev opgjort i gallons, quarts og pints. Sidstnævnte mest kendt fra ølserveringen i puberne. Længder blev målt i miles, yards, feet og inches.

Den ultimative udfordring lå dog i at håndtere tømmerlasters rumfangsopmåling i "Sankt Petersborg- hhv. Petrogradstandard" hvoraf 1 stk. svarede til 165 kubikfod / 4,67 kubikmeter, forudsat tømmeret var stablet mod fast kant.

Venstrekørsel blev hverdag i et sådant omfang, at det krævede en vis tilvænning for mig at komme tilbage til højrekørsel.

Flyvescenerne til filmen "Slaget om England" blev optaget on location med "The White Cliffs of Dover" som baggrund for en sværm af Spitfire og Messerschmidt i originalbemaling, som vi kunne følge fra første parket øverst oppe i Agency Department med frit udsyn til Calais i Frankrig. Vi havde en kikkert der var så kraftig, at man på klare dage kunne se urskiven på klokketårnet i Calais, og dermed også følge godt med i skibstrafikken på Den Engelske Kanal, samt i filmoptagelserne.

Normaltidevandsforskellen var ca. 7 m. (ved Saint Malo, Bretagne ca. det dobbelte), så vandstanden ændrede sig hurtigt, og dokportene var kun åbne i meget kort tid. Uden for dokportene var havnen delvist sejlbare, forudsat man kendte tidevandsrender og strømforhold, frem til total tørlagt ved lavvande. Det gjorde vores direktør desværre ikke.

Han havde netop købt en sejlbåd og var nybegynder. Jeg havde dog lidt erfaring i Piratjolle fra Esbjerg, og en dag jeg var ude med ham, kom vi til at røre bunden for faldende vand. Inden vi nåede at vende var vandstanden sunket så meget at vi var nødt til at vente til den steg igen.

Heldigvis var der ikke så længe til at tidevandet vendte, men det var flovt, specielt for ham, at sidde der grundstødt midt i havnen til almindelig spot og spe. Kølbådene har i øvrigt dobbeltkøl på disse kanter, så de kan stå på havbunden ved lavvande. Det blev dermed afprøvet i praksis.

Der var ikke meget liv i Dover after dark. Det var dengang pubberne lukkede for udskænkning kl. 22.00 med et "Time Gentlemen".

Firmaets grand old mand Mr. Jim, kunne godt se problematikken, og arrangerede at jeg blev medlem af sejlklubben hvor det var muligt at få en Pint of Whitbread eller Guinness og en tur på havet sammen med ligesindede.

Det var første gang jeg blev bevidst om det værdifulde i at skabe et netværk baseret på en god reference, og at der blev udvist tillid til at jeg også benyttede mig af muligheden. Forhold og interaktionsmønstre som senere kom til at blive af afgørende betydning for mig.

Mr. Jim udvidede bl.a. sine "lektioner" i social adfærd ved at sende mig til London for at opsøge en forretningsforbindelse hvor jeg personligt skulle aflevere en forseglede kuvert, vel vidende at jeg aldrig havde været byen. Det var lidt af en udfordring for mit stifinderinstinkt at finde rundt på egen hånd samtidig med at der var jernbanestrejke. Missionen lykkedes til tiden, og det gav ekstra good-will points hos direktionen.

Det var på den tur jeg blev opmærksom gadenavnene, der sluttede med betegnelsen "gate" som f.x. Bishopgate, Churchgate, Broadgate, Highgate og Newgate foruden de mere naturlige North- / South / East- og Westgate som ikke umiddelbart krydser en bymur. I andre byer findes også Sidegate og Lowgate.

Det undrede mig, at så stort et antal porte / led / låger var en del af gadenavnene, indtil det gik op for mig, at det var den norske betegnelse for gade, der var gledet direkte ind i det engelske sprog. En detalje som de færreste lokale er klar over.

"The White Cliffs of Dover" var og er et helt specielt landskab, som vi kom meget rundt i, med den gamle middealderborg på østsiden og de nyere forsvarsværker fra Napoleonskrigene på vestsiden af byen. Der var et virvar af farlige tunneller. Det seneste forsvarsværk mod truslerne fra kontinentet i 1940'erne, radaranlægget, stod og står der fortsat med sine gittermaster i højdedragene bag middelalderborgen øst for byen.

Da jeg returnerede til Esbjerg i juli 1968 var verden forandret. Der var studenteroptøjer i Paris og på universiteterne i København og Århus, Eik Skaløe og Steppeulvene havde, inspireret af Jimmi Hendrix, defineret den nye danske syrede undergrundsmusik, og containertrafikken var for alvor slået igennem. Ingen af disse banebrydende udviklinger var nået til Dover så der var en del at indhente.

Men inden jeg begyndte på Handelsgymnasiet skulle jeg lige have mandlerne hevet ud. Dem havde jeg døjet med i årevis, og havde fået skibslægen i Dover til at ordinere operation, som jeg havde reserveret på Esbjerg Sygehus så jeg kunne være klar på skolebænken til august.

1968 – 1970: Handelsgymnasium

Højere Handelseksamen (HH) på Handelsgymnasiet i Esbjerg blev en meget koncentreret periode på 2 år i modsætning til det ordinære gymnasiums 3 års forløb, som jeg næsten kun erindrer som uafbrudt skolegang og lektielæsning. Det var en hård omgang, men det var bare med at holde næsen i sporet og komme fremad. Heldigvis var jeg bekendt med en del af fagindholdet fra handelsmedhjælpereksamens bogføring samt de skriftlige og mundtlige kompetencer på engelsk – tysk – fransk, uden dog at få merit derfor. Derudover var der interessante nye faglige områder.

I matematikkens verden blev vi introduceret til første-, anden- og trediegradsligninger med diverse -rødder, samt integral-, differential- og logaritmehandling. Vi havde en dygtig og engageret matematiklærer, der allerede i 1968 forudså udviklingen med betalingskortterminaler der blev indført i 1983, samt begyndelsen af EDB / IT udviklingen i øvrigt.

Inden for driftsøkonomi v/ Loff & Lund stiftede vi bekendtskab med omsætning og fortjeneste, faste og variable omkostninger, grænseomkostninger, omkostnings-skalering (Economy of Scale), dækningsbidrag, etc.

Inden for nationaløkonomi stod den på indkomst-, skatte- og finanspolitik samt diverse samfundsfaglige finurligheder såsom dyrtidsportionerne der medførte en årlig inflationsrate på ca. 10%, en kreditforeningsrente på ca. 15% og en finansiering af det offentlige forbrug via udenlandsk låntagning, altsammen hjulpet på vej af LO formanden Thomas Nielsen, der ved sin fratræden i 1982 kundgjorde: "Vi har sejret ad helvede til"* samtidig med at udlandsgælden voksede så voldsomt at der var fare for at vi ikke kunne betale hverken afdrag eller renter.

Begge fagområder gjorde mig i stand til at forstå og interessere mig for de økonomiske dele af nyhedsstrømmene i radio og TV. Det er tankevækkende, at det kræver ganske megen økonomisk indsigt for at gennemskue hvad der foregår, herunder i begyndelsen af 2000-årene at konstatere at LO formandens udtalelse viste sig at være helt korrekt:

Det danske lønniveau var kommet så højt op, at en betragtelig del af industriproduktionen og administrationsfunktionerne blev outsourcet til lavtlønslande som bl.a. Kina, Polen og Indien, ja endda til Tyskland. LO-medlemmerne stod med deres lønkrav og kunne se deres jobs forsvinde samtidig med at arbejdsløshedsforsikrings- og dagpengesystemet kom under pres fra to sider nemlig A: tilstrømningen af klienter og B: støttesatserne udviklede sig til at blive større end lønindtægterne. For lavtlønnede enlige forsørgere medførte det direkte underskud at tage arbejde. I 2018 blev antallet opgjort til 40.000 – 50.000 personer.

Socialsikringsystemet havde udviklet sig fra et understøttelsessystem i 1950'erne med folkepension til de få trængende, under forudsætning af den daværende socialadfærd, til et omfattende rettighedssystem der tiltrak brede kredse af befolkningen som i mellemtiden havde skiftet sammensætning, grundholdninger og værdinormer.

Problematikken blev forstærket af indvandringen fra kulturer der enten ikke matchede vort arbejdsmarked eller var tiltrukket af vort kollektive socialsikringsystem, udviklet af LO's politiske bagland som et af verdens mest generøse, og som pr. 2016 udgjorde 44% af de offentlige udgifter (34% var overførselsindkomster til enkeltpersoner).

Check: www.dst.dk/da/statistik/nyt/NytHtml?cid=20049

Vi var 25 i klassen/årgangen med M/K fordelingen 24/1. Der blev afslutningsvis eksamineret mundtligt og skriftligt i samtlige fag. Det var helt usædvanligt i forhold til det ordinære gymnasium og det tilsvarende pensumkrav, men det gav eksamenstræning som var værdifuld senerehen.

Økonomisk klarede jeg månedsbudgettet på ca. kr. 600,00 incl. værelse til kr. 150 plus fagbøger. Indledningsvis fik jeg job i receptionen på Hotel Ansgar, men det var ikke muligt samtidig at passe skolegang og lektier. I stedet fandt jeg hurtigt ud af at søge legater. Det gav væsentligt mere.

Sommerjobs på havnen og til gode penge kunne man få under forudsætning af fremvisning af medlemskab af en fagforening. Det var ikke noget problem, da jeg siden starten på læretiden havde været medlem af HK og dermed tilknyttet LO. Jeg kunne kun være ansat hos Niels Winther & Co. frem til udløbet af lærekontrakten, så det var vigtigt at være forberedt til den tid, selv om jeg aldrig fik behov for at hæve understøttelse.

På havnens frysehus meldte jeg mig første dag i sommerferien kl. 06.30 i mit bedste arbejdstøj. Fik straks job og flyttede skinker i 40 graders kulde. Derefter fik jeg job i et gartneri, hvor jeg plukkede agurker i 40 graders varme. Det gik hårdt ud over mit fine Tissot konfirmationsur.

Gennem en af mine bordfæller på Sømmandshjemmet, hvor jeg fik mine varme måltider, fik jeg job på Gulf gasflaskepåfyldningsanlægget. Det gav et værdifuldt indblik i, hvorledes tiden går ved en monoton arbejdsproces. Ved påfyldningskarousellen forsvandt 2-3 timer på et øjeblik. Som Kim Larsen senere beskrev i "Blip båt"...

Jeg gik en morgen til mønstring på fiskerihavnen og blev taget til at være med til at tømme en kutter med rødspætter. Det foregik pr. håndkraft. Jeg var et par dage om at komme til hægterne igen, så det gjorde jeg kun den ene gang.

Det var dengang fiskerihavnen i Esbjerg var Danmarks største med ca. 750 kuttere, typisk på 45 tons (Dead Weight Tons / DWT), bygget i træ og med 3 mands besætning. De ca. 2.500 mand på havet skabte beskæftigelse for 5 – 10 gange så mange på land inden for forarbejdnings-, værfts- og øvrige følgeindustrier.

40 år senere var kutterne væk, følgeindustrierne ligeså, fiskerihavnen under opfyldning. Og den ikoniske persontrafikrute med englandsbådene til Harwich var lukket. Hovedaktiviteterne i Esbjerg skiftede til forsyningsindustri for olie- og vindenergisektoren.

Fiskeriet i Nordsøen og omegn er nu samlet blandt et begrænset antal "kvotekonger". Fangst og forarbejdning er koncentreret på velvoksne og effektive industrifartøjer, hvoraf jfr. Natur- og Erhvervsstyrelsen ca. 120 fanger 90% af fiskene i de danske farvande.

Landingerne er siden rykket til Hanstholm, Hirtshals og Skagen, og bygningen af fiskefartøjerne foregår i vidt omfang i udlandet.

Jeg var færdig i juni 1970, og kunne da have forbedret min indtægt med ca. 30% alene på basis af HH fra handelsgymnasiet. Var jeg fortsat i shipping / kontor branchen uden eksamen fra handelsgymnasiet kunne det være blevet til normal standardfunktion og -hyre, og uden de job- og uddannelsesmæssige fortsættelsesmuligheder jeg nu havde. Det var indlysende at videreuddannelse kunne betale sig på flere felter.

Det var før jeg tænkte nærmere over, hvorledes manglende indtægter, studiegæld og progressiv beskatning senere lagde en dæmper på festlighederne.

Der var efter studenteroprøret og universitetsballaden i 1968 åbnet for en bredere adgang til universiteter og handelshøjskoler bl.a. på basis af handelsgymnasiet. Det var ganske enkelt en mulighed jeg ikke ville lade gå fra mig, bl.a. ud fra erkendelsen af at jeg var fuldt ud på omgangshøjde med andre.

Når man har en fair chance for yderligere at optimere de fremtidige beskæftigelsesmæssige valgmuligheder skal man udnytte den. Om galt skulle være havde jeg allerede i form af min shippinguddannelse, udlandserfaring og HH en fornuftig baggrund at falde tilbage på.

Så jeg vendte næsen mod Handelshøjskolen i Aarhus og tog hul på 5 år mere på økonomisk smalkost. Det medførte til min store undren, at HK opsagde mit medlemskab, og dermed stak en kæp i hjulet for at jeg kunne finde jobs fx. på havnen i sommerferierne. Med min entré i universitetsverdenen havde jeg forladt LO paraplyen / familien.

Til gengæld fik jeg rigtig godt gang i legatsøgningen. Der er specielt mange legater til studerende inden for handel og økonomi, grundlagt af grossererere uden arvinger og administreret af bl.a. Grosserer-Societetet, som jeg senere fik et tæt forhold til. Men jeg slap ikke igennem uden et banklån på kr. 10.000 med sikkerhedsstillelse fra min bror. Stor tak til ham for det.

Ad omveje har jeg hørt, at dele af min familie undrede sig over, at jeg ikke kunne stilles tilfreds med at have gennemført min læretid og derefter etablere mig som alle andre. Hvad skulle det til for, med al den læsning? Det var lidt op ad bakke med forståelsen derfor, samt ikke mindst for den verden jeg var på vej ind i. Forståelse havde til gengæld min senere svigermor og hendes mor gennem deres tilknytning til forretnings- og virksomhedsmiljøet omkring bl.a. Victor B. Strand med aktiviteter i Aarhus (Tørsleff), Ballerup (Toms) og København (Grosserer-Societetet m.v.).

***:**

Overenskomstsyste­met baseret på forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter, arbejdstagere (LO) og arbejdsgivere (DA), indeholdt til trods for regeringens deltagelse i de udvidede 3-partsforhandlinger en "skrue-uden-ende-effekt" mellem lønkrav og kompen­sa­tion herfor.

I løbet af 1970'erne medførte de stigende lønomkostninger stigende priser, som for hver 3% stigning udløste kompen­sa­tion herfor i form af op til 3 årlige dyrtidsreguleringer der igen medførte stigende lønninger ... Samtidig medførte div. sociale eksperimenter, finansieret med udlandslån, at landet blev gældsat i en sådan grad at en statsbankerot truede.

I den lokale danske økonomi var de umiddelbare effekter heraf høj inflation og høj rente. Det var som at tisse i bukserne på en kold dag. Det lunede kortvarigt. Bagefter blev det koldere end før. Og pletten forsvandt ikke ...

I forhold til udlandet blev effekterne på længere sigt – til trods for at man følte sig tør i den lokale bukse­bag – langt alvorligere i form af manglende konkurrenceevne på grund af de høje lønomkostninger på trods af øget effektivitet / produktivitet.

Til trods for at vi fra 1973 var kommet med i EF (EU) var man fra politisk side stærkt orienteret mod den lokale indenrigsøkonomi. De økonomiske relationer til udlandet havde kun begrænset opmærksomhed, undtagen til kreditorerne som i stigende grad udviste bekymring.

Selv om vi sidenhen har fået styr på nationalregnskabet, bliver der færre jobs som kræver øgede kompetencer. Det bliver vanskeligere at finde noget at tage sig til for dem der ikke kan følge med i kompetenceudviklingen. Det er ikke tilstrækkeligt med et rundhåndet socialsikringsystem.

"Mennesket lever ikke af brød alene" - så spørgsmålet er hvem der har sejret, og hvem der har "sejret ad h ... til" ...

1970 – 1975: Handelshøjskole

Med studiestart den 1. september 1970 meldte jeg mig ind på Handelshøjskolen i Aarhus, som jeg valgte frem for universitetet på grund af muligheden for at stå af med en HA efter 3 år (Bachelor), i fald jeg ikke fortsatte med de ekstra 2 år til cand.merc. (Kandidat).

Min forudgående praktiske shippinguddannelse, udlandsophold, handelsmedhjælper- og højere handelseksamen var af helt afgørende betydning i forhold til de af mine studiekammerater der kom direkte fra det almene gymnasium.

Samtidig fik jeg merit for grundlæggende driftsøkonomi og regnskabsvæsen fra handelsgymnasiet. Derudover var jeg vel funderet i virksomhedsfortæelse og sprogfærdigheder. De mest centrale lærebøger var nemlig på engelsk. Der var mange, de var omfangsrige og de var dyre. Dertil skulle der anskaffes en skrivemaskine, så studiestartomkostningerne og efterfølgende køb af lærebøger var en alvorlig udgiftspost.

Økonomien hang sammen gennem intensiv og udbytterig legatsøgning. Rygterne ville vide, at der på vores årgang var et par stykker (3) der havde helt særligt styr på legatsøgningen, og det er sandt. Med en målrettet og systematisk indsats var det muligt at få et særdeles pænt resultat af anstrengelserne.

Eksempelvis var der en dag en meget beskedent udseende meddelelse på opslagstavlen i vandrehallen der orienterede om en legatpulje på kr. 15.000. Alle, undtagen "de 3", vurderede at det ikke kunne betale sig at søge, da man forventede et totalt stormløb af ansøgninger. Der røg lige på én gang et halvt års budget i kassen. Skattefrit.

Der var før legater til brug i forbindelse med studier i Danmark blev omfattet af skattelovgivningen. Senere skiftede forudsætningerne for skattefri udbetaling til kun at omfatte studier i udlandet.

Derudover havde jeg studenterjob på Aarhus Kommunes Revisionskontor på de sidste 2 års cand.merc. studier, og diverse sommer- og aftenjobs inden da. Det mest interessante / spektakulære job var dog at jeg istandsatte vindskederne på land- og skovbrugsbygningerne på familien Sagers lystejendom Margretheholm ved Mullsjö i Sverige, som min farbror forvaltede med stort engagement og succes <http://www.ryforsnedre.se/> .

I vinter- og selskabssæsonen holdt familien til i Det Sagerske Palæ på Strømmen i Stockholm (nu officiel statsministerresidens) Om sommeren opholdt man sig skovens dybe stille ro, omgivet af ca. 7.000 HA skov med tilhørende jagt (elg). Begge dele tiltrak spektakulære gæster.

Månedsbudgettet var på ca. kr. 850,00 plus lærebøger. Jeg fandt et interessant værelse til kr. 250,00 pr. måned på loftet af Banegårdspladsen nr. 4 med udsigt til Mols og lige over daværende bager Loft's udsugning fra bageovnen, hvor jeg holdt til i alle 5 studieår. Kollegierne var for dyre, larmende og præget af det flaksende liv i kollektiverne.

Der var toilet på loftsgangen, og det ugentlige bad fik jeg om vinteren på den kommunale badeanstalt på "Spanien" lige rundt om hjørnet. Om sommeren benyttede jeg roklubbens bad.

Loftet var udstyret med vaskefaciliteter i form af vaskerum med to gruekedler samt stort tørrerum, der ikke længere blev brugt til formålet. Til gengæld lagde jeg beslag på hele området til opmagasinering af sejl til en Snipe jolle, og som værksted for min passion med at pille i min NIMBUS motorcykel produceret hos Fisker & Nielsen i februar 1946.

Sammen med en studiekammerat på cand.oecon. studiet på universitetet (han blev senere tilknyttet Forskningsministeriet i centrale positioner) færdedes jeg meget i Aarhus Studenternes Roklub (ASR), hvor jeg fik styrmands-, sculler- og instruktørrettigheder som jeg havde stor fornøjelse af på Aarhus Bugtens vande. Det gav et par fantastiske overarme og hård hud i håndfladerne. Vi udvidede samarbejdet på bugten med anskaffelse af en Snipe jolle. Et hurtigt bæst hvor man skulle hænge i strakte ben for at holde fartøjet oprejst og være super hurtig i vendingerne. Senere blev Snipen skiftet ud til en endnu livligere Laser jolle.

Derudover var jeg med i Folkebåd, hvor jeg bl.a. var med som gast på glasfiberprototypen der blev prøvesejlet for "Kaptajn-Bralder-Andreasen" fra Folkebådscentralen i Kerteminde i forbindelse med et Danmarks-Mesterskab i Aabenraa. Det inspirerede mig til at få mine søgende kvalifikationer suppleret med Søfartsstyrelsens duelighedsbevis.

På landjorden kom jeg frem ved hjælp af min NIMBUS, som jeg fornøjede mig med fra 1973 til 1999. Derefter en 1985'er BMW K100RS efterfulgt af en 1993'er BMW R100R fra sidste produktionsserie med den klassiske stødstangsmotor. MC-kørsel har været en passion, som jeg kunne dele med min senere fru Eva, der på et tidligt tidspunkt fik MC-kulturen ind via sin far, der var hovedkraften bag importen af BMW- og Honda MC'er, som igen var inspireret af Harley Davidson entusiastene i sin svigerfamilie. Der var i familien tradition for at pigerne var med på bagsædet.

Roning i singlesculler, håndtering af Snipe, kørsel med NIMBUS og den daglige tur på cykel op ad Viborgvej til handelshøjskolen gav en vældig stærk fysik i tillæg til den i forvejen gode grundform fra den landlige opvækst. Det var en stor fordel forbindelse med de både faglige og sociale udfordringer på handelshøjskolen.

HA 1. år var en barsk affære med fokus på, gennem grundlæggende metode- og faglig forståelse, at finde frem til dem der kunne gennemføre studiet. Fra HH på handelsgymnasiet var jeg vant til, at der skulle ydes en koncentreret indsats på samtlige fagområder, hvilket sammen med min praksisforståelse gav mig en stor fordel allerede i denne indledende fase af studierne. Faget statistik stod for den helt store frasortering, hvorefter 2. og 3. år blev mere fremadrettet mod cand.merc. studiet og mulighederne for faglig specialisering.

Det var intense tider og afgørende nødvendigt, at vi fandt sammen i studiegrupper, hvor vi der kendte hinanden fra HH uddannelsen i Esbjerg havde et eksemplarisk samarbejde.

Formulering og metode blev indøvet gennem seminaropgaver, hvor jeg scorede fine karakterer på langhårede og dengang ukendte emner om gæstearbejdere* samt genanvendelse af emballage.

Primo/medio 1970'erne var førstnævnte aktuelt med ca. 25.000 personer, og sidstnævnte blev generelt betragtet som uaktuelt og helt ude på det alternative overdrev. Men ikke af min vejleder, den navnkundige lektor i markedsføring Niels Blunch, som var begejstret for grundlæggende nytænkning i retning af "cirkel-økonomi", der ca. 40 år senere dukkede op som centralt begreb i EU-Kommissionens miljøstrategi.

Faglig nytænkning, inspiration og personlighedsdannelse fik vi også gennem undervisere som bl.a. Steen Hildebrandt, Louis Prinz, Nils Willemoes og Per Sørensen, den senere personaleleder på LEGO. De har alle efterfølgende haft stor betydning for mine professionelle aktiviteter.

På cand.merc. kombinerede jeg mit studie- og fagindhold fra institutterne Udenrigshandel og Organisation, med tillæg af et par markedsføringsfag. Naturligt nok i betragtning af min internationalt orienterede shippingbaggrund. Hermed havde jeg foretaget en ikke tidligere set unik studielinje-konstruktion, der senere har udviklet sig til den meget efterspurgt og højt profilerede cand.merc. linje i International Business.

***:**

Antallet af gæstearbejdere var pr. primo/medio 1970'erne ca. 25.000 der typisk kom til Danmark uden familie fra Tyrkiet, Pakistan og Jugoslavien, som stort set alle var i fuld beskæftigelse og som forventet tog tilbage igen.

Omkring 40 år senere havde situationen udviklet sig til ca. 700.000 fastboende indvandrere og efterkommere, hvoraf ca. 450.000 fra ikke klassisk europæisk vestlig kultur, erhvervs- og arbejdsmarkedsforhold generelt havde problemer med at finde beskæftigelse og dermed belastede vort kollektive sundheds- og socialsikringsystem, grundlagt på den etnisk danske befolknings normaladfærd.*

I 2018 var 55% af mændene og 46 % af kvinderne i beskæftigelse, sammenlignet med 77% og 74% for etnisk danske mænd og kvinder.

I tillæg hertil kom udviklingen af parallelsamfund med social kontrol i form af religiøs og kulturel tvang der yderligere udfordrede de danske samfundsstrukturer, institutioner og værdinormer bl.a. på uddannelses- og kriminalitetsområdet med konsekvenser som især skyldtes manglende fokus på indvandrernes match til danske forhold, samt 1983-udlændingeloven.

Lovens familiesammenføringsmulighed medførte bl.a. uventede problemer omkring fastlæggelse og fortolkning af familie- og nationale tilhørsforhold, proformaægteskaber og aldersbestemmelse af uledsagede "flygningebørn" typisk unge mænd, som fik retskrav på sammenføring med den "efterladte" familie, der bevidst havde sendt dem af sted som gate-crasher.

Forskellen mellem flygtninge og migranter blev udvisket på bekostning af de grundlæggende og konventionsfastlagte flygtningedefinitioner og asylbehov. Den ideologisk funderede debat heraf overskyggede fuldstændig det nøgterne behov for samt håndtering og tilførsel af nødvendig kompetent udenlandsk arbejdskraft og dermed indvandring med de rette kvalifikationer.

Der er over tiden opstået et kulturelt pres på grundlæggende danske normer, bl.a. de demokratiske processer i beboerforeninger i Kokkedal og Nivå samt udenlandsk (Saudi Arabisk) finansierede ideologiske initiativer og institutioner.

En undersøgelse i 2019 foretaget af Udlændinge- og Integrationsministeriet viser, at 41% af indvandrerne finder det upassende at kritisere religioner, og at 48% af efterkommerne vil gøre kritik strafbar. Tilsvarende antal kræver medierne underkastet restriktioner, og dermed ophævelse af ytringsfriheden. Til trods for at 70% af indvandrerne og 82% af efterkommerne føler sig som dansker, vurderer kun 67% at det er nødvendigt at kunne tale ordentlig dansk.

Der er indført pas- og grænsekontrol ved den historisk åbne grænse mellem Danmark og Sverige. Først fra svensk side som værn mod migrantstrømme og dernæst fra dansk side som værn mod kriminalitet. Tilsvarende ved den dansk-tyske grænse. EU samarbejdet om åbne indre grænser er under pres.

*,:

Ca. 490.000 pr. 2018 – Forventet ca. 870.000 pr. 2060

<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=29445&sid=indv2018>

Befolkningsudviklingen i Danmark:

5.000.000 i 1973

5.800.000 i 2018

6.600.000 i 2060

Check:

Danmarks Statistik, Rapport om befolkningsudviklingen i 2016 og

Theis Lange Olsen, DR 25. februar 2017, samt Rockwool Fonden.

<http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=20704&sid=indv2016>

<http://www.dr.dk/nyheder/politik/kort-se-hvor-mange-indvandrere-og-efterkommere-bor-i-din-kommune>

Jeg afsluttede cand.merc. studiet med hovedopgaven udarbejdet i samarbejde med to medstuderende, Ove C. Andersen og Stig B. Taps, over emnet "Den Danske Eksporttjeneste", hvor vi pr. 1975 beskrev samspillet mellem interesseorganisationer, offentlige myndigheder og erhvervsvirksomheder. Vi kom med forslag til den kollektive eksportfremme, baseret på en behovsanalyse, der bl.a. pegede på etablering af en konsulentordning samt en samling og intensivning af eksportfremmeindsatsen, som understøttede allerede igangværende tiltag.

Som en nyskabelse i den kollektive eksportfremme etableredes i 1977 "Byerhvervs Konsulentordningen" finansieret af Danmarks Erhvervsfond med hovedaktørerne Industrirådet (Dansk Industri), Landbrugsrådet (Landbrug & Fødevarer), Grosserer-Societetet / Handelskammeret (Dansk Erhverv) og Håndværksrådet (SMVdanmark), samt øvrige erhvervsorganisationer, i samspil med Udenrigsministeriet. I tillæg hertil blev etableret "Export Promotion Danmark" (Erhvervenes Eksportfremme Sekretariat / EES) til understøtning og samling af de fælles ressourcer i lighed med tilsvarende initiativer i Sverige og Storbritannien.

Sammen med udviklingen af eksportkreditordningerne har disse kollektive eksportfremmeinitiativer skabt et væsentligt grundlag for den senere succesfulde udvikling inden for dansk udenrigshandel og internationalisering.

Studietiden i Aarhus, og handelshøjskolemiljøet i særdeleshed, blev på alle måder personligt og professionelt betydningsfuld, og har sat sig varige spor, som fortsat gør sig gældende. Handelshøjskole- / universitetsuddannelsen har været en forudsætning for at jeg kunne få, samt varetage mine efterfølgende jobs.

Det er vanskeligt at pege på resultater fra konkrete fagområder. Der er mere tale om den samlede påvirkning gennem 5 års koncentrerede studieaktiviteter, herunder ikke mindst de store krav til den selvstændigt metodebaserede og reflektive indsats, koblet med min grundlæggende interesse for internationale forhold.

Det skal fremhæves, at vi var på forkant med EDB-udviklingen i et omfang, som har gjort det væsentligt lettere for mig 20-40 år senere at håndtere IT-revolutionen med e-mail, internet, websites, social media, systemkonstruktion og computerteknologi i almindelighed, hvor de grundlæggende system- og programelementer fortsat er gældende.

Vi havde fra studiestart i 1970 direkte adgang til handelshøjskolens RC4000 EDB-maskine hvor vi i maskinstuen kunne eksperimentere med ALGOL-programmerne, som bl.a. kunne krydstabulere. Systemet var en forløber for det senere EXCEL regneark udviklet af Charles Simonyi på

Regnecentralen, som efterfølgende primo 1980'erne fortsatte udviklingen hos Microsoft. Denne funktion blev et særdeles nyttigt værktøj i arbejdet med hovedopgaven, hvor vi kunne udlede interessante tendenser fra interviewundersøgelsen blandt de involverede 72 virksomheder.

Det var en unik metode, som ikke tidligere på Handelshøjskolen i Aarhus var blevet anvendt til praktisk opgaveløsning, herunder til hovedopgaveformål, hvor jeg "nørkede" med systemerne og fik interviewundersøgelsens spørgsmål og svar til at matche krydstabuleringsprogrammet.

På Aarhus Universitet hvor min "Snipe-partner" læste på cand.oecon. studiet, arbejdede man med FORTRAN-programmer på en noget ældre EDB-maskine – GIER – på Geologisk Institut. Den var forsynet med en plotter til at tegne landskabshøjdekurver.

På den tid var Piet Hein's superelipseborde meget i fokus, og mange forsøgte forgæves at lave efterligninger uden at kende til den bagvedliggende matematik.

Det lykkedes mig ved baglænsregning finde frem til elipseligningens rette potens og at få en geologistuderende til at lægge regnestykket ind i maskinen. Ud kom den magiske kurve, som jeg fik den lokale møbelsnedker til at skære en par bordplader efter, som jeg havde gavn af i mange år.

Dertil kom den almindelige socialisering hvor aktiviteterne i "Klubben" kombinerede den faglige og personlige udvikling. Her havde jeg de første møder med min senere fru Eva, der læste til 3-sproglig korrespondent på "pigefløjen" modsat "drengefløjens" HA / cand.merc. studerende.

Der var på landsplan 174 cand.merc. dimittender på min 1975 årgang og med ganske få kvindelige studerende. I begyndelsen af 2000-tallet var dimittendårgangene ca. 10 gange større og med en betydelig andel af kvindelige studerende.

Sammenlignet med andre universitetsuddannelser foregik (og gør det fortsat) handelshøjskoleuddannelserne i et stramt forløb der fulgte studietidsnormeringen med 3 år til HA (1. del) og 2 år til cand.merc. (2. del). Gennemførelsesprocenten over de 5 års studietid var ca. 50%. Til sammenligning var cand.oecon. studietiden på Aarhus Universitet, til trods for at den også var normeret til 3 + 2 år, typisk 6 – 8 år og med en lavere gennemførelsesprocent. På humaniora kunne der gå op til op til 25 år frem til aflevering af afgangsprøvet. Det er der strammet op på senere. Handelshøjskolen blev af disse årsager i universitetsmiljøet kaldt for "den sorte skole". Vi blev anset for de fremadstormende og målrettede repræsentanter for "den fæle og profitjagende kapitalisme", som defineret i den dengang herskende revolutionære 1968'er ånd og retorik.

Det var i de år Tvind skoleimperiet og dens ideologer vandt fodfæste, hvor tyske Bader Meinhof Gruppe og Rote Arme Fraktion samt italienske Brigade Rosse spredte terror med drab og røverier, sekunderet af Blekingegadebanden i København – med slet skjult moralsk støtte fra den danske venstrefløj, som direkte og aggressivt gik til modangreb på afsløringen af Blekingegadebandens aktiviteter.

Mit uddannelsesforløb fra læretiden til handelshøjskolen har haft afgørende betydning for min faglige udvikling og professionelle progression, ligesom tilknytningen til handelshøjskole- og universitetsmiljøet senere har været afgørende for min indsats på det uddannelsespolitiske område samt ikke mindst for kvalitetssikringsindsatsen i forbindelse med udviklingen på censurområdet.

Inden for mine senere aktiviteter på politik- og kvalitetssikringsområdet var det absolut nødvendigt med et "360-graders" førstehåndskendskab til handelshøjskolesektorens systemer, faglighed, miljø, samt personkreds, koblet med en god portion flair for internationalt orienteret bureaukrati og krydret med et stænk købmandskab.

Mine HA- og cand.merc. fagkombinationer havde jeg i tillæg til de obligatoriske økonomi-, organisations-, system-, statistik og metodefag sammensat som følger i en kombination fra fagkataloger og studieordninger på institutterne for Udenrigshandel, Organisation og Markedsføring:

Model- og metodelære
Systemkonstruktion
Sociologisk metode
Strategisk planlægning
Ledelsesinformationssystemer
Erhvervspsykologi og -sociologi
Personaleadministration
Kollektiv arbejdsret

Detailhandel
Distributionspolitik
Eksportmarkedsanalyse
International erhvervsret
Videregående budgettering
International afsætningsøkonomi
Organisatoriske problemer i international handel
Finansielle problemer i virksomheder med udenrigshandel

Massekommunikation mellem borgere og offentlige myndigheder
Østeuropaforhold, statshandel og planøkonomi (tilvalg)
EU forhold (tilvalg)

Hovedopgave (karakter- og fagvægt x 4): "Den Danske Eksporttjeneste", udarbejdet i efteråret og afleveret i december 1975, med lektor Bent B. Overgaard på Institut for Udenrigshandel som vejleder. Afgangsbehandlet og forsvaret den 12. februar 1976.

Den forsinkede afgangsbehandling, kombineret med at cand.merc. uddannelsen i et samlet 5-års forløb var forholdsvis ny*, og at vi dermed som forholdsvis ukendte erhvervsøkonomiske universitetsdimitterende meldte os på arbejdsmarkedet, betød at det tog lidt tid i foråret 1976, før jeg havde mit første job hos Erhvervenes Eksportfremme Sekretariat-EES**.

Det var en lærerig jobsøgningsperiode med interessante virksomhedskontakter og jobsamtaler. Mercuri Urval var ny på jobmarkedet med sine ansættelsesservices og diverse personlighedstests, som jeg havde fornøjelsen af at gennemløbe et par gange, hvorved jeg fik en god træning i denne del af jobsøgningsprocessen, som foregik i skyggen af mine mange udsættelser af den u-undgåelige militære værnepligt.

Militæret havde indkaldt mig til at møde i Sandholmlejren i løbet af 1976, men jeg undslap i sidste øjeblik. Jeg havde i et øjeblik ungdommeligt let-sind meldt mig til Den Kongelige Livgarde, hvilket i sidste ende viste sig at blive en fordel i forhold til at undgå indkaldelse. Med 28 år var jeg blevet så gammel og svagelig i bentøjet, at jeg blev vurderet som ukampdygtig. Jeg har dog senere erkendt, at en tur i "trøjen" med tilhørende sergentuddannelse ville have været en stor fordel i forhold til mine senere erhvervsaktiviteter. Men så var der gået 2 år med det, og det hastede med at komme i gang med job.

***:**

Den 2-årige selvstændige cand.merc. overbygning på det 3-årige HA-grundforløb begyndte jfr. "Historien om danske civiløkonomer" i 1966, hvorved den første "rene" cand.merc. årgang dimitterede i 1968.

Frem til 1968 bestod cand.merc. uddannelsen af en 3-årig HA uddannelse efterfulgt af en senere 2-årig HD deltidsuddannelse koblet med et erhvervsforløb, der betød at man typisk ville have en deraf følgende erfaring, samt være i job når man blev færdig med uddannelsen.

Efter 1968 havde en cand.merc. kandidat typisk behov for en hvis "jobtræning" før man matchede uddannelsens kendte kompetenceniveau, samt typisk være jobsøgende ved færdiggørelse af uddannelsen.

****:**

Via AIESEC var jeg allerede inden da kommet ind på University of Illinois i USA, som undervisningsassistent. Men der var foreløbig kun tale om 1 år. Ved nærmere eftertanke var det bedst at komme i gang i et job med udgangspunkt på hjemmebanen.

1976 – 1976: Erhvervenes Eksportfremme Sekretariat

Kontakterne fra arbejdet med hovedopgaven gav direkte adgang til min efterfølgende internationale beskæftigelse, der startede med et job hos afsløseren for "Kommissionen for Udstillinger i Udlandet" som var under etablering: Erhvervenes Eksportfremme Sekretariat / EES – i regi af Eksport Fremme Rådet (EFR) og finansieret af Danmarks Erhvervsfond.

I forbindelse med cand.merc. hovedopgaven gennemførte vi en omfattende interviewrunde hos 72 virksomheder, hovederhvervsorganisationerne og Udenrigsministeriet. Den indeholdt grundlaget for min fortsatte kontakt, bl.a. til Industrirådet, som var vært for det nyetablerede EES, med en bestyrelse bestående af de 4 hovederhvervsorganisationer: Industrirådet, Landbrugsrådet, Grosserer-Societetet / Handelskammeret og Håndværksrådet.

Nils Teisen, Direktør for EES, var meget begejstret for både arbejdsproces og indhold i hovedopgaven der klart understøttede de igangværende udviklinger på eksportfremmeområdet. Jeg benyttede mig af både goodwill og bekendtskab til at spørge, om jeg kunne få lov til at gi' en hånd med.

Det syntes han var en fin idé, og hen over foråret og sommeren 1976 fik jeg mulighed for at prøve kræfter med den praktiske kollektive eksportfremme, som omfattede gennemførelse og administration af udstillinger, fact finding missions og konferencer overalt hvor der var markedsmuligheder for danske virksomheder. Aktiviteterne blev bl.a. finansieret med tilskud fra Danmarks Erhvervsfond.

Jeg var dog ikke selv med ude i felten, men deltog alene i det bagvedliggende arbejde med bl.a. messekatologer, som var interessant og spændende. Jeg fik kendskab til udstillingerne i Leipzig, Poznan, Brno, Plovdiv og Canton, som indeholdt de særlige øst/vest- og statshandelsproblematikker.

Det tætte samarbejde med Nils Teisen gav mig et værdifuldt indblik i både fagligheden i eksportfremmearbejdet, men i særdeleshed også i de bagvedliggende erhvervspolitiske problematikker, herunder samspillet mellem virksomheder, organisationer og ministerier.

Jeg kunne være blevet i EES, men blandt en af de ansøgninger jeg havde ude samtidig med jobbet hos EES, var jeg tiltrukket af et jobtilbud hos Odense Staalskibsværft – og dermed hos MÆRSK. Skibsfart havde og har fortsat en grundlæggende høj interesse hos mig.

1976 – 1977: MÆRSK (fotos)

Der var medio 1976, året hvor jeg blev gift med min Eva, blevet oprettet en marketingfunktion, opdelt med fokus på skibe hhv. offshore olie-udvindingsudstyr hvor jeg pr. august blev tilknyttet salgs- og marketingaktiviteterne for skibe på Odense Staalskibsværft. Arbejdsopgaverne omfattede analyser, udformning af produktbeskrivelser, kommunikations- og informationsmateriale herunder det nye internationale logo "Odense-Lindø" med bureaukontakt til bl.a. Young & Rubicam, som grundlag for kundekontakt fra forespørgsel til tilbudsberedning og leveringsproces.

Til trods for at produktionen i vidt omfang var lagt an på olietankere til rederiet MÆRSK i størrelser op til 500.000 DWT (Dead Weight Tons) var hensigten at komme bredt ind på markedet for bl.a. Bulkcarriers og Roll-on-Roll-off (forløberne for de senere containerskibe) med specifikationer tilpasset eksempelvis Panama Kanalens "Panamax" begrænsninger.

Værftet var udviklet til, i konkurrence med sydkoreanske værfter, at serieproducere råolietankerskibe / crude-oil tankere billigst muligt med en afskrivningsperiode / break even mellem byggepris og indtjening svarende til 6 rundrejser mellem Rotterdam og Ras Tanura i Den Persiske Golf i løbet af ca. 1½ år. Serieproduktionen og svejseteknologien i forbindelse med fremstillingen af enkeltelementerne skabte senere grundlaget for udvikling af robotteknologi på og omkring Syddansk Universitet i Odense.

Fartøjerne var beregnet til at fungere 5 – 10 år men kunne holde i op til 20 år, så alene denne del af cost / benefit forholdet var et interessant regnestykke for Hr. Møller (Mærsk McKinney Møller, søn af rederiets grundlægger, Arnold Peter Møller – deraf navnet Rederiet A.P.Møller).

Crude-oil tankskibet Karama Mærsk (1977–2001) på 340.000 DWT blev bygget og leveret medens jeg var på værftet. Det blev mellem december 1987 og juli 1988 beskudt 3 gange af den Iranske flådes kanonbåde ved Hormuz Strædet. Det var på den tid Iran-Irak konflikten rasede.

Strukturerne i et skib på denne størrelse er overvældende. For at få et indtryk af blot en enkelt af lasttankenes volumen skal man tage udgangspunkt i fx. Aarhus Domkirke. Fremdrivningsmaskineriet er tilsvarende imponerende.

Maskinrummet på Karama Mærsk var nærmest et kunstværk i sig selv med et kedelanlæg bygget op omkring Alfa Laval turbinerne der producerede 36.000 BHP (BrakeHorsePower) svarende til 26.800 kW. Kraften var fordelt med 85% på højtryksturbinen på størrelse med en sportstaske ved et tryk på 90 atmosfære / 88 BAR ved 450 grader celsius svarende til

de atmosfæriske forhold på planeten Venus. Lavtryksturbinen på størrelse med en campingvogn producerede resten. Under disse forhold måtte der ikke opstå nogen former for utætheder. Historierne herom var meget ubehagelige.

Makineriet var koblet til en enkelt skrue der kunne drive fartøjet frem med en hastighed på 10-15 knob svarende til 18-27 km/t.

Man er senere gået over til konventionelt dieselmaskineri, også på de hurtiggående containerskibe, ud fra erkendelsen af at de sidste par knob på tophastigheden ikke var rentable. De løb oprindeligt op til ca. 30 knob svarende til ca. 55 km/t som blev sat ned til ca. 23 knob og endda lavere.

Med en tonnage på ca. 200.000 DWT kombineret med en maskinkapacitet på ca. 100.000 BHP / 74.000 kW er containerskibene nærmest speedbåde sammenlignet med øvrige tørlast- og tankskibe.

Til sammenligning har Katamaranfærgerne mellem Aarhus og Odden på ca. 600 DWT en maskinkapacitet på ca. 50.000 BHP / 37.000 kW der driver dem frem med op mod ca. 45 knob svarende til ca. 80 km/t.

Som et kuriosum kræver F16 jagerflyet ved vægt på 10 Tons en tilsvarende fremdrivningskraft for at opnå en hastighed på 2.400 km/t ved 10 km højde og 1.200 km/t ved havoverfladen.

Afstand fra kommandobro til bov på olietankskibene var op mod 400 m, så det var nødvendigt at anvende kikkert for at følge med i hvad der skete på fordækket. Fascinerende forhold og detaljer at sætte sig ind i.

En særlig ambition var at udvikle tankskibe til transport af LNG (Liquefied Natural Gas) og LPG (Liquefied Petroleum Gas) i størrelsesordenen op til 200.000 m³, som jeg fik til opgave at fokusere på.

Hermed var jeg på vej ind i gasverdenen, der lå milevidt fra hvad der teknologisk og kompetencemæssigt var til stede i Odense. LNG kræver avanceret nitrogen- og fryseteknologi for håndtering og sejlads med gassen i flydende form ved ca. minus 160 graders celsius hvor en lastevolumen på 200.000 m³ svarede til en distributionsvolumen på 120.000.000 m³ ved normaltemperatur. Det var særdeles brand- og eksplosionsfarlige laster at håndtere. LPG er mindre udfordrende at håndtere i flydende form der foregår ved normale omgivelsestemperaturer og et tryk på ca. 10 BAR. Dæktryk på en personbil er ca. 2 BAR.

Vi var 5 personer i afdelingen, hvoraf jeg var den mest sprogkyndige, så jeg greb løbende telefonen, hvori en dag var direktør Poul Sachmann fra ELSAM, det jysk-fynske elsamarbejde. Det blev en interessant og længe-

revarende samtale, som blev indledningen til den eneste ordre for levering ud af huset i marketingafdelingens levetid.

Man havde behov for at transportere kul fra bl.a. Sydafrika / Sydamerika til hovedlageret på havnen ved Enstedværket i Aabenraa med den største dybgang i Danmark (18 m) for videre distribution til Skærbæk, Studstrup og Odense. Om det var noget vi kunne arrangere?

Det mindede mig om noget jeg havde haft fat i tidligere. Gasplanerne blev lagt til side, og jeg gik sammen med en kollega i gang med regnestykkerne hvor vi fik styr på logistikken der bl.a. omfattede kulforbruget på elværkerne, læsse- og lossetider, vejrstatistikker og strømforhold i de indre danske farvande. Ingeniørerne fik styr på teknik og produktion.

Resultatet blev 3 pramme på hver 7.500 DWT: Villy, Thorvald og Erik L der skulle skubbes frem med 2 stk. "Pusher-Tugs" kombineret med en tillægsordre på to Bulk-Carriers på hver 137.000 DWT: ELSAM Jylland og ELSAM Fyn. De dengang største danske tørlastskibe.

Check: <https://maritimedanmark.dk/?Id=15909>

Transportsystemet fungerede i en årrække, hvor man kunne se prammene passere rundt i bæltet og farvande frem til ca. 2010 hvor der kom en større ændring i energipolitikken bort fra anvendelse af kul.

Ændringer kommer ofte hurtigere og mere radikalt end ventet. Hele opsætningen med marketing, salg og teknologiudvikling sluttede uden varsel i efteråret 1977 med en beslutning centralt i MÆRSK om kun at levere til rederiet frem for til eventuelle konkurrenter. Slut med fremadrettet markedstilpasning og udvikling af avanceret gasteknologi.

Efter at være blevet opmærksom på kultransportprojektet var det en typisk strategisk beslutning fra Hr. Møllers side, på linje med tilpasning af tankskibsflåden under oliekrisen i 1973, hvor han i løbet af markant kortere tid (6 uger) end konkurrerende rederier (6 mdr.) tilpassede rederiets struktur til de markant ændrede betingelser, der krævede oplægning af det meste af tankskibsflåden bl.a. ved "verdens ende" i Alssund.

Det var rigtig træls at skulle skifte job så hurtigt, og man kan undres over, at marketingfunktionen var iværksat uden Hr. Møllers kendskab. Men jeg havde haft en meget lærerig tid i den klassiske "Mærsk-ånd", som er kommet mig til gavn senere. Jeg fik bl.a. et bredt kendskab til diverse underleverandørforhold, til værkstederne men også i reklamebureaubranchen. Så på det praktiske plan var tiden absolut værdifuld.

Arbejdsforholdene var totalt "top-down". Hr. Møller kom på inspektion hver måned. Blev afhentet i lufthavnen i den sorte limousine, og skabte megen forberedelse og uro på direktionsgangen, hvor han uden varsel og med forventning om øjeblikkelige svar spurgte ind til de mindste detaljer.

Skibsbyggernes tradition med at stå klar ved porten når fyraftensfløjten lød blev tilsvarende holdt i hævd. Et besynderligt syn at se voksne folk løbe ud gennem porten, for ret hurtigt derefter at bevæge sig normalt.

Min månedsløn var på kr. 7.500,00. Det var, bortset lærlingemånedslønnen og den enlige månedsløn for januar 1968, første gang jeg i en alder af 28 år havde en fast indtægt. Samtidig havde jeg en studiegæld, venligst at starte afbetaling med kr. 1.250,00 pr. måned ...

Så, der skulle fart på indtægterne for at komme på omgangshøjde med dem der efter 7 års skolegang og endt læretid ikke havde brugt 10 år på yderligere uddannelse (3 år real + 2 år HH + 5 år cand.merc.). På indtægtssidens totale slutresultat har der ikke været den store lønbonus sammenlignet med den gode og stabile faglærte håndværker.*

Til gengæld har mit uddannelsesforløb givet mig frihedsgrader, som har givet mig fleksibilitet med personligt udviklende samt professionelt afvekslende, udfordrende og indflydelsesrige jobs. Det næste ventede i København.

*:

Lidt økonomi-filosofi

Denne indtægtsudjævning er accellereret som følge af skatte- og indkomst-udligningspolitikken, der internationalt placerer Danmark særdeles højt i indkomstudjævning efter at have ligget på førstepladsen i 2015. (der er ikke flere tilbage af de såkaldte "rige" som man kan plukke i skat).

Til gengæld ejer de fleste af os vore boliger, men med en høj gældsætning sammenlignet med øvrige europæiske lande og sammenlignet med vore egne forhold tidligere. Dertil kommer at leveomkostninger og beskatning til dækning af de offentlige velfærdsydelse generelt er steget.

Til trods for den høje placering i indkomstudjævning oplever vi alligevel en skævhed i livsvilkår målt over tid, der især rammer den yngre del af befolkningen. Fra begyndelsen af 2000-årene har vi for første gang oplevet, at den kommende generation ikke har bedre økonomiske livsvilkår end den foregående. Specielt er det blevet vanskeligere at etablere sig som familie.

I vores "boligkarriere" er priserne siden slutningen af 1970'erne steget med faktor 10 og i udvalgte områder endnu mere. Og så har vi ikke engang været med i udviklingen i ejendomspriserne i perioden fra 1960'erne til 1970'erne, som for alvor medførte samfundsskabte værdier hos boligejerne,

som over tid er forsøgt rullet tilbage gennem den forhadte ejendomsbeskatning i form af ejendomsværdiskat og grundskyld.

Kreditforeningsrenten toppede primo 1980'erne med 22% efter et inflationsmaksimum på 12%, der var blevet kompenseret og dermed vedligeholdt gennem et system af dyrtidsportioner til justering af lønningerne indtil 3 gange årligt. Samtidig var renteudgifterne skattefradragsberettigede med ca. 70%.

Det var en sprængfarlig indenlandsk økonomisk situation der gjorde gældsætning direkte lukrativ ud fra følgende regnemodel for første år for et lån på kr. 100.000 ved en rente på 22% og en inflation på 12%:

Renteudgifter	kr. 22.000
Skattevæsenet betaler	kr. 15.400
Skyldner betaler	kr. 6.600
Inflationen modregner	kr. 12.000
Overskud / gældsreduktion	kr. 5.400 skattefrit.

Derudover havde dyrtids- og overenskomstsyste­met lagt fundamentet til de senere internationale konkurrenceproblemer på grund af vore høje lønomkostninger jfr. LO's Thomas Nielsen's konstatering i 1982: "Vi har sejret ad h ... til".

"Festen" i Danmark sluttede med den konservative Schlüter-regerings indgreb mod skattefradraget for renter (kartoffelkuren, lanceret i skolernes efterårsferie, "kartoffelferien") i oktober 1986, der var rigtig træls for mange husejere med lån og folk med gæld i almindelighed.

Hertil kom yderligere en række indgreb mod dyrtidsjusteringerne og mod de udlandslånefinansierede offentlige sociale udgifter, som skabte grundlaget for den senere styrkelse af den danske økonomi.

Dette ændrer dog ikke ved, at vore efterkommere under alle omstændigheder er påvirket / sat tilbage på grund af "generations-tyveriet" med start i løbet af 1960'erne, og som er slået igennem med ca. 40 års tilløb / lead time.

Efter finanskrisen i 2008, blev de internationale lånemarkeder udsat for en tilsvarende "kold tyrker" / opbremsning udløst af en situation hvor de to førende boligkreditinstitutioner i USA, Fannie Mae og Freddie Mack, havde forført ikke kreditværdige boligejere til at tage lån som de ikke kunne indfri, medmindre huspriserne fortsatte med at stige – og det gjorde de ikke.

I samarbejde med førende finanshuse, Lehmann Brothers, etc., blev disse tomme og værdiløse "Junk-Bonds" solgt i pakker på de internationale finansmarkeder, der på en augustdag kollapsede inden for ganske få timer. Kredit-, betalingskort og pengeautomater lukkede ned. Pengestrømmene tørrede ud. Der var fare for at man ikke kunne købe grundlæggende daglige fornødenheder. Den engelske hær blev gjort parat til at blive sat ind mod eventuelle oprør i befolkningen.

Herefter blev der for alvor bremsset op for og stillet krav i forbindelse med kreditgivning, bl.a. gennem "Basel aftalerne". Der kom igen fokus på boliglåntagernes opsparingsevne, og der blev indført forstærkede krav til egenkapital i forbindelse med boligkøb.

Finanskrisen i 2008 udløste et historisk lavt rente- og inflationsniveau som efter klassisk økonomisk teori normalt og historisk set skulle stige efter en cyclus på 7-8 år. Det er ikke sket. Tvært imod har renteniveauet bl.a. i Danmark låst sig fast på helt ned til 0% og der er eksempler på banker der opkræver negative renter af indestående. Man kæmper endda med at få inflationen op samtidig med at pengemængden er usædvanlig stor*.

De langfristede lån på bl.a. boligmarkedet har tilpasset sig det lave renteniveau godt hjulpet på vej af afdragsfrihed på op til 30 år, svarende til lånenes løbetid. På stor skala er det en bekymrende udvikling.

Til trods for disse dystre økonomiske realiteter placerer den danske befolkning sig blandt verdens lykkeligste i diverse målinger heraf. Det skyldes ikke mindst, at vi har gode kollektive serviceydelser, høj sammenhængskraft med stor tillid (tenderende til godtroenhed) og åbenhed i samfundet samt generelt gode personlige sikkerhedsforhold.

Dette i modsætning til diverse forskelligheder som har medført mure med glas-skår øverst som jeg har oplevet i afrikanske lande under rejser for Handelskammeret, for ikke at tale om omstændighederne i forbindelse med muren tværs gennem Europa (Jerntæppet) som jeg har oplevet under rejser for LEGO.

*:

Det er min private antagelse, at den kinesiske BNP-position i og indflydelse ("Made in China/Shenzhen") på verdensøkonomien fra nr. 10 i 1990 over medlemskabet af WTO i 2001 og efterfølgende opstigning til nr. 2 i 2010 efter USA, koblet med generel strukturel procesoptimering, lager- og investeringsudjævning, har påvirket pris-, inflations- og renteforholdene samt dæmpet konjunktursvingningernes cyclus.

En udvikling der overraskende har stabiliseret sig i årene efter finanskrisen i 2008, og som sætter spørgsmålstegn ved de klassiske samfundsøkonomiske målemetoder, -instrumenter og -mekanismer, herunder BNP, i forhold til akkumulation af mere præcise mikro- og detaildata, specielt set i lyset af at teknologi og metodik (**K**ey **P**erformance **I**ndicator) dertil er til rådighed.

Check:

Martin Ågerup, "Velfærd i det 21. århundrede"
People's Press 2017.

1977 – 1981: Handelskammeret (fotos)

I forbindelse med det løbende arbejde med cand.merc. hovedopgaven havde vi fået en overraskende fin behandling og seriøs opmærksomhed hos hovederhvervsorganisationerne og Udenrigsministeriet.

Det var ikke uden grund, idet man her efterfølgende, og medens jeg var i Odense, havde fået de nye kollektive eksportfremmesystemer på plads, herunder byerhvervenes konsulentordning, som vi bl.a. havde pointeret i cand.merc. hovedopgaven.

Til en nyetableret eksportkonsulentfunktion i Udenrigshandelsafdelingen annoncerede Grosserer-Societetet / Handelskammeret efter en konsulent under den ligeledes nyetablerede konsulentordning med tilskud fra Danmarks Erhvervsfond, som jeg reagerede på, med det resultat at jeg fik jobbet, bl.a. fordi jeg var vel orienteret om de praktiske og politiske problemstillinger. Derudover havde jeg fra arbejdet med hovedopgaven gode referencer fra både Industrirådet og Udenrigsministeriet, nogle af husets nærmeste samarbejdspartnere.

Jeg befandt mig dermed i det absolutte centrum for den danske udenrigshandel og det dermed forbundne erhvervspolitiske arbejde. Og således begyndte en af mine væsentligste personlige og professionelle udviklingsperioder. Jeg kom fra den meget stringente MÆRSK-verden til det ultra-liberale organisationspolitiske miljø i Handelskammeret, hvor jeg fik at vide, at det eneste jeg ikke måtte foretage mig var at udtale mig politisk samt sælge vort domicil, den ikoniske Børsbygning bygget af Chr.4 i 1600-tallet. Ellers var det bare med at komme derudad. Etablere relationer og knytte forbindelser. Gøre Handelskammeret synligt og være til gavn for medlemsvirksomhedernes kontingent.

En af de første pudsige oplevelser kom straks første dag på jobbet, da jeg på introduktionsrunden kom til regnskabsafdelingen, hvor man bød mig velkommen som en "gammel bekendt" af huset. Årsagen skyldtes afdelingens behandling af mine mange legatansøgninger. Man var nu interesseret i at se, hvem det var man havde sponsoreret gennem alle årene.

Derpå var det bare at komme i gang med at føle sig hjemme i de specielle og traditionsrige omgivelser med højt til loftet, både i bogstavelig og overført betydning. Frihedsgraderne og kredsen af samarbejdspartnere var nærmest skræmmende sammenlignet med de snævre MÆRSK-forhold jeg kom fra.

Jeg blev fra første dag involveret i det tunge og intensive erhvervspolitiske samspil mellem interesse- og hovederhvervsorganisationer, ministerier, Folketing og diplomati. Meget lærerigt og personligt udviklende.

Arbejdsindsætningen og mødeaktiviteterne var omfattende, men jeg fik egen sekretær og diktafon, så der kunne blive ekspederet noget i en fart, og væsentligt mere effektivt end i de senere IT-tider, hvilket bl.a. ses i advokatbranchen, hvor man fortsat anvender højt kvalificerede sekretærer.

Jeg blev placeret i eget kontor med 4,5 m. til loftet, gyldenlæderstapeter og separat indgang/garderobe. En fløjdør førte direkte ind til direktørens kontor, så jeg kunne følge med i ganske meget af hvad der foregik derinde, hvor C.F. Tietgen i øvrigt tidligere havde holdt til.

Børsbygningens murværk er ca. 1 m. tykt. Murene holder på vinterkulden om sommeren og sommervarmen om vinteren. Det skaber et meget behageligt indeklima. Check: <http://www.borsbygningen.dk/hist.htm>

For udenforstående blev Grosserer-Societetet / Handelskammeret i Børsbygningen betragtet som en gammeldags og forstokket organisation. Historisk set kunne det være korrekt, men i aktuel sammenhæng var, og er, det en indflydelsesrig og fagligt dynamisk hovederhvervsorganisation, fuldt på højde med organisationerne for landbrug, industri, og håndværk samt ikke mindst Udenrigsministeriet.

Bemandingen var i 1977 på ca. 30 personer, heraf kun 5-6 i ca. 50-års alderen og derover. Resten var omkring 30-års alderen med en jævn M/K fordeling, hvilket viste sig at blive grundlaget for megen skæg og ballade kombineret med stor professionalisme og faglig / politisk dedikation.

Vore julefrokoster var i særklasse og med høj musik, så den øvrige del af Slotsholmen passerede undrende forbi den fuldt oplyste børssal og biblioteket, hvorfra de seneste ABBA numre fra mine bånd buldrede ud.

Jeg blev som eksportkonsulent med egen assistent / sekretær en del af Udenrigshandelsafdelingens team på 7 personer, der fokuserede på hhv.:

- Eksport, herunder indirekte eksport via handelshuse
- Import, herunder fra U-lande i samarbejde med DANIDA
- Samhandel med de socialistiske statshandelslande i Østeuropa

Afdelingens beskedne størrelse havde adskillige fordele, herunder at vi indgik i et meget tæt samarbejde, samt at vi havde et personligt unikt mandat på vegne af organisationen, som i de øvrige erhvervsorganisationer og ikke mindst i Udenrigsministeriet blev varetaget af væsentligt større afdelinger og antal af involverede specialister. Dertil kom at det var et ret nyetableret kontorchefområde under Vagn Jensen som gav ekstra personligt spillerum og professionelt mandat i forhold til den øvrige organisation. Der var højere til loftet hos os, vi var lidt frækkere end de andre og vi var underlagt betydeligt større krav om proaktivitet og integritet.

Som eksempler kan nævnes:

- At jeg på vegne af en eksportgruppe stod som ansøger om tilskud fra eksportfremmemidlerne i Danmarks Erhvervsfond.
- Hvorefter jeg som Handelskammerets repræsentant deltog i håndteringen af disse ansøgninger i Danmarks Erhvervsfonds Bevillingsudvalg. Jeg forlod lokalet under behandling af egne ansøgninger.
- Med jævne mellemrum var der møder i retningslinjeudvalget for tildeling af eksportfremmemidler, hvortil Handelskammeret skulle stille en repræsentant, hvilket af og til også faldt i min lod.
- Og endelig var Handelskammeret høringsberettiget over for bl.a. ressortministeriet for eksportfremmeaktiviteterne, hvortil jeg henholdsvis min afdeling var direkte involveret i fagpolitisk input til lovgivningsprocesserne.

Det var helt klart et spørgsmål om at finde balancen, både praktisk, erhvervspolitisk og i samarbejdet med de øvrige interessenter under møder i organisationer og ministerier. Jeg fungerede jo trods alt med tilskud fra eksportfremmemidlerne i Danmarks Erhvervsfond.

Det var nødvendigt med kort varsel og begrænset sagsbriefing, at kunne springe til et møde i det daværende Handelsministerium med ministerdeltagelse samt fx. den socialdemokratiske toppolitiker Knud Heinesen og direktøren for Stålvalseværket Erland Trane og der forelægge Handelskammerets synspunkter.

Gennem protokollen / etiketten sættes der klare spilleregler for adfærd, så alle, høj som lav, kender deres rolle, kompetence, placering og fremfærd. En helt speciel social styringsmodel der indebærer både professionelle og personlige kontrolmekanismer, som jeg herved blev trænet i.

Eksempelvis var det nødvendigt at kunne finde sin plads på møderne i ministerier, organisationer og udvalg, der til trods for at vi som regel kendte hinanden ganske godt omkring bordet alligevel var stærkt protokolstyrede.

Jeg kom således engang i Udenrigsministeriet til at sætte mig på pladsen for mødelederen, der var den legendariske, højt estimerede og selvsikre ambassadør Erik Krogh Meyer.

Han kunne godt se det morsomme i situationen, og satte sig uden videre på en ledig plads (min) ved nederste ende af bordet. Så kunne han jo alligevel rykke om for bordenden og styre det hele derfra, selv om protokollen / etiketten havde reserveret plads til ham midt for bordet (hvor jeg sad) lige over over direktøren fra Industrirådet, der var den mest magtfulde repræsentant for erhvervsorganisationerne.

En af mine funktioner var at distribuere indkommende forespørgsler fra udlandet, enten direkte fra importvirksomheder eller fra handelskammerpartnere, som medførte et løbende publiceringsarbejde til bl.a. vore eksporthandelsmedlemmer.

Et eksempel på etablering af et handelskammerpartnerskab var etablering af et sådant i Lissabon, som jeg forestod sammen med formanden for vort eksportudvalg med underskrivningsceremoni for aftalekompleksets flotte dokumenter i handelskammeret kombineret med div. skåltaler i Portvinsinstituttet.

En væsentlig del af dansk eksport foregår på indirekte basis, forstået således at producentvirksomheder anvender en eksportgrossist / -agent hhv. et handelshus til at varetage administrative procedurer i forbindelse hermed til kommissionsomkostninger på 5% – 15% der, afhængig af div. forhold, kan være lavere end omkostningerne ved egen direkte eksport.

Disse virksomheder er typisk en del af Handelskammerets medlemskreds, og det blev min opgave at servicere dem gennem katalogisering og publicering af deres interessefelter, samt arrangering af fact finding missions og delegationsrejser.

Sidstnævnte aktiviteter førte mig til Afrika med en gruppe forretningsfolk som, efter et kort ophold i Lusaka, havde første stop i Salisbury i det daværende Sydhodesia som i 1980 var på vej til at blive Harare i Zimbabwe. Det var derfor interessant for vore medlemmer at være i front for at udnytte de nye forretningsmuligheder under den tidligere oprørsleder, men nu kommende dynamiske og populære statschef, Robert Mugabe.

På grund af fortsatte uroligheder i landet efter den tidligere borgerkrig var alle fly malet med en særlig grå farve til afværgning af eventuelle angreb med Stinger-missiler, ligesom alle militærkøretøjer havde V-formet underside til afværgning af eventuelle landminer. Scary times...

Jeg havde den legendariske Aalborg købmand Erik Emborg med som delegationsleder. Hans lokalkendskab åbnede mange døre, hvor jeg bl.a. mødte stemningen fra filmen om Karen Blixen's "Out of Africa" i form af ganske mange europæere der havde en uforholdsmæssig høj levestandard set i forhold til deres personlige habitus, kompetencer og indsats i almindelighed.

Undervejs faldt vejen forbi Victoria vandfaldene samt Wolle Kirk's farm med en mønsterbesætning af røde danske malkekøer, som han havde opdyrket med avlsmateriale direkte medbragt fra sin hjemegn på Mors hvor han, efter et langt liv under udfordrende og til sidst direkte livstruende forhold i Zimbabwe, omkom i en banal trafikulykke.

Farmen havde sit eget mejeri og skole, og gav beskæftigelse til og var eksistensgrundlaget for et betragteligt antal mennesker, samtidig med at den udgjorde en væsentlig del af fødevarerforsyningen til landet i almindelighed og dets bybefolkning i særdeleshed.

Dette faktum negligerede Mugabe senere forbindelse med indfrielsen af løftet til sine tilhængere og veteraner fra borgerkrigen om at de skulle få del i Zimbabwes jord. Denne traditionelt snævertsynede stammeadfærd betød, at farme som Wollé Kirk's blev udstykket til familier i småloder som de knap nok kunne eller havde evne til at leve af, samtidig med at grundlaget for fødevarerforsyningen til landets og i særdeleshed dets bybefolkning forsvandt. Det skabte direkte hungersnød og hyperinflation, samt hindrede etablering af en kollektiv statslig sammenhængskraft.

Mugabe blev afsat i 2017 efter forsøg på at indsætte sin kone som efterfølger. Efterfølgeren opfordrede straks de fordrevne landmænd til at komme tilbage for at genetablere landbrugsstruktur og fødevarerforsyning med tilhørende beskæftigelsesmuligheder for den brede befolkning.

Jeg hørte hyænerens karakteristiske hulen om natten under sydkorset.

Næste mål var Johannesburg i Sydafrika som ved at lukke ned for omverdenen på grund af apartheid politikken, hvorfor det var interessant at komme derned for at udnytte de sidste forretningsmuligheder. Nedlukningen i forhold til omverdenen var ganske bogstavelig og medførte en total handelsembargo, som eksempelvis betød at ruteflyene mellem Johannesburg og London måtte gøre en omvej ud over Atlanterhavet for mellemlanding og brændstoffpåfyldning på Azorerne, der i disse sager åbenbart havde en særstatus i forhold til embargopolitikken.

Møderne med Handelskammeret og forretningskontakterne i Johannesburg skabte, medens vi var under vejs, et voldsomt politisk postyr på Christiansborg kombineret med aggressive og politisk korrekte overskrifter i dagspressen, som stillede store krav til vores organisationspolitiske tæft.

Den senere præsident og Nobelprismodtager Nelson Mandela var på dette tidspunkt klassificeret som oprørsleder og fængslet (1962-1990) på Robben Island lige ud for og med udsigt til Cape Town.

Det var en surrealistisk dynamisk verden til forskel fra den vi lige kom fra i Sydhodesia / Zimbabwe, hvor systemerne fra tiden under britisk indflydelse allerede var begyndt at erodere. Det udviklede sig efterfølgende, som før nævnt, ganske meget under den lokale ledelse, som afslørede dybtliggende og grundlæggende udfordringer i forbindelse med overtagelse og videreførelse af det britiske samfundsgrundlag.

En senere fact finding- og delegationsrejse til Sydkorea havde indledningsvis stor tilslutning, men ved deadline for endelig tilmelding svandt interessen ind, og jeg måtte desværre aflyse, til trods for at den sydkoreanske økonomi allerede var varmet op til det efterfølgende kraftfulde opsving, i lighed med Singapore og senere Kina.

Udenrigsministeriets aktiviteter medførte ofte behov for involvering af erhvervsorganisationerne, og vores placering som operatør for DANIDA's importinteresser medførte, at der i 1979 opstod behov for at levere bemanning til en midtvejsevaluering af et DANIDA finansieret, men FN / GATT (WTO) koordineret eksportfremmeprojekt i Sierra Leone.

Det blev en interessant indføring i bistandsindustriens veje og vildveje, bl.a. fordi en væsentlig del af Sierra Leone's indgående valuta cash flow kom og fortsat kommer fra den ikke-deklarerede eksport af diamanter ("Bloddiamanter") udgravet under de mest horrible forhold, kombineret med at indtægterne antager karakter af personlig indkomst for præsidentembedet, og ofte indgår i lyssky betalingsstrømme i forbindelse med våben- og narkotikahandel.

Bloddiamanternes eksistens blev bl.a. blotlagt i en skandalesag omkring fotomodellen Naomi Campbell, men ellers flyder de i en anonym finansiering af diverse tvivlsomme aktiviteter, som med mellemrum dukker op i avisernes overskrifter.

Missionen og persongalleriet var meget spektakulært, med mig som den officielle repræsentant for donorlandet, Danmark. Første stop var hos FN i Géneve hvor en afrikansk medarbejder blev tilkoblet. Så gik det ellers af sted via Paris hen over Sahara, hvor det er helt tydeligt at der har været andre og ganske anderledes vandrige tider på disse kanter i form af floddale og øvrige strøm- og aflejringsforhold.

Flyforbindelser og -kontrol var noget uregelmæssig, så på udturen var det nødvendigt med et stop og overnatning i Dakar, hvor evalueringsmissionens indiske FN udpegede leder stødte til.

Der var en frygtelig larm med høj musik og børn uden opsyn overalt hele natten. Her, og senere på turen, mødte jeg for alvor kaos og den personlige usikkerhed som medfølger, bl.a. fordi trafiklys blev ignoreret. De fleste bilister kørte over for rødt med både hornet i bund og katastrofeblinkene tændt for at signalere "her kommer jeg" ...

Mellemlandning igen i Conacry, hvor der var cyklister og husdyr langs og på landingsbanen kombineret med hengemte dobbeltdækkerfly fra første Verdenskrig som var ved at blive opslugt af kratbevoksningen.

Ankomst til en lignende lufthavn i "nærheden" (d.v.s. et par timers kørsel og færgeoverfart) af Freetown, Sierra Leone og med indkvartering på "det bedste" hotel med udlevering af moskitonet. Man skal være forberedt på grundlæggende ændrede forhold, og at ting og procedurer tager længere tid, på disse kanter end vi er vant til på vore breddegrader.

Vi var på den tidligere "slavekyst" på kanten af det varmeste og fugtigste klima på det afrikanske kontinent, hvor folk kunne dø af de mærkeligste ting såsom Gul Feber, Malaria, Guineaorm, Bilharziose, Ebola, etc. ...

Intet fungerede eller var forberedt, så der gik noget tid med at komme i kontakt med de lokale myndigheder, men vi, trepersoners delegationen, kom så vidt i dataindsamlingens øverste lag at vi fik foretræde for trafikministeren i en traditionel "power-based" kontorindretning i en faldefærdig ministerialbygning i Freetown.

Ministeren var meget optaget af personligt at udstede kørekort, så det faglige DANIDA / FN-orienterede udbytte blev begrænset. Til gengæld kunne der hermed dokumenteres møde gennemført på regeringsniveau.

Evalueringsrapportens øvrige og politisk følsomme data måtte indsamles på basis af estimater fra underliggende niveauer med fare for at bringe de involverede personer i miskredit højere oppe i systemet.

Evalueringsmissionen skabte nemlig en del opmærksomhed med nyhedsdækning i aviser og TV, hvor vi deltog i interviews med direkte og ikke planlagt eller redigeret udsendelse. Manglende planlægning tenderende til obstruktion var gennemgående forudsætninger for vort arbejde.

Myndighedernes tilbageholdenhed over for os gjorde det således særdeles vanskeligt at udarbejde en blot nogenlunde troværdig evalueringsrapport med kobling til de officielle og forhåndenværende data.

DANIDA midlernes anvendelse var vanskelig at spore. Læsningen af kropssprog og adfærd hos vore kontakter gav imidlertid en dunkel (tenderende til klar) fornemmelse af, at de røg direkte ned i statschefens og øvrige højtstående personers private lommer.

Afslutningsmiddagen foregik hos den lokalt ansvarlige for det DANIDA finansierede projekt, som var af indisk afstamning, hvilket gik igen i menuen, der fuldstændig slog bunden ud af mig. Jeg sad bogstavelig talt på toilettet hele vejen hen over Sahara fra Freetown til Amsterdam ...

I 1984 kom jeg af samme årsager og høflighedshensyn i farezonen til en lignende maveomgang ved at nippe til en softice i Tianjin i Kina, hvor det var absolut usikkert hvorvidt den var fremstillet af pasteuriserede råvarer,

og som sådan ufarlig for de lokales fordøjelsessystem, men sprængfarlig for mit ditto. Der skete ikke noget.

Det var de eneste gange i hele min rejsekarriere, hvor jeg af høfligheds- og etikettehensyn var nødt til at gå om bord i noget jeg på forhånd vidste kunne ende galt i mit indre. Derudover klarede jeg frisag. Til gengæld har jeg aldrig mistet min bagage. Det var næsten mere besynderligt.

De afrikanske rejser gav nogle voldsomme indtryk af forskellen til vores del af verden, men i høj grad også af lokale forskelle mellem vest, øst og syd bl.a. vedr. geografi, etnicitet, økonomi og livsvilkår generelt. Grundlæggende problemer med at skelne mellem egne og fællesskabets behov samt samfundets manglende sammenhængskraft var iøjnefaldende. Jeg så for første gang de kraftige høje mure med glasskår på toppen, som adskiller de mere velståendes bebyggelser fra de mindre velståendes.

Jeg lagde mærke til, at der ofte var skilte ved elevatorer, der opfordrede til at man ventede med at gå ind til de personer der var inde i den var kommet ud ... Denne opfordring var umiddelbart lidt fremmed for mig, men kunne alligevel ikke overraske i forhold til de almindeligt herskende kaotiske tilstande og svage samfundsmæssige sammenhængskræfter.

Det har imidlertid senere, i 1990'erne, overrasket mig ganske meget, at den samme skiltning, suppleret med højttalermeddelelse, er blevet nødvendig i København, typisk i den kollektive transport. Et tegn på skiftet i befolkningens sammensætningen, eller i københavnernes grundholdninger og værdinormer / mind set i almindelighed?

Eftersom en af Handelskammerets fremmeste aktiviteter er administration af brancheforeninger fik jeg ansvaret for Søsportens Brancheforenings Eksportsektion, og dermed for de kollektive eksportaktiviteter på udenlandske udstillinger for hele den danske eksport af lystbåde. Initiativet var oprindeligt søsat af Louis Sorgenfrey fra J.C. Hempel's Skibsfarve.

Her fik jeg stor gavn af mine legatansøgningmetoder fra studietiden samt de grundlæggende marketingmetoder fra tiden hos MÆRSK.

Der var årligt 10–15 udstillinger, primært i Europa, hvori typisk deltog 5–20 producenter af lystbåde med 45% tilskud fra eksportfremmemidlerne. Tilskudene var afhængige af et kollektivt PR-element, som hurtigt var opfyldt gennem en praktisk fælles logo-profil. Derpå drejede det sig om at involvere flest mulig deltagende virksomheder og administrere deres ansøgningsvolumen, som udviklede sig til ca. kr. 10 mill. der trak ca. kr. 4,5 mill. ud af et årligt finanslovsbudget på kr. 150 mill.

Derudover var det nødvendigt at være til stede på et par af udstillingerne. Det gav en del rejseaktiviteter til eksempelvis Genova, Amsterdam, Hamburg, Düsseldorf, etc. som blev hilst velkommen i relation til de bevilgende myndigheders interesse for eksportfremme. Alt det rejseri var lidt uvant internt i Handelskammeret, men jeg var jo trods alt eksportkonsulent, og udgifterne blev dækket af eksportfremmemidlerne.

Der blev skabt så megen respekt omkring den danske lystbådebranche, at vi allerede året efter jeg satte aktiviteterne i system blev tildelt den nationale og prestigefyldte partnerskabsrolle "Partnerschaft Dänemark" på hovedudstillingen i Düsseldorf. Denne aktivitet omfattede deltagelse af Prins Henrik og Tivoli Garden, etc.– etc. så det var nye og fremmedartede koordinations- og kontaktudfordringer jeg dermed stod over for.

Det var noget der fyldte godt på min good-will konto hos de øvrige organisationer der deltog i styringen af partnerskabsarrangementet.

På talsiden skabte aktiviteterne en del røre i det interne bogholderi og kommunikationen omkring aktiviteterne i almindelighed. Cash flowet omkring udbetaling af tilskudene til de enkelte virksomheder blev meget synligt i organisationen gennem de åbne korrespondancekopier, som var pligtlæsning for alle, inkl. direktionen.

Ligeså de aftalte ekspeditionsgebyrer for hver virksomhedsdeltagelse i en gruppe på en udstilling. Det samlede resultat af sidstnævnte udgjorde ca. det dobbelte af min totale lønomkostning, hvortil Handelskammeret i forvejen modtog tilskud fra eksportfremmemidlerne.

Det skabte ravage i bogholderiet hvor kontoplanen udelukkende var indrettet på at håndtere kontingenter fra medlemsvirksomheder og brancheforeninger i et balanceret regnskab. Nu skulle man pludselig til at håndtere en klientkonto med et cash flow på ca. kr. 4,5 mill. og indtægter der ikke var medlemskontingenter, samtidig med at de var større end de dertil hørende udgifter = andelen af min lønomkostning .

En helt ny problemstilling i den hæderkronede børnsbygning, som ellers rummede rigets fremmeste handelstraditioner. Det skabte en voldsom diskussion i direktørkontoret, som jeg faktisk kunne følge med i gennem fløjdørene dertil ved siden af mit skrivebord.

Jeg deltog ikke i disse diskussioner, men jeg høstede tydeligvis en del good-will internt, ligesom det også kunne aflæses på det positive rygtemarked ude i byen og hos vore samarbejdspartnere.

Der var et tæt samarbejde med de øvrige hovederhvervsorganisationer, Industrirådet, Landbrugsrådet og Håndværksrådet samt Danmarks Erhvervsfond og ikke mindst Udenrigsministeriet. Samarbejdet var primært af erhvervspolitisk karakter, kombineret med specifikke informations- og projektarrangementer.

Danmarks Erhvervsfonds udsendte stipendiater (fx. den senere iværksætter, direktør Asger Aamund) kom regelmæssigt forbi for at rapportere fra deres poster. Tilsvarende gjaldt Udenrigsministeriets handelsattachéer og ambassadører, som jeg fik et godt og personligt forhold til, og som senere skulle komme mig til gode. Fra vores side var vi aktive med også at vedligeholde relationerne til de udenlandske repræsentationer i Danmark.

Handelskammeret varetager både eksport- og importinteresser, og som sådan fungerede vores deltagelse i diverse delegationsrejser med dobbelt effekt. Eksempelvis deltog vi i de første officielle delegationsrejser til Kina 3 år efter afslutningen på kulturrevolutionen i 1976.

Handelskammersystemet tjener i vid udstrækning som kanal for udenlandske handelsnetværk, og i forbindelse med den daværende østeuropæiske statshandel var vore personlige kontakter helt afgørende.

Det betød at der var meget tætte relationer til handelsrepræsentationerne på især de østeuropæiske ambassader. Til trods for at relationerne på dette felt blev varetaget af min kollega, indeholdt de også en eksportfremmeinteresse for mit vedkommende. Jeg fik et førstehåndsnetværk til disse specielle samhandelsrelationer og partnere, som jeg i øvrigt allerede var bekendt med fra min shipping tid i Esbjerg og Dover med agenturerne for skibene fra USSR og Polen.

Jeg udviklede en protokolflair, der bl.a. omfattede respekt for hierarkierne med deres bureaukratier og arbejdsform. Ikke mindst blev jeg introduceret til og trænet i "Social / Professional Relation Building" og i egenskaberne til uformelt at kunne begå mig sammen med og over for personer af vidt forskellig kultur og samfundsmæssig status, fra minister til dørvogter. Sidstnævnte kunne være højt laceret i det interne hierarki. Politisk som repræsentant for det kommunistiske parti, eller sikkerhedsmæssigt som repræsentant for statssikkerhedstjenesten (det hemmelige politi) KGB i USSR / Sovjetunionen, Stasi i DDR / Østtyskland, Securitate i Rumænien, etc.

Jeg havde gang i opbygning og vedligehold af langtidsholdbare værdi- og betydningsfulde netværksrelationer.

Som en del af byerhvervskonsulentordningen med tilskud fra eksportfremmemidlerne fulgte der forpligtelser til efteruddannelse. Året inden jeg tiltrådte havde min chef været på INSEAD, og han foreslog derfor, at når det skulle være, kunne jeg ligeså godt opfylde efteruddannelseskrauet bedst muligt.

Det medførte, at jeg hvert af de tre år hos Handelskammeret deltog i kurser på INSEAD i Fontainebleau samt på IMD i Lausanne der begge lå og fortsat ligger i den absolut dyreste, bedste og mest prestigefyldte kategori af internationale Business Schools.

Det var i den grad højkompetente og professionelle kursusoplevelser ud over det sædvanlige, hvor man bl.a. introducerede de seneste teorier, der først blev almindeligt kendt på vore breddegrader 2 – 3 år senere.

Som eksempler herpå kan nævnes Learning Curve Theory (fx Mercedes Benz / BMW forskellighederne), Business Focus (fx luftfartsselskabernes udfordringer) samt Boston Consulting Group's Product Portfolio Model og Hersey & Blanchard's Situational Leadership Model, hvor de to sidstnævnte blev introduceret mere eller mindre efter nogle krøllede pilotnotater som underviserne havde i baglommen.

Det var i hvert fald ikke materiale som på daværende tidspunkt var nået frem til den almindeligt tilgængelige faglitteratur.

I den anden ende af kompetenceskalaen fastholdt en repræsentant for den svejtsiske urindustri, at elektronikken aldrig kunne udkonkurrere tandhjulets simple og billige produktionsproces.

Atmosfæren på INSEAD campus var intens med topmotiverede kursusdeltagere fra hele verden. Der var fra kl. 08.00 til kl. 16.00 fuld damp på forelæsninger og gruppearbejde, hvor cases blev gennemarbejdet til efterfølgende præsentation i auditoriet. Det samme var tilfældet på IMD.

Baggrundsstemningen og ikke mindst køkkenet i Fontainebleau og omegn var helt formidabelt og dermed at foretrække frem for Lausanne. De kulinariske udfordringer gik hårdt ud over forberedelserne til næste dags casegennemgang. Men at kunne administrere tid, faglighed og socialisering var også en del af uddannelsesprogrammet.

Efter deltagelse i kurserne skulle der afleveres rapport herom, hvilket bl.a. blev noteret af fagtidsskriftet Markedsføring, hvori jeg således fik en tidlig omtale af mine iagttagelser.

På uddannelsesfronten var jeg på vegne af Handelskammeret involveret i udviklingen af Den Danske Eksportskole i Herning, ligesom jeg var tilknyttet merkonom uddannelserne som underviser.

Det bragte mig i kontakt med Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse – FUHU (senere DSEB – Danish Society for Education and Business / DEA – Danmarks Erhvervsforsknings Akademi), som har en stærk historisk baseret relation til Handelskammeret. Det var en usædvanlig lærerig tid, som skabte stærke personlige såvel som professionelle relationer, men et eller andet sted var jeg opmærksom på, hvorvidt det kompetenceudviklingsmæssigt ville være langtidsholdbart på længere sigt at blive hos Handelskammeret.

Jeg var på vej ind i en kreds af centralt placerede opinionsdannere og specialister, der ikke havde en særlig stærk praktisk viden om de felter hvorpå de virkede. For mit eget vedkommende kunne det på længere sigt blive problematisk at fungere på udenrigshandelsområdet uden at have været ude i felten.

Handelskammerets interne funktioner gjorde mig også eftertænksom. Der var til trods for positionen som hovederhvervsorganisation alligevel et anstrøg af "old-school" som jeg havde på fornemmelsen kunne blive uhensigtsmæssig i det lange løb. At der senere gennem diverse fusioner kom andre dynamiske boller på suppen var ikke til at forudse.

Eksempelvis var der ingen telex-forbindelse, som jeg fra shippingtiden var helt afhængig af. Det betød bl.a. at jeg skulle løbe frem og tilbage mellem Børsbygningen og Købmagergades Postkontor i forbindelse med telex-kommunikationen omkring mine udlandsaktiviteter.

Kombineret med private overvejelser omkring fortsat base i København for Eva og mig selv, henvendte jeg mig uopfordret til bl.a. LEGO for at høre om der skulle være behov for mine kvalifikationer i deres udlandsaktiviteter.

Det kunne også være blevet til en henvendelse, med positivt resultat, til Udenrigsministeriet, som på daværende tidspunkt løbende rekrutterede hos hovederhvervsorganisationerne, der fungerede som en rugekasse for handelsattachéer. En del af mine kolleger fra både Handelskammeret og fra Industrirådet valgte at gå den vej.

Så ville meget være blevet anderledes, men ikke nødvendigvis bedre. Jeg havde allerede set forflyttelsespligtens udfordringer med overvægt på div. "hardship" poster før man kom i betragtning til de få attraktive poster, og tiden var heller ikke dertil på den familiemæssige front.

Der var ikke på nogen måde tale om uoverensstemmelser, og jeg kunne være blevet hos Handelskammeret indtil pensionsalderen, som det i øvrigt var kutyme. Jeg ville dog under alle omstændigheder ikke have overlevet de senere fusions- og organisationsomvæltninger i 1990'erne.

Jeg havde senere stor gavn af at opretholde de tætte personlige og professionelle relationer til både Handelskammeret og øvrige erhvervsorganisationer samt ikke mindst til Udenrigsministeriet og Christiansborg lobbyen, hvor dørene altid stod åbne i bogstaveligste forstand.

De åbne døre ændrede sig efter World Trade Center hændelsen i New York den 11. september 2001, hvorefter der blev etableret adgangskontrol. Efter krisen med Jyllands-Postens Muhammedtegninger i 2005 og senere terroranslag i Danmark og i udlandet kom der markante ydre terrorsikringsforanstaltninger, herunder granitblokke og vejspærringspullerter. Christiansborg var hermed ikke længere et åbent hus med fri og uhindret adgang.

Denne periode i Handelskammeret og de relationer og erfaringer jeg skabte fik efterfølgende, og har stadigvæk, afgørende privat og professionel betydning for mig.

1981 – 1987: LEGO (fotos)

LEGO reagerede forholdsvis hurtigt med invitation til en regulær job-samtale hos min måske kommende chef samt Torsten Rasmussen, CEO for LEGO Overseas, virksomhedens "eksperimentarium" for den internationale / globale markedsudvikling hvor alle ressourcer stod til rådighed og frihedsgraderne var legio.

Alle muligheder i alle afkroge af verden skulle håndteres, og blev det så selv østaten Nauro (www.xxxxxx.nu) var med på rejseprogrammet for vedligehold af den direkte forhandlerkontakt. Det var en unik mulighed for at anvende min udenrigshandels- og internationaliseringsgenetik.

Der var tale om en ikke annonceret stilling med placering i den oversøiske organisation, LEGO Overseas. Det var i sig selv overordenligt interessant, men interessen blev yderligere skærpet af det forhold, at funktionen ville blive placeret i en særlig handelsafdeling, etableret med tilsvarende identitet og i transaktionssammenhæng med LEGO organisationen, som jeg skulle være med til at opbygge og hvis aktiviteter man af konkurrencemæssige hensyn desværre ikke umiddelbart kunne orientere mig om.

Under den indledningsvise og den efterfølgende afsluttende jobsamtale sporede jeg en markant interesse for mine relationer til de østeuropæiske ambassader og deres handelsrepræsentationer, for mit kendskab til planøkonomiernes 5-års planer, til messerne i bl.a. Leipzig, Poznan, Brno og Plovdiv, min flair for at bevæge mig i politiske og protokolstyrede systemer, min viden om handelshusfunktioner, min shipping baggrund, etc.

Gode og interessante spørgsmål vedr. velkendte emner fra min hverdag, der endda gik så vidt som til at omfatte mit kendskab til enkeltpersoner i det østeuropæiske diplomati, hvor det viste sig at jeg havde væsentlig bedre personlig kontakt til flere af de centrale aktører på ambassaderne, end LEGO folkene havde.

Til trods for at jeg ved afslutningen af den anden jobsamtale ikke havde fået en klar jobbeskrivelse, accepterede jeg med start 1. februar 1981 det uspecificerede job- og funktionstilbud, som herefter blev meddelt:

"Markedsudvikling og salg til de socialistiske statshandelslande samt udvikling og gennemførelse af modkøbsaktiviteter i forbindelse hermed gennem etablering og drift af en handelshusfunktion – **LEGO Trading**".

De socialistiske lande var de absolut vanskeligste markeder, og var ikke særlig attraktive bl.a. på grund af planøkonomiernes komplicerede stats-handelsforhold, dårlige rejse- og opholdsbetingelser og lave levestandard.

De omfattede:

- Østeuropa med DDR (Deutsche Demokratische Republik i daglig tale Østtyskland) – Polen – Tjekkoslaviet
Ungarn – Rumænien – Bulgarien – Jugoslavien
- USSR (Union of Socialist Sovjet Republics) med fokus på Rusland
- Kina (PRC / People's Republic of China)
- Albanien og Cuba kom på venteliste, og Nordkorea var ude af billedet grundet isolation fra omverdenen.

Det viste sig ret hurtigt, at mine bekymringer var overflødige, idet LEGO havde gjort et særdeles grundigt forarbejde. Vi, et team på "1 høvding + 2 indianere + 1 sekretær", fik alle nødvendige økonomiske og praktiske midler stillet til rådighed for vort arbejde, bl.a. min meget savnede telex maskine, endda i flertal og med strimmellæser så de kunne arbejde i expresfart. Dertil kom elektroniske tekstbehandlingsanlæg som jeg aldrig havde hørt om før, installeret i "Overseas" som eneste sted i LEGO.

Mit første møde med min nye virkelighed kom form af en usædvanlig tung postpakke en af dagene efter jeg havde accepteret jobtilbudet. Den indeholdt 5-6 mere eller mindre tykke bøger om "Ost-West-Handel" på tysk og forfattet af diverse østrigske specialister fra de førende handelshuse i Wien, hvor jeg senere fik min faste gang.

Jeg havde snuset til fagområdet på handelshøjskolen, men det kom som en overraskelse, at det blev dyrket så intensivt. Det tog lidt tid inden jeg fik mig tygget igennem den omfattende tysksprogede faglitteratur samt det eneste danske bidrag på området – et beskedent hæfte udgivet af Industrirådet.

Derefter var jeg løbende på kurser hos The Economist Intelligence Unit, Business International i Genève som leverede specialrådgivning vedr. alle tænkelige forhold vi kunne møde i de socialistiske statshandelsøkonomier, herunder udfordringerne fra de særlige politiske forhold, forhandlingsklimaet og dets udfordringer, det planøkonomiske bureaukrati i almindelighed med 5-års planer, valutarestriktioner, modkøb, udenrigshandels-selskaber, handelshuse (jfr. min baggrund fra Handelskammeret), etc.

Gennem Business International blev jeg hhv. LEGO medlem af kredsen af "East-West-Professionals". Som et af de få consumer good brands som fx. Wrangler, Chanel, Remy Martin, etc. var vi med i den forholdsvis snævre og eksklusive kreds af større industrivirksomheder såsom Mitsubishi, Geral Electric, DuPont, DOW, Bayer, Thyssen, Krupp, Mannesmann, etc. Vi blev betjent af de fremmeste eksperter inden for øst-vest-handel, og jeg blev dermed del af dette netværk. Det kostede en formue at være med men det var alle pengene værd.

Jeg blev så velorienteret både praktisk og teoretisk, at det skabte både respekt og forvirring hos mine østeuropæiske modparter ved forhandlingsbordene, idet jeg i et vist omfang optrådte og agerede ligesom dem og ikke mindst på forkant af dem. Dermed havde jeg mulighed for at få "the upper hand" i forhandlingsspillet, hvilket sommetider lykkedes, sommetider ikke, i det løbende "power-play".

Dertil kom mere traditionel efteruddannelse på INSEAD i Fontainebleau, som jeg kendte fra tiden i Handelskammeret, og på MCE i Bruxelles.

Og vigtigst af alt var priser og kalkulationer forberedt til at møde de særlige samhandelskrav – modkøb / barter trading – vi stod over for, ligesom omkostningsbudgetterne var vel forberedt. Eksempelvis var mit rejsebudget i udgangspunktet 5 gange større end Handelskammerets samlede ditto. Dertil kom at jeg blev budgetansvarlig for omsætning og for omkostningerne i forbindelse med de særlige modkøbstransaktioner.

Power-Play:

Første dag jeg mødte på jobbet fik jeg udleveret et klassisk svingstempel kendt fra de fleste officielle kontorer, posthuse, etc. samt 500 visitkort, hvor jeg var forsynet med den imponerende titel "Deputy Director of Trade Cooperation with the Socialist Countries" (Underdirektør for Handelssamarbejde med de Socialistiske Lande), som skulle anvendes hver eneste gang jeg mødte nye kontakter, og det blev til rigtig mange. Tilsvarende modtog jeg hurtigt ligeså mange til mit svulmende arkiv.

Dette udstyr kræver en nærmere forklaring: I relationerne til vore samarbejdspartnere var det vigtigt i enhver henseende at signalere, samt eksekvere fuldt og suverænt mandat på vegne af LEGO. Der måtte ikke herske mindste tvivl herom, da vore kommende partnere var berygtede for deres udmanøvreringsevner, specielt over for yngre modparter. Jeg var på daværende tidspunkt 32 år gammel.

Derfor bl.a. stemplet, der markerede besiddelse af den bureaukratiske myndighed og autoritet i forbindelse med de utallige kontraktunderskrifter med tilhørende afstempling, vi stod over for. Et stempel betød faktisk mere end en underskrift i Østeuropa. Tildeling af / adgang til stempler var ensbetydende med en officiel klassificering i magthierarkiet næsten på linje med et tilhørsforhold til det kommunistiske parti, som var den altdominerende og ultimative magtfaktor i de østeuropæiske samfund, under ideologisk styring fra Moskva i USSR.

Titlerne var lige så vigtige til markering af juridisk fuldmagt og mandat. Alle former for kommunikation sluttede ved mig hhv. min yngre kollega.

Vores chef, som var "rigtig" Underdirektør i LEGO hierarkiet, fungerede udelukkende som principiel / ceremoniel bagstopper, og som deltager ved møder, hvor vi havde behov for et passende niveaumatch. Han underskrev ingen kontrakter. Det blev overladt til mig med den imponerende titel og til min kollega, som var forsynet med en mere direkte salgsorienteret titel, men dog tilpas skarp til at skabe respekt.

Min kollega og jeg blev især i begyndelsen udfordret på kompetence og mandat, hvilket vores samarbejdspartner i Berlin, Hauptstadt der DDR (Østberlin) forholdsvis tidligt afprøvede ved en eftermiddag at indkalde os til et vigtigt møde på sit kontor næste dag ved frokosttid kl. 12.00.

Vi accepterede straks tidspunktet uden argumentation vedr. alternative tider, til trods for at det var en timing der ikke kunne nås med ordinær ruteforbindelse. Men vi var pr. LEGO fly til aftalt tid på adressen i Mauerstrasse (tæt ved "den rigtige mur" og kommunistpartiet i nr. 32).

Det kom lidt bag på ham at vi havde beføjelser til den form for transport og mobilitet, men det var vigtigt "at pisse højere end ham" og demonstrere vores suverænitæt og beføjelser.

Han havde ingen dagsorden ud over lidt snak om kommissionsændringer, hvilket vi afslog og tog hjem igen efter en times møde. Efterfølgende havde vi et ganske uproblematisk forhold til ham og hans system.

En helt tilsvarende hændelse og reaktion fra min side, dog uden LEGO fly, var jeg senere udsat for i Moskva, endda efter en dags ventetid. Der var tale om standardafprøvninger af vore beføjelser og hierarki-placering og havde karakter af ret primitive "territorialafpisninger" som forekom med jævne mellemrum, også mellem vore østeuropæiske partnere indbyrdes.

Der kørte således et magtspil mellem "dem/os" kapitalister/kommunister som dog ebbede ud efterhånden som vore samarbejdspartnere fandt ud af, at vi både var seriøse og havde et uventet stort kendskab til deres systemer og metoder, samt at vi var mandat-, kompetence- og hierarkimæssigt urørlige. Og ikke mindst, at vi udviste respekt for deres forhold.

Vi var meget opmærksom på protokol og etikette samt bureaukratiets kommandoveje. Der var overraskende store klasseforskelle i den socialistiske verden. Korrekt håndtering af de øverste bureaukratiske, ledelsesmæssige og elitære sociale lag, nomenklaturaen, var af afgørende betydning. Vi var forberedt på, og håndterede overbevisende og respektindgydende, et bredt sortiment af adfærds- og forhandlingsmodeller, tilpasset disse samfundsstrukturer, som vi blev introduceret til via tilknytningen til Business International, der var forbløffende velorienteret.

Statshandel:

Alle erhvervsaktiviteter i de kommunistiske lande var nationaliseret, og som følge deraf foregik alle vore kontakter og transaktioner med statslige centraliserede udenrigshandelsselskaber / handelshuse, eksempelvis:

Sojuzkoopvneshtorg og Vneshposyltorg i USSR
Baltona og Pewex i Polen
Asimex i DDR
Tuzex, Pragoexport og Metrimpex i Tjekkoslovakiet
Hungaroexport, Tricotex, Ganz Danubius og Pannonia Studios i Ungarn
Romanoexport i Rumænien
Bulgarcoop og Transakta i Bulgarien
Emona Commerce i Jugoslavien (Slovenien)
Plus diverse specialafdelinger i forbindelse med de særlige modkøbstransaktioner.

Alle økonomiske processer var fastlagt i de planøkonomiske 5-års planer, herunder indkøb og fremstilling af råvarer og forbrugsvarer.

Produktionsmålene havde gennem tiden været opgjort i energi- og råvareforbrug = kul- og stålforbrug. Som resultat kunne man møde abnormt tunge metalkomponenter i fx kikkerter og kameraer, ligesom man kunne gøre sig sine tanker om det tilsvarende kulforbrug.

Der eksisterede ingen private virksomheder eller foretagsomhed i øvrigt. Alle var ansat i statsejede og -kontrollerede virksomheder hvor navne og betegnelser var bureaukratisk / ideologisk sammensatte med kunstige ordsammenstillinger som eksempelvis de ovennævnte, uden vore kendte betegnelser med udgangspunkt i eksempelvis grundlæggernes familienavne som fx. Bang & Olufsen / B&O, Burmeister & Wain / B&W, A.P. Møller / MÆRSK, Thyssen, Daimler, Benz, Porsche, Krupp, etc.

Hele underskoven af små erhvervsdrivende og butikker såsom bagere og håndværkere i øvrigt eksisterede ikke. Vedligeholdsprocesser var fraværende i planøkonomiens kollektive ejerskab. Personligt (privat) initiativ og ansvar var ilde set. Det var især synligt omkring boliger og blev på dramatisk vis aktuelt i forbindelse med forliset af atomubåden Kursk i august år 2000, hvor torpedoerne ikke var korrekt vedligeholdt.

Planøkonomiens centraliserede vildveje kunne føre til de mest besynderlige udbud af varer på hylderne, eller mangel på samme:

- hele afdelinger i kosumvareforretninger fyldt med musefælder på grund af overproduktion heraf,
- samtidig med at der var mangel på fødevarer generelt på grund af utilstrækkelig transport- og høstkapacitet,

- på grund af mangel på akkumulatorer fordi den centrale akkumulatorfabrik var brudt sammen,
- fordi ... fordi ...

Planøkonomien var i realiteten en fordelingsproces med udgangspunkt i kaos og hungersnød omkring og efter den russiske revolution i 1917, og som blev indført i de øvrige østeuropæiske økonomier efterhånden som de efter 1945 blev underlagt USSR's interesser med kraftig kollektiviseringspåvirkning fra Moskva uden hensyn til lokale forhold.

Varmeregulering i eksempelvis Moskva foregik ved at åbne vinduerne hvis det blev for varmt. Regulatorerne var som regel ude af funktion, og der var ingen termostater. Rygterne ville vide, at Danfoss havde store problemer med afbrændte eksterne termostatfølere, typisk placeret under vindueskarmene, da de blev betragtet som dårligt skjult aflytningsudstyr.

Der blev først åbnet for varmen pr. 1. oktober, og man skulle således være forberedt på bidende kulde i mødelokalerne, hvorfor lange underbukser, ekstra undertrøje og sokker var, og fortsat er, standardudstyr i vintertiden. Gerne suppleret med div. læderbeklædning.

Beslutningstagernes kvalifikationer rakte ofte ikke længere end til partibogen (worst case: Chernobyl A-kraft katastrofen april 1986). U hensigtsmæssige produktionsanlæg kunne blive anlagt på utilgængelige steder, og i USSR med tvangsudskrevet arbejdskraft. Med central styring fra Moskva blev resultatet ofte, at værdien af resultaterne blev mindre end værdien af indsatsen. I international sammenhæng blev konkurrencekraften og dermed samhandelsmulighederne særdeles begrænset.

Aviser og nyheder var fyldt med ensidige politiske holdninger. Statistikker og produktionsinformationer viste altid fremskridt. Overalt var nyhedsstrømmen centralt statskontrolleret (konstrueret). Almindeligheder som vi kender fra den private hverdag var fraværende. Og i billedmaterialet var der stærk fokus på diverse statsledere og overordnede bureaukrater.

Der var kun 1–2 aviser pr. land, en med bred folkelig appel og et snævert regeringsorgan. Pravda (Sandhed - i kommunistpartiets version) og Izvestija i USSR var ledestjernerne. Neues Deutschland i DDR var en storslem medløber, altid med mindst 3 fotos af statschefen Walter Ulbricht, efterfulgt af Erich Honecker, på de første 3 sider.

TV-programmernes indhold var tilsvarende tilpasset både ideologi og realiteter (fx Chernobyl). Der blev i USSR løbende vist dokumentaroptagelser fra 2. Verdenskrig, betegnet Den Store Fædrelandskrig, der med eksempelvis kampene om Moskva, Stalingrad (Volgograd) og Leningrad (Skt. Petersborg) var, og er, dybt forankret i folkesjælen.

Der var ingen "kulørte blade" ej heller kiosker hvor man sælger den slags. Til gengæld var der mange boghandler, idet folkeoplysning havde høj prioritet. Litteraturudvalget var stort men med begrænset variation, da indholdet altid skulle matche de overordnede politiske idealer.

Det specielle ved de daværende socialistiske systemer var, at den statslige styring ud over ideologien også omfattede alle former for økonomisk aktivitet, også de dele heraf som omfattede privatforbrug. Systemerne udviklede sig til enorme bureaukratier.

Til trods for at de administrative processer inklusive deres positive og negative sider umiddelbart var særdeles komplicerede, var de meget konsistente i de løbende driftsfaser. Det var i særdeleshed tilfældet vedr. overholdelse af betalingsaftaler. Der kunne være tovtrækkeri til det sidste i forbindelse med kontraktforhandlingerne, men betalingerne blev altid gennemført punktligt.

Og personkriminalitet eksisterede ikke. Konsekvenserne var ganske enkelt voldsomme og uoverskuelige i forhold til vore normer.

Modkøb og valutaforhold:

Den absolut mest komplicerede form for samhandel / markedsføring er modkøbet som grundlæggende går ud på direkte udveksling af varer mellem aftager og leverandør uden, eller med, et begrænset betalingsmellemværende.

Metoderne var gennem tiden blevet fintunet specielt i de socialistiske økonomier, men anvendes fortsat overalt hvor der foregår statshandel. Eksempelvis er danske indkøb af jagerfly i USA betinget af leverancer af komponenter dertil, fremstillet bl.a. i Grenå under kontraktforhold fuldstændig lig med hvad jeg blev udsat for i Østeuropa.

De kommunistiske systemer i Østeuropa var kun i begrænset omfang i stand til at udvikle og producere varer, der var attraktive på verdensmarkedet. Et eksempel herpå var DDR's personbiler Wartburg og Trabant, som var hvad man kunne drive det til efter at DDR havde nationaliseret Horch / Audi fabrikken i Zwickau, eller det der var tilbage efter at USSR i 1945-48 havde afmonteret hvad der måtte have været af interesse.

Som følge heraf var det vanskeligt at matche samhandel med Vesteuropa, som man meget modstræbende måtte erkende var i stand til løbende at levere nyudviklede produkter af højere standard end de selv kunne frembringe, eksempelvis hospitalsudstyr.

Dertil kom at de østeuropæiske valutaer under COMECON samarbejdet ikke var konvertible med bl.a. de vesteuropæiske under OEEC / OECD samarbejdet. Det medførte at den begrænsede mængde "hård vestlig valuta" eksempelvis danske kroner, britiske pund, amerikanske dollars og vesttyske DM som man trods alt fik genereret, skulle bruges med stor omtanke og kun til de absolut vigtigste indkøb af varer fra bl.a. området.

Helt konkret betød det, at når jeg fik forhandlet en kontrakt på plads med salg af LEGO produkter i fx. Tjekkoslaviet til en værdi af DM 100.000 skulle jeg være forberedt på, at udenrigshandelsselskabet eksempelvis kun kunne betale DM 75.000 – måske endda kun DM 50.000.

Til udligning af den resterende del af betalingen kunne jeg få leveret eksempelvis xxx antal tons råpapir til fremstilling af papirssække til en tilsvarende værdi, som jeg kunne sælge og derigennem dække så meget som muligt af de manglende DM 25.000.

På grund af kvalitetsforskelle var det som regel ikke muligt at sælge modkøbsvarerne til den værdi vi havde ude at svømme. I det aktuelle tilfælde hjembragte papirhandlen DM 12.500 som gav et tab på 12,5% af kontraktsummen for LEGO produkterne. Der skulle som regel kalkuleres med et tab på helt op til 25% som på forhånd var forudsat i vore kalkulationer, så vi var forberedt på det værste.

Det krævede en del forklaringer i bogholderiet, at en faktura på DM 100.000 blev betalt med DM 75.000 samtidig med at salget af modkøbsvarerne som skulle dække differencen kun kunne hjembringe DM 12.500. Men eftersom vore priser var indrettet derefter faldt alt på plads, og vore østeuropæiske partnere havde båret omkostningerne.

For at gøre det hele endnu mere forrykt var kontrakterne med vore østeuropæiske partnere udstedt på de "korrekte" beløb nemlig:
DM 100.000 (vedr. LEGO) / DM 25.000 (vedr. råpapir).
Hvorimod de remburs sikrede betalingsstrømme udgjorde:
DM 75.000 (for LEGO produkterne) / DM 0 (for modkøbsvarer / råpapir).

Alle, og i særdeleshed jeg, var klar over spillets regler. Min fornemste opgave var, at betaling **aldrig** måtte blive et problem for vore partnere i Østeuropa. Det var en konkurrenceparameter, der under ingen omstændigheder måtte kompromitteres. Modkøbstransaktionerne var trods alt en falliterklæring for de kommunistiske systemer, så vi behandlede hinandens styrker og svagheder med respekt.

Taberne i dette spil var de politiske systemer bag vore samhandelspartnere, som var nødt til at importere luksusartikler fra LEGO, Wrangler, Remy Martin, Chanel, etc. til overpriser for at tilgodese den brede befolkning, henholdsvis holde den i ro under den konstante vareknaphed, der herskede overalt. DDR systemet importerede af samme årsag eksempelvis bananer og appelsiner ved juletid.

Vi accepterede modkøbsforpligtelserne på betingelse af at LEGO produkterne blev distribueret gennem ordinære forretninger til priser i lokal valuta – og dermed til den brede befolkning.

Sideløbende leverede vi nemlig LEGO produkter med fuld fakturering i hård vestlig valuta til specialforretningerne, der var tilgængelige for den begrænsede del af befolkningen, der tilhørte kommunistpartiet eller på anden vis tilhørte nomenklaturaen eller dem som mere eller mindre legitimt måtte være i besiddelse af den attraktive hårde valuta.

Den brede befolkning kunne med lidt snilde skaffe sig den attraktive hårde valuta gennem sortbørshandel, hvor man til overkurs vekslede til lokal valuta. Det var ulovligt for alle parter, og vi vesterlændinge blev kontrolleret gennem valutadeklaration i grænsekontrollen. Befolkningerne i Østeuropa havde nemlig rigelige pengemængder, men der var ikke ret meget at bruge dem på. Ganske modsat vores situation i Vesteuropa, hvor der er rigeligt vareudbud, men knaphed på skillingerne.

Modkøbsvarer og distributionskontakter:

Eksemplet med papir til papirssække var et af de mindst komplicerede, bl.a fordi vi kunne levere til Aalborg Portland som var storforbruger, samtidig med at det var et førsteklasses modkøbsprodukt, der kun blev tildelt vel accepterede partnere. Men det tog sin tid at opnå en sådan status.

Grundlæggende var det vigtigt for os at sikre gnidningsfrie forretningsforhold for og med vore østeuropæiske partnere hvor betalings-spørgsmålet som tidligere nævnt aldrig måtte blive et problem.

Det hjalp på good-will kontoen, men alligevel var der lang vej fra begyndelsen til vi opnåede at komme i betragtning med de bedst rangerende og mindst tabsgivende modkøbsprodukter.

Indtil da var jeg / vi igennem en intensiv periode med udbygning af kontaktnetværket på og via de østeuropæiske ambassader i København samt Handelskammeret og Udenrigsministeriet, som jeg allerede var en integreret del af, så jeg i realiteten var operationsklar fra første dag på jobbet.

Plejen af kontaktnetværket på ambassaderne var med Handelskammeret som garant for vores bonitet helt afgørende for at komme igennem til de rette centralt placerede beslutningstagere. Derfor var en af mine første handlinger at få LEGO Trading optaget som medlem af Handelskammeret, og dermed komme med i diverse registre som "ven af huset".

Det udløste bl.a. en lind strøm af invitationer til diverse receptioner, der umiddelbart for det utrænede øje kunne virke formålsløse, men i realiteten var stærke og værdifulde netværksfora. Det var ilde set, hvis man afslog invitationerne, eller ikke havde en fornuftig undskyldning for ikke at deltage. Man kunne nærmest risikere at komme i "Bad Standing" og dermed udelukkelse fra det gode selskab samt fra markedskontakterne.

Indledningsvis skulle der arrangeres officielle invitationer og visa til den første række besøg. Man kunne ikke besøge de østeuropæiske lande uden at være inviteret. Det gik nu forholdsvis nemt da jeg i forvejen var kendt på ambassaderne samtidig med at LEGO indledningsvis havde etableret de fleste principielle kontakter. Alligevel varede det i gennemsnit 3 uger pr. ekspedition, hvorfor det var nødvendigt med flere pas, som løbende kunne være under ekspedition.

Det kunne således, men dog undtagelsesvis, være nødvendigt at medbringe to pas til besøg i forskellige lande på samme rejse. En særdeles risikabel affære som i værste fald kunne udløse uoverskuelige bureaukratiske konsekvenser, grænsende til spionageanklager.

Andre kolleger i LEGO Overseas havde også flere pas bl.a. af politiske årsager. Man kunne således ikke rejse i de arabiske lande med israelske stempler i sit pas. Af samme årsag var det særdeles risikabelt at besøge forhandlere i både Israel og andre mellemøstlige lande på samme tur, ligesom politiske konflikter, specielt i Mellemøsten og på Cypern, også kunne medføre at man skulle tage abnormt lange omveje via f.eks. Bombay for at rejse mellem to fjendtligt indstillede mellemøstlige nationer med tilhørende paskomplikationer.

Vore østeuropæiske netværks- og kontaktaktiviteter udløste ret hurtigt en henvendelse fra Politiets Efterretningstjeneste, PET, der gerne ville møde os for en briefing om hverdagen i Østeuropa samt en gensidig orientering i almindelighed, set fra deres ståsted. Dermed var den side af registreringsinteresserne også på plads.

Vi var ikke i tvivl om, at der blev passet på os fra begge sider af det såkaldte "Jerntæppe", der gik fra Szczecin til Trieste og rent fysisk adskilte de kommunistiske og planøkonomiske diktaturstater i Østeuropa fra de kapitalistiske og markedsøkonomiske liberale stater i Vesteuropa, bedst realiseret i form af Berlin-muren og forskellene i levestandard.

I realiteten startede den europæiske øst-vest og politisk-økonomiske adskillelse ved den norsk / russiske grænse ved Barentshavet og sluttede ved den bulgarsk / tyrkiske grænse ved Sortehavet.

Berlin-muren var et særligt lokalt "Jerntæppe-grænseanlæg" på 155 km. som i august 1961 blev opført rundt om Vestberlin for at dæmme op for den tiltagende strøm dertil af borgere som var utilfredse med livsbetingelserne i DDR. Den mest spektakulære del af grænseanlægget var strækningen på 45 km. der gik direkte gennem centrum af Berlin som efter afslutningen af 2. Verdenskrig kom til at ligge i DDR. Byen blev således delt i et Øst- og et Vestberlin, hvorefter Vestberlin lå som en isoleret ø i DDR.

Det skal noteres, at muren fra DDR styrets side blev betegnet som "Anti-faschistischer Schutzwall". Et fantastisk eksempel på systemets omvendte retorik om at være opført til beskyttelse af DDR borgerne mod fascismen til trods for at anlæggets bevæbnede vagtposter var instrueret i at skyde for at dræbe dem der forsøgte at forcere diverse afspærringer i retning mod Vestberlin og dermed til Vesttyskland/Forbundsrepublikken Tyskland.

Dødstallet ved direkte nedskydninger ved Berlin-muren i perioden fra august 1961 til november 1989 er ca. 240. Dertil kommer ca. 1.300 dødsfald ved bl.a. de automatiske skydeanlæg og flugtulykker i øvrigt. I alt ca. 1.500 i perioden Berlin-muren eksisterede, svarende til årligt ca. 50. Der foreligger ingen data for hvad der måtte have været af tilsvarende hændelser langs den øvrige del af det befæstede "Jerntæppe".

På den baggrund var jeg sammen med min chef og kollega forberedt på at gå i gang med etablering af de centrale østeuropæiske kontakter der strakte sig fra de øverste politiske beslutningslag i udenrigshandelsministerierne til de praktisk operative lag i udenrigshandelsselskaberne. Og senere på en god dag også til direkte kontakt med detailhandel henholdsvis leverandører af modkøbsvarer.

Det var den ene (østeuropæiske) side af kabalen. Samtidig fik jeg travlt med at finde frem til afsætnings- og distributionsmulighederne for modkøbsvarerne, så jeg kunne være i stand til straks ved forhandlingsbordet at forholde mig til de forskellige varetillbud.

Det højeste ønske fra østeuropæisk side bestod i at kunne komme til at levere direkte til LEGO, og allerhelst at komme til at producere og dermed få del i vores know-how. Det gik der en del tid med at slippe uden om. Dernæst blev det accepteret at foretage køb til videresalg, og helst uden mellemlid i form af fx professionelle handelshuse hvorved vi kom til at fungere som direkte afsætningsled for udenrigshandelsselskaberne. En funktion som vi tog særdeles seriøst og som blev noteret med tilfredshed på højeste sted.

Der var nemlig tilfælde hvor den vesteuropæiske part købte hvadsomhelst for blot at komme ind på det østeuropæiske marked, for snarest muligt efter modtagelsen at sende modkøbsvarerne direkte til forbrænding eller på skrotpladsen. Det gav ikke god karma til de næste forhandlingsrunder.

Jeg havde derfor løbende kontakt til eksempelvis handelshusene i Wien: Allgemeine Warentreuhand, i London: Hudson's Bay og i Hamburg: Canada Packers, som kunne købe modkøbsvarer på vore vegne. Ligesom jeg fandt mulige direkte aftagere som fx. KV Saft i Vallø (æbler), Aalborg Portland i Aalborg (Papir), Falbe-Hansen i Randers (jakkesæt), Hummel i Hørning (sportsbeklædning), Mascot i Silkeborg (arbejdsbeklædning), etc.

Mine kolleger i modkøbsverdenen udgjorde en lille eksklusiv kreds, hvor vi bl.a. støttede hinanden i søgningen efter forretningsmuligheder. I dette spil var informationerne fra Business International af afgørende betydning. I tillæg hertil havde vi hyret en tidligere medarbejder fra Gillette og Procter & Gamble til at videregive sine kontakter og erfaringer til os.

Han var bosat i Skotland og briefede os på sin landejendom, hvor vi blev indkvarteret på kolde værelser med varmedunk i sengene. Til gengæld var der knitrende ild i stuens pejs og køkkenets brændekomfur.

Jeg blev således efterhånden i stand til straks på stedet hhv. ved forhandlingsbordet at give kvalificeret ud- og modspil omkring vore muligheder på modkøbsfronten.

Der var ingen grænser for hvad der blev tilbudt og handlet, fx. fra:

- Tjekkoslovakiet: Papir, æbler, paprika, birkes, polystyrenbakker, trækul, pejsebrænde, gummibolde, pigtråd og sportstasker
- Ungarn: 20-fodscontainere ikke godkendt til søtransport, habitter, sportsbeklædning, sokker, europatræpaller, babykravlegårde og flodpramme. Legetøj, bl.a. "Rubiks Cube" forventede man vi kunne håndtere via vore distributionskanaler, hvilket var helt udelukket
- USSR: Malerpensler og jerry cans
- DDR: Tryksager
- Bulgarien: Oksekød.

Det var som regel varer man havde problemer med, enten i form af overproduktion eller som havde havde en eller anden fejl. Det var således vanskeligt at få tilbudt let afsættelige varer, og det tog tid at blive klassificeret som pålidelig partner og dermed få de gode tilbud. Vi blev løbende afprøvet på vores seriøsitet og troværdighed. Når jeg accepterede et eller flere produkter var jeg nødt til på meget kort tid at respondere enten positivt eller negativt. Som regel negativt.

Under alle omstændigheder var det vigtigt at markere, at vi var seriøse, specielt når vores modpart var åbenlyst useriøs, eller blot ville afprøve os. Et godt eksempel herpå var et tilbud om galvaniseret pigtråd, som kunne bruges til indhegningsformål i landbruget, hvor jeg accepterede at checke mulighederne.

Jeg var på forhånd stærkt i tvivl vedr. galvaniseringen, idet alle galvaniserede elementer i Østeuropa, eksempelvis højspændingsmaster var af en usædvanlig dårlig standard.

Jeg fik prøver af tråden med hjem fra Prag en eftermiddag, hvor jeg akkurat kunne nå inden om hos Teknologisk Institut i Taastrup, der næste morgen kunne komme med et meget præcist negativt analyseresultat, som jeg straks i løbet af formiddagen kunne levere. Samtidig kunne jeg meddele om stop for yderligere forhandlinger herom. Responstider på under 24 timer med korrekt og valid information skabte respekt, og gav grundlag for seriøse tilbud og forhandlinger.

Det var hele tiden et spil mellem "dem og os", hvor man fra østeuropæisk side med udgangspunkt i de klassiske dogmer fra Marx & Engels krydret med Leninistisk fortolkning heraf fandt en legitim ret til at klemme alt ud af deres kapitalistiske modparter.

Interessante eksempler:

En oktoberdag midt i æblehøsten i Tjekkoslavakiet fik jeg tilbudt 2.500 tons æbler for saftproduktion leveret pr. jernbane i Køge. Jeg havde solgt til KV Saft i Vallø med max. 2 jernbanevogne pr. dag til ordinær pris. Jeg accepterede, men der var noget skummelt ved den ordinære pris, som modsvarede en aftalt modkøbshandel, hvor modkøbets værdi fuldstændigt balancerede med kontrakten på LEGO produkter.

Det var for godt til at være sandt, selv om jeg havde handlet med en af mine bedste og mest troværdige kontakter. Der var ikke antydning af det normale modkøbstab på op mod 20-25%.

Et par dage efter aftalt leveringstid for de første 2 vogne fik jeg et telefonopkald fra DSB, der havde problemer med en kilometerlang togstamme, der skabte en frygtelig ravage på sporene omkring Køge. Hvad jeg havde tænkt mig at gøre ved det? Og om jeg var klar til at dække omkostninger i forbindelse med rangering, leje af spor etc...etc. Det var jeg selvfølgelig, samtidig med at jeg brokkede mig gevaldigt over for min handelspartner, der absolut ikke kunne erindre noget om max. 2 vogne pr. dag, selv om det stod i kontrakten.

Der var ingen grund til at gøre mere ved den sag – han skulle åbenbart af med æblerne, og var sandsynligvis trængt i en intern power-play-kabale.

Samtlige 2.500 tons æbler var blevet leveret på én gang i et ukendt antal mere eller mindre fyldte togvogne til trods for aftalen om 2 vogne pr. dag. Omkostningerne i den forbindelse løb op i et beløb svarende til 20-25% af kontraktsummen for LEGO produkterne.

I en sådan situation måtte jeg demonstrere, at min fornemste opgave fortsat var at sikre gnidningsfrie forretningsforhold for og med vore østeuropæiske partnere hvor betalingsspørgsmålet aldrig måtte blive et problem. Og dybest set havde jeg jo ikke lidt noget tab ud over det forventede, som min tjekkiske handelspartner også var klar over.

Partneren fra æblesagen tilbød senere gummibolde, røde, gule, blå i net med 3 stk. Han havde endda fået fremstillet vareprøver med LEGO logo, som han mente ville passe fint i vores PR- og markedsføringsarbejde, hvilket overhovedet ikke var tilfældet.

Han fastholdt at havde reserveret produktion af et betydeligt antal, som vi naturligvis var nødt til at aftage. Det viste sig, at McDonald's kunne bruge boldene i en give-away kampagne. Logoet blev skiftet, farverne var stort set de samme, vi tabte ikke voldsomt på handlen, og alle var glade.

Over for samme partner blev accepteret et parti sportstasker, hvor fejlen lå i lynlåsens låsetap der var for lang og udgjorde en sikkerhedsrisiko. Der lå en omkostningspost i pr. håndkraft at få afkortet et par tusind låsetapper.

På et tidspunkt cirkulerede der ungarske 20-fods-skibscontainere på modkøbsmarkedet. Vi gik ind i en handel og konstaterede, at de ikke var godkendt til søgående transport. Til gengæld var de velegnet til lager- og opbevaringsformål på bl.a. byggepladser. Vi aftog et betydeligt antal, og blev pænt good-will honoreret herfor på LEGO salgssiden.

Håndtering af papir til cementsække hos Aalborg Portland, tekstiler og beklædning til bl.a. andet Falbe-Hansen og Hummel udviklede sig interessant. Jeg har dog senere hørt at vi skabte panik i den danske tekstilbranche gennem så massive køb af sokker, at vi ryddede alle de danske importkvoter for næsen af opkøbere og agenter, som i årevis havde siddet på disse forretninger.

Vi kom efterhånden så højt på skalaen over troværdighed og seriøsitet, at en af vore væsentligste partnere i Bratislava tvang en mangeårig trofast aftager af trækul i Wien til, under store protester, at give afkald på en del af sin attraktive købskvote til fordel for vore modkøbsforpligtelser.

Det var ikke alle modkøbsforretninger der blev koblet direkte til LEGO salget. Til trods for at salget på lokalkarkedet i DDR var meget begrænset, accepterede vi sammen med PR- og marketingafdelingen i LEGO på forsøgsbasis at få leveret en mindre tryksag fra Grafischer Grossbetrieb Völkerfreundschaft Dresden, GGVD, Träger des Vaterländischen Verdienstordens in Gold und des Ordens Banner der Arbeit ...

Vi kunne fra starten se, at deres teknologi var forældet og at kvaliteten desværre var derefter. Der var fra DDR's side stor opmærksomhed omkring projektet, som vi med "stiff upperlip" klassificerede som en good-will handling over for vore partnere.

Det var i den forbindelse jeg snød indrejsesystemet og smuglede min kollega fra grafisk afdeling i LEGO ind og ud af DDR uden papirer og anbragt incognito på en sovesal i forbindelse med Leipzig Messen. Det var en illegitim rejse gennem "ingenmandsland" som vores grafiker aldrig glemte. Det kunne have skabt en del ballade, hvis det var blevet opdaget, men det var nødvendigt at han var til stede med sin faglige detailviden.

I forhandlingsforløbet blev der på vanlig vis udvekslet gaver som fra GGVD's side bestod af varierende former for tryksager, herunder også et topografisk atlas over Danmark trykt for Lademann på basis af data fra Geodætisk Institut inkl. linjeføring af centrale elforsyninger samt detailoversigt over militære flyvestationer såsom Skrydstrup og Karup i opløsning 1:100000. Tankevækkende / ubetænksom åbenhed på baggrund af de militær- og sikkerhedspolitisk anspændte øst-vest forhold i Europa.

Østeuropæiske kontakter:

Det var ikke muligt for almindelige borgere i Østeuropa at rejse til "Vesten" på grund af risikoen for at de ikke vendte tilbage. Det skete dog jævnligt i forbindelse med eksempelvis sportsarrangementer, at deltagere "hoppede af" og ikke vendte hjem igen. Da systemet i hjemlandet ikke kunne straffe afhopperen, gik det ud over den nærmeste familie.

Vore personkontakter var politisk og sikkerhedsmæssigt klassificeret og godkendt / clearet til at håndtere relationer med forbindelser fra den ikke-socialistiske del af verden.

For de der var clearet til udrejse, som eksempelvis vore udenrigshandelskontakter, var det forbundet med høj status, da rejserne gav berøring med vores levestandard. Vore forretningspartnere havde således nogle særdeles attraktive jobs, og konkurrencen om dem var hård. Så hård at man ved mindste fejltagelse risikerede at miste jobbet, og de fordele der var var forbundet hermed i form af bl.a. udlandsrejser og bevilling af hård

valuta, hvoraf man med lidt sparsommelighed kunne lægge noget til side til private indkøb på rejsen. Vi var selvfølgelig klar over situationen og hjalp til efter bedste evne ved at betale for hotel og opholdsudgifter.

Så, efter at have kæmpet hårdt for at få jobbet, skulle man arbejde ekstra hårdt for at beholde det, og være forsigtig med at etablere nye kontakter. Det var således en alvorlig tillidssag både personligt og forretningsmæssigt at blive accepteret af vore østeuropæiske partnere.

Udenrigshandelsselskabernes front-end repræsentanter rejste som regel sammen med en politisk kommissær, der sikrede at alt foregik korrekt, herunder ikke mindst, at de vendte tilbage til hjemlandet.

Der var dog variationer i denne procedure fra land til land, kombineret med graden af politisk loyalitet. Sommetider måtte vi tilpasse planlægningen af deres besøg efter vort kendskab til personlige modviljer eller konflikter hhv. det modsatte i fald der var personlige amoriner på færde som skulle luftes langt borte fra hjemlandets snushaner.

Kommunikationen med vore kontakter i udenrigshandelsselskaberne var vanskelig. Der eksisterede ikke telefonbøger, og man havde et meget begrænset antal telefonlinjer, altid uden central omstilling, ligesom der ikke var fri adgang til telex- og kopimaskiner. De var installeret i forseglede rum, og kunne kun betjenes af særligt autoriserede personer. Ikke kontrolleret kommunikation kunne være farlig for autoritære systemer.

Kom man endelig igennem var de centrale kontakter som regel travlt optaget. Specielt var der kødannelser hos de gode kontaktpersoner, som enten havde indflydelse eller som blot var personligt effektive.

Her kom et særligt ekstra led ind i kontaktkæden i form af agenter som officielt skulle lette kommunikationen med de tunge og overbelastede bureaukratier i udenrigshandelsselskaberne. Uofficielt var deres primære opgave var at indkassere en kommission, hhv. forhøje den bestående som jeg lynhurtigt blev udsat for i DDR. Det var vanskeligt at bedømme de lokale agents effektivitet, men kontakten med de gode havde tydeligvis en positiv effekt, specielt når vi kunne være behjælpelige med praktiske ting i deres hverdag, som fx. at skaffe træbeskyttelsesmaling til huset eller reservedele til deres firmabil.

Det kunne pudsigt nok være en Audi, finansieret af kommissionsindtægterne fra os og fra øvrige kunder, der trængte til et sæt bremseskiver som vi måtte håndbære sammen med den øvrige bagage. Det var der for så vidt ikke noget odøst i, bortset fra at bilomkostningerne måtte formodes dækket af kommissionsbetalingen. Men det var småting i det store regnskab.

Sprog­mæssigt foregik kommunikationen på tysk med de ældre kontakt­personer og med de yngre på engelsk. Ofte på samme tid når vi var sammen med en kreds af forhandlingspartnere med denne blanding af alder og sprog­færdigheder.

Sprog­kundskaberne var som regel forbeholdt vore kontakter i udenrigs­handelsselskaberne. Vi havde kun meget begrænset berøring med personerne i detailhandlen, og dermed lokalbefolkningen. De var som regel totalt afhængige af tolkeassistance fra udenrigsfolkene, og det var åbenlyst, at de ikke fik undervisning i hverken tysk eller engelsk. Deres undervisning i fremmedsprog begrænsede sig som regel til russisk.

Det sproglige tomrum og efterfølgende opfyldning heraf er senere (2016) blevet bekræftet bl.a. i Tjekkiet, hvor folk i aldersgruppen over ca. 40 år var ude af stand til at kommunikere på andet en tjekkisk og russisk, hvorimod aldersgruppen under ca. 40 år tydeligvis er blevet undervist i bl.a. tysk og engelsk. Polske Donald Tusk (født 1957), Formand for det Europæiske Råd, er yderligere et glimrende eksempel herpå. Han var ved sin tiltræden 2014 ude af stand til at tale engelsk.

Personlige møder var mest effektive (og aflytningssikre) men krævede nøje planlægning, da alle var travlt optaget. Timingen var vigtig i forhold til den statslige budgetprocedure samt udarbejdelse af 5-års planerne.

Den overordnede mødeplan fulgte de årlige nationale messer, som var en tradition opstået i kølvandet på udviklingen af de socialistiske systemer, primært som redskab til dokumentation af den almindelige fremgang, man forsøgte demonstrere bl.a. gennem konstruerede statistikker.

Uagtet at fremgangen var meget sparsom og nærmest fraværende, var der blandt de østeuropæiske COMECON partnere en voldsom prestige forbundet med at deltage i messerne. For vestlige virksomheder var det ganske enkelt en nødvendighed, idet en væsentlig del af kontrakterne af hensyn til publicity og prestige skulle underskrives på messerne.

Messerne var primært rettet mod at fremme professionelle og politiske forhold, men efter åbningsceremonierne blev der som regel ret hurtigt åbnet for det brede publikum. Og hermed opstod der helt ubeskriveligt kaotiske scener med trængsel omkring LEGO standene for blot at se vores udstilling og i forhåbning om at få fat i en af vore plastposer, som var i ekstrem høj kurs. Når vi begyndte uddeling var det nødvendigt at være meget opmærksom på at gennemføre regulær "crowd-control" så ingen kom til at lide overlast. Vi stoppede som regel uddelingen efter få minutter for at undgå panikagtige tilstande, og ventede ca. en halv time til omgivelserne var faldet til ro, inden proceduren kunne gentages.

Vi kom fysisk meget tæt på folkemængden, der overalt bar præg af dårlig hygiejne som følge af den almindelige vareknaphed. Sæbe var af ringe kvalitet, tandpasta ligeså hvorfor der blev brugt salt som erstatning. Befolkningernes tænder var i en elendig stand. Lugten fra den varme folkemasse var markant.

Der var tale om et fast program / forløb med messer i Leipzig, Poznan, Brno, Budapest, Bucharest og Plovdiv. Leipzig spillede med 2 messer pr. år, en central rolle, da det var her alle mødte alle. Jugoslavien og USSR havde ikke nationale profilmesser.

I Moskva arrangerede vi symposier og ambassadereceptioner for specielt inviterede deltagere, hvilket afstedkom den lidt besynderlige problemstilling, at kun de specielt clearede deltagere kunne deltage i aktiviteter på ambassadens område, der i principper var under dansk jurisdiktion.

Man var bekymret for, at ikke clearede gæster skulle benytte lejligheden til at forblive i og "hoppe af" til dette lille stykke Danmark. (en situation der opstod på den danske ambassade i Østberlin).

Åbningsceremonierne omfattede altid deltagelse af statscheferne, hvor jeg personligt har mødt Todor Zhivkov i Bulgarien og Nicolae Ceausescu i Rumænien. Jeg havde en lang snak med Todor på Plovdiv messen samtidig med at hans børnebørn nærmest plyndrede udstillingsstanden. Nicolae fik en LEGO æske af pæn størrelse på Bucharest messen, som han blot berørte, hvorefter den af sikkerhedsmæssige årsager med lynets hast forsvandt bagud i hans følge.

I forbindelse med den årlige udstilling i Budapest var vi udsat for at Kjeld Kirk Kristiansen (3. generation i ejerfamilien bag LEGO) i stor hast blev kaldt til parlamentsbygningen, da statschefen György Lázár ønskede at møde ham personligt.

Det var på denne tur ned over Østeuropa sammen med Kjeld i et nyindkøbt og specielt højt- og hurtiggående LEGO fly at vi fik et usædvanligt opkald fra flykontrollen i Prag som gerne ville vide lidt nærmere om årsagerne til vores atypiske højde og hastighed. Vi må tilsyneladende have lignet en jetjager ... Det var noget med en ny og smart vingeprofil.

Kjeld og hans far Godtfred interesserede sig for hurtiggående transportmidler, men det skulle man være forsigtig med på de kanter. I Bucharest lufthavn var der konstant placeret bemandede antiluftskyts. Frygtsomme mennesker på de kanter.

På messerne kom de fleste af vore samarbejdspartnere, og dermed havde vi allerede 7 årlige faste møderunder på hver en uges koncentreret varighed hvor vi, ud over at skulle demonstrere LEGO produkterne, var fuldt booket med mødeaftaler om dagen, og sociale forpligtelser om aftenen til ret sent.

Derudover skulle der suppleres med diverse opfølgning. Sammenlagt løb det op i en rejseaktivitet på ca. 120 - 130 dage årligt, når jeg også medregnede rejseaktiviteterne i forbindelse med opbygning og vedligehold af handelshusnetværket og kontakterne til øvrige aftagere af modkøbsvarerne.

Undervejs gjorde jeg mig tanker om hvor mange gange det var nødvendigt at mødes personligt, før der var opbygget et tillidsforhold der resulterede i et grundlag for en modkøbstransaktion eller en afklaring om det modsatte. Jeg kom frem til ca. 3 gange. Og det er egentlig ganske flot klaret i betragtning af, at relationen til mig kunne være afgørende for den østeuropæiske parts fremtidige karrieremuligheder og eksistens i øvrigt.

For at give et indtryk af den indledningsvise rejse- og mødeaktivitet skulle de ca. 3 møder pr. modkøbspartnerkontakt multipliceres med op til 5 udenrigshandelsselskaber i de fleste af de 8 lande. Det blev til ca. 120 personlige møder – mindst – med en kontaktkreds på ca. 120 personer blot til en start. Dertil kom et tilsvarende antal i LEGO salgskanalerne. Afsætningen af modkøbsvarerne skabte en kontaktkreds på mindst ca. 100 centrale personer og et tilsvarende antal "nice-to-know".

Oven i det hele kom de østeuropæiske ambassader med ca. 40 og den danske udenrigstjeneste med ca. 20 personer.

Alt i alt havde jeg ca. 400 relevante personlige kontakter som jeg skulle pleje, plus de mere løse forbindelser. Det krævede et stabilt registreringssystem, som i vidt omfang var baseret på personlige visitkort.

Antallet af Østeuropa-professionelle / modkøbshandelskolleger betød, at der altid var et kendt ansigt og en relevant snak i flyene på Østeuropa. Vi var ca. 20 i Danmark og måske max. ca. 400 i Europa som arbejdede seriøst med modkøb.

Jeg var stort set borte fra Billund hver anden uge, og i de mellemliggende uger som regel en dag i København med møder på ambassaderne for at holde dem orienteret om vore aktiviteter. Det skabte både ro og tillid i systemerne. Det sparede dem for en masse besvær med rapportering om vore aktiviteter, og vi viste dermed at vi var klar over, hvorledes "rapport- og informationsklaveret spillede".

Det samme praktiserede jeg gensidigt stiltiende og med stor good-will effekt over for specielt den lokale sekretær på den danske ambassades handelsrepræsentation i Moskva. Jeg holdt hende detaljeret orienteret om mine møder og deres indhold, og sparede hende dermed for en masse tid i rapporteringsarbejdet.

Vores håndtering af relationer til både ministre, ambassadører, generaldirektører, etc., der ankom til Billund i store sorte biler med diplomatplader krævede en protokol og adfærd, der var noget fremmed for de fleste i LEGO organisationen.

Det skabte en hvis uro omkring os, når vi bevægede os rundt i Legoland og i produktionen med disse prominente personer. Vi skulle jo både i påklædning og i korrekt værtsskab matche en Budapest, Prag, Moskva eller Peking standard, som bl.a. krævede et uvant og ofte usikkert engagement fra topledelsens side, eksempelvis når der var besøg på minister- eller ambassadørniveau, som udløste en forventning om et passende modspil fra virksomhedens side.

Årsagen til de hyppige officielle besøg var bl.a. at jeg havde meddelt mine kontakter på ambassaderne og i Udenrigsministeriet, at vi gerne tog imod deres gæster, herunder arrangerede en informativ og selskabelig dag. Det kan være anstrengende at underholde en forventningsfuld østeuropæisk delegation en uges tid, så tilbuddet blev vel modtaget og benyttet.

I forbindelse med et besøg af den tjekkiske statschef Lubomir Strougal benyttede Udenrigsministeriet sig af min stående "aflastnings- invitation" på vegne af Mme. Vera Strougalova der således, sammen med sin "hofdame" men uden yderligere sikkerhedsforanstaltninger, fik en fin dag i Legoland sammen med min Eva og jeg, inkl. transport i LEGO fly.

Vi blev begge inviteret til at "kigge inden for", når vi kom til Prag. Det blev aktuelt senere samme år, og en herlig dag sluttede af med, at Mme. Strougalova overrakte os en flot bonbonnière i Bøhmisk krystal.

En manglende kvittering herfor til den udgående told- og valutakontrol ville give mig store problemer, så jeg måtte bede om et visitkort, som ganske rigtigt blev nødvendigt, og som til trods for at jeg var et kendt ansigt på grund af mine hyppige passager og værdsatte LEGO profil udløste en spektakulær protokolreaktion med uniformeret retstilling i grænsekontrollen i Bratislava. Jeg havde efterfølgende indtryk af at hændelsen havde sat et spor af respekt blandt kontrolpersonalet.

Det skal understreges, at vi på intet tidspunkt blev mødt med illegitime forventninger om nogen former for bestikkelse. Alene rigeligheden af LEGO vareprøver og "give-aways" havde på alle plan og helt uden sammenligning med alle mulige former for "smøring" en styrke, der var tilstrækkelig til at holde disse tendenser fra døren.

På grund af rundhåndet uddeling af LEGO æsker var vi i stand til at skabe good-will på en måde som de færreste af de øvrige forretningsrejsende på Østeuropa havde mulighed for.

Spektakulære anvendelser af LEGO vareprøver og "give-aways":

Jeg tog ofte lidt kaviar med hjem fra Moskva i bytte for et par passende æsker. Transaktionen forudsatte lidt venlig kontakt med restauranternes tjenere og køkkenpersonale, samt at jeg selv medbragte emballage, det kunne fx. være et syltetøjsglas. Størrelsen var underordnet, man havde rigeligt med kaviar de steder. Det siges at børnene derhjemme fik det i stedet for levertran om morgenen.

I et muntert øjeblik fik jeg mig en dans med en nygift brud i fuldt udstyr i bytte for et par æsker til det nygifte par. Ikke et øje var tørt i hele bryllupsselskabet, og rejsedeltagerne på min side var dybt imponerede.

Højdepunktet opstod en dag jeg kørte forbi en række udstillingsvinduer fyldt med militærbeklædning og -distinktioner. Det var Den Røde Hær's stormagasin for personligt militært udstyr. Der er tradition for, at man selv sørger for den personlige udrustning, undtagen våben. Et par æsker til chaufføren fik ham til at følge mig ind for at se nærmere på sagerne.

Der var et imponerende udvalg i flere etager. I afdelingen for bæltter, knapper og gradstegn lykkedes det mig ved hjælp af et par æsker til ekspedienterne at få chaufføren til at købe et lille udvalg, herunder et par flotte officersdistinktioner, hvoraf jeg monterede én bag frontklappen på min store kinesiske pelshue.

Ikke et øje var tørt, da jeg kom hjem med dem. Det var flere år før de blev solgt som souvenirs ved den nedbrudte Berlin-mur. Jeg tør slet ikke tænke på konsekvenserne, i fald jeg var blevet opdaget af grænsekontrollen med denne kontrabande i bagagen.

På Austrian Airlines standen i Bucharest serverede man original Sacher-Torte, hvoraf jeg byttede mig til et eksemplar som jeg måtte håndbære hele vejen hjem til svigermor i Aarhus, der netop havde fødselsdag.

Under en tur fra Wien til Sofia blev jeg opgraderet til første klasse ved hjælp af en håndfuld Fabuland nøgleringe til piloterne.

For rigelige mængder af vareprøver kunne også give problemer, hvilket blev aktuelt i en indgående grænsekontrol ved Bratislava, hvor jeg kom så jævnlige, at personalet efterhånden kendte både mig og mine fulde kufferter, hvoraf der principielt skulle betales told.

Det ville imidlertid medføre en ret omstændelig papirgang, så tolderne nøjedes, uopfordret og til alles tilfredshed, med at betjene sig af de løst liggende småæsker i bagagerummet. Lige indtil der en dag kunne mærkes en helt speciel stemning af stram retstilling.

På uforklarlig vis blev jeg gjort opmærksom på, at der var overordnede til stede og at vi skulle "play-by-the-rule". Det gjorde vi så, og jeg blev lige-frem og nærmest undskyldende, spurgt om jeg kunne acceptere den forholdsvis beskedne indgående toldafgift. Der blev senere mulighed for pay-back fra min side.

I forbindelse med de utallige receptioner og events som vi skulle deltage i på ambassader og andre officielle steder, specielt i forbindelse med messer og symposier, var vi som LEGO repræsentanter ganske meget i fokus, hvilket vi naturligvis udnyttede bedst muligt til fordel for vore produkter.

Vi efterlod nærmest et spor af "give-aways" hvor vi kom frem. Fabuland-figurer og -nøgleringe samt ikke mindst "æske nr1" var både handy for os og meget værdsatte hos modtagerne, og ikke mindst totalt uforpligtende for begge parter. Det skabte i sidste ende uvurderlig good-will for os.

Rejse- og repræsentationsforhold:

Det blev en særdeles hektisk og fysisk meget anstrængende tid, og ikke kun i begyndelsen. De ca. 120 – 130 årlige rejsedage med overnatning kombineret med en ugentlig tur til København betød i realiteten at jeg konstant var på farten hvilket i sig selv gav mindst 2.000 rejse- og arbejdstimer årligt oven i hvad der ellers skulle præsteres "på pinden" i Billund. Til sammenligning udlignes 14 arbejdsdage / 168 arbejdstimer på en olieplatform i Nordsøen med 21 fridage på land ...

Udeaftenerne blev typisk brugt til notering fra afholdte og forberedelser til kommende møder samt ikke mindst til vurdering af mere eller mindre fantasifulde modkøbstilbud og div. repræsentations- og værtsskabsforpligtelser.

Hele det rejsende LEGO Trading team udviklede sig til regulære "show-masters" med meget velpolstrede repræsentationskonti, så vi var i stand til at imødekomme vore forretningspartners forventninger. Vi skabte således suveræne forbindelser og netværk gennem værtskaber på hjemmebanen i Legoland.

Til trods for at jeg var i bedste kondition og alder, betød det høje antal arbejdstimer og timer borte fra familien, at jeg var totalt flad i week-enderne. Det lyder jo helt vanvittigt når man tænker tilbage på det, og at det foregik i en virksomhed hvor netop familielivet var i fokus.

Der var mangel på alt i Østeuropa, også på hotel- og transportområdet. Standarden på hotellerne i Østeuropa var så svag, at vi på forhånd var blevet advaret af vore rådgivere om, af personlige men også af professionelle årsager, kun at benytte tophotellerne i Hilton eller Intercontinental kæderne eller tilsvarende upper-end standard.

Det gav lidt dønninger på rygtemarkedet i Billund hvor man ikke var vant til den form for opgradering af hotelstandarder kombineret med hyring af taxa på dagsbasis eller AVIS biler som matchede hierarkiet i vore omgivelser.

Hvis man slap sin taxa, var det nærmest umuligt at få fat i en ny. Det var en god forretning for chaufførerne, specielt i Bratislava, hvor de havde mulighed for at køre til lufthavnen i Wien og starte turen derfra. Dermed kunne de klare en mængde private sager undervejs i Østrig, ofte med mig på bagsædet.

Flyforbindelserne internt i Østeuropa kunne være besværlige. Det kunne fx betale sig at køre i taxa fra Sofia til Bucharest tværs gennem Karpaterbjergene og -skovene hvor jeg sendte en venlig tanke til grev Dracula. Rejseafdelingen var udmærket klar over denne nødvendighed som kostede en formue, men vi skyede ingen midler for at komme frem til vore møder til aftalt tid. Det kunne i sig selv være en udfordring i fx. Moskva, eller Peking, og det skærpede mine sanser for at få den daglige transportlogistik til at passe med de dyrebare personlige mødeaftaler.

Men som tidligere nævnt var omkostningsbudgetterne forberedt på, at vi skulle kunne klare ekstraordinære transport- og repræsentative forpligtelser på alle niveauer. Det var i starten lidt svært at vænne sig til at indfri de østeuropæiske partners forventninger til vort værtsskab.

Da jeg afleverede mine første rejseafregninger, blev jeg kaldt ind til min chef til en samtale herom. Jeg troede umiddelbart, at jeg skulle have en reprimande for overforbrug, men det viste sig at jeg havde været for sparsommelig. Jeg fik lodret ordre på at lade skillingerne rulle.

I vores værtsskab nåtte intet mangle i relation til vore østeuropæiske partners forventninger til forplejning og oplevelser, uanset hvilket bureaukratisk niveau vi havde med at gøre. Jeg skulle være klar over, at vi repræsenterede deres adgang til en verden uden for deres egen, som de forventede vi leverede.

Der var et tæt forhold til rejseafdelingen, som sørgede for, at vi var sikkert og bedst muligt undervejs. Der blev ikke gået på kompromis med fly- og især hotelreservationerne.

Den hyppige anvendelse af bl.a. Intercontinental hotellerne, betød at der i Wien altid var et værelse til os, selv om vi kom uanmeldt og uden reservation, typisk på vej til eller fra Østeuropa. Til gengæld måtte vi tage til takke med, hvad man kunne byde på, hvilket resulterede i et par ophold i fyrstesuiterne på øverste etage. De kendte os godt, og vidste at vi ikke ville flippe ud over det hele, så der blev kvitteret med minimal brug af en enkelt seng og det mindste bad, som i sig selv var rigeligt.

Det var ikke udsædvanligt at en enkelt velhaverfamilie fra et arabisk land lejede et par etager i et par uger, mens man var turist i Wien, hvor kvinder og børn travede formålsløst rundt på hotellet, og de ældste i bedste fald havde et par lægebesøg at få tiden til at gå med.

Aftenerne kunne blive lange på hotellerne, og receptionisterne på Intercontinental i Wien havde som regel et par billetter liggende til diverse steder, så jeg fik af og til mulighed for at komme i Staatsoper. Der var ikke så langt at gå, og jeg kunne som regel reagere hurtigt og i sidste øjeblik. Det hjalp på prisen.

Flybillet-stickers som sikkerhed for at kunne komme hjem blev udleveret til Overseas / Trading folkene. Det var dengang flybilletter blev udskrevet i håndskrift i afrivningshæfter, og hvor efterfølgende rettelser blev tilføjet også i håndskrift på klæbestickers af autoriserede rejseagenter.

LEGO rejseafdelingen var autoriseret til at udstede flybilletter, og forsynede os med et par af disse stickers, som kunne anvendes i nødstilfælde, hvor vi ikke kunne komme i kontakt med en autoriseret rejseagent for at få foretaget billetændringer, eksempelvis på en fjern destination med uregelmæssige forbindelser til Europa.

Den intensive rejseaktivitet medførte, at de fleste rejsende kolleger i Overseas / Trading var opgraderet til SAS Royal Viking Class med adgang til førsteklases lounge i Kastrup og særbehandling når tingene brændte på, eksempelvis hvis man var lidt sent på den. Vi var altid parat med et par vareprøver og dermed populære gæster hos stewardesserne i loungen, hvilket gav pay-back i form af god service når tingene brændte på.

På et tidspunkt blev jeg kontaktet af chefen for juridisk afdeling, en hyggelig og munter fyr som jeg kendte vel, men denne gang lød han lidt beklemmt, idet han gerne ville bede mig gøre ham en tjeneste som han vidste jeg var en af de få der kunne løfte, da han selv var blevet forhindret i at opfylde en ganske særlig værtsforpligtelse.

Han havde som ekstra good-will inviteret hele flokken af 1. Class Lounge-stewardesser til en dag i Legoland inkl. transport i de 2 Beachcraft King turbopropfly vi havde til rådighed sammen med et Cessna Citation jetfly. Han vidste, at jeg havde erfaring med at underholde diverse notabiliteter, og at jeg stort set kendte alle pigerne. Om ikke jeg med kort varsel kunne være stand in for ham? Det kunne jeg selvfølgelig. De fik en førsteklases dag, og ikke et øje var tørt da de forlod Billund.

Fri adgang til LEGO fly, AVIS biler der ofte blev opgraderet, Hilton eller Intercontinental, Wiener Opera, etc., kombineret med upper-end repræsentationsforpligtelser og -balance over for østeuropæiske partnere fra ministerniveau og nedad krævede en høj personlig moral og kontrolleret Low-Key adfærd for ikke at ryge ovenud af selvforståelseskalaen, eller tro at man kunne gå på vandet.

Det føltes ofte som om man var en del af lufthavnsreklamerne med de fremadstræbende unge karriereløvere på vej til betydningsfulde møder, omgivet af diverse smarte damer og transportmidler på dyre steder.

Den socialistiske revolution havde vendt samfundet på hovedet. Det var tankevækkende at se værdige, kultiverede og sprogkyndige ældre herrer med signetringe fungere i laveste geled som natbetjening i hotelreceptionerne. Samtidig med at man var i selskab med personer fra nomenklaturraen med partibogen i orden men med en direkte ukultiveret adfærd.

Det kunne godt blive lidt pinligt at deltage i et animeret selskab med de ofte socialt og dannelsesmæssigt dårligt skolede repræsentanter fra de øverste samfundslag, hvor specielt de ældre kunne føle trang til at puste sig op. Vi skulle til enhver tid være forberedt på håndtering af anstrengte sociale situationer, der typisk kunne udspille sig på restauranter.

Det kunne bl.a. være vanskeligt at håndtere opstemte østeuropæiske forretningsforbindelser i Hotel Legoland's restaurant i overværelse af andre gæster og deres eventuelle værter fra den øvrige LEGO organisation bl.a. på direktions- eller ejerniveau.

Stemningen kunne godt blive lidt løssluppen når vore gæster var uden for rækkevidde af "Big-Brother's" overvågning, og vi skulle være de sidste til at lægge en dæmper på gemytterne og deres evt. grænseoverskridende adfærd.

Det kan meget vel have givet et par løftede øjenbryn hist og her i organisationen, som ikke var vant til den personlige nærkontakt med markederne, der normalt foregik i salgsdatterselskaberne.

Der foregik et konstant magtspil, specielt blandt den ældre del af nomenklaturaen, og som bl.a. blev synlig i kampen om at repræsentere attraktive udenrigshandelspartnere som LEGO. Kombineret med den hårde kamp om stillingerne i udenrigshandelen med de deraf følgende privilegier betød det, at havde man endelig fået jobbet, skiftede kampen fortegn til at beholde det.

I det spil var det vigtigt for os at demonstrere legitimitet og integritet, levere tryghed og dermed vinde tilliden og omsætningen. Det var altid forbundet med en jobrisiko at etablere kontakt med en ukendt vestlig partner. Kunne man stole på vedkommende? I modsat fald kunne man risikere at miste sit attraktive udenrigshandelsjob.

Lukketheden betød, at når man var i Østeuropa, var al kommunikation hjemover stort set umulig. Der var en udpræget kommunikationsforskrækkelse / -paranoia. Personlig overvågning måtte forventes, og vi udviste derfor altid politisk korrekt adfærd, herunder at være opmærksom på at undgå ikke autoriserede private kontaktforsøg, samt ikke at blive for private med de autoriserede kontakter. Telefon blev anvendt mindst muligt til fordel for direkte personkontakt, gerne uden for forhandlingslokalerne, og helst udendørs eller i offentlige rum.

Kravet om politisk korrekt adfærd ramte os under et informationsarrangement Moskva, hvor det blev nødvendigt pr. håndkraft og kuglepen at slette "West" i det påtrykte "Made in West-Germany" på 3.000 brochurer.

Intensiv pleje af kontakter med udenlandske ambassader, ambassadører, ministerier, ministre, statschefer, udenrigshandelsselskaber og handelsbureauer, samt vedligehold af et meget tæt forhold til de danske ambassader og deres handelsafdelinger, hvor vi nærmest var "husgæster", betød at vi nød stor tillid der ofte muliggjorde det normalt bureaukratisk umulige.

Vore ungarske forretningspartners besøg i Danmark og Legoland efter en tilsvarende London-tur hos Matchbox blev således muliggjort som et profileringsarrangement i et endnu højere gear med ambassadens involvering, transport i sorte king-size limousiner og LEGO fly kombineret med et ikke autoriseret besøg i Sverige uden visum og andre formalia.

Vi orienterede dog de svenske myndigheder om at vi lige skulle et smut til den svenske kongefamilies sommerresidens, Sofiero ved Helsingborg, med en flok kommunister fra Østeuropa som en del af en vel koordineret LEGO forretningsarrangement.

Det kunne have udviklet sig til en diplomatisk krise, hvis ikke der var blevet handlet med rettidig konduite og respekt over for de svenske myndigheder, som heldigvis kunne se det morsomme i situationen, samtidig med at de havde tillid til at vi havde styr på sagerne.

Leipzig Messen – business basis:

Efter læsning af en større mængde litteratur om emnet og et grundkursus i øst-vest handel hos Business International / The Economist Intelligence Unit i Genève, kombineret med besøg hos de førende handelshuse i Wien, gik min første tur til Østeuropa i marts **1981** til Leipzig i DDR. Den har sammen med de øvrige ture dertil sat sig varige spor hos mig.

Jeg havde tidligere i Kastrup Lufthavn set de USSR byggede Ilyushin fly med nedadvendte vinger og vinduer yderst i frontpartiet. Det var sandsynligvis en konstruktionsmæssig rest fra deres oprindelige orienteringsformål, enten i forbindelse med bombesigte, eller fra den tid hvor man orienterede sig efter landkending. Det siges at russiske piloter ret sent forlod landkendingsnavigation med veje og jernbaner som fikspunkter til fordel for elektronisk udstyr.

Ligesom vi i Vesteuropa hovedsageligt var vant til at flyve med Boeing, McDonnell Douglas, etc. produceret i USA, benyttede man i Østeuropa typisk Antonov, Ilyushin, Tupolev, etc. produceret i USSR.

Nu sad jeg en sen vintereftermiddag i et af dem fra DDR's INTERFLUG med den karakteristiske lugt af rødbedesaft fra desinfektionsmidlerne på min første rejse til Østeuropa, og til den mest centrale og traditionsrige af alle messerne: Leipziger Muster Messe.

Pas- og toldkontrollen i Leipzig lufthavn var ikke specielt usædvanlig i sit indhold men helt ekstraordinært langsommelig og grundig. Dertil kom, politibevogtning med skydevåben og deklarering af valutabeholdningen, hvoraf der skulle pligtveksles 25 DM til Mark i forholdet 1:1 med kurs 2,75 til kroner, som ikke kunne veksles tilbage i fald de ikke blev brugt.

Anderledes kompliceret var procedurer og forhold når man krydsede grænserne pr. bil: Åbning af bagagerum og kølerhjelme, spejle ind under køretøjerne for at kontrollere for skjulte personer. Indgående for mulige spioner og udgående for mulige dissidenter. Massive grænsebomme forankret i overdimensionerede betonblokke til forhindring af aggressiv kørsel i vestlig retning med tunge køretøjer. Fuldt bevæbnet personale, schæferhunde der snusede overalt. Det tog tid altsammen.

Kontrolpersonalet var specialister i at anvende ventetid som stressfaktor i paskontrollen med fotokopiering af passene kombineret med meget påtaget langsommeligt eftersyn af alle dokumenter, specielt valuta-deklarationerne. Der kørte et helt klart psykologisk spil rettet mod at afsløre eventuelle uregelmæssigheder.

Pligtvekslingen af valuta var generelt gældende i samtlige socialistiske lande for ad denne vej sammen med visumgebyrerne at skaffe hård vestlig valuta. Den indgående valutabeholdning skulle matche den udgående, kombineret med kvitteringer for differencen. Uregelmæssigheder i forhold til differencen eller hvad der måtte være indkøbt var tegn på ulovlig sort valutaveksling.

Sortvekslet lokal valuta kunne man faktisk kun spise op, hvilket klart ikke kunne betale sig for forretningsrejsende, men for turister kunne det være meget attraktivt.

Procedurerne havde overalt helt samme udformning i øst-vest pas- og toldkontrollen. Der var en paranoia omkring personkontrol, som var helt ukendt i vores del af verden.

På vej fra lufthavnen i Leipzig fik jeg det første møde med den olie-mættede udstødning fra totaktsmotorerne i Wartburg og Trabant bilerne, kombineret med brunkulsrøgen jeg kendte fra kakkelovnens tørveild derhjemme på gården.

Gaderne var i vidt omfang ujævnt belagt med brosten, og belysningen var sparsom. Brune og skjoldede rullegardiner for vinduerne. Sporvognene skrumlede på dårlige skinner. Efter en times flyvning var jeg på vej ind i DDR's stillestående tidslomme, der lå ca. 50 år tilbage i forhold til hvad jeg kom fra. Det var som at træde ind i kulisserne fra fra startscenen i filmen "Spionen der kom ind fra kulden".

Hotelkapaciteten var meget begrænset, hvorfor vi af den centrale messe-administration havde fået tildelt privat indkvartering hos en lille familie, Lotti og Otto på ca. 40 år med datteren Isabel på ca. 18 år, i en treværelses lejlighed, hvor min kollega og jeg fik de to værelser og familien holdt til i stuen.

Vores chef fik det ene og hundedyre værelse som vi kunne reservere på det mest attraktive hotel i byen, Hotel Mercur, senere Intercontinental og senere Westin, som vi skiftedes til at benytte i kombination med ophold hos familien, hvor vi betalte normal low-end hotelværelsespris ca. 25 DM pr. dag. Til sammenligning var familiens husleje 50 Mark pr. måned.

Vores tilstedeværelse var således vigtig for Lotti og Otto, idet de med DM havde adgang til valutaforretningerne og udbudet af varer, der ikke fandtes i de normale lokale forretninger.

Huslejen på 50 Mark pr. måned var ikke reguleret siden DDR's grundlæggelse i 1949 og den dermed vedtagne politik om stabile priser og nul-inflation til folkets bedste. Ejendommens vedligeholdelse var tilsvarende totalt mangelfuld. Der var kakkelseovnsfyring med brunkulsbriketter i opholdsstuen. Der var hul i taget, og øverste etage kunne ikke anvendes.

Mødet med vores værtsfamilie og opholdene i Leipzig afdækkede grundlæggende personlige og samfundsmæssige forhold, som senere så rigeligt blev beskrevet i forbindelse med kollapset af de socialistiske økonomier. Lotti og Otto var påfaldende, nærmest barnligt, imponeret over de muligheder vi ved vores blotte tilstedeværelse gav dem adgang til. Det var åbenlyst, at deres personligheder var formet / præget af det politiske system, selv om de ikke umiddelbart personligt støttede det.

Vore små høflighedsgaver, fx. engangsskrabere fra Gillette, blev modtaget med en for os ukendt begejstring. Vi blev nærmest betragtet på samme måde som de amerikanske soldater i Europa ved afslutningen af 2. Verdenskrig i foråret 1945, som uddelte nylonstrømper, tyggegummi og cigaretter. Til trods for at DDR blev udråbt til at have den højeste levestandard i Østeuropa, mødte vi her på første hånd den udprægede mangel på dagligvarer.

Familien repræsenterede Machiavelli's tese, at det tager 3 generationer for et samfund at tilpasse sig de grundlæggende ændringer som var fundamentet for etableringen af DDR i 1949.

Otto var meget intelligent, men vi fandt aldrig ud af hans beskæftigelse. Ej heller Lotti's men det var officielt accepteret, at vi hyrede hende som hjælp på udstillingsstanden mod betaling i DM.

Otto var altid hjemme om aftenen til trods for, at han tilsyneladende brugte flere timer på at komme fra "arbejdet" og tilsvarende, når han skulle tilbage dertil. Det var meget vigtigt for ham at være sammen med os, og efterhånden fik vi stykket historien sammen om hans lidt underlige pendlerrytme, der kun var aktuel de to uger om året hvor der var messe.

Under sin studietid som ingeniør havde han været lidt for engageret i samfundskritiske aktiviteter. Det havde medført at han som straf ikke måtte befinde sig i Leipzig de to messeuger, hvor der var fest og fornøjelser i byen. Derudover var han tilsyneladende på en eller anden måde ramt af et "Berufsverbot".

Isabel's kæreste kom af og til forbi og blev inviteret med ud, når vi gav en aften i byen for familien på Hotel Mercur som ellers var forbudt område for private borgere. Han var ikke særlig munter, og Otto havde det åbenlyst svært med hans p.t. indkaldelse til militæret og efterfølgende planer om en karriere hos Ministeriet for Statssikkerhed, Stasi.

Hotel Mercur var umiddelbart et ganske ordinært moderne hotel der havde stor lighed med fx. SAS hotellet i København med en hovedbygning på ca. 25 etager omgivet af 2-3 etager med diverse servicefaciliteter herunder restaurant, bar, natklub, etc. Der var dog den specielle detalje ved hovedbygningen, at den var uden vinduer de første 7 etager over servicebygningen. Det skabte megen undren blandt os udefra kommende.

I forbindelse med deltagelse på den nybyggede messe ca. 1993, efter DDR's nedlæggelse i 1990, kørte jeg forbi og konstaterede, at der var kommet vinduer (mindre) i de 7 nederste etager, men ingen altaner i bygningens ender i modsætning til de øvrige etager. Der er således fortsat grund til undren over disse detaljer på Hotel Westin i Leipzig.

Uden adresse til Hotel Mercur cirkulerede en ubekræftet, men hårdnakket beretning om en oplevelse på et hotel i Østeuropa: En vestlig forretningsmand trykkede på lobbyknappen i elevatoren, som imidlertid fortsatte ned i kælderregionerne hvor dørene åbnede direkte ud til et rum fyldt med rækkevis af snurrende båndoptagere. Vor mand trykkede sig skyndsomt opad igen, og slap fra oplevelsen uden at det blev opdaget, at han havde været på vej ind i overvågningscentralen.

Inspireret af denne historie var det interessant at se filmen "Das Leben Der Anderen", hvor man kan danne sig et indtryk af, at arealbehovet til et aflytnings- og overvågningsrum med alle faciliteter er ca. 10 m², som også vises på DDR Museum i Berlin. Med udgangspunkt i denne størrelse matchede de 7 etager uden vinduer i Hotel Mercur så nogenlunde med antallet af værelser på de øvrige etager, under forudsætning af fuld kapacitet til en 24 timers bemanning / dækning i treholdsskift.

Forholdene og beregningerne er senere blevet beskrevet i forbindelse med turistrundvisninger i Leipzig og dermed bekræftet.

Leipzig har i årtier været berømt for sine 2 årlige udstillinger, som omfattede alt hvad der overhovedet kunne udstilles, og som for medlemmerne af COMECON blev anvendt til at vise "systemets" resultater og fremdrift.

Overalt var der bannere med politiske slagord som fx. "Mit der Kraft der Sozialismus zur Sicherung des Friedens", hvilket sammen med nationens navn: "Deutsche Demokratische Republik" og bygningsværket rundt om Vestberlin: "Antifacistischer Schutzwall" samt virksomhedsbetegnelsen:

”Grafischer Grossbetrieb Völkerfreundschaft” i al deres omvendte og forknudrede retorik, gav stof til eftertanke.

Hele den centrale del af Leipzig bestod af messehus i 5-6 etager, der umiddelbart lignede og var bygget som ordinære byhuse, og som var meget upraktiske til nutidige udstillingsaktiviteter.

Man fik tildelt et permanent areal hvor udstillingsstanden blev fast opbygget. LEGO var placeret på stand 425 i Petershof ved siden af Matchbox i privatforbrugsafdelingens mærkevaresektion sammen med chokolade, spiritus, beklædning, parfume og tilsvarende, som var totalt fraværende i den ordinære detailhandel.

LEGO produkterne rangerede på linje med Remy Martin, Wrangler/Levi's jeans, Chanel No. 5, Toblerone og øvrige luksusvarer, som blev anvendt af de socialistiske regimer til at balancere den udprægede varemangel.

Til trods for at befolkningerne løbende blev gjort opmærksom på det socialistiske systems overlegenhed, undrede man sig alligevel over den vedvarende mangel på eller uregelmæssige forsyning af de mest basale dagligvarer. Dette paradoks koblet med en pengerigelighed uden købsmuligheder udgjorde en latent trussel om uro i befolkningerne, som magthaverne forsøgte at dæmpe gennem styring af adgang til diverse luksusvarer samtidig med, at de selv havde fri adgang hertil.

Styringen af vareforsyningerne blev helt grotesk ved juletid, hvor der blev leveret bananer, appelsiner og øvrig importeret frugt, samt LEGO produkter til befolkningerne, specielt i DDR hvor store dele af befolkningen via TV kunne følge med i den vesttyske hverdag.

Placeringen sammen med Matchbox på de nationale udstillinger inspirerede os til en fast strategi i forhandlingerne med de bevilgende myndigheder over hele Østeuropa om at fremhæve Matchbox modelbilernes kvaliteter på linje med LEGO.

Dette for at fastholde beslutningstagerne i ikke at fordele de knappe valutabevillinger til legetøj til eventuelt andre og evt. konkurrerende mærker, herunder bl.a. Playmobil, ud fra betragtningen: Konkurrence er godt, kontrolleret konkurrence er endnu bedre.

Der var trods alt ikke tale om karteldannelse, nærmest en service over for vore handelspartnere. Det er vort indtryk, at strategien havde effekt, idet vi ofte havde diskussioner med vore indkøbspartnere omkring sortimentsvalg samt pris og kvalitetsforskelle blandt forskellige mærker.

Vore indkøbspartnere udviste stor interesse for diverse detailsalgskataloger og brochurer, som vi gerne tog med til almindelig inspiration. De havde ikke den samme adgang til kataloger som vi, der løbende får fyldt postkassen til bristepunktet dermed.

Interessen var især rettet mod priserne. I de socialistiske økonomier havde man ikke de samme priskalkulationsmuligheder som hos os. Man kendte ikke til markedsorienterede prisdannelsesmekanismer baseret på udbud / efterspørgsel, og havde behov for inspiration fra den "virkelige verdens" markedsmekanismer.

Adgangen til informationer af enhver art var under kontrol. Et ondsindet rygte ville vide, at det også omfattede togenes køreplaner. Orwell's "1984" var ganske tæt på virkeligheden.

Poznan Messen 1981 - optakt til slutspillet i 1989:

En anden af de tidlige ture med stof til eftertanke i sommeren 1981 gik til Poznan i Polen.

På grund af en del uroligheder på et skibsværft i Gdansk under ledelse af en elektriker, Lech Walesa, blev der forud for krigsrets- og undtagelsestilstanden i Polen pr. november 1981 krævet at al udenlandsk kommunikation, herunder telefonsamtaler skulle gennemføres på engelsk.

Det var lidt mærkeligt at tale engelsk med kolleger og familie hjemme i Billund, men vi blev straks afbrudt, når vi ikke gjorde, så alene besværet med at foretage opkaldene motiverede til at overholde reglerne. Somme-tider blev vi alligevel afbrudt, når båndoptagerspolerne skulle skiftes.

Det var daværende general / statschef Wojcieck Jaruzelski, der tog dette drastiske skridt under trusel om invasion fra USSR i lighed med kriserne i DDR **1953**, i Ungarn og Polen i **1956-57** og i Tjekkosllovakiet i **1968**, hvor befolkningernes opstand mod systemet blev nedkæmpet af lokalt placerede militærstyrker fra USSR.

Optakten til det hele skulle bl.a findes i udnævnelsen af den polske kardinal Karol Wojtyla til Pave Johannes Paul 2. i 1978. Herved gik en af marxismens grundfilosofier i opfyldelse, nemlig nødvendigheden af at knække religionsfrihedens og kirkens magt, hvor specielt den katolske kirke var til fare for det socialistiske systems eksistens.

Efter begivenhederne under den russiske revolution i 1917 forventede man, at kontrarevolutionen lurede overalt, bl.a. i kirkelige kredse.

I Moskva blev Frelserkirken sprængt og erstattet af et svømmebad som i øvrigt var meget populært. Frelserkirken blev genopbygget som noget af det første efter omvæltningerne omkring 1990-91.

Der gik fra udnævnelse af den polske pave en lige linje via statschef Mikhail Gorbachov's pragmatiske stilændring i USSR til de socialistiske systemers sammenbrud efter **1989**, hvor bl.a. de ulovlige folkesamlinger omkring kirkerne i Leipzig spillede en afgørende rolle.

Tidsforløbet for de mest iøjnefaldende tilløb til processen var for Polen ca. 10 år, DDR ca. 10 uger, Tjekkoslaviet ca. 10 dage og Rumænien ca. 10 timer. Det bulgarske regime imploderede i stilhed og i Ungarn opløste det sig selv, men for Jugoslavien gik det helt galt med udløsning af etniske spændinger i regulære krigshandlinger.

Ingen havde forudset omfang og konsekvenser af dette udviklingsforløb til trods for, at spændinger i forholdet mellem USSR og de østeuropæiske lydstaten ca. hvert 10. år siden 1945 havde udløst konflikter og folkeopstande.

Det endelige slutspil frem mod Berlin-murens fald den 9. november 1989 begyndte i Ungarn efter en fatal skudepisode den 22. august 1989 ved grænsehegnet til Østrig. Den ungarske statschef Miklos Nemeth er citeret for at have taget personligt ansvar for denne sidste nedskydning, hvorefter grænsen blev åbnet permanent den 11. september 1989.

Ungarerne pillede efterfølgende ganske enkelt hegnet ned, og skar derved med øjeblikkelig virkning hul i den del af "Jerntæppet" der gik fra Szczecin ved Østersøen til Trieste ved Adriaterhavet.

I en dansk produceret filmbeskrivelse heraf er det kommet frem:

- At den ungarske del af grænsehegnet var så dårligt vedligeholdt, at det ikke overholdt normerne oprindeligt udstukket fra USSR.
- At vedligeholdelseskostningerne var astronomiske og skjult et mystisk sted i nationalregnskabet.
(De årlige driftsomkostninger til grænseanlægget omkring eksempelvis Vestberlin lå i 1980'erne på ca. kr. 1 mia.)
- At man efterhånden var ligeglad med hegnet efter USSR's Mikhail Gorbachov's nyindførte åbenhedsprincipper.

Specielt det sidste og dermed afviklingen af truslen om militær indsats jfr. Brezhnev doktrinen tilsvarende NATO's musketér-ed, var udslagsgivende for, at den unge og uprøvede ungarske Miklos Nemeth efter et møde med USSR's Mikhail Gorbachov i foråret 1989 kunne påvirke regeringen til og træffe beslutning om at afmontere "Jerntæppet".

Miklos Nemeth's møde med Mikhail Gorbachov og efterfølgende beslutning om afvikling af grænsehegnet til Østrig var således den direkte årsag til slutforløbet frem mod afvikling af "Jerntæppet" og dermed de østeuropæiske kommunistiske regimers fald ab november 1989.

Miklos Nemeth blev dengang ikke krediteret herfor. Opmærksomheden samlede sig omkring de senere spektakulære og massivt pressedækkede hændelser ved muren mellem Østberlin og Vestberlin, hvor andre centrale aktører kom i fokus. Ved 25 års jubilæet for Berlinmurens fald producerede Anders Østergaard en film herom. Ved 30 års jubilæet kom der fokus på Miklos Nemeth's indsats.

Omstændighederne omkring den første åbning ved kontrolposten i Berlinmuren den 9. november 1989 kl. ca. 23.30 og demonstrationerne i DDR forud herfor er vel dokumenteret, men det er først i 30-året herfor blevet almindelig kendt, at 8.000 svært bevæbnede politifolk og kampsoldater den 9. oktober 1989 var lagt i en ring om Leipzig.

Demonstrationerne mod det kommunistiske regime havde bredt sig fra Leipzig til resten af DDR, hvor statschef Erich Honecker var parat til at stoppe demonstranterne med tung våbenmagt i en "kinesisk løsning" som gennemført blot 3 måneder forinden, samt som i Budapest 1956 og i Prag 1968, hvor USSR tog hånd om situationen.

Årsagerne til at det ikke kom så vidt er uklare, men ligger sandsynligvis i en kombination af, at regimet var ved at kollapse, kontrollen med magtapparatet var svag, og den lokale politiledelse blev overrumplet af menneskemængden, som efter sigende også på individuelt plan konfronterede kampsoldaterne som deres egne landsmænd.

- Check Anders Østergaard's film om "Jerntæppets" fald: <http://filmcentralen.dk/alle/film/1989-0>
- Pressekonferencen der udløste Berlin-Murens fald: <https://www.youtube.com/watch?v=DTBnOoBEJP0>
- DDR grænsevagten, der åbnede grænsebommen: <https://www.kristeligt-dagblad.dk/udland/ddr-vagten-der-aabnede-graensen-det-var-den-vaerste-og-skoenneste-dag-i-mit-liv>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Harald_J%C3%A4ger
- <https://www.youtube.com/watch?v=DTBnOoBEJP0&t=48s>

Nye muligheder i USSR:

Arbejdet med USSR tog sin begyndelse i forbindelse med Olympiaden i Moskva 1980, hvor der blev åbnet for relationer til den ikke-socialistiske del af verden, bl.a. gennem afholdelse af en større international udstilling hvori LEGO deltog, samt gennem etablering af direkte telefonforbindelser. Begge dele blev en engangsføretæelse, hvorefter relationerne gik tilbage til de normale lukkede og tilbagetrukne koldkrigs-lignende tilstande.

Efter en langvarig og omfattende introduktionsperiode, hvor alle midler blev taget i brug:

- Produktdefinitionerne blev ændret fra legetøj til didaktisk-pædagogiske hjælpemidler.
- Tilknytning af ekspertviden i form af professorkapacitet fra Danmarks Lærerhøjskole.
- Etablering af tætte kontakter til børnehaver og skoler samt til Polyteknisk Universitet

fik vi etableret fine kontakter til uddannelses- og pædagogikmiljøerne og deres beslutningstagere.

Med udviklingen af LEGO Dacta (LEGO Education) fik vi en strategisk definition af legetøj, som åbnede nye kontakt- og salgsmuligheder ud over det eksisterende salg til Beriozka-valutaforretningerne og den spirende modkøbsbetingede detailhandel, nemlig til undervisnings-sektoren og til didaktiske / pædagogiske aktiviteter i øvrigt.

Gennem de tætte forbindelser mellem de politiske beslutningssystemer gav de nye kontakter på undervisningssiden også spinn-off til udenrigs-handelssiden, der havde behov for moralsk støtte til de nødvendige dispositioner til imødegåelse af befolkningens stigende krav om forsyninger af forbrugs- og dagligvarer.

For USSR's vedkommende udløste det kontakter i Moskva's bystyre hvor jeg pludselig befandt mig i lokalerne hvorfra revolutionen i sin tid blev håndteret af bl.a. Lenin, som skildret på et berømt maleri hvor han taler fra balkonen på Pravitelstvo Moskvyy ud mod Tverskaja / Gorkij Prospekt.

I tillæg til lobbyarbejdet i udenrigshandelsministeriet gav vores didaktiske profil nu også legitimitet til at dyrke undervisningsministeriet og videre ned i de administrative lag med dertil knyttede pædagogiske specialister, som skabte nye udfordringer til vore produktkendskaber.

Personligt havde jeg stor gavn af at blive briefet af vores "husfilosof" omkring de basale didaktisk / motoriske og mentale udviklingsammenhænge i et omfang, så jeg var i stand til at fange interessen hos de rette personer. Sideløbende benyttede vi os også af den konkrete ekspertviden fra tilknytningen af professorkapacitet fra Danmarks Lærerhøjskole.

Kombinationen af de didaktiske elementer kombineret med deltagelse af professorkapacitet på området var en hidtil overset marketingparameter på de socialistiske statshandelsmarkeder som viste sig at være mindst ligeså virkningsfuld som den positive tilgang til modkøbsproblematikken.

Den didaktiske profil fik sit gennembrud i bearbejdningen af USSR, efterfulgt af Bulgarien og Kina, hvor kontakterne hurtigt udviklede sig til at foregå på ministerniveau, som skabte store protokolmæssige udfordringer i LEGO organisationen, der ikke var gearet til at håndtere så "fine folk".

Kollegerne fra LEGO Dacta (LEGO Education) blev fast tilknyttet mine rejser og i forbindelse med de nye kontakters besøg på LEGO, som udviklede sig til at være værdifulde fortalere for vore produkter i de respektive statsbureaukratier.

I USSR foregik mine rejseaktiviteter i skyggerne af betonkommunisternes sidste krampetrækninger. Dødskampen var i bogstaveligste forstand begyndt med bortgangen i lyntempo af USSR's politisk- / partiudpegede lederskikkelser / generalsekretærer / statschefer:

- Brezhnev i november 1982,
- Andropov i februar 1984
- Chernenko i marts 1985

frem mod Mikhail Gorbachov der i december 1991 blev væltet af den første folkevalgte præsident, Boris Jeltsin, der sidenhen og uden varsel den 31. december 1999 præsenterede Vladimir Putin som sin efterfølger.

Der var lagt op til nogle kraftige undertoner fra Glasnost / Perestrojka i bureaukratiklaviaturets bastanger. De var imidlertid så lavfrekvente og dybe, at de ikke kunne høres eller adskilles fra den almindelige baggrundsstøj fra inertien og knirkeriet i bureaukratiet .

Relationerne til ambassaden i Moskva, og i særdelshed handelsafdelingen var intensiv og guld værd. Ambassadøren og det øvrige personale var fantastisk imødekommende, og døren var altid åben. Det var nærmest som et hjem for os der arbejdede med det tilknyttede USSR.

I forbindelse med en tilspidset situation fik jeg endda stillet ambassadørens private "direct-line" telefon til rådighed for en kontakt hjemover, hvilket ellers ville have været umuligt. Stockholm-Arlanda hvor vi normalt mellemlandede var tætteste mulighed for telefonkontakt hjemover.

Mit netværk var så effektivt, at mine invitationer til et af vore symposier og tilknyttede udstillinger i Moskva, uden at jeg vidste noget om det, blev kopieret direkte fra det kommunistiske parti's medlemsliste inkl. medlemsnummer. Det skabte diskret røre blandt deltagerne men også en udefinérbar respekt omkring vore aktiviteter.

Mit netværk var på et tidspunkt bedre end den danske ambassades, hvilket en nytiltrådt handelsattaché som jeg kendte særdeles godt benyttede sig af i forbindelse med et af mine møder i Udenrigshandelsministeriet. Han bad ganske enkelt om at komme med for at blive introduceret.

Gennemførelse af officielle symposier og produktpræsentationer med tilhørende velforsynede receptioner på de kendteste hoteller var den bedste måde at tiltrække vore centrale kontakter, fra ministre over generaldirektører til de daglige lokale forhandlingspartnere og disponenter som hermed kunne blive detailbriefet på en måde og i et omfang, som de lokale systemer ikke kunne præstere.

Dertil kom at arrangementerne foregik på lokal grund, hvor også folk der ikke var clearet til at bevæge sig i udlandet, hvilket også omfattede danske ambassader og deres handelsræpræsentationer, kunne komme samt få mulighed for at positionere sig i den lokale nomenklatura.

Denne promotion- og netværksmodel var generelt gældende for alle statshandelslandene, og vi dyrkede den intensivt ved hjælp af LEGO udstillingsafdelingen der hermed fik opgaver og udfordringer af en kaliber der var stærkt motiverende for de kreative og eventyrlystne PR-folk og modelbyggere, der til lejlighederne specialudviklede LEGO kopier af lokale og nationale signaturmonumenter og figurer som fx.:

- Vasilij katedralen i Moskva
- Rotes Rathaus i Østerlin
- Fiskerbastionen (Halaszbastya) i Budapest
- Athenaeum koncerthuset i Bucharest
- Shipka monumentet i Bulgarien
- Pandaer i Kina

der gik lige i hjertet af nationalfølelserne og på tværs af diverse storpolitiske og ideologiske faldballader.

I USSR solgte vi primært til Beriozka-valutaforretningerne og kom kun i begrænset omfang ud i detailhandlen bl.a. ved hjælp af modkøb af benzindunke, som vi kender fra militæret (Jerry Cans).

De viste sig at være overfladebehandlet på indersiden med et materiale, der blev opløst i benzin. Det var min køber i Skotland noget utilfreds med. Han brugte dem i forbindelse med et racerløb, hvor brændstofførslen på samtlige deltagende biler blev tilstoppet af den opløste overfladebehandling.

USSR – stop og genstart i Moskva:

Arbejdet på og kontakterne med USSR sluttede desværre på en brat og meget lidt flatterende måde efter ambassadørens årlige familieudflugt til Legoland i begyndelsen af juni 1987.

Vore tætte kontakter i ambassademiljøet omfattede også ambassadørerne personligt, specielt den daværende ambassadør for USSR, der havde en særlig interesse for børn og unge gennem sit arbejde i Komsomol ungdomsorganisationen.

Sammen med min chef og en yngre kollega hyggede vi os med ambassadøren, hans hustru og to døtre i 13-14 års alderen, som jeg havde mødt tidligere.

Under frokosten på hotellet i tilknytning til Legoland var stemningen fin og afslappet, nærmest lidt løssluppen. Desværre var protokollens og etikettens grænser ukendt for min yngre kollega, der misfortolkede døtrenes alder. Deres udseende, påklædning og lettere aggressive makeup lagde mindst 4-5 år til deres reelle alder.

Min yngre kollega kurtiserede dem temmelig ligefremt og helt ude af proportion med deres alder, og vores chef morede sig lidt derved, men uden at tage affærde. Jeg holdt mig til protokollen og koncentrerede mig om forældrene. Alt endte tilsyneladende uden bad feelings.

Dagen sluttede fint med tak for et herligt besøg. Fra vores side i form af passende LEGO æsker, og fra vore gæsters side i form af bl.a. nogle flotte håndlakerede æsker fra klostret i Gorkij / Nizjnij Novgorod.

Umiddelbart efter blev jeg kaldt til frokostmøde på USSR ambassaden i Kristianiagade i København, hvor vi normalt kun kom til receptioner i forbindelse med politiske manifestationer, samt i forbindelse med udstedelse af visa. Ellers færdedes vi kun på handelsafdelingen i Valby.

Nu var jeg indkaldt af en af de officielt højest rangerende politiske kommissærer. Vi kendte hinanden flygtigt, også fra min tid i Handelskammeret. Den faktisk højest rangerende politiske myndighed var ofte placeret lavere i det daglige hierarki, eksempelvis som portvagt, garagemester, chauffør eller med lignende dagligdags beskæftigelse.

Relationerne var som nævnt gode, så jeg var fortrøstningsfuld, men det undrede mig, at vore samarbejdsrelationer var blevet så betydningsfulde, at det krævede håndtering af denne kaliber og på dette niveau.

Efter lidt small talk gik vi ind i et af lokalerne som jeg kendte fra receptionerne, hvori stod et ret stort spisebord, flot færdiganrettet med kaviar og vodka, etc. Der var dækket til to placeret for hver sin bordende. En tung dug gik helt ned til gulvet. Det var et imponerende syn og en pragt-opvisning i russisk bordetikette.

Jeg søgte at lede samtalen over på et forretningsmæssigt spor. Men det var ikke meningen med mødet, der tog en helt anden og uventet alvorlig drejning af fundamental karakter.

Min vært meddelte at han var blevet pålagt at informere om ambassadørens absolutte utilfredshed og skuffelse over den personligt fornærmende behandling han og hans familie, og i særdeleshed hans døtre havde været udsat for under det seneste besøg i Legoland.

Vel vidende at det i forbindelse med tildragelserne under frokosten ikke var muligt for ambassaden at kommunikere direkte højere op i LEGO hierarkiet, og da man var bekendt med min integritet samt korrekte protokoladfærd og -forståelse helt tilbage fra min tid i Handelskammeret, blev jeg pålagt at informere rette vedkommende om ambassadørens private og officielle holdning hertil.

Der lå en klar undertone af, at der hermed skete noget definitivt, som skulle kommunikeret til højest mulige niveau i LEGO organisationen. Både min chef og yngre kollega var blevet erklæret "persona non grata" og LEGO var kommet i "Bad Standing" i forhold til USSR og til ambassadøren, som vi desværre dermed mistede kontakten til.

Samtalen blev naturligt nok lidt tung, men eftersom indholdet jo ikke var rettet mod mig personligt gik den professionelt og fint over i lidt mere forretningsorienteret retning.

Efter at vi var kommet vel gennem anretningerne, der alle var placeret på bordet fra begyndelsen, så betjening under vejs ikke var nødvendig, inviterede min vært på kaffe i det tilstødende lokale.

Under kaffen forsøgte jeg at fortsætte med et af forretningsemnerne, som vi ikke fik afsluttet under frokosten, hvortil min vært kort og præcist meddelte, at den del af mødet nu var afsluttet og ikke skulle fortsætte.

Det var hermed så klart som det overhovedet kunne være, at frokostmødet var blevet direkte overført til arkiverne og at optagelserne hertil var færdige. Vi sluttede af med lidt small talk og høflig gensidig interesse, hvorefter jeg tog tilbage til Billund, hvor jeg dagen efter orienterede først min chef, derefter både ham og hans chef, CEO'en for LEGO Overseas, om mit budskab fra USSR's ambassadør.

Umiddelbart derefter var jeg i slutningen af juni 1987 for sidste gang i Moskva. Der blev efterfølgende ikke foretaget rejser til USSR, og alle direkte LEGO kontakter ophørte. Personlige relationer og tillidsforhold som var blevet etableret under hensyntagen til det specielle russiske mind set og bureaukrati var sat over styr. Et par af de kendte danske agentur- og handelsvirksomheder samlede stumperne op frem mod USSR's sammenbrud.

Fra juni-turen til Moskva kom jeg hjem med et sidste syltetøjsglas med Beluga kaviar af fineste kvalitet fra køkkenet på Hotel Mezhdunarodnaya (International) med tilhørende lyserød champagne, som vi serverede for en yngre kusine der var på besøg fra Los Angeles. Det var mere end svært for hende at fatte hvad der foregik.

Det var helt surrealistisk. Jeg kom direkte fra USA's ærkefjende og -rival. Jeg kunne ligeså vel være ankommet fra månen, og jeg lugtede endda mystisk og fremmedartet fra de typiske "papyrossa" cigaretter med paprør af mærket "Belomorkanal" til minde om konstruktionen af Hvidehavskanalen, bygget af fanger fra Gulag-lejrene, som beskrevet af Alexandr Solsjenitsyn i "En dag i Ivan Denisovitjs liv" samt "Gulag Øhavet".

Som en "Fugl Fønix" genopstod / genstartede relationerne til Moskva og dermed Rusland i 1990'erne, og blev for alvor udviklet af min tidligere nærmeste kollega (ikke ham der fornærmede ambassadøren) der argumenterede for mulighederne ud fra sit kendskab til de grundlæggende forretningsmodeller som vi havde arbejdet under i LEGO Trading.

Der blev i den den almindelige markedsøkonomiske eufori i Østeuropa ikke fra LEGO organisationens side udvist speciel forståelse for de særlige russiske betingelser og forretningstraditioner. Men ud fra sit kendskab til de bureaukratiske mekanismer holdt han heldigvis fast i, at der var nye muligheder i Rusland, og resten er en positiv historie, som bl.a. omfatter følgende case blandt mange andre mindst ligeså fantasifulde marketingkrumspring fra den russiske virkelighed:

I forbindelse med åbningen af en "LEGO-Shop-in-Shop" i varehuset GUM på Den Røde Plads i Moskva kom man til det sidste punkt på den ceremonielle og protokoltunge checkliste: Hvem skal klippe det røde bånd med guldsaksen på åbningsdagen? Efter en kort tænkepause fik GUM direktøren den glimrende idé at gi' et telf. kald til sin gamle skolekammerat Boris, der jo havde kontor lige over for på den anden side af pladsen (i Kreml)...

Præsident Boris Jeltsin var straks klar til det lille folkelige shownummer, og dermed blev der sat tilpas fokus på den sag, og GUM lever lykkeligt til sine dages ende, forhåbentligt med LEGO i sortimentet. Og de russiske salgstal har sidenhen overgået enhver forventning.

Åbning til Kina: (fotos)

...baseret på historisk set gode dansk-kinesiske erhvervsrelationer samt ikke mindst good-will fra tidlig dansk anerkendelse af Folkerepublikken Kina, den udbredte kinesiske begejstring for H.C. Andersen, og med LEGO produkterne officielt og fagligt, samt ikke mindst tolddeklarationsmæssigt klassificeret som didaktiske / pædagogiske hjælpemidler.

Den intensiverede undervisningsorienterede produkt- og kontaktprofil med fokus på motorik og kreativitet indeholdt grundlaget for samt skabte direkte kontakter på højt niveau i Kina.

Starten på Kina kontakten foregik helt efter protokollen med første direkte personlig henvendelse til de udsendte repræsentanter fra den kinesiske ambassade i forbindelse med et af de løbende møder og receptionsarrangementer i Østlandeklubben hos Industrirådet den **10. januar 1983**.

Vores uformelle samtale med en kort præsentation af LEGO produkterne og deres anvendelse i undervisningsøjemed udløste på forbløffende kort tid en invitation til ambassadens handelsafdeling den 3. februar 1983 for en nærmere diskussion af vore ønsker og planer, kombineret med en klassisk kinesisk frokost med eksotisk indhold – bl.a. syltede hønsefødder inkl. neglene ...

Det blev startskuddet til en forbløffende og helt ekstraordinært hurtig og intensiv kontaktudvikling og dermed opbygning af de altafgørende guanxi relationer med deres sociale netværk og personlige bånd som er dybt forankret i den kinesiske kultur:

Tianjin's borgmester Li Ruihuan kom den 3. maj 1983 til LEGO på initiativ af Udenrigsministeriet, som jeg som tidligere nævnt vedr. håndtering af udenlandske gæster og delegationer, havde et tæt forhold til fra min tid i Handelskammeret.

Jeg havde således opfordret mine tidligere samarbejdspartnere i ministeriet om at komme til Billund med den kinesiske borgmesterdelegation, der som officielle gæster havde accepteret ministeriets forslag om at besøge LEGO. Et forslag som de i realiteten ikke kunne afslå.

Det blev en intensiv dag i både produktion og Legoland som opfølgning på de indledende møder på den Kinesiske ambassade i København. Besøget sluttede med borgmesterens invitation til "ved lejlighed" at komme til Tianjin for en nærmere præsentation af LEGO virksomheden og dens produkter. Jeg var forberedt på invitationen, som jeg til borgmesterens overraskelse og fornøjelse straks accepterede med tak, samtidig med at jeg kunne meddele forventet genbesøg sidst på året 1983.

Da Udenrigsministeriet satte LEGO besøget på borgmesterens dagsorden, var jeg sikker på en geninvitation, som jeg samtidig havde frit løb til at acceptere. Det der overraskede borgmesteren var, at jeg, som den grøn-skolling jeg var i hans optik, ikke blot straks kunne acceptere men også sætte dagsordenen for besøgsterrænet. Man kunne nemlig ikke rejse til Kina uden en officiel invitation. Den side af sagen var nu på plads.

Legoland havde igen bevist sit værd som et af vore stærkeste markting og relation building redskaber. Herefter kom på kinesisk initiativ, og i protokolmæssig rette orden, arrangeret af Udenrigsministeriet:

Direktør i Udenrigshandelsministeriet, Li Shude
Første Vice Udenrigsminister, Yao Guang
Undervisningsminister, He Dongshang

som jeg således succesivt og afslutningsvis i samspil med vort eget undervisningsministerium under daværende minister Bertel Haarder, havde mulighed for at orientere om de kommende aktiviteter i Tianjin, der på ministrenes anmodning hurtigst muligt også kom til at omfatte Peking og Shanghai.

Det var i denne sammenhæng de første relationer blev grundlagt til det senere tætte samarbejde mellem Danmark og Kina inden for forskning, uddannelse og undervisning, hvor LEGO fik en helt enestående men dermed også en forpligtende position, som det senere viste sig, at LEGO skulle blive alvorligt udfordret i at imødekomme.

Dermed var jorden grundigt gødet til, at jeg sammen med min kollega Asbjørn Bach fra LEGO Dacta (LEGO Education) rejste ud på det første besøg i Kina med ankomst i Tianjin den **9. november 1983**. Borgmesteren selv tog imod os og overlod derefter værtsskabet til sin stab, hvoraf vi allerede havde mødt flere under besøget i Billund.

Det blev på alle måder en rigtig pionertur på linje med første gang jeg skulle til Østeuropa, eller som da det gode skib Chico af Aabenraa som et af de første skibe fra Europa gik op ad Yangtze floden i 1861.

Alt var anderledes og ukendt, og vi var fuldstændig afhængige af det kinesiske bureaukrati, der fungerede perfekt. De praktiske detaljer for den kommende præsentation den 1. juni 1984 i Tianjin blev arrangeret, og vi tog videre til Peking, hvortil vi var blevet inviteret af det kinesiske udenrigs- og undervisningsministerium.

Vi blev modtaget af **Mme. Song Ting**, en revolutionskammerat til vores kontaktmand i København, og hustru til højesteretspræsidenten, som dømte 4-banden, der var anført af Mao's enke.

Mme. Song Ting arrangerede efterfølgende og helt usædvanligt et officielt delegationsbesøg udelukkende til og med fokus på LEGO med repræsentanter for det kinesiske undervisningsministerium samt didaktiske og pædagogiske specialister.

Vi brugte et par dage på LEGO og i Legoland, samtidig med at jeg også inviterede delegationen med hjem i privaten. Det var meget populært for vore gæster at få indblik i hvorledes vi boede, herunder ikke mindst at hilse på vores dengang ca. 2 årige lyshårede datter, Anne, der helt klart begejstrede delegationens kvindelige deltagere.

De mange personlige kontakter og besøg udløste en omfattende og protokolkorrekt gaveudveksling som fra kinesisk side bl.a. omfattede ret kostbare ruller med håndmalede silketryk samt klassiske landskaber udkåret i kork og monteret i ovale glasmontrer til kaminhylden.

Der var en iøjnefaldende interesse for og erkendelse af de undervisningsmæssige og personlige udviklingselementer som LEGO produkterne repræsenterede. LEGO have opnået en interessant placering på dagsordenen hos de kinesiske beslutningstagere på højeste niveau.

De efterfølgende præsentationsaktiviteter i form af udstillinger og symposier koncentrerede sig om Peking og Shanghai. Men allerede i forbindelse med de første kontakter under besøgene i Tianjin og Peking, som umiddelbart efter blev fulgt op af et besøg af **Kulturminister, Zhu Muzhi** blev det tydeligt, at der var behov for backup af en senior profil.

Jeg tog derfor kontakt til den tidligere Kina-ansvarlige ØK-direktør Holger Hansen (**Lau Han**) som på alle planer både kulturelt og forretningsmæssigt var meget velkendt med og i Kina, og som jeg kendte på udseendet. Så det var blot at kontakte ham på en af ambassadereceptionerne som var helt uvurderlige og kraftfulde mødesteder i den slags anliggender.

Vi fandt straks fælles fodslag i forståelsen for opdyrkning og pleje af det kinesiske netværk. Holger Hansen var tydeligvis imponeret over, at det på så kort tid var lykkedes mig at etablere de tidligere nævnte kontakter.

Han overhalede mig dog med sine relationer til **Gu Mu, Vice-Premier under Deng Xiaoping**, og den vigtige fotodokumentation heraf, hvilket fortsat havde effekt bl.a. på grund af Gu Mu's centrale rolle i udviklingen af Shenzhen området og øvrige "Special Economic Zones".

Det var tydeligt, at man fra kinesisk side var glade for, at Holger Hansen var på banen igen efter en utidig exit fra ØK i forbindelse med kollapset heraf, og at man værdsatte, at LEGO benyttede sig af hans ekstraordinært omfattende kontaktnetværk, good-will (guanxi) og ekspertise.

Jeg har aldrig tidligere set en lobby effekt og respekt så stærkt og direkte udtrykt som omkring Holger Hansen. Der blev helt åbenlyst vist respekt og "paid tribute" til ham på protokolmæssig stærkeste og værdigste måde, som dermed også kom LEGO til gode.

Det kom bl.a. til udtryk i indkvartering i det af regeringens gæstehuse som tidligere havde været privat- og embedsbolig for Hua Guofeng, den første efterfølger til Formand Mao.

Det var klassisk indrettet til kinesiske gæster fra de øverste sociale og ledelsesmæssige lag. Holger Hansen blev dermed æret, betragtet og hilst velkommen igen som "en af vore egne" – Lau Han.

Jeg fik overført maksimal personlig guanxi fra Holger Hansens "konto", ligesom LEGO derved nød godt den tilsvarende corporate good-will som fortsat eksisterede fra ØK's glansperiode.

Det var kraftige og forpligtende signaler at forholde sig til for os begge, og specielt for LEGO der hermed fik tildelt blåstempling / legitimitet til en helt enestående adgang til at udnytte de kommende muligheder i Kina.

I ventetiderne blev vi tildelt personlige guides til de mest spektakulære steder herunder Den Store Mur, Ming Gravene, Den Forbudte By, Himlens Tempel, Den Himmelske Freds Plads, etc. hvor jeg specielt noterede mig den klassiske byggestil med buede linjer i tagkonstruktionerne, der fungerer som en form for brandsikring, idet onde ånder, herunder brandånder, kun kan bevæge sig i lige linjer. I tillæg til de buede linjer er tagrygningerne ofte afsluttet med en række figurer der skal virke som en ekstra sikring mod brand- og øvrige ondsindede ånder. Altid i samme opstilling: forrest en mand på en slæde, derpå 3,6, eller 9 diverse figurer afsluttet med et væsen med horn i panden.

Undervejs besøgte vi et supermarked hvor vi købte en cykel som kom med hjem i containeren med udstillingsmateriel, sammen med et par kamfertrækister, som det ellers kun er tradition for, at det er sømænd der har mulighed for at fragte med hjem.

Normalt var der ikke noget interessant at tage med hjem, bortset fra kaviar og militærdistinktioner fra Moskva. Så, første gang jeg købte noget med hjem til Eva personligt var fra den første rejse til Kina. Det blev to ruller toiletpapir af mærket "Double Happiness". Det var simpelthen så kikset et varemærke, ligesom badetøflerne "Hvide Due".

Toiletpapiret havde derudover sin egen historie, idet det var af fin og blød kvalitet som vi er vant til, men som ikke fandtes i Østeuropa hvor man havde gammeldags næsten papagtige kvaliteter og hvori man rent faktisk kunne finde træsplinter.

Der går således en historie om en kinesisk kvinde, der ved ankomsten til København medbragte en hel kuffert fyldt med toiletpapir. Hun var tilsyneladende ikke opmærksom på forskellen mellem Øst- og Vesteuropa hvad toiletpapir angik.

På en af turene var vi på en tæppefabrik hvor der blev købt flotte tæpper med tegn for "langt liv" og "megen lykke", der kom til at fungere som legetæppe for vores datter.

Der blev desværre ikke tænkt nærmere på overvægt i forbindelse med hjemtransporten, som jeg regnede med vi kunne snakke os fra. Det skete også ved hjælp af personen foran i check-in køen, der viste sig at være en fætter til skuespilleren Max von Sydow. Han rejste for ASEA og var på vej hjem efter en af sine 4-ugers ture uden anden bagage end sin dokumentmappe.

Han havde nemlig gjort det til en sport kun at rejse med et par ekstra underhylere, så min LEGO Dacta kollega og jeg var velkomne til at benytte os af hans ledige bagagevægt. Man møder / ser således vidt forskellige menesker under vejs. Eksempelvis er jeg løbet ind i sangeren, skuespilleren og FN-diplomaten Charles Aznavour på Hotel Intercontinental i Wien.

På tæppefabrikken blev vi vist rundt i produktionen, hvor vi konstaterede hvor lavteknologisk og arbejdskraftintensivt man arbejdede. Centrale klippefunktioner omkring tæppemønstrene blev foretaget med en primitiv elektrisk drevet saks, med de to klinger skruet på en vibrator af ukendt herkomst, omviklet med en blanding af sejlgarn og tape, og absolut ude af stand til at opfylde de mest grundlæggende sikkerhedskrav.

Tilsvarende blev vi vist rundt i produktionen på en tandbørstefabrik hvor de enkelte børster blev syet på plastskafterne med ét stk. ad gangen på manuelt betjente symaskiner.

Landbrugsforholdene i Peking / Tianjin området var, set fra bil- og togvinduerne, tilsvarende primitive. Det vrimlede med folk der arbejdede på markerne, som så ud til at give et begrænset udbytte.

Som trækraft blev typisk anvendt encylindrede firetaktsmotorer med åbent vandkølingskar, et stort svinghjul med remskive og monteret på to hjul med styrestænger som de håndstyrede snerydnings- og fejmaskiner i vores del af verden. Herpå blev så monteret vogn, harve, plov, etc.

Produktionsmæssigt og teknologisk var der i 1984 tale om direkte U-landsforhold. Det medførte at Kina på daværende tidspunkt, og helt frem mod 2010, modtog udviklingsstøtte fra bl.a. Danmark til trods for at man i mellemtiden havde bygget infrastruktur og "sky lines" til det moderne Kina vi kender i dag. Frem til 2019 var Kina i den internationale postkonvention klassificeret og beskyttet som U-land, ligesom Kina i WTO har status som en udviklingsøkonomi.

Efter yderligere et par års introduktionsarbejde med fokus på Peking og Shanghai, hvor jeg også knyttede personlig kontakt til Michael Jebsen i Hong Kong (3. generation i Rhederei M Jebsen, Aabenraa), blev Kina aktiviteterne trukket ud af LEGO Trading forretningsudviklingsmiljøet og overdraget til den ordinære Japanske markedskontakt, som blev varetaget af en af mine yngre kolleger fra LEGO Overseas salgstyrken.

Der blev etableret en klassisk geo-strategisk markedskontakt (Uppsala-model), hvor det blev vurderet praktisk at sammenlægge markedskontakten til Japan og Kina uden hensyntagen til de kulturelle og politiske systemmæssige forhold og forudsætninger for at agere på det dengang statskontrollerede marked, som fortsat var og er underlagt stærk klassisk centralstyring fra både Peking og fra diverse lokale interesser.

Kompetencerne opbygget i LEGO Trading og anvendt med stor succes på øvrige statshandelslande blev ikke udnyttet og ej heller vedligeholdt i forhold til det kinesiske marked.

De dengang og fortsat vigtige personlige og officielle kontaktkanaler og guanxi relationer blev ikke vedligeholdt, ej heller de komplicerede forretningsudviklingsprocesser, bureaukrati- og protokolforhold med værdig opmærksomhed for seniority og kontinuitet med fokus på den motorisk didaktiske produktprofil og dens grundkoncepter.

Misligholdelse af og manglende forståelse og respekt for disse grundlæggende faktorer må antages at have skabt væsentlige forsinkelser i det senere forløb.

Det er uklart, hvorvidt man var opmærksom på det historisk betingede anstrengte forhold mellem Kina og Japan (Nanking masakren) og konsekvensen af at lade kontakt- og udviklingsarbejdet i Kina foregå af samme person der som hovedbeskæftigelse var ansvarlig for salget i Japan.

LEGO nedprioriterede Kina som indsatsområde. De værdifulde og indflydelsesrige kinesiske relationer "tabte ansigt" på grund af den manglende opfølgning på deres konkrete investeringer i engagementet med LEGO. En alvorlig situation, der uden tvivl har udfordret det senere samarbejds-klima hvor kontinuitet og vedligehold af guanxi er altafgørende.

I samme periode udviklede kinesisk økonomi og forretningsmiljø sig dramatisk. Check: <https://www.visualcapitalist.com/animation-the-worlds-10-largest-economies-by-gdp-1960-today/>

Jeg har gennem det almindelige offentlige kendskab til LEGO fulgt den efterfølgende udvikling, hvor jeg specielt har noteret følgende på tidspunktet (2010) hvor Kina blev verdens næststørste økonomi efter USA :

2010-09-27:

Kineserne leger ikke ... "Kineserne har altså endnu ikke fået øje på undervisningselementet i LEGO-legetøj", siger Knudstorp, og det satser han nu på at overbevise dem om. Foreløbig har LEGO indgået aftale med 300 eliteskoler.

Check: http://penge.borsen.dk/artikel/1/192028/to_ting_kan_knaekke_lego.html

2014-03-14:

Knækker Knudstorp Kina-koden? ... Jørgen vig Knudstorp føler sig allerede nu sikker på kinesisk succes.

Check: <http://www.business.dk/detailhandel/knaekker-knudstorp-kina-koden>

2016-01-27:

LEGO Fonden og Tsinghua Universitet indgår samarbejde om at støtte kreativitet og leg i kinesiske skoler... LEGO Fonden og Tsinghua Universitet, Kina, har underskrevet en aftale om at etablere Laboratory for Lifelong Learning Tsinghua University i Beijing for at understøtte kreativitet og leg i det kinesiske uddannelsessystem fra børnehaver til universiteter.

Check: <http://www.lego.com/da-dk/aboutus/news-room/2016/january/lego-foundation-and-tsinghua-university>

Tankevækkende meldinger efter en lead time på 25–30 år fra en position hvor Kina på både professionelt og på politisk topniveau udviste proaktiv interesse for, og investerede med ekstraordinær og hidtil ukendt intensitet i opbygning af relationerne til LEGO.

Diverse omkring Kina:

Kulturrevolutionen sluttede i 1976, og 7 år senere var jeg derude med LEGO. Handelskammeret var derude allerede i 1979. LEGO var dermed ganske tidligt på banen og nød godt af de allerede etablerede officielle Dansk / Kinesiske relationer.

Kineserne er berygtede for deres kopiering, hvilket jeg da også fik et førstehåndsindtryk af i forbindelse med præsentationssymposiet i Tianjin. Man havde ganske enkelt og helt åbenlyst optillet et videokamera længst tilbage, så man kunne optage vores film og disasshow med kinesisk tekst og tale, som jeg havde fået fremstillet ud fra det officielle LEGO præsentationsmateriale, som bl.a. viste detaljer fra produktionshallerne.

Indholdet heri var imidlertid udviklet til imødegåelse af den slags nærgående observationer. Det var klart at kineserne ikke var interesseret i os udelukkende "på grund af vore blå øjne", et faktum som skabte udfordringer omkring de senere retssager i forbindelse med kopiproduktion.

Den kinesiske udvikling / kopiering af en produktionsdetalje på fx. en centrifugal vandpumpe kunne strække sig over en længere årrække ved hjælp af flere officielle delegationsbesøg på hver ca. 10 personer. For hver delegation var der stadig færre tidligere deltagere modsvarende flere nye deltagere. Know-how blev akkumuleret derved, at de enkelte delegationsdeltagere blev pålagt at koncentrere sig om helt specifikke detaljer, som efterfølgende blev rapporteret til og pålagt nye deltagere at observere videre på.

Pumpeproducenten mødte således ikke de samme ansigter i forbindelse med forevisningen af de enkelte produktionprocesser, hvilket skabte en falsk tryghed.

Jeg var klar over disse finter i forbindelse med de kinesiske delegationsbesøg på LEGO. Til trods for at de var officielle og at lederen var didaktisk specialist, borgmester, udenrigs-, undervisnings-, eller kulturminister, afslørede de alligevel klare produktionsorienterede interesser.

Mine modtræk til de koordinerede observationer bestod i al enkelthed af at føre delegationerne i forskellige præsentationsforløb, som i hvert fald vanskeliggjorde know-how akkumulationen.

I forbindelse arrangementet i Tianjin trak ankomsten af vore materialer ubehageligt i langdrag, så vi blev nødt til at tage ud på havnen for at checke op på containerankomsterne. Det blev en minderig tur.

Havnen var en af de største på den del af kysten. Vejen dertil var en regulær smal sognevej, og containerhandlingskapaciteten var begrænset, så det krævede langtidsplanlægning at sende udstillingsmateriale derud fra Billund. Det tog ca. 6 måneder, og vi modtog materialet blot et par dage før vi skulle bruge det, og så tog det ca. 6 måneder at få det retur...

Det manglende lys på bilerne i Kina var svært at vænne sig til. Det var om aftenen forbudt at køre med lys på bilerne, fordi det blændede. Korrekt nok virkede det voldsomt, når chaufføren en sjælden gang tændte for lyset på den smalle sognevej til Tianjin, hvorved blev afsløret et mylder af mennesker og dyr på den totalt mørke vej. I byerne var der trods alt gadebelysning.

Der var ikke antydning af motorvejsbyggerier nogetsteds, ej heller af Shanghai Skyline med Pearl Tower, etc. Udsigten over den vidtstrakte hutong over for Peace Hotel på strandpromenaden "The Bund" var intakt.

Men der var overalt i Tianjin, Peking og Shanghai et bastant og vedvarende lydbillede af rambukke, der bankede fundamentpæle ned i undergrunden. Ingen kunne give noget svar på hvad der var gang i. Det kunne vi så konstatere ca. 10 år senere da Shanghai Skyline, diverse motorveje og derefter MAGLEV- og øvrige højhastighedstog var på plads.

Kineserne får noget fra hånden, når de kommer i gang, og holdes i gang. Byggesektoren var helt klart i gang i døgn drift 7 dage om ugen, men det var mit umiddelbare indtryk, at det også var tilfældet i almindelighed. Der var ikke nogen klar 5 dages arbejdsuge med 2 dages week-end. Jeg fik forklaret, at det var op til den enkelte at tilpasse sin arbejdsrytme.

Rotterne i træpanelerne på Peace Hotel i Shanghai med den legendariske jazzklub i stueetagen gav et natteliv helt uden sammenligning. Men de kom aldrig ud på "vores side". Det garanterede Holger Hansen som i årevis havde benyttet hotellet, så han anbefalede at vi skulle slå os ned der.

Cykler og kinakål overalt. Ingen privatbiler. Klar luft frem til start på fyringssæsonen pr. 1. oktober med de karakteristiske runde kulbriketter med indbyggede ventilationshuller. Karakteristisk var det også at småbørn ikke brugte blé, til trods for at de stavrede rundt iført bukser. Bukserne var nemlig på elegant vis åbne nedad, så det var praktisk, nemt og hurtigt at komme af med både det ene og det andet.

Selv om kineserne har det med at harke og spytte i almindelighed, samt i særdeleshed smasker og taler med mad i munder når de spiser, er de meget opmærksomme på hygiejneforhold omkring hænder, næse og mund når de færdes i det offentlige rum. Der bruges i vidt omfang handsker og åndedrætsværn, ofte blot i form af et tørklæde.

De kinesiske toldere var så utrænede i at håndtere vestligt gods, at jeg selv måtte opstille ind- og udgående deklarationer. De vidste hvad de ville, men ikke hvorledes og havde ej heller dokumentformularer dertil. Der kom min shippingbaggrund til sin ret, helt nede i praktisk jordhøjde.

Modkøbsaktiviteterne intensiveres og problematiseres:

Modkøbshandelen udviklede sig meget interessant, og vi fik tilbudt stadig bedre varekategorier, nogle uden nævneværdige tab og endda overskudsgivende men i så tilfælde kun med indirekte / politisk betydning for salget af LEGO produkter.

Det var typisk på Ungarn hvor vi i 1987 stod for op mod 7% af den totale årlige samhandel med Danmark som jfr. Statistisk Årbog 1988 balancerede med omkring ca. kr. 300 mill. Så der var ikke noget at sige til at György Lázár som nævnt ønskede at møde Kjeld personligt.

Men de grundlæggende kalkulationer på den enkelte modkøbshandel, isoleret fra det tilknyttede salg af LEGO produkter, forblev tabsgivende i uændret omfang. Det lå ganske enkelt i det politiske grundlag herfor i de socialistiske økonomiers 5-årsplaner.

Det var praktisk og samarbejdspolitisk nødvendigt at være maksimalt til stede i Wien, som både handels- og transportmæssigt var det traditionelle centrum for en væsentlig del af øst-vest aktiviteterne.

Jeg etablerede derfor en afdeling i Wien som en integreret del af vores team i Billund. Det var en stor oplevelse at arbejde sammen med et af de skarpeste advokatfirmaer i byen som på basis af min briefing med stor præcision formulerede det juridiske grundlag for organisationen samt ikke mindst for dens samspil med det komplicerede øst-vest forretningsmiljø.

Med udgangspunkt i Profit Center princippet hvor alle aktiviteter økonomisk skal hvile i sig selv blev det imidlertid, og på trods af den dyrt købte ekspertrådgivning der frarådede det, besluttet at adskille håndteringen af handelen med modkøbsvarer fra salget af LEGO produkter og placere dem i et separat handelshus uden LEGO identitet, nyetableret som anpartsselskab, ALMO Trading, og dermed hos en ny og ukendt ekstern operatør.

Det skabte fra første færd alvorligt udfordrende problematikker:

- Det belastede de sensitive personrelationer i de østeuropæiske udenrigshandelsselskaber, hvor man søgte at undgå eksterne operatører / handelshuse. Man så helst modkøbstransaktionerne varetaget direkte som en integreret del af samhandlen med de vesteuropæiske leverandører.
- De østeuropæiske leverandører af modkøbsvarer, der var trygge ved at handle med LEGO Trading, der som en afdeling i LEGO Overseas nød godt af LEGO Gruppens troværdighed, blev usikre omkring kredit- og betalingsikkerhed i det ukendte og eksterne handelshus ALMO Trading.
- Forståelsen af modkøbsaktiviteternes metode og formål som afsætningsfremmende aktiviteter for LEGO produkterne blev i stigende grad uklar. Ligeså svækkedes den grundlæggende markeds- og kulturforståelse med tilhørende personorienteret respekt og empati samt forretningsmæssig kreativitet.
- Aktiviteterne i det separate ALMO Trading, herunder budgetterne, havde ikke den nødvendige kobling til dækning af tabene fra modkøbsaktiviteterne i forbindelse med salget af LEGO produkterne. Transaktionssammenhængen var brudt.

Det var en uholdbar situation dikteret af "dem med flest stjerner på skuldrene", men larmen fra de indre linjer blev hen mod slutningen af 1980'erne overdøvet fra en helt anden ydre og uventet kant...

Finale LEGO

Ved min tiltrædelse, og dermed starten på de øgede aktiviteter på Østeuropa, var Torsten Rasmussen, CEO for LEGO Overseas blevet trukket op i de øverste centrale ledelseslag i LEGO gruppen. Umiddelbart set en fordel, idet vore aktiviteter dermed blev grundigt funderet på topplan.

Men i den daglige drift opstod der imidlertid stigende vanskeligheder for hans efterfølgere og det øvrige ledelseslag omkring forståelsen af og indsigten i planøkonomiens / statshandelens forretningsbetingelser, herunder de sensitive kontaktforhold samt arbejdet med modkøbstransaktionerne som en integreret del af markedsføringen af LEGO produkter.

Kombineret med en stigende organisatorisk og personlig/faglig spænding mellem min chef og den øvrige ledelse for LEGO Overseas, accellererede problematikkerne tilsat en uforklarlig stigende inert i de østeuropæiske bureaukratier, som kulminerede frem mod det østeuropæiske politiske og økonomiske sammenbrud i slutningen af 1980'erne.

Det var de tidligere nævnte ikke definerbare undertoner i bureaukrati-klaviaturets bastanger, der begyndte at røre på sig, og som kulminerede med den legendariske udtalelse fra USSR's Mikhail Gorbachov i anledning af DDR's 40 års jubilæum den 7. oktober 1989: "Livet straffer dem der kommer for sent".

Ultimo 1987 kom de første revner i vores organisation, som jeg forlod som den første. Ret hurtigt derefter fulgte de øvrige kolleger, og til sidst vores chef der blev omplaceret andetsteds i LEGO organisationen.

Forståelsen for forretningsmodellen og dens samarbejdsbetingelser, herunder forståelsen for de nationale og makroøkonomiske forhold i de socialistiske planøkonomier var endegyldigt brudt sammen.

På dette tidspunkt nærmede vi os ultimo 1989 og det totale sammenbrud af de socialistiske økonomier og samfundssystemer. Alle relationer havde pludselig modsat fortegn. Der skulle startes forfra uden de tidligere nationale betegnelser: USSR, DDR, Tjekkoslovakiet og Jugoslavien.

Til gengæld dukkede nye frem fra længst hengemte og glemte historiebøger, som krævede etablering af kontakter og udvikling af afsætningskanaler bogstavelig talt helt fra bunden. Alle systemer var nulstillet.

Forretningsmæssigt havde perioden og indsatsen været særdeles udbytterig. Personligt var det en lærerig og udviklende periode, i den "gode LEGO tid" som helt klart kom mig til gode senere.

Den årlige omsætning på Østeuropa var i udgangspunktet i 1980 mindre end kr. 1 mill. og budgettet for 1987 var på ca. kr. 70 mill. hvoraf op mod ca. 50% blev genereret via modkøbsaktiviteter, hovedsagelig fra Tjekkoslovakiet og Ungarn. Med andre ord: en totalomsætning med en årlig vækst på ca. 83% akkumuleret over perioden til ca. kr. 150 mill. skabt under særdeles udfordrende markedsforhold.

Ved tilsvarende vækst- og markedsforhold kunne et årsbudget på op mod kr. 400 mill. og en akkumuleret omsætning på op mod kr. 900 mill. være inden for rækkevidde i løbet af de tidlige 1990'ere. Dette til trods for kollapset i kontakterne til USSR og til Kina – Facts eller Fiction? Det var var vanskeligt at vurdere. Befolkningsgrundlaget var til stede. Og virkeligheden har siden vist sig at overhale forventningerne.

I tiden fra 1980 til 1990 forventedes LEGO gruppens årlige totalomsætning at udvikle sig fra ca. kr. 1,5 mia. til ca. kr. 6,0 mia.

LEGO Trading var det eneste sted i Billund organisationen der havde direkte eksportsalgsaktivitet med tilhørende fakturering og omfattende direkte personlig kundekontakt og -vedligehold kombineret med et indgående produktkendskab. Øvrige aktiviteter blev administreret af salgsdatterselskaber hhv. via agenter og forhandlere.

Vi, samt vore kunder og kontakter, var nogle fremmede fugle i organisationen, ligeså vores forretningsmodel, som bl.a. indeholdt en intens fokusering på opbygning og vedligehold af de personlige relationer og tillidsforhold i statshandelsbureaukratierne.

LEGO Trading initiativet og forretningsmodellen i sin oprindelige form og formål kollapsede sammen med de socialistisk, centralt og planøkonomisk styrede markeder man oprindeligt fokuserede på (Østeuropa).

Samtidig havde LEGO organisationen mistet forståelsen for hvad der rørte sig i den øvrige planøkonomiske del af verdensøkonomien (Kina), til trods for at der var opbygget en af de bedst fungerende organisationer med tilhørende kompetencer på netop dette specialområde.

De dengang "gode tider i LEGO" sluttede i 1997, 2 år efter bortgangen af Gotfred Kirk Christiansen (2. generation i LEGO familie-ejerkredsen), som blev indledningen til en katastrofal deroute med karakter af et direkte kompleksitetskollaps frem mod 2003 / 2004.

I løbet af denne korte periode eroderede virksomhedens produktfilosofi, produktionslogistik og økonomi totalt. Organisationens og dens tidligere stærke sammenhængskraft hang i laser. Der var i 2003, på baggrund af de umiddelbart foregående år, "1 skud tilbage i bøssen til at skyde papegøjen" i løbet af 2004.

Det lykkedes, som det er fremgået af udviklingen i de efterfølgende år, men situationen havde afgørende indflydelse på hele lokalsamfundet, og på vore private dispositioner.

Et par centrale navne:

Torsten Rasmussen, initiativtager til LEGO Trading forretningsmodellen for håndtering af de planøkonomiske statshandelsmarkeder, herunder opbygning af unikke kompetencer og know how på området.

Daniel Ritterband, "Ungarn-Gate-Crasher" og tekstilagent. Måtte flygte til Sverige i 1943. Gift med Olly Ritterband, der overlevede Auschwitz, hvorfra hun havde identitetsnummeret tatoveret på armen.

Holger Hansen (Lau Han) "ØK-Kina-Gate-Crasher" med centrale personlige kontakter og good-will på regeringsplan. Sad i japansk krigsfangelejr 1942-45. Rejste uafbrudt på "det røde" Kina fra grundlæggelsen i 1949.

Poul Jahn, "Rusland-Gate-Crasher" og farverig handelsmand med stor personlig og professionel spændvidde på konsumvareområdet og et centralt medlem af Handelskammeret.

Maria Laczko, kollega i Wien-afdeling. Opvokset i Budapest. Blev under Ungarn-opstanden i 1957 som 14-årig tilbageholdt på en jernbaneperron i Budapest med en maskinpistol rettet mod sig mens forældrene blev sat på toget og deporteret. Hun kom til Wien ca. 1980 under ikke nærmere forklarede omstændigheder. Var desværre afskåret fra at rejse i Ungarn.

Magda Kunosova, slovakisk partner. En af de mest oprigtige personer fra nomenklaturaen jeg mødte på det operationelle plan, og som forstod at manøvrere i systemerne. Besvarede mit spørgsmål vedr. den skæve M/K balance blandt vore kontaktpersoner, hvor flertallet var midaldrende kvinder, med et tørt men følelsesladet: "drengene ligger derude østpå ..."

"Whisky-Charlie", tjekkisk partner. En klassisk overordnet forretningspartner på direktionsplan, med usædvanlig brutal, larmende og indiskret adfærd, der gav associationer til Orwell's "Kammerat Napoleon". Stærkt alkoholafhængig. Faldt i søvn ved møderne. Var ved at dø under en frokost. Arrangerede spektakulære events for sine forretningsforbindelser på Chateau Konopiste, en af de sjældne tjekkisk / Bøhmiske kulturperler. <https://www.czecot.cz/results/zobrobr.php?w=st&id=334960&orig=1>

Hændelser og iagttagelser under vejs:

Den "kolde Krig" mellem øst / vest var fortsat aktuel. Det blev tydeligt med USSR's nedskydning af det sydkoreanske passagerfly KAL 007 over Khabarovsk i 1983. Piloterne havde fejlprogrammeret en kurs der afveg fra den normale og som førte flyet ind over USSR territorium. Hændelsen medførte en total pilotboykot mod flyvning på USSR.

Jeg skulle til Moskva netop på det tidspunkt, og var kvik nok til at ombooke til Finair, som af traditionelle politiske årsager fortsatte med at flyve på Moskva.

Det skal dog retfærdigvis noteres, at USA har haft lignende udfordringer. Under konflikten mellem Iran / Irak blev det iranske pasagerfly IR 655 i juli 1988 nedskudt over Hormuz Strædet med misiler fra den amerikanske misilkrydser Vincennes, til trods for at flyet kommunikerede korrekte civile data. Hændelsen medførte ingen reaktioner fra pilotkredse.

Paranoiaen fra den "kolde krig" havde sat dybe og u håndgribelige ar i alle parters genetik og slettet enhver form for rationel omtanke i forbindelse med eskalerende situationer.

Ligeså aktuelle var de håndgribelige ar fra den "varme krig 1939-1945" med Frauenkirche i Dresden der fortsat henlå som en dyngemurbrækker, samt ikke mindst de unaturligt ubebyggede åbne pladser med enkeltstående "mahnmal-ruiner" som eksempelvis Potsdamer Platz i Vestberlin.

Af forretningsmæssige årsager bevægede jeg mig mest i Østberlin, og havde således kun et begrænset kendskab til den vestlige del af byen, hvor Potsdamer Platz som en enorm og ubebygget, nærmest provokerende monumental grusplads, gjorde et stort indtryk. Specielt fordi tomheden blev brudt af Berlin-muren der skød direkte op af gruset eller fortovet.

Man kunne i Vestberlin gå helt hen til den og deltage i grafitti-maleriet. Det var der til gengæld ikke mulighed for på den østlige side, hvor der ikke var så åben udsigt. Der var kun få steder hvor man på afstand kunne se at der var noget unaturligt, fx når man gik op ad Unter den Linden mod Brandenburger Tor, der lå i Østberlin.

Med lidt lokal stedsans fandt jeg frem til noget af det tætteste man kunne komme, nemlig Spree-Ufer ved Wilhelmstrasse, hvor jeg en mørk aften kunne se floden uhindret flyde mod vest forbi den ramponerede Reichstag i Vestberlin, vel vidende at der under vandoverfladen var spækket med diverse sporings- og forhindringssystemer der var ligeså effektive som de synlige på landjorden. Det var andre forhold end ved Kruså / Skomagerhusvej eller i Rudbøl / Rudbølvej.

"Antifaschistischer Schutzwall" var betegnelsen for hele anlægget, som officielt var etableret til værn mod de fascistiske kræfter og øvrige proletarundertrykkende dårligdomme som "systemet" påstod herskede i det kapitalistiske "Vesten". Besynderligt nok var alle sporings-, afværge- og forhindringssystemer rettet mod borgerne i Østberlin og DDR ...

Det var underligt at gøre forretninger i skyggen af Berlin-mur, pigtråd, skarpt bevogtede grænseovergange, tankspærringer, overdimensionerede stålomme fastgjort i voldsomme betonankre, auto-matiske skydeanlæg, bevæbnede vagter, hunde, hysterisk / paranoid grænse- og personkontrol, spejlundersøgelser under biler, motor- og bagagerumsundersøgelse for at kontrollere for skjulte personer, indgående for spioner og udgående for dissidenter, psykologisk langsommelighed af paskontrol, tvangsveksling og deklaration af valuta og værdigenstande, visumtvang med krav om officielle besøgsinvitationer fra vore forretningskontakter der medførte behov for at have flere pas på grund af de langsomme og komplicerede ekspeditionstider og processer på ambassaderne i København.

Altsammen tegn på sygeligheden i det kommunistisk totalitære system, som var blevet en del af hverdagen. Ikke blot for os øst-vest forretningsrejsende, men systemet havde også påvirket sine borgeres sindelag og mind set, som i uhyggelig grad blev dokumenteret af vore værtsfolk Lotti og Otto i Leipzig. De udtrykte nærmest barnlig / enfoldig begejstring over alt hvad der kom fra "Vesten".

De var som 2. generations borgere i DDR ubevidst blevet hjernevasket af det totalitære DDR system jfr. Machiavelli's 3 generations tese, hvorefter datteren Isabel udgjorde den færdigt omformede samfundsborger.

Det var en speciel oplevelse i juledagene 1989 at se TV billederne fra bl.a. Bucharest med slutspillet omkring Nicolae Ceausescu som jeg havde foræret en LEGO æske. Og efterfølgende i 1991 fra Moskva med kampvogne der skød fra fortove og pladser, hvor jeg havde gået omkring.

De socialistiske systemer nationaliserede alle ejerforhold og erhvervsaktiviteter. Der var ingen privat foretagsomhed fx. håndværkere til småreparationer. Der var kun fokus på produktion, og ikke på vedligehold. Overalt herskede derfor en tilstand af forfald. Ingen tog personligt ansvar. Det lå grundlæggende ikke i systemerne, og det prægede specielt boligerne.

Som tidligere nævnt havde den socialistiske revolution i USSR og efterfølgende indflydelse i Østeuropa vendt samfundet på hovedet, hvilket også gjaldt på boligområdet. Private boliger var blevet fordelt blandt befolkningen, som skitseret i Filmatiseringen af "Doctor Zhivago" hvor eksempelvis flotte adelspalæer blev nationaliseret og anvendt til husning af nødlidende boligløse. En handling som i USSR på det tidspunkt var nødvendig, men som efter systemsammenbruddene efter 1989 skabte store problemer i forhold til de oprindelige ejerfamilier, samt generelt vedr. tilbageføringen af nationaliseret ejendom.

I DDR blev nationaliseret ejendom og statsvirksomhed privatiseret via en "Treuhandanstalt" som skabte en strukturel ubalance, der med god grund kan siges at have været med til at skabe grundlaget for den kollektive opfattelse af at østtyskerne føler sig "abgelenkt" – hægtet af og handlingslammede i forhold til vesttyskerne.

På grund af den lokale kapitalknaphed blev store dele af aktiverne i DDR-konkursboet opkøbt af vesttyske interesser uden at aktiviteterne blev videreført lokalt. På grund af de lave produktivetsforhold blev aktiviteterne afviklet og i bedste fald overført til modervirksomhederne eller flyttet til asiatiske lavomkostningsområder.

Tillægsbetegnelserne "øst / vest" anvendes fortsat, og er sammen med "Der Ampelmann" i den berlinske trafikregulering de eneste rester af DDR. Det er påfaldende at intet er videreført i det samlede Forbundsrepublikken Tyskland, hvor der ligger en undertone af "dem og os".

I Rusland udviklede problematikken begrebet "Oligarker" som på ukontrolleret "kleptokratisk" vis overtog store ejendoms- og erhvervsaktiviteter. Mikhail Khodorkovsky's engagementer i Yukos og Gazprom selskabskonstruktionerne var nogle af de mest spektakulære eksempler, som bl.a. omfattede foruroligende mange uforklarlige dødsfald herunder eksempelvis Boris Berezovsky, der oprindeligt støttede men senere var i opposition til præsident Vladimir Putin.

Alt var industrialiseret og centraliseret, også landbruget, hvilket i sig selv skabte store fordelingsmæssige udfordringer, som ved bare små uregelmæssigheder kunne medføre helt uoverskuelige følgevirkninger, når fx akkumulatorfabrik nr. 7 ikke leverede sin planlagte kvote op til høstsæsonen i Ukraine, så mejetærskerne ikke kunne starte ... I øvrigt var afgrødernes vækst (fx majs) iøjnefaldende dårligere end i Vesturopa.

Pensionsalderen var påfaldende lav, 55 år for kvinder og 60 år for mænd, men pensionen udgjorde eksempelvis i Bulgarien kun ca. 15% af lønnen, så det var ingen dans på roser. Samtidig var der påfaldende mange mennesker på gaderne midt på dagen, hvor der i vesteuroæiske byer først kom liv sidst på eftermiddagen efter arbejdstids ophør.

Man havde såkaldt "Überbeschäftigung", der dækkede over en ikke officielt erkendt arbejdsløshed, som pr. definition ikke eksisterede da der var job til alle, omend ikke nødvendigvis individuelt attraktive.

Den deraf manglende motivation kunne spores i effektivitet, produktivitet og kvalitet. Ligeledes anerkendtes inflation og lignende kapitalistiske dårligheder heller ikke officielt at eksistere. Undtagen i forhold til vestlige partnere, som blev mødt med både prisstigninger og strafrenter, etc.

Alle var statsansatte. I dansk terminologi: på overførselsindkomst og uden skattebetaling. Man fik hvad man kunne tilkomme efter den ideologiske devise: "at yde efter evne og nyde efter behov", som krævede en høj arbejdsmoral, som sjældent var til stede. Det medførte rigelig fritid og begrænset initiativ til at opsøge hvad der måtte være af jobs, om nogen i det hele taget. Og en udhuling af den i forvejen dårlige økonomi.

Militæret var i USSR en naturlig arbejdskraftreserve der ofte blev rekvireret i høstsæsonen og i øvrige tilfælde, fx ved større anlægsarbejder, hvor der opstod ubalance mellem kapacitet og behov. Militærindsats i landbrugsaktiviteter er en underlig cocktail.

Men den var en af konsekvenserne af kollektiviseringen og dens manglende effektivitet, der yderligere var synlig i form af den tydeligt ringere afgrødevækst end hos os, hvor fx majsmarkerne næsten var i dobbelt så god stand og højde.

Valutaforretningerne og deres særlige forretningsmodel var det mest konkrete eksempel i hverdagen på hulheden / falskheden i samfundssystemet samt på det manglende direkte økonomiske samarbejde mellem Øst- og Vesteuropa. Forretningerne var etableret til at betjene medlemmerne af kommunistpartierne samt de øverste ledelseslag i samfundet nomenklaturaen, samt dræne pengestrømmene for hvad der måtte være sluppet ind af hårde valutaer til trods for at de ikke var tilgængelig for den brede befolkning.

I valutaforretningerne Beriozka i USSR, Baltona i Polen, Intershop i DDR, etc. kunne man, i modsætning til de ordinære butikker med stærkt begrænsede eller helt uden forsyninger heraf, mod betaling med hård valuta købe importerede attraktive varer fra "Vesten".

Turister var sjældent set i valutaforretningerne, til trods for at de ofte havde udseende af at være rettet mod udenlandske (vestlige) besøgende.

Eftersom de østeuropæiske valutaer under COMECON-samarbejdet ikke var konvertible med de vesteuropæiske under OECD-samarbejdet, var de hårde valutaer som kunne anvendes i valutaforretningerne stærkt efterspurgt via det ligeså stærkt ulovlige "sorte valutamarked".

Kombinationen af pengerigelighed og vareknaphed gjorde det muligt at få ca. 5 gange så mange lokale valutaenheder pr. hård vestlig valutaenhed på det sorte marked end hos de officielle vekslebureauer. Til gengæld var det som forretningsrejsende meget begrænset at finde noget at anvende de lokale valutaer til. Vi var jo på fuld forplejning via repræsentationskontoen, og indkøb af fx. dyrt bøhmisk krystal ville både med og uden kvittering skabe problemer i den strikse udgående told- valutakontrol.

Der gik engang en historie om en vel- og pelsklædt privatrejsende dame som havde problemer i den udgående kontrol, der krævede en kvittering for den dyre pelsfrakke, købt hos Harrod's i London. Kontrolpersonalet havde ikke specielt godt produktkendskab og påstod hårdnakket, at der var tale om et køb for sortvekslet valuta, eftersom frakken ikke var påført den indgående valuta- og værdideklaration for kontrol ved udrejse.

De officielle valutakurser var eksempelvis:

Tjekkoslovakiet: 1 Koruna = ca. DKK 0,25
USSR: 1 Rubel = ca. DKK 8,00
DDR: 1 Mark = DKK 2,75

Koruna var tættest på virkeligheden.

Kursen er nu på ca. DKK 0,3.

Rubel lå af politisk / ideologiske årsager altid kursmæssigt over US-Dollar med en årlig inflation efter kollapset primo 1990'erne på ca. 1.000% som er nu faldet til ca 10% ved en valutakurs på ca. DKK 0,1.

Mark spejlede sig i D-Mark hele vejen frem til kollapset i 1989, hvor DDR var konkurs og valutaen værdiløs. Med den tysk-tyske genforening indførte man D-Mark til den stabile kurs på DKK 2,75 frem til implementeringen af EURO, konstrueret på fransk initiativ bl.a. som følge af den tysk-tyske genforening og til styrkelse af EU's fredsbevarende mission.

Nationale forskelligheder:

Østeuropa blev på grund af lukketheden ofte fejlagtigt opfattet som en helhed, men der var og er store nationale, sproglige, historiske og kulturelle forskelle. Fælles for dem alle var, at de var udemokratiske politistater. Ideologisk, politisk og militært var de direkte underlagt styret i Moskva, som også dikterede den kommunistiske samfundsøkonomi der fungerede som en topstyret krigs-, kommando- og fordelingsøkonomi uden relation til markeds- og efterspørgselsstrukturer som vi kender. Det skabte nogle abnorme skævheder og i en tidlig periode (1930'erne) direkte hungersnød i USSR.

USSR bestod frem til 26. december 1991 af 15 formelt autonome republikker med Rusland som den største og dermed under indflydelse af Russisk sprog og kultur, der er en selvstændig størrelse, som intet har med traditionel vesteuropæisk kultur at gøre, selv om området ud til Ural betragtes som en del af Europa. Russere sammenligner fx. fremdrift og udvikling tidsmæssigt i forhold til generationer: forældre-bedsteforældre, i modsætning til bl.a. os vesteuropæere hvor vi sammenligner os med naboer og kolleger. Man har tradition for en stærk central styring, hvor Zaren ("Lillefar") bestemmer alt.

Sproget er slavisk og alfabetet kyrillisk. Vi tog indledningsvis et kort sprogkursus, men derudover var det vigtigt at dokumentere mindst muligt ukendskab til russisk. Dette for at skabe ro ved forhandlingsbordet. Der er ikke noget så irriterende som mistanken om at modparten kan følge med i den interne kommunikation på "vores side" af bordet. Russerne har dårlige erfaringer med udefra kommende: vikinger, tatarer, mongoler, tyrkere / osmannere, franskmænd, tyskere ... og har en klassisk opfattelse af at føle sig omringet, som var en af hovedårsagerne til at de østeuropæiske lande kom til at spille rolle som militærstrategisk stødpudezone.

Jeg blev advaret mod, og mødte også, den russiske "mur" med uforklarligt fuld stop i kommunikationen, som kun kunne klares ved en total "genstart" af samtalen, så gik det fint igen, men det var "den (vestlige) fremmede" der skulle tage initiativet. Årsagen hertil kunne ligge i, at den forhandlingstekniske "Win-Win" situation er ukendt for russerne, som ofte betjener sig af "vranjo" – at stikke blår i øjnene på folk / taler uden om. Det kan være højst upraktisk når det bliver opdaget. En smilende imødekommenhed ligger ikke naturligt for dem, og slet ikke når de bliver taget på fersk gerning i "vranjo" spillet.

Det var et kompliceret spil, som aflejrede sig i den politiske kommunikation og forholdet i øvrigt mellem Moskva og de østeuropæiske lydstaters samt deres forsvar af kommunistisk planøkonomi og samfundsmodel. Check: "Negotiating with the Soviets" af Raymond F. Smith. Midland 1989. Check: <https://www.youtube.com/watch?v=HE6rSljTwdU&t=419s>

Polak kultur var / er slavisk orienteret. Mind settet er dynamisk. Sproget er slavisk. Nationen har ført en omtumlet tilværelse på franske og tyske hæres vej mod Moskva ... og tilbage igen. Det har sat sig spor langt ind i den polske folkesjæl.

DDR og østtyskerne var traditionelt tyske, men med et anstrøg af en lokal kultur forskellig fra hvad vi ellers kendte fra de vesttyske forbundslande. Øst-vest grænsen / "Jerntæppet" fulgte de oprindelige "Ländergrænser", og var dermed ikke et resultat af mødet mellem De Allierede og Den Røde Hær ved afslutningen af 2. Verdenskrig.

Blandingen af det tyske mind set og den kommunistiske samfundsmodel gav absurd styrede funktionsforhold fra Stasi's overvågning til helt personlige detaljer som statskontrolleret tøjdesign, kunst, litteratur, musik og danseformer ("Lipsi" til erstatning for dekadent kapitalistisk vestlig Jitterbug og Twist). Der var i vidt omfang tale om en videreførelse af de nazistiske systemer inkl. Gestapo i regi af Stasi. USSR havde effektivt og ved hjælp af DDR's egen ledelse gjort DDR til et fængsel.

Det tætteste man efter afslutningen af 2. Verdenskrig i 1945 kunne komme på håndtering af en slagen fjende som beskrevet af Machiavelli.

Tjekkerne og slovakkerne er meget forskellige, hvilket blev tydeligt efter 1989 omvæltningerne med opløsningen af Tjekkoslovakiet, og etableringen af Tjekkiet og Slovakiet som selvstændige stater. Slovakkerne er impulsive, og var så opsatte på selvstændighed med hovedstad i Bratislava at de overså betydningen af de centrale stats- og identitetssymboler, såsom flag, mønt, post, uniformer, etc. Tjekkerne er meget målrettede, og deres mind set er mere "tysk" end "Bayern"-tyskernes, og løb i statsopsplitningsprocessen med hele den oprindelige tjekkoslovakiske identitet. Samtidig lykkedes det at undgå hyperinflationen i årene efter det socialistiske sammenbrud.

Sammenlignet med de øvrige østeuropæiske nationer har Tjekkiet under ledelse af Vaclav Havel og Vaclav Klaus samfundskonomisk klaret sig bedst efter 1990-omvæltningerne, skarpt efterfulgt af Polen, eksempelvis udtrykt ved udviklingen i forholdet mellem DKK / CZK valutakurserne:

1980'erne 1:4 - 1990'erne 1:5 - 2000'erne 1:3

Det har styrket landet lige siden med tiltrækning af bl.a. den tyske automobilindustri og LEGO's produktion. Sproget er slavisk.

Ungarerne er meget kvikke og særdeles imødekommende i deres mind set, og er helt deres egne, kulturelt og sprogligt. Sproget kommer fra den finsk / urgiske stamme, der kan formodes at have rod i sanskrit efter folkevandningsspor fra det indiske subkontinent. Et forhold jeg har fået bekræftet af en universitetslektor, opvokset i Bangladesh og som genkender paralleller til strukturerne i sine lokale dialekter. Det var med ungarerne vi skabte de bedste personlige og professionelle relationer.

Rumæerne er sprogligt latinsk orienteret. Med en stor andel af romaer er de kulturelt præget af en uhensigtsmæssig mental flygtighed, hvor man gik direkte fra den socialistiske planøkonomi over i et nationaløkonomisk pyramidespil. Naivt og katastrofalt.

Albanien var så lukket og økonomisk tilbagestående, at vi ikke etablerede kontakter. Man blev ligesom Rumænien lokket en tur omkring et katastrofalt nationaløkonomisk pyramidespil i forbindelse med overgangen til markedsøkonomi.

Bulgarene er i enhver henseende tæt på russerne med et historisk tilhørsforhold, der går tilbage til bl.a. bekæmpelsen af Osmanerne. Aleksander Nevskij katedralen i Sofia med den flotteste ikonsamling er bygget til minde om slaget ved Shipka-passet i 1877-78 hvor der omkom

250.000 russere da man endeligt bekæmpede tyrkerne / osmannerne, der i øvrigt i slutningen af 1600-tallet var ved at løbe Wien over ende. Sproget er slavisk og alfabetet kyrillisk.

Jugoslavien var som kunstig sammensat nation ikke mulig at definere. Der var ingen fællesbetegnelse som "Jugoslaver" ej heller Serbere, Kroater, Bosniere, etc. Der kunne fornemmes store forskelle mellem personer og interesser. Vores partner, Emona Commerce, var placeret i Ljubljana i Slovenien som var meget orienteret mod Østrig, og som undgik 1990'ernes konflikter og opløsningstendenser på Balkan, der begyndte umiddelbart efter bortgangen i 1980 af Jugoslaviens legendariske samlingsfigur og statschef Josip Broz Tito.

Allerede primo 1980'erne fornemmede jeg kraftige undertoner heraf. Under en konference i Dubrovnik med deltagelse af den jugoslaviske nationalbankdirektør og tilsvarende ca. 10 centrale aktører formåede de alle under en samlet paneldebat både mentalt og fysisk at sidde med ryggen til hinanden.

Kineserne er et kapitel for sig, hvor det ca. 3.000 års kulturelle forspring er indlejret som grundlæggende Kon-Fu-Tse samfundsfilosofi, primært i de øvre og traditionelt centralt styrende ledelseslag (mandarin-netværk). Da premierminister Zhou Enlai i 1960'erne blev spurgt om sin holdning til den franske revolution og dens idégrundlag, svarede han, at det endnu var for tidligt at vurdere effekterne heraf. Formand Mao er citeret for at omtale Europa som den lille krigeriske halvø på det asiatiske kontinent.

En mængde europæiske grundbegreber er fremmedartede for kineserne. Herunder især universiteternes forsknings- og læringsprocesser, der bygger på Humboldt's objektive og kritiske analysemetode kombineret med Grundtvig's diskussionsbårne og selvstændige videnspredning, der udgør idégrundlaget for den anglo-europæiske innovation og udvikling som vi kender og nyder godt af.

Til gengæld er de gode til at lære udenad, til at kopiere jfr. tidligere case vedr. delegationsbesøg på virksomheder, og til at få noget fra hånden når de bliver sat i gang – til at etablere og anvende synergier.

En væsentlig del af udviklingen siden 1980'erne skyldes netop en koncentreret strategi om overførsel af know-how i samspillet med bl.a. Europa og USA, som har resulteret i at kineserne nåede til månen i 2014, bygger MAGLEV jernbaner og state-of-the-art jagerfly og passagerfly der til forveksling ligner en mellemting mellem en Airbus og en Boeing Dreamliner, udvikler HUAWAI og Alibaba, samt får indflydelse på et britisk atomkraftværk i 2015.

I modsætning til de kollapsede centralt styrede planøkonomier i USSR og Østeuropa, der var funderet på et ideologisk/revolutionært mind set med manglende respekt for faglighed og fakta, lægger kineserne netop stor vægt på objektiv talentudvælgelse.

Ifølge Klaus Mühlmann, Freie Universität i Berlin, spiller eksamenssystemet, som en overlevering fra Qing dynastiet 1644 – 1911, en central rolle for adgang til universiteterne og igen efterfølgende for optagelse og videre karriere i bureaukratiet.

Baseret på denne faglige målrettethed kan det ikke overraske, at know-how og innovationssamspillet har udviklet sig fra en kobling mellem europæisk og amerikansk adgang til det kinesiske marked med kravet om etablering af produktion i Kina, til kinesisk aktiemajoritetsindflydelse i henholdsvis direkte overtagelse af virksomheder i EU og US.

Til trods for kommunistpartiets modernisering med accept af markedsøkonomi samt medlemskab til erhvervsledere, kan man dog bekymres over dets klassisk fastlåste "top-down" bureaukratiske ledelsesstil med tilhørende detailstyring, personovervågning og udfordringer i samspillet med den internationale virkelighed.

En væsentlig del af verdens forbrugsvarer er nu "Made in China" til usædvanligt lave omkostninger. Det er min private antagelse, at den kinesiske BNP-position i verdensøkonomien fra nr. 10 i 1990 til nr. 2 i 2010 efter USA, koblet med generelle strukturelle procesoptimeringer, har påvirket pris-, inflations- og renteforhold samt dæmpet konjunktursvingningerne efter 2010.

Det siger noget om de kræfter vi i den "traditionelle euro-amerikanske verden" er udsat for, samtidig med at den kinesiske tidsdimension og relationsopbygning er ganske anderledes langstrakt samt protokol- og hierarkistytet, end vi er vant til. Troels Kløvedal har formuleret begrebet som "Kineserne syr med lang tråd".

Det siges at kineserne har et andet forhold til prototyper end os. Man prøver bare igen og igen, indtil tingene fungerer, før man begynder at offentliggøre aktiviteterne. Det kræver blot, at der er fuld kontrol over informationer og distribution heraf, men det er i almindelighed ikke noget problem. Man har fx. af politiske årsager forbudt George Orwell's "1984" og "Kammerat Napoleon" samt A.A. Milne's "Peter Plys" af karikaturmæssige årsager (Xi Jinping / Barack Obama = Plys / Tigerdyret).

Det er eksempler på klassisk censur som suppleres med high-tech overvågning og præstations-/adfærdsmåling, men helt uforståeligt er det dog, at man frem til midten af 1990'erne formåede at hemmeligholde for om-

verdenen, at 20–40 mill. kinesere i årene 1959–61 led sultedøden som følge af regeringens fejlslagne centrale planlægning der førte til verdens formentlig værste menneskeskabte hungersnød nogensinde. Noget vanskeliggere har det været at håndtere informationsspredningen omkring de politiske uroligheder i maj / juni 1989.

Check:

- <https://www.visualcapitalist.com/animation-the-worlds-10-largest-economies-by-gdp-1960-today/>
- <http://edition.cnn.com/interactive/2017/05/world/chinas-new-world-order/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Document_Number_Nine
- <https://www.arte.tv/en/videos/078193-000-A/the-world-according-to-xi-jinping/>

samt: "Vilde Svaner " af Jung Chang, Rosinante 1997.

"Making China Modern" af Klaus Mühlhahn, Harvard Uni.Press 2019.

Kontakt- / forhandlings- / samarbejds-mæssigt:

... indeholdt disse forskelligheder store udfordringer. Til gengæld var mulighederne store når først man havde "knækket koderne".

Det var der ikke ret mange der kunne, eller havde forudsætninger for. De danske normalstandarder er udfordret når de uden eftertænkshedens filter bliver anvendt internationalt.

En helt afgørende faktor for vores udvikling af de personlige relationer i Østeuropa var at udvise respekt for de lokale politisk / økonomiske forudsætninger man levede under. Der var ingen grund til at komme ind på svaghederne ved de kommunistiske systemer, det var man dybest set selv klar over.

Forholdet mellem øst- og vesttyskere var af samme årsag anspændt, da vesttyskerne i udpræget grad demonstrerede "Upper-Hand" overlegenhed. Af samme årsag var det vigtigt for os at skabe en afslappet stemning omkring os og dermed LEGO. Jeg havde det som en fisk i vandet og udnyttede samt udviklede mine netværk optimalt.

Check: Mette Bærbach Bas, "Kulturspejlet, nøglen til global succes" samt Geert Hofstede's modeller, der kortlægger forskellighederne i de grundlæggende adfærdsmønstre.

Deltagelse i ambassadereceptioner var grundlæggende forudsætninger for opbygning af statshandelsnetværkene. Og er det i øvrigt fortsat, selv om de i de ordinære erhvervsmiljøer mest betragtes som et nødvendigt onde i forbindelse med diverse kulturelle anliggender.

Der var mange anledninger til at arrangere receptioner, bl.a. diverse revolutions- og kampdage, etc. som ikke umiddelbart var særligt sexede for normale virksomhedsinteresser. Men var man kommet på gæste- og invitationslisterne var det vigtigt at møde frem og dermed vedligeholde sine pladser i netværket.

Timing samt small talk med indkredsning af modpartens interesser, fra Mozart til Rembrandt, fra sport til tænderør ... og kunsten ikke at lade sig påvirke af at komme på tæt hold af højtstående personer, inkl. statsoverhoveder, er grundelementer i receptionernes mix af socialisering med den bagvedliggende professionelle dagsorden, der kan føre til hvad som helst når man ved hvad man vil.

Som repræsentant for LEGO var der altid en lejlighed til at skabe en let stemning ved hjælp af et par FABULAND figurer på rette tid og sted. Det samme var gældende i forhandlingstatikken med 95% tid til small talk og diverse indfrielse af repræsentationsforventninger - og til sidst 5% afslutningssnak og kontraktunderskrift med mange stempeltryk. Vore forhandlingspartnere var ofte kvinder i 50-55 års alderen, så det gjalt om at finde den rette balance og indfaldsvinkel til hinanden.

LEGO legetøjet og dets pædagogiske værdier lå således lige til højrebænet. Derudover opdagede jeg hurtigt at der var en voldsom interesse for at følge med i hvorledes vi levede og boede i Vesteuropa, og specielt hos dem der ikke var clearede til at rejse.

Derfor kom der hurtigt familiefotos på bordet, herunder fotos af min lille lyshårede datter Anne, som vi fik forærende i 1983 (vi vandt hende i adoptionslotteriet). Og dermed løb de 95% af forhandlingstiden så lynhurtigt, at selve forretningsdelen udviklede sig til rene formaliteter, der i hast blev afviklet med div. stempler og underskrifter. Anne var således en væsentlig "ice-breaker" i forhandlingsklimaet hele vejen rundt på trekanttruten mellem Sofia, Moskva og Peking.

Vi kom på den måde ret tæt på specielt de kvindelige forhandlingspartnere, og det i en sådan grad, at jeg ofte vendte hjem med læbestift og mascara på de hvide skjorteflipper!

Min fru Eva udviste dog stor forståelse for, at forholdene skyldtes kombinationen af kosmetikprodukternes dårlige kvalitet og (against all odds) overlevelsen af klassisk dannelse i de principielt klasseløse kommunistiske

samfund, som fortsat medførte korrekt og elegant kvaléradfærd over for damerne med kindkys, etc., som nogen benyttede sig af for at få et kram i en ellers kold verden.

Den helt normale centraleuropæiske høfligheds-, adfærds- og protokol-kodeks omfattede klassiske dyder over for damerne, som at holde døren og at tage imod overtøj, der i øvrigt blev forventet. Ting, som ikke længere (efter 1968) betragtes som *comme il faut* blandt os skandinaver, og som vi var nødt til at genindlære, ligesom andre LEGO folk med behov for at lære korrekt etikette fik til opgave at lære at danse Wienervals og Lancier, etc.

Møderne og handelsforhandlingerne blev efterhånden lidt af et tilløbsstykke. Det hjalp også på tilslutningen at der var rigeligt med vareprøver i tilpas små æskestørrelser så der kunne blive delt rundt til flest muligt i den dagligt operative organisation. Generaldirektører, etc. blev tilgodeset med passende æskestørrelser på rette tid og sted.

Bestikkelse kom aldrig på tale, da de kommunistiske systemer slog hårdt ned på kriminalitet. Repressalierne var voldsomme og af samme årsag var det på alle måder sikkert at gøre forretninger og at færdes. Der var ganske enkelt politi, myndigheder og overvågning overalt.

Som tidligere nævnt uddelte vi rigeligt med "vareprøver" til forretningsforbindelserne. Dertil kom at vi var meget bevidste om at opfylde deres beværtnings- opholds- og rejseforventninger, bl.a. med vore egne fly. Altsammen som en form for blødgøring af forretningsklimaet.

System- og nomenklaturakorruptionen var et kapitel for sig i et spænd fra rydningen af en væsentlig del af Bucharest til fordel for et "folkets hus" på initiativ af og til fordel for Nicolae Ceausescu, til forsyningen af nomenklaturaen med ikke normalt tilgængelige daglig- og luksusvarer via specielle forretninger såsom Baltona i Polen, Beriozka i USSR og Intershop i DDR, som vi forsynede med LEGO produkter, hvorved vi sammen med øvrige leverandører af diverse luksusartikler indirekte blev en del heraf.

De omfattende bestikkelsesaffærer med individuelt styrede magtkorrumpere og finansielle uregelmæssigheder er først opstået / blevet synlige efter sammenbruddet af de kommunistiske systemer omkring 1990, hvor den første folkevalgte russiske præsident Boris Jeltsin's involvering og hans efterfølger Vladimir Putin's "redningsaktion" i særklasse var mest spektakulær efter "generalprøven" for borgmesteren i Skt. Petersborg, Anatoly Sobchak, som viste at Putin var til at stole på i den slags sager. Som første embedshandling som præsident den 1. januar 2000 var Putin blevet pålagt at udstede dekret om amnesti til Jeltsin og hele hans familie for hvad der måtte være / komme af "hængepartier".

Check Google / YouTube under bl.a.: Putin, Sobchak, Andrei Zykov, Jeltsin, Skuratov, del Ponte, Mabetex, Kremlin Corruption Case.
<https://www.youtube.com/watch?v=nY3Uz4ELwM0>
<https://www.youtube.com/watch?v=B7aoWauc-Fs&t=87s>
https://www.youtube.com/watch?v=RAAMPiF_BSq

Overvågning:

Personkontrol-paranoiaen havde, og har, sin oprindelse i de illegitime, revolutionære og diktatoriske styrers frygt for den overalt lurende kontra-revolution, der over for befolkningerne forklares som et nødvendigt værn mod fremmed ("ydre fjenders") indblanding i lokale forhold. Klassiske eksempler herpå er p.t. Nordkorea, Venezuela og Iran. Men problematikken er også dybt forankret i den russiske folkesjæl, og blev tydeliggjort af det nazistiske tankesæt i forhold til jøderne, som fortsat spørger blandt ideologiske mørkemænd: nogen eller noget skal jo have skylden for, eller påstås at være årsagen til, egen utilstrækkelighed.

Der var adgangskontrol og kameraer overalt i Østeuropa, inde og ude. Det forekom højst fremmedartet for os. Men set fra magthavernes side var det nødvendigt at være opmærksom på den allestedsnærværende trussel om oprør og kontrarevolution mod det ikke folkevalgte regime.

Til det formål havde alle de østeuropæiske kommunistiske lande højt udviklede statssikkerhedstjenester / hemmeligt politi, hvor de mest kendte, berygtede og frygtede var KGB i USSR og Stasi i DDR med tilhørende faciliteter: Lubjanka i Moskva hhv. Hohenschönhausen i Østberlin.

DDR's Stasi havde en fast bemanning på ca. 100.000 personer suppleret med ca. 2.000.000 lokalt tilknyttede informanter under Stasi's administration. Befolkningstallet var på ca. 16 mio, så ca. hver 7. borger var således under registreret observation svarende til, at ca 15% af befolkningen udspionerede de øvrige ca. 85 %. Det menes, at der blev indsamlet informationer om mindst hver tredje østtyske borger. Ægtefolk, børn og familiemedlemmer overvågede og indberettede hinanden til Stasi. Det skabte en stærkt adfærdsregulerende paranoia.

Det var først ved åbningen af arkiverne efter sammenbruddet i 1989, at omfanget af Stasi's aktiviteter for alvor gik op for befolkningen, ligesom det i Rumænien ved åbningen af arkiverne blev konstateret, at Securitate som den største statssikkerhedstjeneste i forhold til befolkningens størrelse havde præsteret højere observationsrater.

Mængderne af data var enorme, og efter 1989-sammenbruddet var der billeder af entreprenørmaskiner der håndterede tonsvis af bilagsmateriale. Sammen med kameraovervågningen var politi og militær særdeles synligt i gadebilledet overalt, og af samme årsag var det som før nævnt trygt og risikofrit at færdes.

Der fandtes ikke personfarlig kriminalitet såsom overfald, røverier og mord i de daglige samfundsaktiviteter, ej heller økonomiske og erhvervs-mæssige interne uregelmæssigheder. De personlige konsekvenser var ganske enkelt katastrofalt voldsomme sammenlignet med straffene i vort retssystem.

Politisk betingede mord kunne forekomme og dukkede specielt op i Rusland efter 1990'ernes omvæltninger for første gang siden Stalintidens udrensninger, der i øvrigt fulgte tilsvarende tilbøjeligheder under Zar-regimerne. Det er åbenbart noget der sidder dybt i den russiske folkesjæl.

Dertil skal lægges hvad der ellers foregik i USSR's KGB-Lubjanka hovedkvarter og forhørsfaciliteter samt fangelejre som eksempelvis GULAG komplekset med Perm og diverse sibiriske lokaliteter samt i DDR's Stasi-fængsel i Hohenschönhausen i Østberlin, etc. med udgangspunkt i hvad der måtte være konstrueret af anklager i de enkelte personlige skæbner.

Det kunne være politiske handlinger der blev kriminaliseret og dermed defineret som forbrydelser. Det var tilfældet med vores tidligere nævnte husvært Otto i Leipzig der fortsat i en moden alder måtte bøde for som universitetsstuderende at have været lidt for åbenmundet vedr. kritiske synspunkter om DDR's første statschef Walter Ulbricht's fortræffeligheder. I mindre åbenlyse tilfælde kunne anklager suppleres med belastende og kriminaliserende "bevismateriale" placeret i boliger og på arbejdspladser.

De østeruropæiske kommunistiske lande var totalitære diktaturer og politistater af værste skuffe, hvor man konsekvent dækkede over diverse dårligdomme ved hjælp af censur, informations- og ytrings kontrol for at beskrive systemets påståede lyksaligheder og fremgang.

Det foregik i et sådant omfang, at selv almindeligt forekommende problemer relateret til eksempelvis narkotikamisbrug, homoseksualitet og AIDS blev fortiet, eller i bedste fald betegnet som noget der udelukkende forekom i den dekadente kapitalistiske verden med fare for at det kunne sprede sig derfra.

Man var ikke tryk ved store folkemængder, så forsamlingsfriheden var afskaffet undtagen i forbindelse med sportsbegivenheder, hvor der til gengæld var massive politistyrker til stede.

I Moskva blev jeg efter en uinteressant fodboldkamp mellem Odense Boldklub og et lokalt hold sammen med publikum fordelt direkte til div. metrostationer ad stier flankeret af ridende politi i så tæt formation at ingen kunne slippe imellem. Rytterne var placeret med front mod folkemængden. Det så imponerende ud. Men også skræmmende.

Forsamlinger og foreninger var ikke tilladt. Se blot hvad der skete i et uopmærksomt øjeblik og efterfølgende i Polen, hvor den ukendte elektriker Lec Valesa på et skibsværft i Gdansk i 1980 i protest mod regimet samlede en ukontrollabel folkemængde og dannede fagforeningen "Solidaritet".

Tilsvarende opløb var standset i Østberlin 1953, i Budapest og Poznan 1956-57, og i Prag 1968, men i Gdansk 1980 gik det galt.

Til trods for indførelse af krigsretstilstand for at undgå militær indgriben fra bl.a. USSR jfr. Brezhnev doktrinen kunne det polske styre ikke standse folkeopstanden, hvorefter vejen var banet for det totale kollaps af de kommunistiske styre og økonomier efter 1989, godt hjulpet på vej af den polske ærkebiskop og kardinal Karol Wojtyla, der i 1978 var blevet valgt til Pave Johannes Paul 2.

Dermed forsvandt den personlige overvågning fra de kommunistiske og ikke folkevalgte magthaveres side, begrundet i faren for folkelig kontrarevolution mod deres politisk/ideologiske fantasier og ambitioner, udført af de undertrykkende sikkerhedsorganer KGB, Stasi, Securitate, etc.

Efter 1989 troede man, at den slags uvæsen var blevet overflødig, men:

Efter World Trade Center hændelsen i New York den 11. september 2001 er det desværre blevet nødvendigt med en ny og verdensomspændende overvågningsindsats, væsentligt mere intensiv og omfattende end den tidligere på noget tidspunkt var i USSR og i Østeuropa.

Til forskel herfra udføres den nu overvejende med udgangspunkt i de intensiverede trusler om og gennemførelser af religiøs / ideologisk funderede terrorhandlinger baseret på helt konkrete person- og samfundsmæssige sikkerhedsbehov, frem for totalitære magthaveres klassiske politisk / ideologiske interesser.

I Kina og i Rusland har dette område dog udviklet sig noget anderledes, med intensiveret *business as usual* baseret på geokulturelle, samfundsstrukturelle og historiske udfordringer, for ikke at tale om Nordkorea hvor udviklingen fortsætter som rendyrket magt-, terror- og trusselbaseret overlevelse for ledelsesklan og -familie, nomenklatura og hær uden hensyntagen til befolkningen.

Check:

Uffe Ellemann Jensen: Nu gik det lige så godt men så gik verden af lave.

Svend Lindhardt: De muslimske Broderskaber
brandslukkere eller brandstiftere?

Lawrence Wright: Al-Qaida – Vejen til 11. september.

Af mere direkte eksempler på overvågning kan fremhæves:

Den veltalende rumænske elektriker der dukkede op på udstillingerne både i Bucharest og i Leipzig, som typisk havde til opgave at følge med i hvad der foregik. Men han afslørede sig som udsending fra det hemmelige politi Securitate, gennem ubalancen mellem sin flotte sprogmæssige formåen koblet med at kunne bevæge sig i udlandet, hvilket var meget usædvanligt for elektrikere i Østeuropa.

Det undrede os, og vi fandt aldrig ud af hvorfor rumænerne havde så stor interesse for os, at vi ligefrem blev mandsopdækket uden for Rumænien.

Den bulgarske partner / agent der kom med på hotelværelset i Sofia for en opfølgningssnak efter dagens program, men hvor han blev totalt tavs og dermed understregede, at værelset var aflyttet, og at han vidste det.

To russiske sikkerhedsfolk satte sig hos mig i lobbyen på Hotel Mezhdunarodnaya i Moskva som følge af at jeg havde udvist unormal adfærd ved at åbne min kuffert for at arrangere lidt på indholdet.

To russiske kvindelige "løse fugle" trængte sig på og gik med ind på værelset på Hotel Mezhdunarodnaya i Moskva. Højest upassende tumlede de rundt indtil de fandt ud af, at de var meget uvelkomne i deres kluntede og direkte fremfærd.

Den kvindelige russiske tolk som jeg efter en lang dag kørte hjem til sit lejlighedskompleks i min heldagsbookede taxa, og som straks jeg var tilbage på hotelværelset kontaktede mig pr. telf. vedr. næste dags program, som vi allerede havde aftalt, så det kunne dokumenteres, at alt var som det skulle være, og at vi ikke havde unormale personlige aktiviteter kørende, som KGB ikke ville bryde sig om.

Samme tolk opfordrede mig til at udvise opmærksomhed over for den kvindelige leder af det internationale administrationsservice- og tolkesekretariat på Hotel Mezhdunarodnaya, som var i bekneb for at par nye vinterstøvler af den smarte type, som kun kunne købes i valutaforretningerne.

Jeg blev gjort opmærksom på, at hun bestred denne centrale post i kraft af, at hendes far havde fået tildelt æresmedaljen som "Working Class Hero". Udvist respekt herfor, samt over for sekretariatslederen kunne således gøre livet lettere for både mig og dem fra hendes afdeling der arbejdede sammen med mig.

Jeg skaffede straks støvlerne, hvilket er det tætteste jeg er kommet på begrebet bestikkelse ud over hvad man kunne spise og drikke sig til, samt LEGO vareprøverne.

Den danske forretningsrejsende der ved udrejse blev strippet til underbukserne i fuld offentlighed i Moskva Sheremetyevo 2 lufthavnen. Det var hans første tur, og jeg havde netop talt med ham om de omfattende ind- og udrejseprocedurer hos pas- og toldkontrollen. Han var sandsynligvis blevet lokket af det sorte valutamarked, og det var blevet registreret.

Den totale informationskontrol resulterede ofte i bizar og direkte utroværdig mediedækning via eksempelvis Pravda og Neues Deutschland, som altid var tilpasset de socialistiske grundholdninger til fremme af egen herlighed i modsætning til den påståede kapitalistiske elendighed.

Det værste eksempel på "cover-up" udspillede sig i forbindelse med katastrofen på Chernobyl atomkraftværket i Ukraine, april 1986, der først blev afsløret af målinger i Sverige.

USSR's myndigheder negligerede i første omgang katastrofens omfang, og blev først langsomt tvunget til at indrømme hvor galt det stod til. Kommunikationen i forbindelse med Chernobyl katastrofen blev et monument over bortforklaringerne, benægtelserne, fortielserne, løgnene og uansvarligheden der herskede i USSR. Mens der forholdsvis hurtigt blev taget forholdsregler i Nordeuropa, gik der flere uger, før myndighederne begyndte at evakuere indbyggerne i Chernobyl området.

Tilsvarende træghed gjorde sig gældende 10 år efter USSR's opløsning i forbindelse med forliset af atomubåden Kursk, hvor det endte med at hollandsk og amerikansk ekspertise blev rekvireret til redning af de omkomne samt til håndtering af vraget. Men først efter at man havde forsøgt at tilskrive hændelsen med at ubåden havde ramt en mine fra 2. Verdenskrig, og senere ændrede forklaring til at den var stødt sammen med en amerikansk eller britisk spionubåd. Virkeligheden skyldtes dårligt vedligehold af avanceret torpedoteknologi.

Begge hændelser blegner dog i forhold til hændelsen i september 1983 på varslingsstationen Serpukhov-15, hvor overvågningsofficeren Stanislav Petrov forholdt sig passivt og undlod at aktivere forsvarssystemerne, da atomangrebsalarmen fejlagtigt blev aktiveret af satellitsporingssystemet.

Han kunne til forskel fra de computerbaserede systemer se, at alarm-signalerne ikke stammede fra raketaffyring. Han havde til forskel fra både computere og yngre kolleger personlig erfaring i at se hvorledes det så ud i praksis. Det viste sig at alarmen skyldtes en optisk fejl i systemerne.

Check på Google:

"Manden der gjorde ingenting" samt

<http://www.b.dk/globalt/manden-der-gjorde-ingen-og-frelste-verden-fra-atomkrig>

Det russiske mind set har det svært med håndtering af fakta og dårlige nyheder, tydeliggjort efter USSR systemkollapset og tilgangen til diverse arkiver, som bl.a. viste de omfattende problemer i forbindelse med udviklingen af rumfartsprogrammet samt realiteterne bag GULAG lejrene. Iøjnefaldende misforhold til fakta, der medførte underlige situationer:

I forbindelse med en fodboldkamp i Moskva mellem Danmark og USSR under Olympiaden i 1980 havde man det største besvær med at forklare moskovitterne hvorledes det kunne gå til, at danskerne, både spillerne og de tilreisende tilskuere var glade, velnærede, velklædte og selvstændige når man i årevis havde fået at vide, at det modsatte var tilfældet for de undertrykte, forarmede og udbyttede folkeslag i den kapitalistiske verden.

Der har verseret rygter om, at russere der kom til København for første gang var overbevist om, at hele byen med forretninger og stormagasiner var reserveret nomenklaturaen samtidig med at den fungerede som en form for "Potemkinkulisse" der var konstrueret for at skjule den kapitalistiske elendighed.

Potemkinproblematikken er bekræftet af en shippingagent, for hvem det så sent som omkring 1980 ikke lykkedes at overbevise en russisk skibskaptajn om, at Korsør ikke var et kunstigt setup, beregnet til propagandaformål, og at shippingagenten ikke var pålagt at fungere som kapitalistisk lakaj / skuespiller.

Russiske forretningsforbindelser havde besvær med at deltage i arrangementer på den danske ambassade i Moskva, som jo var dansk territorium hvor man ikke kunne opholde sig uden nødvendig kommisærledsagelse. Der var ikke tilstrækkeligt med kommisærer.

Legetøjsmagasinet Detskij Mir / Børnenes Verden i 4 etager var placeret på Lubjanka Pladsen i Moskva med statuen af Felix Dzerzjinskij (Jern-Felix), der over for mig blev beskrevet som "Børnenes Ven". Dette til trods for at det var ham der spillede hovedrollen i etableringen af KGB Statssikkerhedstjenesten (ex Tjekaen).

Dertil kom at hovedkontoret med det berygtede og legendariske Lubjanka Fængsel lå lige på den anden side af pladsen over for legetøjsmagasinet. Jeg var blevet udsat for et typisk eksempel på den klassiske "vranjo" – at stikke folk blå i øjnene.

Besøget i Billund af den polske ambassadør, der uden varsel blev afbrudt ved ankomsten på parkeringspladsen var en meget speciel oplevelse. På vej mod LEGO hovedindgangen vendte ambassadøren om, gik tilbage til den sorte diplomatbil, og forsvandt uden et ord. Hændelsen fik ikke konsekvenser for vore forretningsforbindelser, men satte sig dog i baghovedet. Hvad var nu dette for et mummespil?

Den første ordre til Bulgarien var banebrydende. Den var uden modkøb og til det lokale marked. Jeg havde dog en rigtig dårlig mavefornemmelse i et sådant omfang, at jeg havde lyst til at notere diverse forsendelsesdata for at kunne følge en eventuel re-eksport. Det viste sig at være ganske unødvendigt. Efter en uges tid meddelte det tyske LEGO datterselskab, at man havde identificeret hele ladningen i den vesttyske detailhandel.

Så kortsigtede dispositioner var man villig til at foretage i jagten på vestlig valuta. Vi skulle altid være opmærksom på, at denne risiko var til stede i enhver handel, uanset hvor gode forhold vi havde etableret til vore umiddelbare forhandlingspartnere. De kunne til enhver tid blive tilsidesat af overordnede autoriteter fjernt fra dagligdagens realiteter.

Tillidsforpligtelsen var åbenbart ensrettet, så det kunne være noget anstrengende at vedligeholde den slags forretningskontakter. I det aktuelle bulgarske tilfælde fik jeg dog hurtigt rettet op på "respektbalancen" ved hjælp af fotodokumentationen fra Plovdiv Messen af min kontakt med "far selv", Todor Zhivkov, samtidig med at jeg kunne orientere om, at vi havde yderligere gode personlige kontakter på regeringsniveau til bl.a. undervisningsministeren, også fotodokumenteret.

Hændelsen med de involverede kontakter, samt vores kontaktflade i øvrigt blev indrapporteret til den bulgarske ambassade i København, der lod meldingen gå videre til rette sted. Det skabte ro "på de bageste lægter" og fremmede forståelsen for at vedligeholde et godt samarbejds-klima, som dog aldrig kom helt på plads omkring de følsomme modkøbs-transaktioner.

Jeg havde ellers på et tidspunkt fået indkredset muligheden for at indgå i en modkøbshandel på Bulgarien hvori indgik oksekød, som imidlertid krævede kosher certificering, hvortil der blev krævet en rabbiner med særlig autorisation hertil.

Jeg fik kontakt til en ortodoks rabbiner i Antwerpen som inviterede til møde i privatboligen. Der var en særlig og meget intim atmosfære, der bl.a. blev understreget af hans klassiske beklædning og at jeg blot anede skyggerne af hans familie. Jeg var på kulturel udebane som aldrig før.

At finde frem til en rabbiner samt få arrangeret et møde, oven i købet hjemme i privaten, har været et af mine mest særprægede kontaktforsøg.

Uden sammenligning i øvrigt rangerede det på linje med mødet med Sierra Leone's trafikminister, der havde travlt med at udstede kørekort, den tjekkiske partner med adfærd som "Kammerat Napoleon", og DDR-partneren der uden dagsorden i al hast indkaldte til et vigtigt møde i Østberlin med et urealistisk kort varsel, som vi overholdt på grund af vores frie adgang til LEGO flyene. De tre var trods alt gennemskuelige bureaukrater der blot udøvede klassisk territorialafpisning.

Rabbineren var i en helt anden respektabel liga.

Modkøbshandlen med oksekød blev ikke gennemført. Tillidsgrundlaget var for spinkelt efter re-eksport sagen. Der var for mange "ugler i mosen", så vi fortsatte med normal handel afregnet i danske kroner, britiske pund, amerikanske dollars eller vesttyske DM og dermed for levering til de særlige nomenklatura- og valutaforretninger.

Elendig produktudvikling, innovation og kreativitet:

- Beslutninger blev taget med udgangspunkt i ideologi, ikke i faglighed og fakta
- Forslag til forbedringer blev betragtet som et kontrarevolutionært anslag mod godkendte beslutninger højere oppe i systemet
- Partiet og nomenklaturaen (dem med flest stjerner på skuldrene) havde altid ret i alt. Det stoppede al nytænkning og kreativitet
- Trabant bilerne i DDR og de tjekkiske Skoda biler var gode eksempler på hvorledes der foregik en "reverse development" fra velfungerende til håbløst fastlåste og forældede teknologier
- Kulturel ensretning og udsultning.

Faktorer der samlet set underminerede samfundets struktur, økonomi og ikke mindst sikkerhed når selv naturkræfterne gav "strike-back" som tilfældet var med nedsmeltningen af Chernobyl atomkraftværket.

Eftersom DDR kun producerede Trabant og Wartburg var man nødt til at anvende importerede passende befordringsmidler til stats- og partichefen. Da Mercedes af politisk / ideologiske årsager ikke kunne komme på tale, kørte man i forlængede specialudgaver af det neutrale mærke Volvo.,

Det var et besynderligt optog med den potente Volvo-limosine, eskorteret af politi i Trabant biler og på MZ motorcykler med begrænset 2-takt motorkapacitet og en karakteristisk voldsom røg fra udstødningen.

De kommunistisk / socialistiske samfund evnede ikke at frembringe banebrydende opfindelser, eller udvikle bestående. Tvært imod har man kun med varierende held formået at kopiere, og med den klassiske effekt: "når man træder i andres fodspor, kommer man ikke forbi".

Det mest spektakulære eksempel, var nedstyrtningen af Tupolev 144, USSR's svar på Concorde, under et Airshow på le Bourget i Paris, hvor den kollapsede i luften. Man havde sandsynligvis overset et par detaljer i Concorden's "byggevejledning" (stjålet eller udspioneret), eller generelt manglet den nødvendige teknologiske know-how til trods for at man i øvrigt udviklede og byggede udmærkede fly både til luftvåben og til passagertrafik.

Ligeså kollapsede USSR's økonomi bl.a. på grund af at ca 30% af statsbudgettet gik til det militærindustrielle kompleks uden overførsel af innovation og teknologi til det øvrige samfund, hvor man eksempelvis i vores del af verden har nydt godt af NASA's aktiviteter som har ført til mikro-ovne, teflon-grydebelægninger, husholdningsfilm og -folie, etc. i vores dagligdag, for ikke at tale om teknologiske og medicinske kvantespring i øvrigt. Af samme årsager er NASA's nedskæringer bekymrende.

Det kulturelle område var styret af Marx's og Lenin's ideologi, hvorfor netop disse to personer specielt i USSR var at finde overalt i form af satuer, buste og relieffer. Som regel i stærkt ikoniserede udformninger.

Moderne og nonfigurativ billedkunst og kreativitet i bredeste betydning havde svære tider. Litteraturen ligeså hvor russiske Boris Pasternak og Alexandr Solsjenitsyn, som med "Doctor Zhivago" henholdsvis "En dag i Ivan Denisovitjs liv", "I den Første kreds" og "Gulag Øhavet" skabte sig international anerkendelse, men blev fordømt på hjemmefronten. Tilsvarende skete også under Zar-regimerne hvor Fjodor Dostojevskij 100 år tidligere faldt i unåde på grund af sine beskrivelser fra en sibirisk fangelejr i "Det Døde Hus". Der er således langvarige russiske traditioner på dette område.

Forsøgene på at skabe nyere musik og især populærmusik, var direkte fantasiløs og banal. "Systemet" værnede befolkningerne mod den vestlige dekadence. Det var ganske enkelt forbudt at lytte til eller spille musik af fx. Beatles, Rolling Stones, Cliff Richard, Elvis Presley, Louis Armstrong, Duke Ellington, Billie Holliday, Ella Fitzgerald, etc. Det foregik alligevel i diverse undergrundsmiljøer med risiko for at både kunstnere og publikum blev taget af KGB, Stasi, Securitate, etc.

Til gengæld blev der gjort meget for de klassiske repertoarer i velholdte koncertsale, opera- og ballethuse hvor fx. russiske Tjaikovsky, polske Chopin og tjekkiske Smetana under ledelse af den rumænske dirigent Celebidache trak fulde huse.

Filmindustrien var nødlidende. Den tjekkiske instruktør Milos Forman valgte, efter at have produceret et par kontroversielle og systemkritiske film, at forlade landet under urolighederne i 1968. Han skabte senere røre med sin markante og internationalt kendte produktion "Gøgereden" der gennem beskrivelse af forholdene på en institution for sindslidende skabte et kritisk billede af det autoritære samfund. Filmen vandt en Oscar men blev forbudt i Tjekkoslovakiet.

DDR gjorde sig som systemets "duks" de største anstrengelser for at skabe systemkorrekte kulturelle forhold, og det i en detaljeringsgrad der eksempelvis omfattede tøjdesign, populærmusik og -danseformer. Samtidig var man vældig stolte over at kunne dokumentere den begrænsede historisk / kulturelle baggrund i form af, at Goethe havde forfattet væsentlige dele af "Faust" på værtsuset Auerbach's Keller i Leipzig.

Derudover præsterede DDR intet på disse felter. Det var en kulturel og intellektuel ørken, der var lukket for enhver form for personlig / individuel åbenhed godt hjulpet på vej af det hemmelige politi Stasi.

Situationen mindede stærkt om forholdene i Tyskland da det så sortest ud i 1930'erne og efterfølgende år.

Til trods for at levestandarden var en af de højeste i Østeuropa var den intellektuelle udsultning og personlige frihedstrang i almindelighed en væsentlig drivkraft bag systemkollapset i 1989.

De fleste nationer benytter sport til at profilere sig nationalt såvel som internationalt. Ligeså især DDR og USSR. Under normale forhold drejer det sig om at levere præstationer på basis af naturlig træning, men når politisk-ideologiske ambitioner overstiger normal fysiske formåen for at demonstrere ikke eksisterende fortræffeligheder, opstår der problemer som i vidt omfang blev løst ved hjælp af doping.

Det skabte helt formidable præstationer af urealistiske dimensioner, fx. inden for vægtløftning, kunstsport og fodbold (Katarina Witt og BFC Dynamo). Omfanget heraf blev først klarlagt efter systemkollapset i 1989.

Check:

<http://edition.cnn.com/2016/01/13/football/dynamo-berlin-stasi-east-germany-football/index.html>

I vores del af sportsverdenen var vi såmænd ikke bedre med den kvindelige løber Florence Griffith Joyner og Tour de France kørerne som klare dårlige eksempler, men dog uden politiske bagtanker.

En håndfuld hurtige og overordnede betragtninger:

- Befolkningernes behov syntes sekundær
- Fokus på produktion – ikke på vedligehold
- Produktion = sværindustri og militær
- Ingen privatsektor-spinn-off fra det militærindustrielle kompleks
- Planøkonomi = kommandoøkonomi = ingen inflation
- Ingen varemærker = MINOL stod for brændstofdistribution i DDR
- Trabant / Wartburg var eneste DDR producerede biler til privatbrug
- Intet privat initiativ = Kunstige produkt- og virksomhedsnavne uden person- / familie- / grundlæggerreferencer
- Genbrug er godt: DDR's parti-medlemsskabsblem ("Bon-Bon'en") var støbt i samme form som Nazi parti-medlemsskabsblemet
- Tilbageholdelse af "statens fjender" i DDR foregik bl.a. i den tidligere Nazi-koncentrationslejr Sachsenhausen
- DDR's kommunistiske ungdomsorganisation var en tro kopi fra organiseringen af Hitlerjugend, blot med ændret ideologi
- Check Stasi Museum i Normannerstrasse og Hohenschönhausen, Checkpoint Charlie Museum sam DDR Museum i Berlin.

Efter systemkollapset viste det sig i årene efter 1989, at alle økonomierne stort set var gået konkurs, undtagen den Tjekkiske, og at den omvendte koldkrigsretorik med fx DDR's flotte ord om fred og venskab, som den politiske danske venstrefløj højlydt tilsluttede sig, dækkede over detaljerede militære invasions- og angrebsplaner rettet mod Lolland, Falster, Møn, Sjælland og resten af Danmark, støttet af USSR.

Polske officerer inviterede endda deres danske kolleger til at besigtige realiteterne, der var værre end nogen havde forestillet sig. Her blev det for alvor tydeligt, at den marxistiske doktrin om udbredelse af den kommunistiske ideologi til hele verden, iværksat af Lenin og USSR, havde været en håndgribelig trussel, der havde drevet "den kolde krigs" våben- og trusselskapløb, hvor bl.a. armerede atomvåben var rettet mod specifikke mål herunder bymæssige bebyggelser og central infrastruktur.

Samtidig havde det været nødvendigt at holde de ramte befolkninger i Østeuropa indhegnet bag "Jerntæppet", der umiddelbart gik fra Szczecin ved Østersøen til Trieste ved Adriaterhavet, for at de ikke skulle flygte til "Vesten".

Der var blandt befolkningerne i Østeuropa i almindelighed et udbredt ønske til at komme bort fra den påtvungne styreform med manglende personlig frihed, dårlig økonomi og generelt elendige livsvilkår.

Det skal dog retfærdigvis bemærkes, at det ikke var alle der i det daglige havde en negativ opfattelse af disse forhold, og specielt ikke i DDR, hvor mange efter systemsammenbruddet havde en kritisk holdning til den tyske genforening.

Dette til trods for at Walter Ulbricht i 1970'erne havde markeret, at man i DDR nu havde opnået den højest mulige grad af velstand, som det kommunistiske system kunne frembringe.

Der var "i de gode gamle dage" trods alt ingen arbejdsløshed. Et begreb der var aldeles ukendt og ramte befolkningen som en hammer. De basale velfærds- og livsfornødenheder var som regel til stede, omend i varierende kvalitet og mængde (fx. kunne man blandt bilmærker kun vælge mellem Trabant eller Wartburg).

Hvis man fik lyst til at rejse var der ingen begrænsninger, forudsat man holdt sig til destinationer inden for det socialistisk / planøkonomiske COMECON samarbejde.

Men: for kreative og initiativrige mennesker med innovations- og iværksætterlyst, og for dem der måtte have kritiske synspunkter i almindelighed og om samfundsform og -ideologi i særdeleshed, var det vanskeligt at leve under de totalitære forhold uden ytrings- og pressefrihed.

Og: ingen kendte til den alvorlige nationaløkonomiske situation hvor fx. DDR til slut var afhængig af valutatilførsel i et direkte arrangement mellem Bayern's Franz Joseph Strauss og DDR's Erich Honecker, for at klare internationale forpligtelser fra fx. køb af livsnødvendigt sundhedsudstyr. DDR var ude af stand til at opretholde sig selv. Man var ganske enkelt gået totalt og nationalt konkurs.

Pengene var bogstavelig talt spist op, alle kreditter var brugt, og man skulle være glade for at Vesttyskland ville overtage fallitboet og betale regningerne, som bl.a. var akkumuleret gennem følgende simple regneeksempler:

- Det statslige fødevarerforsyningssamarbejde opererede med en salgspris på 15 Mark for fødevarer med en kostpris på 60 Mark
- På tidspunktet da kostprisen for en microchip var ca. 500 Mark blev den solgt til forbrugerne for ca. 15 Mark.

Man havde siden DDR's grundlæggelse i 1949 og på linje med de øvrige østeuropæiske lande med kommunistisk / socialistisk planøkonomi, ført en statisk økonomisk politik med stabile priser uden inflation med ringe innovation og produktivitet i en kunstig fantasiøkonomi isoleret fra den virkelige og dynamiske kapitalistisk / markedsøkonomiske verden. Jeg fik et indgående kendskab til og respekt for forskellighederne mellem "vores og deres" forhold og livsvilkår i DDR.

Stasi hovedkvarteret i Normannerstrasse, Berlin (Ministerium für Staatssicherheit) som nu er omdannet til museum, giver et enestående indblik i DDR's overvågningsparanoia, og filmen "Das Leben der Anderen" supplerer på fornemste vis.

Stasichefen Mielkes kontor med "Felix-relikvier" til erindring om "KGB-storebror" giver indsigt i Mielkes inderste væsen. Han var chef for Stasi fra 1957 og dermed i det meste af DDR's levetid fra 1949, og var absolut udtjent da det hele brød sammen med Berlin-murens fald 9. nov. 1989.

Markus Wolf, Mielkes førstemand i marken og operativ chef for de internationale aktiviteter, var kendt og berygtet for netop at være ukendt som "Mischa" / manden uden ansigt. Men pludselig blev han særdeles kendt bl.a. i forbindelse med retssagen mod ham samt ikke mindst, da han udgav sine erindringer i bogform.

Det var derfor en overraskelse for mig at passere ham på Sortedamsdossieringen i København. Men der skulle jo tjenes en skilling i en fart, og han var efterhånden blevet en moden og distingveret ældre herre, langt fra sin tidligere gedulgte beskæftigelse. Han var på markedsførings-offensiv.

Det slog mig, at det var ganske naturligt for mig at se "Mischa" spadsere på Sortedamsdossieringen i København i tæt samtale med sin danske forlægger. Han fulgte fortsat grundreglen, som jeg også praktiserede under mine rejser og forhandlinger i Østeuropa, at det var bedst ikke at have fortrolige samtaler inden døre, men ude i det fri på sikker afstand af telefoner og diverse lytteudstyr. Ideologi og paranoia æder sjæle op.

Check:

Markus Wolf, "Manden Uden Ansigt – En Mesterspions Selvbiografi".

Cuba og Nordkorea er fortsat klassisk kommunistisk / socialistiske stater med tilsvarende svag levestandard og økonomi, hvorimod Kina har formået at kombinere en revideret kommunistisk styreform (Erhvervsledere får medlemskab af partiet) med en aggressiv markedsøkonomi, der har haft en bemærkelsesværdig positiv indflydelse på befolkningens levestandard, på nationaløkonomien og på det politiske verdensbillede.

Sammenbruddet i Østeuropa aktualiserede tidligere tiders spændinger bl.a. fra afslutningen af 1. Verdenskrig, som alle troede der var lagt låg på, glemt og gemt bort i historiebøgerne. Men de dukkede op som uhyggelige fata morgana med alle de gamle konflikter knyttet til tidligere kendte geografiske områder:

- Jugoslaviens / Balkans opløsning med konflikter mellem Serbien, Kroatien, Bosnien, Hercegovina, Montenegro, Kosovo, Makedonien, med uløste spændinger fra opløsningen af det Osmanniske Rige, der fortsat trækker spor med afsæt i World Trade Center hændelsen i New York den 11. september 2001, der var en udløber af Kuwait-krisen 10 år tidligere – en udløber af ...
- Moldova/Transnistrien-Bessarabien forholdet til Rumænien/Rusland
- Tjekkoslaviets opløsning med Slovakiet's løsrivelse fra Tjekkiet
- Estland – Letland – Litauen's løsrivelse fra USSR
- Sovjetstaternes famlende egenstyring efter USSR-sammenbruddet
- Ruslands føderale / regionale struktur samt udfordringer med
- Kaliningrad, Kaukasus, Ukraine, Krim, Aigun, etc.
- DDR's opløsning og samling med Vesttyskland
- Den manglende fredstraktat efter 2. Verdenskrig
- Den tyske Forbundskansler Kohl var i den forbindelse på banen vedr. justering i tysk favør af "Oder-Neisse grænsen" mod Polen da det endelige traktatmæssige punktum for 2. Verdenskrig blev sat den 3. oktober 1990 i forbindelse med Tysklands genforening.

Kohl blev banket på plads, men spændinger ligger latent overalt.

På Balkan lykkedes det ikke at håndtere dem i tide. EU / NATO var hurtigt aktive på nye "missionsmarker" i det kollapsede USSR (fx i Georgien og i Ukraine) samtidig med interne udfordringer, der giver associationer til Weimar republikkens dage. Rusland overvejede på et tidspunkt at gå med i EU, og Aserbajdsjan havde European Sports Games i 2015. Præsident Vladimir Putin har kaldt USSR / Sovjetunionens sammenbrud i 1991 for den "største geopolitiske katastrofe i det 20. århundrede".

Historikere har betegnet den russiske revolution og følgerne heraf som den største menneskeskabte katastrofe overhovedet.

Dramatiske begivenheder under vejs har splittet befolkningen og medført, at markeringen af årsdagen, herunder 100-året, for den russiske revolution den 7. november 2017 (25. okt.) foregik mere afdæmpet end forventet, og uden deltagelse fra regeringen i Kreml.

Præsident Vladimir Putin må formodes ikke at have været så motiveret for at fejre revolution og folkeligt oprør efter:

- Oplevelserne i november og december 1989 under sin udstationering som KGB-agent i Dresden i DDR
- Urolighederne på hjemmebanen da han 2008-2012 havde overgivet præsidentembedet til Dimitrij Medvedev
- Udviklingen efter "det arabiske forår" der startede i Tunesien og spredte sig dramatisk til i bl.a. Egypten, Libyen og Syrien
- Udfordringerne med at holde sammen på Ruslands 85 regioner efter opløsningen af styringen af USSR's 15 republikker
- Udfordringerne i Kaukasus, Ukraine, Krim samt territorial- og grænseproblematikkerne med Kina ved Amur floden efter Aigun Traktaten.

Check: <http://www.bbc.com/news/magazine-32066222>

Samt:

- Kurt Jacobsen, "Lenin"
- Bent Jensen, "Stalin"
- Bent Jensen, "Ruslands Undergang Revolutioner og sammenbrud 1917-1921"
- Diverse opdaterings-betragtninger fra Flemming Rose

for en opsummering af grundlaget for USSR og Østeuropa i perioden fra 1917 til koldkrigsudviklingen og systemsammenbruddet efter 1989.

Vi har specielt efter World Trade Center hændelsen i New York den 11. september 2001 fået et dejå vu med påmindelse om, at ideologier med ambitioner om udbredelse til hele verden er livsfarlige.

Asymetriske magtforhold blev synliggjort i forbindelse med måderne (selvopofrelsen) og midlerne (passagerfly) i forbindelse med gennemførelsen World Trade Center hændelsen. Der blev den dag sat hidtil ukendte standarder, som de etablerede afværagesystemer ikke formåede at håndtere.

Som tidligere nævnt kollapsede LEGO Trading initiativet og forretningsmodellen sammen med de planøkonomisk styrede østeuropæiske markeder man fokuserede på.

Det var ganske enkelt slut med afsætning af forbrugsgoder i Østeuropa baseret på de højt specialiserede modkøbstransaktioner, -kompetencer og personlige / relationsbaserede netværk på tværs af diverse politisk / ideologiske skel og personlige / kulturelle forskelligheder.

Samtidig var LEGO ikke klar til at videreføre åbningen til henholdsvis løfte mulighederne i det fortsat planøkonomisk styrede Kina. De opnåede resultater i Østeuropa var for peanuts at regne i sammenligning med mulighederne i Kina, som vores organisation og kompetencer samt relationer og netværk havde været toptunet og parat til at udnytte.

Videreførelsen af kontakter på de niveauer der var blevet etableret, krævede både mod og modenhed, som desværre ikke var til stede i organisationen.

Problematikken blev meget rammende underbygget med en metafor fra min tidligere lektor på handelshøjskolen, senere LEGO-personaledirektør:

...”uanset fodfolkets indsigt er det dem med flest stjerner på skuldrene der bestemmer”...

Den kinesiske ”sovende drage” var begyndt at røre på sig. Det var, og er fortsat, særdeles kompliceret at håndtere den.

Det var både en fysisk og hørbar realitet i midten af 1980’erne jfr. den tidligere nævnte allestedsnærværende og uforklarlige byggeaktivitet som jeg var vidne til, koblet med den intensive kinesiske interesse for LEGO og ikke mindst forståelsen for det pædagogiske indhold i produkterne.

Med den østeuropæiske modkøbsverden i opløsning og kollapset af LEGO Trading initiativet og de dermed opbyggede kompetencer, måtte jeg søge nye udfordringer, og bygge videre på mine øvrige kompetencer og erfaringer, som Handelskammeret i mellemtiden havde fået behov for.

Efterskrift – ”Fugl Føniks”:

Allerede frem mod og i løbet af 2000-årene opstod der markante og uventede positive effekter af den proaktive holdning til de tidligere vanskelige markedsforhold i Østeuropa, som vi håndterede gennem LEGO Trading initiativet og forretningsmodellen i løbet af 1980’erne:

I **Ungarn** var vi løbende blevet bombarderet med mere eller mindre fagligt kvalificerede men utroligt engagerede forslag til produktions-samarbejde, som vi desværre ikke kunne engagere os i. Til gengæld kvitterede vi gennem massive køb fra bl.a. tekstilbranchen i en form for ”gentleman-agreement” uden krav om direkte modkøbskompensation på salget af LEGO produkter.

Der blev over årene oparbejdet tætte relationer til den ungarske udenrigshandels- og industriadministration, ligesom der blev udvist betydelig good-will på regeringsplan. Det er nærliggende at antage at disse gensidige økonomisk- / politiske relationer, koblet med en positiv holdning til en tidlig anvendelse af elektroniske halvfabrikata, har skabt grundlaget for at LEGO, da støvet efter planøkonomiens kollaps havde lagt sig, kunne etablere sig i Ungarn, og efterfølgende etablere en betragtelig produktionskapacitet.

I **Tjekkiet** har udviklingen haft et tilsvarende forløb gennem klassiske centralt (i Prag) registrerede modkøbstransaktioner og tilsvarende tætte relationer i beslutningshierarkiet, men uden massivt pres på produktions-samarbejde. Det har ligeledes været medvirkende til at skabe et tidligt fundament for den nuværende betragtelige produktionskapacitet i Tjekkiet (Böhmen), der oprindeligt begyndte med limning af bl.a. udstillingsmodeller.

I **Rusland** blev salgsaktiviteterne genstartet af min tidligere yngre kollega og første "modkøbs-medhjælper", der stædigt og engageret argumenterede for mulighederne ud fra sit kendskab til de grundlæggende forretningsholdninger som vi havde arbejdet under i LEGO Trading og som fortsat var og er forankret i det russiske mindset. Han fik slettet den tidligere "Bad Standing" registrering samt genetableret kontakten til det fortsat bestående statshandelsbureaukrati, herunder bl.a. til Moskva bystyres skole- og børnehaveforvaltning. Resultaterne og udviklingen på markedet generelt har sidenhen været historisk flotte.

Så – "against all odds" – har de østeuropæiske proaktive samhandelsbestræbelser i løbet af 1980'erne og efter kollapset og revitaliseringen af økonomierne, vist sig at medføre en tredobbelt gevinst:

- En eksplosiv omsætningsudvikling generelt
- En succesfuld genstart på det russiske marked
- Etablering af en væsentlig del af LEGO produktionen i de traditionelt mest højproduktive områder af Europa

I **Kina** blev udviklingen, til trods for etableringen af det stærke men forpligtende kontaktfundament fra januar 1983, forsinket i 25–30 år indtil LEGO organisationen blev klar til at løfte opgaverne.

Det stod der intet om i øst-vest krystalkugler / manualer, da det hele i 1980/81 startede med et hold på "1 høvding + 2 indianere + 1 sekretær".

1987 – 1991: Handelskammeret

Mens jeg var på LEGO, havde Handelskammeret haft vokseværk i en proces frem mod det nuværende "Dansk Erhverv" der omfattede en fusion med Provinshandelskammeret i Aarhus, som krævede opgradering af den lokale bemanding. Relationer og kendskab til Handelskammeret var vedligeholdt, så jeg var velkommen tilbage og kunne straks gå i gang.

Der var i et vist omfang tale om at videre- og overføre Handelskammerets aktiviteter til de jyske handelsstandsforeninger samt en kreds af eksportklubber. Dertil kom en intensiv kontakt med de kommunale erhvervsinitiativer og -chefer, samt håndtering af EU informationsinteresser i en forløber for de senere "Euro-Partenariater".

Håndteringen af handelshusinteresserne blev intensiveret og suppleret med mine erfaringer fra LEGO Trading.

Begrebet "små og mellemstore virksomheder" – SMV'er var kommet for at blive, med deraf følgende bureaukratiske indsatsområder hvor der specielt hos kommunerne og deres erhvervschefer opstod fokus på SMV'ernes svage internationale afsætningsmæssige kompetencer.

Det kommunale engagement i den praktiske eksport udviklede sig til konkret, nærmest euforisk, interesse for at drive handelshusvirksomhed. Aktiviteter som imidlertid af hensyn til "kommunalfuldmagten" og dens begrænsninger for kommunal engagement i erhvervsdrift krævede en lovændring.

Handelskammeret blev engageret i høringsprocessen og skulle på vegne af dets handelshusmedlemmer dokumentere og udtrykke en særdeles skeptisk holdning over for dette politiske tiltag. Allerhelst forhindre det.

Jeg blev hurtigt involveret, og kunne med forundring men desværre uden overraskelse konstatere at analyse- og rapportmaterialet der understøttede folketingsbehandlingen ikke indeholdt nogen form for talbehandling herunder grundlæggende budgetter. Den basale eksportforståelse samt for den indirekte handelshuseksport var særdelses svag.

Oplægget var forfattet af den kreds af specialister med manglende praktisk indsigt, som jeg kunne have tilhørt hvis jeg var blevet hængende i systemet i stedet for at opsøge "den virkelige verden".

Nu var jeg i stand til, på baggrund af mine friske erfaringer på området fra LEGO Trading, at dokumentere de realistiske forudsætninger for og konsekvenser af at gennemføre en lovgivning der tillod kommunale handelshusaktiviteter.

Etablerings- og indkøringsperioden ville blive en langvarig og risikabel affære med driftsomkostninger og -underskud samt bemandings- og kapitalkrav der lå langt ud over det både politisk og praktisk mulige.

Underskuddet for alene et enkelt handelshus ville over de første 6 år akkumulere sig til 3,5 mill. kr. med en mulig break even situation i år 7 under forudsætning af at omsætningen i år 6 og år 7 blev hhv. 20 mill. kr. og 30 mill. kr. ved en kommissionssats i den høje ende af et spænd på mellem 5% og 15%. Risky Business ... For skatteydernes penge ...

Lovforslaget var nået frem til 2. behandling, hvor det blev standset på initiativ og dokumentation fra Handelskammeret. Det er højst usædvanligt, at et lovforslag bliver standset på dette sene tidspunkt, så vore argumenter ramte meget præcist og stærkt.

Der var fortsat et par initiativer der blev holdt i live, og hvor jeg i et tilfælde blev tilkaldt som sparringspartner. Her var det den lokale kreditforeningsafdeling der var den drivende part ud fra ønsket om at bygge et handelshus.

Det kommunale system var skeptisk interesseret indtil jeg gjorde det klart, at handelshusaktiviteter ikke starter med bygninger, men med etablering af relationer, varestrømme og omsætning.

Dertil behøves kun et skrivebord, telefon, telex/-fax, et stærkt rejsebudget og tilsvarende trading-know-how, samt viljen til at bære det nødvendige underskud. Efter denne melding, krydret med et par betragtninger omkring de politiske udfordringer som en dynamisk og proaktiv handelsmand kan afstedkomme, blev stemningen lidt trykket. Senere blev der udtrykt tilfredshed med, at sagen blev skåret ud i pap inden man kom i gang med byggeriet.

Sammenbruddet i de østeuropæiske økonomier skabte alvorlige problemer for mange importagenturvirksomheder, der pludselig havde mistet deres netværk i de nu nedlagte udenrigshandelsselskaber samtidig med, at produktionen af deres agenturvarer til dels ophørte.

Det lykkedes for et fåtal at skabe et forretningsgrundlag sammen med nyetablerede østeuropæiske kontakter. De største og mest effektive agenturvirksomheder fik lavet en turn-around, så de kom i gang med at eksportere til de nye østeruropæiske markeder.

Jeg blev involveret i disse turn-around aktiviteter, som bl.a. omfattede en foretningsudviklingstur til Østberlin for Aalborg Handelsstandsforening fra tirsdag eftermiddag den 26. juni til søndag morgen den 1. juli 1990 med hotelophold / base i Vestberlin.

En historisk sidste tur gennem ingenmandsland:

- Indgående til Vestberlin gennem det stadig fungerende DDR - grænsekontrolsystem
- Udgående fra Berlin gennem det afviklede ...

Til trods for Berlin-murens fald og dermed åbningen af grænsen natten mellem den 9. – 10. november 1989 opretholdt man fortsat fuld grænsekontrol ved de bevogtede overgangssteder på sektorgrænsen mellem Vesttyskland og DDR hhv. ved indkørslerne til Vestberlin.

Da vi ankom tirsdag eftermiddag den 26. juni 1990 var alt normalt med fuld kontrol af alle køretøjer, både ved indkørsel til DDR og senere til Vestberlin der jo lå som en isoleret ø i DDR:

Åbning af bagagerum og kølerhjelme, spejle ind under køretøjerne for at kontrollere for skjulte personer og mulige spioner. Grænsebomme og afspærringer overalt. Fuld bevæbning af personalet, hundeglam og schæferhunde der snusede overalt, passene klar i en kasse, stilhed i bussen, grænsepersonale der kom ind for at inspicere antallet af passagerer som jo skulle matche antallet af pas, og ikke mindst deres indhold.

Det tog tid altsammen, herunder ventetid, inden man kunne blive kontrolbehandlet, og det skabte en smule spænding i bussen idet der var flere som ikke havde prøvet disse processer før. Det var helt normalt. Specielt DDR - grænsekontrolpersonalet var specialister i at anvende ventetid som stressfaktor i paskontrollen med fotokopiering af passene kombineret med meget tydeligt og langsomt eftersyn af alle dokumenter.

Efter at have gennemført diverse møder i løbet af ugen gjorde vi lørdag aften klar til tidlig afgang søndag morgen. Der var en del ekstra sen aftentrafik på tankstationerne i Østberlin. Der blev snakket lidt om at få brugt de sidste Mark. Men den snak var de fleste af os jo vant til, da "Østmark" var værdiløse uden for DDR.

Men, vi var ikke opmærksomme på, at der den gang var tale om at det var østtyskerne var i færd med at bruge de sidste Mark inden overgangen til D-Mark pr. 1. juli 1990 kl. 00.00.

Der havde ellers været en del pressefokus på den spektakulære logistik i forbindelse med forsyningen af D-Mark til de nye forbundslande som opstod på ruinerne af DDR: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen og Thüringen samt samlingen af Øst- og Vestberlin til Berlin, der blev en del af Forbundsrepublikken Tyskland.

Der var tale om betragtelige mængder sedler og mønter, både i volumen, vægt og ikke mindst værdi, som under store sikkerhedsforanstaltninger overalt skulle være klar til at blive sat i omløb fra denne midnatstime. Med afgang søndag morgen den 1. juli 1990 kl. 08.00 var vi blandt de første ved grænsekontrollen, hvor der som forventet ikke var den helt store aktivitet så tidligt på dagen. Vi var de eneste "kunder i butikken", og satte os til at vente med alle passene samlet sammen, parat til de sædvanlige omstændelige og langvarige ekspeditionsprocesser.

Men der kom ingen. Der kom heller ikke mere trafik. Alt var underligt stille. Vi ventede noget længere end normalt, måske 5-7 minutter. Endelig viste der sig en "Beamter" som kom slentrende hen til os, ikke i normal og korrekt målrettet gangart, og uden hovedbeklædning. Højest usædvanligt. Der var ingen bevæbnede vagter, ej heller hundeglam.

Forskellen i gangart og påklædning var iøjnefaldende. Det blev endnu mere underligt da han stillede sig i bussens døråbning og spurgte:

"Was wollen Sie?"

Vores chauffør var totalt stum.

Efter yderligere 2 – 3 gange "Was wollen Sie?"

kom det helt forrykte spørgsmål:

"Wollen Sie Was kaufen?"

Tavshed, indtil de kvikke kortspillere der allerede var i gang på bagsædet vågnede op og forsigtigt fik spurgt til hvad der måske var at købe.

Jo, der var hovedbeklædning, gradstegn, knapper, bæltter og øvrig personlig udrustning, dog ikke våben. Der opstod straks en livlig handel, som på et splitsekund gjorde mine højt skattede og profilerede, nærmest ikoniske, officersdistinktioner fra det militære "supermarked" i Moskva totalt værdiløse.

Vi var i bogstaveligste forstand de første kunder i butikken for forældet DDR-stats-identitet.

Så fortsatte vi til den vesttyske grænsekontrol, hvor der tilsvarende var en unormalt afslappet stemning. Vi spurgte hvad der dog skete hos deres kolleger på den anden side? Jamen de har da været afviklet siden midnat!

Først da gik det op for os, at vi havde gennemført en historisk "tidsrejse". Fra indrejse i et fortsat delvist fungerende DDR statsapparat til udrejse fra et totalt nedlagt og afviklet DDR. Hvor de sidste nationalstatsbærende institutioner, myndigheder og symboler var borte: flag, penge, frimærker, politi, hær og grænsebevogtning.

På spørgsmålet om hvad der videre skulle ske med de løstgående øst-kolleger var svaret, at eftersom de ikke længere var ansat og dermed heller ikke på lønningslisten kunne de gøre hvad de ville, fx. gå hjem at grave have, hvis de havde én. Det vestlige personale var under omfordeling til øvrige opgaver.

Man var i fuld gang med de praktiske detaljer frem mod den officielle tysk-tyske genforening pr. 3. oktober 1990 – Tag der Deutschen Einheit.

Så kørte vi videre hjemover uden nærmere overvejelser over hvad genforeningen kunne bringe for de 16 mio. indbyggere, der umiddelbart var efterladt i et erhvervs- og samfundsmæssigt samt i et institutionelt, administrativt og organisatorisk tomrum, hvor kun "Der Ampelmann" fra fodgængerovergangenes trafiklys i Berlin overlevede den totale afmontering af samt sletning af alle spor efter DDR.

Handelskammerets rejse til Berlin og specielt dens afslutning satte sig dybe spor i os alle, og jeg blev efterfølgende optaget i Chr.4 Laug i Aalborg som et skulderklap for administrationen heraf.

Den tysk-tyske genforening var en national "Kold Tyrker" for befolkningen i de nye østlige forbundslande, som i de efterfølgende år i stigende grad følte sig afkoblet i forhold til udviklingen i de vestlige forbundslande. Det skabte grobund for en massiv politisk højrenationalistisk udvikling og et markant skel mellem den østlige og den vestlige del af Forbundsrepublikken Tyskland.

Efter 40 års planøkonomisk centralt dikteret og totalitært politistatsstyre stod befolkningen over for på egen hånd, initiativ og ansvar at skulle starte forfra i en markedsøkonomisk, liberal samfundsorden og -struktur.

Vores værtsfamilie under Leipzig messerne repræsenterede Machiavelli's tese, at det tager 3 generationer for et samfund at tilpasse sig de grundlæggende ændringer i fundamentet for etableringen af DDR i 1949.

Den modsatrettede proces startede med afviklingen af DDR efter 1989 og kan komme til at tage endnu længere tid. Eksempler herpå har jeg mødt 30 år senere.

Under ophold i Quedlinburg og Dargun sommeren 2019 konstaterede jeg, at forretningsdrift i handel og service forsat var præget af fortiden, med varesortimenter, butiks- og udstillingsformer som vi havde det i 1950-60'erne. Personligt initiativ, selvstændighed, virkelyst, meningsdannelse og ansvar i almindelighed (den mentale infrastruktur) var forsat præget af DDR styrets undertrykkelse og ødelæggelse heraf.

Et eksempel på den massive handlingslammelse i samfundet konstaterede jeg i forbindelse med placeringen i 1990 af Harboe bryggeriets aktiviteter i Dargun med etableringen af Darguner Brauerei, hvor de omkringliggende kommuner ikke var i stand til at se fordelene ved, at en udenlandsk investor til fælles fordel kunne skabe lokale arbejdspladser.

Til forskel fra bystyret i Dargun afviste man henvendelsen fra Harboe's ejer med tilbud om fuld egenfinansiering, og fortsatte med at optræde som ofre hægtet af udviklingen. Efter 40 års marxistisk / leninistisk praksis var man ikke i stand til at vurdere fordelene ved at udenlandske markedsøkonomiske interesser og direkte investeringer kunne skabe arbejdspladser.

Yderligere eksempler på erodering af mental infrastruktur kommer fra mislykkede forsøg på rekruttering til en større hollandsk industrikoncern af overordnede salgsmedarbejdere opvokset og bosiddende i DDR. De proaktive og udadvendte personlighedskvalifikationer var, 20 år efter den tyske-tyske genforening, i overraskende grad svage.

Man betragter sig som "abgelenkt" i forhold til den vestlige del af Forbundsrepublikken Tyskland, og skaber dermed grundlaget for en udvikling hvor de der klarer sig og flyder ovenpå, ofte gør det på baggrund af kriminalitet, korrupsion og tilsvarende.

Som tidligere nævnt var og er der stor forskel på de østeuropæiske nationer og befolkninger, hvorfor ovenstående betragtninger vedr. DDR og den tysk-tyske genforening ikke umiddelbart kan overføres. Der er forskel på at starte på en frisk i eget regi, og på at blive genforenet, med hvad deraf følger af forventninger og udfordringer i den samlede enhed.

*

Skiftet fra tilbage til Handelskammeret fra det intense rejsejob hos LEGO medførte, at jeg kunne deltage i normale hjemlige og fast programlagte aktiviteter.

Eksportskolen i Herning, hvor jeg havde været engageret i dens opstart, var nu blevet en markant institution i uddannelsesverdenen. Efter en forelæsning om internationale handelsforhold, herunder den spektakulære øst-vest handel, blev jeg tilknyttet som censor.

Det blev grundlaget for mine senere engagementer inden for kvalitetsudvikling og censur på uddannelsesområdet.

Selve uddannelsen var koncentreret på 3 semestre og rettede sig mod praktikere uden traditionelt forudgående uddannelsesforløb, men som havde stærke personlige og salgsmæssige karaktertræk.

Det var en positiv oplevelse uden senere sidestykke at deltage i behandling og bedømmelse af eksportskolens afgangsprojekter, specielt fordi man trænede de studerende i professionel og personlig adfærd, fremtoning og præsentationsteknik.

Der var så stærk fokus herpå, at opfyldelsen heraf indgik i afgangsprojektets bedømmelse, som i øvrigt altid foregik i overværelse af de øvrige studerende og repræsentanter fra de involverede virksomheder.

Samarbejdet med rektor Aage Erhardtson på eksportskolen og senere på Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning i samarbejde med Handelshøjskolen i Aarhus blev startskuddet til mine efterfølgende undervisnings- og censoraktiviteter.

I takt med at handelskammerfusionen faldt på plads fik aktiviteterne også øget karakter af "running business" med stærkt lokal fokus, og aftagende behov for den opgraderede bemanning som jeg udgjorde.

Vi skiltes i fred og fordragelighed, og jeg kunne fortsat nyde godt af mine netværk med udspring i og omkring Handelskammeret.

1992 – 1996: Div. + Underv. + Censoraktiviteter

Mine øst-vest talenter kom nu alvorligt i spil, til trods for at jeg havde mistet alle mine oprindelige kontakter der var opdyrket under de socialistiske regimer.

Gennem forskellige virksomhedstilknytninger kombineret med aktiviteter på mit eget Moms- / CVR-nr. havde jeg i varierende omfang gang i følgende aktiviteter, taget fra mit TACIS-CV:

Trade organization, training, and internationalization activities, combined with development and implementation of international procurement regulations.

Search for and establishment of contacts to municipal traffic operators and organizations in Balticum / Former GDR for Danish National Association of Bus Lines (LDB).

Establishment of contacts to municipal traffic operators in Wismar and Rostock for DAB, Denmark.

Formulation of East European activity strategy on distribution and municipal activities in all East Europe for PA Consulting Group, Denmark.

Advisory services on contract fulfilment and barter trade in the poultry industry in Former USSR for Legarth, Denmark.

Search for and establishment of industrial supply chain arrangement in the Czech Republic for Oletto, Denmark.

Procurement service for medical supplies to Moscow Rehabilitation Centre for SAHVA, Denmark.

Business development project for Small and Medium sized Enterprises (SME) in Kaliningrad for UN and Danish Ministry for Foreign Affairs via UNIDO, Austria, conveyed to Carl Bro Management, Denmark.

Initialization of establishment of gas metering stations in cooperation between the Lithuanian / Russian energy authorities and IBRD, London for IMEG, England / KÖPCKE, Holland / SEMCO, Denmark.

Business development, sales and marketing in the employee environment protection, and construction material rental business in former GDR for Bilsby, Denmark.

*Training of Trainers SME-programme, Latvia
for Export Academy Ranum, Denmark / ICC Riga.*

*Initialization and design of EXPROM / PHARE Management Training
Programme, Poland for PA Consulting Group, Denmark / Polish Chamber
of Commerce.*

*EU-INTERREG II programme focusing on the Danish / Swedish Oeresund
Border Region as turning point / gateway for trade and distribution
activities in all East Europe for the Danish Chamber of Commerce.*

*Eurochambres' PHARE Programme to improve performance of regional
Chambers of Commerce towards market oriented services and increased
membership in all East Europe for the Danish Chamber of Commerce.*

*Infrastructural development programme for the Authorities of Klaipeda
Harbour and the Railroad Authorities of Lithuania for Ernst & Young,
International Projects Group, Denmark.*

*Privatization of road transport and shipping enterprises, combined with
international marketing of privatization programme, Latvia for Carl Bro
Management, Denmark / SODETEC, France.*

*Lecturer and Assignment Coordinator with TACIS programme, Kazakhstan
Institute of Management and Strategic Research for Rambøll, Denmark.*

*SME and Regional Development Programme under administration of
PHARE and the National Agency for Privatization of Romania, NAP
for Carl Bro Management, Denmark.*

Dertil kom de mere almindelige opgaver for:

HANDELSKAMMERET - business development
LEGO - didactical equipment
FUN-TEC - family park development
GAMSEN - environment protection
BILSBY - workforce protection
WINTEC - water treatment
ADRIAN - cosmetics
LDB/DAB - public transport

der fokuserede på organisations- og forretningsudvikling med håndtering
af private og offentlige klienter og markeder i Danmark, Tyskland og det
tidligere DDR. Jeg mødte brave mænd i flot natur på dambrugene i
Bayern i forbindelse med levering af beskyttelsesnet til sikring af
fiskebestanden mod rovfugle (environment protection).

Aktiviteterne bragte mig både geografisk og fagligt omkring hvor jeg ikke tidligere havde været:

Bl.a. i de uberørte barokbyer i det nordligere Tjekkiet, hvor det var tankevækkende at Frauenkirche i Dresden stadig henlå som en dyngemurbrokker kun 100-200 km. derfra på den anden side Erzgebirge, da jeg først i 1990'erne kørte ad den gamle vej mod Prag, som førte direkte rundt omkring fæstningen i Terezin, også kendt som KZ lejren Theresienstadt.

Det gav et ekstra bidrag til den tunge historiske bagage, som bl.a. yderligere omfattede:

- at Gavrilo Princip, som myrdede det Østrig-Ungarske tronarvingepar i Sarajevo og dermed udløste 1. Verdenskrig, sad som livstidsfange i fæstningen Terezin.
- at jeg efter Leipzig messerne ofte kørte den vej mod Prag og videre til messebyen Brno, hvor Spilberk fæstningen (nu kendt restaurant) spillede en væsentlig rolle i forbindelse med slaget ved Austerlitz.

Verden er et farligt sted:

- Karama Mærsk, bygget i 1977 medens jeg var på Odense Staal-skibsvæft, blev 10 år senere beskudt af den Iranske flåde
- Jeg var i 1979 på DANIDA mission i Sierra Leone hvor der raserer Gul Feber, Malaria, Guineaorm, Bilharziose, Ebola, etc.
- Jeg var i 1980 med passagerfly i Sydrhodesia / Zimbabwe forsynet beskyttelsesmaling mod Stinger-missiler
- Jeg var i 1983 nødt til at ændre min flyreservation til Moskva på grund af USSR's nedskydning af KAL 007
- Jeg havde i 1980'erne en kollega i LEGO Overseas der i Beirut måtte bo på et hotelværelse med skudhuller i gardinerne
- Jeg kørte i 1993 fra Hamburg til München med højhastighedstoget Wilhelm Conrad Röntgen, der ca. 5 år senere forulykkede fatalt p.gr.a. en fejl i hjulkonstruktionen
- Jeg var på toppen af World Trade Center i New York ca. 5 måneder før den 11. september 2001.

Jeg fik udvidet min erhvervsøkonomiske horisont med særdeles lav-praktiske udfordringer inden for byggebranchen (workforce protection) bl.a.: Konflikten mellem produktions- og leveranceforpligtelserne contra løfterne fra salgssituationen. Knap nok var blækket tørt på salgskontrakten før der opstod konflikter omkring tolkningen af specifikationerne for at spare på materialer og produktionskapacitet i øvrigt, hvorefter det var op til mig at hive kastanjerne ud af ilden over for kunderne.

I samme forbindelse var det magtpåliggende for virksomheden, at salgspersonalet ikke havde adgang til konstruktionsspecifikationerne, og ej heller var velset i produktionen. Denne holdning satte naturlige begrænsninger i produktkendskabet og dermed kundekommunikationen. Tilsvarende paranoia kom til udtryk i forhold til bogholderiets kendskab til omsætning og omkostninger.

På undervisningssiden værdsatte man mine praktiske erfaringer fra forhandlings-, indkøbsteknik og -strategier i forbindelse med udviklingen af nye uddannelsesmoduler, ligesom jeg blev anvendt som prøveklud på introduktion af de IT-baserede ORGCON organisationsudviklingsmodeller på Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning i et samarbejde med Handelshøjskolen i Aarhus.

Jeg blev i stigende grad engageret i undervisning og fagudvikling som ekstern lektor på Odense Universitet, på Handelshøjskole Syd i Esbjerg og på Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning, sideløbende med, at jeg var censor på eksportskolen i Herning.

Det var intensive og lidt barske tider hvor der både skulle fagudvikles og undervises, samtidig med at fagbøgerne endnu ikke var udgivet, bl.a. på helt nye felter som fx. ORGCON, udviklet af professor Børge Obel, Odense Universitet sammen med Richard M. Burton, Duke University.

Men det styrkede mit CV i afgørende grad, ligesom mit kendskab til ORGCON modellerne førte til beskikkelse i det erhvervsøkonomiske censorkorps.

Med udgangspunkt i mine undervisnings- og censorengagementer blev jeg mere og mere tændt på mulighederne inden for uddannelsessektoren.

Specialkompetencerne og erfaringerne med statshandel fra min færd på "trekantruten" mellem Moskva – Sofia – Peking blev lagt på "fjernlager", og da Civiløkonomerne annoncerede efter en uddannelsespolitisk kontorchef, meldte jeg mig på banen.

1996 – 2009: Civiløkonomerne

Civiløkonomerne (CØ), tidligere FDC Foreningen af Danske Civiløkonomer og senere blot C3, stod over for at opgradere og intensivere de uddannelsespolitiske aktiviteter.

Mit baggrunds- og erfaringsmix, baseret på cand.merc. i Udenrigshandel og Organisation fra Handelshøjskolen i Aarhus, fra LEGO, fra Handelskammeret og samarbejdet med øvrige interesseorganisationer og netværket med ministerier og Folketing, samt ikke mindst mine censor- og undervisningsaktiviteter og kendskab til de erhvervsøkonomiske uddannelser og efteruddannelser, deres institutioner og rektorater, matchede fint med både organisation og arbejdsfelter som beskrevet på hjemmesiden, der også henvendte sig til det stigende antal udenlandske studerende som følge af samspillet med udenlandske universiteter og business schools samt internationaliseringen generelt i uddannelsessektoren:

*The Association was founded in 1954 as a non-profit and non-governmental **professional organization**. Today, the Association has approx. 14.000 individual members with a nationwide distribution.*

The members are consisting of business professionals, -graduates and -students, primarily with the co-educational background B.Sc. - M.Sc. - MBA - Ph.D. and similar university based studies.

Our member profiles cover mainly 3 areas, equal in size:

- *Sales and marketing*
- *Accounting and finance*
- *Organization, human resource and general management*

The main objective of the Association is to secure the professional, economic and social interests of our members. Our aim is to raise the awareness of business economists in society, promote their business interests, and be a key player in the public debate.

Due to a considerable coherence between companies' and employees' interests among our members, our activities are not focusing on traditional "principal versus employee" issues. Consequently the Association is not considered or registered as a trade union.

Through our focus on the private business sector in combination with a nationwide individual membership structure, Danish Business Economists is the only professional organization in Denmark with this unique profile serving political interests and catering for operational business questions.

As key participant in the public debate we communicate with and respond to inquiry documents and draft hearings from the Danish Ministry of Science, Technology and Innovation together with other major Danish public authorities and the European Commission.

Civiløkonomerne var en faglig forening, der varetog medlemmernes professionelt faglige interesser, og fungerede således ikke, og var ej heller registreret som fagforening. Overenskomstspørgsmål, etc. blev styret via tilknytningen til Akademikernes Centralorganisation (AC).

Med ca. 14.000 personlige medlemmer inkl. ca. 2.000 studerende rekrutteret fra handelshøjskolerne og universiteternes handelshøjskoleuddannelser var der et naturligt fokus på de uddannelsespolitiske forhold i denne del af universitetssektoren, som også omfattede handelshøjskolerne.

Man havde siden starten i 1954 haft tætte kontakter til rektorerne på handelshøjskolerne i Aarhus hhv. i København vedrørende de faglige interesser. De politiske interesser blev varetaget via Akademikernes Centralorganisation (AC) hvor CØ var den 5. største ud af 22 medlemsorganisationer.

Dette fundament blev vurderet for svagt i forhold til ønsket om at intensivere den uddannelsespolitiske indsats direkte over for Folketing, regering og ministerier, hvorfor det var blevet besluttet at opgradere bemanningen.

Kombinationen af mine undervisnings- og censoraktiviteter, koblet med min organisationspolitiske og praktiske baggrund med tilhørende højt kvalificerede efteruddannelsesforløb, var en værdifuld ballast og forudsætning for at jeg fik stillingen som uddannelsespolitisk ansvarlig kontorchef.

I tillæg hertil blev det i ansættelsesforløbet bemærket og kommenteret, at jeg havde usædvanligt stærke referencer kombineret med relevante arbejdsmetoder og netværk. Dem havde jeg vedligeholdt siden min første kontakt med Handelskammeret i 1975/76. Vores individuelle og professionelle verden er mere gennemsigtig end de fleste umiddelbart er klar over.

Det lå klart, at der umiddelbart var behov for at udvikle relationerne på tre fronter, nemlig Folketing – ministerier – universiteter, samt styrke det bestående samarbejde med erhvervs- og interesseorganisationer.

Det var et fuldstændig nyt scenario i forhold til tidligere, hvor man kun havde været lokalt kontaktsøgende i forhold til rektorerne på handelshøjskolerne i Aarhus og København. Opdyrkning og vedligehold af øvrige relationer var ikke til stede, hverken i realiteter eller i planer.

Målsætningen var i al korthed at skabe synlighed omkring CØ og vore interesser, samt gennem deltagelse i det uddannelsespolitiske arbejde at skabe de bedst mulige betingelser for de erhvervsøkonomiske uddannelser, for de studerende, for dimittenderne og dermed for CØ's medlemmer.

Mine sam- og medspillere på "indflydelses- og resultatbanen" kunne opdeles i 3 grupper:

A)

Undervisningsministeriet (Universitetsafdelingen)
Forskningsministeriet (etableret 1993)

B)

Folketingets uddannelsesudvalg
Folketingets forskningsudvalg

C)

Handelshøjskolen i Aarhus	(fusioneret med Aarhus Universitet som Aarhus BSS)
Handelshøjskolen i København (CBS)	
Handels- og Ing.Højsk. i Herning	(under tilsyn af Handelshøjskolen i København) (og senere fusioneret med Aarhus Universitet)
Handelshøjskole Syd i Sønderborg	(med afdelinger i Esbjerg og Kolding) (fusioneret med Syddansk Universitet)
Vestsjællands Handelshøjskolecenter	(fusioneret med Syddansk Universitet)
Odense Universitet	(ændret til Syddansk Universitet)
Roskilde Universitet	
Aalborg Universitet	

Mine primære "supporters / støttegrupper" udgjorde:

Akademikernes Centralorganisation (AC)

Ingeniørforeningen

Dansk Industri

Dansk Erhverv (Handelskammeret)

FUHU – Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse – DSEB / DEA

EFMD – European Foundation for Management Development i Bruxelles

Interessenterne tilhørte i vidt omfang samme kreds som jeg tidligere havde arbejdet med i Handelskammeret på det erhvervspolitiske område. Arbejdsmetoderne var identiske, så det lå lige til højrebenet at overføre dette fundament til det uddannelsespolitiske område for CØ. Dertil kom min internationale baggrund fra LEGO som blev værdifuld i forhold til håndtering af relationerne til uddannelsesbureaukrationerne i Bruxelles.

FUHU's fondsmidler er det finansielle grundlag for CBS og dermed udviklingen af de videregående universitære erhvervsøkonomiske uddannelser der i 1917 begyndte med HD uddannelserne, som blev videreudviklet til HA, cand.merc., ph.d. samt MBA- og Master uddannelserne. Det finansielle grundlag udviklede sig til også at omfatte Handelshøjskolen i Aarhus.

FUHU's position som fundament for handelshøjskolesektoren og CØ's position som organisation for dimittenderne herfra udgjorde et naturligt og stærkt interessefællesskab på det uddannelsespolitiske område, som blev taget særdeles seriøst af alle involverede parter.

CØ havde taget hul på et nyt kapitel i sin uddannelsespolitiske profil, hvor jeg blev udstyret med et tilpas balanceret mandat som uddannelsespolitisk kontorchef, et fornuftigt budget, et velorganiseret udvalg med skiftende kompetente formænd og en legitimitet forankret i de ca. 14.000 medlemmer, som AC's 5. største organisation ud af 22.

Alene på posten havde jeg et fantastisk frit spillerum, som kom til at gælde i hele perioden hos CØ i et tæt samspil med formændene for Uddannelsespolitisk Udvalg med en stabil udvalgsstruktur, der tiltrak seriøs deltagelse på professor- og rektorniveau, hvilket ikke tidligere havde været tilfældet.

Enhver interesseorganisation har opmærksomheden stift rettet mod Christiansborg og Folketinget, og i første omgang mod udvalgsarbejdet og dermed mod de politiske ordførere, gerne fra fløjpartierne.

Den umiddelbare metode for påvirkning og synlighed er gennem deltagelse i høringsprocesserne i forbindelse med arbejdet omkring formulering af love og bekendtgørelser. Den bedste metode er, før begyndelsen på formuleringsprocesserne at komme så tæt på de dele af bureaukratiet, som er involveret, at man kan inspirere og eventuelt direkte påvirke dem.

Jeg mobiliserede min "bureaukratiske købmandsgenetik", oparbejdet fra mine høringsengagementer hos Handelskammeret og fra opbygningen af mine personlige netværk i statshandelsarbejdet i LEGO, på nudansk: lobbyvirksomhed.

Som interesseorganisation modtog vi løbende de uddannelsespolitiske høringsforespørgsler via AC, hvorefter normalproceduren var at returnere vore holdninger til AC for udarbejdelse af et fælles hørings svar til det pågældende ministerium. Hvis tidsfristerne tillod det, blev fællessvarene behandlet i AC's Uddannelses- og Forskningspolitisk Udvalg (UFU).

Under alle omstændigheder forsvandt CØ's holdninger i de sammenkrevne AC formuleringer bl.a. fordi de som regel ikke harmonerede med de øvrige organisationers traditionelle arbejdsmarkeds- og fagforeningsorienterede synspunkter. Dertil kom at AC udelukkende kommunikerede med ministerierne. Ikke med folketingsudvalgene ej heller med deres formænd og øvrige folketingsmedlemmer. Den proces var overladt til de enkelte organisationer og deres politiske organer, hvis de havde sådanne.

Jeg lagde straks ud med selvstændigt at formulere CØ's høringsreaktioner i en meget konkret, præcis og koncentreret form, afstemt med min udvalgsformand, AC-sekretariatet, relevante interesseorganisationer, samt især med handelshøjskolernes rektorer.

Og, som "ny dreng i klassen" og ud fra devisen "indflydelse er ikke noget man får, det er noget man tager", sendte jeg dem direkte til Forsknings- hhv. Undervisningsministeriet med kopi til den pågældende udvalgsformand på Christiansborg, hvorved jeg gik udenom AC og fik opmærksomheden hos modtagerne rettet direkte mod CØ.

Denne fremgangsmåde havde 2 væsentlige pointer, nemlig at synliggøre CØ som interesseorganisation, samt at klarlægge vore synspunkter i begge ender af systemet, nemlig på det operative plan i ministerierne og på det politiske plan i folketingsudvalgene.

Det skabte nogen uro i de klassiske geledder hos AC, som normalt ville have medført at CØ som organisation ville blive kaldt til orden. Men det skete ikke, og jeg fortsatte ufortrødent, samtidig med at jeg konsekvent tog plads i AC's Uddannelses- og Forskningspolitiske Udvalg, som normalt var bemandet med politisk folkevalgte organisationsrepræsentanter.

Således deltog jeg som sekretariatsmedarbejder i de politiske processer og var dermed nødt til at træde balanceret og forsigtigt. Men kraftigt støttet af mit bagland / uddannelsespolitiske udvalg fulgte jeg devisen om, at indflydelse er noget man tager når mulighederne foreligger. Så må man bagefter finde ud af, hvorledes man får det hele til at passe hos os selv.

Det krævede stor tillid fra begge sider, var meget interessant og særdeles effektivt. Jeg kunne på stedet definere CØ's uddannelsespolitik og samtidig agere derefter. En helt unik situation, som ikke var for nybegyndere.

Kombineret med almindelig hjælpsomhed og troværdighed skabte dette arbejde et stærkt fundament for indflydelse i samspilstrekanten: folketingsudvalgene på Christiansborg – ministerierne – universiteterne hvor jeg frit kunne færdes som budbringer, sparringspartner og reference for CØ's synspunkter vedr. de erhvervsøkonomiske uddannelser.

Jeg fik direkte personlig adgang til rektorerne på universiteterne, til folketingsudvalgenes formænd, samt til Forskningsministeriets direktion og øverste ledelseslag, samt ved passende lejligheder også mulighed for at hilse på de skiftende ministre.

Det blev lidt af en balancegang i forhold til mit eget politiske system, hvor det normalt ville være mine folkevalgte formænd der skulle bringes i spil i kontakten til Christiansborg miljøet.

En væsentlig del af kontakterne foregik imidlertid typisk ad hoc i forbindelse med deltagelse i diverse konferencer og faglige høringsrunder på Christiansborg, til årsmøderne i FUHU og i Danmarks Erhvervsforsknings Akademi – DEA, hvor mit politiske bagland af praktiske årsager havde vanskeligt ved at være til stede. De skulle jo passe deres daglige jobs.

At jeg i tillæg hertil oplevede mit politiske baglands manglende flair for at mødes bilateralt på Christiansborg med centrale politikere og udvalgsformænd, når jeg havde arrangeret direkte møder med dem, er en helt anden og uforståelig sag. Men sommetider var ambitionerne højere end indsigt og viljestyrke kunne række.

I hvert fald har jeg oplevet, at mine følgesvende har aflyst i sidste øjeblik, så jeg måtte tage møderne uden deres deltagelse. Meget upassende, og med det resultat at min egen position dermed blev styrket hos de pågældende politikere. Desværre svækkede det min organisations overordnede folkevalgte og interessepolitiske renommé.

Høringsrunderne i Landstingssalen på Christiansborg, Forskningsministeriets dialogmøder, en parallel til Undervisningsministeriets legendariske Sorø-møder, samt årsfesterne og -møderne på CBS og i FUHU / DEA var perfekte netværksfora som samlede og gav adgang til alle relevante parter.

Jeg oparbejdede derved en central placering, som ikke ville have været mulig i andre organisationer som fx. hos Danmarks Jurist- og Økonom Forbund (DJØF), Ingeniørerne, Dansk Industri, Handelskammeret, etc.

Det kom eksempelvis til udtryk i forbindelse med min deltagelse i årsfesterne på CBS. På grund af min flair for at kombinere socialisering og professionalisme oparbejdede jeg et tæt forhold til rektor, der bevirkede at jeg i bordsætningshierarkiet avancerede fra nederste geled til de mest centrale placeringer og tilsvarende kontaktmuligheder som medlem af The Dean's Advisory Board på CBS.

Den samme udvikling skete i forhold til pressen, hvor man normalt går efter udtalelser fra de øverste ledelseslag, formand / direktør. Det skete også i forbindelse med vore overordnede politiske budskaber, men da der var mest gang i mine fagligt orienterede emner, endte det ofte med, at det blev mig der kom på midtersiderne i Børsens uddannelsestillæg.

Samarbejdet med øvrige interesseorganisationer og i særdeleshed de tætte relationer mellem CØ og FUHU skabte unikke styrkepositioner. Et eksempel på sidstnævnte kom til udtryk i forbindelse med udviklingen af diplomuddannelserne i Det Parallele Kompetencesystem og

Det Sammenhængende Uddannelsessystem, hvor jeg sammen med direktøren for FUHU, Ole Wiberg, blev indkaldt til et separat høringsmøde med Folketingets forskningsudvalg og uddannelsesudvalg vedr. betydningen heraf for HD uddannelsernes tilhørsforhold til den forskningsbaserede handelshøjskole- og universitetssektor under Forskningsministeriet.

Der var nemlig i forbindelse med Undervisningsministeriets udvikling af de nye diplomuddannelser stærke politiske kræfter der arbejdede på at ressort-omplacere de eneste bestående diplomuddannelser, nemlig HD uddannelserne, til Undervisningsministeriet. CØ argumenterede stærkt imod dette som alligevel skete i 2006, hvorved HD uddannelserne og dermed universiteterne blev underlagt en særdeles uhensigtsmæssig detailstyring med diverse afledte separate strukturer på bl.a. fagudviklings-, eksamens- og censurområdet.

Udvalgsformændene var tydeligvis ikke interesseret i at møde FUHU/CØ's politisk ansvarlige repræsentanter, så vi havde en god times diskussion med stor faglig / historisk / aktuel dybde og omfang. Til sammenligning kunne der normalt kun ansøges om foretræde for et folketingsudvalg med en mødetid på max. 15 minutter. Efterfølgende var det en fornøjelse at overvære debatten herom i Folketingssalen hvor jeg kunne genkende diverse indmeldinger undervejs i forskellige høringsforløb.

Der foregik omkring årtusindskiftet intensive fælleseuropæiske strukturudviklinger på uddannelsesområdet, der bl.a. omfattede:

- Sammenhængende uddannelsessystemer der muliggjorde uddannelsesforløb gennem alle niveauer fra grundskole frem til højeste universitetsafgang.
- Afviklingen af blindgyder som eksempelvis uddannelsen fra Eksportskolen i Herning og tilsvarende der ikke kunne videreføres, give progression eller meritere til det øvrige uddannelsessystem.
- Et nykonstrueret ikke-universitært parallelt kompetencesystem på Professionshøjskoler / University Colleges / Fachhochschulen med Diplom-, Professionsbachelor- og Masterforløb med muligheder for skift til universitetssystemet.
- Den universitære uddannelsesstruktur koordineret jfr. Bologna-aftalen fra 1999 med tidsforløbet 3 år til Bachelor/HA efterfulgt af 2 år til Kandidat/cand.merc. og 3 år til ph.d., tilført MBA og tilsvarende Masterforløb (i konkurrence med HD uddannelserne).
- Universitære (HD og MBA) og ikke-universitære Diplom- og Masterforløb, kombineret med livslang læring og realkompetence.
- ECTS (European Credit Transfer System) studietidsmåling på 60 point pr. fuldtidsstudieår, ikke at forveksle med faglig meriterting og progression mellem uddannelsesniveauerne på Akademier, Professionshøjskoler og Universiteter.

- CIRIUS sammenligningssystemet til tværgående vurdering af internationale studerendes kvalifikationer og forskelligheder.
- Den danske og den europæiske kvalifikationsramme for de videregående uddannelser.
- Kampen mod "Diploma Mills" – hvorfor studere i årevis for at få et eksamensbevis, når det kan købes for 200 USD i en flot, farverig og imponerende grafik og "legitimitet" hos en rask mand i Lagos?
- Kampen mod plagiering – hvorfor selv skrive sine projekter, når der kan købes personligt udviklede tekster, der ikke opdages af plagieringskontrollen? Kontrolsystemerne afslører nemlig kun materiale efter publicering. Ikke før publicering / bedømmelse.

Begreber og betegnelser fæg om ørerne på os. Antallet af studielinjer og studerende på universiteterne voksede abnormt i konkurrencen om de studerende, og om finansieringen pr. færdiggjort studerende efter taxametersystemet, som blev indført efter studentoprøret i 1968 mod professorvældet og dets finansielt- / bevillingsmæssige skævheder.

På et tidspunkt blev situationen drevet helt ud i ekstremerne gennem import af udenlandske, bl.a. kinesiske, studerende der havnede på de navnkundige folkehøjskoler under foregivende af at der her blev leveret uddannelse på universitetsniveau, i lighed med fx handelshøjskolerne der jfr. universitsloven er klassificeret som universiteter.

Det hele udviklede sig til et regulært "Vorbasse" eller "Hjallerup" marked med primær fokus på indtjening gennem taxametersystemet på bekostning af de studerende, der nærmest blev betragtet som en besværlig residualstørrelse / nødvendigt onde.

Konsekvensen har været en vækst i optaget af universitetsstuderende

fra **4.000** i 1985
 til **12.500** i 2000
 til **16.500** i 2008
 til **25.000** i 2013
 til **35.000** i 2016

Blandt den ungdomsårgang, der gik i 9. klasse i 2013, forventedes 60% at få en videregående uddannelse og 30% at fuldføre på kandidatniveau. I nogle nordsjællandske kommuner nåede kandidatambitionsniveauet op på 50%. I 2018 søgte 76% af folkeskolernes afgangsklasser ind på gymnasierne. Det skaber store faglige udfordringer for studenterne når de efterfølgende søger ind på videregående uddannelser.

Ph.d. området (tidligere licentiat-) havde en tilsvarende vækst med et årligt optag fra begrænsede udvalgte til et par hundrede i 1970–80'erne til ca. **1.250** i 2000 til ca. **2.500** i 2010

hvor det totale antal ph.d. studerende i Danmark nærmede sig 10.000, hvilket har betydet en udvanding i forhold til tidligere præstationer bl.a. vedr. behandling af forskningsområder / -emner. En væsentlig årsag til denne udvikling skyldes ph.d.-kravet for ansættelse i universiteternes faste stab af undervisere som blev indført frem mod årtusindeskiftet.

Check:

- <https://www.eva.dk/videregaaende-uddannelse/fordeling-stigende-optag-paa-universiteterne>
- <https://dkuni.dk/wp-content/uploads/2017/10/ph-d-publikation-170113-p.pdf>
- https://dea.nu/sites/dea.nu/files/arbejdsmarkedet_efter_endt_uddannelse_for_phder.pdf

Der er opstået kvantitets- og kvalitetsmæssige udfordringer i uddannelsessystemet, hvor "alle skal kunne være med". Udfordringerne intensiveres yderligere i kraft af tilstrømningen af udenlandske studerende for hvem de danske universitetsuddannelsers krav til diskussion, selvstændighed (Grundtvig) og kritisk metode (Humboldt) er ganske fremmed, men som alligevel tiltrækker dem på grund af disse krav og kvaliteter.

Plagiering / kopiering er blevet et stigende problem, specielt fra kulturer hvor det ikke er problematisk, men nærmest betragtes som produktudvikling. Studerende fra miljøer med tradition for simpel udenadslære oplever vanskeligheder med at finde den rette læringsrytme.

Søgningen til boglige videregående uddannelser var i 2009 ca. 60.000 og i 2016 ca. 95.000 der resulterede i et optag på 66.000. Heraf kom 35.000 ind på universiteterne via den koordinerede tilmelding. De danske befolkningsårgange svinger mellem 60.000 – 70.000 fødsler.

Begrebet "uddannelsesinflation" er blevet til virkelighed, ligesom begreberne "akademisk proletariat" og "akademisk almue" er dukket op bl.a. på grund af manglende kvalificerede beskæftigelsesmuligheder, historieløshed og manglende kulturel helhedsdannelse.

Til trods herfor er det overordnet set godt, at en størst mulig del af befolkningen får chancen for at uddanne sig til højst muligt personligt niveau, og at det generelle uddannelsesniveau dermed som helhed løftes. Situationen minder om behovet for oplysning af almuen gennem folkehøjskolebevægelsen i forbindelse med indførelsen af folkestyret fra midten af 1800-tallet.

Til forskel herfra er det aktuelle oplysningsbehov drevet af teknologi-udviklingen og den internationale konkurrence som i stigende grad stiller krav til abstraktions- og sprogfærdigheder, og dermed til uddannelses- og kvalifikationsniveauer generelt.

I den proces er de praktisk orienterede og faglærte erhvervs- og håndværkeruddannelser alvorligt udfordret. Det forventes at der i Danmark i år 2025 vil mangle 44.000 – 70.000 faglærte. Samtidig er professionsuddannelser som fx. sygeplejersker akademiseret bort fra praktikken, fra -elever til -studerende, med tab af praktiske omsorgs- og plejefærdigheder.

Check: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/statistik-og-analyser/sogning-og-optag-pa-videregaende-uddannelser/sogning-til-de-videregaende-uddannelser-5-juli-16-hovednotat-docx.pdf>

Indkomstmæssigt er der ikke de store forskelle mellem de boglige og de praktiske erhvervsforløb, og tager man højde for manglende indtægter og eventuel studiegæld i forbindelse med en videregående uddannelse er det efterhånden tvivlsomt, om man med denne baggrund totalt set kommer på omgangshøjde med en faglært.

Uddannelseskvalitet, og de dermed forbundne sikrings- og udviklings-systemer blev højprioriterede indsatsområder. Etablering af akkrediteringssystemer skabte rigeligt at gøre.

Jo bedre man var inde i sagerne, desto større seriøsitet blev man mødt med. Og jo mere hjælpsom man kunne være, desto større blev gennemslagskraften, og indflydelsen. Forudsat man var tidligt på banen og udviste rettidig omhu.

Jeg blev opmærksom på, at EFMD–European Foundation for Management Development i Bruxelles på vegne af EU Kommissionen beskæftigede sig med etablering af et europæisk Business School / handelshøjskole akkrediteringssystem. Man havde forsøgt sig med det amerikanske AACSB, som desværre ikke fungerede særlig godt uden for de hjemlige og kendte rammer i USA.

Primo 1997 meddelte jeg EFMD at CØ kunne være en relevant partner i udviklingsarbejdet hermed, og med FUHU som reference kom CØ med i udvikling og implementering af EQUIS–European Quality Improvement System.

Jeg var hermed eneste danske repræsentant for aftagere / virksomheder og studerende i det bagvedliggende EQUAL–European Quality Link rådgivnings- og udviklingsorgan.

EQUIS akkrediteringerne udvikles, vedligeholdes og administreres af EFMD i Bruxelles, i et parallelt forløb med amerikanske AACSB der senere har kunnet se synergimulighederne.
Check: <https://www.efmd.org/>

Jeg anbefalede, at mine kolleger fra civiløkonomorganisationerne i Norge, Sverige og Finland også kom med i EQUAL arbejdet, hvori indtil da udelukkende var engageret universitetsinteresser.

Det resulterede i et særdeles frugtbart samarbejde, hvor også aftager-, virksomheds- og studenterinteresser således kom på bordet. Det var nemlig ikke tilfældet indtil da, så det var lidt af en øjenåbner, at vore synspunter kom med i arbejdet, med en ganske betydelig legitimitet forankret i ca. 120.000 individuelle medlemmer i de nordiske civiløkonomorganisationer.

Ud over at den nordiske indflydelse var synlig i det løbende arbejde, blev den også aktualiseret på det strategiske plan i forbindelse med vedligehold af formandspositionen i EQUAL. Vi, med mig som talsmand, skabte således grundlaget for formandsposten i to runder på hver fire år, med deraf følgende tætte relationer og muligheder for at præge aktiviteterne.

Sideløbende med arbejdet med input til EQUIS blev jeg engageret i et separat testakkrediteringsprojekt som EFMD havde påtaget sig i Øst-europa, hvor de nye økonomier hurtigst muligt ville på omgangshøjde med de vesteuropæiske, herunder også på uddannelsesområdet.

Jeg blev involveret på grund af mit kendskab til de østeuropæiske forhold frem til de socialistiske økonomiers sammenbrud, og deltog i disse indledningsvise forsøg på at matche akkrediteringskravene på de nyetablerede Business Schools i Bucharest, Budapest, Kiev og Riga.

Det var en barsk oplevelse for dem, specielt i Budapest hvor vi måtte skuffe selvste George Soros i hans ambitioner på uddannelsesområdet med CEU – Central European University.

Umiddelbart var det kun Riga initiativet RICEBA der klarede testakkrediteringen. Efterfølgende var jeg med på en akkrediteringsmission til HEC, Paris som resulterede i et mere solidt resultat.

Det var berigende at deltage i dette indledningsvise akkrediteringsarbejde samt de efterfølgende inputaktiviteter til EQUIS i Bruxelles, herunder udarbejdelse af Guidelines og Position Papers, hvor mine erfaringer fra felten var med til at præge dagsorden for og udvikling af det europæiske akkrediteringssystem, som efterfølgende er blevet internationalt anerkendt.

Udover mit engagement i udviklingen på EQUAL-formandsposten, som har givet direkte indflydelse på den løbende dagsordenen, har jeg med direkte inspiration fra den danske erhvervs-ph.d. model givet det grundlæggende input til "EQUAL Position Paper on Doctoral Degrees (2004)", ligesom jeg har været initiativtager til og kordinator på "EQUAL Guidelines - The Certification of Lifelong Learning in Management (2010)".

Jeg støttede mig løbende til mit faglige, organisationspolitiske og ministerielle bagland, hvorved mine akkrediteringsengagementer hos EFMD i Bruxelles hurtigt rygtedes i den uddannelsespolitiske lobby i København.

Der opstod en markant interesse for min viden. Jeg var ganske enkelt den eneste i kredsen af interesseorganisationer, der kunne dokumentere viden på området. Og det blev bl.a. noteret i Forskningsministeriet og andre relevante steder.

Ministeriernes høringsprocesser foregår som regel på et meget sent tidspunkt i forbindelse med udformningen af love og bekendtgørelser. Så, hvis man vil have konkret indflydelse skal man være tidligt på banen med maksimal legitimitet og viden.

Universitetsfusionerne efter 2006, der indtil videre har bragt antallet af universiteter ned fra 13 til 8, nødvendiggjorde en revision af universitetsloven, som bl.a. jfr. bemærkningerne / kommentarerne til loven kom til at indeholde mulighed for dannelse af separate juridiske og ledelsesmæssige enheder "universitetsskoler" i lighed med fx.

- Harvard University, med separate "Harvard Business School", "Harvard Law School", etc.
- University of London med separate "London Business School", "King's College London" etc.

Min viden på området gav mig en central placering i forbindelse med den kommende fusion mellem Aarhus Universitet og den selvejende og selvstændigt EQUIS institutionsakkrediterede Handelshøjskolen i Aarhus.

EQUIS / AACSB akkrediteringerne var efterhånden blevet livsvigtige for Business Schools / handelshøjskoler i deres kamp om de bedste hhv. de internationale studerende og dermed kampen om finansiering.

For Handelshøjskolen i Aarhus, der var akkrediteret som selvstændig institution, var det således afgørende vigtigt at bibeholde den juridiske, ledelsesmæssige samt faglige selvstændighed i forbindelse med den nødvendige fusion (2011-01-01) med Aarhus Universitet, for at opretholde sin akkreditering i form af en status som "universitetsskole" – Aarhus School of Business and Social Sciences / Aarhus BSS.

Forskningsministeriet havde på daværende tidspunkt kun begrænset kendskab til de internationale akkrediteringer og deres betydning for handelshøjskoleområdet.

Jeg havde et godt forhold ministeriets direktion, og blev inviteret til en serie møder, hvortil jeg også kunne medbringe den London baserede formand for EQUAL-input enheden til EQUIS. Behovet for og metoden til at definere en platform for selvstændige "universitetsskoler" i universitetsloven blev hurtigt tydeliggjort over for ministeriet.

I det efterfølgende forløb frem mod de officielle høringer var jeg direkte involveret i denne del af arbejdsprocessen i en form for pendul-diplomati mellem ministeriets direktion og rektoratet på Handelshøjskolen i Aarhus.

Med universitetsskolebegrebet indføjet i den ledsagende tekst til universitetsloven var vejen åbnet for fusioner på tværs af de klassiske universitetsmiljøer, kombineret med de nødvendige grader af selvstændighed til opretholdelse af de stadig strengere kvalitets- og akkrediteringskrav.

Som resultat heraf i praksis kan man se, hvorledes handelshøjskoleaktiviteterne – Aarhus BSS – har en selvstændig identitet og profil under Aarhus Universitet www.bss.au.dk og dermed opretholder sine akkrediteringer og sin høje faglighed, i samspil med den øvrige samling af de samfundsvidenskabelige (SAM) aktiviteter.

Det samme gælder for Danmarks Pædagogiske Universitetsskole – DPU, tidligere Danmarks Lærerhøjskole, som jeg på et tidligt tidspunkt helt konkret orienterede om disse muligheder.

I forbindelse med udformningen af universitetsfusionerne og de bagvedliggende ændringer i lovkomplekset, stod lærerhøjskolen til under store protester fuldt og helt at skulle indfusioneres i Københavns Universitet, og dermed miste sin specielle faglighed og identitet.

Jeg orienterede lærerhøjskolens rektor / dekan om det igangværende arbejde med at bevare Handelshøjskolen i Aarhus som en universitetsskole under Aarhus Universitet, og anbefalede at man hurtigst muligt kontaktede Rektor Børge Obel på handelshøjskolen.

Få dage derefter kunne man i dagspressen læse, at lærerhøjskolen arbejdede på at gå sammen med Aarhus Universitet www.dpu.dk .

Tilsvarende direkte input blev givet til processerne i 2002 – 2003 i forbindelse med ændringen af universiteternes ledelsesstruktur fra kollegial/valgt til professionel/åremålsansat rektor – dekan – institutleder, kombineret med etablering af bestyrelse med ekstern majoritet.

Ligeså i forbindelse med udformning og etablering af universiteternes udviklingskontrakter med Forskningsministeriet. Sidstnævnte arbejde, samt samspillet med centrale kontakter i øvrigt, var så personligt sensitivt og fortroligt at det ikke var muligt at profilere CØ derpå.

Det var et glimrende eksempel på styrken i og omfanget af de såkaldte 1968'er netværk, der udviklede sig i de dynamiske år efter studenteroprørene der spredte sig fra bl.a. University of California, Berkeley, og skabte fundamentet for at indflydelse tager man hvor og når og med de midler det er muligt, og med største profilering hhv. diskretion når det er påkrævet. Især sidstnævnte giver styrke og indflydelse.

Jeg var blandt de første der opsamlede input til at sætte dagsordenen for HUM / SAM / TEK (Humanistisk/Samfundsvidenskabelig/Teknisk) multi-disciplinaritet, som senere praktiseret på Aarhus Universitet i forbindelse med fusions- og fakultetsudviklingen på disse tre hovedområder sammen med MED (Medico), og præsenteret på "deanstalk"-blog Friday 21 July 2006 v/ Santiago Iniguez, President, IE, Madrid og formand for EQUAL.

Som sekretariatsmedarbejder i en politisk styret organisation er man både personligt og professionelt afhængig af sit bagland i form af ressortudvalget, i mit tilfælde CØ's Uddannelsespolitiske Udvalg. Det blev ret hurtigt det bedst fungerende og højest profilerede udvalg, både internt såvel som eksternt, og dermed et værdifuldt og effektivt legitimitetsgrundlag.

Jeg havde altid interessante sager kørende som kunne tiltrække og inspirere stærke eksterne udvalgsprofiler, bl.a. fra begge handelshøjskoler. Det gav mig styrke både internt og eksternt, ligesom min position i det fælles europæiske kvalitets sikringsarbejde i EQUIS /EQUAL regi generelt havde en betydelig effekt.

Jeg havde i vidt omfang frie hænder, i et tæt samarbejde med, og med store frihedsgrader, fra mine skiftende udvalgsformænd, og fik sat CØ ganske pænt på dagordenen i forhold til organisationens størrelse.

Et af de mest flamboyante eksempler på "power-play" blev udført i Bernt Johan Collet's formandstid. Collet producerede juletræer på sin landejendom Lundbygaard på Næstved egnen samtidig med at være hofjægermester og senere kammerherre ved Hoffet og med en fortid som forsvarsminister.

CØ's studentersektion – Yngre Civiløkonomer / YC – havde oparbejdet en årlig særdeles velbesøgt og populær karrieremesse (CICEF) i Øksnehallen i København, som ud over en pæn presseomtale også gav opmærksomhed i de uddannelsespolitiske systemer generelt.

Formanden ville gerne hjælpe lidt til på disse fronter, og kontaktede daværende Prinsesse Alexandra, som han fik til at interessere sig for de videregående uddannelser, og til at foretage åbningen af karrieremessen.

Det medførte en helt utrolig reaktion på alle fronter: pressen reagerede som ventet, og som en interessant detalje betød prinsessens tilstedeværelse helt automatisk også ministerdeltagelse, sommetider endda i flertal. Det nummer gentog formanden med stigende fornøjelse hvert af sine år som formand for CØ.

Collet var jovial og farverig, og benyttede ofte CØ's mødelokaler som omklædningsrum i forbindelse med sine officielle gøremål som Hoffets repræsentant. Han kunne ankomme i arbejdstøjet direkte fra juletræsmarken, kørende i den dertil indrettede og muddertilsølede TOYOTA eller lignende.

Medbringende en slidt kuffert forsvandt han i et af de små mødelokaler for at dukke frem i fuld kammerherreuniform. Drønedede derpå ned til en af Hoffets sorte biler der i mellemtiden var dukket op ved vores adresse på Søtorvet, for at bringe ham til rette plads og sted. Et par timer senere gentog sceneriet sig i omvendt rækkefølge.

Det var ikke altsammen et spørgsmål om profilering og uddannelsespolitisk indflydelse. Der var i høj grad også fokus på direkte medlems-service i form af bl.a. uddannelses- og efteruddannelsesrådgivning.

Som medlemsorganisation med fokus på kvalitet i karriere- og kompetenceudviklingen var vi opmærksomme på den stigende interesse for MBA – Master of Business Administration uddannelserne, og i særdeleshed deres adgangs- og optagelseskrav, typisk på de attraktive Business Schools i udlandet, anført af Tuck School of Business som lancerede betegnelsen efterfulgt af Harvard Business School.

Herhjemme var man varsom med at stramme adgangskravene for ikke at skræmme de højt betalende studerende bort, men det gav bagslag på kvaliteten af de studerende. Samtidig udviklede der sig alene på CBS en bred vifte af MBA uddannelser, hvilket gav et yderligere kvalitetsmæssigt bagslag, idet MBA har karakter af et brand hvis uddannelsesindhold og -kvalitet ikke kan gradbøjes.

Efterhånden gik der så megen inflation i MBA begrebet, at EQUIS akkrediteringen sammen med GMAT optagelseskrav og udeladelse af linjebetegnelser eller andre former for justeringer og tilføjelser til brand'et, er den bedste garanti for, at MBA udbyderne leverer "value for money" til de studerende.

GMAT (General Management Admission Test) er den internationale test, der er mest kendt i forbindelse med optagelse på højere uddannelser, men som også vinder frem i forbindelse med personlig kvalifikationstest i almindelighed.

Vi var bekendt med, at testen blev udbudt i København, men der blev ikke gjort meget væsen deraf. Jeg tog derfor kontakt til det europæiske koordinations- og repræsentationscenter i Vestberlin for udbyderne af GMAT testen, Thomson Prometric med hovedkontor i Baltimore, som umiddelbart kunne se en fordel i at overdrage driften af testcentret til CØ.

Vi kunne bl.a. tilbyde en væsentlig bedre administration og servicering end det bestående setup, samt ikke mindst en direkte adgang til vores medlemskreds og dens uddannelsesinteresser.

Vi administrerede med fin succes og medlemstilfredshed GMAT testcentret frem til en større rationalisering, der medførte at Vestberlin, Hamburg og London blev nærmeste testmuligheder.

Betalingen herfor fra Thomson Prometric foregik i US dollars, og forretningen blev lidt af en guldfugl for CØ, da jeg foretog kurssikring på et tidspunkt i slutningen af 1990'erne da dollaren lå på et ganske højt niveau, hvorefter den løbende faldt over de følgende år.

I organisationsverdenen var den slags spekulative ting kun noget man læste om i teoribøgerne, så anvendelsen heraf i praksis skabte en del good-will i direktionen.

GMAT testen er kendt og berygtet for at være ekstremt vanskelig at gennemføre, samt for at stille store krav i forbindelse med pointgivning bl.a. fordi den er dynamisk i opbygningen af sværhedsgraderne.

Sværhedsdynamikken går i korthed ud på, at testsystemet løbende vurderer på de afgivne svar, således at sværhedsgraden falder i takt med faldende korrekthed og stiger i takt med stigende korrekthed. Oplevelsen af at klare sig godt er hermed et faresignal, og oplevelsen af at klare sig dårligt er et positivt signal.

CØ havde et samarbejde med Education USA Inc., Boston, der 2 gange årligt gennemførte introduktionskurser til GMAT testen, som jeg administrerede. Kurserne blev særdeles efterspurgt, og det var interessant at se, hvorledes den helt ukendte dynamik i sværhedsgraderne virkelig satte folk til vægs.

Gennem samarbejdet med Education USA Inc., Boston om MBA rådgivningen fik jeg en indgående indsigt i de vigtigste Business Schools og deres forskelligheder, ideologiske såvel som faktiske, som kom vore medlemmer fuldt til gode i deres søgning efter det bedste individuelle match.

Gennem min indsigt i EQUIS akkrediteringen, GMAT problematikkerne og forskellighederne mellem de enkelte Business Schools og deres MBA programmer, blev jeg i en årrække anvendt som informationsressource i Børsens årlige uddannelses- / karrieretillæg.

Det gav en fin presseprofil og talte gevaldigt med i vores regnskab over spaltmillimeter. Så meget, at jeg blev udsat for frasortering af presseomtale i forbindelse med et repræsentantskabsmøde. Utroligt men sandt. Det var åbenbart blevet for meget for CØ's folkevalgte internt pressehungrende lobby. Det er aldrig populært når sekretariatet overhaler politikerne. Ligegyldigt i hvilken disciplin.

Konferencer er stærke kommunikationsmidler. De kræver en voldsom indsats, men er til gengæld noget der rykker på alle parametre, når man kan få de rette folk fra netværket på podiet, fx en nobelprismodtager, eller præsident / professor fra IMD / INSEAD krydret med åbning med deltagelse fra Hoffet og Regeringen.

Hermed et udsnit af de stærkeste konferencer og deres paneler fra min periode hos CØ med ordstyring ved bl.a. Leif Beck Fallesen, Chefredaktør, Børsen og Bernt Johan Collet, formand, CØ:

JUBILÆUMSKONFERENCE 2004:

The Metanational World

Med deltagelse af

Hendes Kongelige Højhed Prinsesse Alexandra.

Bendt Bendtsen, Økonomi- og Erhvervsminister.

José Santos, Professor, INSEAD

Hans Skov Christensen, Adm. Direktør, Dansk Industri.

Finn Junge-Jensen, Rektor ved Handelshøjskolen i København.

NOBELPRISKONFERENCE 2003:

Globaliseringen og Markedskræfterne

Med deltagelse af

Bendt Bendtsen, Økonomi- og Erhvervsminister.

Dr. Vernon L. Smith, modtager af Nobelpris i økonomi 2003.

(Experimental Economics / Auction Theory)

Jørgen Birk Mortensen, Det Økonomiske Råds Formandskab.

Henrik Lando, Forskningsprofessor ved Handelshøjskolen i København

Per Baltzer Overgaard, Lektor ved Aarhus Universitet.

TALENTKONFERENCE 2001:

Med deltagelse af

Karsten Dybvad, Departementschef, Finansministeriet

Leif Edvinsson, Associate Professor, Lunds Universitet.

Ellen Lindmark Frier, Vice President, Novo Nordisk.

Lars Mørch, Personaleudviklingschef, Danske Bank.

Pia Friberg, Underdirektør, Finansrådet.

EDUCATION 2000:

Conference and Parliamentary Hearing

Med deltagelse af

Pia Gjellerup, Minister of Trade and Industry.

Peter Lorange, President, IMD.

Edmund J. Wilson, Associate Dean, Kellogg.

Oscar Rosendahl, Senior Vice President, A. P. Møller.

Lars Kolind, former president and CEO, OTICON.

HØRINGSARRANGEMENT 1997:

Høringsarrangementet i forbindelse med HD evalueringen

Med deltagelse af

Alle aktører fra handelshøjskolerne og universiteterne
over embedsmandsværket til det politiske system.

Cementerede CØ's kommende rolle og position
som uddannelsespolitisk "matchmaker".

Dertil kom repræsentantskabsmøderne som var det årlige holdepunkt med opsummering af resultaterne fra det forløbne år og præsentation af mål og indsats for det kommende år.

Repræsentantskabet udgjorde en dynamisk og farverig forsamling, der repræsenterede et betydeligt sammenfald mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerinteresser. Som følge heraf fungerede CØ ikke og var ej heller registreret som fagforening, men som en organisation der varetog medlemmernes professionelt faglige interesser, samtidig med at den fungerede som politisk interesseorganisation, primært på uddannelsesområdet samt marginalt på arbejdsmarkedsområdet.

Jeg havde fornøjelsen at deltage i alle repræsentantskabsmøderne som referent ligesom jeg også ofte, inden jeg som medarbejdervalgt medlem, deltog i bestyrelsesmøderne. Det gav en helt enestående platform for at følge med i CØ's inderste væsen.

Det var en krævende post at fastholde repræsentantskabsmødernes forløb og indhold, for efterfølgende at formulere det hele i et referat der indeholdt både hvad der var blevet sagt og i særdeleshed meningen hermed, hvori referenterne i realiteten var medbestemmende.

Jeg oparbejdede en styrkeposition på de indre organisationspolitiske linjer, der kom mig til gode i forbindelse med diverse organisatoriske og administrative udfordringer.

Repræsentantskabsøderne og deres dynamik var medrivende interessante. Det var som en blanding mellem at være tilskuer til en sportsbegivenhed og at befinde sig i et mentalt stormvejr. Alle pagraffer i vedtægterne blev taget i brug, og det krævede stor indsigt og rutine af både dirigent og af formand at holde styr på hvad der foregik.

Vi havde i alle årene hvor jeg deltog den samme dirigent, som dermed var usædvanlig godt inde i de mest snørklede dele af vedtægterne, og som dermed i mange tilfælde på elegant måde og med stor konduite og uden panik hjalp os igennem diverse vanskeligheder.

De tungeste opgaver opstod i forbindelse med formandsskiftene, både som følge af de vedtægtmæssige processer omkring det egentlige skifte, men også omkring tolkning af holdningsforskellene blandt repræsentantskabets medlemmer.

Der var både planlagte og mindre planlagte formandsudskiftninger, hvor sidstnævnte naturligvis medførte de største udfordringer for repræsentantskabet.

Større var udfordringerne i forbindelse med samlingen af de regionale initiativer i 1999 hvorved der skabtes en nødvendig forbedret ledelses-, beslutnings-, administrations-, medlemservice- og økonomistruktur:

I løbet af repræsentantskabsåret 1998/99 gennemførte den da nyvalgte formand Bernt Johan Collet ca. 30 møder med 5 regionsbestyrelser for til slut at få repræsentantskabet til at godkende en ny organisationsstruktur der omfattede nedlæggelse af regionsbestyrelserne og koncentrering af kræfterne i en samlet bestyrelse uden forretningsudvalg.

Det blev starten på en af de mest intensive og dynamiske perioder i CØ's historie som beskrevet i bogen "Historien om danske civiløkonomer" fra 2004, ISBN 87-87787-84-9, ligesom den i høj grad også gødede jorden for mine aktiviteter som beskrevet ovenfor.

Arbejdet i en interesseorganisation kræver løbende fastholdelse og dokumentation af aktiviteter og udtrykte holdninger. Jeg tog derfor løbende korte dagsnotater til anvendelse i forbindelse med møderne i Uddannelsespolitisk Udvalg, som sammen med referaterne herfra kunne sammensættes til fyldige årsrapporter.

Check diverse årsrapporter fra min tid hos CØ på min første weblog-site <https://uddannelsesinteresser.wordpress.com/2006/05/> som jeg etablerede efter inspiration fra formanden for EQUAL, Santiago Iniguez, der i 2005 startede sin "deanstalk"-blog hvortil jeg blev inviteret at bidrage.

Synlighed og udtrykspositionering er væsentlig i organisationsverdenen, så jeg udvidede i 2007 min Wordpress kommunikationsplatform med <https://povltiedemann.wordpress.com> hvortil på et tidspunkt var koblet ca. 50 grupper med i alt ca. 1.000.000 medlemmer.

Min IT baserede profilering og -kommunikation startede med etablering af min LinkedIn profil umiddelbart efter at denne service blev etableret i 2003. Jeg var dermed blandt de første i det uddannelsespolitiske miljø der var steget om bord på de sociale medier og passerede hurtigt den magiske grænse på 500+ connections, til en vis undren og misundelse i mine omgivelser.

Hændelser under vejs:

Medlemsvækst:

Overordnet set er det vigtigt for en interesseorganisation og dens politiske ledelse at vise styrke gennem medlemsantal og vækst heri.

Der blev i 2004 defineret et årligt vækst mål på 7,5% på basis af et officielt medlemstal på op mod 20.000. Med et rekrutteringsgrundlag baseret på det årlige optag af HA-studerende på handelshøjskoler og universiteter på ca. 3.000 svarede det til, at ca. 50% heraf skulle melde sig ind hos CØ, samt ikke mindst forblive medlemmer efter endt studietid, hvilket var en udfordring i sig selv.

Det kunne være muligt i udgangspunktet, men ambitioner, forudsætninger og ikke mindst regnemodel var ikke realistiske på længere sigt.

Målsætningen om medlemsvækst medførte ikke optimale tiltag, herunder en indfusionering af markedsføringsøkonomernes og merkonomernes organisation, "Karryere", der med ca. 3.000 medlemmer ikke havde et naturligt interessefællesskab med CØ.

Samtidig intensiveredes konkurrencen med DJØF og Civiløkonomernes A-kasse, der i tillæg til A-kassefunktionerne som primær aktivitet også havde udviklet faglige og personlige serviceydelser i regulær og særdeles mærkbar konkurrence til CØ.

Efteruddannelsesselskab:

Efteruddannelse er vigtigt, og foregår som regel i form af kursusudbud eventuelt i samarbejde med professionelle udbydere heraf.

Der opstod en ambition om at etablere et efteruddannelsesselskab med uddannelsesaktiviteter på linje med de bedste internationale udbydere.

Under de mest optimistiske deltagerforudsætninger ville aktiviteten i det 5. driftsår generere et akkumuleret underskud på op mod kr. 6 mio. med en mulig, men absolut usikker break even situation i år 10. Det aktuelle balancerede årsbudget for CØ var ca. kr. 30 mio.

Formands-, ledelses- og eksistensudfordringer:

Et uhensigtsmæssigt timet formandsskifte vanskeliggjorde efterfølgende ledelsesmæssig kontinuitet, der blev afgørende for CØ's fremtid.

En måned efter igen at være genvalgt på repræsentantskabsmødet i september 2004, fratrådte formanden uden varsel men på en civiliseret og velargumenteret måde. Etableringen af tænketanken Center for Politiske Studier (CEPOS) krævede hans fulde opmærksomhed. Men "something was rotten" ...

Meddelelsen blev givet ved afslutningen på et bestyrelsesmøde onsdag aften ved 21-tiden den 27. oktober 2004 med virkning fra mandag den 1. november 2004. Det skabte fundamental og eksistentiel uro både internt og i vore omgivelser.

Den eksterne uro satte en stopper for det igangsatte arbejde med det allerede planlagte formandsskifte i 2005 som var under forberedelse.

Formanden for arbejdsgruppen, en af de mest vel estimerede ledelsesprofessorer, trak sig øjeblikkeligt hvorefter de særdeles interessante formandsemner der allerede havde meldt sig, langsomt sivede bort.

CØ var på det tidspunkt blevet så vel profileret, at vi kunne tiltrække stærke potentielle formandskapaciteter, som imidlertid var sensitive over for ikke kontrollerbare situationer.

Historisk var CØ kendt for at være politisk ustabil. Dette spøgelse dukkede tilsyneladende op igen, og den interne uro kulminerede allerede fra starten af den efterfølgende formands ultra korte periode med tilhørende spektakulært direktørskifte. Tilsvarende problematik gentog sig og cementerede vanskelighederne med at tiltrække kompetente ledelseskrafter på både formands- og på direktørniveau.

Der kom en serie ekstraordinære repræsentantskabsmøder der blev unormalt og uhensigtsmæssigt driftsorienterede, og som afslørede dybtliggende indre organisationspolitiske interessekonflikter, der satte sig afgørende spor i både ledelsesstrukturen og i den daglige drift. Studentersektionens repræsentation i bestyrelsen blev udvidet, hvorved betyrelsens, i tillæg til direktionens, erfaringsgrundlag, kompetencer og fokus på kerneområderne eroderede.

Kombineret med ikke realiserbare fusionsforhandlinger med Civiløkonomernes A-kasse, resulterede dette i et afsluttende formandsskifte. Det fjerde på fire år. CØ blev aldrig sig selv igen, og størst af alle udfordringerne var erkendelsen af, at CØ's muligheder som selvstændig organisation skulle tages op til alvorlig overvejelse, og at der skulle tages action derpå.

Fra 2005 begyndte der at opstå grundlæggende problemer både organisatorisk, men også hvad angik medlemsantallet, som førte frem mod fusionen med DJØF. Samtidig var diskussionerne omkring universitetsfusionerne på deres højeste med fokus på nødvendigheden af at skabe styrke gennem synergier. (small is not professionally beautiful)

Hen over 2000 - 2008 havde DJØF-privat som faglig pendant til CØ udviklet sig til at have ca. 8.000 medlemmer med en stigningstakt på ca. 1.000 årligt. CØ's medlemstal primo 2009 var på ca. 9.000 når man ikke medregnede studentersektionen, Yngre Civiløkonomer / YC, og der var kun en meget begrænset stigningstakt til trods for en strategisk plan herom på 7,5% årligt som viste sig urealistisk på det foreliggende grundlag.

Der havde allerede siden 1970'erne været opmærksomhed omkring det naturlige interessesammenfald mellem DJØF og CØ på det private og erhvervsøkonomiske område, men udsigten til at DJØF-privat i 2010 kunne blive større end CØ satte gang i særdeles konkrete samarbejds-overvejelser for at udnytte den sidste rest af CØ's forhandlingsovertag.

Vi nærmede os reelle fusionsforhandlinger med DJØF der begyndte at tage form omkring årsskiftet 2008/09. Slutspillet om CØ's eksistensberettigelse var begyndt. Fra påsketid 2009 og frem til efterårets repræsentantskabsmøder i begge organisationer blev fusionsaftalen bragt på plads, og fusionen mellem CØ og DJØF var en realitet pr. 1. januar 2010.

Jeg var som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem med i hele forløbet, så det var naturligt at have antennerne ude vedr. alternative jobs, selv om der i forbindelse med fusionen blev meddelt at der var plads til alle, med en jobgaranti på 12 måneder. En bisætning der gav lidt eftertanke.

Jeg kendte DJØF's uddannelsespolitiske bemanning ganske vel under ledelse af tidligere justits- finans- og erhvervsminister Pia Gjellerup, som under en uformel kontakt vedr. eventuelle interessesammenfald/synergier med CØ lod skinne igennem at aktiviteter på det erhvervsøkonomiske område, herunder internationalt orienterede uddannelses- og kvalitets-sikringsinitiativer samt den tætte uddannelsespolitiske kontakt til handelshøjskolemiljøet og dets øvrige interesser ikke var eller ville blive en del af DJØF's kerneområder.

Samtidig blev det klart, at min selvstændige og proaktive funktionsprofil matchede ganske dårligt med DJØF's klassiske organisationspolitiske handlingsmønstre. Det var således vanskeligt for mig at se mine udadvendte aktiviteter videreført i DJØF-regi, hvilket sammen med jobgarantien førte til min beslutning om ikke at følge med til DJØF.

Jeg havde da "overlevet" 7 formænd, 4 direktører og 2 interimdirektioner med tilhørende organisations- og strategiændringer. Det skyldtes bl.a. at mit ressortområde havde udviklet sig til at være en interessepolitisk og faglig nøglefunktion med et intensivt kontaktnetværk overalt i vores del af det uddannelsespolitiske miljø.

På den politiske fløj havde jeg taget pejling efter hhv. kommunikeret med 6 undervisnings- og forskningsministre og deres varierende prioriteringer samt deres respektive embedsværk som havde nok at gøre med at overføre de politiske ambitioner til realiteternes verden i form af diverse love og bekendtgørelser.

På handelshøjskoler og universiteter var der i varierende grad løbende udskiftninger af rektorer og dekaner, som skulle få dagligdagen til at fungere i overensstemmelse med de ministerielle retningslinjer.

Det kan være risky business at være beskæftiget i interesseorganisationer, hvor der løbende sker ændringer både i egne rækker og nærmeste omgivelser, samt ikke mindst af overordnet karakter på de organisations- og landspolitiske fløje.

Gennem alle årene hos CØ havde jeg haft et nært samarbejde med De Erhvervsøkonomiske Censorsekretariater, hvis mission og funktion lå meget tæt op ad mine kvalitetssikringsengagementer. I løbet af 2009 var der opstået en interessant udvikling her, som kunne kombineres med ønsket om på den lange bane at blive bosat i Jylland.

2009 – 2013: Censorsekretariaterne / censorerne.dk

De Erhvervsøkonomiske Censorsekretariater var siden etableringen i 1993 placeret på CBS, og man stod over for både en reorganisering og modernisering, samt en flytning til Handelshøjskolen i Aarhus.

Med udgangspunkt i mine engagementer i kvalitetsudviklingen af de erhvervsøkonomiske uddannelser var det nærliggende at følge denne udvikling, som bl.a. omfattede en nybemanning af sekretariatet.

Flytning og bemanning af sekretariatet skulle foregå pr. 1. december 2009, så min deltagelse i ansættelsesrunden kom til at foregå samtidig med, at jeg var engageret i CØ / DJØF fusionsarbejdet.

Det var en intensiv tid.

Udbyderne af de erhvervsøkonomiske uddannelser havde i 1993 etableret et samarbejde omkring den bekendtgørelsesfastlagte censur, hvor CBS tilbød at tage sig af de praktiske sekretariatsmæssige opgaver jfr. eksamensbekendtgørelsen.

Der var imidlertid opstået stigende uklarhed omkring dækningen af fællesudgifterne og bemanningens ansættelsesforhold ligesom placeringen på og anvendelsen af handelshøjskolens identitet i kommunikationen skabte både interne og eksterne udfordringer.

Man var kommet frem til, at det var nødvendigt at viske tavlen helt ren og genstarte samarbejdet på et nyt og opdateret grundlag, hvor Handelshøjskolen i Aarhus meldte sig som base for sekretariatsfunktionerne.

Der var i bogstaveligste forstand tale om at starte fra bunden, dog i et frugtbart samarbejde med min forgænger på jobbet, der også var flyttet med til Aarhus, men med opgaver for de erhvervsproglige uddannelser.

Censorformanden havde sammen med min forgænger struktureret de økonomiske fordelingstal og skabt et bæredygtigt budget, samtidig med at ansættelsesforhold og øvrig forankring i handelshøjskolens administrative systemer kom på plads.

Stor ros til alle involverede, og især til personalet i rektorat / dekanat og administrationen generelt på Handelshøjskolen i Aarhus, som jeg i øvrigt havde et vist kendskab til fra mine engagementer i CØ, hvor jeg løbende havde kontakt i forbindelse med bl.a. høringsforespørgslerne, samt ikke mindst det seneste arbejde med universitetsloven.

Der var tre hovedudfordringer:

- Censorallokeringen foregik i strid med bekendtgørelsesgrundlaget, hvorefter det var censorformandens opgave at fordele den enkelte censor på den enkelte eksamen og præstationsbedømmelse.
- Det juridiske grundlag herfor var derfor nødlidende, hvorfor det var afgørende vigtigt at bringe denne detalje på plads.
- Registreringssystemet for censorerne og deres data var fortsat placeret på CBS. Det var nødlidende og kunne ikke overføres til IT systemerne på Handelshøjskolen i Aarhus.

Derudover trængte den daglige IT anvendelse til en opdatering:

Kommunikation til censorerne foregik pr. brevpost, idet e-mail ikke havde været noget det tidligere censorformandskab havde prioriteret. Det blev der hurtigt gjort noget ved til almindelig tilfredshed.

Adgangen til censorregistreringssystemets database var meget restriktiv idet CPR numrene var en integreret del af databaseinformationerne, og brugerinterfacen var uhåndterbar i et irrelevant design. Det viste sig, at det hele var EXCEL funderet, CPR numrene blev fjernet fra de tilgængelige dataudtræk, og systemet var for første gang generelt tilgængeligt.

Der var ingen selvstændig hjemmeside- / website funktion. De bestående, ikke opdaterede, usammenhængende og utilstrækkelige webbaserede informationer blev kommunikeret via hjemmesiden for CBS, hvorved censorsekretariatene fremstod som en integreret del heraf. Det var et alvorligt problem for alle parter som skulle løses hurtigst muligt.

På grund af fusionen mellem Aarhus Universitet og Handelshøjskolen i Aarhus kom det til at tage et års tid før vi kunne gå ud med en selvstændig website. Forsinkelsen viste sig at være en stor fordel, da det gav tid til at forberede processen, herunder at samle værdifuld information bl.a. fra censormøderne, ligesom vi IT-mæssigt fik stor fordel af fusionen, hvorved vi blev administrativt forankret hos Aarhus Universitet.

Check: www.censorerne.dk

Øvrige udfordringer var af mere eller mindre traditionel håndfast karakter, som kunne løses med almindeligt administrativt knofedt. Det skulle der til gengæld bruges en hel del af, men især allokeringsprocesserne kaldte højlydt på en IT baseret løsning.

Der var tale om to separate censorkorps og sekretariatsfunktioner, underlagt to ressortministerier og deres forskellige bekendtgørelser for:

- HA/cand.merc./MBA uddannelserne, under Forskningsministeriet
- HD uddannelserne, under Undervisningsministeriet*

med to separate censorformandskaber i forskellig opsætning:

- HA, etc. pr. institution: 5 stk. = 5 næstformænd og 1 formand
- HD pr. 1.del / studielinje: 8 stk. = 9 næstformænd og 1 formand

Der var / er i alt ca. 800 censorer med en beskikkelsesperiode på 4 år hvorefter 25% af korpsene skal afbeskikkes og tilsvarende nye tilføres for at skabe rotation og maksimere habiliteten.

Vore "kunder i butikken" / interessentkreds (efter diverse fusioner) bestod af de 5 udbydere af de erhvervsøkonomiske uddannelser:

- Handelshøjskolen i København – CBS
- Handelshøjskolen i Aarhus / Aarhus Universitet – Aarhus BSS
- Aalborg Universitet – AAU
- Roskilde universitet – RUC (uden HD)
- Syddansk Universitet – SDU

med:

ca. 30.000 studerende fordelt på

ca. 23.000 på HA, etc. samt

ca. 7.000 på HD uddannelserne, der tilsammen havde behov for

ca. 6.000 eksamens- og bedømmelsesekspeditioner årligt.

Det var grundlaget for de nødlidende allokeringsopgaver, som i vidt omfang, og med formandskabernes accept, blev udført af de lokale eksamens- og studiesekretærer, men som desværre ofte på uacceptabel vis blev påvirket af individuelle ønsker fra de enkelte undervisere og professorer i deres roller som eksaminatorer.

Det var uundgåeligt, at der både af faglige og personlige årsager foregik genanvendelse af foretrukne censorer i de såkaldte "sølvbryllupsarrangementer" hvor den samme eksaminator / censorkombination fungerede i årevis. Ganske vist med fagligt upåklagelige resultater men i et principielt og juridisk uacceptabelt forløb, der ikke fulgte bekendtgørelsesgrundlaget.

***:**

Iværksat pr. 2008 (efter ressortomlægningen fra Forskningsministeriet pr. 2006) af Undervisningsministeriet, som bl.a. detailstyrer folkeskolers og gymnasiers fag- og undervisningsaktiviteter til trods for at HD uddannelserne udvikles, udbydes og vedligeholdes af handelshøjskolerne og universiteterne der således fungerer selvstændigt under Forskningsministeriets væsentligt friere rammer. Indtil da blev alle universitære erhvervsøkonomiske uddannelser betjent af et samlet censorkorps og -formandskab under Forskningsministeriet.

Dette medførte, at der var enkelte censorer, der fik en betydelig arbejdsbelastning. Samtidig med at andre, typisk nybeskikkede, fik en begrænset eller slet ingen arbejdsbelastning.

Noget skulle gøres, og det hastede, idet ministerierne i stigende grad var opmærksomme på problematikken.

Jeg snusede godt og grundigt efter tegn på IT administration på censorområdet, og fandt ad uransagelige veje frem til det tidligere lærerseminarium i Haderslev, nu omdøbt til professionshøjskolen "University College Syd" (UC-Syd), hvor man havde udviklet et allokeringssystem "Censor IT" der fulgte bekendtgørelsesgrundlaget fra først til sidst.

Systemet betjente alle studerende på professionshøjskolernes lærer-, pædagog-, sygepleje-, jordemoderuddannelser, etc. med sekretariatsfunktioner i Haderslev. Derudover havde man overtaget allokeringsbetjeningen af erhvervsakademiernes uddannelser med sekretariatsfunktioner i Aalborg. I alt op mod ca. 100.000 studerende.

Der måtte være plads til vore ca. 30.000 studerende og deres ca. 6.000 bedømmelses- / eksamensekspeditioner. Og det var der selvfølgelig. Vi skulle blot tilpasse systemerne til vore fagklassifikationer markedsføring, regnskabsvæsen, organisation, etc. fordelt på de to censorformandskaber på 4 / 5 institutioner kombineret med de ca. 800 censorers personlige data. Det var overkommeligt. Også rent tidsmæssigt.

Det var straks noget andet med mine egne censorformandskaber, og ikke mindst rektorer, dekaner og diverse mørkemænd og -kvinder blandt det akademiske personale hos de 5 "kunder i butikken", institutionerne.

Sekretariatspersonalet kunne hurtigt se fordelene i at slippe for det omfattende ressourceforbrug der lå i de manuelle censorsøgnings- og allokeringprocesser. Økonomiafdelingerne var ligeså positivt indstillede.

Det tog ca. 2 års armbøjninger inden der i eftersommeren 2012 faldt ro over gemytterne, godt hjulpet af den perfekte skandale i et af de ca. 100 censorkorps under Forskningsministeriet, hvor en væsentlig del af puljen af eksamens- og bedømmelsesopgaverne blev fordelt mellem censorformand og -næstformand, og med universiteternes velsignelse.

Det opdagede en nytiltrådt censorformand, som øjeblikkeligt kastede denne stinker på ministerens bord, hvorefter det pågældende censorkorps og samtlige universiteter blev kaldt til orden. Det var et vink med en vognstang til alle parter om at få bragt orden i systemerne, og til at foretage korrekt censorallokering.

Derefter kom der for alvor skred i vores udvikling af Censor IT.

Vi benyttede situationen til i november 2012 specifikt at orientere Forskningsministeriet om vort udviklingsarbejde med Censor IT, som opfølgning på et møde med orienterende input herom allerede i februar 2012 arrangeret direkte via ministeren, idet censorkorpserne for de erhvervsøkonomiske uddannelser ved kobling til Censor IT ville blive de eneste universitetscensorkorps der på denne måde opfyldte og administrerede bekendtgørelsesgrundlaget.

Ministeriet udtrykte klar begejstring for vore initiativer, som man betragtede som et stærkt "pilotprojekt" med henblik på, ved passende lejlighed, at introducere for øvrige universitetscensorkorps, som hurtigt viste sig at blive konkretiseret i forbindelse med et senere udvalgsarbejde*.

Hen over foråret 2013 var alle definitioner og systembeskrivelser stort set færdige, og jeg stod over for en personlig strategisk beslutning om enten at stoppe dette år, eftersom jeg er fra årgang 1948, og overdrage stafetten til en passende efterfølger, eller blive på posten og drible bolden i mål hen over 2014 og videre med alle de detaljer det måtte indebære. Det kunne være en fordel for alle parter at overdrage stafetten til en fremadrettet efterfølger til mig inden vi kom for langt ind i kompleksiteterne.

Jeg valgte at stoppe pr. 30. juni 2013, og havde indtil da et perfekt overdragelsesforløb på 3 måneder med min efterfølger.

Check:

- <http://ufm.dk/publikationer/2017/filer/microsoft-word-sidste-nye-censorrapport-version-180117-docx.pdf>
- <http://ufm.dk/publikationer/2016>

*:

Censorudvalget udarbejdede i løbet af 2015 – 2016 rapporten "Et fremtidssikret censorsystem".

Heri fremhæves bl.a.: "En fælles IT-løsning/database for alle censorkorps styret af Styrelsen for Videregående Uddannelser kunne lette arbejdet for institutionerne og censorkorpsernes formandskaber, når der skal findes censorer", ligesom det anbefales generelt at rationalisere administrationen af de ca 100 censorkorps på universitetsområdet under Forskningsministeriet.

Dette i lighed med udviklingen på professionshøjskole- og akademiuddannelsernes område, som i mellemtiden var blevet omplaceret fra Undervisningsministeriet til Forskningsministeriet.

Diverse "Red Tape":

Censoraktiviteterne er direkte beskrevet i eksamensbekendtgørelsen udstedt af hhv. Forsknings- og Undervisningsministeriet, og dermed direkte underlagt begge ministerier.

Ansvars- og beføjelsesmæssigt er funktionerne således placeret særdeles højt i samfundsmaskineriet. Vi er højeste myndighed ved eksamensbordet hhv. ved bedømmelser, og i forbindelse med afsluttende behandling af klagesager udgør vi formandskabet for ankenævnene.

Censorformanden står direkte til ansvar over for ministeren, hvilket således også i sidste ende og praksis gælder for sekretariatsfunktionerne.

Det er lidt alvorlige sager at have hængende over hovedet, så det gælder om at holde tungen lige i munden. I princippet ret ukompliceret, men i praksis skal man være totalt opmærksom på faldgruber, til alle tider og på alle steder.

Den ministerielle beskikkelse virker tillokkende på en del personer og deres "knaphuls ambitioner" hvor det som regel vanskeligt kan gå hurtigt nok. Det er dog de faglige udfordringer der er den endelige motivation.

I forbindelse med beskikkelsesansøgning skal alle behandles ligeligt, uanset køn, alder race, religion, etc. samtidig med at der stilles klare faglige og teoretiske kompetencekrav.

Dertil kommer at der på grund af uddannelsernes erhvervsøkonomiske profil lægges stor vægt på, at censorerne har en erhvervspraktisk og driftsorienteret erfaring. Censorkorpset består således af ca. 70% aftagercensorer, dvs. censorer, der ikke eller kun i mindre grad er beskæftiget ved et eller flere af universiteterne.

Dermed er der ud over opfyldelse af kravet om ligelig behandling etc. lagt op til en vurdering og vurderingsmodel med fokus på direkte erhvervsbaggrund.

Accept af beskikkelsesansøgninger er ligetil. Afvisning og argumentation herfor kan være udfordrende.

Hændelser under vejs:

En person på 28 år med en ph.d. grad og erfaring fra byrådsarbejde i en større kommune, og dermed et forholdsvis kendt navn, henvendte sig direkte og personligt til min censorformand, som umiddelbart reagerede

positivt og opfordrede vedkommende til at søge beskikkelse. Desværre uden at orientere mig derom. Formanden var på daværende tidspunkt forholdsvis ny på posten og havde ikke procedurer og fokus på erhvervsbaggrund "on top of mind".

Ansøgningen dukkede op hos mig med alle bilag i orden inkl. anbefaling på rektorniveau, hvor man forventede, at den politiske erfaring og afledte engagementer ville danne grundlag for beskikkelse. Men det var åbenlyst, at den praktiske erhvervsbaggrund var totalt fraværende, ligesom anciennitetsforholdene og dermed aldersprofilen udgjorde et alvorligt problem.

De erhvervsøkonomiske censorer bliver udelukkende ud fra deres faglige profiler allokeret til bedømmelse på alle niveauer til og med MBA med særdeles erfaringstunge deltagere fra toppen af erhvervslivet.

Det ville være problematisk, om vedkommende blev censorbeskikket og efterfølgende allokeret til at bedømme en MBA studerende på +40 år og højt placeret i en større dansk eller udenlandsk virksomhed, der med en investering i kr. 250.000 / kr. 300.000 samt tid og engagement kunne have en forventning om et karakterresultat, der måske ikke var grundlag for, og endda være i fare for ikke at bestå.

I sådanne situationer er det altafgørende, at censor besidder fornøden personlig og professionel erfaringsmæssig pondus.

Det var ikke usædvanligt at der kom sådanne henvendelser, som på bedste og mest ordentlige vis blev besvaret under henvisning til beskikkelseskrav og -procedure. Jeg orienterede indledningsvis den indstillende og anbefalende institutleder / rektor om problematikkerne i forbindelse med den pågældende beskikkelsesansøgning.

Jeg havde i den senere beskikkelsesadministration i betragtningerne omkring den begrænsede erhvervsbaggrund desværre henvist til erhvervs-mæssig erfaring / anciennitet og hermed indirekte til alder som en naturlig del af et eksemplificeret karriereforløb, uden dog at kommentere på vedkommendes aktuelle alder og karriere.

Sagen udviklede sig til en klage over aldersdiskrimination, og eskalerede efterfølgende med kopier til Forskningsministeriet, og sluttede med et forsøg på at bringe den på ministerplan, hvilket dog blev stoppet i ministeriet, hvor den sandsynligvis fortsat ligger som ærtten der kom på Kunst-kammeret ...

Klager over aldersdiskrimination plejer at komme fra den ældre ende af årgangene, men udfordringerne med at håndtere denne problematik optræder for vores vedkommende som regel i den yngre ende.

Det kan både være problematisk, og en styrke når sekretariatets kontakter i det politiske og ministerielle system er bedre end formandskabets.

Efter regeringsdannelsen i efteråret 2011 var der lagt op til en større omforandring der berørte vort område, og vi var i færd med at forberede en henvendelse til Forskningsministeriet.

Det kan være lidt trægt at komme igennem med uopfordrede henvendelser, så da ministeren (Morten Østergaard) en dag i november var i Aarhus og holdt "åbent hus" kl. 16 – kl. 18 på Café Stiften i samme bygning som banegården, slog jeg et slag inden for på vej til toget hjemover, og fik på 5 minutter ganske uformelt orienteret ham og specielt hans sekretariat om, at vi havde et par interessante input på vej, som vi gerne fulgte op med et møde i ministeriet. Det skal noteres, at jeg helt tilfældigt hørte om "åbent hus" arrangementet umiddelbart før jeg skulle hjem med toget.

Dagen efter takkede ministeren pr. e-mail via sit ledelsessekretariat og henviste sagens videre forløb til direktionen som jeg kendte rigtig godt fra mine uddannelsespolitiske meritter i årene hos CØ. Jeg kvitterede med kopi til direktionen, og med kopi til mine to formænd hvoraf den ene syntes det var fint, at jeg benyttede denne uformelle lejlighed til at få gødet jorden for, og tilmed få placeret håndteringen af vores henvendelse direkte på direktionsplan med deraf følgende engagement af tilsvarende højt placerede embedsmænd og -kvinder.

Den anden formand tændte så hastigt og voldsomt af, at det gav genlyd helt ind i ministeriet, med henvisning til det absolut utilladelige i at sekretariatet havde taget kontakt til ministeren. Han overså fuldstændig, at vi gennem "åbent hus" arrangementet fik vores kommende henvendelse på ministeriets dagsorden for prioriteret opmærksomhed og behandling af de øverste lag i organisationen.

Eftersom mine to formænd i modsætning til mig ikke tidligere havde mødt ministeriets repræsentanter, blev det ovennævnte møde i februar 2012 i usædvanlig grad præget af vort gensidige kendskab og tætte kontakter fra mine år i CØ. Mødets orientering vedr. vores formelle henvendelse med input og kommentarer til initiativerne i forbindelse med den nylige regeringsdannelse, samt den indledningsvise orientering om vort arbejde med IT baseret censorallokering, blev modtaget med stor interesse.

Med kontrasynspunkterne vedr. mit engagement i forhold til ministeriet, suppleret med divergerende holdninger til den igangværende IT udvikling, var tiden moden til i et formandsskifte pr. september 2012, hvorefter der kom fuld kraft på arbejdet med Censor IT frem mod foråret 2013, hvor jeg som ovenfor nævnt havde dannet mig et billede af det fremtidige forløb for censorsekretariaterne og for mig selv.

2013 – 2018: Censor IT / Censorformandskaberne

Efter jeg forlod censorsekretariatene pr. 30. juni 2013, havde jeg fortsat sporadisk kontakt med min efterfølger, og fulgte fra sidelinjen med i den fortsatte udvikling af tilknytningen til Censor IT.

I forbindelse med diverse fusioner havde Aarhus Universitet overtaget den tidligere lærerhøjskole i Emdrup ved København. Det gav fleksibilitet vedrørende placeringen af sekretariatet, som efter den intensive periode med diverse tilpasning og udvikling af de grundlæggende systemer ikke længere var afhængig af den tætte tilknytning til administrationen i det oprindelige handelshøjskolemiljø i Aarhus.

Da min efterfølger var baseret i Københavnsområdet, flyttede sekretariatet til campus faciliteterne i Emdrup. Frem og tilbage ... men det har været umagen værd. Principper og funktioner herunder IT forholdene var blevet tunet og fremtidssikret, så den geografiske placering var af driftsmæssig mindre betydning end i 2009.

Og den 1. februar 2014 startede censorallokeringen via Censor IT som fungerede efter hensigten fra første dag. Vi fulgte hermed bekendtgørelsesgrundlagets bestemmelse herom, og vi kunne frigøre os fra den forældede og ustabile database på CBS.

Det skal noteres, at der var tale om version 3 af Censor IT, som allerede fungerede problemfrit på akademi- og professionshøjskoleniveau, samt nu også på universitetsniveau, dog indtil videre kun for de erhvervsøkonomiske uddannelser, en situation der var medvirkende til nedsættelsen af Censorudvalget som tidligere nævnt.

Implementeringen blev vel modtaget på universiteterne af især det teknisk administrative personale (TAP), men også af det videnskabelige personale (VIP), som umiddelbart var noget forbeholden over for begrænsningerne i de personlige forespørgsels- og allokeringspræferencer.

Den næste afgørende duelighedstest omfattede pr. 1. april 2014:

- At meddele alle censorer ophøret af den indeværende 4 års beskikkelsesperiode, samtidig med at opfordre dem til at ansøge om beskikkelse for en ny 4 års periode. Det var aldrig sket tidligere til trods for almindelig praksis herfor i øvrige censorkorps. Det skyldtes til dels vores størrelse hvor vi med ca. 800 censorer er et af de største korps, vores manglende e-mail baserede kommunikation, samt usikkerheden omkring reaktionerne på afbeskikkelse fra hhv. genbeskikkelse til censorkorpset.

- At få alle interesserede censorer til at indlæse deres persondata i den nye censordatabase med henblik på beskikkelse.
- At sikre en 25% afbeskikkelse af det bestående censorkorps.
- At skabe interesse for at stille op til formands- og næstformandsvalget for den kommende 4 års periode.
- At gennemføre valget i løbet af april 2014

Det hele fungerede problemfrit:

- Meddelelsen om beskikkelsesperiodens ophør kombineret med opfordring til at melde sig til en ny 4 års beskikkelsesperiode blev vel modtaget.
- Indlæsningen af persondata foregik overraskende hurtigt, til trods for at de enkelte indlæsninger blev gennemgået manuelt til sikring af div. procedurekrav. Et gennemgående træk til senere justering har dog været enkelte censorers vanskeligheder med at begrænse deres kvalifikationsmarkeringer.
- Afbeskikkelsesproceduren var interessant, idet man tidligere havde foretaget afbeskikkelserne ved aktivt at fjerne de pågældende fra databasen uden objektive kriterier. Med censorernes egen indlæsning af persondata i den nye censordatabase opstod 25% justeringen helt af sig selv via naturlig afgang kombineret med manglende interesse eller almindelig glemsomhed.
- Det nye Censor IT administrationsystem muliggjorde, at samtlige censorer blev opfordret til at stille op til formandskabsvalgene for den nye beskikkelsesperiode 2014 – 2018. Der blev reageret med interesse, så der var basis for gennemførelse af en regulær valg-handling som involverede nyopstillede kandidater.
- Valghandlingen var i sin udformning og gennemførelse historisk enestående, idet den tidligere var blevet foretaget i en form for tvunget fredsvalg med opstilling / udpegning af færdigt sammensatte formandskaber blandt en snæver kreds af og ofte genopstillede personer, for kommunikation til og afgørelse af censorkorpsets medlemmer med kortest mulig responstid.

Check Censor IT via www.censorerne.dk

Det har været særdeles konstruktivt på eget initiativ at gennemføre en kontrolleret afgang fra censorsekretariatene, og ikke mindst overdragelsen heraf til min efterfølger, med hvem jeg har haft en fin og konstruktiv kontakt i forbindelse med aktiviteterne i censorformandskaberne, samt de fortsatte engagementer på området.

Det har været en fornøjelse at konstatere, hvorledes både ministeriet og Censorudvalget 2015-17 har fulgt udviklingen hos os og indmeldingerne fra vores side, som således kan forventes at blive en del af fundamentet for censorinstitutionens generelle fremtidige struktur og funktion.

Sporskifte til censorformandskaberne:

Med udgangspunkt i mine censorbeskikkelser for:

- HA/cand.merc./MBA uddannelserne
- HD uddannelserne

stillede jeg op til censorformandskabsvalgene for de erhvervsøkonomiske censorkorps (HA, etc.) samt til censorkorpset for HD uddannelserne, og blev for perioden fra den 1. april 2014 til den 31. marts 2018 valgt til medlem af formandskaberne som:

- Censornæstformand for Syddansk Universitet
- Censornæstformand for HD International Business.

Det muliggjorde:

- Løsning af en langvarig uhensigtsmæssig integritets- og legitimitetsproblematik mellem Syddansk Universitet og Handelshøjskolen i Aarhus / Aarhus Universitet.
- Justering pr. september 2018 af den uhensigtsmæssige HD* censorformandskabsmodel, iværksat af Undervisningsministeriet pr. november 2008, der sammen med et faldende antal studerende og et stigende antal studielinjer medførte en tvivlsom udvikling af formandskabets faglighedsfordeling og omkostningsstruktur.

Jeg genopstillede ikke til formandskabsvalgene for perioden fra den 1. april 2018 til den 31. marts 2022, hvor tidligere formand for Civiløkonomerne samt formand for uddannelsespolitisk udvalg sammesteds blev valgt til at efterfølge mig som censornæstformand for Syddansk Universitet, som en konstruktiv fortsættelse af tidligere engagementer til gavn for censorformandskaberne.

Tilsvarende søgte jeg ikke genbeskikkelse og trådte dermed ud af censorkorpset for de erhvervsøkonomiske uddannelser på handels- højskoler og universiteter efter 20 interessante og værdifulde år med censorinstitutionen, sideløbende med mine øvrige kvalitetssikrings- aktiviteter på disse uddannelsesområder.

Med udløbet af mine censorbeskikkelser på erhvervsakademier og professionshøjskoler pr. 2021, har jeg i alt været engageret i censor- aktiviteter i 30 år inkl. engagementerne på eksportskolen i Herning hvor det hele begyndte i 1991.

Check:

www.censorerne.dk

www.linkedin.com/in/povltiedemann

www.povltiedemann.wordpress.com

www.uddannelsesinteresser.wordpress.com/2006/05/

<https://www.efmd.org/>

<https://www.efmd.org/accreditation-main/equis/equis-guides>

[https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EPAS/Guidelines and Position Papers.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EPAS/Guidelines_and_Position_Papers.pdf)

***:**

Frem til november 2008 blev alle universitære erhvervsøkonomiske uddannelser under Forskningsministeriet (HA/cand.merc./MBA og HD uddannelserne) betjent af et samlet censorkorps og formandskab på 1 censorformand og 5 censornæstformænd med 1 pr.institution.

10 år senere havde de separate linjeorienterede HD næstformandsposter under Undervisningsministeriets stramme folkeskole- og gymnasiestyring, udviklet sig fra de oprindelige 7 til 10, som sammen med formandsposten udgjorde 11 formandskabsposter, der sammen med de 6 formandskabsposter for HA/cand.merc./MBA uddannelserne skulle besættes for censorformandskabsperioden 2018 – 2022. Det var en uholdbar situation for HD uddannelserne både økonomisk, organisatorisk og fagligt. En ministeriel ressortomlægning hvor HD uddannelserne igen kom under Forskningsministeriet, gjorde det muligt at vende tilbage til modellen fra før november 2008, kombineret med at HD uddannelsernes interesser fremover varetages af 2 af de 5 censornæstformænd.

2014 – xxxx: Ældrerådet i Vejle Kommune

Og nu til noget helt andet.

Efter i 2013 at have frigjort mig fra de løbende daglige forpligtelser med reference til diverse formænd og direktører, fik jeg mulighed for at være herre over mine egne interesser, samtidig med at jeg havde en fod inde på min tidligere aktivitetsbane.

Med udgangspunkt i min organisationspolitiske baggrund og almindelige samfundsinteresse stillede jeg op til ældrerådsvalet i Vejle Kommune, der blev afholdt sammen med kommunalvalget i november 2013.

Jeg blev valgt ind i det 13 personer store råd pr. 1. januar 2014 på en overbevisende 3. plads, med en placering efter en af de tidligere sværvægttere i byrådet fra Vejle og en skarp og kompetent profil fra Give.

Jeg blev genvalgt pr. 1. januar 2018.

Ældrepolitikken spiller en stigende rolle i samfundsdebatten, hvorfor ældrerådsarbejdet med sit lovmæssige fundament har en tilsvarende central placering på det kommunalpolitiske område. Ældrerådet er høringsinstans forud for politiske beslutninger og deltager derudover specifikt på konkrete indsatsområder som fx.:

- Plejecenterforhold, herunder disponering og nybygning.
- Det nære sundhedsvæsen med sundhedsaftale i samspil mellem hospital/kommune/lægepraksis og overførsel fra hospital til hjem.
- Opdatering af indsatskatalog for ældreområdet med tilhørende kvalitetsstandarder.
- Udformning af ældre- og værdighedspolitik, demensplan og plejeboligstrategi.
- Engagement i transportforhold, boligudvikling, hjemme- og sundhedsplejens aktiviteter herunder akutberedskab.

Kommunernes folkevalgte ældreråd forveksles ofte med Ældresagen, der fungerer som en særdeles aktiv og relevant kontingentfinansieret interesseorganisation med p.t. ca. 870.000 betalende medlemmer.

Check:

<http://danske-aeldreraad.dk/wordpress/wp-content/uploads/2013/04/Lov-om-%C3%A6ldrer%C3%A5d.pdf>

<https://www.vejle.dk/media/11032/vedtaegter-for-vejle-kommunes-aeldreraad-2017.pdf>

Lidt om min Eva

Eva er opvokset i Aarhus, på Ringgaden og i Grønnegade, som den ældste af 3 søstre og godt rustet til internationalt fokus og de dermed forbundne udfordringer gennem sin meget rejsende far. Det har medført et naturligt instinkt for at holde styr på hjemmefronten, som er en absolut afgørende nødvendighed for hele familiesammenholdet, når makkeren skulle være så meget på farten, som tilfældet var for mit vedkommende hos LEGO.

Vi havde på Handelshøjskolen i Aarhus flygtigt været opmærksomme på hinanden i "Klubben" og specielt i forbindelse med fastelavnsfestlighederne primo 1972.

Efter korrespondentstudierne (3-sproglig, eng.ty.sp.) blev Eva tilknyttet shipping- og transportbranchen, og supplerede med en lægesekretær-autorisation med første job på Kirurgisk Ambulatorium på Århus Amtssygehus, hvor hun oprindeligt var startet på sygeplejerskeuddannelsen.

Med denne helgardering inden for sekretærfunktionerne havde vi en fælles baggrund der gav en stor fleksibilitet i forhold til at udnytte mulighederne hvorhen vore fælles veje end måtte gå, efter vi slog os sammen i giftermål pr. 1976.

Første stop (1 år) blev i psykiatrien på Odense Universitetshospital hos Professor Niels Juul Nielsen, der havde brug for en sprogkyndig, og hvor Eva bl.a. også blev involveret i arbejdet med Professor Johan Schioldann's doktordisputats om D.G. Monrad, Konseilspræsident under krigen i 1864.

Næste stop (3 år) i marketingdirektionen hos Margarineselskabet, Otto Mønsted i København, hvor Eva fik indsigt i Unilever's arbejdsmetoder og samspil med de mest toneangivende reklamebureauer.

Derpå (22 år) hos LEGO i Billund i bl.a.:

- Ledelsen for Reklameafdelingen.
- Direktionen for salget i Europa bl.a. med ansvar for de årlige produktlanceringskonferencer samt den løbende administration af de ca. 15 salgsdatterselskabers generalforsamlinger.
- Direktionen for LEGO A/S med særligt engagement i udviklingen af Legoland parkerne i Windsor / England, Carlsbad / Californien, etc., de internationale konferencer, samt produktlinjerne i LEGO-Dacta, -Licensing, -KidsWear, -WatchSystems, -Media og -MindStorms.
- Ledelsen for Marketing Services.

- Sekretariatsbetjeningen af "Task Force" og "Project Management" initiativerne der blev etableret for at omstrukturere organisationen herunder bl.a. salgsdatterselskabsstrukturen, samt reducere antallet af produktnumre for at vurdere/optimere produktions- og logistikprocesserne.

Siden 1980'erne havde produktnumrene og dermed æskesortimentet udviklet sig fra ca. 120 stk. til ca. 800 stk., samtidig med at indholdet var blevet mangefold mere kompliceret og i flere farver. Det var ved at kvæle alle systemer frem mod 2003/04, hvor det var knald eller fald for LEGO.

Tilbage i København (7 år) hos SIMI Business School's MBA programmer efterfulgt af Kræftambulatoriet, Neurologisk intensivafdeling samt Hukommelsesklinikken hos Professor Gunhild Waldemar på Rigshospitalet.

Og afslutningsvis (2 år) ved idrætsklinikken, ortopædkirurgisk afdeling på Aarhus Universitetshospital – i amtssygehusets bygninger.

Undervejs blev der også tid til at tage Merkonom uddannelsen.

Summa Summarum - Eftertænkksomheder

Eva + Povl = fælles styrker / synergier.

Kontinuitet og sammenhæng kombineret med mobilitet har medført flytninger efter uddannelse og jobs i:
Esbjerg – Dover – Esbjerg – Aarhus – Odense
København (Fr.berg) – Vejle – Billund
København (Holmen) – Børkop
kombineret med mulighed, villighed og ressourcer dertil.

Kompetenceudvikling og udnyttelse af do. muligheder.

Handelskammerets indflydelse og udnyttelse heraf. Til trods for at jeg var en del af en af Danmarks mest indflydelsesrige erhvervsorganisationer, og den suverænt ældste, skulle der konstant arbejdes for at skabe indflydelse og blive hørt. Det kunne godt være en lidt påtrængende proces, som alligevel kunne udføres med elegance og overholdelse af etikette / protokol.

Grundlærdommen fra Handelskammeret tog jeg med mig over LEGO til CØ og censorinstitutionen hvor jeg rendyrkede, at indflydelse ikke er noget man får, det er noget man tager når mulighederne foreligger, og når det forventes.

Selvstændighedsgraden i min involvering i udvikling og etablering af nye initiativer fra Handelskammeret til Censorinstitutionen.

Omverdenen / netværket er mere gennemsigtig end vi regner med, og jobs i interesseorganisationer og på centrale poster i øvrigt skaber synlighed begge veje. Eksempelvis blev jeg, efter at have censureret et hold skriftlige opgaver, opmærksom på at en af mine politisk foresatte havde været til netop denne eksamen. Jeg kunne naturligvis ikke identificere opgavebesvarelsen, men vedkommende var klar over at jeg i den situation havde haft "the upper hand".

Vi skal altid være klar til at møde "fortiden"
fx. i form af meninger, beslutninger og personer.

"Bon-Mot" fra rekruttering til diverse udvalgs- og formandsposter:
"De der kan – vil ikke / De der vil – kan ikke"

Hos LEGO i "den gode tid" med fuld damp på alle kedler, og hvor alt kunne lade sig gøre, før sammenbruds scenariet 2003/04.

Jeg har mødt og gjort forretninger med Orwel's "Kammerat Napoleon" og i praksis mødt Niccolo Machiavelli's teorier fra "Fyrsten" og Flemming Rose's iagttagelser fra "Tavshedens Tyranni" og dermed set hvorledes revolutioner æder deres børn.

Jeg har stået ved de tomme hylder og frysediske i Moskva's fødevareforretninger.

Ideologer udtrykker som regel det modsatte af hvad de står for:
Demokrati / DDR ...
Socialt fællesskab contra nomenklatura / USSR ...
Sandheden contra autoritære styreformer og despoter i almindelighed ...

Næstekærlighedens budbringere lever sjældent op til egne idealer.

Respekt for de nordiske samfundsmodeller vs. øvrige globale forhold.
Vi er i Danmark kommet længere i socialiseringen end Marx & Engels forestillede sig i deres vildeste fantasi, for better and for worse.

Vi er samtidig kommet længere i bureaukratisk praksis og irrationalitet end de systemer som blev skabt på grundlag af deres ideologier.

Check: Peter Kurrild-Klitgaard: "Demokrati i totalstaten – Udvalgte Debatindlæg", CEPOS.

Den kollektive socialsikring medfører kritiske adfærdsmønstre.

I de østeuropæiske socialistiske økonomier var alle statsansatte d.v.s. på overførselsindkomst. Der var rigelig fritid og begrænset initiativ til at opsøge hvad der måtte være af jobs, om nogen i det hele taget.

Man havde såkaldt "Überbeschäftigung" – en omskrivning af at "3 personer var beskæftiget med 1 person's arbejde".

I vores verden ville de 2 være arbejdsløse, og dermed også på understøttelse / offentlig forsørgelse, finansieret af staten.

Antallet af uddannede på universitetsniveau var forbløffende stort. Vi er også godt på vej: 30% af en dansk ungdomsårgang 2013 forventes at fuldføre en uddannelse på kandidatniveau, og ambitionerne går i retning af 50%.

Der var påfaldende mange mennesker på gaderne midt på dagen i Østeuropa ... Det er der også i fx. Vejle og tilsvarende byer...

I en form for Dejá Vu iagttager jeg udviklinger i den danske samfunds-økonomi, parallelt til hvad jeg har set i de østeuropæiske socialistiske økonomier, hvor den brede befolkning var fanget i en tiltagende kollektiv fattigdom og uvidenhed herom i forhold til sammenlignelige nationer i modsætning til nomenklaturaens privilegerede forhold kombineret med en voldsom bureaukratisering, frem mod kollapset heraf.

Med 900.000 borgere på kontanthjælp, dagpenge, efterløn, etc. har vi jfr. CEPOS, og uden sammenligninger i øvrigt, pr. 2005 et gadebillede i Danmark der leder tankerne hen på mine oplevelser i de østeuropæiske byer.

I Østeuropa var proceserne diktatur-drevet.
I Danmark er processerne demokrati-drevet.

Udviklingen i det danske socialsikringsystem har udviklet sig fra et understøttelsessystem for de trængende, under forudsætning af den oprindelige socialadfærd, til et omfattende rettighedssystem, hvori der er opstået kamp om at få "sin del af kagen", som har medført sikkerhedsmæssige problemer for socialsikringsystemets "front-end" personale.

Sammenhæng mellem tanke- og udtryksfrihed, innovation og konkurrence er grundlaget for vedvarende velstand for de brede befolkninger.

Det europæiske "øst-vest" forhold fra 1945 til 1990 demonstrerede forskellene mellem demokrati og ideologisk diktatur.

Ideologier, ingen nævnt – ingen glemt, med ambitioner om udbredelse til hele verden, er livsfarlige.

Milepæle i de kommunistiske systemers sammenbrud i Østeuropa og "Jerntæppets" fald:

- Da polske Karol Wojtyla 1978 blev valgt til Pave Johannes Paul 2.
- Da polske Lec Valesa 1980 sprang over hegnet til Gdansk-skibsværftet og startede fagforeningen "Solidaritet".
- Da USSR's Mikhail Gorbachov 1987 i Helsinki fik forbindelse med sin kommunikationsminister via en håndholdt NOKIA mobiltelefon, og endnu engang fik bekræftet USSR's teknologiske underlegenhed.
- Da ungarske Miklos Nemeth i sommeren 1989 lod klippe hul i "Jerntæppet" på grænsen til Østrig.

Den grundlæggende kobling mellem velstand og demokrati har dog fået et par kraftige undtagelser i form af den økonomiske opblomstring i Singapore og i Kina slutningen af 2000-tallet.

Singapore's dynamiske udvikling er oprindeligt baseret på et enevældigt præsidentstyre med en aggressiv og målstyret markedsøkonomi.

I Kina efterkommer man den legendariske udtalelse fra Deng Xiaoping: "det er ligegyldigt om katten er sort eller hvid, når blot den fanger mus".

Det har i praksis medført kommunistpartiets accept af markedsøkonomi og af at nogle indbyggere hurtigere kan blive rigere end andre. Helt banebrydende optages erhvervsledere som medlemmer af partiet. Det betragtes som forudsætning for succes i forretningsverdenen. De markedsøkonomiske mekanismer kan ligeledes betragtes som politisk styret.

Det kræver stram disciplin at holde styr på 1,4 mia. indbyggere fordelt på diverse regioner og etniske minoriteter, hvor højteknologisk overvågning af personer, meninger og handlinger er "new normal".

Det er i den sammenhæng værd at notere, at kinesisk mind set og grundlæggende filosofi efter Kun-Fu-Tse er væsentligt forskellige fra de europæiske efter Aristoteles, Platon, Sokrates, etc. og senere bl.a. Rousseau og Voltaire.

Velstand uden fri tanke er ikke holdbart.
Mennesket lever ikke af brød alene.

Det blev synligt i DDR, hvor befolkningen havde den materielt højeste levestandard i Østeuropa, men var hårdest ramt af den ideologiske undertrykkelse, samtidig med at man de fleste steder kunne modtage vesttysk TV og radio og dermed følge den "virkelige verden" og dens dynamiske udvikling, der langt oversteg hvad der blev præsteret i DDR.

Frustrationerne derover fik yderligere næring gennem en officiel erklæring i 1970'erne om, at DDR havde nået målene for det socialistiske systems formåen. Man kørte fortsat rundt i Trabant og Wartburg biler (til 1989).

Det var under strengt strafansvar forbudt at modtage vesttysk TV og radio. Det siges, at Stasi opfordrede sine informanter til at spørge de mindste skolebørn om uret i TV-nyhedsudsendelserne var rundt eller firkantet. Der var forskel på øst- og vesturenes udformning, og med forkert svar havde familien et alvorligt problem. Det kunne ofte være en nabo, der spurgte.

Det er påfaldende, at det i Danmark er blevet nødvendigt med opslag om, at man skal lade andre forlade bus/tog/elevatorer, før man selv går ind...

Manglen på dannelse skader vores konkurrenceevne, check:
<http://www.dr.dk/nyheder/indland/filosof-manglen-paa-dannelse-skader-vores-konkurrenceevne>

Med andre ord:

When in Rome – Do as the Romans ...

Vikingerne lod deres guder blive hjemme ...

Det drejer sig om "adaptive relation building" ...

Når man drager ud i verden skal man lade sine ideologier blive hjemme.

Det gælder også diverse spisevaner og holdninger til fødevarer generelt.

Man kommer langt ved at være respektfuld, ordentlig og konsistent.

I Østeuropa var jeg meget bevidst om den konstante overvågning, som gjorde mig tilsvarende bevidst om, hvad jeg skrev og sagde og ikke mindst hvor, hvornår og til hvem.

Den samme eftertænksomhed er kommet til mig igen i forbindelse med IT udviklingen, dens sporingsmuligheder samt phishing, hacking og øvrige sikkerheds- og troværdighedsudfordringer.

Dertil kommer krænkelssopsøgning og -parathed og den tilsvarende lovgivning der medfører helt uoverskuelige handlingsmønstre og ytringsstandarder i forbindelse med den demografiske udvikling.

Problematikkerne kommer bl.a. til udtryk i universitetsverdenen hvor hypersensitive identitetssøgende og -politiserende grupper og enkeltpersoner gør livet surt for det øvrige flertal og kræver "safe spaces" hvor man kan søge hen for at undgå krænkende miljøer.

CBS modtog i 2017 en klage over afsyngning af "Den danske sang er en ung blond pige". Københavns Universitet modtog i 2018 en anonym klage over sexisme, racisme, eurocentrisme, og mandschauvinistisk undervisning efter tekster skrevet af gamle hvide mænd. Symptomatisk for den fremherskende berøringsangst fik de klagende medhold i begge tilfælde.

Sang- og musikkunstneren Dansk / Chilenske Medina kontrareagerede anderledes kontant i forbindelse med en kompromiterende publikumsadfærd over hendes navn, identisk med byen Medina.

Universiteter rundt om i verden er jævnlige udsat for ideologisk / religiøst funderet terror. Dertil kommer diverse løbende punktvis ideologisk religiøst udløste terrorhandlinger som grundtone i en udvikling af voldsomme reaktionsmønstre siden midten af 1990'erne.

Til trods for ovennævnte scenarier, og det der punktvis er værre, lever vi i fredelige tider sammenlignet med fortidens ikke regulerede samfund, hvoraf der dog fortsat findes voldsomme eksempler. Samtidig forbedres den globale sundhedstilstand og stadig flere trækkes ud af ekstrem fattigdom. Check: Hans Rosling, "Factfulness".

At vi ofte oplever det modsatte skyldes hovedsageligt den øgede oplysningsgennemsigtighed der er opstået siden udbredelsen af Gutenberg's trykkemetode, efterfulgt af diverse kvantespring.

Senest med EDB / IT / social media, samt ikke mindst at vi, og dermed nyhedsmediernes, dybest set er styret af vore instinkter for negativ information.

Ledelse i hverdagen følger ikke nødvendigvis teorier, konduite eller almindelig eftertænkning. Personlighedstest indeholder risiko hhv. mulighed for situationsbestemt vurdering.

Med udgangspunkt i T. Bak-Jensen / PA Consulting testforløb er jeg blevet vurderet som:

- Ikke fakta-, forretnings-, omsætnings- og resultatorienteret
- Tilbageholdende i opsøgning og etablering af personkontakt
- Sky og undvigende over for fremmede (introvert)
- Manglende selvstændigt "drive" (smådovent)

Både Mercuri og Tack kommer til det modsatte resultat.

Hvis jeg skulle svare på spørgsmålet om hvad der ligger højest på skalaen over hvad jeg har været med til at gennemføre, ville jeg tænke tilbage på

- MÆRSK: Levering af kultransportsystemet til ELSAM
- Handelskammeret: Søsportens Brancheforenings eksportfremmeaktiviteter, og blokeringen af lovgivningen om handelshusaktiviteter
- LEGO: Etablering af fundamentet for de fremadrettede aktiviteter i Tjekkiet, Ungarn og Rusland, samt på den lange bane i Kina
- Civiløkonomerne: Engagementet i EQUAL kvalitetsudviklingsinitiativet og indflydelsen på universitetslovgivning og -fusioner
- Censorinstitutionen: Fremtidssikring gennem systemmodernisering og IT-implementering som sekretariatsansvarlig. Løsning af HD- og næstformandsudfordringer som medlem af censorformandskabet.

Lidt fra "tidsmaskinen" (fotos)

Ultimo 1960'erne kom fotokopimaskinerne, som senere kunne producere gennemsigtige kopier / slides til overheadprojektorerne, der siden (1990'erne) er afløst af IT- og computerstyrede beamers. Indtil da kostede det en formue at producere / udskære "colour-slides".

I 1965 blev EDB – Elektronisk Data Behandling indført i større virksomhedsskala på fx. Tjæreborg rejsebureau's bookingsystem med programmerer uden forudgående kvalifikationer (bagervsvende, etc.).

I 1970 mødte jeg EDB teknik og ALGOL programmering som fag på Handelshøjskolen i Aarhus, hvor vi blev introduceret til respekt for CPU- og datalagerkapacitet hvor CPU-enheden var opbygget af ferritringe på størrelse med et knappenålshoved og Hard Disk Drive magnetpladelageret lignede en stabel LP-grammofonplader. Udskrift foregik på en linjeskriver der i rasende fart med en hel linje ad gangen producerede alt for meget.

På Handelshøjskolen i Aarhus var EDB-maskinen RC4000 en danskbygget 3. generationsmaskine fra RegneCentralen, i modsætning til universitetets 2. generations GIER. De var begge direkte efterkommere efter DASK som 1. dansk producerede "elektronhjerne".

Check:

<https://www.version2.dk/artikel/danmarks-foerste-computer-var-et-hus-4254>

<https://www.dr.dk/nyheder/viden/teknologi/video-danmarks-foerste-computer-fylder-60-aar>

Specielt mandskab iført hvide kitler betjente RC4000, der var installeret i et særskilt air-conditioneret rum på ca. 30 m² hvor gulvet var hævet ca. 30 cm af hensyn til kabelføringen mellem de forskellige enkeltstående enheder i flot designede kabinetter for:

- Skrivning og betjening (Olivetti / IBM)
- Læser for eksterne medier: strimmel / kort (før floppydisc/CD/USB)
- CPU-styring
- Programstyring og -læsning med magnetbåndspoler
- Hukommelse og datalagring med magnetplader / harddisk
- Linjeskriver for printudskrivning.

Der skulle reserveres betjenings- og kørselstider, og der blev ført regnskab med anvendt CPU-kapacitet, hvor der kunne gå flere minutter til en simpel tabelberegning, som til gengæld blev udskrevet på få sekunder. Transistorer på basis af kvantemekanik (Niels Bohr) havde afløst elektrongløderør og muliggjort adgang til computerteknologien. Siliciumbaserede kredsløb / chips var ukendte.

Frem til 1973 var regnemaskiner med en vægt på flere kg. og bygget på finmekaniske værksteder eneste mulighed for:

- Addition / subtraktion på numeriske tastatur-maskiner.
- Division / multiplikation på svinger-maskine med tandhjuls-indstillinger.

Herefter kom de første lommeregner med alle 4 regnearter og senere div. ekstra programmeringsmuligheder fra Texas Instruments og Hewlett Packard.

Ultimo 1970'erne kom elektrisk drevne IBM skrivemaskiner med kuglehoved og senere begrænset hukommelse svarende til 1 linje på et A4 ark som afløste de mekaniske skrivemaskiner med svingarme og farvebånd.

Kopiering af skriftligt materiale foregik fortsat ved hjælp af karbonpapir og stencils for spritduplikering, som ret hurtigt uddøde med de faldende priser på fotokopimaskinerne.

Samtidig skiftede bogføringsprocesserne hurtigt fra håndskrift i hoved- og kolonnebog til elektromekanisk gennemskrivningsprincip og videre til rene elektroniske processer.

Primo 1980'erne kom Esselte tekstbehandlingsanlæg med elektronisk hukommelse som blev tilsluttet stiftprintere, der larmede så voldsomt at de blev monteret i lydæmpede kabinetter. Til gengæld var de effektive og kunne spytte breve ud i en enorm fart og mængde, vel at mærke efter en omstændelig tekstbehandlingsproces der var forbeholdt de få.

Hermed uddøde en metalvareindustri som producerede regne-, skrive-, bogføringsmaskiner, kasseapparater, og senere fastnettelefoner.

Fra 1988 blev telex / fjernskriver, der fungerede som en klassisk elektrisk skrivemaskine med svingarme og som kun kunne kommunikere tal og bogstaver i et særskilt telenet, afløst af telefax der med ink-jet teknologi fungerede som en mini-fotokopimaskine og som via det ordinære telefonnet kunne sende både tekst, tal og billeder.

Telefax systemet uddøde næsten samtidig med at det kom frem, til fordel for e-mail som krævede personlig og dyr computeradgang, der forsigtigt slog igennem 1990-95 for de få indviede. Samtidig blev betegnelsen EDB ændret til IT – Informations Teknologi.

1991 fik jeg min første mobile / personlige computer / PC, Toshiba med 64 KB RAM+Hard Disk Drive og med DOS-styresystem men uden internet (Outlook). Med WordPerfect-tekstbehandling og Harvard Graphics. Excel var endnu ikke main stream.

På det tidspunkt var priserne for PC'er faldet fra ca. kr. 45.000 til ca. kr. 10.000, hvorfor der indtil da af samme årsag primært blev benyttet stationære løsninger bestående af selve maskinen der som regel stod på gulvet med billedskærmen opbygget som et klassisk TV med elektronstrålerør som vejede ca. 15 kg, samt separat tastatur.

I 1994 fik jeg den første mobiltelefon, NOKIA med klap, og et straks-abonnement hos TeleDanmark til forskel fra en ventetid 3-6 måneder for etablering af en fastnettelefon hos et af de 4 lokale telefonselskaber: Jysk Telefon, Fyns Telefon, Københavns Telefon Aktieselskab og Stats-telefonen frem til samlingen heraf i 1992 i TeleDanmark (TDC).

Primo 1990'erne kom hjemmesider / websites, hvor jeg hos en tidligere kollega "live" overværede de første besøg på LEGO's nykonstruerede website.

I 1997 skrev jeg min første e-mail hos CØ, og fik egen adresse i 1998 baseret på "OPASIA" kampagnen fra TeleDanmark (TDC).

2015 fik jeg min aktuelle LENOVO laptop med 8 GB RAM+256 GB-SSD Solid State Drive og med Windows 10 styresystem samt Office pakkens Word, Excel, Outlook, etc.

Kapaciteterne er typisk fordoblet pr. 1,5 år, medens priserne for mit behov i perioden har ligget fast på løbende dagspris ca. kr. 10.000.

Med de personlige computere har man opnået tidligere ukendte effektivitetsmuligheder, herunder at flytte skriveprocessen direkte til den der formulerer teksten, hvorved et helt administrativt håndværk er forsvundet, nemlig sekretærerne, med undtagelse af advokatsekretærerne, og tildels lægesekretærerne som er under pres.

Det kan i mange tilfælde være en fordel, at man selv udfører skrive- og administrationsprocesser, forudsat man er opmærksom på både omkostninger og sikkerhedsforhold når sekretærledet udelades.

Men: Megen faglig tid går til spilde med skrivning og rapportering, fx. på hospitalerne, når højkompetente læger og sygeplejersker bruger tid som sekretærer kunne klare både hurtigere, billigere og med større sikkerhed.

Når højt betalte ledelseslag selv skal bruge tid på fx. rejseafregninger ud fra betragningen et "her er vi alle lige", er der noget galt.

Advokatbranchen har set det økonomiske rationale i at lade advokater beskæftige sig med kerneforretningerne og de dermed forbundne indtægter, kombineret med at sekretærer til mere beskedne omkostninger tager sig af de administrative forhold.

Overlæger og tilsvarende kapaciteter burde have mulighed for tilsvarende at optimere deres fagligt værdifulde tid kombineret med den sikkerhed som leveres af professionelle sekretærfunktioner.

I begyndelsen var EDB / IT transaktionssystemet koblet på telefonnettet (fastnettet), som hurtigt blev overbelastet og var alt for dyrt i drift. Forbrugsbetalingen blev beregnet i tidsenheder som en del af telefonafregningen.

I løbet af 1990'erne blev der nedlagt lysleder-bredbåndskabler over hele landet kombineret med, at radiokædeforbindelserne blev moderniseret, men alligevel hurtigt udfaset. Omkostningerne til datatransport faldt så radikalt, at man stoppede med den klassiske tidsmåling til fordel for måling på datavolumen, hvilket for de fleste privatbrugere har betydet at datatilgangen er indregnet i grundabonnementet med en volumen som de færreste udnytter fuldt ud.

Vi har i Danmark således en af verdens bedst fungerende internet-strukturer, så god, at både Apple, Google og Microsoft har placeret væsentlige dele af deres europæiske infrastruktur med udgangspunkt i Viborg, Fredericia og Odense. Til denne del af udviklingen hører også, at vi kan levere stabil og miljøvenlig energi, samlet fra hele Skandinavien, med tilhørende politisk stabilitet i en turbulent verden.

Personal Card – CV i TACIS opstilling

Mine virksomhedstilknytninger kombineret med aktiviteterne på mit eget Moms- / CVR-nr. og i særdeleshed mine kontakter med EU-systemet og øvrige myndigheder hos CØ gjorde det nødvendigt, at jeg kunne dokumentere og synliggøre min baggrund, aktiviteter og kompetencer i form af TACIS-standardformatet.

Da LinkedIn-netværket opstod og specielt i forbindelse med mine censor- og censorformandskabsaktiviteter, blev nødvendigheden af synlighed yderligere aktualiseret. Forståeligt nok at studerende, eksaminatorer, etc. har behov for at orientere sig om min baggrund og aktuelle aktiviteter, der undervejs er blevet opdateret og kommunikeret på min Wordpress-Weblog.

Arbejdet hos CØ krævede tilsvarende løbende dokumentation for hvad jeg havde gang i, så jeg har i kort form medtaget de mest centrale resultater og hovedaktiviteter.

Mit Personal Card / CV er lidt tung læsning, men er for god ordens skyld medtaget her.

PERSONAL CARD



POVL TIEDEMANN

Private address:

Tel / Voice mail:

Mail: povl.tiedemann@mail.dk

Web: Site: <https://www.linkedin.com/in/povltiedemann>
Blog: www.povltiedemann.wordpress.com

Business title: Higher Education Quality Development Professional,
External Examiner.

Academic title: M.Sc.(econ.) / cand.merc.

1. FAMILY NAME: Tiedemann.
 2. FIRST NAMES: Povl (Erik).
 3. YEAR OF BIRTH: 1948.
 4. NATIONALITY: Danish.
 5. CIVIL STATUS: Married to Eva Kondrup
- MILITARY ENROLMENT: The Royal Guards.
6. EDUCATION:
 - Institution: Aarhus University, School of Business and Social Sciences. (Handelshøjskolen i Aarhus)
 - Date: 1970 – 1975
 - Degree: Bachelor and Master of Science (cand.merc.) in Business Administration and Economics, specialized in International Business and Organisation Development.
 - Subsequent to: Professional training in Shipping, Forwarding, and Logistics in Denmark and Great Britain combined with Commercial College 1965 – 1970.
- Supplementary:
- Institution: The LEGO-Group
 - Date: 1981 - 1987
 - Programme: In house training in management and organization development.
 - Institution: Business International, Geneva (The Economist Intelligence Unit)
 - Date: 1981 - 1987
 - Programme: Specific and current up-dating and training in business and policy conditions.
 - Institution: M C E, Brussels
 - Date: 1981 - 1987
 - Programme: Follow-up training and courses in general business development.
 - Institution: M C E, Brussels
 - Date: 1987
 - Programme: Personal effectiveness in Management.
 - Institution: I N S E A D, Fontainebleau
 - Date: 1985
 - Programme: Young Manager's Programme.
 - Institution: I N S E A D, Fontainebleau
 - Date: 1980
 - Programme: Managerial Skills for International Management.

Institution: I M E D E, Lausanne
 Date: 1979
 Programme: Advanced Seminar in Marketing.

Institution: I N S E A D, Fontainebleau
 Date: 1978
 Programme: European Marketing Programme.

7. LANGUAGE SKILLS (1=basic 5=fluent)

<u>Language</u>	<u>Reading</u>	<u>Speaking</u>	<u>Writing</u>
English	5	4	4
German	4	4	2
French	1	1	0
Spanish	1	0	0
Russian	1	0	0
Danish	-----Mother Tongue-----		

8. MEMBERSHIP OF PROFESSIONAL BODIES:

Vice-Chair, National Corps of External Examiners of Business Education.
 Executive Committee, Danish Business Economists.
 Executive Committee, [LegatNet - Scholarships](#)
 Advisory Board for the Dean – Copenhagen Business School.
 Advisory Board for study line activities – Aarhus University.
 Advisory Board for study line activities – VIA University College, Aarhus.
 European Quality Link (EQUAL) the Advisory Board for
 European Quality Improvement System (EQUIS).
 Professional committees and networks on competence development.
 Municipal committees on fiscal, didactical and social fields.
 Ministerial committees on traffic and training.
 Export- and business promotion committees.

9. OTHER SKILLS: (e.g. computer skills etc.)

COMPUTER / IT: From basic ALGOL / FORTRAN programming via DOS to Microsoft environments with general competences currently updated.

GENERAL PROFESSIONAL:

Research based educational activities developing into focus on professional organizational engagements with business schools and universities, ministries, governmental committees and the EU Commission. Cross European related quality development activities in research based higher education under the EQUAL – EQUIS – ETS initiatives, administered by EFMD, Brussels, with natural links to the Bologna and Lisbon Processes.

Continuous international career in management of market and product development trading, marketing, sales, distribution, logistics, and SME privatization with specific East European capacity, covering all former COMECON countries and CHINA together with EEC/EU Commission projects, and UN/DANIDA development projects in AFRICAN countries.

GENERAL PERSONAL CHARACTERISTICS – DISC Personal Profile: (score from 1 to 28)

D:	Dominance	10
I:	Influence	17
S:	Stability	18
C:	Compliance	16

10. PRESENT POSITION: Higher Education Quality Development Professional,
External Examiner.

YEARS WITH FIRM: ex 1997

12. KEY QUALIFICATIONS:

General navigation between public sector and private sector interests, nationally as well as internationally, combining business skills and development demands with higher education and research opportunities.

Business, training, and education policy in cooperation with official organizations and authorities, nationally / internationally.

Cooperation with research and educational bodies on all levels from basic professional schools to universities.

Auditing and assessment of universities and business schools.

External examiner with universities and business schools.

Testing and assessment by means of GMAT – GRE – TOEFL – USMLE, etc. in cooperation with THOMSON Prometric, Baltimore.

Advisory service and personal coaching for selection of and admission to MBA-schools and programmes in cooperation with Education USA Inc., Boston.

International Business development including all East European and former COMECON countries before and after "The transition point of 1989".

Market contacts for practical business implementation including financing through barter trade covering both product development, production survey, purchase, and sales with specific focus on small industries (SME). Establishment of distribution channels, including distributors, agents, and subsidiary / liaison offices.

Organization, business, and market development from initial plan to final result, including assortment development, price and calculation policy, contact parameters, and business strategies.

13. SPECIFIC EXPERIENCES:

Check: <http://www.linkedin.com/in/povltiedemann>

www.povltiedemann.wordpress.com

www.censorerne.dk

https://www.google.dk/search?site=&source=hp&q=povl+tiedemann&oq=povl&gs_l=hp.1.0.35i39j0l7j0i10j0.10141.10640.0.13274.5.5.0.0.0.123.474.4j1.5.0...0...1c.1.64.hp..1.4.404.0.HDLsjuiXEg0

Further:

Country: France
Date: 2000
Description: Business school assessment / accreditation project
Client: EFMD / EQUIP, Brussels.

Country: Ukraine
Date: 1998
Description: Business school assessment / accreditation project
Client: EFMD / ETS, Brussels.

Country: Lithuania
Date: 1998
Description: Business school assessment / accreditation project
Client: EFMD / ETS, Brussels.

Country: Hungary
Date: 1998
Description: Business school assessment / accreditation project
Client: EFMD / ETS, Brussels.

Country: Romania
Date: 1998
Description: Business school assessment / accreditation project
Client: EFMD / ETS, Brussels.

Country: Kaliningrad
Date: 1996/97
Description: Business development project for
Small and Medium sized Enterprises (SME)
for UN and Danish Ministry for Foreign Affairs.
Client: UNIDO, Austria, conveyed to Carl Bro Management, Denmark

Country: Kazakhstan
Date: Initiated and Pending 1996
Description: Lecturer and Assignment Coordinator with TACIS programme
at Kazakhstan Institute of Management and Strategic Research
Client: Rambøll, Denmark.

Country: Latvia
Date: 1995
Description: Training of Trainers SME-programme
Client: Export Academy Ranum, Denmark / ICC Riga.

14. PROFESSIONAL EXPERIENCE RECORD:

- Date: 2005 - Present
Location: Denmark
Company: National Corps of External Examiners of Applied Economics
Position: External Examiner
Description: Engaged in Higher Education quality development and assessment activities. Member of the National Corps of External Examiners of Applied Economics, assigned by the Danish Ministry of Higher Education and Science, serving Business Academies and University Colleges.
Curriculum focus: Business Practice, Applied Economics, Commerce, Sale and Marketing, Shipping and Logistics, International Trade, Service, Management and Organization.
- Date: 1997 - 2018
Location: Denmark
Company: National Corps of External Examiners of Business Economics
Position: External Examiner
Vice-Chairman 2014 - 2018
Description: Engaged in Business School quality development and assessment activities. Member of and Vice Chairman for the national corps of External Examiners, of Business Economics, assigned by the Danish Ministry of Higher Education and Science, serving Business Schools and Universities.
Curriculum focus: International Business Administration, Marketing and Trading, Business Economics, Management and Entrepreneurship, Human Resource and Organization Development.
- Date: 2009 - 2013
Location: Aarhus, Denmark
Company: Secretariat for External Examiners
Position: Head of Administration
Description: Quality- and assessment activities administered by the Secretariat for External Examiners formed by and serving 5 Business Schools and universities, hosted by Aarhus School of Business, Aarhus University - covering programmes in business administration under the auspices of the Ministry of Science, Technology and Innovation together with the Ministry of Education.
- Date: 1996 - 2009
Location: Copenhagen, Denmark
Company: Danish Business Economists
Position: Head of Department / Senior Advisor
Description: Formulation and implementation of policies and strategies for research and education at business schools and universities. Coordination between EU-Commission interests Governmental Committees, Ministry of education, education institutions, and business community. Engaged in advisory activities to Ministries and Governmental Committees. Engaged in international quality development auditing, assessment and accreditation under the EQUAL / EQUIS initiative administered by European Foundation for Management Development, EFMD, Brussels. Engaged in GMAC admission and qualification test and assessment in cooperation with THOMSON Prometric, Baltimore. Advisory service and personal coaching for selection of and admission to MBA-schools and programmes in cooperation with Education USA Inc., Boston.

Date: 1992 - 1996
Location: Denmark.
Company: Operations on own account for a group of clients, comprising:
DANISH CHAMBER OF COMMERCE (business development).
LEGO (construction toys and didactical equipment).
FUN-TEC / MIDTJYSK KLEINSMEDJE (family park development).
GAMSEN (environment protection).
OLETTO (municipal equipment).
BILSBY (work force protection).
WINTEC (water treatment).
ADRIAN (cosmetics).
DAB (public transport).
Position: Independent management consultant.
Description: Activities focusing on organization and business development, handling private and public clients and markets in Denmark, Germany, and former GDR, **combined with lecturing, curriculum development and implementation at Business Schools and Universities.**

Date: 1991 - 1992
Location: Vejle, Denmark
Company: Danish National Association of Bus Lines
Position: Manager
Description: Trade organization, training, and internationalization activities, aiming at the Baltic public traffic markets together with development and implementation of international procurement regulations.

Date: 1987 - 1991
Location: Aarhus, Denmark
Company: Danish Chamber of Commerce
Position: Manager
Description: Trade organization and general international market development activities including practical organization development and business internationalization for Small and Medium sized Enterprises covering (SME) EU DG XXIII operations. Cooperation with national / international organizations.

Date: 1981 - 1987
Location: Billund, Denmark
Company: LEGO-Overseas Dept.
Position: Area Manager
Description: Business development activities with barter trade financing and production handling in all COMECON countries with specific aim at the USSR and CHINA. Cooperation with institutional and ministerial partners in the education sector. The initial contacts to CHINA commenced in 1983 and involved personal engagements by Yao Guang, Vice Minister for Foreign Affairs - Zhu Muzhi, Minister for Culture - He Dongshan, Minister for Education - Li Ruihuan, Lord Mayor of Tianjin - Li Shude, Director at CCPIT - and Mme. Song Ting - based on support from The East Asiatic Company and it's relations to Vice Premier Gu Mu (with EAC's "Lau Han" Holger Hansen as coordinator / liaison).

Date: 1977 - 1981
Location: Copenhagen, Denmark
Company: Danish Export Promotion Council / Danish Chamber of Commerce
Position: Export Consultant / Commercial Secretary
Description: Export promotion, industrial policy, and business development activities including contacts to United Nations and national / international NGO organizations and authorities. State trade and delegation management. Navigation between private and public policy interests. Participation in committees for grant application and approval.
Lecturing at Copenhagen Business Academy.

Date: 1976 - 1977
 Location: Odense, Denmark
 Company: Maersk – Shipbuilding Dept.
 Position: Marketing and Project Assistant
 Description: Research, sales, marketing, logistics, procurement and tendering activities.

Date: 1976
 Location: Copenhagen, Denmark
 Company: Export Promotion Denmark / Danish Export Promotion Council
 Position: Trainee
 Description: Collective export promotion activities with focus on exhibitions, trade fairs, fact finding missions and conferences.

Date: 1970 - 1975
 Location: Aarhus, Denmark
 Company: Municipality of Aarhus – Auditing Dept.
 Position: Student job parallel to Business School studies
 Description: General audit and controlling assistance.

Date: 1965 – 1970
 Location: Esbjerg, Denmark and Dover, Great Britain
 Company: Niels Winther and George Hammond / Commercial College
 Position: Shipping Trainee – 3 yrs. / Commercial studies – 2 yrs.
 Description: Basic professional / commercial all-round training.

15. OTHERS:

Member of the Board of EQUAL (European Quality Link), thereby participating in the development and management of the formal recognition and accreditation scheme of EQUIS (European Quality Improvement System) administered by European Foundation for Management Development, EFMD, Brussels

Member of the EU and SOCRATES initiated EQUAL / EQUIS quality auditing team for development of accreditation and assessment procedures for European universities, administered by European Foundation for Management Development, EFMD, Brussels under the auspices of the European Training Foundation, ETF.

Member of and Vice Chairman for the national corps of External Examiners, assigned by the Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education, serving Business Schools and Universities. Curriculum focus: Organization, Human Resource and the International Business Administration.

External examiner and Guest Lecturer with the Danish School for International Marketing and Export, Herning.

Associate Professor (ekstern lektor) in Advanced Organization Design, Implementation and Methodology with Odense University.

Lecturer and Research Associate in the "Organizational Consultant" research project involving participation from Odense University, Aarhus School of Business, and Danish Management Forum.

Lecturer in Business to Business Marketing, Organization Development, Coaching, and Management with the South Denmark Business School.

Associate lecturer for general activities with the Department for Organization and Management at the Aarhus School of Business.

Lecturer in Organization Design, Negotiation Tactics, Procurement, and Supply Chain Management with the Herning Institute of Business Administration and Technology (Aarhus University).

Lecturer and Development Associate in Procurement and Supply Management with the Teko-Center Danmark / Textile and Clothing Centre Denmark, Herning.

Tutor and Assignment Coordinator with business and commercial schools.

Lecturer in international trade and organization activities in business clubs and training institutes.

Current practise in development and performance of seminars, symposiums, conferences, courses, and similar information activities.

Member of the World Competitiveness Yearbook survey panel for IMD, Lausanne, supplying information on the Danish macro economy, business conditions and political climate.

Registered as external consultant with major management consulting companies and project coordinators:

ERNST & YOUNG, CARL BRO, RAMBØLL,
PA CONSULTING GROUP, UNIDO, DANIDA
INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE
THE DANISH GOVERNMENTAL BUSINESS
PROMOTION COUNCIL, TIC, DTI.

October 2018

HOVEDAKTIVITETER for Civiløkonomerne ab ultimo 1990'erne:

PERFORMANCE RECORDS HOS CIVILØKONOMERNE 1996 – 2009

Etablering af uddannelsespolitisk interesseprofil for Civiløkonomerne, herunder delagelse i høringsprocesser i forbindelse med lovgivning – inkl. direkte påvirkning forud herfor.

Udvikling af Civiløkonomernes indflydelsesfokus fra orientering udelukkende mod rektor til samspil med minister / folketingsudvalg / rektor og omvendt.

Det parallelle kompetencesystem – Videreuddannelsessystemet For Voksne (VFV-lovgivningen) HD uddannelsernes placering i forhold til øvrige diplomuddannelser i denne sammenhæng.
v/ Minister Margrethe Vestager

Professionshøjskoler- og -bacheloruddannelsers udvikling – på de erhvervsrettede uddannelser samles praksisdelen på 6 mdr. som afslutning.
v/ Minister Bertel Haarder

Sammenlægning af universiteter fra 13 til 8 – herunder fusion af ASB +AU=AU-BSS.
Udvikling af universitetsskole-konceptet for integration i lovgivningen – jfr. Harvard Business School under Harvard University og London Business School under London University.
v/ Minister Helge Sander

Udvikling af European Qualification Framework med HD placeret på Bachelor-niveau.
Implementering af 3+2+3 – bachelor / kandidat / Ph.d. samt masteruddannelserne.
Etablering af fokus på implementering af ECTS systemet i forbindelse med Livslang-Læring.

Fokus på tværdisciplinaritet – jfr. AU: SAM / HUM / TEK (samt MED) ref. Stanford udspil.
Professionalisering af universitetsledelse fra valgt til ansat (rektor/dekan/inst.leder).

Taxameterpengene med til udlandet.
Internationale GMAT-krav til MBA skoler og uddannelser.

Akkrediterings- og kvalitetsfokus internationalt / nationalt.
Udvikling af European Quality Improvements System – EQUIS gennem deltagelse i EQUAL.
Synergiskabelse og aftagerorientering i EFMD gennem inddragelse af DK+N+S+SF i EQUAL.

Projektansvar for EQUAL Position Paper om Lifelong Learning.
Basisinput til EQUAL Position Paper om Doctor of Business Administration (DBA) CBS-model.

Udvikling af ACE Denmark med input direkte til ministeriets embedsværk kombineret med kick-off-event sammen med IDA til fastlæggelse af grundlæggende forståelse og notationer.

Input til universiteternes udviklingskontrakter direkte til ministeriets embedsværk forud for høringsprocesser og folketingsbehandling.

Udvikling af samspil og konsortiedannelse med AC, FUHU/DEA, DI, DE og øvrige interessent-organisationer. Etablering af direkte kontakt til ministre, udvalgsformænd og ordførere.

Overordnet fokus på kvalitetsudvikling af de erhvervsøkonomiske uddannelser, i samspil med censoraktiviteter og deltagelse i advisory boards og AC-udvalg.

Bologna implementering:
3+2+3 – Bachelor – Master – Ph.d.
Bologna Masters

ECTS point + karaktersystem
Kvalitetssikring

HD – lovgivning

CVU-lovgivning - KVU / MVU / LVU + Diplom + Master

Erhvervsakademier / Professionshøjskoler - Professions / Universitets Bachelor

Universitetsbestyrelser – rektor / dekan / inst.best. fra valg til ansættelse

Universitetsfusioner – AU + ASB + DPU ref. EQUIS

SIMI – EPAS akkrediteret

EQUIS 10-års system revidering

Akkrediteringsinstitution

Udlandsstipendier ref. Hildebrandt rapport ult. 2004 – FT valg februar 2005

Censorinstitutionen

DBA – Doctor of Business Administration – EQUAL Guidelines

Livslang Læring – certificering – EQUAL Guidelines

MBA – renset for specialtendenser.

Trans-disciplinaritet

VTU-dialogforum

CBS – Dean's Advisory Board

AU – MEVO Advisory Board

VIA Uni.Coll. – Udd.Udvalg

EQF – European Qualification Framework + HD = Bachelor Niveau

Opbygning og vedligehold af relationer FØR der bliver behov for dem...

KONFERENCER OG ØVRIGE CENTRALE AKTIVITETER:

JUBILÆUMSKONFERENCE 2004:
The Metanational World of Professor José Santos, INSEAD.

NOBELPRISKONFERENCE 2003:
Globaliseringen og Markedskræfterne v/ Dr. Vernon L. Smith.

BRUXELLES - NCF FACT FINDING MISSION 2002.

TALENTKONFERENCE 2001.

EDUCATION 2000: Conference and Parliamentary Hearing.

ORIENTERING AF FOLKETINGETS FORSKNINGSUDVALG 1999.

ORIENTERING AF FOLKETINGETS FORSKNINGS- OG UDDANNELSESUDVALG 1998.

HD-HØRINGSKONFERENCE 1997.

ACCREDITATION AND ASSESSMENT MISSIONS – 1998–2000:

Mission participation by Povl Tiedemann, representing Danish Business Economists:
Engagement in the following specific accreditation and assessment activities,
introduced parallel to the implementation of the EQUIS scheme:

Country: France
Date: 2000
Description: HEC/CPA-Paris
Client: EFMD / EQUIP

Country: Ukraine
Date: 1998
Description: IMI-Kiev
Client: EFMD / ETF

Country: Lithuania
Date: 1998
Description: RICEBA-Riga
Client: EFMD / ETF

Country: Hungary
Date: 1998
Description: International Management Center (CEU / Central European University) - Budapest
Client: EFMD / ETF

Country: Romania
Date: 1998
Description: IROMA-Bucharest
Client: EFMD / ETF

BLOG HIGHLIGHTS:

<http://www.povltiedemann.wordpress.com>

<https://uddannelsesinteresser.wordpress.com/2006/05/>

<http://www.uddannelsesinteresser.wordpress.com>

HD-udviklingen: 2009-02-01, 2008-08-31, 2008-06-30, 2007-07-07

Uddannelsestaxameter: 2008-12-21, 2008-05-01

Møde i Beskæftigelsesministeriet: 2008-03-29

Møde i Videnskabsministeriet: 2008-03-14

Videnskabsministeriets aktiviteter med CØ-engagement: 2007-07-05

EQUIS akkrediteringssystem revision med CØ-engagement: 2007-06-05

Input til Globaliseringsrådet vedr. universitetsstruktur: 2007-05-20

Handelshøjskole-, universitetsfusion og -selvstændighed: 2007-05-14

Udlandsstipendier: 2007-05-03

Billedforklaringer – Shippingelev, Esbjerg:

S/S Nagusena forlis



Foto og tekst: Esbjerg Byhistoriske Arkiv – EBA Mediearkiv

Resterne af redningsbåden, som den 26-årige græske matros Emmanuel Abdelas blev fundet i. Han var eneste overlevende af 29 mand fra det græske skib Nagusena, som sank ved indsejlingen til Esbjerg under stormen den 18. oktober 1967. Redningsbåden blev fundet af fiskekutteren Ville Plet.

Forliset af S/S Nagusena fremgår ikke af Dansk Søulykke-Statistik 1967.

Det gør til gengæld den samtidige bovporrhændelse for M/S Winston Churchill som noteret i rapporten herom fra Statens Skibstilsyn dateret den 18. oktober:

M/S Winston Churchill



Foto: Google – Wikipedia

274. M/S WINSTON CHURCHILL af Esbjerg, 8658 B.R.T. Bygget 1967 af stål. På rejse fra Esbjerg til Harwich med passagerer og stykgods. Havareret d. 15. okt. i Nordsøen. (303) Kl. ca. 03.00, da W.C. i hårdt vejr befandt sig i Nordsøen, opdagedes det, at den udvendige bovport var løs og under skibets bevægelser slog gnister mod skroget, hvorimod den indvendige port var intakt og vandtæt. En nærmere undersøgelse viste, at de til fastspænding af bovporten anvendte vantskruer var sprængte. Bovportens arbejden havde endvidere forårsaget, at boltene i hængselsfundamenterne var klippet over. Skibet drejedes under, og bovporten blev surret med wire, hvorefter rejsen fortsattes med reduceret fart.*

*: Servicefart 21 knob svarende ca. 39 km/t.

Anm. Ministeriet må antage, at havariet skyldtes vibrationer i den nederste del af bovporten forårsaget af svær sø. (Med andre ord: Svær sø fra NV i Nordsøen mod en bovport fra Middelhavet og kurs mod SV i vindstød af orkanstyrke

Billedforklaringer - Shipping Volontør, Dover:

Oceangående slæbebåde på arbejde

<https://www.youtube.com/watch?v=wcUffNShH8w>

<https://www.youtube.com/watch?v=nD7SA3fqQkg>



Foto: Google – Smit Wijsmuller salvage tugs

Det polske skoleskib Dar Pomorza i en agten for tværs på styrbords halse



Foto: Google – Dar Pomorza

Hovercraft på Den Engelske Kanal mellem Dover og Calais:

<https://www.youtube.com/watch?v=ESzDrSoTScY>

Billedforklaringer – MÆRSK:

Udsigt fra broen på en 340.000 DWT Crude Oil carrier

Karama Mærsk af Skovshoved - den næstsidste af slagsen.

Bygget på Odense-Lindø værftet 1977.

Ophugget i Chittagong 2001.

Baglæns bugsering gennem Odense Fjord – "Gabet" til prøvetur

Forfra med bulb-stævnen

Nede i tankene

Fotos: Egne optagelser

ELSAM Fyn 137.000 DWT Bulk Carrier – søsterskib til ELSAM Jylland

Bygget som en del af kultransportsystem med 3 pramme og 2 "Pusher-Tugs".

<https://maritimedanmark.dk/?Id=15909>

Fotos: Google – Maritime Danmark





Billedforklaringer – Handelskammeret:

Fotos: Egne optagelser

Børsbygningen <http://www.borsbygningen.dk/hist.htm>

Mit kontor i Børsbygningen med forgang / garderobe

Wolle Kirk, Red Dane Dairy Farm i Sydrhodesia / Zimbabwe

Victoria Falls / Mosi-oa-Tunya (Tågen der Tordner)





Billedforklaringer – LEGO – (Østeuropa):

Fotos: Fra egne optagelse, Google og postkort

Symbolet på proletariatets grundpiller:
Hammer & Segl = Arbejdere & Bønder
Købt i Den Røde Hær's udrustningsmagasin i Moskva.

Vasilij Katedralen på Den Røde Plads i Moskva i LEGO / Dagny Holm design.
Originalen er dimensioneret til en menighed bestående af én person, Zaren.
Produceret i 1 eksemplar til præsentationsformål i lighed med Rotes Rathaus
i Østberlin, Fiskerbastionen i Budapest, Athenæum koncerthuset i Bucharest,
Shipka monumentet i Bulgarien og pandaer i fuld / handy størrelse til Kina.

Mao's "Lille Røde" – kendt af alle kinesere under kulturrevolutionen.

Panda i LEGO / Dagny Holm design, produceret som souvenirs til vore centrale
kinesiske kontaktpersoner som kvitteringer for de flotte gaver vi modtog i for-
bindelse med de første præsentationsaktiviteter og udstillinger hvortil der blev
specialfremstillet pandaer i fuld størrelse. Udveksling af visitkort og gaver samt
måden at gøre det på var og er væsentlige detaljer i Kina til professionel og
personlig positionsmarkering. LEGO var hermed først på banen i det såkaldte
"panda diplomati" – i omvendt orden: LEGO-pandaer til Kina ...
Et stærkt og populært fundament for udviklingen af guanxi.

Todor Zhivkov, Bulgariens statschef på LEGO standen i Plovdiv.
... og hans undervisningsminister på vej til besøg i Billund.

Kutschick / Hofmann fra GGVD i Dresden + dansk grossist
(Grafischer Grossbetrieb Völkerfreundschaft Dresden)
(Träger des Vaterländischen Verdienstordens in Gold)
(und des Ordens Banner der Arbeit).

Frauenkirche i Dresden frem til 1945 og i ruiner frem til genopbygningen efter
1990-91, sideløbende med øvrige hårdt medtagne signaturbygninger som fx
Reichstag og senest Das Königliche Schloß zu Berlin (Berliner Stadtschloss).

Berlin-muren/Antifaschistischer Schutzwall, august 1961–november 1989.
Området ved Brandenburger Tor i Østberlin og Potsdamer Platz i Vestberlin
var tidligere den mest pulserende del af byen. Med zonegrænsen blev området
forvandlet til et ingenmandsland, hvor den østlige og den vestlige del af byen
vendte bagsiden til hinanden.

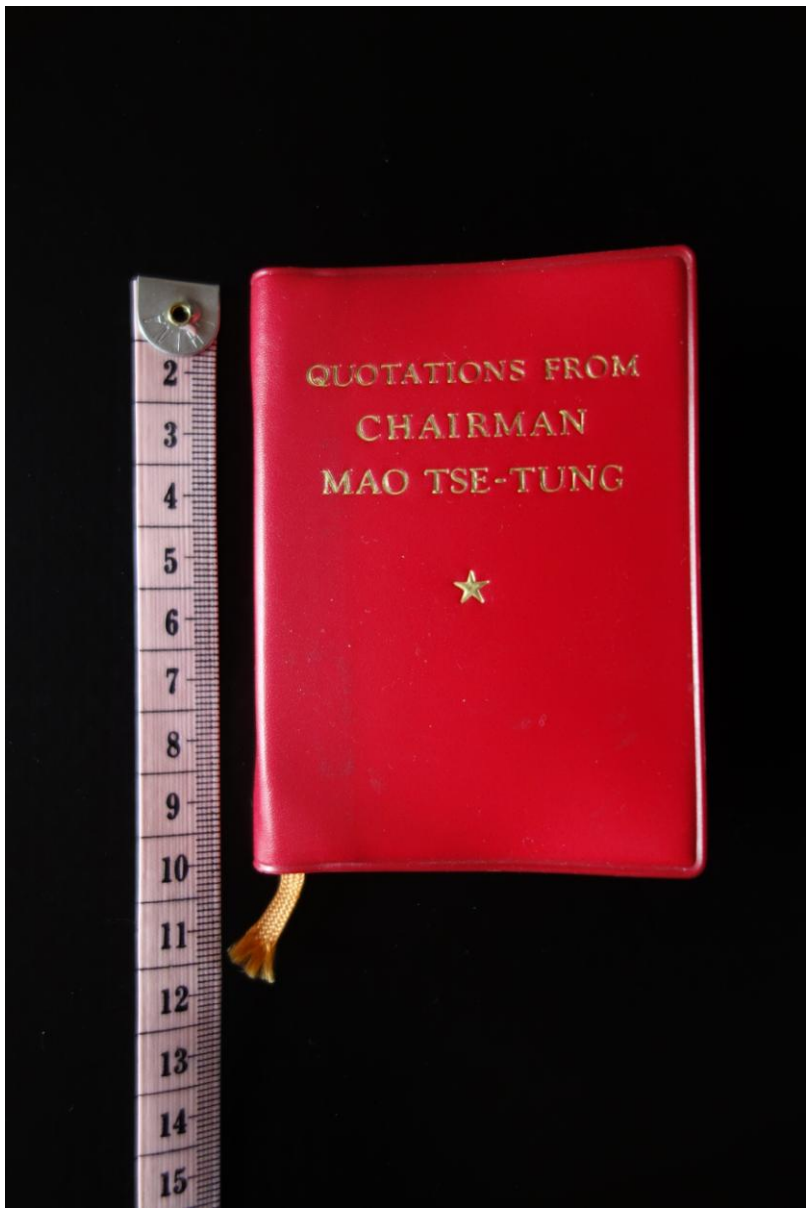
Grenzübergang Friedrichstrasse (Checkpoint Charlie) på zonegrænsen mellem
Østberlin og Vestberlin, set fra Café Adler / Einstein.

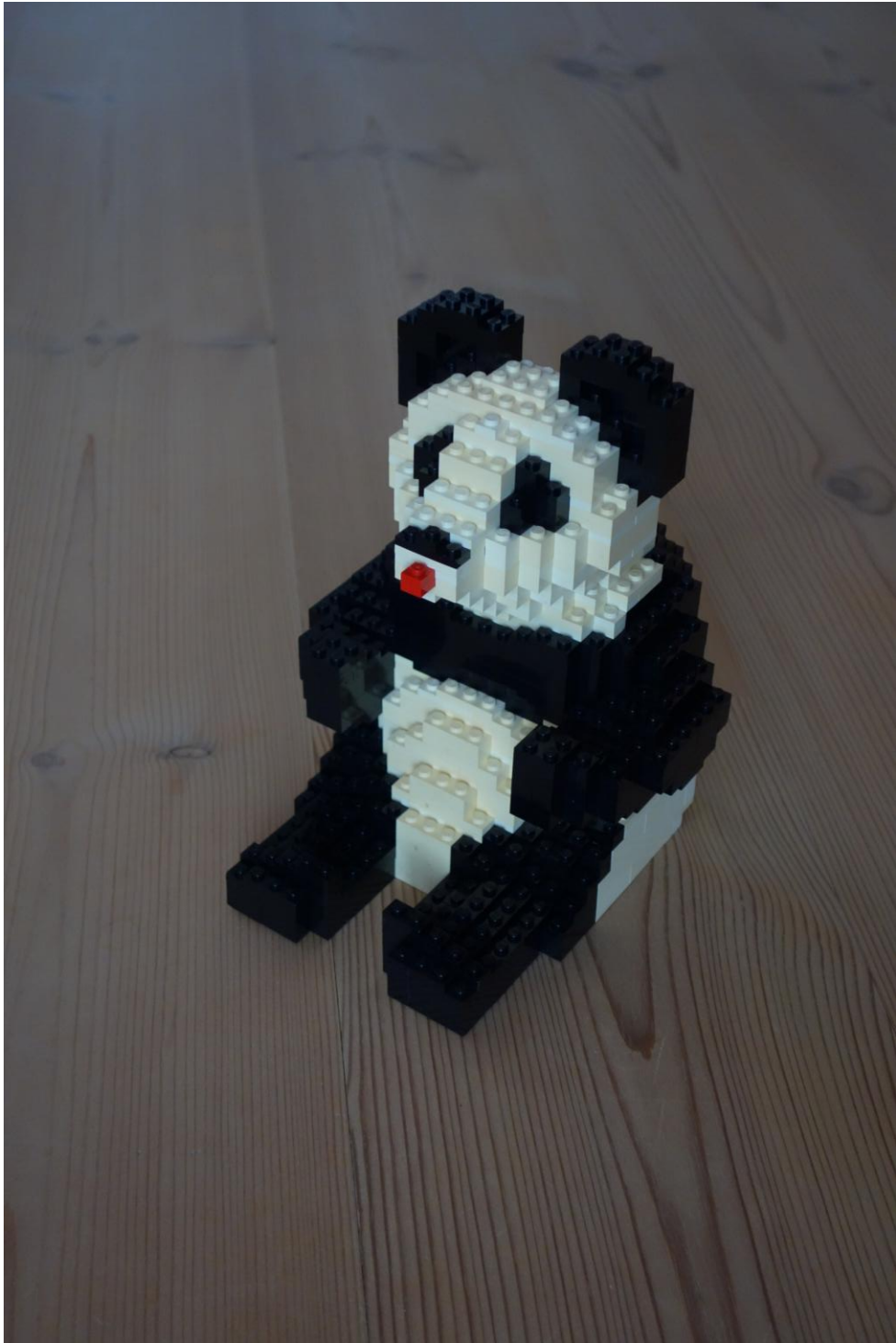
Potsdamer Platz, 1992.

Glienicker Brücke på zonegrænsen ved Potsdam mellem Østberlin og Vestberlin
hvor spioner og andre kontroversielle personer blev udvekslet mellem "Øst og
Vest".









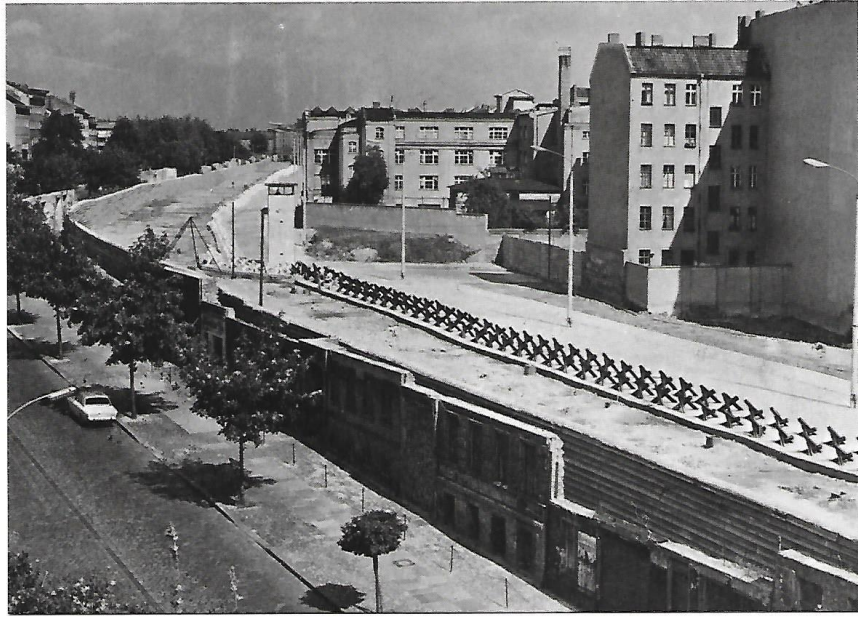


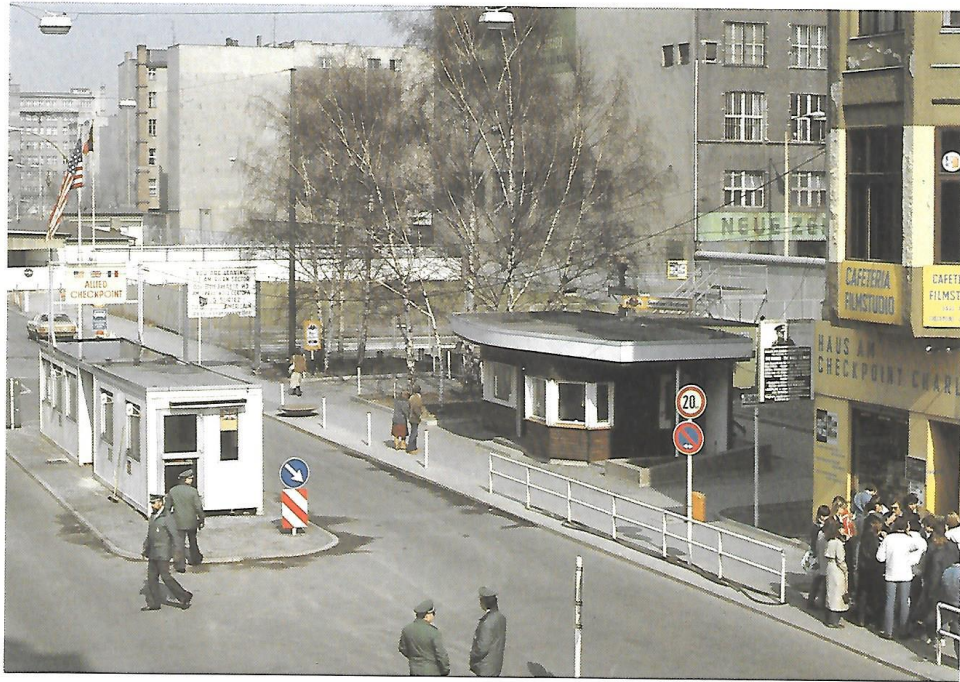


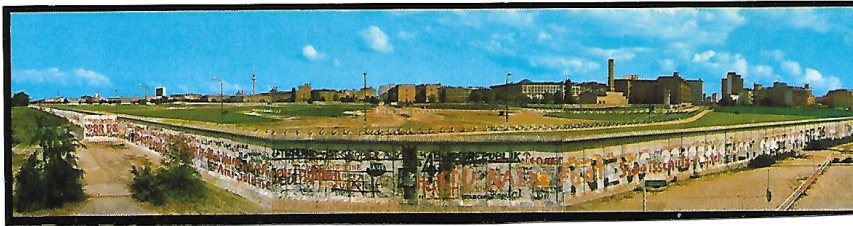














Billedforklaringer – LEGO – (Kina):

Fotos: Egne optagelser (læg mærke til den klare luft sammenlignet med nutidige forhold)

Morgentrafik i det centrale Tianjin 1983

Morgentrafik på vejen til lufthavnen i Peking 1984

Landbrugsmekanisering

Asbjørn Bach i samtale med Mme. Song Ting

Møde med ministerielle embedsfolk

Den Store Mur

Himlens Tempel

Vejen til Ming Dynastiets grave

Porten til Den Forbudte By på Den Himmelske Freds Plads

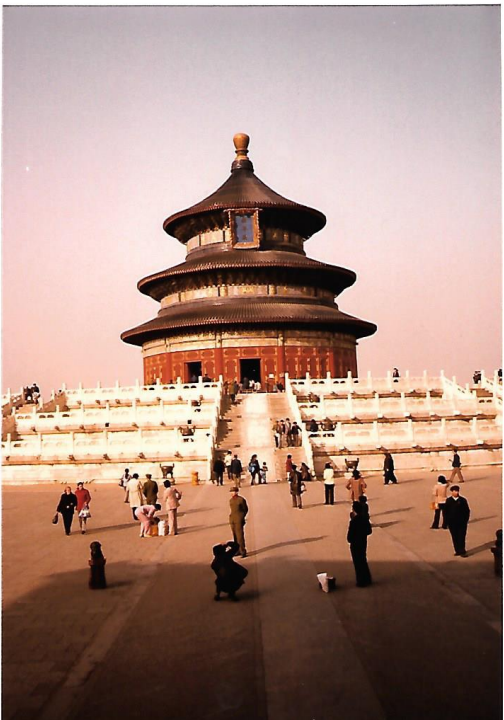
Mit navnetræk i kinesisk kaligrafi

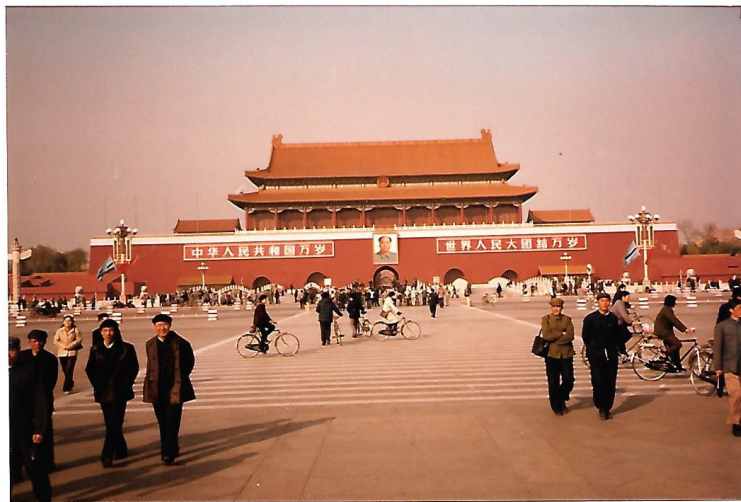
Fra He Dongchang / Bertel Haarder ministerkontakt











Billedforklaringer – "fra tidsmaskinen"

Fotos: Egne optagelser fra Energimuseet ved Tangeværket / Gudenåcentralen

GIER – 1960-70'erne:

CPU-enhed – strimmellæser – kontrolenhed - strimmelperforator
pladelager – programlæser – printer / plotter

ICL – 1980'erne

Stationær

xxx – 1990'erne

Bærbar / Personlig / Laptop / Notebook

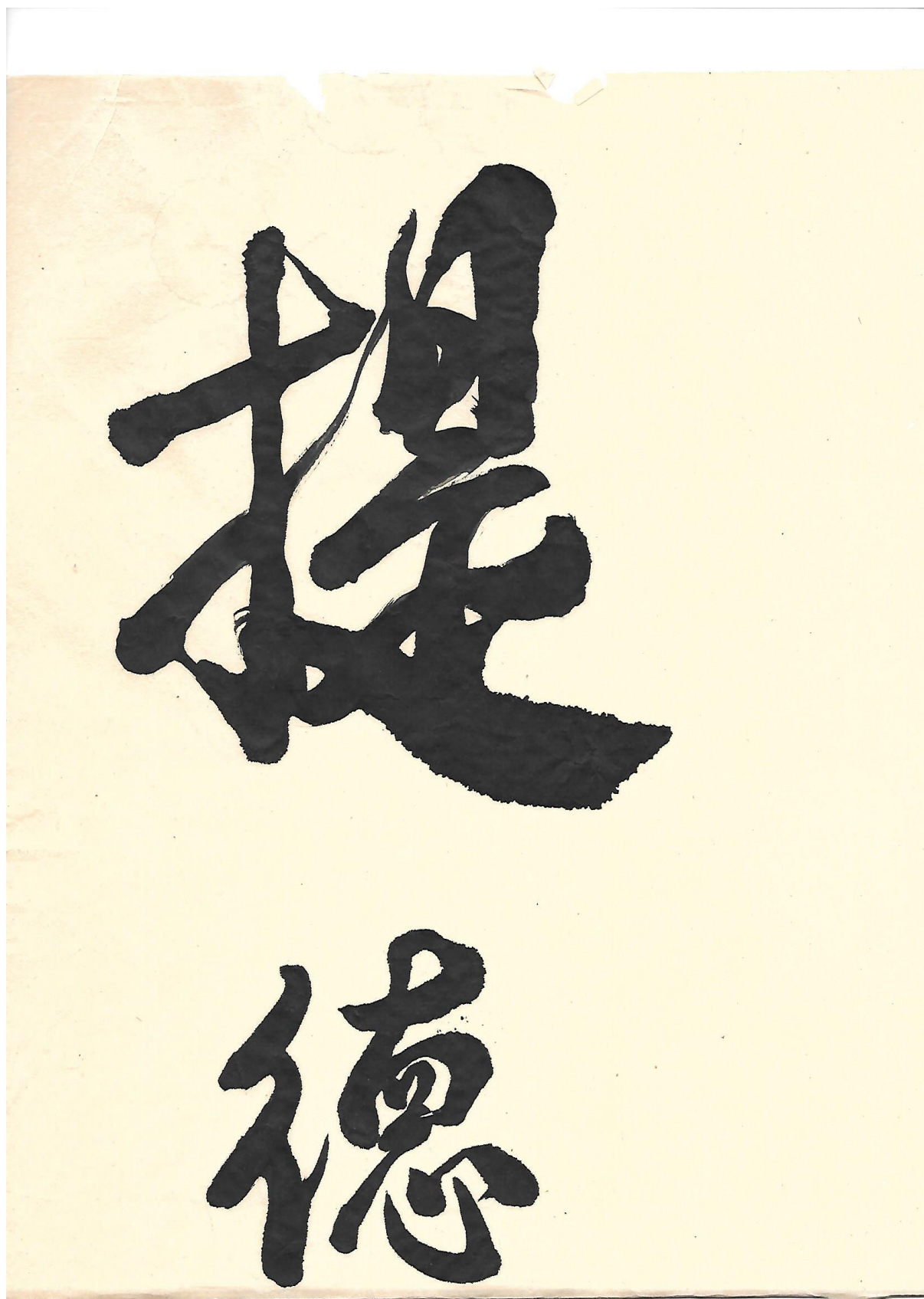
Udbuddet, betegnelsen og anvendelsen af bærbare personlige computere (PC'er) var i starten lidt uoverskuelig, samtidig med at betjeningen stillede store krav til håndtering af de komplicerede programmer der styrede bl.a. skrive-, regne-, og tegnefunktionerne, som med Microsoft's "Windows" blev samlet i blokke under let genkendelige og brugervenlige symboler / ikoner. Dette styresystem var i forvejen kendt hos computerproducenten Apple under betegnelsen "MAC" men i en vidt forskellig grundkonstruktion.

Hermed var EDB-verdenen delt mellem PC'er i bredeste forstand udstyret med Windows styresystem og de mere eksklusive Apple computere med MAC styresystem, som medfører en hel del dagligdags vanskeligheder i koblingen mellem de to forskellige systemer.

IBM, som sammen med bl.a. Rank Xerox var blandt pionererne i udviklingen af PC'er og programmer, kunne ikke se nogen fremtid for dette "legetøj" i forhold til sine klassiske stationære / mainframe løsninger og solgte divisionen til kineserne, der med stor succes har fortsat aktiviteterne under mærket LENOVO ...







滿

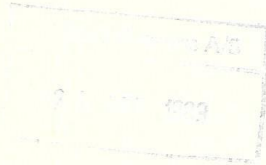
乙丑年六月廿七日
寫于少年宮





鮑梯曼先生

Mr. P. Tiedemann



Undervisningsministeren og fru Birgitte Haarder
har den glæde at indbyde

Poul Tiedemann

til middag på Langelinie Pavillonen
søndag den 30. oktober 1983 kl. 19,00
i anledning af Kinas undervisningsminister
He Dongchang's besøg.

SU.: Tlf (01) 92 50 01
Påklædning: Daglig.

KINESERIER

- eller hvorledes man begiver sig ud i noget som mange taler om, men kun få o.s.v., samt får serveret andefødder - og spiser op!

En lille epistel, der trods et lidt omfangsrigt volumen, er værd at løbe igennem.

v/Povl Tiedemann

Kontakten til Kina startede den 10. januar 1983 kl. 16.10 ved en af de utallige receptioner, som det er nødvendigt at komme til, når der skal etableres kontakt til visse nye markeder.

Egentlig kunne kontakten være etableret ved samme tid året før, men p.g.a. min medfødte generthed samt den lange kø af prominente folk foran udsendingene fra Den Kinesiske Folkerepublik's Ambassade i København, blev mine hensigter ikke til noget i første omgang.

Og hvordan kunne det så gå til, at det lykkedes i 1983?

Jo, når man følger Parkinson's regler for receptionsadfærd og -teknik er problemet til at overkomme. Jeg stillede mig op indenfor i indgangens venstre side og kom derved forrest i køen (de kunne faktisk ikke undgå at ramle ind i mig) da Mr. Zhang Buke, handelsråd, og Mr. Wang Yuqing, 2. sekretær, ankom kl. 16.10, inviteret til kl. 16.00.

Det var egentlig meget passende, sådan rent "timing-mæssigt" som man siger på nudansk, at kontakten først blev etableret på dette tidspunkt, idet der i løbet af 1983 viste sig en forbløffende kinesisk kontaktiver og -kontinuitet efter mødet den 10. januar.

Det er således, at for alle de centralt styrede lande, som vi i LEGO Trading A/S beskæftiger os med, starter kontakten til de lokale myndigheder i København, og således også for Kina's vedkommende. Så efter at have præsenteret LEGO gruppen - produkterne - deres anvendelse i undervisningsøjemed - og mig selv - fik jeg udvirket at blive inviteret over på Den Kinesiske Ambassade's Handelsafdeling i begyndelsen af april måned for en nærmere diskussion af vore ønsker og planer vedr. udbygningen af de venskabelige samarbejdsforbindelser mellem LEGO gruppen og interesserede organisationer i Kina - i første omgang undervisningsmyndighederne i Beijing (måske bedre kendt som Peking).

Og dermed var vi i "direkte" berøring med vore endnu ukendte diskussionspartnere ca. 15 timers flyvning mod øst og ca. 2-3000 år mere kultiverede end vi - jo, der er sandelig tale om afstande i mere end én forstand der skal tages i betragtning når man får at gøre med "riget i midten".

Og det virkede.

En dag i april fik vi pludselig at vide via udenrigsministeriet i København, at medlemmer af en delegation under ledelse af borgmester Li Ruihuan fra Tianjin (naboby til Beijing ca. 150 km mod øst) ønskede at besøge os, og et par dage efter kom Mr. Chen Qiu Hua samt tolk, som blev vist rundt og sluttede af med en kvalitetssnak hos Poul Møller.

Og det satte skub i tingene.

Ugen efter kom resten af delegationens personer, som imidlertid af praktiske hensyn blev modtaget i auditoriet.

Og hermed var isen brudt for den næste og banebrydende invitation, idet borgmesteren inviterede os til at komme til Tianjin for en nærmere præsentation af vore produkter og vor virksomhed.

Det med at blive inviteret er nemlig yderst væsentligt, idet man ikke kan opnå visum for forretningerejse uden først at blive inviteret, og førend man kan blive inviteret, skal man jo kende nogen der vil invitere o.s.v...

Det behøves vel ikke kommenteret, at denne invitation fra vores side straks og med tak blev accepteret under et besøg hos vore nye venner i København - det var Asbjørn Bach og jeg selv, der var derovre i den anledning -

og vi fik frokost, der blev indtaget med pinde (Asbjørn skulle kun have gaffelhjælp én gang). I øvrigt blev det i denne sammenhæng aftalt, at vi skulle tage til Tianjin i november for at aftale de nærmere detaljer omkring den påtænkte udstilling, der i mellemtiden var besluttet passende kunne finde sted i juni 1984 - man kan ikke sådan uden videre tage afsted med en udstilling under armen til Kina uden først at snakke tingene godt og personligt igennem på stedet.

Så pludseligt i begyndelsen af maj melder der sig en ny delegation. Denne gang under ledelse af Mr. Li Shude, direktør for 3. kontor i Ministry for Foreign Relations and Trade i Beijing, manden der er ansvarlig for de handelsmæssige kontakter til Vesteuropa.

Mr. Li Shude var et behageligt bekendtskab, som vi senere har haft stor glæde af, og det har helt afgjort været af betydning for vort senere positive forhandlingsklima, at han har været hos os og derigennem virket som talerør i Beijing.

I begyndelsen af september dukkede de næste gæster op, nemlig Mr. Yao Guang, 1. viceudenrigsminister.

Så var det på tide at tilkalde assistance fra GKC - de to foregående besøg havde jeg klaret selv, men nu fik jeg det lidt i retning af drengen der stod og tisede i Atlanterhavet - det forslog så lidt.

Det blev et meget spændende besøg, som bl.a. understregede det med de 2-3000 års kultur-difference, der kom til udtryk derved at jeg fik ca. 15 min. privatundervisning (i alles påsyn) om, hvorledes man bør betragte Kina - og jeg havde indtil da næsten ingenting sagt.

Morale: Kulturforskellen mellem Kina og os er meget stor, og kineserne betragter sig med rette som et folk med et par tusind års forspring på dette felt.

Hvad man gør og siger skal gøres med god omtanke - som regel kommer man vidt med almindelig høflig optræden, så der er ingen grund til at fortvivle, selv for garvede oversø-folk, men der er god grund til at øve sig lidt på forhånd.

Kina kan kort og godt ikke sammenlignes med noget andet land (område).

Og som rosinen i pølseenden fik vi i slutningen af oktober besøg af Mr. He Dongshang, undervisningsminister. Det var jo imponerende - netop 14 dage før AB og PT skulle til Kina.

Her hjalp KKK med til afviklingen af et udmærket besøg, hvorunder vi fik fremført de fleste af vore ønsker og hensigter som tidligere afleveret på ambassaden i København,

og så fik vi i øvrigt et par gode aftaler at arbejde videre med under det kommende besøg i Beijing, som vi nu kunne besøge samtidig med Tianjin.

Så endelig i november kunne vi (AB og PT) tage afsted med et par imponerende visum-stempler i passene - velsignelse fra G. Borch og hans rejseguder - samt for første gang i lange tider en smule rejsefeber - det var jo trods alt en jomfrutur - og G. Borch & Co. kunne kun garantere os ankomst til og afgang fra Kina! Vi vidste at vi var inviteret, men ikke direkte af hvem, vi vidste ikke hvem der ville afhente os ved ankomst, og vi vidste ikke hvor vi skulle bo, vi havde blot ladet os fortælle, at vi ville blive sørget for fra ankomst til afgang - og så var det jo blot et spørgsmål om at have tilliden i orden.

Lufthavnen i Tianjin bar ikke præg af særlig intensiv trafik - det var en stor omvæltning at komme dertil lige fra Hong Kong's stærkt pulserende lufthavn, men alt foregik i en dejlig afbureaukratiseret ro. Musikken spillede klassisk kinesisk, og vi opdagede ret hurtigt vor "vært" Mr. Chen, der som den første havde besøgt os i april.

Vi kørte fra lufthavnen til FRIENDSHIP HOTEL i totalt mørke - af og til blinkede bilen med lygterne når der var for mange skygger forude, og i disse lysglimt afslørede vejen som en sand myretue af cyklister og andre former for vejfarende.

Meget senere har vi erfaret fra pålidelig kilde, at det er forbudt at køre med lys, da man derved blænder de modkommende trafikanter!

Der er altså utroligt mange cykler, langt flere end man overhovedet kan forestille sig. Gaderne er ofte opdelt i 3 ca. lige store afsnit ved hjælp af rørafspærringer med den midterste trediedel til biler og de to andre til cykler - og så er det endda knebent med pladsen til de sidstnævnte.

Besøget i Tianjin koncentrerede sig hovedsageligt om at få aftalt de praktiske udstillingsdetaljer, samtidig med at man var meget interesseret i at diskutere produktionstekniske detaljer.

I Beijing blev vi modtaget af en vis Mme Song Ting, der var blevet grundigt orienteret om os fra København. Det viste sig senere, at hun er gammel revolutionskammerat til vor kontaktmand i København. Endvidere er hun gift med højesteretspræsidenten der bl.a. dømte 4-banden med Mao's enke & Co!

Vi må håbe, at de kommende resultater vil stå mål med det høje kontaktniveau!

I Beijing blev vi vel beværtet, bl.a. omfattende den berømte ret "Peking Duck", der mestendels omfatter and, men hvor man kun spiser skindet og det yderste lag spek -og resten? - Jeg regnede med, at det her forholdt sig ligesom med vores oksehalesuppe, hvor man jo som bekendt kun anvender oksens hale - indtil nogle hvide dimser på min tallerken i udfoldet tilstand viste sig at være syltede andefødder - råsyltede! PT spiste op - AB skal adspørges personligt om sine dispositioner.

Og så havde vi jo lejlighed til at stifte bekendtskab med kejserpaladset, som kaldes Den Forbudte By, fordi det var forbudt for alle andre end kejseren og hans familie at komme derind. Vi så den store mur og fik mange andre indtryk. Hvad mener I om bade- tøfler med navnet HVIDE DUE, toiletpapir med navnet DOUBLE HAPPINESS, cigaretter med navnet FLYING HORSE o.s.v.?

Den traditionelle kinesiske arkitektur med de krumme tage ser man kun på de såkaldt historiske steder og bevaringsværdige bygninger, resten er, i hvert fald i Beijing og Tianjin, en meget blandet affære med moderne højhuse omgivet af kvarterer med meget lav og ualmindelig tæt bebyggelse, der i almindelighed ikke ser særlig "kinesisk" ud.

De velkendte krumme tagrygge har iflg. le-
genden til formål at holde onde ånder væk.
Det er således, at ånder i al almindelighed
kun kan bevæge sig i rette linier, hvorfor
de kommer til kort når de skal bevæge sig
langs med f.eks. en krum tagryg. For at
gardere sig ekstra godt mod de onde brand-
ånder ser man på tagspidserne ofte anbragt
en række figurer - altid samme kombination:
forrest en mand på en slæde, dernæst 3,6
eller 9 andre forskellige figurer afsluttet
med et væsen med horn i panden - ved synet
af denne parade ville enhver brandånd blive
skræmt bort, og dermed var brandforsikringen
for såvidt i orden.

Generelt gjorde det stort indtryk på os,
hvorledes og i hvilket omfang man er udad-
vendt og kontaktsøgende specielt til lande
med høj teknologisk standard såsom Frankrig,
Italien, England, Tyskland, USA etc.

Udviklingen som følge af denne åbning udad-
til går med forrygende hast. Erfarne kina-
farere opdager med forbløffelse afgørende
ændringer i dagligdagen måned for måned, og
især den tiltagende privatisering sætter sig
bemærkelsesværdige spor, f.eks. ser man igen
private cykel-rickshaws, der tidligere (un-
der kulturrevolutionen) blev forbudt, da de
var et symbol på en rest af de gamle tider,
som man forsøgte at glemme. Selvsamme gamle
tider erkender man nu indeholder gode ting,
som altså nu igen kommer til ære og værdig-
hed - man kan ikke løbe fra sin kulturarv.

Man har et meget praktisk forhold til sig selv og til omverdenen og på dette felt står Deng Xiaoping's udtalelse fra for nogle år siden

"Det er ligegyldigt om katten er sort eller hvid - bare den kan fange mus"

som er et meget præcist udtryk for kinesernes praktiske holdning til mange ting, og denne udtalelse står for mig som det mest præcise indtryk af Kina efter min første rejse i november 1983, hvilket senere er blevet ganske væsentlig bekræftet.

Hvis man følger med i de løbende informationer i aviserne ses det også at kineserne har et helt specielt forhold til deres politiske system og udnyttelsen af dets muligheder - man er langt mere fleksibel og praktisk orienteret end andre lande med central socialistisk styreform. - Hvor de engang vedtagne regler ikke er tidssvarende er man hurtig til at erkende dette - og så lave dem om, så de passer til de faktiske forhold. Tænk blot på, at frem til 1976 var hungersnød et akut problem, men efter den politiske omsadling efter kulturrevolutionen er der kommet sving i tingene - og vi har indtil videre kun set begyndelsen på de nye tider.

- 11 -

PS: Når alt dette er sagt, skal det lige nævnes, at det foreløbige mål efter alle de nævnte besøg og manøvrer blev nået den 1/6/84 med åbningen af udstilling og symposium i Tianjin, hvor vi for første gang havde mulighed for direkte at formidle vort LEGO budskab til de rette kinesiske øren.

Næste runde er et lignende arrangement i Shanghai i juni 1985.

Og til den tid vil der være gået blot 2^{1/2} år fra den allerførste kontakt - tiden får en anden dimension når man har at gøre med Kina, så der vil her være rigeligt at gøre for de kommende LEGO-sælger-slægter!

PT/GB
29/1/85

Bibliografi:

"Al-Qaida – Vejen til 11. september"

Lawrence Wright

People's Press 2008.

"Animal Farm" / "Kammerat Napoleon" og "1984"

George Orwell.

"Cultural Dimensions"

Geert Hofstede

MindTools.com

"De muslimske Broderskaber, brandslukkere eller brandstiftere?"

Svend Lindhardt

Frydenlund 2012.

"Demokrati i totalstaten – Udvalgte Debatindlæg"

Kurrild-Klitgaard

Forlaget Center for Politiske Studier 2019.

"Den store katastrofe. Europa 1914-1933"

"Helvede tur-retur. Europa 1933-1949"

Ian Kershaw

Gads Forlag 2017.

"Det Døde Hus".

Fjodor Dostojevskij

"Document Number Nine 2013"

Communist Party of China

Wikipedia.

"Doctor Zhivago"

Boris Pasternak.

"En dag i Ivan Denisovitjs liv"

"Gulag Øhavet"

"I den Første Kreds"

Alexandr Solsjenitsyn.

"Factfulness"

Hans Rosling

Lindhardt og Ringhof 2018.

"Fyrsten"
Niccolo Machiavelli.

"Genforeningen 1920"
Simon Ankjærsgaard
Lindhardt og Ringhof 2019.

"Historien om danske civiløkonomer"
ISBN 87-87787-84-9
Civiløkonomerne 2004.

"Jeg, Putin"
Samuel Rachlin
People's Press 2014.

"Kulturspejlet, nøglen til global succes"
Mette Bærbach Bas
Turbine Business 2016.

"Lenin"
Kurt Jacobsen
Informations Forlag 2012.

"Making China Modern"
Klaus Mühlhahn
Harvard University Press 2019.

"Manden Uden Ansigt – En Mesterspions Selvbiografi"
Markus Wolf
Rosinante 1998.

"Men Sko må jeg ha"
Linda Lassen
Hovedland 2014.

"Negotiating with the Soviets"
Raymond F. Smith
Midland 1989.

"Nu gik det lige så godt – men så gik verden af lave"
Uffe Ellemann Jensen
Gyldendal 2010.

"Ruslands Undergang. Revolutioner og sammenbrud 1917-1921"
Bent Jensen
Gyldendal 2017.

"Rød Sult"
Anne Applebaum
Kristeligt Dagblads Forlag 2018.

"Stalin"
Bent Jensen
Gyldendal 2005.

"Tavshedens Tyranni"
Flemming Rose
Jyllands-Postens - Politikens Forlag.

"Terrorens Rike"
Carl Schiøtz
Gyldendal 2017.

"Vilde Svaner"
Jung Chang
Rosinante 1997.

"Velfærd i det 21. århundrede"
Martin Ågerup
People's Press 2017.

Links:

Anders Østergaard's dokumentarfilm "1989" produceret i anledning af 25-året for "Jerntæppets" og dermed også for Berlin-murens fald:

- <http://filmcentralen.dk/alle/film/1989-0>
(Indeholder konstruerede scener med hovedpersonerne)
- Pressekonferencen der udløste Berlin-Murens fald:
<https://www.youtube.com/watch?v=DTBnOoBEJP0>
- DDR grænsevagten, der åbnede grænsebommen:
<https://www.kristeligt-dagblad.dk/udland/DDR-vagten-der-aabnede-graensen-det-var-den-vaerste-og-skoenneste-dag-i-mit-liv>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Harald_J%C3%A4ger
- <https://www.youtube.com/watch?v=DTBnOoBEJP0&t=48s>

DDR – Sportspræstationer, BFC Dynamo:

- <http://edition.cnn.com/2016/01/13/football/dynamo-berlin-stasi-east-germany-football/index.html>

USSR's forandringer:

- https://www.youtube.com/watch?v=RAAMPiF_BSc
- <https://www.youtube.com/watch?v=BT4sK36cU3Y>
- <https://www.youtube.com/watch?v=6pWALA6vgoY> Part 1
- <https://www.youtube.com/watch?v=UBhb-jp6iIQ> part 2
- <http://www.bbc.com/news/magazine-32066222>
- <https://www.youtube.com/watch?v=FIM9PvZLMwE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=nY3Uz4ELwM0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=B7aoWauc-Fs&t=87s>
- <http://www.b.dk/globalt/manden-der-gjorde-ingenting-og-frelste-verden-fra-atomkrig>
- <https://www.youtube.com/watch?v=HE6rSljTwdU&t=419s>

Kina's forandringer:

- <http://edition.cnn.com/interactive/2017/05/world/chinas-new-world-order/>
- <https://www.arte.tv/en/videos/078193-000-A/the-world-according-to-xi-jinping/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Document_Number_Nine
- <https://www.visualcapitalist.com/animation-the-worlds-10-largest-economies-by-gdp-1960-today/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=f5SE47Xjx2Q>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Document_Number_Nine
- <https://www.fyens.dk/Kronik/Droemmen-om-Oesten/artikel/1050448>

LEGO i Kina:

- <http://penge.borsen.dk/artikel/1/192028/to-ting-kan-knaekke-lego.html>
- <http://www.business.dk/detailhandel/knaekker-knudstorp-kina-koden>
- <http://www.lego.com/da-dk/aboutus/news-room/2016/january/lego-foundation-and-tsinghua-university>

Uddannelse – Kvalitetsudvikling – Censoraktiviteter:

- <https://www.eva.dk/videregaende-uddannelse/fordeling-stigende-optag-paa-universiteterne>
- <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/statistik-og-analyser/sogning-og-optag-pa-videregaende-uddannelser/sogning-til-de-videregaende-uddannelser-5-juli-16-hovednotat-docx.pdf>
- <http://www.efmd.org/>
- www.bss.au.dk
- [https://da.wikipedia.org/wiki/School_of_Business_and_Social_Sciences_\(Aarhus_Universitet\)](https://da.wikipedia.org/wiki/School_of_Business_and_Social_Sciences_(Aarhus_Universitet))
- https://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks_P%C3%A6dagogiske_Universitetsskole,_Aarhus_Universitet
- www.censorerne.dk
- <http://ufm.dk/publikationer/2017/filer/microsoft-word-sidste-nye-censorrapport-version-180117-docx.pdf>
- <http://ufm.dk/publikationer/2016>

Ældrerådsarbejde:

- <http://danske-aeldreraad.dk/wordpress/wp-content/uploads/2013/04/Lov-om-%C3%A6ldrer%C3%A5d.pdf>
- <https://www.vejle.dk/media/11032/vedtaegter-for-vejle-kommunes-aeldreraad-2017.pdf>

Offentlige udgifter:

- www.dst.dk/da/statistik/nyt/NytHtml?cid=20049

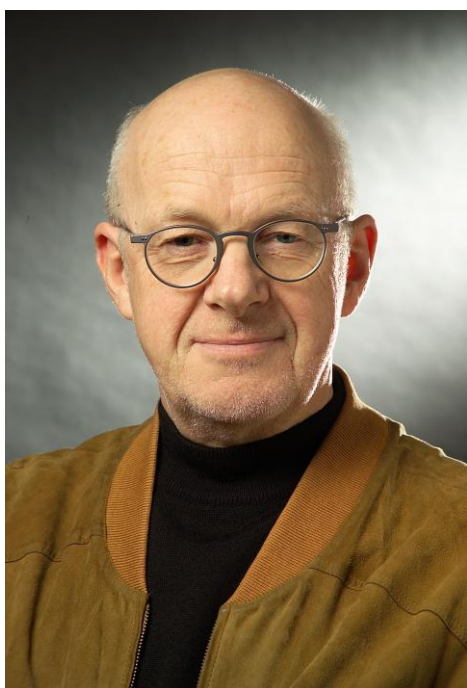
Indvandring:

- <http://www.dr.dk/nyheder/politik/kort-se-hvor-mange-indvandrere-og-efterkommere-der-bor-i-din-kommune>
- <http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=20704&sid=indv2016>
- <http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=29445&sid=indv2018>

World economies animated development 1960 - 2017:

- <https://www.visualcapitalist.com/animation-the-worlds-10-largest-economies-by-gdp-1960-today/>

Ovenstående links er etableret til GOOGLE standard.
Alternativ browseråbning kan være nødvendig.
Link-koblinger kan være lukket.
Indholdet er omfattende.



Handelshøjskolen i Aarhus, 2010
Informationsafdelingens fotoarkiv

Povl Tiedemann
Januar 2020

