

Fra kæft, trit og retning

Den almindelige værnepligt i Danmark har bragt generationer af unge mænd i kontakt med ledelse. Værnepligtige lærte at blive ledet, og mange fik i tjenesten også en uddannelse i at udøve ledelse. Måske kan man ligefrem sige, at forsvaret og måske specielt hæren har været den eneste egentlige lederskole, vi har haft herhjemme. Det har betydet, at den form for ledelse, man har praktiseret i forsvaret, automatisk har forplantet sig til resten af samfundet. Det er der kommet en meget interessant og personlig bog om. Fire tidligere oberster i forsvaret har skrevet bogen: Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse. De fire er: Ole Bjørn M. Jensen, Ole P. Olesen,

Per Svensson og John Zilmer. Bogen er blevet til på Center for Applied Management Studies ved CBS, CABS, der ledes af professor Erik Johnsen, og hvis mål er, som det hedder i formlingsbeskrivelsen »at trænge ind under huden på dansk ledelse«. Centrets virksomhed er organiseret som en række selvstændige projektgrupper bestående af seniorforskere, som alle har levet en stor del af deres tid som ledere. Forskningsresultaterne publiceres

som bøger, og der er allerede udkommet adskillige bøger fra CAMS, bl.a. om ØK, om ejerledelse, om modernisering af en stor offentlig virksomhed, og om andelsledelse. Se www.cams-copenhagen.dk. Bogen »Fra kæft, trit og retning« har følgende disposition: Hærens udvikling. Hærens indre liv. Lederopgaverne. Lederrollen. Ledelsesbegreber. Ledelse af virksomheden, og så er der en række interessante bilag om verden omkring os, dansk sikkerhedspolitik under Den Kolde Krig og forsvarets ledelsesprincipper.

Ole Bjørn M. Jensen m. fl.:
Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse.
Handelshøjskolens Forlag. 302 sider.
Pris kr. 325. ISBN 8762902695.

Det indre lederskab

Det indre lederskab er titlen på en af de markante bøger i dansk ledelseslitteratur. Forfatteren er Sebastian Nybo, erhvervpsykologisk rådgiver med stor erfaring, et stort netværk og grundlægger af virksomheden: SEB-Gruppen. Første udgave af bogen udkom i 2001. En ny udgave er lige blevet udsendt. Den nye bog indeholder de samme grundlæggende budskaber som førsteudgaven, men tillige bl.a. en 'værktøjskasse' til hvert af de syv bevidsthedsniveauer, der er en del af bogens indhold. Den gamle bogs læsere kan rekvirere værktøjsskassen ved at maile til: seb@sebgruppen.dk. Bogen indeholder bud på, hvad Nybo kalder en ny samarbejdsform, der tilgodeser både de øgede krav til effektivitet samt den følelsesmæssige side af det at være menneske i udvikling. Ideen er, at medarbejderne skal kunne samarbejde på tværs af grupperinger i organisationen for at løse specifikke problemer, som man er fælles om. Erhvervslivet har en central rolle i forhold til den almene menneskelige trivsel, og derfor er et af formålene med bogen at skabe en platform for ny udvikling i organisationerne, der samtidig kan generere nye ressourcer hos de ansatte – og firmaet.

H. Sebastian Nybo:
Det indre lederskab. Aschehoug.
269 sider. ISBN 8711260793.

Økonomiens konger

I serien Økonomiens konger foreligger nu en bog om den gamle kæmpe Joseph A. Schumpeter.

Bogen er skrevet af
Esben Sloth Andersen
og udgivet på
Jurist- og Økonomforbundets

Sådan udøves godt ejerskab

Formodentlig den første danske bog med fokus på ejerskabets forpligtigelser og muligheder



AF NIKOLAJ BUKH,
BDO-professor, cand. oecon. ph.d.
Handelshøjskolen i Århus
(www.pnbukh.com)

Bogens forfatter, Per Thygesen Poulsen, er et kendt navn i den danske ledelseslitteratur. Han har skrevet eller redigeret omkring 20 bøger og en stor mængde artikler i mange forskellige sammenhænge. Dermed har han også gennem årene haft indflydelse på den ledelsesmæssige dagsorden herhjemme, og alene af den grund er en ny bog fra hans hånd interessant.

Denne bog, som har titlen Ejerskab og Lederskab, handler om, hvad godt ejerskab er. Bogen er formodentlig den første danske bog med fokus på ejerskabets forpligtigelser og muligheder. Der er ikke 'bare' tale om en bog med en løftet pegefinger om corporate governance i traditionel forstand. Bogen sætter derimod fokus på, hvordan et ejerskab skal udøves, uanset om dette er personligt, knyttet til en familie, en institutionel investor, staten eller en mere anonym kreds af aktieejere.

Dybdeinterview

I en journalistisk stil – forfatteren er jo også erhvervsjournalist – belyses emner som: Ejerskabets former i dansk erhvervsliv, ejerformens betydning for virksomhedens værdiskabelse, risikostyring, corporate governance, ejerskabets kernekompetencer, den aktive investor etc. Dette gøres både gennem studier af litteratur, tilbageblik i nyhedsmediernes samtaler med forskere og dybdeinterview med nogle af erhvervslivets nøglepersoner.

Umiddelbart giver titlen ejerskab og lederskab associationer i retning af de problemstillinger, fordele og ulemper, der knytter sig til den danske erhvervsstruktur, hvor en række større virksomheder er både ejermæssigt og ledelsesmæssigt domineret af grundlæggeren eller dennes efterkommere. Enten fordi aktiemajoriteten ligger hos en familie, eller fordi der er opbygget en konstruktion med fonde, holdingselskaber, forskellige aktieklasser etc.

Desuden leder titlen tankerne hen på den aktuelle debat om danske iværksættere, hvor det jo både diskuteres, om der er nok af dem, om de har tilstrækkelige vækstambitioner, om rammebetingelserne er i orden osv. Sådanne iværksættervirksomheder er jo i sagens natur ejerledede. I al fald i begyndelsen.

Skatteborgerpenge

Disse emner behandles naturligtvis i Per Thygesen Poulsens bog. Men udover dette behandler forfatteren også en række af de problemfelter, der opstår, når der helt eller delvist står skatteborgerpenge bag et selskab, og der derfor er politiske hensyn involveret både på ledelses- og bestyrel-



sesplan. Det er nok endda bogens bedste passage, når det f.eks. diskuteres, hvad statsligt ejerskab betyder, og om det nu også er den mest hensigtsmæssige form. Også på dette område formår forfatteren at ramme plet i den aktuelle debat.

Det er i det hele taget en meget aktuel bog. Gennem interview, citater og egne betragtninger diskuteres en række af de 'sager', der har rørt sig i medierne igennem de senere år. Der er eksempelvis tilbageblik på uenighederne mellem ejergrupperne i IC Company og mange andre fusioner, overtagelser, frasal og forsøg herpå, hvor særlige ejer- og/eller lederinteresser har spillet en rolle eller har været i konflikt med hinanden.

A.P. Møller og FLS

Der er også de obligatoriske cases omkring A.P. Møller og FLS, der på hver sin måde formår at holde sig uafbrudt i mediernes søgelys, og der er interview med Christian Nissen fra hans tid som generaldirektør i Danmarks Radio samt Kjeld Kirk Kristiansen, da han var direktør for Lego. Ja, udviklingen er hastig på dette område, men problematikkerne og udfordringerne til stadighed aktuelle.

Per Thygesen Poulsen skriver både godt og spændende. Det er en bog, som både giver en status på mange af de argumenter og synspunkter, der florerer omkring ejerledede virksomheder, og samtidig præsenterer den forfatterens på mange måder velafbalancerede og fornuftsprægede tanker. Der er sikkert en del personlige virksomhedsejere eller hovedaktionærer, som vil finde glæde ved at læse bogen. Både for at blive ajourført, hvad angår debatten om god selskabsledelse og for at finde argumenter for at or-

ganisere sit bestyrelses- og ledelsesarbejde på den ene eller den anden måde.

Men bogen er også interessant for et hvert bestyrelsesmedlem, som uanset virksomhedens størrelse og dens ejerforhold, udover at blive videns- og debattmæssigt ajourført, vil kunne finde inspiration til sit arbejde i bestyrelsen.

Endelig er dette også en debatterende og debatskabende bog. Per Thygesen Poulsen lader en række eksperter og erfarne folk komme til orde igennem interviewene, ligesom hans egne synspunkter træder klart frem. Det er et konstruktivt indlæg i debatten om god selskabsledelse – corporate governance – og bogen fortjener at blive læst og taget alvorligt af alle, som interesserer sig for dette område eller beskæftiger sig med et herhjemme.

Per Thygesen Poulsen:
Ejerskab og Lederskab, Børsens Forlag,
København, 2004 (290 sider), 455 kroner.

Bøger til anmeldelse sendes til
Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus,
Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.

De seks kvalitetshuer i Bognyt

Børsen Executive vil uddele MBA-huer til de bøger, der anmeldes i Bognyt. De anmeldte bøger vurderes ud fra følgende kriterier på en skala fra 1 til 6, hvor 6 er det bedste og 1 det ringeste: Teoretisk forankring, Praktisk relevans, Formidlingskvalitet og Nyhedsværdi. **Seks huer** gives for den ekstremt gode bog. **Fem huer** gives for den fremragende bog. **Fire huer** gives for den gode bog. **Tre huer** gives for en bog på det jævne. **To huer** gives for den ikke særlig gode bog. **En huer** gives for den ringe bog.

Viden og kompetence

AF THOMAS BACH-LAURSEN
thomas.bach-laurson@borsen.dk

Personlig branding som fag på RUC

Roskilde Universitets Center tager nu faget personlig branding ind på ny masteruddannelse i oplevelsesledelse. Uddannelsen skal tilgodese ledere inden for detailhandel, fritid og turisme.

En af underviserne bliver blandt andre adm. direktør Peter Horn fra rådgivningsvirksomheden Peter Horn & Co., der med sin seneste bog »Personlig branding« udgivet på Børsens Forlag åbner for en diskussion af fremtidens marked. Uddannelsen skal lære de studerende at nå deres mål i samspil med andre gennem synliggørelse.

Den ny masteruddannelse i oplevelsesledelse på RUC lanceres i februar 2005.

Uddannelsen har som mål at give de studerende et professionelt fundament for at varetage ledelses- og udviklingsopgaver i service og oplevelse.

Uddannelsen i oplevelsesledelse er udviklet af RUC i samarbejde med en følgegruppe, der består af erhvervsledere, herunder Lars Liebst fra Tivoli, Søren E. Jacobsen fra Egmont, Henrik Hartmann fra Betty Nansens Teatret, Ole Hviid-Nielsen fra DR Produktion Marianne Christensen fra Fields og Peter Horn. Professor i erhvervsøkonomi og institutleder på RUC, Jon Sundbo, er initiativtager til den nye masteruddannelse sammen med Henrik Skov, der er projektleder. Ifølge Henrik Skov er samfundet i stigende grad bli-

ver præget af oplevelsesøkonomien. Men uddannelse af ledere i virksomheder, der producerer og leverer oplevelser er ikke fulgt med. Det tager man nu konsekvensen af på RUC. Ansøgningsfristen for masteruddannelsen i oplevelsesledelse er 1. januar 2005.

10 mio kr til styrket IT-brug hos de mindre virksomheder

Hver femte mindre og mellemstore virksomhed anvender fortsat kun IT til de mest enkle arbejdsopgaver. For at styrke vækst, indtjening og beskæftigelse etablerer videnskabsminister Helge Sander derfor en forsøgspulje på 10 mio. kr., som skal understøtte en mere ambitiøs IT-anvendelse i de mindre virksomheder med under 50 ansatte.

De ti mio. kr. kan efter ansøgning gå til blandt andet virksomhedsnetværk, erfaringsopsamling og rådgivning. Brancheorganisationer, kommuner og regionale parter kan – hvis de selv engagerer sig aktivt i nye aktiviteter – søge om midler fra forsøgspuljen.

Regeringens nye initiativ præsenteres på baggrund af en ny analyse.

Den viser blandt andet, at de seneste tre år har stadigt flere af disse virksomheder fået større indtjening ved hjælp af en mere ambitiøs anvendelse af IT. Ifølge

Ifølge analysen smitter en mere ambitiøs anvendelse af IT i virksomhederne direkte af på indtjeningen.

Værditilvæksten per medarbejder er cirka otte procent større, hvilket svarer til godt 30.000 kr., i virksomheder med

en »integreret« IT-anvendelse, sammenlignet med indtjeningen i virksomheder med en »simpel« IT-anvendelse.

»IT på rette tid og sted« samt baggrundsrapporterne er offentliggjort på Videnskabsministeriets hjemmeside, www.vtu.dk.

Danske arbejdsgivere blåstempler forskning

Industrien giver Center for Industriel Produktion ved Aalborg Universitet 9 mio. kr. til fri forskning. Centret modtager hvert af de kommende tre år tre millioner kroner fra danske arbejdsgivere.

Det sker for at sikre et dansk center for viden om produktion og ledelse. Dansk Industri, Industriens Arbejdsgivere i København og Provinsindustriens Arbejdsgiverforening bidrager hver med en million kroner om året til centrets frie forskning. Adm. direktør i Dansk Industri, Hans Skov Christensen, begrundet tildelingen med vigtigheden af, at Danmark har et forskningsmiljø, som beskæftiger sig med produktion.

»Danske virksomheder er en aktiv spiller i globaliseringen og vi har store muligheder. Gevinsterne bliver større, jo bedre vilkårene er for at drive forretning i og ud af Danmark. Et vigtigt omdrejningspunkt er vores kompetencer. Det er gennem viden, innovation og et højt uddannelsesniveau, at vi skal sikre virksomhedernes fremgang,« forklarer han på Aalborg Universitets Hjemmeside.

Læs mere på www.auc.dk.

8 ambitiøse managementkonsulenter, som kan skabe strategisk værdi for vores kunder

Implement A/S er i kraftig vækst, og derfor søger vi flere skarpe og ambitiøse kolleger med konsulenterfaring og høj faglighed til følgende kompetenceområder:

Ledelsesudvikling

Implement rådgiver dagens ledere i forbindelse med realiseringen af forandringer. Som ledelsesudviklingskonsulent bidrager du til, at ledere og medarbejdere udvikler sig i overensstemmelse med virksomhedens mål og værdier. Vi forventer, at du som kompetent sparringspartner tager udgangspunkt i kundens unikke situation, og at du sikrer, at kunden kommer helt i mål.

» "God ledelse er et vedvarende forandringsprojekt"



Ole Steen Andersen
partner

Projektledelse

Projekter er omdrejningspunkt for al væsentlig udvikling, og Implement rådgiver både private og offentlige virksomheder i at udvikle sig til stærke projektorienterede organisationer. Som konsulent inden for projektledelse har du evnen til at forbedre kundens samlede performance til at gennemføre projekter med stor træksikkerhed. Det er også dig og dit brændende engagement, der skal sikre vores kunders tilpasning til den projektorienterede virkelighed.

» "Fremtidens ledere anvender deres tid på fremtiden – på projekter"



Niels Ahrengot
partner

For at få succes hos Implement skal du skabe værdi for vores kunder. Du skal inspirere og udfordre kunderne med rådgivning på højeste faglige niveau. Du skal have et stærkt personligt drive, du skal have integritet - og så skal du brænde for at være med på et vinderhold. Desuden forventer vi, at du som minimum har én videregående uddannelse med gode resultater samt mindst 3-5 års relevant konsulenterfaring. Vi ser gerne, at du har en international profil. Kandidater til ledelsesudvikling skal have en baggrund som erhvervspsykolog.

Vi har en ambitiøs firmaånd, hvor der samtidig er plads til det enkelte menneske. Vi tilbyder mulighed for medejerskab og stor frihed kombineret med ansvar for egen læring og mål. Vores arbejdsmiljø er udfordrende og uformelt, hvilket afspejles i vores "grundlov", som du kan læse mere om på www.implement.dk.

Send din ansøgning og CV til Implement A/S, Slotsmarken 18, 2970 Hørsholm eller via e-mail på job@implement.dk mærket med det kompetenceområde, du søger.

Ansøgningsfristen er den 22. november 2004.

Yderligere information om den enkelte stilling fås ved henvendelse til John Pedersen på telefon 45 86 79 00.

Implement A/S er en konsulentvirksomhed i kraftig vækst og beskæftiger i dag 100 medarbejdere. Vores managementkonsulenter yder forretningsorienteret rådgivning inden for strategi, afsætningsudvikling, Lean Manufacturing, projektledelse, logistik, projekt- og videnvirksomhed, offentlig strategi og udvikling samt ledelsesudvikling.

Vi arbejder både i Danmark og internationalt, hvor vi hjælper private og offentlige virksomheder med at planlægge og gennemføre strategiske forandringer. Implements forretningsfilosofi bygger på et stærkt engagement i implementeringen af de løsninger, der udvikles i samspil med vores kunder. Se mere på www.implement.dk

IMPLEMENT