



Strategisk ledelseskommunikation

En ny bog om erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier. En meget væsentlig bog, der giver et omfattende overblik over strategisk ledelseskommunikation i Danmark. Den præsenterer og analyserer visioner, missioner og værdier fra de 50 største virksomheder i Danmark.

De færreste store virksomheder lever op til en række væsentlige krav, som kan stilles til den strategiske ledelseskommunikation.

Anders Bordum & Jacob Holm Hansen:
Strategisk ledelseskommunikation.
Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
420 sider. 560 kr. ISBN 8757413444.

Design er kongen



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

I bogen *Levers of Organization Design* åbner professor Robert Simons fra Harvard Business School ballet med påstanden om, at organisationsdesign er den vigtigste faktor i store organisationers implementering af strategi. Efter hans eget udsagn er det en dristig påstand, fordi det flytter fokus væk fra alle de ledelsesaktiviteter og de indsatser, som medarbejdere gør for at lykkes med strategien. Og det flytter fokus væk fra klassiske og vigtige ledelsestemaer som strategi, teknologi og lederskab, der netop er de foretrukne angrebsvinkler i mange bøger om ledelse.

Snævert emne

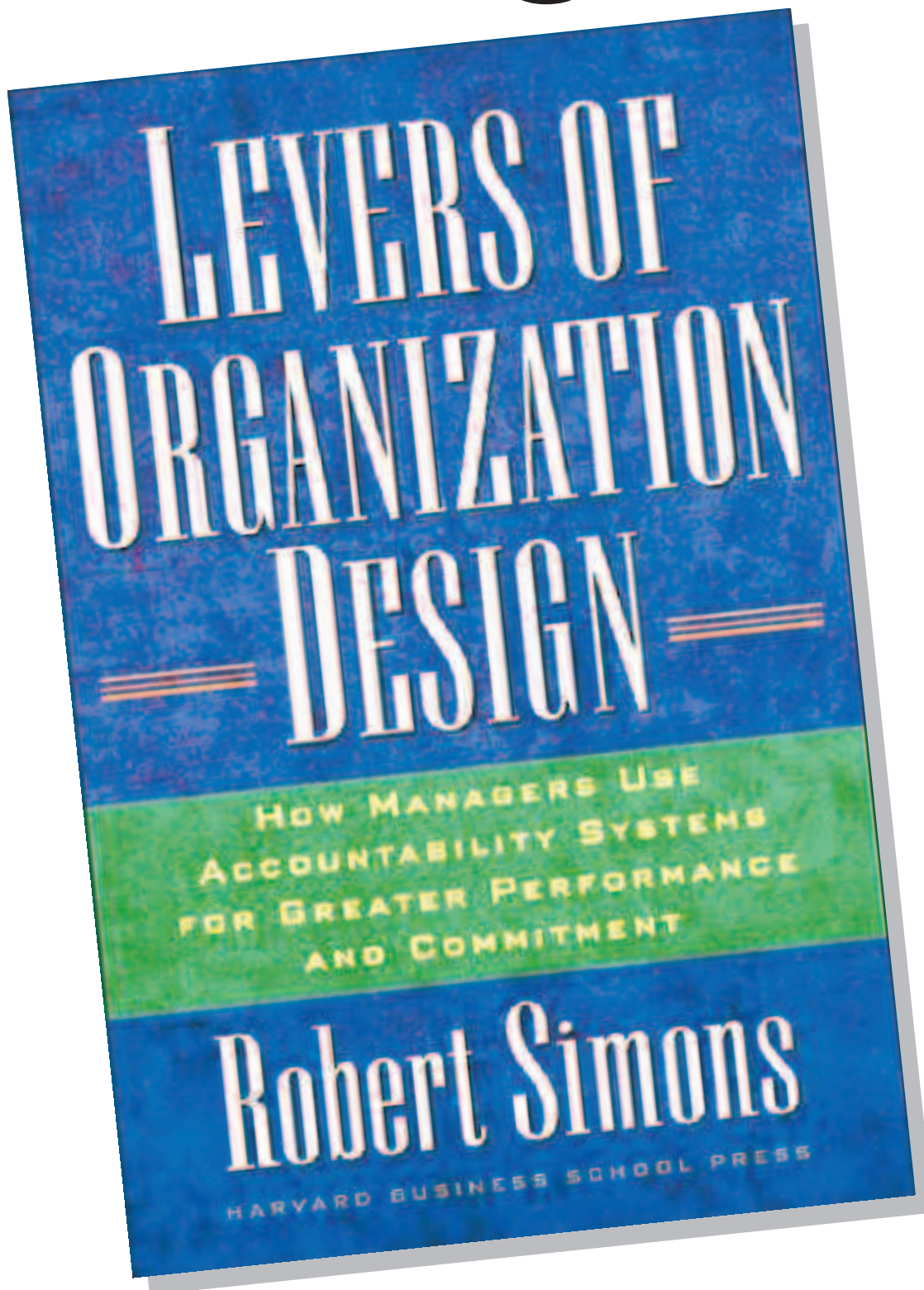
Dermed er der lagt op til et snævert emne, men samtidig giver det mulighed for at komme et spadestik dybere end de hurtige eksempler og udsagn om, hvad god ledelse er. Det er samtidig en bog, som både er teoretisk velforankret og på sædvanlig Harvard-måner krydret med eksempler, så fundamentet for en bestseller på MBA-uddannelser verden over er lagt. Bogens emne, organisations-

design, refererer til de formelle systemer og principper for ansvar, som definerer nøglepositionerne i organisationen: Hvem sætter målene, modtager information og har indflydelse på andres arbejde. Det er funktionerne, snarere end de personer, der fra tid til anden befolker dem, der er centrale, og det er de formelle rettigheder, der indebærer ansvaret. Dette rejser centrale spørgsmål vedrørende informationssystemer, mødestrukturer, belønningsmekanismer, forandringsmodstand osv.

Faktisk er organisationsdesign et ganske vanskeligt aspekt af ledelsesopgaven. Måske fordi det kræver kompetencer inden for strategi, økonomistyring, ledelse, IT og i forlængelse heraf fordi vores videregående erhvervsøkonomiske uddannelser ofte ikke har den tværfaglighed, som der reelt skal til for at mestre design. Eller måske fordi man som leder ofte har begrænset erfaring med at designe organisationer sammen med de ledelses- og styringsstrukturer, som er en del af organisationsdesignet.

Naturligt skridt

Med det skarpe designfokus på organisationen kan bogen ses som et naturligt næste skridt i forhold til Robert Simons' tidligere bog *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* fra 1995, hvor det var den koordinerede brug af forskellige le-



Entrepreneurship

Hvordan får man skabt, hvad en ny bog kalder en entrepreneurial videnskulturen og et entrepreneurialt samspil mellem universiteter, det etablerede forretningsliv og iværksætterne? En ny bog giver nogle svar.

Jens Christensen: *Entrepreneurship i vidensamfundet*.
Århus Universitetsforlag. 288 sider. 298 kr. ISBN 8779342426.

Enneagram

Et enneagram afdækker personligheden, fortæller hvilken mennesketype du er og lærer dig at kommunikere med og forstå andre mennesker.

Flemming Christensen: *Enneagrambogen*.
Aschehoug. 220 sider. 249 kr. ISBN 8711264276.

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 et til seks, hvor seks er det bedste og et 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.

Én huer gives for den ringe bog.

Europa

En ny bog analyserer på baggrund af indgående casestudier EU's konsekvenser for dansk reguleringspolitik, særligt inden for konkurrencereguleringen og forbrugerreguleringen. EU spiller en vigtig rolle for reguleringen af de pågældende politikområder, men

bogen viser også, at nationale aktører har vide og hidtil undervurderede muligheder for at præge lovgivningen.

Morten Kallestrup:
Europæisering af nationalstaten.
Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
384 sider. 395 kr. ISBN 8757413169.



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

delsmekanismer, der ud fra et strategisk perspektiv var i fokus.

Lever of Organization Design er, ligesom den tidligere bog stærkt forankret i klassisk amerikansk business school-tænkning. Men i den gode innovative og effektive forstand – ikke i det negative, karikerede billede, som vi nogle gange sætter op. Der bygges videre på klassiske begrebsapparater udviklet af Michael Porter (positioneringsstrategi), Henry Mintzberg (strategiarke-typer), Alfred Chandler (strategi og struktur), Herbert Simon (begrænset rationalitet), Poul Lawrence og Jay Lorsch (situationsbetinget organisationsdesign) og mange flere. Kritikere vil nok på dette punkt angribe bogen for at være traditionel og ignorere en række af de nyere teori-bidrag.

Bevidst valg

Men det er et bevidst valg, hvor Robert Simons går tilbage til det klassiske fundament og selv udvikler et helt nyt og handlingsorienteret begrebsapparat, der på én gang er både simpelt og intuitivt – og

komplekst nok til at omfatte de håndtag, der er nødvendige for, at det fungerer effektivt.

Bogen er klart struktureret i otte kapitler: I kapitel et beskrives de fire centrale designdilemmaer, og i kapitel to introduceres de tilsvarende designvariable: Span-of-control, span-of-accountability, span-of-influence samt span-of-support. Jeg tillader mig her undtagelsesvist at undlade en oversættelse af disse begreber, idet jeg synes, de taler bedst for sig selv, når de præsenteres på denne måde. Herefter følger fire kapitler, der viser, hvordan designvariablene fungerer og kan bruges. Og endelig afsluttes bogen med to kapitler, der viser, hvordan modellen fungerer i praksis, dels på baggrund af tre casestudier i kapitel syv og dels ved en sammenfattende og handlingsorienteret afslutning i kapitel otte.

Smalt fokus

I forhold til de fleste andre ledelsesbøger har Levers of Organization Design et snævert fokus og potentielt

en snæver målgruppe. Men det er styrken. Det er de færreste, der er i en position, hvor de kan kaste det eksisterende organisationsdesign op i luften og trække stregerne, som de vil. Men alligevel er det nok ikke forkert at sige, at jo bedre man forstår den betydning, som organisationsdesign har, jo mere effektivt kan man lede – og dermed har bogen central betydning, der rækker ud over direktionen og de snævre stabsfunktioner.

Bogen er unik, idet den faktisk præsenterer et begrebsapparat, som muliggør, at man kan afgøre, hvilke fordele og ulemper forskellige måder at indrette organisationen har. Dermed kan man komme et skridt videre end at stille sig op på talerstolen og sige, at den nye organisationsstruktur skal afspejle den nye strategi.

Robert Simons, 2005,
Levers of Organization Design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment,
Harvard Business School Publishing, Boston
(290 sider), 35 dollar.



Som internationalt førende virksomhed inden for forskalling og stilladser er vi repræsenteret i mere end 50 lande. På verdensplan stiller vi med vores 3.900 medarbejdere optimale løsninger til rationelt byggeri til rådighed for vores kunder i byggebranchen. Som led i et generationsskifte og til styrkelse af vores lederteam søger vi en

Adm. Direktør

Vi har været en succesrig aktør på det danske marked i 15 år og har sikret os positionen som markedsleder gennem konsekvent kundeorientering kombineret med fremragende tekniske løsninger til byggebranchen.

Du får en ansvarsfuld rolle, hvor du skal lede arbejdet med de operative og strategiske/konceptrelaterede salgsgøveler i virksomheden. Som kontaktperson for vores key account-kunder i forbindelse med salgsmæssige og tekniske spørgsmål tager du endvidere del i det daglige praktiske arbejde.

Dine vigtigste mål bliver at fortsætte firmaets vækstkurs, at højne serviceniveauet over for vores kunder yderligere og at sikre en effektiv omkostningsstyring.

Det er en forudsætning for at kunne bestride denne stilling, at du har afsluttet en relevant højere uddannelse inden for teknik og/eller handel (fx bygningsingeniør/MBA). Kendskab til byggebranchen er absolut nødvendigt, erfaring fra forskallingsbranchen en fordel.

Som person er du dynamisk og åben med gode kommunikationsevner, sprogkundskaber i engelsk tale og skrift er et krav og kendskab til tysk vil være en fordel. Samtidig skal du tænke virksomhedsorienteret og være ansvarsbevidst.

Vi kan tilbyde dig et interessant arbejdsområde med plads til selvstændige initiativer og en løn, der matcher din indsats.

Hvis du har lyst til at tage denne udfordring op, bedes du sende os din ansøgning på engelsk og dansk med relevante bilag og angivelse af, hvornår du tidligst kan tiltræde.

PERI A/S • Michael Lynggaard • Greve Main 26
2670 Greve • Tlf: +45 43 26 17 47 • Mobil: +45 20 88 55 55
michael.lynggaard@peri.dk • www.peri.dk

A.P. MØLLER - MÆRSK GRUPPEN

Koncernregnskab i en verden af muligheder

Til koncernregnskabsafdelingen i A.P. Møller - Mærsk søges erfarne regnskabsfolk/økonomer, med mod på en karriere i et fagligt udfordrende miljø. Kravene er store, men modsvares af stort ansvar og muligheden for at skabe en individuel, international karriere. Nøgleord som initiativ, overblik og engagement til at involvere sig i store, komplekse problemstillinger, vil være kendetegnende for de rette kandidater.

Regnskabsafdelingen har bl.a. ansvaret for at gennemgå, kontrollere og konsolidere A.P. Møller - Mærsk Gruppens selskaber, udarbejde månedlig ledelsesrapportering samt hel- og halvårsregnskaber. Det er en væsentlig del af det daglige arbejde at indgå som regnskabsmæssig sparringspartner for gruppeselskabernes regnskabsfunktioner, især vedrørende IFRS. Jobbet giver en stor kontaktflade inden for A.P. Møller - Mærsk Gruppen og vil være en god platform for en videre karriere inden for Gruppen.

Elektronisk ansøgningsskema kan findes på www.job.maersk.com, og yderligere information om stillingerne kan fås ved at kontakte Jesper Cramon, Director of Consolidation, tlf. +45 3363 4375.

Consolidation Manager

Med reference til Director of Consolidation søges en erfaren Consolidation Manager. Den ideelle ansøger har en teoretisk baggrund som cand.merc., HD eller lignende inden for økonomi og regnskab. Der foretrækkes en bred erfaring med konsolidering og opstilling af måneds-, halv- og helårsregnskaber fra et større revisionsfirma eller en større international koncern.

Vor nye Consolidation Manager vil blive ansvarlig for en mindre gruppe af højt kvalificerede og motiverede medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk Regnskabsafdeling, der i alt består af ca. 45 medarbejdere.

Arbejdsopgaverne er meget varierede og omfatter:

- Månedlig regnskabsmæssig gennemgang og konsolidering af A.P. Møller - Mærsk Gruppens regnskab og beregning af estimater i Hyperion Financial Management samt controllerbesøg hos selskaberne
- Vurdering og rådgivning vedrørende regnskabsrelaterede spørgsmål
- Vedligeholdelse af Gruppens regnskabspraksis i henhold til IFRS
- Ansvar for udarbejdelse af eksterne regnskaber for underkoncerner i A.P. Møller - Mærsk Gruppen samt deltagelse i udarbejdelse af eksterne regnskaber for Gruppen
- Ansvar for at optimere rapporterings- og controllingprocesser

Koncern Controller

Til vor internationale regnskabsteam søges erfarne og ambitiøse Controllere til at løse fagligt krævende problemstillinger. Der forventes en teoretisk baggrund som cand.merc., HD eller lignende inden for økonomi og regnskab. Erfaring i udarbejdelse af regnskab for større koncerner vil være en fordel.

Efter en kort introduktion vil vore nye medarbejdere blive ansvarlige for den månedlige regnskabsmæssige gennemgang af en række enheder og selskaber.

Arbejdsopgaverne er meget varierede og omfatter:

- Månedlig gennemgang og konsolidering af A.P. Møller - Mærsk Gruppens regnskab og beregning af estimater i Hyperion Financial Management samt controllerbesøg hos selskaberne
- Undervisning af ansatte i A.P. Møller - Mærsk Gruppens regnskabsfunktioner omkring regnskabsmæssige problemstillinger samt korrekt rapportering
- Vurdering og rådgivning vedrørende regnskabsrelaterede spørgsmål
- Deltagelse i udarbejdelse af eksterne regnskaber for A.P. Møller - Mærsk Gruppen samt enkelte underkoncerner
- Deltagelse i processer vedrørende optimering af rapporterings- og controllingprocesser

