

**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 en bog på det jævne.  
**To huer** gives for den ikke særlig gode bog.  
**En hue** gives for den ringe bog.

(Gives kun til managementbøger)

# Bjarte Bogsnes scorer højt på eksempler

»Implementing Beyond Budgeting« er rig på autenticitet, og man kan ikke undgå at blive smittet af hans begejstring

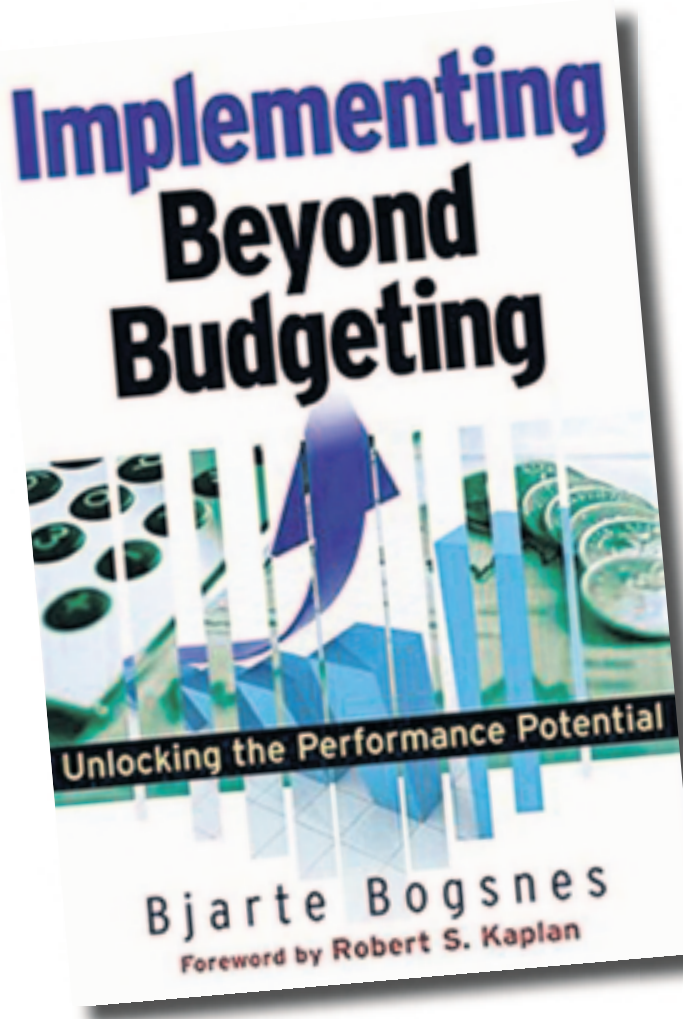


PER NIKOLAJ BUKH,  
 professor, ph.d.  
 Aalborg Universitet

Bogen »Implementing Beyond Budgeting« er skrevet af en erfaren herre: Bjarte Bogsnes, der i Statoilhydro har ansvaret for udviklingen af performance-management og »Beyond Budgeting«. Det drejer sig grundlæggende om at reformere den samlede økonomistyrings- og ledelsesmodel radikalt, således at den klassiske form for budgetlægning helt fjernes og erstattes af nye teknikker.

I praksis er det især et spørgsmål om en mere gennemgribende brug af *balanced scorecard*, *forecasting*, *activity based costing*, relative mål fastlagt med benchmarking etc. Men det er ikke blot et spørgsmål om teknikker. »Implementing Beyond Budgeting« er derfor ikke nær som meget en bog om økonomistyringsmodeller, som den er en bog om strategisk ledelse. Ikke hvordan man udvikler en ny strategi, men om hvordan man sikre gennemførelsen.

Selvom bogen er på et par hundrede sider, er det en letlæst og inspirerende bog, der er fint struktureret i fem kapitler.



I det første kapitel diskuterer Bogsnes problemerne med den traditionelle ledelsesmæssige brug af budgetter. Det er ikke en teoretisk gennemgang. Men den tager afsæt i hans egne erfaringer, og kapitlet indeholder mange rigtige og tankevækkende observationer, der kan være med til at skabe den nødvendige platform for et »Beyond Budgeting«-projekt.

## Kortfattet

Det næste kapitel har titlen »Beyond Budgeting«. Det er kortfattet, og Bogsnes skal have ros for at nøjes med at opridse principperne og lade en beretning om de konkrete erfaringer fra den klassiske case, Han-

delsbanken i Sverige, illustrere disse.

Herefter følger de to kapitler, som er bogens kerne og årsagen til, at den bedømmes til fem huer: Kapitel tre fortæller om, hvordan den norsk-finske virksomhed Borealis i slutningen af 1990'erne som én af de første virksomheder udviklede et reelt alternativ til klassisk budgetstyring. Af særlig dansk interesse er det, at virksomheden på dette tidspunkt havde hovedsæde i København.

Dernæst fortælles i kapitel fire historien om, hvordan Statoilhydro indførte »Beyond Budgeting«. Kapitlet giver i særdeleshed en dyb og relevant indsigt i, hvorledes *balanced scorecard*-

baseret styring integreres i en kompleks organisation. Begge kapitler scorer højt på autenticitet og er glimrende læsning, hvor man ikke kan undgå at blive smittet af Bjarte Bogsnes' begejstring.

Endelig afsluttes bogen med et kort kapitel med forskellige gode råd om implementeringen. Med et kritisk blik kunne man indvende, at det er skuffende kort og ukonkret. Men jeg vælger i stedet at glæde mig over, at fokus er lagt i de foregående kapitler. Bogsnes betoner, at »Beyond Budgeting« ikke er en standardopskrift, og den naturlige konsekvens vil da også være, at implementering ikke følger et standardforløb. For at kunne reformere en økonomistyringsmodel som beskrevet i bogen er der brug for både en teknisk viden, som heller ikke er i bogen – og viden om forandringsledelse mv. Men det er der jo masser af andre bøger om.

Den helt afgørende styrke i bogen er, at Bogsnes har gjort det. Ikke blot én gang – men både i Borealis og i Statoilhydro. Han stod i spidsen for transformationen af økonomifunktionen til en strategisk sparringspartner i begge virksomhederne, og bogen giver hans personlige beretning fra rejsen.

Det er usædvanlig spændende og levende læsning – og jeg glæder mig til at høre ham selv fortælle om det, når han den 31. marts i år sammen med Robert S. Kaplan kommer til Danmark på konferencen »Gennemfør Strategien«. Det kan der nok være brug for i mange danske virksomheder i disse tider.

**Implementing Beyond Budgeting: Unlock the Performance Potentials**, Bjarte Bogsnes, 2009, John Wiley & Sons, Hoboken. Pris 45.00 dollar.

## Top-10 / Danmark

De mest solgte managementbøger december 2008

Nogle af bøgerne er anmeldt i Børsen og har fået tildelt en til seks hatte

Buyology	Martin Lindstrøm
Uden omsvøb	Richard Branson
Gaven	Spencer Johnson
Leder DNA	Rasmus Ankersen
Sådan spiser du en elefant	Michael Kold
Humor på arbejde	Karen-Marie Lillelund
Lederens vej	Dalai Lama
Hvem har flyttet min ost	Spencer Johnson
7 gode vaner	Stephen R. Covey
4-timers arbejdsuge	Timothy Ferris

Top-10 / Danmark er baseret på salgstal fra B.O. Bøger med 15 butikker fordelt over hele landet samt onlinesalg. Listen omfatter såvel indbundne bøger som paperback. Listen opdateres hver måned.

## Top-10 / USA

De mest solgte managementbøger december 2008

Nogle af bøgerne er anmeldt i Børsen og har fået tildelt en til seks hatte

Outliers	Malcolm Gladwell
The Snowball	Alice Schroeder
Hot, Flat and Crowded	Thomas L. Friedman
The Ascent of Money	Niall Ferguson
Call me Ted	Ted Turner
The Return of Depression	Paul Krugman
Panic	Michael Lewis
The Total Money Makeover	Dave Ramsey
The Black Swan	Nassim Nicholas Taleb
Talent is Overrated	Geoff Colvin

Top-10 / USA er baseret på salg gennem mange tusinde uafhængige og kædeboghandlere over hele USA. I salgstallene indgår også online- og multimedie-salgssteder, universiteter, supermarkeder, stormagasiner og kiosker. Listen dækker udelukkende indbundne bøger (hardcover) og fremkommer med to måneders forsinkelse. Listen opdateres hver måned.

## HEADHUNTERENS HEMMELIGHEDER

Forfatteren øser af over 20 års erfaringer om, hvordan man opsporer og ansætter topledere. Desuden mange eksempler på psykologiske test, "indbakkeøvelser", lønpakker, kontrakter, etiske regler mv.

192 sider, vejl. udsalgspris **kr. 269,-**

Læs mere og bestil på [www.forlaget-pressto.dk](http://www.forlaget-pressto.dk)  
 - Fås også hos boghandlerne.



## Undgå at blive en »Pita«



Titlen på Orndorff og Clarks bog, som læner sig op ad »The Peter Principle«, har intet med pitabrød at gøre, men refererer til, hvad amerikanerne med et eufemistiske akronym kalder »a pain in the ass« – en pæn betegnelse for et mindre pænt begreb.

Forfatterne er – ikke overraskende – kliniske rådgivere/psykologer, og det smitter af på deres måde at behand-

le emnet på (casebaseret), men det er en underholdende bog og mere fortællende end analytisk.

Pointerne går klart igennem og er dybsindige nok til at tage ved lære af.

## Morsomme eksempler

Der er gode og morsomme eksempler på de forskellige slags Pita'er, man støder på i sin virksomhed, og Orndorff og Clark giver gode anvisninger på dels, hvordan man omgår dem i sin or-



ganisation og – måske mere interessant – hvordan man undgår selv at blive en Pita. Det er tankevækkende råd.

Torben Riise

**The Pita Principle**, Robert Orndorff; Dulin Clark, JST Works (Aug. 2008), 240 sider. ISBN-13: 9781593575519. Pris ca. 18 dollar (bn.com)