



BOGNOTER

redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus



BOGNYT

redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus

Livet på nettet

»Livet på nettet« hedder én af de første bøger, der med henvisning til en række tænkere fra Platon til Kierkegaard, bringer det filosofiske aspekt ind i debatten om, hvor langt internettet kan eller ikke kan bringe os. Med udgangspunkt i Descartes' forestillinger om den adskilte krop og sjæl beskriver bogens forfatter, Hubert L. Dreyfus, den kropsløse, frit svævende internetsurfers oprindelse, og han viser, hvordan Kierkegaards betragtninger over fødslen af det moderne læsende menneske bliver en forvarsel om den nyhedshungrende, men uengagerede og berøringsangste internet-junkie. Ved at trække på nyere undersøgelser af mange internetbrugeres oplevelse af isolation, viser Dreyfus, hvordan internettet isolerer den enkelte oplevelser og erfaringer og ignorerer betydningsfulde, grundlæggende menneskelige egenskaber som tillid, risikovillighed, fælles ansvar og forpligtethed. Dreyfus gør sig ligeledes tanker om de pædagogiske aspekter af netbaseret undervisning set i forhold til konventionelle undervisningsmetoder. Hubert Dreyfus er den ene af de berømte Dreyfus-brødre, der bl.a. er blevet meget kendt på deres banebrydende forskning vedrørende kunstig intelligens og tavs viden.

Hubert Dreyfus: Livet på nettet. Hans Reitzels Forlag. 164 sider. Pris kr. 175.

Professionsidentitet

Lektor Steen Wackerhausen fra Århus Universitet har skrevet en lille bog om det meget aktuelle emne, humanisme, professionsidentitet og uddannelse inden for sundhedsområdet. Hvad vil det sige, at noget er humanistisk? Hvad vil det sige, at sundhedsvæsenet er human? Hvorfor er en sundhedsarbejder humanistisk i sin omgang med og behandling af patienter? Det handler også om, hvordan vi uddanner eller danner humane eller humanistisk orienterede professionelle inden for det sundhedsfaglige område.

Steen Wackerhausen: Humanisme, professionsidentitet og uddannelse. Hans Reitzels Forlag. 96 sider. Pris kr. 128.

Den værdsættende samtale

Psykologisk forlag udgav har netop udgivet to bøger om den værdsættende samtale. Mange organisationer verden over har ved hjælp af det, der på amerikansk hedder appreciative inquiry, gennemgået store udviklingsprocesser, der – fordi de har bygget på begejstring og anerkendelse – igangsatte større forandringer, end man hidtil har forestillet sig muligt. Men hvad betyder værdsættende samtale? Det giver de to bøgeres redaktører følgende svar på: Vi ser værdsættende samtale som en bevidst praksis, hvor der lægges vægt på at tale om det, vi ønsker, frem for det vi gerne vil undgå. Det er ikke blot en teknik, men et engagerende samvær, der griber mennesker. Bøgerne giver indsigt i den teori, filosofi og metode, som ligger til grund for den værdsættende samtale. Og de indeholder en række case-stories af internationalt anerkendte, danske og udenlandske praktikere med metoder til, hvordan konkrete organisationsprojekter kan iværksættes.

Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann: Forvandling – Værdsættende samtale i teori og praksis. Værdsat – Værdsættende samtale i praksis. Psykologisk Forlag. www.dpf.dk Telefon 3538 1655.

Center for småvirksomhedsforskning

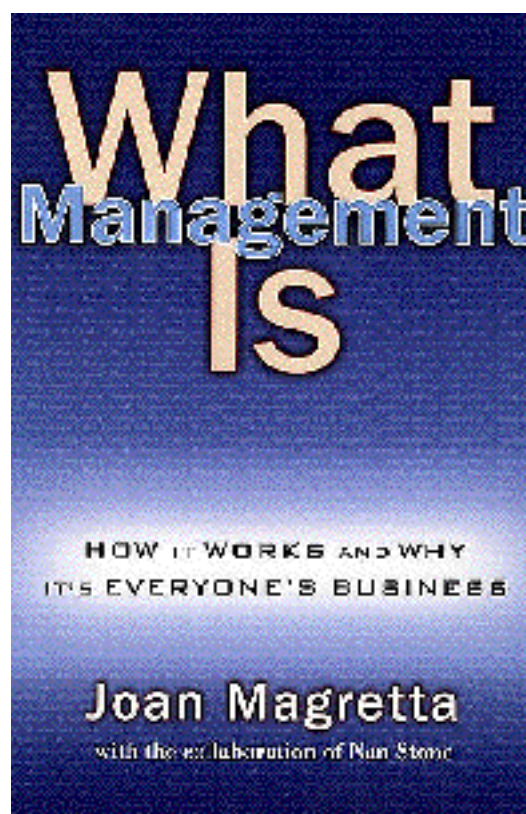
Syddansk Universitet i Kolding har et Center for Småvirksomhedsforskning, som lige har udsendt en omfattende årsrapport på 100 sider. Professor Poul Rind Christensen er centerleder. Rapporten består af en temaartikel, en del der fortæller om centrets virksomhed og en statistisk del. Temaet i rapporten er entrepreneurship, og om det skriver L. F. Toftild og professorerne Per Freytag og Poul Rind Christensen.

Syddansk Universitet: Årsrapport 2001/2002 – Center for Småvirksomhedsforskning. www.sam.sdu.dk/cesfo. Telefon 65501356.

Bøger til anmeldelse sendes til: Steen Hildebrandt. Handelshøjskolen i Århus. Haslegrundsvej 10. 8210 Århus V. Bognyt kan også læses på www.steenhildebrandt.dk

Ledelse vedk ommer alle

»What Management Is« er en både lærerig og underholdende bog. En række klassiske cases sættes ind i en ny ramme og leverer det meget konkrete budskab, at man skal gennemtænke, hvordan alle virksomhedens elementer hænger sammen



AF PER NIKOLAJ D. BUKH, BDO-professor, cand.oecon.ph.d., Handelshøjskolen i Århus (www.pn-bukh.com)

Hvorfor er alle anmeldelser af ledelsesbøger positive? I en gennemgang af 27.000 amerikanske analytikerrapporter fra 2000 viste det sig, at under 1 procent af disse indeholdt en salgsanbefaling. Resten var neutrale eller købsanbefalinger.

Set i lyset af den sidste tids historier fra det amerikanske aktiemarked er dette ganske tankevækkende og nok medvirkende til det blakkede ry, som amerikanske analytikere har fået. Som boganmelder føler man sig lidt i samme situation – især når man skal til at anbefale en bog, som man synes virkelig godt om.

Men frem for at tro, at boganmeldere generelt er upålidelige, ser der nok snarere en tendens til, at man kun påtager sig at anbefale bøger, som man har en formodning om at ville kunne lide.

I dette tilfælde læste jeg først Joan Magrettas artikel »Why Business Models Matter« i Harvard Business Review maj-nummer i år. Det er en fremragende artikel, der gengiver et af bogens hovedargumenter, nemlig at man ved at fokusere på førstelsen af virksomhedens værdiskabelse kan komme til kernen af, hvad der er de centrale ledelsesmæssige forhold. Bogen hedder »What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business«, som på dansk kan oversættes med

»Hvad ledelse er, hvordan det virker og hvorfor det vedkommer alle«.

Den ramme, som dette skal ske indenfor, er forretningsmodellen, dvs. antagelserne om, hvorledes organisationen skaber værdi for alle de aktører, som den afhænger af, samt hvorledes hele systemet hænger sammen på en måde, som der skabes værdi, og konkurrencemæssige fordele og ikke mindst tjenes penge.

Det er her Joan Magrettas bog adskiller sig fra mange andre bøger, der lovpriser nye økonomi og nye forretningsmodeller, idet hun knytter forretningsmodel-ideen tæt sammen med strategi- og ledelseslitteraturen i Harvard-traditionen.

I to dele

Bogen er struktureret i to dele. Den første del handler om design og består af fire kapitler med emnerne værdiskabelse, forretningsmodeller, strategi og organisation, mens anden del bærer titlen »Execution: Making it Happen«. Denne del indeholder fem kapitler, der viser, hvilken rolle den talbaserede opfølgning har, hvordan mission, vision og værdier bruges, hvordan innovation og usikkerhed håndteres og endelig et kapitel om menneskene i organisationen.

Ganske provokerende er dette kapitel placeret som det sidste. Det er befriende at se, at forfatteren ikke per reflex på dansk kan oversættes med

punkt i medarbejderne, deres kompetencer, osv. som virksomhedens vigtigste fundament. For, som Magretta skriver, handler alle ledelsesdisciplinerne jo om at understøtte individers specialiserede bidrag, således at de tilsammen skaber en fælles organisatorisk indsats.

Måske er det forkert at oversætte management, som er det, bogen handler om, med ledelse. I al fald er det blevet mere og mere almindeligt at skelne mellem leaders og managers – og mellem leadership og management – med den underliggende antagelse, at der ofte er for meget management og for lidt leadership i de fleste private og offentlige virksomheder.

I mange af de så kaldte vidensintensive virksomheder – hospitaler, softwarevirksomheder, universiteter, osv. – har management fået en lidt kedelig klang. Her kan »What Management Is« læses som et forsøg på at genskabe respekten for management.

De teknologiske og velfærdsmæssige landvindinger, der trods alt er sket i det moderne samfund, er gjort muligt gennem de organisationer, der er skabt og vedligeholdt af ledelse. Det kan godt være, at virtuelle organisationer, selvledelse og selvstyrende grupper vinder frem. Men det betyder ikke, at ledelse er mindre vigtigt. Derimod bliver det et anliggende for alle – og derfor er bogen skrevet til alle.

Der uddannes nu omkring

100.000 MBA'ere om ledelse alene i USA, og der udgives stakkevis af bøger om ledelse. Alligevel er der, skriver Magretta, større uklarhed end nogensinde om, hvad ledelse egentlig er.

Fokus på principper

Herhjemme har der i regi af Det danske Ledelsesbarometer været sat fokus på ledelsen og dennes rolle, uddannelse, forventninger, etc. Til forskel herfra har Magretta i højere grad fokus på at forklare de fundamentale ledelsesprincipper, der lægger til grund for mange af de ledelsesmetoder og -teknikker, der udvikles.

Det kan synes som en umulig opgave, for der er ikke blot god og dårlig ledelse, men snarere mange forskellige slags god ledelse, hvilket da også er en af Magrettas konklusioner: Ledelse er utrolig situationsbestemt – nok også mere end man får indtryk af i de fleste ledelsesbøger. Men ikke desto mindre har Magretta sat sig for at besvare spørgsmålet om, hvad ledelse er. Det lykkes rigtig godt.

Bogen er usædvanlig velskrevet og meget nem at gå til. Forfatteren skriver selv i forordet, at det er en bog for alle, hvilket faktisk er rigtig. Den kræver ikke forudgående kendskab til ledelsesteori, men formår derimod undervejs ved eksempler og cases at trække på industriøkonomisk og organisationsteoretisk litteratur, så alle kan være med. Men det er ikke en banal bog – og den er ikke overfladisk!

Jeg læste den med stor fornøjelse. Den var både lærerig og underholdende. Bogen genopfriskede en række klassiske cases og satte dem ind i en ny ramme og leverede det meget konkrete gennemgående budskab, at man skal gennemtænke, hvorledes alle virksomhedens elementer hænger sammen. Det er en nyttig øvelse i alle organisationer – både offentlige og private – og i det lys er bogen særdeles læseværdig. Så alt i alt giver jeg en stærk købsanbefaling til denne bog.

Joan Magretta & Nan Stone, »What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business«, Harper Collins Business, 2002, (244 sider). 25,00 dollar.

Bøger til anmeldelse sendes til: Steen Hildebrandt. Handelshøjskolen i Århus. Haslegrundsvej 10. 8210 Århus V. Bognyt kan også læses på www.steenhildebrandt.dk

Ekspert i ledelse fusioner er

Dødslisten over råd nævn satte skub i sammenlægningen mellem Center for Ledelse og Dansk Management Forum

AF SUSANNE THOLSTRUP

Center for Ledelse i Århus og Dansk Management Forum med hovedsæde i København fusionerer til oktober, når beslutningen formelt er bekræftet af de respektive generalforsamlinger.

De to medlemsejede virksomheder supplerer hinanden fagligt inden for ledelse, idet Center for Ledelse udvikler, implementerer og sælger de store ledelsesmodeller, mens DMF har den ekspertise inden for Human Resource, der skal til for at få modellerne til at virke i praksis.

I tilgift redder fusionen Center for Ledelse ind i smult vande, da centeret er på delvis offentlig støtte og derfor i efteråret røg på regeringens dødsliste over råd og nævn.

Centeret blev dog pillet af den sorte liste, inden fusionsforhandlingerne med DMF gik ind i en reel fase.

Men som direktør for Center for Ledelse, Poul Blaabjerg, formulerer det:

»Personligt har jeg det godt med, at vi nu får ro til at lægge budgettet for 2003 uden at skulle være underlagt det pres, at regeringen lukker

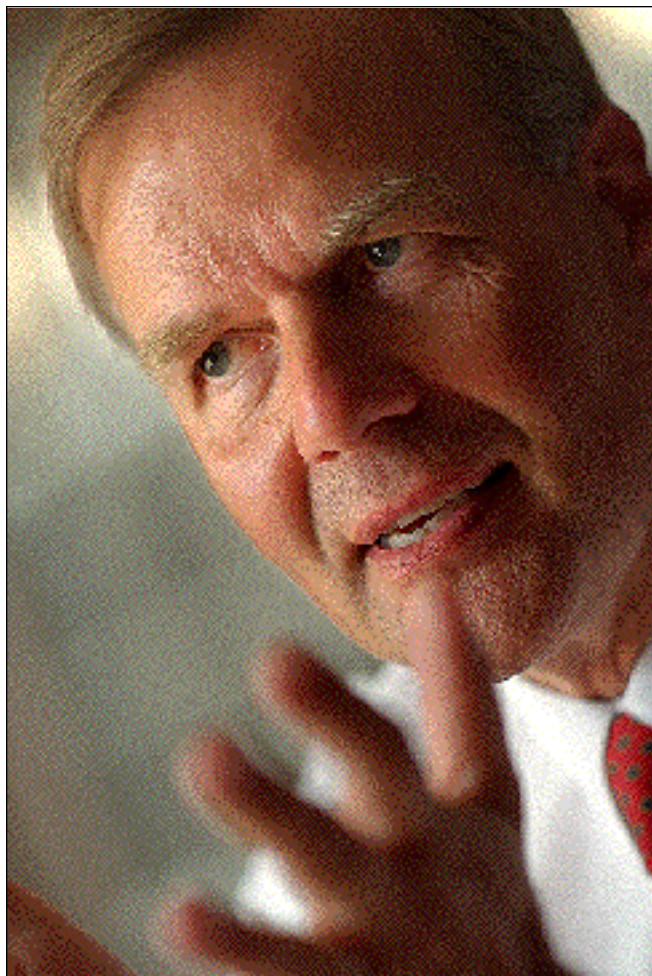


FOTO: SCANPIX

»Vi har jo den viden og erfaring inden for praktisk ledelse, der skal til for at få modellerne og strategierne til at virke i hverdagen,« siger adm. direktør Bo Gjetting fra Dansk Management Forum. Han fortsætter i direktionen, når selskabet slår sig sammen med Center for Ledelse.

og slukker, før vi når at blive en økonomisk bæredygtig virksomhed.«

Tidligere erhvervsminister Pia Gjellerup (S) satte centeret på finansloven og gav det fire millioner til at blive selvfinansierende. Formålet var at fremme forskning, udvikling og implementering af ledelsesmodeller i mindre og mellemstore virksomheder.

Dansk Management Forum har rødder helt tilbage til 1913, hvor personalecheferne i dansk erhvervsliv dannede Institut for Personaleledelse, som for godt ti år siden fusionerede med Dansk Management Center, etableret i 1971 med det formål at bygge bro mellem privat og offentlig ledelse. Begge organisationer var ejet af medlemsvirksomheder, og da der var mange gengangere i medlemskredsen blev beslutningen om fusion truffet.

DMF ejes i dag af 1.200 medlemsvirksomheder og har knap 100 medarbejdere i København og Århus, mens en interesseforening med 75 virksomheder står bag Center for Ledelse, som har 13 medarbejdere.

Fusionen er af juridiske årsager konstrueret, så den store fisk sluger den lille. Men det mundrette navn »Center for Ledelse« overlever.

Den nye direktion kommer til at bestå af adm. direktør Bo Gjetting, DMF, og Poul Blaabjerg, som får ansvar for områdernes strategiske ledelse, det vil sige hovedparten af centerets nuværende aktiviteter, DMF's erhvervspsykologiske rådgivning og test og Dokumentationscenteret, herunder Reward Management.

Bo Gjetting får ansvar for netværk, programmer for ledelsesudvikling, kurser og stabsfunktionerne medlemsforum, økonomi, IT, personaleudvikling og facility services. Han siger:

»Allerede da Center for Ledelse var i støbeskeen, mente vi, at DMF ville være et godt supplement til deres modeller og overordnede strategier – vi har jo den viden og erfaring inden for praktisk ledelse, der skal til for at få modellerne og strategierne til at virke i hverdagen.«

Bestyrelserne for de to organisationer har enstemmigt vedtaget fusionen, som nu kun mangler generalforsamlingernes blystempel. Direktør Peter Højland er formand for Center for Ledelse, mens direktør i Novo Henrik Gertler står i spidsen for Dansk Management Forum.

susanne.tholstrup@borsen.dk

Med 36 datterselskaber og 2.600 medarbejdere, hvoraf 600 i Danmark, er Nycomed en af Europas hurtigst voksende medikamentvirksomheder. Det skyldes først og fremmest medarbejdere, der broderer nye afsløringsmuligheder og finder kreativitetsløsninger – og det giver virksomheden den plads til de store afsløringsprojekter, der udføres i egen organisation og i organisatorisk profilerede projekter, som samarbejder på tværs af afdelinger og faggrupper. Fokus er ikke kun rettet mod et enkelt forslagsprojekt. De fokuserer på bredden – de samarbejder med mange forskellige virksomheder for at levere produkter rettet mod kunderne mangfoldige behov. Nycomed har over 600 forskellige produkter i handlen med midler mod alfa-1 antitrypsinprotease. Hverfjerde patient, som røgler på de danske apoteker, kommer i dag fra Nycomed.

NYCOMED

Business Lawyer

International koncern

Stillingprofil

Nycomed Group's Legal Department har domicil i Oslo og er ansvarlig for koncernens juridiske område, hvilket omfatter internationale akquisitioner, licenseringstransaktioner og koncernens øvrige juridiske aspekter.

Med reference til General Counsel i Norge skal du bistå ved udarbejdelse og forhandling af licens-, distributions-, konsulent-, samarbejds-, supply- og fortlighedsaftaler med såvel nationale som internationale samarbejdspartnere.

Du får til opgave at afdække de juridiske risici og sikre, at de juridiske aspekter i de nationale og internationale aftaler er korrekt håndteret i henhold til gældende lovgivning.

Endvidere skal du yde juridisk assistance ved selskabsretlige problemstillinger. Du får til opgave at yde juridisk bistand for koncernen i øvrigt.

Du får kontor i Roskilde og bliver en integreret del af Group Legal Department, der i Danmark således bliver repræsenteret med 2 Business Lawyers.

Stillingen indebærer indtil 30 rejsedage p.a.

Personprofil/Erhverv

- Du har en juridisk kandidateksamen - fæls, cand.jur. eller cand.merc.jur.
- Du har mindst 3 års relevant erfaring fra en lignende stilling i en større virksomhed, et advokatfirma eller fra et medianselskab.
- Du har erfaring med international kontraktforhandling og har arbejdet med

fokus på distributionsaftaler og ønskeligt supplyaftaler.

- Du behersker engelsk på højt niveau i skrift og tale samt gerne yderligere et fremmedsprog (engelsk er koncernsprog).
- Du har indgående kendskab til MS Officepakken.
- Du er formentlig 33 - 40 år.

Personlige egenskaber

- Du er analytisk og forretningsorienteret i din tankegang.
- Du er målrettet, grundig og god til at overholde deadlines.
- Du er socialt intelligent, god til at kommunikere og har gode samarbejdsevner.
- Du trives med at have en rådgivende funktion i forhandlingsituationer.
- Du er ansvarfuld og kan arbejde selvstændigt og proaktivt.
- Du værdsætter professionalisme, kvalitet og service.

Virksomhedens tilbyder

En særdeles attraktiv stilling i en vækstorienteret international virksomhed. Du får i høj grad mulighed for at præge din hverdag, og du får mange spændende udfordringer indenfor det juridiske felt i en virksomhed med et udfordrende miljø og fagligt dygtige medarbejdere.

Send din ansøgning mærket "225292" sammen med dit C.V. til rekrutteringsfirmaet Løisgaard & Partners A/S, Store Kongensgade 40 H, 1264 København K eller på E-mail HR@Løisgaard-Partners.dk Vi behandler din henvendelse fortroligt og videregiver kun dine oplysninger efter nærmere aftale med dig. Yderligere oplysninger kan fås på telefon: 33 91 18 00.

We improve healthcare

LØISGAARD & PARTNERS
SEARCH • SELECTION

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

Har du ambitioner og potentiale til at blive administrerende direktør?

Cosmopolitan Cosmetics, datterselskab til Wella AG, åbner salgskontor i Danmark og søger en Business Development Manager til at sikre en succesfuld ekspansion i Skandinavien.

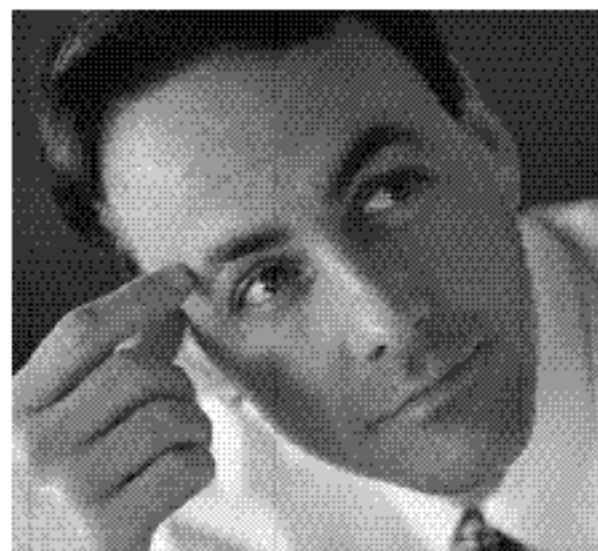
COSMOPOLITAN COSMETICS

DINE ANSVARSOMRÅDER

Med reference til virksomhedens ledelse bliver du budget- og resultatansvarlig for Cosmopolitan Cosmetics samlede salg i Skandinavien. Din første opgave bliver at gøre virksomheden operationel og herunder sikre implementering af virksomhedens administrative systemer. Efterfølgende bliver det din opgave at udvikle og implementere en ambitiøs skandinavisk salgsstrategi samt udarbejde handlingsplaner for virksomheden med hjælp fra en lokal servicepartner. Du skal opbygge en dynamisk og succesfuld organisation samt kunne lede og motivere virksomhedens medarbejdere. Domicil i Ballerup.

DU HAR

en relevant videregående merkantil uddannelse og minimum 3-4 års erfaring med ledelse og afsætning



fra branchen eller tilsvarende nært beslægtet område. Du har erfaring med opbygning af et forretningsområde, marketing samt med økonomisk styring. Vi forventer, at du kan dokumentere gode resultater fra dine tidligere stillinger.

SOM LEDER

skal du være forhandlingsvant og synlig samt sikre et højt og professionelt niveau i løsning af alle opgaver. Ligesom du skal have fokus på at skabe salgresultater og styre salgsindsatsen overfor kunder og markedet generelt. Du er handlekraftig, målrettet og går gerne foran, når der skal skabes resultater. Du har en motiverende adfærd og agerer tilfældsvikende og udadvendt.

VITILBYDER

et krævende job i en international og ambitiøs virksomhed, hvor der

vil være gode udviklingsmuligheder for den rette person. Stillingen aflønnes med en attraktiv gagepakke, der modsvarer de stillede krav.

INTERESSERET?

Så kontakt Carsten Pedersen på telefon 39 48 64 27 eller Torben Ransø på telefon 39 48 64 09, begge er konsulenter hos RvC Consulting. Alle henvendelser behandles fortroligt.

Klik ind på www.wingmanager.dk og send din ansøgning og CV snarest muligt direkte fra stillingsopslaget.

www.wingmanager.dk

Search & Selection

PWC CONSULTING

A business of PricewaterhouseCoopers