



BOGNOTER

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

Kaospiloterne fra A til Z

Igenem årene er der blevet hæftet mange forskellige betegnelser på den snart 15-årige kaospilot-uddannelse i Århus. Verdens bedste projektlederuddannelse er én af disse betegnelser. I 2001 udsendte Kaospiloternes rektor, Uffe Elbæk, en bog med titlen: Kaospilot fra A til Z – en håndbog. En bog på 170 sider med en masse farveillustrationer og i øvrigt struktureret som en alfabetisk ordnet opslagsbog med en række teoretiske, praktiske og principielle temaer af interesse for en forståelse af, hvad Kaospilot-uddannelsen egentlig er. Man mærker straks, at det meget handler om kunst, kultur og forretning. Kunstnerisk Business hedder ét af opslagsordene. Business Design, Business Plan, Varemærke, På kanten, Kompetencemiljøer, Coaching, Udvikling, Design og Entrepreneurskab, er eksempler på andre ord, der forklares og udfoldes. Vil man vide noget mere og helt nyt om Kaospiloterne, så er denne oprindelige bog nu bliver oversat til engelsk og udvidet, sådan at der i realiteten foreligger en helt ny bog. Bogen bør påkalde sig stor interesse, for den handler om meget andet end lige netop Kaospiloterne i snæver forstand. Den handler bl.a. om, hvad man tidligt i bogen kalder Playful Leadership. I forhold til den oprindelige bog er den nye udvidet med selvstændige bidrag skrevet af nationale og internationale personer som Margaret Wheatley, Thorvald Stoltenberg, Dee W. Hock, Anita Roddick, Preben Mejer og mange flere. Bogen har undertitlen: A book about hope, learning, playful leadership and how to navigate in times of turbulence.

Uffe Elbæk: KAOSPILOT A-Z. KaosCommunication. Mejlgade 35, 8000 Århus C. www.kaospilot.dk Telefon 86129522.



Udvikling og vækst

En forskergruppe ved Handelshøjskolen i Århus har gennem fire år undersøgt sociale netværk og entrepreneurship i Danmark. Som et led i undersøgelsen udkom i 2001 bogen: Etablering og udvikling af nye innovative virksomheder, der beskæftigede sig med nye virksomheders etablering og første vækstfaser. Som fortsættelse udkommer nu på Nyt fra Samfundsvidenskaberne bogen: Udvikling og vækst i nye innovative virksomheder, der fokuserer på virksomhedernes efterfølgende udvikling, herunder hvilken betydning menneskelig, finansiel og social kapital har for vækst- og internationaliseringsprocesser i en nystartet virksomhed. Bogen er baseret på en netop afsluttet undersøgelse, der har fokus på unge højteknologiske og videnintensive entrepreneurvirksomheder i Danmark inden for it- og bio/medico-sektorerne. Den behandler og besvarer spørgsmål som f.eks.: Hvilken baggrund har entreprenørerne? Hvorledes bruger de den? Hvilke problemer støder de på? Hvorledes går det dem i opstartsfasen? Undersøgelsen har allerede vakt interesse i offentligheden på grund af dens interessante resultater til belysning af de mange spørgsmål, der er om disse innovative virksomheder.

Helle Neergaard, S. Fisker, Berit Jensen, Henning Madsen og John Ullhøi: Udvikling og vækst i nye innovative virksomheder. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. 150 sider. Pris kr. 150. ISBN 8770343446.



BOGNYT

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk

Kortlæg din strategi

Mange virksomheder, der har udviklet strategikort har oplevet vanskeligheden ved at skulle vælge ét bestemt fokusområde i det interne perspektiv – den såkaldte »value proposition«



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

Skal vi nu læse en tredje bog? Det vil nok være den naturlige reaktion hos mange – inklusiv selv de mest fanatiske balanced scorecard-tilhængere, når de får denne 450-siders bog i hånden. Desværre er svaret ja.

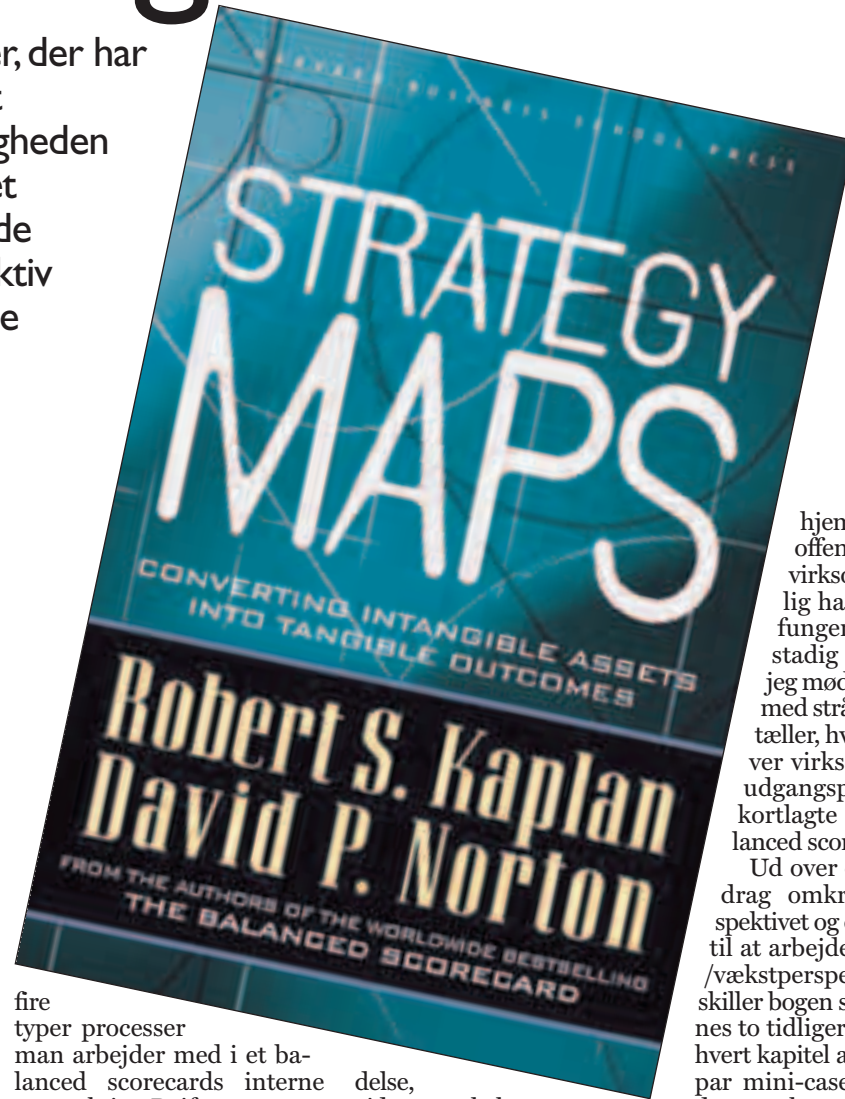
Med udgivelsen af Strategy Maps har målingernes herrer nu fuldført trilogien om hvorledes både offentlige og private virksomheder kan ledes ved hjælp af balanced scorecard

De to tidligere bøger, som Kaplan & Norton skrev, er oversat til dansk (se www.bor-senbøger.dk/bsc) og er stadig vigtige bøger. I den første bog, The Balanced Scorecard (19xx), forklares, hvorledes der kan arbejdes med målinger og nøgletal, som er strategisk funderede og hvordan dette danner grundlag for at gennemføre strategien. Den næste bog, Fokus på Strategier (19x), er endnu mere redskabsorienteret og var baseret på strategikortet ligesom det også blev vist, hvordan offentlige virksomheder kan tilpasse begreberne.

Fire perspektiver

En af grundidéerne i balanced scorecard er, at virksomheden skal opstille strategisk vigtige succeskriterier i fire perspektiver: Det finansielle perspektiv, kunde/bruger perspektivet, det interne perspektiv samt i lærings/vækstperspektivet. Strategy Maps uddyber, hvorledes man skal arbejde med strategikortlægningen i de to sidste perspektiver.

Efter to kapitler, der opridsrer henholdsvis strategikortlægningen og princippet for modellering af værdiskabelse indeholder bogen fire kapitler, som går i detaljer med de



fire typer processer man arbejder med i et balanced scorecards interne perspektiv: Driftsprocesser, kundebetjeningsprocesser, innovationsprocesser og omgivelserbestemte processer. Det er bogens første hovedbidrag, at den giver en række konkrete værktøjer og eksempler på dette område.

Værditilbud

Mange virksomheder, der har udviklet strategikort har oplevet vanskeligheden ved at skulle vælge ét bestemt fokusområde i det interne perspektiv – den såkaldte »value proposition« (værditilbud). Det er også erfaringer, som Kaplan og Norton har gjort sig og der er masser af eksempler og forklaringer på, hvorledes man kan arbejde med simultane og supplerende fokusområder. Specielt er det interessant at se, hvorledes det altid er nødvendigt at have driftsprocesserne optimeret, uanset at der i værditilbudet for eksempel er fokus på kundebetjening.

Herefter handler bogens næste hovedbidrag, fordelt på fire kapitler, sig om, hvordan der skal fastlægges mål i lærings-/vækstperspektivet. Det er nok det mest oplagte bidrag, idet forfatterens tidligere bog var skuffende tynd, når der skulle fastlægges mål i det perspektiv, som de selv fremhævede som det allervigtigste. Selvom danske virksomheder i en international sammenhæng er meget langt fremme i brugen af videnle-

delse, videnregnskaber, nye ledelsesmetoder som mangfoldighedsledelse etc., så er der igen masser af eksempler og metoder og idéer, som er lige til at tage ned fra hylden og tilpasse til sit eget scorecard.

Endelig afsluttes bogen med et kapitel om, hvordan strategikortet skræddersys til virksomhedens strategi samt et kapitel om, hvordan man griber det an i praksis. Jeg håber at læseren kan holde dampen oppe igennem de foregående kapitler og også sætter sig grundigt ind i disse kapitler, for de er helt centrale. En af svaghederne ved balanced scorecard-metoden – og nok især ved Kaplan og Nortons første bog – er at det var så indlysende rigtigt, og at alle eksempler på hver sin måde gode. Det opfatter vi normalt som en styrke, men jo større begejstringen er i starten, desto større skuffelse, når man ikke kan finde ud af at implementere det!

Og der er ikke tvivl om, at mange virksomheder herhjemme har kæmpet en forgæves kamp for at få balanced scorecard til at fungere. Jeg tror desværre, der er mange scorecard-implementeringer, der lever et forhutlet liv i organisationen uden at de rigtig bliver opfattet som kernen i virksomhedens ledelse, og hvor man står sig bedst ved at opgive det eller starte forfra. Men der er naturligvis også masser af steder, her-

hjemme, hvor både offentlige og private virksomheder virkelig har fået det til at fungere. Jeg bliver stadig væk glad, når jeg møder en leder, der med strålende øjne fortæller, hvordan han driver virksomheden med udgangspunkt i den kortlagte strategi og balanced scorecard.

Ud over de centrale bidrag omkring driftsperspektivet og de nye metoder til at arbejde med lærings-/vækstperspektivet, så adskiller bogen sig fra forfatterens to tidligere bøger ved, at hvert kapitel afsluttes med et par mini-cases, hvor metoderne eksemplificeres ved konkrete eksempler. Bogens to sidste kapitler indeholder desuden endnu flere cases fra både offentlige og private virksomheder – og det er med denne tredje bog for alvor slået fast, at balanced scorecard er lige relevant i private som offentlige organisationer.

Oplagt svaghed

Det er en oplagt svaghed ved bogen, at det primært er amerikanske virksomheder, og at vi derfor ikke kan få indblik i, hvordan balanced scorecard skal tilpasse til brug i en dansk kommunal sammenhæng eller spille sammen med en styrelses resultatkontrakt. Mange danske virksomheder bruger også balanced scorecard som supplement til forskellige former for kvalitetsledelsessystemer, hvilket bogen også kun giver begrænset indsigt i. Her har amerikanske virksomheder nogle andre traditioner og arbejdsmetoder. Men det må vi leve med.

Robert S. Kaplan & David P. Norton.
Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston (ca. 450 sider), \$35,00

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