

Danmarks mest ambitiøse udviklingsprogram for topledere

Lederskab, strategi, forretningsudvikling og globalisering er de overordnede, faglige temaer på nyt udviklingsprogram, hvor deltagerens og virksomhedens udvikling går hånd i hånd, side 16



UNDERSØGELSE

Kunderne glemmes i lean-arbejdet, side 2



STRESS

Stress rammer virksomheden på bundlinjen, side 6



NYHED

Ny inspiration til toplederen, side 11

Kunderne glemmes i lean-arbejdet

Kunderne prioriteres højt på forhånd, men glemmes når lean-arbejdet går i gang. Bløde virkemidler er nødvendige for at opnå hårde effekter. Det er et par af konklusionerne i ny undersøgelse fra Center for Ledelse

De fleste virksomheder drukner i processer og driftsopgaver, når lean skal føres ud i livet. Det går ud over det kundefokus, som de fleste havde som væsentlig begrundelse for at gå i gang med lean. Det fremgår af en ny undersøgelse, som Center for Ledelse har gennemført med deltagelse af 284 danske virksomheder.

"Noget tyder på, at kunderne skubbes i baggrunden, når først lean-arbejdet går i gang," fortæller virksomhedsrådgiver Henning Pedersen, Center for Ledelse. "Næsten 60% af de respondenter, der står lige for at skulle i gang med lean, angiver et ønske om at skabe større kundetilfredshed som et af formålene med lean. Men blandt de, der allerede er i gang, er kundetilfredshed kun på dagsordenen for en femtedel."



Virksomhedsrådgiver
Jens Foged,
Center for Ledelse.



Virksomhedsrådgiver
Henning Pedersen,
Center for Ledelse.

Driftsopgaver tager opmærksomheden

"Vores undersøgelse giver ikke noget direkte svar på, hvorfor det forholder sig sådan," supplerer virksomhedsrådgiver Jens Foged. "Men en forklaring kan findes i, at en stor del af de virksomheder, der allerede er i gang, oplever vanskeligheder med fastholde fremdrift i lean-arbejdet, fordi den daglige drift hurtigt tager opmærksomheden."

I alt er det mere end 55% af virksomhederne, der har konstateret, at opmærksomheden på driftsopgaver er den sværeste hurdle i forbindelse med implementering af lean. Og 46% finder det af andre grunde svært at fastholde fremdrift i lean-projektet.

"Der kan også være andre forklaringer," siger Henning Pedersen. "Lean har primært spot på interne processer og på at reducere spild. Derfor er det nemt at glemme kunden, når først lean-projektet er sat i søen. Men det ændrer ikke ved, at lean jo kun har værdi for virksomheden, hvis resultatet i sidste ende har værdi for kunden. Derfor er det afgørende nødvendigt, at virksomhederne fastholder kundefokus gennem hele lean-forløbet."

Motivation og kommunikation

Knap 42% af de adspurgte virksomheder har oplevet, at organisationens modstand mod forandringer har stået i vejen for implementering af lean. Lidt flere er desuden stødt på vanskeligheder, når kulturen i virksomheden har skullet ændres for at realisere målene med lean-arbejdet.

Blandt de virksomheder, som endnu ikke er kommet i gang med lean, er det kun 27%, der forventer modstand i organisationen. Og de øvrige bør måske forberede sig på en overraskelse.

"Det er lidt foruroligende, at mange virksomheder tilsyneladende ikke forbereder sig på en af de helt klassiske udfordringer, nemlig at sikre sig mellemedernes og medarbejdernes opbakning til forandringerne," siger Jens Foged. "Men de, der har prøvet, har hurtigt konstateret, hvor nødvendigt det er at motivere organisationen (73%) og kommunikere vision og mål med lean-arbejdet (57%)."

Ledelsesopgaven er betydelig

"Man kan sige, at det er ledernes bløde kompetencer, der skal i spil for at sikre de hårde resultater," supplerer Henning Pedersen. "I

Fig 1 - Hvad er det sværeste ved implementering af lean?

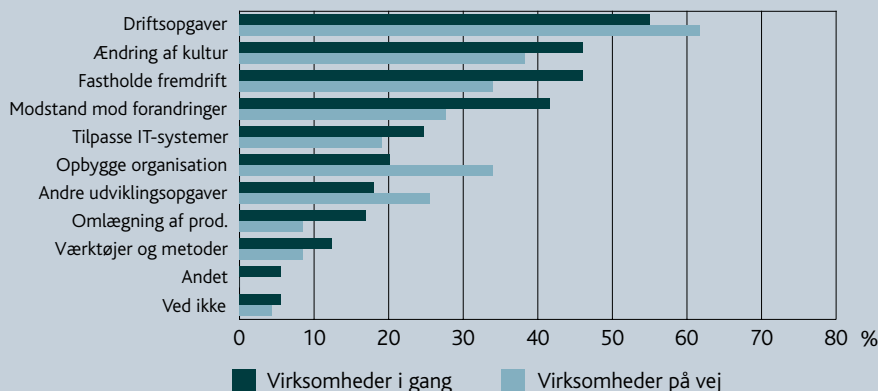
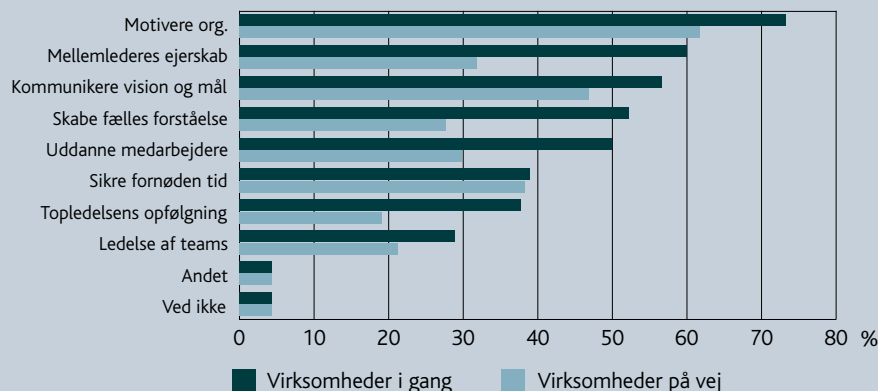
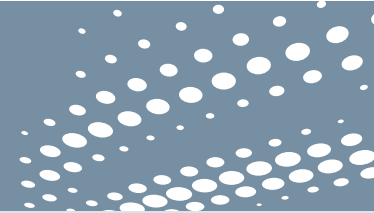


Fig 2 - Hvad er de væsentligste ledelsesopgaver?





det hele taget er ledelsesopgaven betydelig i forbindelse med lean-projekter. Der ligger en stor opgave i at sikre, at både mellemledere og medarbejdere føler ejerskab til deres del af processerne. Og det er ligeledes vigtigt at følge op, justere og motivere gennem hele forløbet. Så der er ingen tvivl om, at det i sidste ende er ledernes ansvar, at projektet når i mål.”

Det gør sig specielt gældende i de virksomheder, som sætter lean i gang i flere tempi igennem organisationen. ”Det nytter ikke noget at sætte en afdeling godt i gang for at overlade den til sig selv, når den næste afdeling skal introduceres til lean,” fortsætter Henning Pedersen. ”Så bliver effekten kun kortvarig, og en række medarbejdere efterlades frustrerede, eller også vil de hurtigt finde tilbage i gamle vaner.”

Det kan også aflæses af Center for Ledelse's undersøgelse. For når virksomhederne bliver bedt om at udpege deres væsentligste kommende udfordringer, er det primært at fastholde forbedringerne (56%) og at få hele organisationen med (45%), de nævner. Blandt de virksomheder, der endnu ikke er i gang, er det overkommelig og forretningskritisk afgrænsning (55%), der står øverst på listen over kommende udfordringer.

Lean tager tid

Lean-begrebet er langt fra nyt, men at dømmе efter den aktuelle undersøgelse, er det endnu et forholdsvis nyt element i danske virksomheders hverdag. Kun 17% af de adspurgte har været i gang med lean i tre år eller mere. Derfor er det heller ikke overraskende, at de færreste af undersøgelsens respondenter har fået opfyldt deres forventninger og mål med lean-arbejdet.

”Det er kun omkring 7% af respondenterne, der føler, at de er i mål eller er tæt på,” siger Jens Foged. ”Knap en tredjedel angiver, at de kun lige er begyndt. Og i alt er det 60%, der højest er nået halvvejs i deres bestræbelser.”

”Netop tidshorizonten understreger også behovet for en vedholdende ledelsesindsats. Lean er ikke noget, man får succes med fra den ene dag til den anden. Det kræver konstant opmærksomhed fra den øverste ledelse, så organisationen opretholder motivationen og forståelsen for både mål og midler,” slutter Henning Pedersen.

Læs mere på www.cfl.dk/lean

Lean: Ledelse først, så resultater!

Lean er oppe i tiden, men selv om flere og flere virksomheder arbejder med lean, er der fortsat langt til fuldt udbytte af indsatsen. Meget tyder nemlig på, at for mange overser de basale krav om intern forankring af forandringsprocesser i jagten på effektivisering.

Lean handler om systematisk at fjerne spild i en produktion eller i en administrativ proces. Lean Management er udviklet på Toyotafabrikkerne i Japan i 1980'erne og siden forfinet verden over. I Danmark begyndte de første virksomheder at arbejde med lean i 1989, og i dag er 75% af de store og mellemstore danske industrivirksomheder i gang, mens flere og flere servicevirksomheder og offentlige virksomheder enten fortsat overvejer, eller er i de indledende faser af lean-arbejdet.

Ikke kun effektivisering

Lean er oppe i tiden. Desværre viser det sig også, at lean ofte alene er et spørgsmål om at realisere store effektiviseringsgevinster. Erfaringerne viser - og det dokumenterer Center for Ledelse's nyeste online-undersøgelse også - at mange topledere i praksis udelukkende bruger lean som et rationaliseringsværktøj.

Der er ingen tvivl om, at der kan opnås konkrete rationaliseringsgevinster gennem lean, men størrelsen afhænger mere af deltagernes og virksomhedens udgangspunkt engagement og helhjertethed end af de metoder og værktøjer, som indgår i lean konceptet. De er nemlig alle gamle kendinge.

Skaber større tilfredshed og engagement

Lean-værktøjskassen er reelt en samling forenklings- og rationaliseringsprincipper med rødder tilbage til Taylors metoder, men suppleret med moderne principper om medarbejderindflydelse, selvstyrende grupper, etc. Enhver virksomhed, der arbejder med lean må også erkende, at lean betyder en væsentlig indgriben i medarbejdernes dagligdag, fordi det - ofte radikalt - bryder med den måde, man er vant til at gøre tingene på. Altså: få forandringsledelse tydeligt på dagsordenen!

Lean er "sund fornuft" og handler om at gøre ting mere enkelt. Når lean imidlertid 'bare' er sund fornuft, må man som leder overveje, hvorfor behovet for lean overhovedet er opstået. Hvad er det, der har gjort, at organisationen har tillagt sig uvaner i arbejdet med processer? Begge disse argumenter peger på, at arbejdet med lean begynder i ledelsen. Det er ledelsen der i første omgang skal ændre sine vaner. At sætte lean i gang som et projekt "nede i produktionen" vil sjældent bære frugt, på sigt. I stedet skal ledelsen også arbejde med deres løbende gearing af organisationen.

Når driften tager over

Lean skaber værditilvækst for virksomhedens kunder ved at fjerne alt spild. Det forstår danske virksomheder, når de beslutter sig for at gå i gang med lean-arbejdet. Desværre dokumenterer vores undersøgelse af danske virksomheders tilgang til lean, at dette sigte alt for hurtigt fortaber sig bag den daglige drift og jagten på hurtige gevinster. Resultatet er på den ene side nedslående, på den anden side forventeligt: Kun 7% af de adspurgte virksomheder vurderer, at de er tæt på at have realiseret deres mål, og i alt 60% er højest nået halvvejs!

Står folkesjælen i vejen for effektiv ledelse?

Ny analyse indikerer store udfordringer for de kommunale ledere i forbindelse med implementering af kommunalreformen: Lederne bryder sig ikke om at instruere og sætte mål eller grænser. Analysens konklusioner har sandsynligvis relevans også uden for den kommunale verden.

Danskerne har grundlæggende en mistillid og en vis distance til autoriteter. Det smitter af på danske ledere, som generelt ikke er meget for at påtage sig rollen som autoritet. De foretrækker at involvere og støtte medarbejderne frem for at instruere dem.

En ny analyse lavet blandt ledere i forvaltninger og institutioner hos Vejle Amt understreger dette. Men i en tid med store forandringer – ikke mindst i den kommunale og amtslige verden – er det måske ikke den mest hensigtsmæssige lederstil at vælge som udgangspunkt.

"Når lederne overvejende anvender den støttende og involverende lederstil, bliver det ikke nødvendigvis nemt for dem at træde i karakter," siger udviklingskonsulent Henrik Simmelkjær Larsen Vejle Amt. "Det er en passende lederstil, når de overordnede rammer for det daglige arbejde er klart definerede, og medarbejderne har de rette kompetencer. Men de betydelige forandringer, som den kommunale verden står i nu, medfører en ny situation for mange. Nye afdelinger, nye



Chefrådgiver Henning Korsbæk Frandsen, Center for Ledelse.

opgaver, nye teams. I den situation har medarbejderne brug for at få klare rammer og en del information og instruks om, hvor de skal hen, og hvad de skal gøre. Og så har lederne behov for at vælge en anden stil, der passer bedre til udfordringen."

Fire lederstile, men kun én i anvendelse

Henrik Simmelkjær har analyseret Vejle Amts leders anvendelse af lederstil på baggrund af

tests, som er en del af den systematiske ledertræning, Amtet har foretaget siden 1990. Situationsbestemt Ledelse, SLII®, er centralt i ledertræningens grundmodul for nyansatte.

Denne ledelsesmetode opererer med fire lederstile fra den instruerende over den coachende og den støttende til den delegerende. Lederen skal ideelt beherske flere stile og anvende dem varieret afhængig af situationen. Men analysen viser, at 86% af lederne foretrækker den støttende lederstil, og at de anvender den i knap to tredjedele af de ledelsesudfordringer, de stilles over for.

"Det er der sådan set ikke noget forkert i," pointerer Henrik Simmelkjær. "Vi danskere vil for det meste helst ledes på den måde. Men i visse situationer er der behov for, at lederne træder i karakter som autoritet for at instruere og sætte rammer og mål. Det er til gengæld den ledelsesstil, som de fleste ledere har sværest ved."

Et skandinavisk fænomen

Henrik Simmelkjær påpeger, at man ikke kan



"I forbindelse med forandringer har medarbejderne i begyndelsen brug for at få klare rammer og mål samt en del information og instruks, om, hvor de skal hen, og hvad de skal gøre," siger udviklingskonsulent Henrik Simmelkjær Larsen, Vejle Amt.

også nok skal komme til at fungere, selvom lederne fastholder deres foretrukne en-dimensionelle stil. Men der vil blot gå betydelig længere tid, før de positive resultater vil vise sig. Og alle involverede vil sandsynligvis skulle håndtere en del frustrationer i mellemtiden, hvis der ikke er veldefineret fælles ramme, retning og mål fra starten.

Også relevant i højt forandringstempo

Kravene om at variere lederstil efter den konkrete situation gælder ikke kun ledere i offentligt regi. "Der er ingen afgørende forskel på, hvordan medarbejdere i offentligt eller privat erhvervsliv f.eks. går til nye, ukendte opgaver eller tackler forandringer," siger chefrådgiver Henning Korsbæk Frandsen, Center for Ledelse. "Også i den private sektor opnår lederne de bedste resultater, hvis de formår at variere deres lederstil efter den konkrete situation."

Det gør sig ikke mindst gældende i en tid med globalisering og deraf følgende krav til fleksibilitet og forandringsparathed – både for virksomhed og medarbejder. Jo større krav til fleksibilitet og forandringshastighed, jo større behov er der for god ledelse, som tilpasses situationen og medarbejderen med en tilsvarende fleksibilitet.

"Også de virksomheder, som udstationerer danske ledere, gør klogt i at sikre, at de pågældende ledere er tilstrækkeligt varierede i deres lederstil, så de kan begå sig ledelsesmæssigt i fremmede kulturer. For det er stadig de færreste steder i verden, at skandinavisk lederstil umiddelbart passer ind. Det handler til stadighed om at få kultur, kompetencer, den konkrete situation og lederstil til at gå op i en højere enhed," slutter Henning Korsbæk.

anvende denne analyse som repræsentativt udtryk for samtlige ledere i Danmark. Men han er dog overbevist om, at man sagtens kan drage paralleller ud over Vejle Amts forvaltninger og institutioner.

"De tendenser, der kommer til udtryk i vores analyse, er først og fremmest udtryk for en dansk eller skandinavisk kultur," siger han. "Lav magtdistance, flade organisationsstrukturer og ønsket om involvering er dybt funderet i vores kultur. Selv i vores ledelsesjargon gør vi i Danmark meget ud af at undertrykke elementerne af autoritet. Og det gælder uanset hvilken organisation eller virksomhed, man repræsenterer."

Det er således nærliggende at konkludere, at vores inderste folkesjæl kan stå i vejen for effektiv ledelse, når det gælder den svære tid i begyndelsen af forandringer.

"Jeg vil nødig gøre vores folkesjæl til et problem," fortsætter Henrik Simmelkjær. "For den gængse, danske måde at gribe ledelse og samarbejde an på har rigtig mange fortrin.

Men lige netop i forbindelse med så store forandringer, som kommunalreformen er et eksempel på, er fremdriften i forandringerne helt afhængig af, at de ansvarlige ledere kan sætte sig ud over den involverende stil. De har ansvaret for at sætte rammer og mål. De har ansvaret for at udstikke kursen og instrukserne. Først når dette fundament er lagt, kan medarbejderne relatere forandringerne til deres egen situation. Og først da har den involverende lederstil igen sin berettigelse."

Henrik Simmelkjær understreger dog, at han ikke er i tvivl om, at kommunalreformen

Vejle Amt har siden 1990 anvendt Situationsbestemt Ledelse, SLII®, som centralt element i ledertræningens grundmodul for nyansatte. Denne metode blev valgt som et bud på et fælles ledelsessprog, og i de forløbne 15 år har i alt omkring 1.400 ledere deltaget i tre-dages kursusforløb.

I forløbet indgår bl.a. en Leadership Behaviour Analysis (LBAII®), der tester deltagerens lederstil og stileffektivitet. En stikprøve på ca. 500 tests fra perioden 1998-2005 er grundlaget for den analyse, der er nævnt i artiklen.

Stress rammer virksomhe

Stress er et stadigt stigende problem, og det rammer virksomhederne på bundlinjen.

Stress rammer også de robuste hårdt. Danfoss har oprettet et stress-beredskab for at undgå de alvorlige tilfælde.

Arbejdsintensiteten er steget med 130% de sidste 40 år. Opgaverne er blevet flere. Men i omkostningseffektivitetens navn er vi færre om at løse dem. Den ene forandring afløser den anden. Computeren kører både hjemme og på arbejdspladsen. Den elektroniske kalender er opdateret og fyldt godt ud de fleste af døgnets timer. Mobiltelefonen er altid tændt og inden for rækkevidde. Vi har mulighed for at være på og tilgængelige hele tiden. Og ofte er vi det. Men i modsætning til computer, mobiltelefon og alle de andre teknologiske hjælpemidler får vi ikke altid sat ny strøm til vores batterier.

Internationale undersøgelser indikerer, at op mod en tredjedel af arbejdsstyrken i EU har arbejdsbetinget stress i større eller mindre grad, og det gør stress til den næstmest udbredte arbejdsrelaterede lidelse efter rygproblemer. Særligt de senere år har der været en markant stigning både i antallet af ledere og medarbejdere, der føler sig stressede, og i antallet af alvorlige stresstilfælde, der medfører længerevarende sygemelding. Det er der mange gode grunde – både menneskelige og økonomiske – til at være på vagt over. Danfoss er en af de danske virksomheder, der i en årrække har haft et stressberedskab.

Det gælder om at få øje på den alvorlige stress

"Der er ingen tvivl om, at vi i Danmark har mere fokus på stress end nogensinde før – og at det i høj grad er nødvendigt," siger chefpsykolog Kurt Kørner fra Danfoss. "Jeg vil dog gerne slå til lyd for, at vi holder en nuanceret tilgang til problemet. For stress er ikke nødvendigvis kun et onde."

Kurt Kørner pointerer, at der findes flere former for stress. God stress er, når vi finder balance i en passende mængde krav og udfordringer. Det giver høj effektivitet, og de fleste trives med den form for stress. Der sker som regel heller ikke noget ved at have et højere stressniveau i korte perioder. Belastende stress kan også være afsæt for personlig udvikling, hvis man lærer af årsagen til den. Men de alvorlige problemer opstår,

når det høje stressniveau er uændret over længere tid.

"Erfaringen siger os, at 6-8% af tilfældene udvikler sig til langtidsstress og nogle få pct. glider over i kronisk stress, der er decideret helbredstruende," fortsætter Kurt Kørner. "Det er selvfølgelig først og fremmest alvorligt for den person, der går ned med stress. Men situationen kan heller ikke undgå at få indflydelse på kollegerne og i sidste ende på virksomheden."

Stress rammer de stærke hårdest

Det er de færreste, der kan sige sig helt fri for at være i farezonen. Flere af de alvorligt stressramte er normalt meget robuste, har høj anciennitet og er meget loyale. "Netop denne type leder eller medarbejder har i en årrække trukket et stort læs. De har altid været vant til at klare det og går ofte i det skjulte med deres stress, indtil det næsten er for sent," fortæller organisationskonsulent May-Britt Tagmose. "Og det er i disse tilfælde, vi ser de lange sygemeldinger. Der er således al mulig grund til at være opmærksom på signalerne – både hos sig selv og kollegerne."

Selvom sygemeldingerne oftest kommer bag på den stressramtes kolleger og ledere, er der nogle symptomer og signaler, som uvilkårligt vil vise sig, inden det går helt galt. "Det er f.eks., at kollegaen er mere utålmodig og irriteret end normalt," fortsætter May-Britt Tagmose. "Koncentrationen og hukommelsen er på nedsat kraft. Den stressramte mangler beslutningskraft, laver flere fejl og skal arbejde mere og hårdere for at kompensere, og så er den negative spiral i sving."

Meget dyrt for virksomheden

"En leders eller en medarbejders alvorlige stress kan ikke undgå at påvirke arbejdsglæden, -miljøet og dermed effektiviteten i den pågældende afdeling," siger Kurt Kørner. "Irritationen, de manglende eller forkerte beslutninger og så chokket, når kollegaen pludselig er væk i længere tid. Det forplanter sig og tager tid at rette op på. Og uanset hvordan man gør det op, så har det betyde-

lige omkostninger – både menneskeligt og på virksomhedens bundlinje."

Volvo gennemførte for omkring 10 år en undersøgelse af omkostningerne ved at have en leder sygemeldt med stress. Konklusionen blev, at det koster 4-6 gange lederens årsløn, når regnestykket inkluderer f.eks. nedsat produktivitet, belastning af kolleger og medarbejdere, løn, tabt fortjeneste, vikarhjælp, oplæring og i sidste ende rekruttering og indkøring af en afløser.

"Jeg har ikke kendskab til lignende undersøgelser i Danmark. Men vi har diskuteret tallene og kan i det store og hele bekræfte dem, så jeg er ikke i tvivl om, at den svenske opgørelse kan bruges som rettesnor i Danmark," fortsætter Kurt Kørner. "Derfor kan det betale sig for danske virksomheder at gøre noget ved stress – ikke kun ud fra et medmenneskeligt synspunkt, men også ud fra et økonomisk."

Stressberedskab baseret på frivillighed

Danfoss har de seneste fem år haft et decideret stressberedskab med forebyggelse som omdrejningspunkt, men også før den tid havde virksomheden stress på sin arbejdsmiljødagsorden. "Den helt grundlæggende forudsætning for at holde stressen i ave i virksomheden er at skabe åbenhed og opmærksomhed om emnet," fortæller May-Britt Tagmose. "Vi gør meget ud af at sprede viden – om symptomer, konsekvenser og særligt, hvad man selv kan gøre for at afhjælpe sin stress."

Danfoss har en velovervejede fire-punkts procedure for, hvordan virksomheden hjælper de medarbejdere, der må lade sig sygemelde med stress. Men det øvrige beredskab er baseret på frivillighed med det klare formål at opdage og håndtere medarbejdernes stress i tide, så antallet af alvorlige tilfælde kan reduceres.

"Vores sikkerhedsorganisation og tilbagevendende målinger af medarbejdertilfredshed er med til at opfange de overordnede signaler og skærpe opmærksomheden på denne

den på bundlinjen



Organisationskonsulent May-Britt Tagmose og
chefpsykolog Kurt Kørner, Danfoss.

udfordring," fortsætter May-Britt Tagmose. "Derudover har vi en række tilbud til organisationen i form af foredrag, seminarer, kurser, coaching, meditation samt elektronisk materiale med tests, gode råd og information om kollegial og ledelsesmæssig støtte."

Samarbejde på tværs foregriber stress

"Vi gør også meget ud af samarbejde på tværs i virksomheden," supplerer Kurt Kørner. "Hvis en afdeling står over for større forandringer eller f.eks. skal implementere lean, kan vi inden da gennemføre nogle forebyggende aktiviteter sammen med vores decentrale HR-funktioner. Det giver medarbejderne de bedste forudsætninger for at håndtere forandringerne. Og i sidste ende er det med til at skabe de bedste resultater af forandringen til gavn for virksomheden som helhed."

Et velfungerende stressberedskab er dog ikke noget, man etablerer fra den ene dag til den anden. "Ofte er stress et tabu. Så det tager tid at skabe forståelse og accept i organisationen. Der er mange holdninger til, hvad der er bedst at gøre. Men vi har valgt at fortælle, fortælle, fortælle. Vi kan da også mærke en stor forståelse for problemet blandt ledere og medarbejdere. For stress er ikke et udtryk for svaghed eller uformåen. Det er et udtryk for, at vi i perioder kan have for meget om ørerne. Det er naturligt i den tid, vi lever i. Og det er kun et problem, hvis vi lader den stressede tilstand fortsætte for længe," slutter Kurt Kørner.

Den kinesiske

Det børsnoterede selskab GN Store Nord A/S er en af de virksomheder, der har valgt at overflytte en del af deres produktion og udvikling til Kina. Det har banet vejen for en forbilledlig, international arbejdsdeling, hvor forskellige styrker udnyttes til fordel for kunder og virksomhed.

Det startede med én, siden kom der yderligere tre til, og i dag arbejder ni kinesiske ingeniører i Xiamen med udvikling af headset til contact centre og kontorer. Inden udgangen af næste år vil vi beskæftige ca. 25 ingeniører.

Trinvis udbygning

"Opbygningen af udviklingsafdelingen i Kina har vi inddelt i tre faser," fortæller Jan Larsen, vice president for R&D, CC&O, der sammen med R&D manager David Wang i Kina er ansvarlig for hele processen med at opbygge afdelingen og igangsætte udviklingsopgaverne i Kina.

I første fase bestod opgaverne i Kina primært i at opgradere og lave vedligeholdende ingeniørarbejde på eksisterende produkter – f.eks. headsettet GN 2100, som blev introduceret i 2001. Denne type opgaver vil i fremtiden blive yderligere udbygget i Kina. I anden fase påbegyndte afdelingen i Kina desuden selv-



stændig udvikling af udvalgte produkter.

"Vi har gennemført første og anden fase og står nu over for tredje fase. Her er det tanken, at afdelingen i Kina skal deltage i de sidste faser af produktudviklingsprocessen, produktmodningen – også for de mest komplicerede produkter. Det omfatter f.eks. færdiggørelse og finpudsning af støbeforme til plastelementer. Der går endnu et stykke tid, før vi når så langt, men på længere sigt forestiller jeg mig et meget tæt samarbejde mellem afdelingerne i Danmark og Kina, som vil have hver deres specialeområder. Yderligere indsatsområder, såsom designverifikation og

testudstyr til produktion, vil løbende komme til," siger Jan Larsen.

Der er allerede nu opbygget en tæt integration mellem CC&O-udviklingsafdelingerne i Kina og Danmark inden for især mekanisk og elektronisk udvikling samt på dokumentationsområdet.

Opgaverne er forskellige

"Det er ikke en hemmelighed, at det er billigere at ansætte kinesiske ingeniører end danske. Men jeg kan ikke forestille mig, at hele R&D-funktionen nogensinde vil flytte til Kina," pointerer Jan Larsen.

Global arbejdsdeling på vej

Danske virksomheder er generelt blevet mere bevidste om globaliseringens konsekvenser, og hvilken rolle vi kan komme til at spille på fremtidens globale vækstmarked. Men der er fortsat en 'hård' kerne, som forventer at globaliseringen ikke får betydning for deres virksomhed eller branche

Center for Ledelse gennemførte i oktober en undersøgelse af danske virksomheders holdning til og arbejde med globalisering. Undersøgelsen dokumenterede bl.a., at mens der i 2004 kun var 29,8% af danske virksomheder, der havde indarbejdet temaet i virksomhedens strategi, så er der i efteråret

2005 41,7%, som strategisk har taget stilling til globaliseringen.

Den stigende bevidsthed om globaliseringens konsekvenser slår også igennem andre steder. Forberedelsen i forbindelse med planlægning af og gennemførelse af udflytning af arbejdsopgaver til udlandet synes at være blevet betydeligt mere grundlæggende og systematisk, end da Center for Ledelse gennemførte en tilsvarende undersøgelse i foråret 2004.

Også 'bløde' værdier forberedes

Langt de fleste selskaber, der flytter aktiviteter ud, har udarbejdet en forretningsplan og etableret et selskab på den pågældende lo-

kation for at varetage arbejdsopgaverne. Det var også hovedreglen sidste år. Til gengæld ses der en markant stigning i forhold til at undersøge specifikke juridiske problemstillinger, undersøge evt. sproglige barrierer og kulturelle forskelle. 53,3% af de virksomheder, der enten har flyttet aktiviteter ud eller planlægger at gøre det, har undersøgt de specifikke juridiske forhold (i 2004: 40,4%). 43,5% har undersøgt de evt. sproglige barrierer (i 2004: 27,7%), mens 43,5% har undersøgt de kulturelle forskelle (i 2004: 33,0%).

Adm. direktør, Poul Blaabjerg Center for Ledelse, siger: "Tallene taler deres tydelige sprog. Blandt de virksomheder som strategisk

vej



”De kinesiske og de danske ingeniører har hver deres styrker, og det er ikke alle opgaver, vi blot kan flytte til Kina. Vi må udnytte kompetencerne rigtigt. Kinesiske ingeniører er gode til nogle opgaver, og danske er gode til nogle andre. Kineserne er f.eks. utrolig dygtige og effektive til at lave et produkt ud fra nogle velkendte og foruddefinerede rammer, som danske ingeniører til gengæld er gode til at skabe. Under et besøg i Kina lavede jeg en stregtegning af en USB-adaptor, og bad dem udvikle en sådan. Jeg var overrasket, da der kort tid efter, jeg var kommet hjem fra Kina, lå en kuvert med en prototype på mit skrivebord,” erindrer Jan Larsen.

”De kinesiske og de danske ingeniører komplementerer hinanden godt, så man kan sige, at vi får det bedste af begge verdener,” konkluderer han.

Udfordringerne og fordelene

En anden fordel ved at have udviklingsingeniører i Kina er, at de er meget tæt på leverandørerne. At de samtidig er meget omkostningsbevidste og ikke mindst kender til den kinesiske kultur og mentalitet, ser Jan Larsen som yderligere en fordel.

”Vores største udfordring har hidtil været at skaffe kinesiske ingeniører med tilstrækkelig

faglig viden og engelskkundskaber, som er vigtige på grund af det tætte samarbejde med R&D-afdelingen i Danmark. Herudover er det en udfordring at sikre, at David Wang og jeg er enige om strategi og mål for de to afdelinger, da det ellers er umuligt at have en velfungerende afdeling på den anden side af jorden. Det har krævet en del rejseaktivitet til Kina, men har også gjort mig klogere på, hvordan vi bedst kombinerer danske og kinesiske ideer,” slutter Jan Larsen.

Gengivet med tilladelse fra GN Store Nord A/S.

arbejder med globaliseringens muligheder, er der også en stigende bevidsthed om, at det ikke er nok 'bare' at udflyde arbejdspladser til en satellit i et lavomkostningsland. Det nye selskab skal være en fuldt integreret del af virksomheden, hvilket betyder, at der også skal arbejdes med at opbygge en fælles virksomhedskultur på tværs af landegrænserne, samtidig med, at vi bevarer respekten for og ydmygheden over for de værdier og skikke, der er gældende dér, hvor vi vælger at etablere vores nye selskab.”

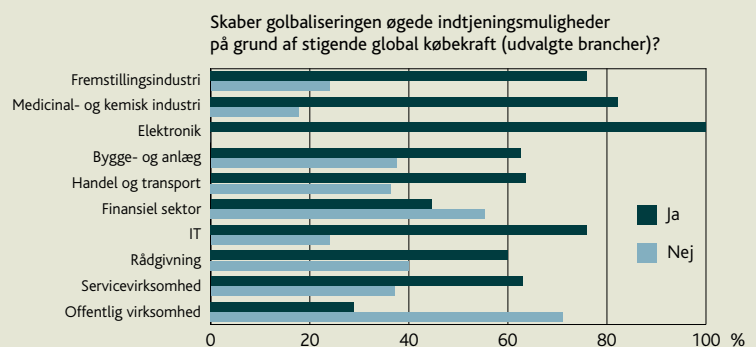
Offentlige virksomheder klar

Center for Ledelse's globaliseringsundersøgelse dokumenterer, at flere og flere brancher

er opmærksomme på, at globaliseringen ikke alene er et spørgsmål om at skære i omkostningerne, men at der helt klart også ligger muligheder i at finde en anden position i værdikæden for ens virksomhed eller at udnytte den globale vækst i efterspørgslen til også at øge virksomhedens eget indtjenings-

potentiale. Undersøgelsen viser, at det ikke alene gælder de traditionelle eksporterhverv, men at også offentlige virksomheder har positive forventninger til en mulig 'systemeksport'.

Yderligere information: www.cfl.dk/global



Bæredygtighed og socialt ansvar

Europas svar på globaliseringen er ikke konkurrence på Asiens præmisser. Tværtimod skal fokus blandt andet være på kunder, gennemsigtighed, bæredygtighed og socialt ansvar.

"Er der overhovedet en løsning?" spurgte Vincent Cane, formand for EFQM Forum 2005 og moderator under tre dages konference om globalisering og Europas muligheder i Cardiff, Wales. "Det er næsten som om, ingen har turdet spørge indtil nu," fortsatte han retorisk. "Vi er nødt til at erkende udfordringens karakter og omfang, før vi kritisk kan undersøge, hvordan vi må ændre vores virksomheder for at kunne sikre vores fremtidige konkurrenceevne."

Den nye kunde

Mike Fairey, stedfortrædende koncernchef i Lloyds TSB, fokuserede i sit indlæg på fremtidens kunder. "Forbrugerne i det 21. århundrede søger mere og mere efter en egentlig mening med deres liv. De vil udvikle sig selv, udtrykke sig selv og i det hele taget have oplevelsen af at leve et unikt liv. For første gang er det kunden, der er konge, og det er foruroligende, fordi alt, hvad vi kunne gøre, alt vi vidste, ikke længere vil fungere. Fremtidens kunde vil stille tre basale krav: "jeg er anderledes", "jeg vil have det nu" og "jeg vil være mere involveret," fortalte Mike Fairey således. Opgaven for virksomhederne er at finde svar på og indfri disse krav.

Socialt ansvar

Formand for og partner i PriceWaterhouse Coopers (PwC) i Storbritannien, Kieran Pointer, beskrev PwC's udvikling over de seneste tre år fra en dengang lukket organisation til PwC i dag, som baseret på fælles værdier engagerer sig i udvikling af lokalmiljøet, motiverer medarbejdere til at påtage sig mentoropgaver over for unge i socialt belastede områder og i de lokale uddannelsesinstitutioner, og som også påtager sig et økonomisk ansvar over for socialt belastede og udstødte. Samtidig har PwC valgt et skabe langt større åbenhed eksternt om virksomhedens performance på alle tre bundlinier. "Vi skiftede ikke kurs af egen fri vilje," erkendte Kieran Pointer åbent. "Fondsmyndighederne lagde pres på os, men i dag fortryder vi ikke. Det var det rigtige valg, og vi er i dag en meget bedre og meget mere attraktiv virksomhed."

Bæredygtighed er Excellence

Konferencens sidste indlægsholder var også konferencens mest kontroversielle. Jonathon Porrit er medstifter og programdirektør i 'Forum for the Future' og har i en årrække været en af Storbritanniens mest indædte



"Virksomhederne skal vælge mellem liv eller død," siger Jonathon Porrit, Forum for the Future

fortalere for bæredygtig udvikling. Tony Blair udpegede ham således som formand for regeringens kommission for bæredygtig udvikling. Jonathon Porrit fokuserede i sit indlæg navnlig på risikoen for opbrug af verdens ressourcer, drivhuseffekt og forurening. "Denne udvikling vil ikke gøre det lettere," sagde han. "Tværtimod bliver det meget vanskeligt, men erhvervsvirksomhederne har lige nu en mulighed for at blive en rigtig 'force for good' i en vanskelig verden. En Schumpetersk hvirvelvind er på vej mod os, og netop din virksomhed kan vælge mellem liv og død ved at vælge, hvordan I vil forholde jer til denne hvirvelvind. Hvis det ikke er 'business excellence', hvad er det så," sluttede Jonathon Porrit, som dermed satte et meget sigende punktum for tre dages konference i den globale konkurrences tegn. Og et punktum der gav grund til refleksion, også i forhold til arbejdet med Excellence.

Globalisering på dagsordenen

Center for Ledelse har gennem næsten to år haft globalisering på dagsordenen. Det er en af dansk erhvervslivs største strategiske udfordringer p.t. Alligevel undlader næsten hver femte virksomhed fortsat at forholde sig til betydningen af globaliseringen for netop deres muligheder for fortsat at drive virksomhed.

Center for Ledelse planlægger et aftenarrangement i februar/marts 2006 bl.a. med deltagelse af en international anerkendt key note speaker, hvor vi vil sætte den globale udfordring på dagsordenen, herunder hvilken betydning udfordringen har for europæisk erhvervsliv og vores måde at udøve ledelse på.



"Strategisk beredskab er alle lederes ansvar," siger virksomhedsrådgiver Christina Nüssler, Center for Ledelse (th)

Ny inspiration til toplederen

Center for Ledelse introducerer i 2006 et helt nyt koncept udviklet for virksomhedens direktion og bestyrelse – Executive Business Forum. Fokus er virksomhedens strategiske beredskab.

Executive Business Forum er et helt nyt koncept, udviklet af Center for Ledelse, for direktion og bestyrelse i danske virksomheder og organisationer. De færreste ledere har i dag tid til at tilegne sig ny viden gennem kurser. Omvendt finder langt de fleste, at konference savner den nødvendige dybde og mulighed for at omsætte nye indsigter og cases til konkrete handlinger i egen virksomhed.

Executive Business Forum har taget det bedste med fra begge verdener og giver deltagerne både bredde og dybde: Det brede perspektiv og inspirationen fra bl.a. internationale kapaciteter og best practice i en række førende danske virksomheder. Dybden gennem arbejde med konkrete opgaver i forhold til egen virksomhed og introduktion af de nyeste metoder og værktøjer, der nemt kan overføres til egen virksomhed.

Virksomhedsrådgiver Christina Nüssler, Center for Ledelse, siger: "Strategisk beredskab er alle lederes ansvar! Det er ikke noget, man kan give en enkelt afdeling ansvaret for. Og det er en opgave, som bliver stadig mere kritisk for de fleste virksomheder i takt med, at deres omverden bliver stadig mere labil. Forudsætningen for at kunne beskæftige sig

med strategisk beredskab er imidlertid, at der allerede er skabt en fælles forståelsesramme for udvikling af organisationen – for strategisk udvikling."

Strategi er ofte direktionens ansvar

I mange organisationer er der imidlertid fortsat tradition for, at man ikke taler strategi uden for direktionslokalet. En undersøgelse gennemført af Center for Ledelse i efteråret 2005 viser således, at ca. 22% af danske virksomheder entydigt ser det som direktionens ansvar at arbejde med strategi. Ligeledes er der fortsat virksomheder, der udelukkende arbejder punktvis med strategi, f.eks. hvert 2. eller 3. år, når den overordnede forretningsstrategi skal fornyes. Center for Ledelse's undersøgelse viser, at ca. 12% arbejder på denne måde.

Christina Nüssler siger: "Det er ofte svært at tale strategi, fordi vi taler om noget forskelligt. Derfor må vi blive enige om, hvad vi forstår ved strategi i netop vores organisation og at tydeliggøre dette i en strategimodel."

De mere generiske strategimodeller er udviklet i en tid, hvor fremtiden var mere stabil og sikker. Men virkelighedens verden i dag er

langt mere kaotisk. Der er mange flere veje. Og det skal værktøjerne afspejle – ellers risikerer man, at man ikke er strategisk beredt.

De fem 'Pit Stop' i Executive Business Forum gør den strategiske leder i stand til at agere frem for at reagere og skaber dermed forretningsmæssige vindere. De fem Pit Stop forholder sig til forskellige faser af virksomhedens strategiske platform og strategiudvikling:

- Se de finansielle faresignaler i tide – og juster dine handlemuligheder, mens der endnu er valgfrihed
- Vælg den rigtige implementeringsform – og optimer processen
- Forstå og påvirk fremtiden. Hvis du som leder kender virksomhedens usikkerhedsfaktorer og deres implikationer, kan du justere virksomhedens handlemuligheder i tide
- Skab en organisation, der tager fra og giver dig tid til ledelse, så du kan koncentrere din opmærksomhed om de ledere og medarbejdere, der skaber succesen
- Se markedsmulighederne før konkurrenterne og vind andele og position på markedet.

Læs yderligere: www.cfl.dk/ebf

ADVANCED BUSINESS DEVELOPMENT

Lederskab, strategi, forretningsudvikling og globalisering er de overordnede, faglige temaer på nyt udviklingsprogram, hvor deltagerens og virksomhedens udvikling går hånd i hånd.



Danmarks mest ambitiøse udviklingsprogram for topledere

Center for Ledelse lancerer nu en fuldstændig redesignet udgave af sit udviklingsprogram for topledere. Det har fået navnet Advanced Business Development, og som navnet antyder, er omdrejningspunktet forretningsudvikling i et internationalt miljø.

"Globaliseringen kan ikke undgå at påvirke danske topledere, uanset hvilken virksomhed de befinder sig i," siger videntcenterchef Poul Hedegaard, Center for Ledelse. "Selvom virksomheden ikke direkte har globale aktiviteter, vil den alligevel være under indflydelse af en bevægelse mod globale markeder – og så gælder det om at være klædt rigtigt på, når virksomhedens eller markedets forudsætninger ændrer sig."

Scenen er sat globalt

Det er en af årsagerne til, at Center for Ledelse's nye toplederprogram tager et globalt udgangspunkt. En anden årsag er, at der er værdifuld inspiration og banebrydende ten-

denser at hente ved at rette blikket ud over landets grænser.

"Vi kommer ikke uden om at holde øje med, hvad der sker i f.eks. Indien eller Kina i øjeblikket," fortsætter Poul Hedegaard. "Alle forudsigelser peger på, at økonomierne i øst har retning mod at overhale os i vesten. I et lille sprog- og markedsområde som Danmark er vi nødt til at holde øje med og forholde os til de markant ændrede forhold."

Derfor foregår en del af udviklingsprogrammet netop i et af de nye økonomiske brændpunkter, som således også bliver et læringsbrændpunkt for deltagerne på Advanced Business Development.

Virksomhedsudvikling og personlig udvikling i ét

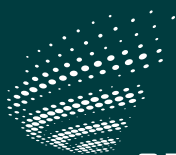
Udviklingsprogrammet er tilpasset deltagerens individuelle situation, og der vil være et tæt sammenhæng mellem deltagerens

personlige udvikling og aktuel forretningsudvikling i deltagerens virksomhed.

"Programmet skal give markant udbytte for både deltagerne og de virksomheder, de repræsenterer," påpeger Poul Hedegaard. "Derfor er forretningsudviklingen i fokus med udgangspunkt i deltagerens relevante udfordringer. De kompetente ressourcepersoner vil udfordre deltagerne på deres nuværende vaner og metoder for derved at skabe det brede perspektiv, der for alvor kan bringe hver enkelt deltager videre – til gavn for virksomheden og for lederen selv."

Advanced Business Development er tilrettelagt og gennemføres i samarbejde med bl.a. INSEAD og Bissada Management i Paris og omfatter desuden et ophold på Oxford Universitet. Første hold på den nye uddannelse er berammet til start i maj 2006.

Læs mere på www.cfl.dk/advanced



CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse
Folke Bernadottes Allé 45
2100 København Ø

Center for Ledelse
Olof Palmes Allé 25B
8200 Århus N

Tlf. 7023 0022
Fax 7023 0089 (København)
Fax 7023 0088 (Århus)
www.cfl.dk

Nyhedsmagasinet's redaktion:
Poul Blaabjerg (ansv.red.), Wenche Strømsnes,
Jens Gregersen og Jesper G. Jensen

Forside:

Fotos: Jonas Ahlstrøm, Carsten Andersen, Palle Skov, Hans Evans

Layout og tryk: Boje & Mobeck as. Oplag: 5.500

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i marts 2006

ISSN 1654-6810