

Fremtidsscenarier

Intentionerne er gode, men det kniber med implementering

Virksomhedsudvikling

Kommunikation, motivation og udvikling skal sikre øget indtjening – bløde faktorer afgørende, side 6

Toplederudvikling

Lederuddannelse på højt niveau – træf et bevidst valg, der matcher din fremtid, side 8

Ledelse i det 21. århundrede

Danske ledere bør spørge sig selv, hvordan deres virksomheder kan få mest ud af globaliseringen..., side 16

Læring frem for selvtilfredshed

De traditionelle strategimodeller er udviklet i en tid, hvor fremtiden syntes stabil og sikker. Verden af i dag er for mange virksomheder mere kaotisk. Strategiarbejdet skal afspejle virksomhedens reelle kompleksitet.

Alle organisationer har usikkerheder. F.eks. hvordan omgivelserne, teknologien eller de interne ledelsesmæssige strukturer udvikler sig. Derfor er alle organisationer nødt til at beskæftige sig med deres strategiske beredskab, så de lærer at håndtere disse usikkerheder og samtidig lærer at agere i forhold til dem.

Videncenterchef Ejner Jacobsen, 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 direktionens ansvar

I mange organisationer er der imidlertid fortsat tradition for, at man ikke taler strategi uden for direktionens lokalet. En undersøgelse gennemført af Center for Ledelse i marts 2006 viser således, at ca. 26% 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 undersøgelser viser, at ca. 12% arbejder på denne måde.

Ejner Jacobsen 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, f.eks. ved at bruge en strategimodel." Mange af disse 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.

Kritiske fokusområder

Kritiske fokusområder, der defineres ud fra informationer i de eksterne omgivelser, er afgørende for at kunne agere med strategisk beredskab. Uden kendskab til disse kan en organisation ikke til fulde agere. Andre begreber i strategisk udvikling er proaktiv og reaktiv. Strategisk planlægning behøver ikke betyde, at man er proaktiv, og samtidig behøver strategisk fleksibilitet ikke betyde, at man er reaktiv.

Kun med elementer af begge kan en organisation være reelt proaktiv. Den strategiske planlægningsproces kræver, at man med bestemte intervaller kommer alle elementer i strategisk udviklingsmodellen igennem – kun



Hvad sker der med de gode intentioner?

Forandringsprocesser i danske virksomheder følger alt for ofte det samme, faste mønster: Efter en grundig forberedelse med stor bevidsthed om, hvad der skal sikre en hensigtsmæssig implementering, glemmes de gode intentioner under implementeringen med et efterfølgende ringere resultat.

derigennem kan man blive proaktiv – og være strategisk beredt. Modsat kan man med elementer af strategisk fleksibilitet kun gøre organisationen i stand til at agere med usikkerheder og reagere hensigtsmæssigt.

Forankret og levende strategi

"Men," fortsætter Ejner Jacobsen, "forudsætningen for, at en virksomhed kan agere adræt og tilpasse sig ændrede omgivelser hurtigere end dens konkurrenter, er, at strategien er forankret og leves i organisationen. Derved bliver den organisatoriske gearing vanskelig at komme udenom."

Udbuddet af modeller, der kan bruges til at implementere strategi, er næsten lige så stort som udbuddet af strategimodeller – værdibaseret ledelse, situationsbestemt ledelse, forandringsledelse, balanced scorecard – for blot at nævne nogle. Ejner Jacobsen siger: "I en række af vores seneste rådgivningsopgaver – og i øvrigt også i vores egen strategiproces – har vi ladet os inspirere af Harvard-professoren Robert Simons, der argumenterer for, at man kan implementere sin strategi med succes, hvis man forstår sine kerneværdier, risici, resultatmål og strategiske usikkerheder og frem for alt forstår at balancere dem op mod hinanden. Modellen giver en mere fleksibel og intuitiv strategiimplementering. Og sikrer samtidig, at organisationen kan reagere hurtigt på ændringer i dens omgivelser."

Naturlig reaktion

Arbejdet med virksomhedens strategiske beredskab er således en naturlig reaktion på de ændringer i virksomhedernes omgivelser, som bl.a. globalisering, øget innovationskraft og generelt skærpet konkurrence skaber. Det handler ikke alene om at se ud over og udfordre virksomhedens vante perspektiv, men også om at kunne geare sin virksomhed, så den går i den ønskede retning. Og så drejer det sig i høj grad om at kunne og turde forholde sig til virksomhedens strategiske usikkerhed og blive bevidst om markedsgrænserne for egne produkter og serviceydelser.

Center for Ledelse gennemfører løbende undersøgelser af ledelsespraksis i danske virksomheder og organisationer. Det sker som regel via vores Trendpanel. Det står imidlertid mere og mere klart, at der er et fast mønster på tværs af de af vores undersøgelser, der omhandler virksomhedernes håndtering af forandringsprocesser, uanset om emnet er globalisering, lean eller strategi.

Selv om der er undtagelser fra reglen, så synes der at være en generel tendens til, at forandringsprocesser gribes hensigtsmæssigt an i de indledende faser: Der er fokus på interessenterne for de planlagte forandringer, og der er fuld opmærksomhed på at få motiveret både ledergruppe og medarbejdere.

Jagt på resultater

Men når virksomheden bevæger sig fra planlægning og udvikling til implementering, fortabes de gode intentioner i daglig drift og jagten på resultater. Tag f.eks. lean. Lean skaber værditilvækst for virksomhedens kunder ved at fjerne alt spild. Det forstår danske virksomheder til fulde, når de beslutter sig for at gå i gang. Desværre dokumenterer vores undersøgelse fra december 2005 af danske virksomheders tilgang til lean (omtalt i nyhedsmagasinet LEDELSE nr. 04/05), at dette sigte alt for hurtigt fortaber sig. 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!

Hjælp? Nej tak!

Der er ingen entydig forklaring på, hvorfor målsætningerne bliver mere og mere udviskede i arbejdet med forandringer. Det er imidlertid påfaldende, når vi ser på forandringsprocesser, at virksomhederne generelt er mere åbne og informationssøgende i udviklingsfasen, end de er i implementeringsfasen. I Center for Ledelse's seneste undersøgelse af danske virksomheders strategiarbejde svarer 42,2% således, at de bruger ekstern bistand i nogen eller i høj grad i forbindelse med strategiudvikling, mens kun 20,5% svarer, at de bruger ekstern bistand i nogen eller i høj grad i forbindelse med strategiimplementering. Til gengæld er der hele 34%, der slet ikke har hjælp behov, når strategien skal implementeres. Men ikke alene fraværet af ekstern rådgivning i forbindelse med implementering kan være bekymrende. Danske virksomheder vælger også andre former for ekstern sparring og videndeling fra! 59% videndeler således næsten ikke med andre virksomheder i forbindelse med deres strategiarbejde.

Inspiration udefra

Det er ikke vores opfattelse, at forudsætningen for at opnå succes i forandring nødvendigvis er sparring med eksterne – rådgivere eller andre virksomheder, der har været gennem lignende processer. Men det er vores vurdering, at for mange virksomheder mister effekten af planlagte forandringer, fordi virksomhederne ikke er lige så grundige i implementeringsfasen, som de tydeligvis er i udviklingsfasen. Og her kan det være hensigtsmæssigt at lytte til andres erfaringer. Basalt handler forandringer imidlertid om god ledelse.

At sætte forandringer i gang som et projekt "nede i produktionen" vil sjældent bære frugt på sigt. Samtidig skal ledelsen også arbejde med deres løbende gearing af organisationen.

Strategi bag lukkede døre

"Medarbejderne skal være i stand til at relatere strategien til deres eget bidrag i det daglige arbejde," siger Christina Nüssler.



I 2000 afslørede en større, international undersøgelse offentliggjort i Fortune Magazine, at kun 5% af medarbejderne i de adspurgte virksomheder forstod deres virksomheds strategi. Og selvom det måske ikke står så slemt til i Danmark, så viser en ny undersøgelse fra Center for Ledelse, at strategi også hos danske virksomheder primært er noget, der hører til på direktionsgangene.

I mere end 70% af virksomhederne, der deltog i Center for Ledelse's undersøgelse i marts, foregår strategiudvikling enten blandt toplederne eller i 'hele ledergruppen'. Kun 4% involverer alle medarbejdere. Og det til trods for at knap 56% af respondenterne pointerer, at 'involvering af organisationen' er den næstmest kritiske faktor for succesrig udvikling af strategi (fig. 1).

"Strategiudvikling skal naturligvis stå højt på ledelsens agenda, og ledelsen er den uundværlige aktør i strategiarbejdet," siger virksomhedsrådgiver Christina Nüssler, Center for Ledelse. "Men i sidste ende er det medarbejderne, der skal realisere strategien. Så de skal kende den og ikke mindst være i stand til at relatere den til deres eget bidrag i det daglige arbejde. Og jo mindre organisationen

har været involveret i strategiudviklingen, jo større ansvar hviler der på lederne i den efterfølgende formidling og implementering af elementerne i strategien. Og det er her, strategiarbejdet for alvor bliver svært – understreget af resultatet fra Fortunes seks år gamle undersøgelse."

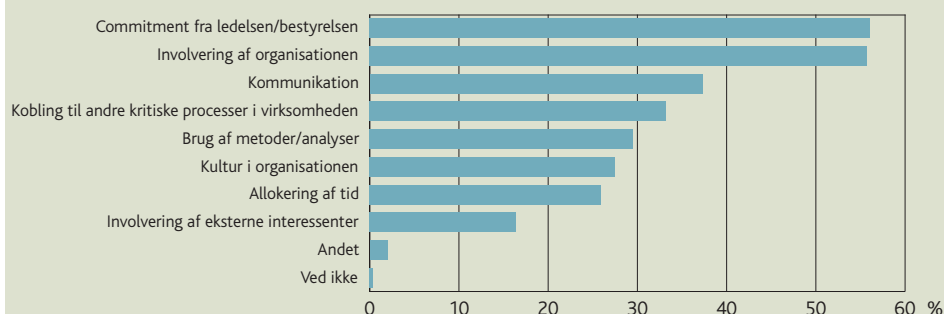
Strategi vigtigere end nogensinde før

I en tid, hvor forandringer er noget nær den

eneste konstant, er de danske virksomheders evne til at agere strategisk målrettet og fleksibelt vigtigere end nogensinde før. Og Center for Ledelse's undersøgelse afslører da også, at de danske virksomheder tager den strategiske udfordring meget alvorligt.

For mere end 88% af de adspurgte virksomheder angiver, at de i høj grad eller nogen grad arbejder struktureret og systematisk

Fig 1 – Kritiske faktorer for succesrig udvikling af strategi



Ny undersøgelse fra Center for Ledelse viser, at kun 4% af de danske virksomheder involverer medarbejderne i strategiarbejdet. Til gengæld mener 56% af de samme respondenter, at involvering af organisationen er afgørende for strategiuudviklingen.

med strategi. Og knap 80% har øget deres strategiarbejde de senere år. Til gengæld sker det som regel i et lukket kredsløb internt i virksomheden, for 65% afslører, at de kun i ringe grad eller slet ikke anvender eksterne rådgivere i forbindelse med strategiuudvikling, og endnu flere (76%) fravælger ekstern bistand helt eller delvist i forbindelse med implementering.

"Ingen dansk virksomhed kan smyge sig uden om at arbejde med strategi i dag, hvor ikke mindst globaliseringen medfører øgede krav til omstillingsevne, kompetencer samt evnen til at forudsige og agere på strategiske risici og usikkerheder," fortsætter Christina Nüssler. "De danske virksomheder er nødt til at have 'svar på tiltale' parat, når og hvis markedsforudsætningerne skifter. Jo mere komplekst et marked virksomhederne befinder sig på, jo mere nuanceret skal strategiarbejdet være."

Strategiske fravalg mindsker risiko

Mange virksomheder har et to-dimensionelt udgangspunkt for arbejdet med strategi ud fra det, man kunne kalde interne, håndfaste elementer som f.eks. virksomhedens egne trossystemer: det virksomheden vil og tror på (vision, mission, værdier mv.) samt et diagnostisk kontrolsystem: det virksomheden vil vide og måler på (eksempelvis udtrykt i Balanced Scorecard).

Men for at strategien skal have tilstrækkelig ballast og levedygtighed i relation til et globaliseret og komplekst marked, så er det nødvendigt at arbejde i detaljen med yderligere to dimensioner og inddrage mere flygtige og uhåndgribelige faktorer som strategisk usikkerhed (trusler og muligheder) og strategiske fravalg – det virksomheden ikke vil og bevidst fravælger.

"Det er selvfølgelig svært at forholde sig til og arbejde med det, man ikke ved. Men det er særligt i definitionen af de strategiske fravalg, at virksomhederne ruster sig til fremtiden," siger Christina Nüssler. "For det er fravalgene, der reducerer de potentielle risici og usikkerheder – og undersøgelsen bekræfter, at det også kan ses på bundlinjen" (fig. 2).

Derfor er det afgørende, at virksomhederne forholder sig bevidst og eksplicit til f.eks. deres position i værdikæden, hvilke produkter og serviceydelser de vil levere, hvilke geografiske markeder de vil gøre det på og ud fra hvilke etiske, moralske eller andre regelsæt.

"Hvert tilvalg medfører en række fravalg. Men de er mindst lige så vigtige at have defineret som tilvalgene," fortsætter Christina Nüssler. "Fravalgene sætter de ydre rammer for virksomhedens aktiviteter. Og det er rammer, som medarbejderne skal kende, for at de kan være målrettede og effektive i deres daglige arbejde."

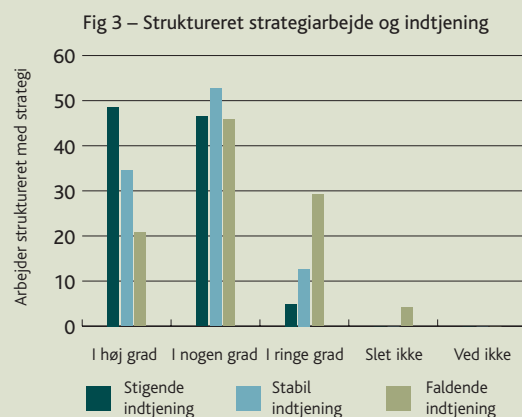
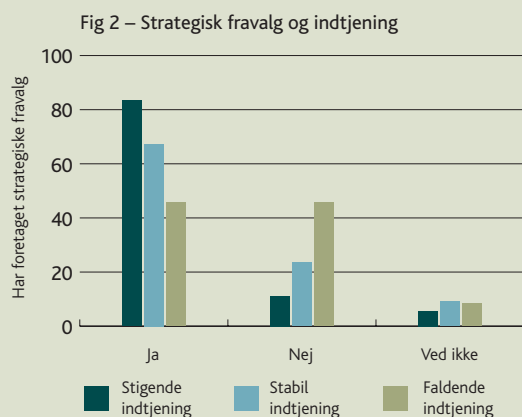
Sammenhæng mellem strategiarbejde og indtjening

De virksomheder, der arbejder struktureret og systematisk med strategiarbejde, er som regel også de bedste til indtjening. Det fremgår af Center for Ledelse's aktuelle undersøgelse (fig. 3).

Blandt de virksomheder, der de seneste tre år har haft stigende indtjening, angiver knap halvdelen, at de 'i høj grad' arbejder struktureret og systematisk med strategi, mens blot fem procent kun i ringe grad arbejder systematisk med strategi.

Til gengæld har omkring en tredjedel af de virksomheder, der har haft faldende indtjening i samme periode, slet ikke eller blot sporadisk arbejdet systematisk med strategi.

"Man kan se, at investering i kvalificeret strategiarbejde betaler sig," understreger Christina Nüssler. "Og hos Center for Ledelse er vi helt overbeviste om, at morgendagens vindere er de virksomheder, som hele tiden er i stand til systematisk at udfordre deres strategi og at formidle strategien effektivt til medarbejderne. For implementeringen er strategiens lakmusprøve."



Bløde faktorer afgørende

Kommunikation, motivation og udvikling skal sikre øget indtjening.

Stor entusiasme som følge af involvering af medarbejdere

Det kan ofte være en god ide at se bløde faktorer efter i sømmene, når de hårde ikke helt lever op til forventningerne. Sådan var det for materieludlejningsvirksomheden Cramo, der de senere år har oplevet en markant vækst i omsætningen, uden at indtjeningen var fulgt med i samme takt.

"Vi har haft nogle forrygende år, hvor alting er gået stærkt," fortæller salgschef René Tietze. "Men der sker noget på de indre linier i en virksomhed, som vokser markant på kort tid. Nok er det økonomisk på mange måder gået hurtigt. Men vi befinder os på et marked, hvor priskonkurrencen er meget hård. Det betyder, at det er de små marginaler, der er afgørende. Og det stiller store krav til den måde, vi håndterer det daglige arbejde på."

Strategisk dialog satte ledelsen på sporet

Efterhånden som det stod klart, at den ellers positive vækst medførte større udfordringer end forventet, kastede Cramos ledelse sig over at finde løsninger. "Vi lavede SWOT-analyser på os selv i ledergruppen," fortsætter René Tietze. "Vi forsøgte at vise det gode eksempel og gå forrest. Vi iværksatte et omkostningsstyringsprojekt. Men uanset hvor meget vi forsøgte, så gav det ikke de ønskede resultater. Så vi kom til den konklusion, at vi måtte have nogle friske øjne involveret."

Cramo engagerede derfor eksterne konsulenter fra Center for Ledelse, der introducerede det strategiske dialogværktøj VIND som en indledende bølgebryder. Værktøjet består af et spørgeskema bygget op om elementerne i Excellencemodellen. Svarene herfra afdækker en række indsatsområder og danner baggrund for en dialog, som munder ud i en prioritering og konkretisering af de nødvendige indsatser.

"Vi kom i ledergruppen hurtigt frem til nogle klare erkendelser," siger René Tietze. "Det overordnede mål var selvfølgelig at skabe en bedre indtjening. Men det stod klart, at vejen gik via en række bløde faktorer som f.eks. bedre arbejdsmiljø, kommunikation og motivation. Vi havde haft så meget fokus på

de økonomiske aspekter, at vi havde glemt de menneskelige."

Indførte medarbejertilfredshedsundersøgelser

For at efterprøve denne erkendelse introducerede ledelsen en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne. Det var første gang, virksomheden gav sig i kast med en formaliseret måling af tilfredsheden, og det skete da heller ikke uden et par sommerfugle i maven. "Det forpligter jo at gennemføre sådan en undersøgelse," pointerer René Tietze. "Men vi var også spændte på, hvordan initiativet ville blive modtaget. Men vi kunne heldigvis konstatere, at der var en meget stor interesse og en meget høj svarprocent. Så også her var der virkelig noget at arbejde videre med."

Tilfredshedsundersøgelsen underbyggede, at Cramos interne udfordringer primært handlede om kommunikation og motivation. Men det stod også klart, at medarbejderne havde forskellige forventninger og ønsker i relation til de to faktorer.

Det hidtidige afdækningsarbejde blev suppleret med endnu en VIND-proces. Denne gang med virksomhedens depotchefer som deltagere. Og i december 2005 kulminerede arbejdet med en workshop, hvor alle medarbejdere var involveret.

Involvering medførte gode ideer og ændringsforslag

Cramo har oplevet stor entusiasme blandt medarbejderne undervejs i hele forløbet. Det har bl.a. resulteret i mange gode ideer til, hvordan virksomheden kan gøre tingene anderledes i det daglige arbejde. På workshoppen var medarbejderne delt ind i arbejdsgrupper, og disse grupper er fortsat deres ideudviklingsarbejde efter workshoppen. I det kommende år skal deres arbejde bl.a. være med til at sikre den fremdrift, som hele udviklingsprocessen har sat i gang i virksomheden.

"Indtil nu har vi været igennem en meget spændende og givtig proces, som vi meget gerne vil holde i tempo," siger René Tietze.



"Vi har fundet ind til kernen af vores udfordringer og udvalgt de indsatsområder, der giver størst udbytte. Vi begynder allerede at kunne se resultaterne – også på indtjeningen. Og vi har fået et klart billede af, hvordan det, vi kalder 'Det Nye Cramo', kommer til at udfolde sig i den kommende tid."

Kommunikation, motivation og udvikling

Det intensive afdækningsarbejde satte lup på mange små og lidt større forbedringsområ-

for de hårde



"Åbenhed, feedback og dialog spiller nu en helt afgørende rolle i den måde, vi bedriver ledelse og omgås hinanden på," siger René Tietze.

der. De fleste af dem kunne hurtigt omsættes i en bedre og mere effektiv praksis. Og fælles for de lidt mere alvorlige udfordringer var, at de kunne rubriceres i de tre nøgleord: kommunikation, motivation og udvikling, som siden har været mantra for den interne organisationsudvikling hos Cramo.

"Vi er undervejs blevet overrasket over betydningen af selv små ting i hverdagen," påpeger René Tietze. "Men heldigvis har mindre justeringer i vores arbejdsform betydet, at

meget har kunnet løses i samarbejdet mellem vores depoter. Vi har så kunnet sætte mere fokus på, hvordan vi bliver bedre til at kommunikere og motivere. Desuden har vi opprioriteret efteruddannelse, så vi hver især bliver endnu bedre rustet til vores job."

Cramos ledelse har desuden besluttet at gøre medarbejdertilfredshedsundersøgelsen til en tilbagevendende begivenhed, sandsynligvis hvert andet år for også på den måde at holde den positive udvikling til ilden.

"Vi ønsker at være kendt som en attraktiv arbejdsplads. Så åbenhed, feedback og dialog spiller nu en større og helt afgørende rolle i den måde, vi bedriver ledelse og omgås hinanden på. Vi har alle forudsætninger for at lykkes med at skabe gode resultater – også på bundlinjen. Markedet er til stede. Det samme er vores omsætning, beliggenhed og maskinpark. Og når vi også får vores kommunikation og købmandskab helt op i samme gear, så ser det for alvor spændende ud," slutter René Tietze.

Lederuddannelse på højt niveau

Pia Aarestrup er midt i gennemførelse af Perspektiv i Ledelse – udviklingsprogrammet for topledere, som i sin nye version har fået navnet Advanced Business Development. Hun fortæller her om sine valg, indtryk og oplevelser indtil nu

"Jeg savnede en lederuddannelse på højt niveau, hvor jeg også kunne få inspiration fra andre brancher. Så jeg bestemte mig for at se mig lidt omkring på markedet." Sådan indleder underdirektør i Realkredit Danmark, Pia Aarestrup, sit svar på, hvordan hun kom i gang med det udviklingsprogram, som hun deltager på i øjeblikket.

"Jeg undersøgte forskellige muligheder i både ind- og udland, men syntes alligevel ikke, at jeg kunne finde det helt rigtige," fortsætter hun. "Så jeg opsøgte vores interne HR-specialister og fik en samtale med en af dem – og det bragte mig på sporet."

Pia Aarestrup havde på det tidspunkt beklædt lederpositioner i Danske Bank-koncernen igennem 10 år. Hun havde undervejs deltaget i forskellige lederkurser, men nu følte hun, at hun havde behov for noget mere vidtrækende.

"Jeg havde overvejet flere forskellige muligheder, bl.a. ophold på IMD eller INSEAD," fortæller hun. "Men under min samtale med vores HR-specialist blev jeg præsenteret for Center for Ledelse's program 'Perspektiv i Ledelse' (PIL), og så var jeg ikke længere i tvivl."

Har levet op til alle forventninger

Pia Aarestrup er netop nu midt i gennemførelse af PIL-programmet, som fra det kommende hold skifter navn til Advanced Business Development. "Deltagelsen har kun bekræftet mig i, at dette udviklingsprogram er det helt rigtige for mig," pointerer hun. "Det skulle ikke blot være en kursusrække. Jeg søgte et decideret uddannelses- og udviklingsforløb. Og det har jeg fået. Her er inspirerende deltagere fra andre brancher – private såvel som offentlige."

Jeg har fået et meget værdifuldt dansk netværk. Og så er der en passende kombination af intensiv læring og tid til refleksion samt praktisk anvendelse."

Pia Aarestrup fremhæver også, at netop dette program desuden hænger godt sammen med hendes privatliv. De deciderede udedage er spredt over en længere periode, så det også er muligt at opretholde et nor-

malt familieliv sideløbende med deltagelsen i programmet.

Inspiration, afklaring og bekræftelse

"Jeg er blevet meget inspireret af mødet med de øvrige deltagere," fortsætter Pia Aarestrup. "Det lægger nogle flere dimensioner til min egen dagligdag og ledelse at få et indblik i deres udfordringer, som på den ene side er anderledes end det, jeg normalt beskæftiger mig med, men på den anden side også sagtens kan sammenlignes."

Udviklingsforløbet kombinerer fokus på egen ledelsesstil med konkrete værktøjer til detaljeret forretnings- og strategiudvikling. "Det har været særlig godt at starte med den personlige ledelsesdimension," fortsætter Pia Aarestrup. "Det har givet mig en afklaring på min personlige ledelsesstil. Jeg har desuden fået bekræftelse på de gode ting, jeg allerede kunne og gjorde. Og det giver en solid ballast forud for det resterende program. Det er således muligt at relatere de strategiske værktøjer til min egen praktiske ledelse, uden at det ene står i vejen for det andet."

Fantastisk udviklingsforløb

PIL-programmet er tilrettelagt i samarbejde med INSEAD i Frankrig, ligesom det er tilfældet med det nye program Advanced Business Development. For Pia Aarestrup og de øvrige deltagere betød det bl.a. et intensivt fem dages ophold på INSEAD-campus i Fontainebleau. Og det var en oplevelse, Pia var meget begejstret for.

"INSEAD-opholdet var fantastisk og passer helt perfekt ind i det øvrige program," siger hun. "Det gav en viden og forståelse af det globale perspektiv i min dagligdag, som er utrolig vigtigt, selvom mit arbejde jo primært foregår i Danmark. Samtidig blev vi præsenteret for en række meget nyttige værktøjer, som også har tilføjet nogle dimensioner til min forretningsstrategiske indsigt."

Den positive, udenlandske oplevelse får dog ikke Pia til at søge udfordringer uden for Danmarks grænser lige nu. "Men jeg er sikker på, at jeg er bedre rustet til en fremtid, som meget vel kan omfatte arbejde med udenlandske interessenter," siger hun.

Har allerede gjort en forskel

Pia Aarestrup kan allerede mærke, at deltagelsen i udviklingsprogrammet har gjort en forskel i hendes dagligdag.

"Vi arbejder med en personlig handlingsplan på de indledende moduler," fortæller hun. "Og den har jeg fulgt meget nøje. Den rummer selvfølgelig også elementer til fremtidig brug, men summen af den læring og feedback, de input og erfaringer, jeg allerede har fået, er meget jordnære og direkte anvendelige i min dagligdag. Så jeg har meget fokus på at videreføre udbyttet fra de bedste af forløbets elementer i de kommende år."

Pia Aarestrup fremhæver desuden værdien af det netværk, som hun har fået i de øvrige deltagere på programmet. "En af de faktorer, der fik mig til at vælge dette program, var, at jeg fik adgang til et værdifuldt netværk uden for min normale arbejdsfære," siger hun. "Jeg valgte, at det skulle være et netværk, der har sit udgangspunkt i Danmark, fordi jeg forventede, at det på sigt ville være for vanskeligt at vedligeholde kontakten til et udenlandsk netværk. Og allerede nu fungerer vi fint i en fortrolig og inspirerende sammenhæng, som helt klart er en stor gevinst."

Træf et bevidst valg, der matcher din fremtid

En opfordring til at give et par gode råd til andre, som overvejer at søge inspiration og udvikling i et længerevarende forløb, besvarer Pia således: "Jeg tror, det er afgørende, at man selv klart definerer, hvad man vil have ud af det. Der er mange muligheder at vælge. Skal det være komprimeret? Eller skal der være tid til refleksion undervejs? Skal man udvikle sin lederstil, opsøge netværk, eller skal der være elementer af forretnings- og strategiudvikling? Hvad vil man vægte højest i forhold til de aktuelle behov og de forventede fremtidige kompetencer?"

"Jeg gik efter at udvikle min lederstil, at få et godt netværk uden for min egen branche, samt at der var tid til refleksion undervejs. Jeg fik desuden en række yderst anvendelige værktøjer og en mere nuanceret og detaljeret forretningsstrategisk forståelse i internationalt perspektiv," slutter Pia Aarestrup.

"Tidsforbruget i forbindelse med programmet er spredt over mange måneder, og man ved det jo i forvejen. Så med god planlægning har det ikke været noget problem for mig," siger Pia Aarestrup.



Total omstilling til projektorganisation

Hos Københavns Amt har Teknisk Forvaltning været gennem en forvandling – en komplet turnover, hvor arbejdet nu er tilrettelagt i projektorganisationer. Direktionen er direkte involveret og med til at sikre fremdriften. Projektstyring skal have ledelsens bevågenhed

Københavns Amts tekniske forvaltning står i år over for store forandringer, fordi de fleste af organisationens opgaver bliver spredt for alle vinde i forbindelse med kommunalreformen. Men både ledere og medarbejdere er rustet til forandringerne. For de har indtil for nylig været igennem en omfattende og gennemgribende forandringsproces, der har forvandlet en fastgroet og fragmenteret organisation til en fleksibel enhed, hvor opgaverne så vidt muligt er defineret i projekter, og opgaveløsningerne foregår i tværgående samarbejde.

"Mod slutningen af 1999 var organisationen blevet efterladt i et ledelsesvakuum," fortæller direktør Jørn Gettermann, som tilrådte i februar 2000. "Det var tydeligt, at vi havde behov for, at der skulle ske noget, så forvaltningen kunne udvikle sig og fortsat levere tilfredsstillende resultater. Derfor bestemte vi os for at viske tavlen helt ren."

Omfattende inddragelse af medarbejdere

De første grundsten blev lagt i begyndelsen af 2000, og over de følgende knap 1½ år

byggede forvaltningen en helt ny organisation op fra bunden. "Det var allerede fra starten tydeligt, at vi blev nødt til at vende mange af vores rutiner og arbejdsgange på hovedet," fortsætter Jørn Gettermann. "Men det kan ikke lade sig gøre uden at inddrage de involverede."

Derfor blev det første halve år helliget samtaler med samtlige ledere, tillidsfolk og en stor del af medarbejderne. Alle blev taget med på råd og fik lov til at give deres mening til kende i det omfattende forarbejde, der bl.a. afdækkede udfordringer som manglende kommunikation og samarbejde på tværs af forvaltningens afdelinger samt et udtalt ønske fra mange om mere afveksling i arbejdet.

"Det stod også klart, at vi skulle nedbryde de ganske fasttømrede skel mellem vores forskellige afdelinger for i stedet at arbejde meget mere på tværs," fortæller Jørn Gettermann. "Det ville løse mange af de udfordringer, som vi stod overfor. Samtidig forekom det helt naturligt at gøre noget ved vores eksisterende hierarki, som den gang bestod af mange ledelseslag."

35 chefstillinger nedlagt

Opløsning af ledelseshierarkiet betød i første omgang, at 35 chefstillinger blev nedlagt på funktions- og gruppelederniveau. Det var som led i en organisationsændring, der ikke kun skulle resultere i en fladere struktur, men hvor arbejdsopgaverne fremover skulle løses i projekter.

"Vi formulerede en ambition om at definere alle de opgaver, det overhovedet var muligt, som projekter," fortsætter Jørn Gettermann. "Det havde flere fordele. Først og fremmest ville det i sig selv være med til at sikre samarbejde og en bedre anvendelse af vores ressourcer på tværs af de gamle afdelinger, ikke mindst i relation til det administrative arbejde. Desuden skabte projektarbejdet større fokus på medarbejdernes faglighed. Og det er også væsentligt i en organisation som vores."

Stormøde, tænketank og uddannelse

De planlagte forandringer blev præsenteret for samtlige medarbejdere på et stormøde. Her viste det grundige forarbejde sig at have båret frugt, for planerne blev overvejende



"Denne type forandringer kan ikke lade sig gøre uden at inddrage de involverede ledere og medarbejdere," siger Jørn Gettermann.

positivt modtaget. "Der er altid nogen, som ikke bryder sig om forandringer i den størrelsesorden," pointerer Jørn Gettermann. "Sådan var det selvfølgelig også hos os. Særligt fordi mange jo måtte afgive cheftitler og dermed en vis prestige i organisationen. Men de fleste lod sig heldigvis overbevise om, at forandringerne også kunne blive en fordel for dem."

Med til stormødet havde direktionen en plan for implementering af den nye organisation. Planen havde taget højde for de væsentligste indvendinger og lagde bl.a. op til yderligere inddragelse af medarbejderne og tilbud om efteruddannelse i projektarbejde og -ledelse.

"Det var helt afgørende for at lykkes med vores omfattende organisationsændring, at vi i den første tid havde mulighed for at samle og strukturere alle ideer og definitioner af projekter hurtigt og effektivt," fortæller Jørn Gettermann. "Til det formål oprettede vi en tænketank – en slags central koordineringsenhed – med deltagelse af både ledere og medarbejdere. Og samtidig satte vi gang i omfattende efteruddannelse af projektmed-

arbejdere og projektledere, så alle involverede kunne få de rette kompetencer og dermed forudsætninger for at yde deres bedste i vores nye organisation."

Ny organisation på plads

Tænketanken fik overdraget hele ansvaret med at definere projekter og nye samarbejdsformer i de første svære måneder efter stormødet. Og et halvt år senere var den nye projektorganisation på plads. Det samme var alle aftaler om, hvordan arbejdet skulle tilrettelægges.

Strukturen består nu af fire faglige afdelinger, men arbejdet foregår i team og projekter både internt i de fire afdelinger og på tværs. Tænketanken er afløst af et projektcenter, som identificerer, bemander og er ansvarlig for alle tværgående opgaver, men ledelsen spiller også selv en aktiv rolle i at sikre styring og fremdrift.

"Den nye projektorganisation har medført en langt større medarbejderindflydelse end tidligere," siger Jørn Gettermann. "Men det betyder ikke, at vi i ledelsen blot læner os til-

bage i stolen. Den overordnede projektstyring er i høj grad et anliggende for ledelsen. Vi godkender indledningsvis projektbeskrivelser og bemandsningsplaner. Og efterfølgende sørger vi kontinuerligt for at blive orienteret om de enkelte projekters fremdrift. Der skal ikke herske tvivl om, at ansvaret i sidste ende er vores. Men når det er sagt, så har den udvikling, vi har været igennem, givet os en kultur, hvor vi er blevet meget bedre til at samarbejde, mere effektive og mere anerkendende og opmærksomme på hinandens viden og styrker."

Fælles sprog og nyttig ballast

Jørn Gettermann påpeger, at det har været et langt, sejt træk at nå så langt. Men han fremhæver samtidig, at projektarbejdsformen har givet alle involverede øget entusiasme, et fælles sprog og en nyttig ballast i det fremtidige arbejde, som uvilkårligt vil blive præget af forandring og behov for fleksibel omstilling – først i forbindelse med implementering af kommunalreformen, men siden sandsynligvis som en del af en dagligdag, hvor forventninger og opgaver vil ændre sig hastigere end nogensinde.

Mellemliderstillinger i spil

Den øverste, administrative ledelse er kommet på plads i Brønderslev-Dronninglund. Nu venter mellemliderne.

Nyhedsmagasinet LEDELSE følger en af de nye kommuner, Brønderslev-Dronninglund, i det praktiske arbejde med at føre kommunalreformen ud i livet. Da magasinet første gang besøgte Brønderslev, var et større planlægnings- og udredningsarbejde i gang for at finde frem til det, som man i den nye kommune selv har kaldt 'den tredje vej' – læs mere i LEDELSE nr. 3 2005. Siden da er den fremtidige politiske ledelse kommet på plads. Og senest også den øverste, administrative ledelse.

"Der sker hele tiden noget. Og aktiviteterne forløber planmæssigt," fortæller sekretariats- og personalechef Inger Marie Nielsen, Brønderslev. Hun er også at finde i den nye kommunes ledelse, efter hun – sammen med 10 andre interesserede – var til ansættelsesamtale, da det politiske sammenlægningsudvalg skulle sætte navn på syv poster i den nye forretningsledelse.

"Den nye, administrative ledelse er trukket i arbejdstøjet med ledermøder og -arbejde

i det nye regi," fortsætter hun. "Og første større punkt på dagsordenen var at udarbejde en råskitse for, hvordan den fremtidige administration skal se ud. Denne skitse er bl.a. blevet til på baggrund af de sidste måneders udredningsarbejde. Den blev fremlagt for vores politikere sidst i marts, og den blev godkendt under forudsætning af en løbende evaluering."

Mellemliderne findes i lukket interviewet kredsløb

For nylig er det desuden blevet afklaret, hvilke opgaver og funktioner den nye kommune skal overtage fra amtet. Det betyder, at arbejdet med at bemande de 20 administrative mellemliderstillinger er gået i gang.

Ligesom det var tilfældet med forretningsledelsen, har politikerne i den nye kommune besluttet, at mellemliderstillingerne skal besættes blandt kommunens og amtets nuværende ansatte. "Det kan være blandt de nuværende ledere, men nye lederkandidater er også velkomne på banen," fortæller Inger Marie Nielsen.

Netop udvælgelsen af mellemlidere kan skabe visse udfordringer i mange kommuner, da der jo for nogle posters vedkommende kan være op til seks lederstole, der bliver til én som resultat af sammenlægningen. I Brønderslev-Dronninglund tager man dog situationen med nordjysk sindsro.

"Vi har op til fire kandidater til hver af de 20 stillinger. Men uanset hvordan de endelige valg falder ud, så forventer vi at få brug for alle hænder," siger Inger Marie Nielsen. "Ud over de konkrete lederstillinger har vi også en række spændende job i en ny stabsfunktion for udvikling og planlægning, der skal besættes. Så i sidste ende regner vi med, at lederkabalens går op uden større dramatik, men det kan ikke undgås, at der vil være medarbejdere, der bliver skuffede. Det bliver en vigtig ledelsesopgave at tage hånd om disse medarbejdere."

Projektarbejdet fortsætter, og myter aflives

Selvom en råskitse til den fremtidige organisering er på plads, og lederkabalens i den kommende tid går op, så fortsætter det projektarbejde, som de to kommuner satte i gang for over et år siden. I den kommende tid stiger detaljeringsgraden i arbejdsgrupperne.



"Nu har vi mest øje for den fællesmængde, der jo trods alt er den største," siger Inger Marie Nielsen.

På dagsordenen er f.eks. en række udredninger, der skal danne grundlag for beslutninger på de områder, hvor de to kommuner i dag agerer forskelligt. "Det kan være, hvordan vi vil definere ledelsesstrukturen i mindre enheder som f.eks. på institutionsniveau. Det kan også være, om vi skal have SFO som i Brønderslev eller fritidshjem som i Dronninglund – eller vi skal finde en helt tredje vej."

Til at begynde med havde det administrative personale meget fokus på forskellene i de to kommuners organisering og opgaveløsning. Men efterhånden som udredningsarbejdet er skredet frem, har det fokus ændret sig.

"Forskellene kom nok lidt bag på os i starten, og det gav anledning til mytedannelse. Men efterhånden som vi har arbejdet os igennem de mange områder og opgaver, har vi nu mest øje for den fællesmængde, der jo trods alt er den største," siger Inger Marie Nielsen. "Og det har aflivet myterne igen."

Serviceniveau, økonomi og laveste fællesnævner

I den kommende tid vil en række væsentlige økonomiske aspekter stå højt på den nye kommunes dagsorden. En såkaldt kontobrogruppe har været koordinator i et arbejde, der skal kortlægge de to kommuners hidtidige udgifter til de mange forskellige former for service.

"Vi skal jo også i fremtiden fungere på et ordentligt og solidt grundlag, så i første omgang vil vi tage udgangspunkt i, hvad vi kan få for pengene, når vi på hvert område vælger den billigste af de to eksisterende løsninger," forklarer Inger Marie Nielsen. "Det er ikke, fordi vi nu vil gå efter laveste fællesnævner. Men denne fremgangsmåde giver politikerne et godt blik for det råderum, de har, når de holder de forskellige løsninger og deres ønsker til serviceniveau op mod den nye kommunes forventede indtægtsgrundlag."

Nyhedsmagasinet LEDELSE følger arbejdet i Brønderslev-Dronninglund og bringer i efteråret endnu en artikel med sidste nyt fra implementeringen af den største forandringsproces nogensinde i Danmark.



Richard Scase

Mellem innovation og LEAN

- strategisk fokus og konkurrenceevne i offentlige/private virksomheder

Center for Ledelse og Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) inviterer 9. juni til en heldagskonference om fremtidens udfordringer for danske virksomheder og organisationer - både i offentligt og privat regi

"Europa er død. Det er de gamle menneskers hjemsted. Fremtiden er Asiens," siger engelske Richard Scase, professor ved University of Kent, en globalt anerkendt fremtidsforsker og to gange kåret som "Business Speaker of the Year" i Europa. Han fortsætter: "Lande som Indien og Kina vil snart kunne fremvise de samme omkostningsreduktioner i serviceindustrien, som de kan i fremstilling. Derfor må Europa reagere ved at udnytte sin "human capital" bedre".


Professor Richard 'Future' Scase indleder konferencen med et provokerende, men perspektivrigt indlæg i et hæsblæsende tempo: "Does Europe have a Future? Treats and Opportunities in a Danish Perspective".

Med bopæl både i England og Sverige har Scase gode forudsætninger for at vurdere de konkurrencemæssige forhold, der hersker i Skandinavien. Han mener, "at det er interessant, at både Sverige og Finland er meget regulerede økonomier med kende-

tegn, som mange mennesker siger hæmmet erhvervsliv og konkurrenceevne. Sverige og Finland er ikke desto mindre de to mest dynamiske regioner i hele Europa." Hvordan er det med Danmark?

På konferencen bliver der desuden lejlighed til at høre adm. direktør Lars Aagard, Grundfos A/S fortælle om virksomhedens mangeårige arbejde med vedvarende forbedringer og involvering af alle medarbejdergrupper. Direktør Hans Jessen Møller, Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning, fortæller om, hvordan højskolen blev Danmarks mest innovative offentlige institution. Højskolen opfatter sig som Danmarks første "Innoversitet" – en organisation, der samler uddannelse, anvendt forskning og erhvervsfremme i én og samme organisation med henblik på i et tæt samspil med erhvervslivet at fremme innovation. Kraftværkschef Jan Fabricius, Asnæsværket, fortæller om, hvordan værket ledelsesmæssigt har klædt sig på til forandringer og til de fremtidige udfordringer – også dem, ledelsen ikke kender endnu. Og ankechef Conny Lund Andersen, Ankestyrelsen, fortæller om Ankestyrelsens arbejde med lean.

Læs mere om konferencen på www.cfl.dk/kvalitet



Situationsbestemt ledelse i Viborg

Øget bevidsthed om og accept af at lede forskelligt i forhold til forskellige situationer og medarbejdernes forskelligheder. SLII® er det fælles ledelsessprog i Viborg Kommune

Lederrollen i landets kommuner er i øjeblikket helt naturligt præget af de forandringer, som kommunalreformen medfører. Ikke mindst har mange ledere og medarbejdere levet med usikkerhed om deres egen fremtid i en længere periode, og det stiller ekstra krav til lederens evner til at håndtere situationen.

Netop begrebet situation har de seneste par år været omdrejningspunktet for lederudviklingen i Viborg Kommune – ikke kun i relation til strukturreformen, men mest i forhold til de situationer, der opstår i løbet af en arbejdsdag rundt omkring på kommunens mange arbejdspladser. For siden 2004 har ledelsesværktøjet Situationsbestemt Ledelse II (SLII®) været et centralt element i kommunens lederudvikling som tidligere beskrevet i Nyhedsmagasinet LEDELSE nr. 3, 2004. Og nu har magasinet besøgt Viborg endnu en gang for at høre om lederens erfaringer.

Fælles forståelse og udgangspunkt for dialog

"Situationsbestemt Ledelse har øget bevidstheden om, at man leder på forskellig måde i

forhold til forskellige personer. Og det er ok," fortæller Mie Storgaard, der er leder af en daginstitution med 80 børn og 20 ansatte. "Det har givet mig en anderledes forståelse af min ledelsespraksis, og teorierne bag giver anledning til en mere struktureret dialog med medarbejderne."

Som institutionsleder er Mie Storgaard ikke i første omgang berørt af kommunalreformen i samme omfang som f.eks. kommunernes administrative forvaltningspersonale. Men både hun og Erik V. Jensen, der er leder af en SFO og fritidsklub med 320 børn og 20 ansatte, er dog bevidste om, at også deres område er i konstant forandring.

Erik V. Jensen siger: "Vores udgangspunkt er, at vores institution skal fungere i SLII-modelens fjerde udviklingstrin, hvor medarbejderne i princippet er selvledende. Det betyder, at vi har fokus på at udvikle jobmodenhed og på at undgå, at nogen bliver 'hængende' i et tidligere felt. Men når der sker forandringer, skal både jeg og medarbejderne acceptere, at vi til en begyndelse træder nogle trin tilbage.

For når der er noget nyt under opsejling, så vil der i en periode være øget behov for instruktion og etablering af nye rammer. Og her er SLII et meget håndgribeligt værktøj, der gør det tydeligt for alle, hvad der foregår."

Fælles sprog for ledelse afgørende for motivationen

Netop det at skifte fra meget delegerende til mere instruerende kan være svært at håndtere for både leder og medarbejdere – uanset hvor nødvendigt det måtte være i den konkrete situation. Men her udgør Viborg Kommunes anvendelse af Situationsbestemt Ledelse et fælles sprog for ledelse og for at afpasse de indbyrdes forventninger leder og medarbejdere imellem.

Dermed bliver det legitimt for lederen at skifte stil afhængig af situationen og den enkelte medarbejders konkrete udfordring. Og den dialog, der opstår, er således også afgørende for motivationen i det daglige arbejde.

"Jeg vælger som regel at tage udgangspunkt i den konkrete opgave og i gruppen af med-

"Situationsbestemt Ledelse har øget bevidstheden om, at man leder på forskellig måde i forhold til forskellige personer," siger Mie Storgaard.

arbejdere mere end i den enkelte," siger Erik V. Jensen. "Men SLII er altid referencerammen for dialogen, selvom jeg i det daglige måske ikke tænker så meget over, hvor den enkelte medarbejder er placeret i modellen. Det gør jeg kun, hvis jeg er i tvivl i en konkret situation."

"Vi er nok blevet mere bevidste om, at forandringer, nye opgaver eller ny viden kræver mere instruktion og mere håndfast ledelse i en startfase, indtil alle involverede er blevet fortrolige med det nye," supplerer Mie Storgaard. "Men teorierne bag Situationsbestemt Ledelse er tydeligvis funderet i praksis, og det gør arbejdet en del nemmere – også selvom eksemplerne i f.eks. evalueringsmaterialet ikke er hentet fra den offentlige verden.

Derfor gør vi så selv mere ud af at anvende eksempler fra vores egen hverdag og praksis."

Mulighed for løbende evaluering og feedback

Mie og Erik er meget enige om at efterlyse eksempler, der kan relateres direkte til deres og deres medarbejders dagligdag, i den evalueringsanalyse (Leadership Behaviour Analysis), der også er en del af SLII. Den giver et billede af, hvordan medarbejderne opfatter deres leder i forhold til deres egen situation og i relation til de fire ledelsesstile. Men både Mie og Erik har oplevet, at medarbejderne havde svært ved at besvare den test, der ligger til grund for analysen.

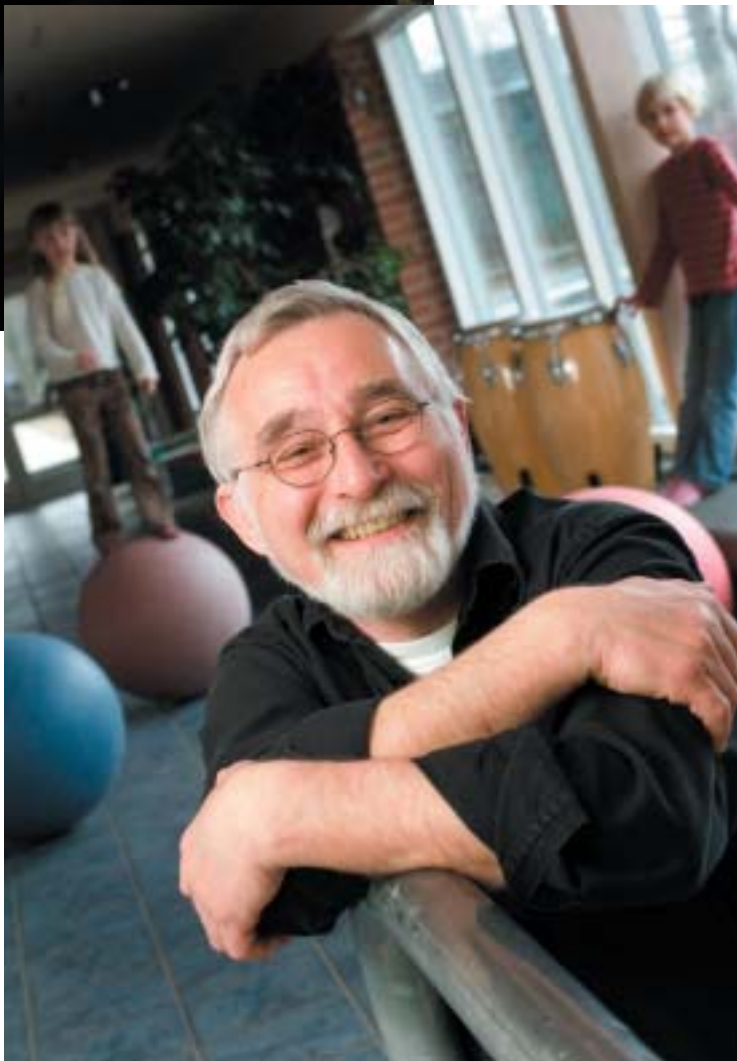
"De har haft vanskeligheder ved at se sammenhængen til deres egen hverdag i testens eksempler," siger Erik V. Jensen, og Mie Storgaard supplerer: "Den del af materialet er ikke lavet til os i den kommunale sektor, så vi har måttet arbejde mere med at afstemme forventningerne hos medarbejderne og f.eks. få dem til at oversætte de givne eksempler til nogle tilsvarende fra vores egen verden. Men uanset disse besværligheder så er det meget værdifuldt at få disse tilbagemeldinger. Det er spændende og noget, jeg kan bruge."

"Jeg har anvendt analysen som udgangspunkt for en dialog med medarbejderne," fortæller Erik. "Analysen kan afsløre forskellige opfattelser af de samme situationer, og her er det et vigtigt redskab til at justere forventninger og opfattelser undervejs i den udvikling, vi har i gang."

Fagligt løft og fokus på lederstil

Både Mie og Erik er enige om, at de med Viborg Kommunes satsning på Situationsbestemt Ledelse har fået et ledelsesfagligt løft med mere fokus på, at det er i orden at agere forskelligt og lede forskelligt afhængig af den konkrete situation og den enkelte medarbejders udgangspunkt for at løse en bestemt opgave.

"De samme medarbejdere kan jo kompetencemæssigt være forskellige steder afhængig af, hvilken opgave de får ansvaret for," siger Mie Storgaard. "Nogle tror måske endda, at de har brug for mere instruktion, end de reelt har," supplerer Erik V. Jensen. "Mens andre opfatter vores udøvelse af den mere instruerende stil som en del af den praktiske organisering af arbejdet. Men med SLII har vi fælles sprog og referenceramme, der gør, at vi hurtigt kan skabe den fælles forståelse, der er nødvendig i en travl dagligdag."



"SLII er et meget håndgribeligt værktøj, der gør det tydeligt for alle, hvad der foregår," siger Erik V. Jensen.

Generalforsamling i Center for Ledelse

Torsdag den 27. april 2006 afholder Center for Ledelse sin ordinære generalforsamling. Efter generalforsamlingen afholdes et medlemsmøde, i år under overskriften "Ledelse i det 21. århundrede – Move your business – Move yourself."

Center for Ledelse afholder ordinær generalforsamling torsdag den 27. april 2006 kl. 13.00. I overensstemmelse med foreningens vedtægter er den formelle indkaldelse med bilag til generalforsamlingen sendt til medlemsorganisationernes direktioner. Deltagere, der ønsker at overvære generalforsamlingen, vil få bilagsmaterialet udleveret ved fremmødet. Efter generalforsamlingen afholdes – traditionen tro – et medlemsmøde. I år er temaet 'Ledelse i det 21. århundrede - Move your business – Move yourself'.

Tre internationale kapaciteter

"Danske ledere bør stille sig selv det spørgs-

mål, hvordan de og deres virksomhed kan få mest ud af globaliseringen. I stedet fokuserer de ofte på omkostningerne. Men de bør se globaliseringen som en interessant læreproces i, hvad der får verden til at udvikle sig," mener Jonathan Story, der er professor i international politisk økonomi på INSEAD. Han er en af de tre internationalt anerkendte kapaciteter, der kan høres på medlemsmødet. De to andre er seniorrådgiver Peter Barklin, CIMID S.A. og professor i virksomhedsøkonomi ved Lunds universitet Rikard Larsson.

Rustet, hvis reglerne ændres

Globaliseringen kan ikke undgå at påvirke

danske ledere, uanset hvilken virksomhed de befinder sig i, og selvom virksomheden ikke direkte har globale aktiviteter, vil den alligevel være under indflydelse af de skiftende strømninger på det globale marked – og så gælder det om at være klædt rigtigt på, når virksomhedens eller markedets forudsætninger ændrer sig.

**Medlemsmødet, der er medlems-
eksklusivt, begynder kl. 14.15.
Tilmelding nødvendig**

Yderligere information: www.cfl.dk/gf

Kompetencer og ledelse

– afgørende for din og virksomhedens fremtid!



Ledelse og kompetencer er helt afgørende for danske virksomheders fremtidsmuligheder, hvor effekterne af globalisering, øget konkurrence, krav om innovation, omstilling og fleksibilitet vil slå stadig stærkere igennem i de kommende år. Ingen dansk virksomhed eller organisation kan sige sig fri for at blive påvirket.

Center for Ledelse's nye kursuskatalog er netop kommet på gaden. I det kan du finde en række muligheder for at sikre de nødvendige kompetencer i strategisk, forretningsmæssigt perspektiv, så din virksomhed også i fremtiden har den handlefrihed og fleksibilitet, der er nødvendig.

Bestil dit katalog på www.cfl.dk/kursus



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.), Jens Gregersen og Jesper G. Jensen

Forside:
Underdirektør Pia Aarestrup, Realkredit Danmark

Fotos:
Carsten Andersen, Lars Holm og Anne Mette Welling

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

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i juni 2006

ISSN 1654-6810