

Innovation og Lean i forening

Globalisering og teknologisk udvikling stiller nye krav til nutidens ledere. Konference satte fokus på innovation og Lean, side 10

Ledelsesudvikling i netværk

Ny undersøgelse: Udvikling og sparring betyder mere end karrierefremme, side 2-7

Har Europa en fremtid?

Richard Scase pointerer, at det kræver udvikling i både den private og den offentlige sektor, side 12

Ledelse skal læres

Ledelse er det element, der får indsætter, holdninger, strategier, kultur og ressourcer til at gå op i en højere enhed, side 14

NY UNDERSØGELSE

Netværk er til udvikling, inspiration og sparring

Personlig udvikling og fortrolig sparring betyder mere end at fremme karriere, når motiver bag og udbytte af deltagelse i netværk gøres op.

Hvis nogen troede, at danskerne netværker for primært at fremme deres karrieremuligheder og have gode kontakter, hvis de skulle få behov for et nyt job, så er det langt fra tilfældet. Det fremgår af en ny analyse fra Center for Ledelse, der har undersøgt motiverne og ønskerne bag danske lederes deltagelse i netværk. Og kun omkring 15% angiver det karrierefremmende aspekt som årsag til at være med i netværk.

Det er i stedet fortrolig sparring, ny viden og erfaring fra virksomheder i andre brancher samt personlig udvikling, der med hhv. 66%, 60% og 59% er de hyppigst nævnte motiver og væsentligste udbytte (fig. 1). Og det tyder på, at netværk i dag mest bruges til faglig og forretningsmæssig udvikling og inspiration.

Flere resultater peger i samme retning

Der vil altid være visse usikkerheder knyttet til denne type undersøgelser – i dette tilfælde måske om respondenterne har en ubevidst bagtanke, når de underspiller netværkets karrierefremmende betydning. For det er ofte den nuværende arbejdsgiver, der finansierer netværksdeltagelsen, og så må man jo hellere prioritere de forretningsmæssige og faglige argumenter i sin besvarelse.

Men der er dog alligevel en række andre resultater i undersøgelsen, der peger i retning af, at netværk har en betydning og en anvendelse, der rækker langt længere end simpel 'jobsikring'.

Mere end 87% af respondenterne angiver, at deltagelse i eksterne netværk eller erfa-grupper i høj grad eller i nogen grad har betydning for deres faglige og personlige udvikling. Og 76% har faktisk benyttet sig af det inden for de seneste tre år.

Endelig er der to kriterier, som springer tydeligt i øjnene, når lederne vælger netværk og netværksudbydere. Knap 78% angiver, at netværket skal have et højt fagligt niveau. Men endnu mere markant er ønsket om at være sammen med mennesker, der kan udfordre, udvikle og inspirere. For hele 90% angiver deltagersammensætningen som den væsentligste faktor for valg af netværk (fig. 2).

Fortrolighed, åbenhed og aktiv indsats

Det er ikke overraskende, at fortrolighed mellem deltagerne i et netværk er afgørende for netværkets succes. 82% af respondenterne i Center for Ledelse's undersøgelse angiver netop det som en forudsætning for, at netværket er bæredygtigt. Men der er også

forventninger til deltagerne om aktiv og engageret deltagelse. Det nævner hele 90% som en afgørende forudsætning.

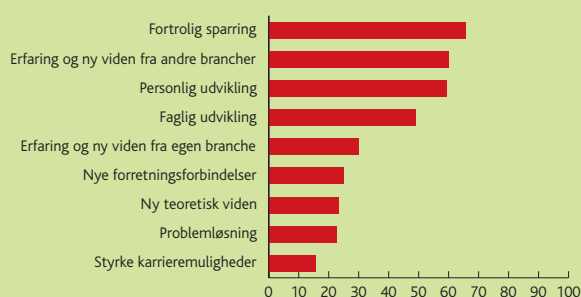
Som en naturlig forlængelse af deltagerens primære tilskyndelse til at deltage i netværksaktiviteter er der ligeledes forventninger om at møde mennesker, der kan og vil være gode sparringspartnere i forhold til de øvrige deltagers udfordringer (60%). Ligesom den gode netværksdeltager forventes at være åben og ærlig om egne personlige udfordringer (49%).

Netværk i egen virksomhed ikke højt på dagsordenen

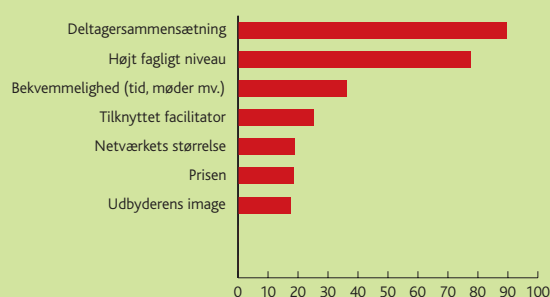
Mens der ikke er tvivl blandt langt de fleste respondenter om værdien ved at deltage i eksterne netværk, så har netværk internt i egen virksomhed ikke tilnærmelsesvis den samme tiltrækningskraft. Under 20% mener, at det i høj grad er relevant for deres faglige og personlige udvikling, mens 35% angiver, at det i nogen grad har relevans.

Det kan skyldes, at netværk primært forbindes med at hente inspiration udefra i andre virksomheder og brancher. En anden årsag kan være, at de færreste virksomheder arbejder formaliseret med interne netværk. Det er op til den enkelte medarbejder at skabe

Figur 1: Motiver og udbytte

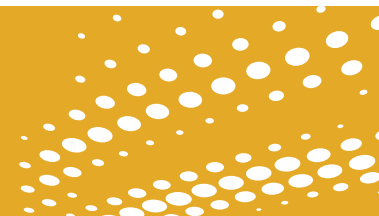


Figur 2: Valg af udbydere



Aktuel kommentar

Af direktør Poul Blaabjerg
og direktør Wenche Strømsnes,
Center for Ledelse



sit eget interne netværk. Og formålet med dette er ofte at sikre videndeling på tværs i organisationen og at sikre eller udbygge sin position i virksomheden. Det interne netværk kan dog også fortrinsvis have en social karakter, så den faglige, personlige udvikling ikke opfattes synderligt relevant i denne sammenhæng.

Forretning for de mindre virksomheder

Går man bag om undersøgelsens besvarelser og ser på forskelle afhængig af respondenternes organisatoriske placering og deres virksomheders størrelse, viser der sig visse forskelle.

Her bliver det f.eks. tydeligt, at netværksdeltagere fra virksomheder med færre end 10 ansatte primært deltager i netværk for at skabe nye forretningsforbindelser (73% mod gennemsnitligt 25%). De er til gengæld ikke synderligt interesserede i den fortrolige sparring (40% mod gennemsnitligt 66%).

Deltagerne fra større virksomheder med mere end 200 ansatte går derimod efter erfaringer og ny viden fra andre brancher. Og det er også primært de store virksomheder, der værdsætter fortroligheden i netværket.

Inspirationen fra andre brancher betyder også mest for direktører (ca. 67% mod gennemsnitligt 60%). Ligesom det er direktørerne, der lægger størst vægt på personlig udvikling (66%). Det betyder til gengæld ikke så meget for f.eks. projektledere (41%). De er mere interesserede i fortrolig sparring (76%), og at netværket har et højt fagligt niveau (83%).

Undersøgelsen er gennemført fra 10. til 17. maj blandt Center for Ledelse's Trendpanels 619 deltagere, hvoraf 259 eller 42% har besvaret undersøgelsen.

Undersøgelsen er desuden gennemført af 876 deltagere i Center for Ledelse's egne netværk, hvoraf 245 har svaret. Dette giver en samlet svarprocent på 34%.

Netværk – også hvor det gør ondt!

I en verden med utallige valgmuligheder bliver konkrete valg i mange virksomheder uoverskuelige. Derfor er det i ledernes personlige netværk, at kriser tackles, og idéer iværksættes. Desværre falder villigheden til at diskutere strategiske udfordringer, jo tættere ledere kommer på virksomhedens kerneforretning!

De fleste kender det fra deres dagligdag. Skal man have lavet murerarbejde på sit hus, kan man enten ringe til en murer og forlade sig på hans tilbud, eller man kan snakke med sin kammerat, som ved hvor man får det bedste tilbud. Skal man købe en pc, og er man uforstående over for de tekniske specifikationer, forlader de fleste sig på en bekendts rådgivning.

Disse hverdagsbegivenheder handler i virkeligheden om personer, der kapitaliserer deres personlige netværk. Det personlige netværk er også i mange virksomheder af afgørende værdi. Internationale studier af virksomhedslederes aktiviteter viser, at succesfulde ledere ofte afsætter endog overordentlig meget tid til networking. Statistisk er det påvist, at ledere med et stort og bredt socialt engagement oftere gør succesfulde forretninger. Samtidigt viser lignende undersøgelser, at også i større virksomheder bliver de personlige netværk i ledelsen i stigende grad brugt som grundlag for vigtige beslutninger.

Netværk er kommet for at blive

Center for Ledelse har netop afsluttet en undersøgelse af netværk og arbejdet med netværk dels blandt deltagerne i Center for Ledelse's egne netværk, dels blandt deltagere i Center for Ledelse's Trendpanel. Undersøgelsen dokumenterer med al ønskelig tydelighed, at netværk er kommet for at blive og er en fast bestanddel af danske lederes måde at søge inspiration, viden og energi på. 55% af respondenterne svarer således, at de deltager i to netværk eller flere. 5% deltager endda i fire netværk eller flere! Langt de fleste vurderer også, at deres udbytte er stort (ca. 76%), og at netværkene navnlig har værdi i forbindelse med fortrolig sparring (66%) og til at dele erfaring og ny viden fra virksomheder i andre brancher (60%).

Hvad med gensidig forpligtelse?

Som en af Danmarks største udbydere af personlige netværk har vi al mulig grund til at være tilfredse med denne tingenes tilstand. Men vi er også forundrede over, at netværkene fortsat kun bruges til den enkelte deltagers egen benefice, og at graden af fortrolighed – uanset svarene – også har en grænse. I vores forrige tendensanalyse af danske virksomheders strategiarbejde dokumenterede vi således, at 59% i nogen eller i høj grad henter inspiration i forbindelse med strategiarbejde, mens 52% svarer, at de nærmest ikke videndeler i forbindelse med deres strategiarbejde. Der er med andre ord en verden til forskel på den mere uforpligtende inspiration og de oplevede og reelle gensidige forpligtelser, der ligger i videndeling.

Det er ikke vores opfattelse, at forudsætningen for at opnå succes i forandringsprocesser nødvendigvis er netværk med 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 åbne nok og parate til at tale om andet end dét, hvor det gik godt. Forklaringerne er mange, men mangel på tillid (27%) og ingen tradition for videndeling (25%) er blandt de oftest forekommende. Der er altså behov for, at netværk udvikler sig i retning af ikke bare at være fortrolige fora for sparring på det personlige plan, men også fora hvor virksomhedernes mulighedsrum kan diskuteres mere åbent og uden frygt for at tabe ansigt.

Et forum for sparring, trends og impulser

NCC er en af de virksomheder, der benytter Center for Ledelse's netværk mest. Sektionschef Martin Manthorpe fra NCC er forholdsvis ny i et netværk, og han har nogle klare holdninger til, hvordan man får det optimale ud af netværket.

Martin Manthorpe har ansvar for salg, marked og kunder, hvilket han har haft siden efteråret 2005. Som et led i sin faglige udvikling ville Martin gerne finde et "rum" for faglige drøftelser med ligesindede uden for byggebranchen. I samråd med sin chef og HR-direktør faldt valget på et netværk for salgsansvarlige.

"Som et led i min udvikling som leder vil jeg gerne have et sted, hvor jeg kan få impulser, se nye trends, blive inspireret og få sparring inden for mit felt. Og det var vigtigt for mig, at det blev med folk uden for branchen for at få andre input, end jeg får, når jeg omgås branchefolk," siger Martin Manthorpe.

Martin Manthorpe har været med i sit netværk i et halvt år. Men allerede nu har han et godt indtryk.

"Jeg er ikke i tvivl om, at netværket virker. Netværket består af 23 personer, der alle har salgsansvar på forskellige niveauer. Fra direktører og nedefter, så der er masser af muligheder for god sparring," siger Martin Manthorpe.

I netværket er der eksempelvis en deltager fra Irma, men hvad kan en mand fra byggebranchen lære af en fra detailbranchen?

"Jeg kan få gode ideer til, hvordan virksomheden skal styre sin pipeline, hvordan man holder kundearrangementer og ikke mindst, hvordan de andre steder udvikler medarbejderne, salgsorganisationen, -processen og -værktøjerne. Selv om det er en anden branche, kan vi i NCC sagtens lære noget af det, de gør på kunde- og medarbejdersiden i en virksomhed som Irma eller for den sags

skyld i en af de 21 andre virksomheder, der er repræsenteret i mit netværk."

Vær fysisk til stede

Hvordan får man det optimale ud af at være med i et netværk. Det har Martin Manthorpe nogle bud på:

"Det er vigtigt at deltage aktivt og sætte tid af til at være med. Det kan lyde banalt, men tid er en knap ressource, så det er vigtigt på forhånd at sætte tid af til netværket. Jeg har overvejet mit tidsforbrug i forhold til mit øvrige arbejde og har besluttet at sætte den nødvendige tid af til at deltage."

"Man skal være fysisk til stede og ikke melde afbud hver anden gang. For at skabe gode forbindelser er det vigtigt at skabe loyalitet, og det gøres bedst ved at være der fysisk. Selv om man kan holde mange forbindelser vedlige med e-mail, telefon og messenger er det ekstremt vigtigt at møde op. Samtidig har jeg tænkt mig at være aktiv mellem de faste møder, vi har om året. Det er også min ambition at mødes mellem møderne, eventuelt bare med 2-3 stykker om et bestemt emne for derved at få det ekstra ud af at være med."

"Samtidig skal du ikke bare gå ind i et netværk for at få. Du skal have vilje til at give, før du kan tage. Hvis du selv bidrager til netværket, giver det mest," lyder rådet fra Martin Manthorpe.

Netværk godt for virksomheden

Mange gange giver netværk tilbud om nye job eller andre udfordringer, men Martin Manthorpe er ikke med i et netværk for at få jobtilbud.

"Jeg er med for at søge ny viden og få inspiration udefra. Det udvikler mig fagligt og personligt. Samtidig er det en fordel for NCC, at jeg deltager i netværk. For det første fordi jeg bringer den viden, jeg får, med ind i virksomheden, og for det andet fordi jeg i mit netværk optræder som ambassadør for NCC og på den måde er med til at tegne et personligt billede af virksomheden over for mine netværkskollegaer. På samme måde får jeg et helt andet indtryk af de virksomheder, jeg møder i mit netværk, når jeg får sat "kød og blod" på virksomheden."

Gerne flere kvinder

Blandt de 23 i Martin Manthorpes netværk er der kun få kvinder, og den fordeling måtte gerne være mindre skæv efter Martins mening.

"Selv om det principielt ikke har nogen betydning, om det er mænd eller kvinder, man netværker med, har jeg en tese om, at det skaber en merværdi med større grad af ligelig kønsfordeling," slutter Martin Manthorpe.

*"Det er også en fordel for virksomheden, at jeg deltager i netværk,"
siger Martin Manthorpe.*



Netværk er konstant læring og udvikling 1:1

Forretningsudvikling og personlig udvikling går hånd i hånd. Netværk er et alternativ til kurser og fagbøger på natbordet. Opbygning af relationer er et effektivt beredskab.

"Hvis jeg ikke vidste bedre, kunne jeg forledes til at tro, at vi selv havde givet alle svarene i undersøgelsen," siger videncenterchef Kurt Nielsen med et glimt i øjet. Han er for blot et par måneder siden tiltrådt som chef for Center for Ledelse's netværksafdeling. Og det er organisationens nye undersøgelse om netværk, han refererer til – særligt det ganske entydige billede, som undersøgelsen tegner af deltagernes præference for udvikling, faglig og forretningsmæssig inspiration og sparring.

"For resultaterne er helt i tråd med det, vi opfatter som det væsentligste ved at deltage i netværk," fortsætter han. "Nemlig at det er et fortroligt frirum til at lære, blive inspireret og udfordret på egen udvikling, rolle, vaner, handlemønstre mv."

Hurtig respons, hurtig læring

Særligt når forandringer eller udfordringer kommer i hastig rækkefølge – måske endda fra den ene dag til den anden, har de fleste behov for at kunne søge inspiration, rådgivning eller sparring hos andre med kort varsel. Og her er et godt netværk med et bredt og nuanceret kontaktnet af fortroligeigestillede et meget brugbart redskab til at få løst den konkrete udfordring.

"Jeg vil gå så vidt som til at sige, at lederen med det stærke, faglige netværk og de gode relationer har et meget bedre udgangspunkt for at løse sine opgaver og for at udvikle sig end personen, der står uden de samme muligheder for at trække på andres erfaringer og ideer," pointerer Kurt Nielsen. "Man undgår selv at skulle opfinde dybe tallerkener konstant. Men først og fremmest bliver man udfordret på sin egen vanetænkning, får mulighed for at se sine udfordringer i et nyt lys og fra nye vinkler. Og det er her, man udvikler sig både fagligt og personligt."

Tætte relationer er nødvendige

Man skal ikke deltage i netværk for at få en kortsigtet, hurtig gevinst f.eks. i form af løsning på en konkret, aktuel udfordring. Netværket er – når det fungerer bedst – en langsigtet relation til en række nøglepersoner, som man kan udvikle sig sammen med over en længere periode. Det kræver i høj grad, at man investerer noget af sig selv, både tid, fortrolighed og engagement. Men udbyttet er som regel ligefrem proportionalt med investeringen.

"Som det fremgår af vores undersøgelse, så forventer omkring 90% af netværksdeltagere aktiv deltagelse på netværksmøderne," fortsætter Kurt Nielsen. "Det omfatter bl.a., at man engagerer sig i de øvriges udfordringer. Så det handler i høj grad om både at nyde og at yde. Og det sidste omfatter ikke mindst den langsigtede opbygning af tætte relationer til de øvrige i netværket. Det behøver selvfølgelig ikke at være lige indgående med alle deltagerne. Men det er den tætte og fortrolige relation, der er forudsætningen for, at man f.eks. kan kontakte sit netværk med kort varsel på en søndag for at få værdifulde input til en konkret udfordring. Så jo mere man selv putter i, jo mere er det sandsynligt, at man får ud af netværket."

Hvordan kan man ellers udvikle sig

I opbygningen af de tætte relationer spiller det sociale element selvfølgelig en rolle. Det er med til at afgøre, om man går godt i spænd sammen. Men som Center for Ledelse's undersøgelse viser, så er det den forretningsmæssige interesse, der er den egentlige motivationsfaktor bag netværksdeltagelsen.

"Langt de fleste respondenter i undersøgelsen viser tydeligt, at det er det faglige, forretnings- og udviklingsmæssige udbytte, der er afgørende for deres deltagelse i netværk," fortsætter Kurt Nielsen. "Og i den forstand er

netværket et meget kompetent alternativ til kurser eller fagbøger på natbordet. Det vel-fungerende og forpligtende netværk er i sig selv et længerevarende udviklingsforløb, hvor der er plads til at tage målrettet udgangspunkt i den enkelte deltagers udfordringer. Samtidig lærer man også selv noget ved at være rådgiver og sparringspartner for andre."

At netværk er et alternativ til anden form for efteruddannelse og udvikling gælder måske særligt for ledere, der kan have vanskeligt ved at finde relevante kurser, som præcist rammer den enkeltes konkrete udfordringer. Her er netværket det løbende supplement til de større kursusforløb, som de fleste højst gennemfører et eller to af i deres tid som leder – f.eks. MBA eller Advanced Business Development.

Netværk er således også en fordel for den virksomhed eller organisation, som netværksdeltageren repræsenterer. For netværket er med til at kvalificere den aktive deltager yderligere til det daglige arbejde. Netværket giver indsigt i best practice, nye tendenser og muligheden for at teste nye ideer eller aktiviteter, før bordet for alvor fanger.



Udvikling kræver fleksibilitet og tilpasning

Netværk er en fordel i hele arbejdslivet. Men udfordringerne ændrer sig, så det samme skal netværkene kunne.

Af Center for Ledelse's nye undersøgelse om danske leders netværksvaner fremgår det, at omkring halvdelen af dem, der ikke længere er i netværk, har valgt at træde ud, fordi de så at sige voksede fra netværket, og at de ikke siden har kunnet finde netværk, der matchede deres behov.

"Det er jo en uheldig situation at stå i, når man tænker på de fordele, der er ved at være med i et eller flere netværk," siger videncenterchef Kurt Nielsen, Center for Ledelse. "Men det stiller krav til os netværksudbydere om at have tilpas fleksible muligheder på hylderne."

Kurt Nielsen påpeger, at mange netværk i dag primært er sammensat af mennesker på samme organisatoriske niveau. Det er også sådan, deltagerne selv foretrækker det at dømme efter Center for Ledelse's undersøgelse. Og når man først har lært personerne i dette netværk godt at kende, så kan det være svært at slippe. "Men jeg tror, at vi i højere grad skal indstille os på at skifte netværksgruppe noget oftere, efterhånden som vi udvikler os i forskellige retninger," siger han. "Det er jo ikke sådan, at man behøver at miste kontakten, når man formelt ikke længere er med i gruppen. Man bestemmer jo selv, hvem man vil opretholde kontakt med. Men netværksdeltagelsen bør vel afspejle deltagerens udvikling både personligt, fagligt og karriere-mæssigt, så man hele tiden får det optimale udbytte."

Ingen behøver at stå udenfor

Undersøgelsen viser også, at flere er med i mere end et netværk. Og Kurt Nielsen forestiller sig, at det sagtens kan blive mere udtalt i de kommende år. "Mon ikke zaperkulturen også indfinder sig her," siger han. "Under alle omstændigheder er der mange fordele i at skifte mellem netværk, efterhånden som ens udvikling tilsiger det. Det kan være fra netværk, hvor den organisatoriske indplacering er det væsentligste kriterium for udvælgelse. Det kan også være i tidsbegrænsede temanetværk, hvor man mødes om et konkret interessefællesskab. Og en typisk netværksdeltager vil have behov for at skifte forum flere gange i løbet af karrieren for at få den helt rigtige sparring og udfordring, der matcher de aktuelle behov."

Det er også en af årsagerne til, at Center for Ledelse udbyder flere forskellige slags netværk – nogle baseret på titel- og opgavefællesskab, andre med udgangspunkt i temaer som f.eks. Lean, strategi, ROI e.l. "Og vi er altid klar til at finde et netværk, der passer til en potentiel deltagers konkrete behov. For det skal ikke være vores skyld, at nogen ikke kan finde præcis det netværk, der kan bringe ham eller hende videre," slutter Kurt Nielsen.



"Det er vel omkring tre år siden, jeg blev introduceret til Lean. Og så tænker man uvilkårligt: Hvad er det nu for noget," fortæller værkstedleder Ib Gamst, der er leder for 52 medarbejdere i DSB Produktion's afdeling for el-togsæt, IR4 regionaltog. Han startede i det nuværende job for knap to år siden og gik straks i gang med at bygge afdelingen op med Lean som udgangspunkt.

"Det, jeg bed mærke i, da jeg blev introduceret til Lean, var elementer som inddragelse af medarbejdere, motivation, engagement og det at lytte til gode ideer fra organisationen. Og det passer godt til den lederstil, jeg gerne vil praktisere," fortsætter Ib Gamst. "Det var også fra tidligere min erfaring, at forandringer er nemmere at gennemføre, hvis medarbejderne selv har været en del af processen fra start."

Åbenhed, invitation og advarsel

Da afdelingen gav sig i kast med at indføre Lean, gjorde Ib Gamst meget ud af åbenhed og dialog. Det gjaldt ikke mindst information om, hvorfor dette nye tiltag var nødvendigt. "Der er altid nogen, som ikke bryder sig særlig meget om forandringer," siger han. "Derfor

er det ekstra vigtigt at få forklaret og visualiseret nødvendigheden, men ikke mindst også fordelene og mulighederne i de nye måder at gøre tingene på."

"Men jeg blev også nødt til at advare om, at vi i afdelingen blev mødt med øgede krav til effektivisering, og det er jo sjældent det mest spændende. Det kan gøre ondt. Men jeg var helt overbevist om, at vi ved hjælp af Lean kunne effektivisere og samtidig gøre det mere lempeligt, end hvis vi havde valgt andre løsninger." Og det kom til at holde stik.

Inden afdelingen kom så langt, var der dog lige en ny Lean organisering, der skulle på plads. Derfor inviterede Ib Gamst de medarbejdere, der måtte være interesserede, til at være med i en 'Lean-gruppe', der skulle være med til at omsætte forandringerne til konkret handling.

Tydeligt, at arbejdet bliver nemmere

Næste skridt var et tre dages opstartsseminar internt i DSB, hvor mål blev defineret og metoder og værktøjer præsenteret. "Efter seminaret startede vi med at finde frem til, hvad vi kunne tænke os at lave om, ud fra

den viden vi nu havde fået," siger Ib Gamst. "Og medarbejderne havde masser af gode ideer, da vi kom i gang."

Inspireret af Lean-værktøjerne fik afdelingen nærmest bogstavelig talt ryddet op i uhenigtsmæssige vaner og rutiner. Og der blev etableret en klar rollefordeling, så ansvaret for at opretholde de nye standarder og rutiner blev fordelt mellem medarbejderne.

Selvom nogle af forandringerne fra start blev mødt med en vis skepsis – særligt om de overhovedet kunne føres ud i livet, så oplevede Ib Gamst, at medarbejderne hurtigt lod sig overbevise, efterhånden som arbejdet viste sig at blive både nemmere og bedre. Og på de halvmånedlige tavlemøder blev nye ideer ved med at strømme ind.

"Medarbejderne kan ikke forholde sig til kurver og statistik for overordnede, abstrakte mål og resultater," fortæller han. "Men de blev helt klart motiverede af at se forbedringerne og opleve, at det gik godt. Forbedringerne var dog også nødvendige, for vores ledelse havde en forventning om at se økonomiske gevinster hurtigt."

kan jo ikke gøre det

alene

Implementering er nemmere, hvis medarbejderne har været involveret fra start.

Man skal fokusere på det, der går godt. Lean er en lempelig metode, når der skal effektiviseres.

Forandringer og resultater i balance

I de fleste virksomheder skal forandringer helst føre til synlige resultater forholdsvis hurtigt. Det er jo som regel ønsket om forbedring af de økonomiske mål, der har været anledning til iværksættelse af forandringsprocesserne. Og sådan var det også hos DSB.

"Man kan kalde det bagsiden af medaljen," påpeger Ib Gamst. "For det kan være noget af en balancegang at få forandringerne gennemført ordentligt og samtidig have en stram tidsmæssig deadline for, hvornår resultaterne skal vise sig."

Fokuserer på det positive

Denne udfordring løste afdelingen ved at fokusere på de processer, der fungerede godt. Og det var også noget af en kulturomvæltning. "Jeg gjorde fra starten meget ud af at rose, når noget var gået godt. Men på et tidligt tidspunkt i forløbet blev jeg diskret advaret om, at jeg blev nødt til at fokusere mere på de ting, der gik galt, hvis jeg skulle lede afdelingen," fortæller Ib Gamst. "Medarbejderne havde været vant til en anden tone. Og nogle frygtede, at det ikke ville føre til noget at lave om på den."

"Det var jeg dog ikke enig i," fortsætter han med et smil. "For vi er i den kolde, nordiske kultur lidt for vant til at fokusere alt for meget på fejl og det, der gik galt. Men det udgør jo maksimalt de 20% i den klassiske 80/20 regel. Så hvorfor ikke være mere opmærksom på alt det, der går godt? Der er faktisk meget mere energi i det positive."

Ib Gamst påpeger dog, at man selvfølgelig ikke skal glemme udfordringerne. Men de skal bare ikke have lov til at tage hele opmærksomheden. "Jeg gjorde det klart for medarbejderne helt fra begyndelsen, at vores frihedsgrader til at planlægge og udføre arbejdet, som vi helst vil, er afhængige af, at vi hele tiden kan levere varen," fortæller han. "Men efterfølgende har det været et fokus på de gode resultater, små og store succeser, der har været omdrejningspunktet for vores arbejde og min måde at lede på."

Medførte øget medarbejdertilfredshed

Indledningsvis gik afdelingen efter de lavthængende frugter: Processer eller vaner, der hurtigt kunne forbedres. Hurtige, synlige resultater smittede af på engagementet og troen på både Lean og den nye, positive til-

gang til det daglige arbejde. De indledende resultater var samtidig løftestang for de lidt sværere opgaver.

"Men atter en gang gjorde det indtryk, hvor lidt der egentlig skal til, for at tingene nærmest kører af sig selv, når man kommer godt i gang," siger Ib Gamst. "For os handlede det meget om at gøre tingene rigtigt første gang. Og når det først fungerer, så kan vi alle virkelig se udbyttet."

Det var ikke kun på produktion og tilrettelæggelse, at afdelingen kunne se håndgribelige resultater af Lean og de indførte forandringer. Også målingerne på medarbejdertilfredshed viste fremgang – hele 30% på nærmeste leder.

"Jeg tror, alle opdagede, hvor meget motivation og dialog betyder. Vi har på intet tidspunkt haft fokus på f.eks. tidsstudier eller andre rigide kontrolforanstaltninger," siger Ib Gamst, der fremhæver, at det har været medarbejdernes engagement, udveksling af erfaringer og ideer til forbedringer, der har båret forandringerne igennem. "Jeg kunne jo ikke have gjort det alene."



Innovation og Lean i forening

"Man kan godt argumentere for, at Lean og innovation er to modsatrettede begreber. Men de skal ledelsesmæssigt holdes i gang samtidigt. Derfor er den ledelsesmæssige udfordring at holde balancen, og det er baggrunden for, at vi har arrangeret denne konference," lød indgangsreplikken fra Center for Ledelse's administrerende direktør, Poul Blaabjerg, hvorefter konferencen begyndte. Læs her et uddrag af de indlæg, de omkring 180 deltagere blev præsenteret for.

Lean i Ankestyrelsen

Konferencen havde fokus på både den private og offentlige sektor og ikke mindst samspillet mellem de to sektorer. En af de offentlige instanser, der har indført Lean er Ankestyrelsen. Her har man de senere år haft problemer med sagsbehandlingstiden, hvor det har kunnet tage mellem fire og seks måneder at få behandlet en sag. I 2005 besluttede man at gøre noget ved det, og derfor begyndte man at indarbejde Lean.

"Vi begyndte med at forenkle sagsgangen for de mindre komplekse sager, for det er ikke muligt at tage fat på det hele på en gang. Vores mål var at nedbringe sagsbehandlingstiden, men det var vigtigt for os at holde kvaliteten og medarbejdertilfredsheden på samme niveau som hidtil. Derfor inddrog vi medarbejderne fra starten, hvor de kunne komme med gode ideer til, hvor flaskehalsene i vores system var," siger ankechef Conny Lund Andersen.

Ankestyrelsens Lean projekt kører i fire spor med hver sit mål. I to af sporene var målet at få sagsbehandlingstiden ned på 60 dage, og i begge spor er målet blevet nået og mere til med behandlingstider på hhv. 45 og 47 dage.

Ankestyrelsen har kørt Lean projektet selv det meste af vejen, men har også hentet eksternt bistand i løbet af processen.

"Der er to ting, der har været vigtige for vores proces. Den ene er, at vi fra begyndelsen har haft forankring i direktionen, og at vi har haft medarbejderne med. Samtidig har vi brugt konsulenter i forløbet, hvilket er en god ide. Men vi tog med vilje ikke konsulenter ind fra start, da det efter min mening kan tage for meget tid," siger Conny Lund Andersen.

Globalisering i Grundfos

Et andet sted, hvor man arbejder med at optimere processerne, er hos Grundfos. En virksomhed som i høj grad bevæger sig på det globale marked. Administrerende direktør, Lars Aagaard, Grundfos A/S gav sit bud på, hvordan man klarer sig i globaliseringen.

"Helt tilbage i 1993 kunne vi se, hvad de kunne rundt omkring i verden i vores selskaber. Samtidig var der to handelshøjskoleelever, der spurgte, om de måtte komme og gå rundt i vores produktion i en uge og efterfølgende fortælle os om deres observationer. Resultatet blev, at de kom tilbage og fortalte, at alle medarbejdere i produktionen

hver dag "lagde hovedet i garderoben", før de gik ind og arbejdede. For de blev nemlig ikke bedt om andet af ledelsen," siger Lars Aagaard, som med selvironi konstaterer, at de to studerende ikke havde meget forstand på produktion.

Grundfos har siden hen indført Excellence-modellen og skabt produktionsteam, der evaluerer processerne efter modellen.

"Nu har vi skabt en kultur, hvor det er accepteret, at man kigger hinanden over skulderen med henblik på at optimere processerne. Næste skridt er så at udbrede modellen til hele verden. Vi er i gang, men vi må erkende, at det skal gøres på forskellig måde alt efter landet. I Kina er udfordringen for eksempel, at alle venter med at gøre noget, til den ældste har sagt ja," siger Lars Aagaard. En meget konkret udfordring i globaliseringen.

Danmarks første innoversitet

Fra Herning kom en af de to vindere af Innovation Cup, Handels- og Ingeniørhøjskolen, der kalder sig Danmarks første innoversitet. Skolen lægger vægt på at være brugerorienteret og på at være medvirkende til at skabe vækst i regionen. Samtidig er al forskning anvendelsesorienteret.

"Vi vil gerne undgå spild, hvilket jo er i tråd med Lean. Derfor gør vi meget ud af at følge med i, hvad der efterspørges, og vi har derfor været gode til at udvikle nye uddannelser,



Globaliseringen og den teknologiske udvikling stiller nye krav til nutidens ledere. To af de værktøjer, der bliver taget i brug for at klare sig i den globaliserede verden, er innovation og Lean. Men kan de to begreber forenes og i så fald hvordan? Det var en af baggrundene for den meget velbesøgte konference "Mellem Lean og innovation" som Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) og Center for Ledelse holdt den 9. juni.



"Vi har skabt en kultur, hvor intern konkurrence og videndeling er helt naturlig," sagde adm. direktør Lars Aagaard, Grundfos A/S.

"Mellem 20 og 25 procent af vores studerende bliver iværksættere," fremhævede direktør Hans Jessen Møller fra HIH.



som er blevet populære frem for at tilbyde uddannelser, ingen vil gå på. Vi tiltrækker flere og flere, også fra Sjælland, som har hørt om os og som gerne vil tage en uddannelse i et innovativt miljø," siger direktør Hans Jessen Møller fra Handels- og Ingeniørhøjskolen, HIH.

HIH gør meget for at skabe det, de kalder livsduelige mennesker, og lægger derfor ikke kun vægt på de faglige kvalifikationer, men i høj grad også på de sociale, og det giver bonus i form af mange iværksættere.

"Det er vigtigt at have alle kompetencer, hvis du skal være innovativ, og det, at vi har fokus på både det faglige og sociale og ikke mindst på vores anvendelsesorienterede forskning, er efter vores mening medvirkende til, at mellem 20 og 25 procent af vores studerende starter egen virksomhed efter studiet," siger Hans Jessen Møller.

Innovative Horsens

Fra Herning gik turen til et andet innovativt miljø i det jyske og et godt eksempel på et forbilledligt samarbejde mellem kommune og erhvervsliv: Horsens Kommune. En by der tidligere kun var kendt for statsfængslet, og som havde svært ved at tiltrække nye borgere. Folk, der arbejdede i byen, foretrak at bo i Århus eller Vejle. Men billedet er vendt, og det har kommunaldirektør Ole Have Jørgensen flere gode forklaringer på.

Horsens Kommune har i flere år haft fokus på samarbejdet med erhvervslivet og behovet for at fastholde virksomhederne og arbejdspladserne i kommunen. "Vi følger selvfølgelig alle love og regler, som vi skal, og så sørger vi for at planlægge og hele tiden holde øje med, hvilke behov der er."

Horsens sørger også for, at byens smukke huse bliver bevaret, og at butiksfacader ikke skæmmer de gamle huse.

Kultur skaber historier

Men det, der for alvor har sat Horsens på landkortet – ikke bare i Danmark, men i det meste af den vestlige verden – er byens koncertaktiviteter. Rolling Stones og Madonna er i år på vej til Horsens for at give koncert. Det afføder en række andre aktiviteter, der også sætter innovationen i gang hos erhvervslivet. Lige nu kan man for eksempel købe en "Stone Ale" i de fleste store supermarkeder. Etiketten er prydet af en vis Keith Richard, der var ved at være skyld i, at Rolling Stones alligevel ikke kom til Horsens efter et fald fra en kokospalme. Heldigvis er han kommet sig, og til september kommer de gamle rullesten til den jyske by.

"Snart kommer der også en Madonna-øl, og begge er brygget af et mikrobryggeri fra Horsens," fortæller Ole Have Jørgensen og nævner samtidig Hattings speltbrød Vegger, der også stammer fra Horsens, og nu sælges i mange lande verden over. >>>

>>>

"Historien er den, at vi i forbindelse med vores årlige middelalderfestival i byen foreslog Hatting Bageri, der oprindeligt stammer fra den lille by Hatting ved Horsens, at lave noget brød, der passede til middelalderfestivalen. Det blev til brødet Vegger, der er lavet af spelt, som er en gammel kornsort, man brugte i middelalderen." siger Ole Have Jørgensen.

Det er innovation og oplevelsesøkonomi i skøn forening. Lige nu sælges speltbrødet i store mængder i Asien udelukkende på historien bag.

Siger nej til stjernerne

Innovationen i Horsens giver resultater. Kommunen måler sig op mod erhvervsvirksomheder og måler i det hele taget på alle deres aktiviteter, så de kan se, at det giver resultater. Erhvervslivet i kommunen giver hvert år 2,5 millioner kroner til en PR-gruppe med repræsentanter fra erhvervslivet, cityforeningen, sportsforeningerne, uddannelsesinstitutionerne, kommunen og ikke mindst Frank Panduro fra Horsens Ny Teater – manden bag koncertaktiviteterne. Igen et eksempel på Horsens' måde at skabe samarbejde mellem offentlige og private virksomheder.

"I dag har vi ikke problemer med at tiltrække nye borgere til kommunen. Horsens er blevet et attraktivt sted at bo. Samtidig giver de store koncerter stor omsætning til byen, så investeringen fra erhvervslivet kommer igen mange gange. Det er i øvrigt heller ikke svært at tiltrække de store stjerner. Nu skal vi i stedet overveje, hvem vi skal sige ja til. For vi får tilbudt dem alle sammen," siger Ole Have Jørgensen.

Bliv Fit, Fresh and

"Does Europe have a future.", lyder det provokerende spørgsmål fra professor Richard Scase, hovedtaler på konferencen. Svaret er heldigvis ja, men det kræver udvikling af både den private og offentlige sektor, så alle bliver Fit, Fresh and Fun.



At verden er blevet mindre, kan de fleste vist skrive under på. Ikke mindst på grund af den teknologiske udvikling. Men det er langt fra alle virksomheder, der tænker på, at globaliseringen har indflydelse på deres dagligdag. Men her tager de fejl, hvis man spørger Richard Scase, der er professor på University of Kent og anerkendt fremtidsforsker.

"Globaliseringen involverer alle. Ikke kun de store koncerner, men også små virksomheder og den offentlige sektor. Alle er nødt til at være opmærksomme på de udfordringer, det giver, og sikre, at deres organisation er "high performing". For de offentlige virksomheder betyder det blandt andet, at de skal arbejde tættere sammen med den private sektor og være åbne for eksempelvis at outsource opgaver," siger Richard Scase.

En af vejene til at klare sig i de udfordringer, der møder virksomhederne, er at sørge for, at ens organisation hele tiden er "Fit, Fresh and Fun". Tre ord som ifølge Richard Scase er indbegrebet af Lean.

"En organisation skal være effektiv, hvis den er det, er den Fit. For at blive effektiv kræver det, at der er de rette lederforudsætninger til stede, at der er interaktion mellem ledere og medarbejdere i det daglige arbejde. Hvis det er på plads, er virksomheden Fresh, og når de forudsætninger er opfyldt, bliver arbejdspladsen et godt sted at være, og så er det sjovt at gå på arbejde," siger Scase.

"Tænk på atleter. De vil ikke være lige så gode, som de bedste. De vil være bedre. Virksomheder skal tænke på samme måde. Det

Fra smedevirksomhed til global markedsleder

Ikke mange havde hørt om Linak, før de blev nummer 2 i Innovation Cup. En af vejene til succes for virksomheden fra Als er Lean.

Siden Linak blev stiftet i 1907, har virksomheden gennemgået en voldsom udvikling. Virksomheden startede som en lille smedevirksomhed på Als, og i dag er omsætningen nået op over en milliard kroner. Produktionen foregår i Kina, USA og på Als, og virksomheden har salgs- og servicecentre i 25 lande. Produkterne, som virksomheden begyndte at producere for 25 år siden, er lineære aktuatorer. Den mekanisme der får eksempelvis hospitalsenge og skriveborde til at hæve og sænke sig.

Gennem fem år har Linak arbejdet med Lean.

De begyndte i produktionen og opnåede væsentlige forbedringer på alle fronter. Forbedringer som betød, at Linak kunne fastholde sin hovedproduktion i Guderup på Als. Siden hen har virksomheden udbredt Lean til udviklingsafdelingen.

"Vi har nogle markeds-mæssige udfordringer i blandt andet at modstå det øgede prispres fra konkurrenter, højne innovationen og udvikle nye forretningsområder. Vores gode erfaringer med Lean i produktionen fik os til at udvide Lean til også at omfatte udviklingsområdet for halvandet

år siden," siger udviklingschef Claus H. Sørensen, Linak A/S.

"Som så mange andre led vi af projektfor-stoppelse, så derfor begyndte vi med at skære ned på antallet af projekter, og dernæst forenkede vi vores udviklingsmodel, som var alt for omfattende – specielt til små projekter. Vi genererede alt for meget unødvendig dokumentation," siger Claus H. Sørensen.

Et andet område, hvor Linak satte ind med Lean var træfsikkerheden i de enkelte projekter.

Fun og få en fremtid

gælder også de offentlige virksomheder. De skal ikke se sig selv som arbejdspladsskabere. De er nødt til at arbejde efter Leans principper og ad den vej tilpasse sig omverdenen."

Europa vs. Asien

Richard Scase havde medbragt et synligt eksempel på globalisering: Sin egen iPod. Designet i Californien, fremstillet i Kina, købt i England.

"Kina og Indien er for alvor kommet med i verdensøkonomien. 2,5 milliarder mennesker er derfor med i den globale konkurrence. Om fem år har Indien for eksempel flere mennesker ansat i it-industrien, end der er indbyggere i Tyskland. En undersøgelse i Storbritannien har vist, at man ville kunne spare 20 milliarder pund ved at outsource den offentlige sektor til Indien."

Et tankevækkende regnestykke, men på trods af "truslen" fra Asien, mener Scase, at både Europa og Danmark har en chance for at overleve i den globale verden. En af grundene er, at vi har en velfungerende offentlig sektor, der gennem tiden har sikret os en velfungerende infrastruktur. Generelt er lande med en dynamisk offentlig sektor typisk mere konkurrencedygtige. Men det er ikke nok.

"Vi har infrastrukturen, men vi mangler entreprenørånden i Europa. De mest innovative regioner i Europa er Stockholm og Helsinki. Grunden til, at netop de to byer er gode til

at skabe nyt, er, at de har et godt samarbejde mellem den offentlige sektor, universiteterne og virksomhederne. Der skabes derfor flere nye virksomheder end andre steder. Den model bør vi udbrede til resten af Skandinavien og Europa," mener Scase.

"Danmark har muligheden for at blive mere konkurrencedygtig og innovativ, blandt andet fordi I er et geografisk lille område. Det giver mulighed for at fokusere på at gøre landet mere innovativt. I opgørelsen over de mest konkurrencedygtige nationer i 2005 kom Danmark ind på en femteplads overgået af Finland, USA, Sverige og Taiwan. Så I har et godt udgangspunkt, men I skal fortsætte med at fokusere på at være innovative."

De gode ideer skal fremelskes

En af vejene til at skabe innovation er at få medarbejderne til at bruge deres hjerner til at udvikle virksomheden. Det lyder helt naturligt. Men det mener Richard Scase desværre ikke, det er.

"Mange ledere – specielt når de er omkring 50 år – opgiver at stille spørgsmål og komme med innovative forslag, fordi de får negative tilbagemeldinger. Det skyldes, at mange topledere stadig benytter sig af en gammeldags managementstil i deres ledelse."

Se mig!

Lederskab bliver også vigtigt i fremtiden, fordi fremtidens medarbejdere er langt mere

krævende, end vi tidligere har været vant til. "Generation-I" kalder Richard Scase de unge, der i dag er mere fokuserede på dem selv og samtidig langt mere vidende end deres forældre.

"Vores børn er vokset op med teknologien og kommunikerer primært via sms og e-mail. Prøv bare at tænke på, hvordan I selv får teenagebarnet til at komme ud fra sit værelse for at spise. Man kan kalde mange gange uden resultat, men sender man en sms, reagerer de. Den generation gør ikke bare, hvad der bliver sagt, hvis de ikke kan se en mening med det, og de har en viden, der er langt større end den, vi havde. Derfor er det en stor udfordring at få dem ind i vores organisationer, hvad enten det er private eller offentlige."

"Generation-I kan kun fungere med leadership, og det er en af de store udfordringer for virksomheder i fremtiden," siger Richard Scase.

Udfordringer er der nok af, så lederrollen bliver ikke kedeligere. Men hvis du som leder sørger for at arbejde ud fra en global tankegang og se forretningsmæssige muligheder i den globale verden og samtidig sikrer, at virksomheden er "Fit, Fresh and Fun" og innovativ, skal du nok skabe en "high performance" virksomhed. Sådan lyder rådet fra fremtidensforskeren.



"Vores ambition er at udvikle dobbelt så meget på den halve tid," sagde udviklingschef Claus H. Sørensen, LINAK A/S.

"I et projekt ved man typisk meget lidt i starten, men på trods af det tager man store beslutninger om projektets videre liv. Vi har nu tilført mere viden ved at sætte flere folk på udviklingsprojekterne fra start. Samtidig skyder vi beslutningen om det videre liv for projektet til slutfasen. Det giver langt større sikkerhed for, at de enkelte projekter bliver til noget, der kan sælges i sidste ende," siger Claus H. Sørensen.

Udfordringerne

Når man sætter et Lean projekt i gang i en udviklingsafdeling er det vigtigt, at man ikke stopper igen. Man er nødt til at køre hele vejen. Men Claus H. Sørensen gør opmærksom på, at det er hele organisationen, der bliver berørt af Lean, og derfor er det vigtigt at få hele organisationen med på tankegangen og gøre tingene i den rigtige rækkefølge.

"Det er sværere at indføre Lean i en udviklingsafdeling end i produktionen. Og det tager længere tid. Forventningen om den store åbenbaring udeblev, men det har givet mere fokus, mindre stres og jag. Nu sætter vi ikke flere projekter i gang, end vi har mandskab til," siger Claus H. Sørensen.

Som gode råd til andre, der vil indføre Lean i udviklingsarbejdet, siger Claus H. Sørensen blandt andet:

"Sørg for at definere klare og målbare mål og skab enighed om dem i alle lag i organisationen. Sørg for at udpege nogle ildsjæle til projektet og husk at kommunikere hele tiden. Det er ikke nok at sige tingene fem gange. Videntunge medarbejdere har lært at være skeptiske, men Lean i udviklingsafdelinger er ikke en videnskab. Det er hårdt arbejde."

Ledelse er noget, der skal læres

Udviklingsprogram gav erkendelser, udviklingsspring, brugbare værktøjer og et nyttigt netværk.

Ledelse er det element, der får indsats, holdninger, strategier, kultur og ressourcer til at gå op i en højere enhed. Ledelse er katalysator for resultater og succes. Ledelse er den konkurrenceparameter, som ikke kan kopieres. Og god ledelse gør en afgørende forskel.

Men det er de absolut færreste, der gør sig som gode ledere fra dag 1 i deres første lederjob. For ledelse er en kompleks disciplin med et væld af værktøjer og metoder og et tilsvarende antal faldgruber. Disciplinen bliver ikke lettere af, at de fleste ledere stadig rekrutteres fra de dygtige fagspecialisters rækker. Og overgangen fra dygtig specialist til leder kan være ekstra udfordrende, hvis man ikke har blik for de kompetencer, man nu mangler i det nye job.

Sådan gik det ikke for Bjarne Hansen, der er afdelingsleder i forsikringselskabet Topdanmark, da han efter nogle år som projektleder

fik sit første job som afdelingsleder med personaleansvar. "Jeg var klar over, at jeg ikke var verdensmester i personaleledelse," fortæller han. "Men det var den vej, jeg gerne ville. Og så måtte jeg jo lære det."

Nærmest ved en tilfældighed hørte han om udviklingsprogrammet Leder i Vækst (nu Strategisk Lederskab) hos Center for Ledelse. Men efter at have forhørt sig om forløbets emner og indhold var han ikke i tvivl. Og han har netop afsluttet forløbet, der strækker sig over 5 måneder.

"Programmet matchede det, jeg manglede," siger han. "Samtidig fik jeg et netværk uden for virksomheden, og det havde jeg ikke gjort meget for at dyrke tidligere."

Erkendelser fra første dag

Allerede på den første introduktionsdag på udviklingsprogrammet blev Bjarne Hansen

udfordret på sine holdninger. "Jeg har egentlig aldrig haft den store respekt for personlighedstests og lignende," siger han. Men der var ingen vej udenom at gennemføre den JTI typetest, der er en fast bestanddel på programmet. Og den gav da også et par aha-oplevelser.

"Jeg må jo indrømme, at denne test gav mig et nyt syn på den slags," indrømmer han. "For efterfølgende blev den visualiseret ganske rammende i nogle øvelser, hvor vi var grupperet efter vores type. Og resultaterne af samme opgave var så vidt forskellige, at det ikke kunne undgå at gøre indtryk. Det var i høj grad medvirkende til at give et mere nuanceret syn på menneskers forskelligheder – og ikke mindst en forståelse og accept af andres måde at agere på."

Tøver ikke med anbefaling

Bjarne Hansen havde fra starten forventnin-



"Jeg har egentlig aldrig haft den store respekt for personlighedstests og lignende," siger han. Men der var ingen vej udenom at gennemføre den JTI-typetest, der er en fast bestanddel på programmet. Og den gav da også et par aha-oplevelser.

ger om, at udviklingsprogrammet ville være målrettet hans personlige behov og give ham bedre forudsætninger for at være personaleleder. Han havde desuden et ønske om at få introduktion til strategiuudvikling og -implementering. "Og alle forventningerne blev indfriet til fulde," siger han. "Det i en grad at jeg ikke ville tøve med at anbefale det til andre, der står i samme situation, som jeg gjorde for et år siden."

Der har undervejs i forløbet været mange indtryk, som har skullet bundfælde sig efterfølgende. Men Bjarne har dog ikke sværet ved at fremhæve de ting, der særligt har markeret sig i hans bevidsthed. "Til at begynde med gjorde vi en del ud af værdiarbejde," fortæller han. "At definere eller afklare sine egne værdier og se dem i forhold til virksom-

hedens og kollegernes. Det er ikke noget, jeg har forholdt mig meget til tidligere. Men nu kan jeg se værdien – så at sige."

Men det var nok Mercedes-stjernen, der har været årsag til den mest markante aha-oplevelse undervejs. "Tredelingen af ledelseskompetencer i en figur, der minder om bilmærkets kendte kølerfigur, er noget, som jeg allerede har taget til mig i hverdagen," fortsætter Bjarne Hansen. "Inddelingen i faglige kompetencer, management og lederskab giver virkelig mening. De fleste har jo fagligheden på plads, og det samme kan siges om de mere administrative driftsegenskaber. Men det er de mere bløde lederskabskompetencer, som for alvor kan gøre forskellen i det daglige i relation til at motivere og skabe overblik, retning og engagement."

Strategi, forandringsledelse og konflikthåndtering

Bjarne Hansen påpeger, at han ikke i sit nuværende job har mange opgaver, der er relevante for det strategiforløb, der er en del af udviklingsprogrammets andet modul. "Men ikke desto mindre var det meget givtigt," siger han. "Jeg har ikke tidligere prøvet kræfter med den del af lederjobbet og kommer nok heller ikke til det i stor stil lige med det samme. Men det har alligevel givet mig en bedre og mere nuanceret forretningsforståelse og forståelse af tankegang og fremgangsmåder i de andre dele af virksomheden. Det er bl.a. sket ved at prøve kræfter med udviklingsprogrammets simulerede strategiforløb, der kommer rundt om alle mulige og umulige strategiske aspekter og munder ud i præsentation for en 'rigtig' bestyrelse, som ikke lægger fingre imellem i bedømmelsen."

Såvel i strategiforløbet som i de øvrige programpunkter bliver deltagerne præsenteret for og trænet i en række praktiske modeller og værktøjer, de kan bruge i deres dagligdag – både under og i særdeleshed efter udviklingsprogrammets afslutning.

"Værktøjskassen bliver fyldt godt op undervejs," fortsætter Bjarne Hansen. "Med små og store guldkorn, som man umiddelbart kan anvende i praksis. Og jeg er sikker på, at medarbejdere og kolleger også kan se en forskel. Jeg føler i hvert fald, at jeg har fået større overskud og forståelse for f.eks. at delegere mere, hvor jeg tidligere kunne forfalde til kontrol. Det er bl.a. indføringen i Situationsbestemt Ledelse, der gør, at jeg er blevet bedre til at differentiere og møde mennesker der, hvor de er. Jeg kan sagtens blive endnu bedre, og netop Situationsbestemt Ledelse er noget af det, jeg vil udforske og arbejde mere med."

Forventer stor fornøjelse af netværk

Bjarne Hansen fremhæver desuden, at han forventer sig meget af det netværk, som deltagerne på udviklingsprogrammet har skabt i løbet af den periode, de har været meget tæt på hinanden og har skullet bruge hinanden i løsningen af de udfordringer, de er blevet stillet overfor.

"Der var slet ingen tvivl om, at vi skulle fortsætte i et netværk, da programmet var slut," fortæller han. "Det er jo stadig så nyt, at vi knapt er kommet i gang med netværksaktiviteterne. Men jeg er sikker på, at vi kan få stor glæde af hinanden i lang tid fremover."



De internationale anerkendte oplægsholdere gav hver deres vinkel på ledelse i det 21. århundrede under medlemsmødet efter generalforsamlingen i Center for Ledelse.

GENERALFORSAMLING:

Nye muligheder og større indflydelse

Center for Ledelse tilbyder medlemsvirksomhederne en række nye muligheder som en integreret del af medlemskabet. Ændringer i vedtægterne skal gerne fremme medlemsdemokratiet.

Center for Ledelse afholdt torsdag den 27. april 2006 sin årlige generalforsamling. I alt 63 medlemsvirksomheder var mødt op til generalforsamlingen. Herudover havde 158 medlemsvirksomheder givet bestyrelsen fuldmagt.

Vedtægtsændringer

Det væsentligste tema på årets generalforsamling var ændringerne i foreningens vedtægter. Ændringerne havde dels til formål at fremtidssikre foreningen, så Center for Ledelse har mulighed for at følge medlemsvirksomhederne, når de etablerer sig uden for Danmark. Dels indeholdt ændringerne en række justeringer af teknisk karakter, efter at fusionen mellem Center for Ledelse og Dansk Management Forum var endeligt afsluttet. Og endelig lemper vedtægtsændringerne

bindingsperioden for nye medlemmer samt letter tidsfristerne for indsendelse af forslag til generalforsamlingen mv. Vedtægtsændringerne blev tiltrådt af generalforsamlingen uden afstemning.

Nye muligheder

Under generalforsamlingen gennemgik adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse, de muligheder medlemskab af Center for Ledelse giver samt ikke mindst de nye muligheder, der fra 2006 er kommet ind i medlemskabet, herunder partnerskabsaftaler inden for visse områder, mulighed for at deltage i såkaldte topledermiddage og klubhusarrangementer, adgang til Center for Ledelse's tendensanalyser samt muligheden for at kunne anvende portalen Share2Know, der udbydes i samarbejde med Syddansk Universitet.

Share2Know giver virksomhederne adgang til at benchmarke deres HR-område op mod andre virksomheder, og giver adgang til en række faglige artikler, etc. Normalprisen for adgang til Share2Know er kr. 6.000,- årligt, mens medlemmer af Center for Ledelse i 2006 opnår adgang uden beregning. Den nye portal vil blive selvstændigt markedsført over for medlemsvirksomhederne i august. Særligt interesserede er allerede nu velkomne til at kontakte Center for Ledelse's medlemsrådgivning.

Efter generalforsamlingen afholdt Center for Ledelse – traditionen tro – medlemsmøde. I år under overskriften "Ledelse i det 21. århundrede. Move your business - Move yourself"

Yderligere information: www.cfl.dk/gf

Vær med i Innovation Cup 2007

Fremtidens konkurrence handler om innovation. Men hvad skal der til, og hvem er bedst?

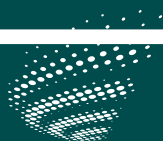
Mål dig med andre danske innovative virksomheder. Vær med i Innovation Cup 2007, hvor Danmarks fremmeste nytænkere dystyrer mod hinanden. Hvem er bedst til at designe fremtidens vindende organisation?

Innovation handler reelt hverken om ideer, produkter eller patenter. De mest innovative virksomheder har evnet at skabe en innova-

tionsarkitektur, der forvandler ideer til resultater igen og igen. Derfor handler innovation også mere end noget andet om ledelse.

Hvem er bedst – og hvor stærkt står du selv? Ved at deltage i Innovation Cup får du sammenlignet din organisations innovationsevne med de bedste – så du kan se styrkerne og identificere indsatsområder.

Du kan tilmelde dig eller få yderligere information og materiale om Innovation Cup 2007 ved at henvende dig til Huset Mandag Morgen, Valkendorfsvej 13, postboks 1127, 1009 København K, mail: innovationcup@mm.dk, telefon 3393 9323 eller via www.innovationsraadet.dk/innovationcup



CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse
Folke Bernadottes Allé 45
2100 København Ø
Fax 7023 0089

Center for Ledelse
Olof Palmes Allé 25B
8200 Århus N
Fax 7023 0088

www.cfl.dk – Tlf. 7023 0022

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

Forside: Professor Richard Scase, University of Kent
Fotos: Carsten Andersen
Layout og tryk: Boje & Mobeck as. Oplag: 5.500

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i september 2006

ISSN 1654-6810