

UGENS CITAT

»Det er et forsøg på at redde den virksomhed, som vores medlemmer er ansat i. Hvis der ikke gøres noget nu, er fremtiden endnu mere usikker«

Formand for de kabineansatte hos SAS Verner Lundtoft Jensen til DR om det, at personalet vil arbejde mere

Man har lov at blive klogere

Livet i organisationer handler også om udvikling og læring. Det glemmer vi indimellem, og så har vi balladen

Af Maja Loua Haslebo

Cand.Psych
Haslebo & Partnere

Forandringsledelse er og har i mange år været et hot, hot emne. Mange ledere og medarbejdere oplever at styrte fra den ene store forandring til den næste. I ræset mod effektivitet eller blot kampen for overlevelse afprøves den ene nye metode efter den anden.

Man haster af sted på kurser, læser bøger i stakkevis, hyrer eksperter og diskuterer løs i håbet om at finde den teori eller metode, der rummer svaret på virksomhedens små og store spørgsmål og udfordringer. Ofte går jagten på viden i et så hæsblæsende tempo, at forankring af den nyerhvervede viden bliver svær at få øje på. Vi taler om, hvor travlt vi har, og hvor hurtigt alting går.

Jeg vil vove den påstand, at det ikke er tempoet, den er gal med, men derimod den udbredte tendens til at opfatte det at blive

klogere som et udtryk for, at vi tidligere ikke vidste nok - eller endda tog fejl. Den fejlsluttelse skal afmonteres. Viden skal tilføjes og ikke nødvendigvis erstattes eksisterende viden.

At samle oplysninger, gøre sig konkrete erfaringer og sortere i nye input er forudsætninger for at kunne finde ud af, hvad der kan være nyttigt fremover.

Læring medfører og skaber forandringer. Sådan er det. Og det er der ingen skade sket ved. Vi bliver hele tiden klogere, og det er nødvendigt både for at skabe resultater og for at holde os til tiden.

Mennesker lærer og udvikler sig som noget af det mest naturlige i livet. Vi er først færdige med at lære den dag, vi er færdige med livet.

Hvad de færreste af os derimod har det helt godt med er, når retningen for vores læring og udvikling synes at skifte hvert andet øjeblik.

Så skal vi den ene vej, og pludselig skal vi den anden vej.

Det er jo til at blive rundtosset af, og tvivlen melder sig: Hvem har egentligt styr på noget her? Er der ingen ved roret?

Vi har brug for at kunne få øje på en fælles kurs og retning, hvis vi skal turde tage med på rejsen med glæde og engagement.

Når kursen er stukket ud, bliver vi alligevel indimellem nødt til at justere ind. Farvandet viser sig ikke helt som ventet, vi møder andre på rejsen, vejret ændrer sig, men vi holder den overordnede kurs og rejser stadig mod en fælles ønskværdig fremtid.

At justere og rette ind betyder ikke, at retningen var forkert, eller at vi tog fejl. At blive klogere handler om en udvidelse af vores handlerum, en tilføjelse af muligheder og et større repertoire at trække på.

Forandringsledelse som navigation i foranderlighed og uforudsigelighed, det vil sige ledelse

i dagens Danmark, handler om at skabe en fælles følelse af, at vi er på sporet, lige meget hvor meget vi retter ind. Vi gør ikke lige pludselig noget helt andet.

Alt er ikke lige pludseligt anderledes. Vi bliver heldigvis blot og klogere og tilpasser os.

Forandringer og foranderlighed er det eneste, vi kan være helt sikre på, og den eneste måde, vi kan blive klogere på, hvad fremtiden bringer, er ved at være med til at skabe den.

Det handler om at fremhæve, hvordan vi bygger ovenpå og udvider vores fælles viden. Vi har ikke blot lov til at blive klogere - faktisk er det denne evne til at lære, der gør, at vi stadig eksisterer som virksomhed og mennesker.

Og det gælder, uanset om vi er ledere eller medarbejdere.

»Vi har ikke blot lov at blive klogere - faktisk er det denne evne til at lære, der gør, at vi stadig eksisterer«

Karrierepanel



Maja Loua Haslebo

Konsulent, Cand.psych.
Haslebo & Partnere



Vibeke Skytte

Rådgivningschef
Ledernes Hovedorganisation



Thomas Ryan Jensen

Konsulent og filosof
Ryan & Højlund



Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef
i Coop Danmark

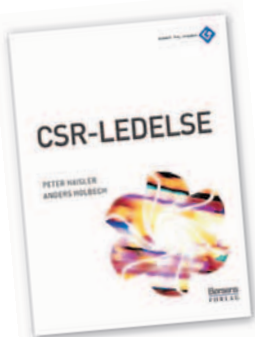
Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

inspirator | bøger

Social omtanke i ledelse betaler sig

Corporate Social Responsibility (CSR) som disciplin breder sig som en steppebrand i disse år. I en række tilfælde kan CSR anvendes som en ny måde at skabe værditilvækst på. 'CSR-Leledelse' fokuserer på, hvordan man kan bruge CSR til at skabe værdi.

Pris: 199 kroner
www.borsensforlag.dk



Tag ud og oplev verden gennem jobbet

'Verden kalder' er en inspirationsbog for danske familier, der allerede er ude, eller som drømmer om at arbejde og bo i udlandet. I bogen medvirker 103 danske familier fra 69 lande, der gavmildt deler ud af deres erfaringer.

Pris: 250 kroner
www.borsensforlag.dk



En ny begyndelse

Med 'Mod til at håbe' har Barack Obama skrevet en ærlig og personlig bog om, hvordan han vil genskabe et Amerika, som det amerikanske folk kan tro på og have tilid til, og som kan inspirere folk og regeringer verden over.

Pris: 348 kroner
www.informationsforlag.dk



Ugens kommentar af Lani Bannach, Cand.jur og direktør for Well U Trading

Bundlinjen afslører ledelsen

Kan gode ledelsesbeslutninger ses på virksomhedens resultat?

Det har været sæson for aflæggelse og offentliggørelse af årsregnskaberne for 2007. Det gælder såvel børsnoterede som privatejede virksomheder.

Disse årsregnskaber burde demonstrere - over for aktionærer, kreditgivere, kunder og ansatte - resultaterne af topchefernes beslutninger hen over året.

Om modtagerne er tilfredse med resultaterne kan aflæses på både udsvingene i aktiekurserne og kreditværdigheden.

Nøgletallene og overskuddet fortæller også noget om kvaliteten af de beslutninger, der er blevet truffet i løbet af året.

Med andre ord, hvor godt den tidligere fastlagte strategi for året er blevet implementeret.

Lad os tage et eksempel, som måske kan illustrere, om der er en sammenhæng: En bekendt kommer og siger, at han har fået den fantastiske gode ide at tage på kasino og satse hele sin og familiens opsparing på rød, nummer otte.

Umiddelbart vil du nok mene, at det ikke er en god beslutning. Han gør det så alligevel - og kommer glædesstrålende tilbage og fortæller, at rød nummer otte kom ud, og han vandt.

Er du parat til at ændre mening om beslutningens kvalitet - er det nu blevet en bedre beslutning?

Et fantastisk resultat, men stadig ikke en beslutning af god kvalitet.

Nu sammenligner jeg ikke virksomhedsledere med spillefugle og hasardspillere, men heldigvis er der stigende krav til god virksomhedsledelse - også kaldet corporate governance.

Corporate governance er et forsøg på at etablere visse kvalitetskrav til beslutningsprocesserne i virksomheder og en tilhørende gennemsigthed i form af dokumentation og rapportering.

Nogle af de mest spektakulære kvalitetsbrist hos ledelsen sås for eksempel hos de store koncerner Enron og Worldcom - langt fra Danmark, men uanset om det er familiens opsparing, bankens penge, dit job eller dine og aktionærernes investeringer, så er det ønskeligt, at beslutninger truffet i virksomhedens top er af god kvalitet - selv om gode beslutninger ikke garanterer gode resultater.



FOTO: CARSTEN LUNDAGER

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimber · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen