



Vinduer per automatik

Idealcombi | side 3

Danmark i luksusfælden

DI | side 14

Handling giver forvandling

Silkeborg Kommune | side 20

Hospitalsvækst under behandling

Århus Universitetshospital i Skejby | side 34

Danske samarbejdsformer - et globalt brand

COWI | side 6

Hvem er på banen



Rasmus Ødum,
Koncerndirektør
Danmark,
COWI

03 Vinduer per automatik
Idealcombi A/S har automatiseret produktionen og skaber jobs i Danmark.

BANE 17

udgives af:

kaastrup | andersen a/s
Torvet 14
DK-8600 Silkeborg
(+45) 70 27 77 19
kaastrupandersen.dk

Ansvarshavende redaktør
Harald Høi
hia@kaastrupandersen.dk

Redaktionschef
Klaus Bilberg
bilberg@bilbergogco.com

Skribenter
Jonas Vestfalen,
Hans Henrik Lichtenberg,
Elisabeth Lykke Nielsen,
René Vibholdt og
Carsten Tolbøll

Grafisk design og produktion:
Bilberg & Co Reklamebureau
Torvet 2
DK-8600 Silkeborg
(+45) 70 70 29 20
bilbergogco.com

Forside:
Mogens Guldberg Røn, Idealcombi, på cykel gennem de store produktionshaller
Foto: Ole Mortensen

Bane 17 - Magasin om projekt- og forandringledelse
Udkommer 3 gange årligt

06 Danske samarbejdsformer - et globalt brand
Verden over møder COWI kunderne med den samme tilgang til samarbejde og projektledelse.

10 Ny strategi for business-uddannelser
Johan Roos og Copenhagen Business School (CBS) er i fuld gang med at planlægge fremtidens business-uddannelser.

13 IPMA Certificering
IPMA certificering er obligatorisk for alle medarbejdere i kaastrup | andersen.

13 How do you prioritize success?
Project Ways - vores stribe om projektledelse.



Kent Darnsgaard,
Erhvervsøkonomisk chef,
Dansk Industri

14 Danmark i luksusfælden
Dansk erhvervsliv har to store problemer: omkostningerne er for høje, og produktivitetsvæksten er for lav.



kaastrup | andersen
- Reception & udvidelse

18 Reception og udvidelse
kaastrup | andersen udvider i nye lokaler og fejrer 10 års jubilæum.

20 Handling giver forvandling
Borgmesteren i Silkeborg har allieret sig med erhvervslivet for at gøre det nemt og attraktivt at drive virksomhed i kommunen.



Indehaver,
Nikolaj Bruun,
Zen Danmark

22 Bliv en bedre selvleder
Meditation skaber balance mellem det at være leder og det at være menneske.

24 Forandring er vores business
Stabil drift er livsgrundlaget for Nykredit og Jyske Banks it-driftsselskab, JN Data.

26 Projektledelse mellem liv og død
Projektleder Birthe Roelsgaard er udsendt for Læger uden Grænser.

29 Europamestre i kinesisk
Den kinesiske økonomi buldrer af sted i et tempo, så markedet fordobles hvert 5. år.

32 Verdensmestre i helhedstækning
Intelligent og innovativ produktion skal sikre positionen på det globale marked for dansk industri.



Mads Thimmer - Innovation Lab



Per Askholm,
Hospitalsdirektør,
Århus Universitetshospital, Skejby

34 Hospitalsvækst under behandling
Sygehusmastodonten i Skejby står over for store udfordringer og skal udvides for 6,5 milliarder kroner.

Idealcombi A/S

Vinduer per automatik



"Vi er blevet en bilfabrik!"

For sit indre ser man samlebåndet à la Henry Ford. Men vi befinder os langt fra verdens bilindustrielle brændpunkter. Vi er i Hurup, Thy, og det produkt, fabriksdirektør Mogens Guldberg Røn taler om, er ikke biler. Det er vinduer.

Idealcombi A/S har flyttet samlebåndsfilosofien ind i en produktion, der emmer af solidt dansk håndværk med høvl, hammer og pensel. Ganske vist er det længe siden, tømrermesteren selv stod og samlede sine vinduer, men også i moderne industriel sammenhæng hører vinduerne til i den løntunge ende med mange manuelt udførte funktioner, såsom beslåning, maling m.m. Det ville Idealcombi lave om på.

"Omkring 2006, og før jeg kom til, lagde virksomheden en meget ambitiøs vækststrategi, kaldet Vision 2012. Over en femårig periode skulle produktionen af primært træ/alu-vinduer fordobles. Vi ville fastholde vores position som frontrunner, og det kunne kun ske gennem en kraftig investering i produktionsudstyr og automatisering," fortæller Mogens Guldberg Røn.

Den familieejede virksomhed ønskede ikke at gøre som de fleste andre større danske konkurrenter, der har flyttet produktionen østpå, specielt til Polens "Windows Valley". Man havde en ambition om fortsat at være en beskæftigelsesmæssig sværvægter i lokalsamfundet, også efter indførelsen af en ekstrem grad af automatisering. Og med den pointe, at automatiseringen kan gøre det rentabelt at blive ved med at producere i Danmark.

Knubs og erfaringer

Fra 2007 og tre år frem har Idealcombi brugt et trecifret millionbeløb på fabriksudvidelser, produktudvikling, nyt automatiseringsafsnit, Lean projekt m.m. Mange skibe blev sat i søen samtidig, og det gav udfordringer og i flere tilfælde knubs.

Mogens Guldberg Røn,
Direktør,
Idealcombi
Foto: Ole Mortensen

”Hardwaren var i et vist omfang tilgængelig via en stor tysk leverandør, men den skulle tilpasses vores behov og virkelighed. Samtidig var vi nødt til at indrette vores flow og set up efter nogle meget strikse krav. Og sandheden er, at da anlægget stod klar, var vi endnu ikke trimmet til den grad af automatisering. De tekniske problemer har forsinket os mindst halvandet år,” erkender Mogens Røn.

Med til at give stress var et forsøg på at indføre Lean, mens man havde alt for meget andet kørende og slet ikke var klar til det organisatorisk. Det måtte opgives.

”Man kan kalde det fejl og mene, at vi var overambitiøse, men man kan også lade sig imponere over, at vi turde have så høje mål, mens krisen kradsede allerværst. Set i bakspejlet var det meget godt for os, at vi blev tvunget til at sænke tempoet og trimme processerne, mens der var tid og rum til det. Når der igen kommer gang i omsætningen, er vi klar til at rykke,” forsikrer fabriksdirektøren.

“lade sig imponere over, at vi turde have så høje mål, mens krisen kradsede allerværst.”

Større volumen og maksimal automatik

Og rykkes, det skal der. Automatisering kræver produktionsvolumen. Fabriksdirektøren har gjort sig sine tanker og erfaringer: ”Udfordringen ligger i at få kørt så megen produktion igennem med så få manuelt udførte funktioner som muligt. Anlægget er dimensioneret til ét minuts takt: Hvert minut skal der komme et færdigt I-rammet vindueselement ud fra samlebåndet. Det kan kun lade sig gøre, hvis alle led spiller sammen,” fastslår Mogens Røn.

De spændende perspektiver opstår, når Idealcombi kan forøge seriestørrelserne og måske opstarte arbejdsskift nr. to. ”Skal vi for alvor have noget ud af det, er vi nødt til at se kritisk på den produktpalette, vi har. Variationen af det, vi kører igennem det automatiserede anlæg skal mindskes, og specialprodukter må produceres andetsteds.

Der kan godt se lidt mennesketomt ud ved de nye, lange produktionslinjer. Medarbejderne er der, men de har fået en overvågende funktion i forhold til før, påpeger Mogens Guldborg Røn.

Af med fedtet

Mogens Røns første opgave i Hurup var at forberede en masseafskedigelse i efteråret 2008, da han blev ansat som HR-direktør. Hurtig vækst havde afsat organisatorisk fedt på sidebenene, som han udtrykker det. Medarbejderstaben i produktionen blev over to sæsoner reduceret til omkring 300, men nu er man atter begyndt at antage folk. Kompetenceniveauet i virksomheden har i følge fabriksdirektøren aldrig været højere end nu. Samtidig ændrer kravene karakter. En produktionsleder er ikke længere nødvendigvis en dygtig maskinsnedker. Det kan lige så godt være en kvinde med ingeniørbaggrund – noget nyt for Idealcombi.

”Vi tænker os meget godt om, inden vi afskediger folk. Kunsten er at skære ind til benet uden at skære i benet. Nu skal vi have skabt noget omsætning. Vi formåede at fastholde vores danske markedsandel gennem krisen, men potentialet – især i udlandet – er fortsat meget stort. Nye energikrav er vores chance, fordi vi leverer markedets suverænt mest energirigtige produkt,” siger Mogens Røn.

Klar til det store spring

Og automatiseringen? Den fortsætter! ”Vi skal ikke investere af betydning i de kommende år. Nu gælder det effektivisering og øget omsætning. Fra november 2009 til november 2010 formåede vi at hæve effektiviteten i produktionen med 10 procent. I 2011 og 2012 tager vi det store spring, hvor vi efter planen øger effektiviteten med yderligere 20 procent. Lykkes det, har vi vist, at det kan lade sig gøre at tjene penge på at lave vinduer i Danmark,” siger Mogens Guldborg Røn.



Idealcombi A/S

Idealcombi's forretningskoncept er at udvikle, producere og sælge et bredt sortiment af vinduer og døre af høj kvalitet i træ og kombineret træ-aluminium. Fremstiller primært træ/alu-produkter i den klassiske Frame og den energioptimerede Futura+ serie.

Grundlagt i 1973 af brødrene Bent og Henning Søgaard, som stadig står i spidsen for den familieejede virksomhed. Idealcombi beskæftiger p.t. 450 ansatte i højsæson, heraf 150 funktionærer. Fabrikken råder over 88.000 kvm i Hurup, salgskontor/showroom i Hvidovre samt salgskontor i London. Årsomsætning 2009-10: 420 mio kr. Formåede at vende underskud året før til et nettooverskud på 10 mio kr.

“I 2011 og 2012 tager vi det store spring, hvor vi efter planen øger effektiviteten med yderligere 20 procent. Lykkes det, har vi vist, at det kan lade sig gøre at tjene penge på at lave vinduer i Danmark.”

Danske samarbejdsformer

-et globalt brand

“Den tradition for demokratiske beslutningsprocessor, vi har i Danmark, er blevet til en dansk kernekompetence...”

Med 15.000 igangværende projekter i 120 forskellige lande er COWI travlt optaget med en lang række forskellige projektledelsesopgaver. Men travlheden afholder ikke COWI fra, at orientere sig langt ind i fremtiden. At være en betydelig spiller på det globale rådgivnings- og konsulentmarked kræver nemlig en høj grad af fremsynethed og at virksomheden er i besiddelse af de rette kompetencer frem mod 2020.

Koncerndirektør for rådgivning- og konsulentvirksomheden COWI Danmark, Rasmus Ødum, leder en succesrig stab af rådgivere, som opererer på mange markeder. Hans opgaver er blandt andre, at være fremsynet, trimme og motivere organisationen til at kunne håndtere stadigt dyrere, mere omfattende og længerevarende projekter i en branche, hvor konkurrencen er stigende.

Når COWI eksempelvis satser på opgaver som projekteringen af infrastrukturopgaver i forbindelse med VM i fodbold i Qatar til 2022, så er det et eksempel på, at den langsigtede planlægning er en integreret del af COWI's organisation. De langstrakte projekter betyder nemlig, at COWI allerede nu skal sikre sig at have de rette kompetencer i organisationen og være på forkant med markedssituation et godt stykke ind i næste årti. For direktionen i COWI står den udfordring højt på dagsordenen, og Rasmus Ødum har en klar opskrift på, hvordan den imødekommes.

Globale megatrends

Blandt andet skeler han jævnlige til udviklingen i de globale megatrends som befolkningstilvækst, miljøbevidsthed og energiforsyning for at danne sig et indtryk af, hvor markederne bevæger sig hen. Det har ført til en to-ledet strategi,

som handler om at have de absolutte spidskompetencer indenfor en række specialiserede felter på globalt plan, eksempelvis lufthavne og tunneller, og samtidigt være generalister på udvalgte geografiske områder inden for eksempelvis ingeniørteknik, miljø og økonomi.

Rådgivning i dybden

Mens de faglige kompetencer er i stigende konkurrence med mange andre internationale rådgivningsvirksomheder, er der også en øget konkurrence på projektledelsesområdet og de personlige egenskaber, som er vanskelige at måle.

“De kommende udfordringer bliver i høj grad at kunne tilbyde rådgivning og projektledelse i dybden. Kunderne forventer i stigende omfang, at projektledere forstår de bagvedliggende succeskriterier, og at vi kan samarbejde med en stribe af stakeholders i et projekt. Tendensen går mod, at vi som rådgivere skal kunne operere med stadigt større og mere komplekse opgaver. Og det er ikke kun kompleksitet i forhold til det rent faglige, vi skal også kunne samarbejde på flere og flere niveauer med flere og flere forskellige aktører,” siger Rasmus Ødum.

Kundeforståelse og relationsledelse

Her har danske virksomheder i rådgivningsbranchen en fordel, fordi den form for samarbejde er en velintegreret del af både uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet i Danmark, påpeger han.

“Kundeforståelse og relationsledelse bliver stadigt vigtigere, og jeg synes, at de unge, vi får ind i virksomheden, har et rigtig godt blik for det.

Fagligheden er naturligvis stadig i centrum, og vi kan ikke udarbejde design på et projekt som Metro Cityringen gennem ledelsesmæssige og menneskelige kompetencer alene.

Nyt klimavenligt pakhús, Langelinie i København.
Modelbillede - Lundgaard og Tranberg Arkitekter.

“...de andre kompetencer, bliver mere og mere efterspurgt, og de er en nødvendig forudsætning for vores fremtidige konkurrencedygtighed.”

Dér er vi også nødt til at prioritere klasiske planlægnings- og projektledelsesdyder i vores tilgang, men de andre kompetencer, bliver mere og mere efterspurgt, og de er en nødvendig forudsætning for vores fremtidige konkurrencedygtighed.”

Faglighed, kundeforståelse og virtuel ledelse

Rasmus Ødum mener, at den rette sammenhæng mellem kvalifikationer, som kunderne har behov for og efterspørger, bør bestå af tre dele:

- Faglighed inden for de områder, der rådgives om.
- Kundeforståelse – at kunne sætte sig ind i kundens behov og forstå de bagvedliggende succeskriterier og relationer, som kunden har.
- Evnen til virtuel ledelse – det vil sige, at kunne lede et projekt med og for en lang række aktører fra både nær og fjern, eksternt såvel som internt i virksomheden.

COWI er en dansk virksomhed, der opererer globalt. Virksomheden har 3.600 medarbejdere i Danmark og 6.000 globalt. At håndtere disse omfattende interne ressourcer ventes at blive en stigende udfordring. I takt med at opgaverne bliver mere komplekse, er behovet for forskellige kompetencer i forbindelse med et givent projekt stigende. Samtidigt presses rådgivningsbranchen på prisen i de internationale udbud og det betyder, at det danske omkostningsniveau for rådgivning risikerer ikke at kunne følge med, når der skal bydes ind på opgaver i eksempelvis Fjernøsten. Derfor bliver det en mere og mere pres-

“...vores direkte arbejdsform og flade strukturer, så bliver taget godt i mod det, selvom det ikke er den måde vores kunder plejer at arbejde på,“

ent opgave, at være i stand til at koordinere medarbejdere i de forskellige afdelinger rundt om i verden, så både kompetencer og omkostninger matches optimalt. Det kalder COWI for virtuel ledelse.

Viden om offentligt samarbejde eksporteres

COWI's tilgang til den problemstilling er, at gå på markedet med en markant profil, der afspejler virksomhedens rødder, men samtidig at gøre det på de vilkår, markedet stiller. Det kan lade sig gøre i kraft af virksomhedens værdier og via de traditioner, som virksomheden er bygget på. En fordel, som Rasmus Ødum eksempelvis mener, at COWI og andre danske virksomheder kan drage nytte af på de internationale rådgivningsmarkeder, er det nære samspil mellem den private og den offentlige sektor i Danmark.

“Den tradition for demokratiske beslutningsprocessor, vi har i Danmark, er blevet til en dansk kernekompetence, som i stigende grad bliver en del af projektledelse ude i verden. Internationalt oplever vi et behov for rådgivning om privat/offentligt samspil i kraft af, at projekterne bliver større og større og dermed også i højere grad involverer offentlige spillere. Hvis vi kan udnytte vores kompetencer for den type samarbejde ude i verden, så vil vi have en betydelig konkurrencefordel,” fortæller Rasmus Ødum.

Danske samarbejdsformer bliver del af globalt brand

Det suppleres af, at der i Danmark er en tradition for at arbejde ikke-hierarkisk. Denne tilgang til projektledelse kan være mere effektiv end den måde, som mange udenlandske konsulenthuse arbejder på, og det kan være en fordel for danske rådgivningsvirksomheder på verdensmarkedet, såfremt de finere balancer holdes mellem formalitet og effektivitet. Disse fordele, som COWI har dokumenteret er blevet til en del af organisationens værdisæt og bliver blandt andet benyttet i COWI's interne uddannelsesystem Leadership Development. Målet er, at kunder verden over, når de møder et COWI-team, vil opleve den samme tilgang til samarbejde og projektledelse uanset om konsulenter kommer fra Indien eller Lyngby.

“Det er værdier, som vi går world-wide med.



Hængebroen over Messinastrædet mellem det italienske fastland og Sicilien bliver verdens længste hængebro. COWI er hovedrådgiver.

Vores værdibaserede ledelse udmøntet i en fælles kultur, som er forankret i vores egen kultur kan være med til at skille os ud, uanset hvor i verden vi agerer. Vi oplever, at når vi møder vores kunder i eksempelvis Mellemøsten med vores direkte arbejdsform og flade strukturer, så bliver der taget godt i mod det, selvom det ikke er den måde vores kunder plejer at arbejde på,“ siger Rasmus Ødum.

Største trussel frem mod 2020: Udfordringen består i stadig at være konkurrencedygtige på prisen i udlandet, når vi er en dansk virksomhed. Omkostningerne i Danmark er høje i forhold til udlandet, og derfor skal vi blive bedre til at organisere vores ressourcer internt, så vi kan deltage på lige fod i udbud med andre globale rådgivningsvirksomheder.

Største mulighed frem mod 2020: Den globale befolkningstilvækst stiller krav om betydelige anlægsarbejder verden over. Det gælder særligt inden for infrastruktur, energi og miljø. Her er der enorme muligheder for rådgivningsbranchen.

Rasmus Ødum, koncerndirektør Danmark, COWI

Koncerndirektør for rådgivning og konsulentvirksomheden COWI Danmark, Rasmus Ødum. Foto: Ulrik Jantzen

“...Kunderne forventer i stigende omfang, at projektledere forstår de bagvedliggende succeskriterier, og at vi kan samarbejde med en stribe af stakeholders i et projekt...”

Ny strategi for business-uddannelser

Copenhagen Business School (CBS) er i fuld gang med at planlægge fremtidens business-uddannelser under ledelse af rektor Johan Roos, der har stået i spidsen for CBS siden midten af 2009. I processen, som har involveret over 1.000 mennesker fra ind- og udland, er der kigget langt ind i fremtiden for allerede nu at kunne begynde arbejdet med at uddanne fremtidens ledere, innovatører og eksperter.

Flere hundrede arbejdstimer er gået med at tilrettelægge en ny strategi, som skal danne rammen om de uddannelser, CBS vil tilbyde i fremtiden. CBS har kaldt den proces: at "nytænke the business of business schools."

Denne nye tilgang til uddannelse er en del af begrebet Business-in-Society (BiS), som CBS har taget til sig som en lede-tråd for alle fremtidige aktiviteter.

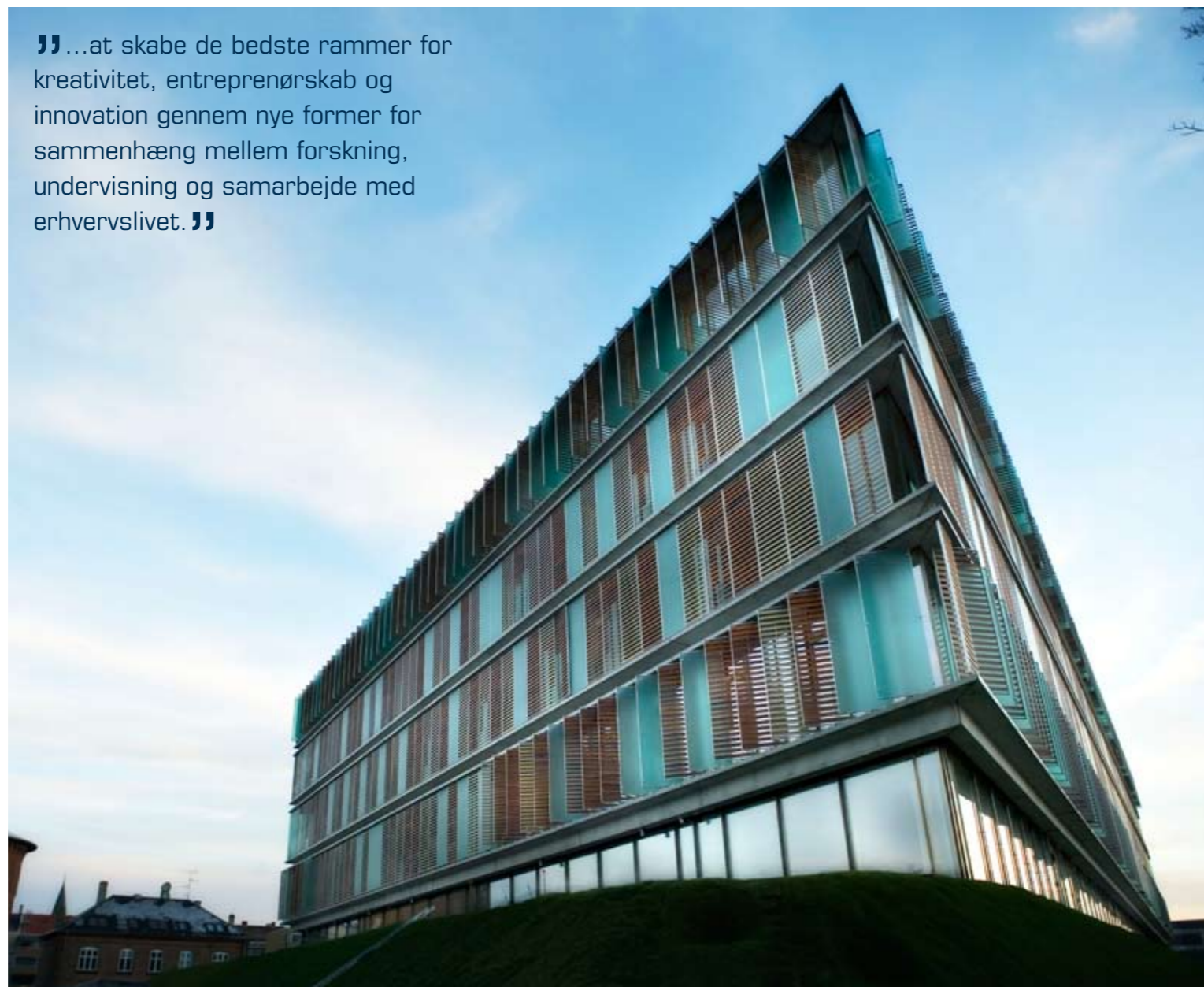
"En vigtig del af CBS' strategi er at sætte tre nye forskningsplatforme i søen – nemlig designtænkning, bæredygtighed og offentlig-private partnerskaber. De tre temaer har det til fælles, at de ikke alene har betydning for Copenhagen Metropolitan Region (CMR), hovedstadsområdet, men også har en global relevans. Samtidig er det ambitionen, at de tre platforme skal nedbryde barriererne mellem forskningsdiscipliner ved at gå på tværs af mange områder og samtidig virke som inspirationskilder og katalysatorer for nye uddannelser," fortæller Johan Roos, rektor for CBS.

“...nytænke the business of business schools.”

Forskning ud i samfundet

De tre nye forskningsplatforme er planlagt til at have et begrænset forløb – cirka fem år – hvorefter de vil blive evalueret. Et af de væsentligste tiltag i strategien bliver at kombinere uddannelser på tværs og sikre, at de indeholder relevant erhvervsarbejde i langt højere grad, end det sker i øjeblikket. Forbilledet er uddannelsessystemer i blandt andet USA og Fjernøsten, hvor uddannelse og erhvervsarbejde er langt mere integreret. "Forleden dag besøgte jeg en virksomhed og mødte her en af vores dygtige studerende, som arbejdede i receptionen. Der er ikke

”...at skabe de bedste rammer for kreativitet, entreprenørskab og innovation gennem nye former for sammenhæng mellem forskning, undervisning og samarbejde med erhvervslivet.”



noget i vejen med at have et studiejob i en reception, men de studerende på CBS kan så meget mere og burde arbejde med vigtigere opgaver i virksomheden. I vores nye strategi vil vi fokusere på både at målrette uddannelserne mere direkte til erhvervsrelevante problemstillinger og at bringe vores forskning ud til virksomhederne som en del af de studerendes undervisning," forklarer Johan Roos.

Han henviser til, at udenlandske business schools typisk har integreret bachelor-uddannelser med fagligt relevant arbejde, hvor undervisningen umiddelbart benyttes i praktisk arbejde. Omvendt er virksomheden med inde over uddannelsesdelen igennem økonomiske bidrag. Det giver helt nye muligheder for at højne undervisningens kvalitet. "Vi kan med en sådan model få nærmest for-

doblet vores taxameterpenge pr. studerende. Det giver helt nye muligheder for at arbejde med små klasser med koncentreret undervisning og hente topundervisere ind samt udnytte avanceret informationsteknologi i undervisningen," siger Johan Roos og pointerer, at denne form – ud over at give bedre uddannelser – også giver en mere direkte adgang for samfundet til den aktuelle forskning på CBS.

Copenhagen Business School
- Kilen indviet i 2006.

Tværfaglighed skal sikre fremtidens innovation

Entrepenørskab bliver en anden grundpille i fremtidens business-uddannelser på CBS. Et funky grønt fyrtårn på Tagensvej på Nørrebro skal fra 2011 huse et nyt og stærkt samarbejde mellem de tre førende universiteter i hovedstaden. Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Københavns Universitet (KU) og Copenhagen Business School (CBS) er gået sammen i et unikt samarbejde om at styrke innovationskraft og iværksætterier. Fyrtårnet, som får navnet Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL), skal ligge på KU's Nørre Campus og være et kraftcenter for entreprenøraktiviteter i det østlige Danmark. "Ved at drage nytte af forskelligheden i universiteternes kompetencer satser vi på at skabe de bedste rammer for kreativitet, entreprenørskab og innovation gennem nye former for sammenhæng mellem forskning, undervisning og samarbejde med erhvervslivet," siger Johan Roos.

Det bliver samtidig muligt, at skabe en mere fri sammensætning af fag og samarbejde med andre universiteter i området. Det skal være med til på længere sigt at styrke innovationen i dansk erhvervsliv. CBS har eksempelvis etableret et nært samarbejde med Danmarks Tekniske Universitet (DTU) om iværksættelsen af et nyt Bio-Business & Innovation Program. Det vil blive det første samarbejde på masterniveau mellem DTU Systembiologi og CBS, og netop sådan en uddannelse er eftertragtet af biotech-branchen.

“...vores nye strategi vil vi fokusere på både at målrette uddannelserne mere direkte til erhvervsrelevante problemstillinger...”



Rektor for CBS,
Johan Roos.

“...Spørgsmålet er, hvor stort vi tør tænke Danmark...”



Foto: Jesper Ludvigsen

Samarbejdet kommer til at bestå af et tre-måneders program, hvor grupper bestående af studerende fra både DTU og CBS udarbejder en forretningsplan baseret på et nyt bioteknologisk projekt. Formålet med uddannelsen er at give de biotekstuderende indsigt i forretningsverdenen og kompetencer, der vil øge forståelsen for de merkantile succeskriterier, der findes i biotek-industrien. For CBS' studerende handler kurset om at få en forståelse for den teknologi og viden, der ligger til grund for biotekvirksomhederne. I sidste ende ventes de studerende at skabe et varigt netværk, både mellem de to universiteter og med erhvervslivet.

Tid til at tænke stort

Samarbejdet mellem CBS og DTU er blot ét eksempel på en længere række af nye kombinationsuddannelser og tværgående samarbejder. Johan Roos påpeger, at netop evnen til at etablere nye former for samarbejder og uddannelser er en force, som uddannelsesinstitutionerne i hovedstadsregionen

har, også set i et internationalt perspektiv. Målet med CBS' nye strategi blandt andet, at overføre effekterne af denne force til de studerende og dermed til erhvervslivet. “For at styrke innovationskraften er der et stort behov for at udvikle flere samarbejder på tværs af institutioner, at forme nye, konstruktive relationer mellem videnskab og erhvervsliv og opbygge endnu stærkere iværksætternetværk. Vi ligger i en af de mest dynamiske regioner i verden, og det kan vi udnytte langt bedre, end vi gør i dag. Spørgsmålet er, hvor stort vi tør tænke Danmark og vores region. Vi oplever, at udlandet er meget interesseret i at arbejde sammen med os omkring forskning og uddannelse. Det er således op til os, hvor meget vi tør stole på vores egne evner til at gøre det. Jeg tror, at vi med større ambitioner på det internationale område kan komme meget langt – tænk på, hvad Danmark og Skandinavien kunne gøre på en lidt større skala, når vi ser på den høje koncentration af videnskabelige discipliner, der er til rådighed i regionen,” opfordrer Johan Roos.

“...hvor meget vi tør stole på vores egne evner til at gøre det...”

Største trussel frem mod 2020: Jeg er dybt bekymret for den tendens, der er til at tænke snævert nationalt. Vi risikerer at gå glip af talent, hvis vi begrænser adgangen for studerende og forskere til Danmark.

Største mulighed frem mod 2020: Vi har et enormt potentiale i Danmark. Uanset hvor vi kommer hen i verden, vil folk gerne samarbejde med os. Vores mulighed nu og frem mod 2020 er at turde tænke stort.

Johan Roos, rektor, Copenhagen Business School

IPMA Certificering

Det er med stor tilfredshed, at Anders Bank Lassen og Heidi Fredsted har hængt 2 nye certifikater på væggen.

Anders har opnået projektledelses certificering på niveau C, og Heidi på niveau D. Dermed cementerer kaastrup | andersen sig, som et førende projektledelseshus i Danmark.

IPMA certificering er en del af mange interne K|A aktiviteter, der skaber højt kvalificerede projektledere. Projektledere, der med deres fagspecialisering er med til at sikre hurtig og sikker implementering af vigtige projekter.

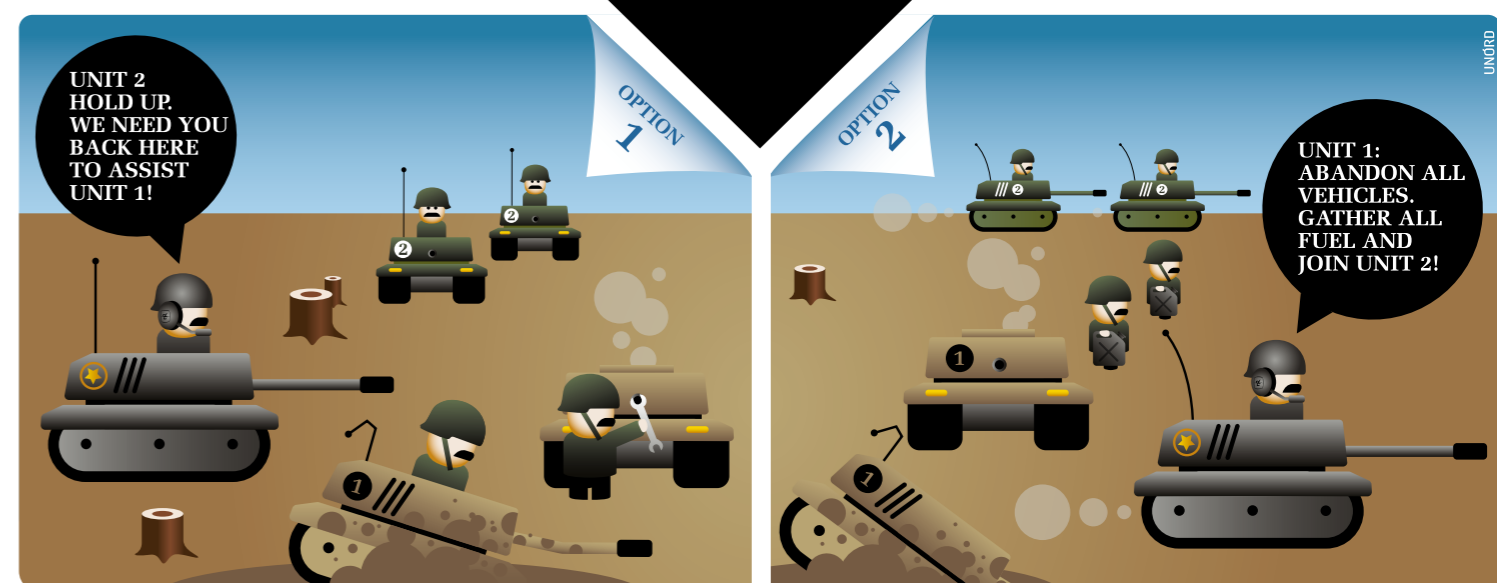
IPMA certificering er obligatorisk for alle medarbejdere i kaastrup | andersen.



Anders Bank Lassen, Senior project manager

Heidi Fredsted Project manager

HOW DO YOU PRIORITIZE SUCCESS IN YOUR PROJECT PORTFOLIO ?



How do you prioritize success in your project portfolio?

Ancient military strategy explains that you should always reinforce success and abandon failure! Let's say a company has four large active projects in its portfolio: two “winners” and two “losers”. Which two do you think are discussed at the next meeting in top management? Why not blow up the “losing tanks” immediately, and re-allocate all fuel and rations to the progressing tanks – “the winners”?

Danmark i luksusfælden



„...danske virksomheder er specialister i at finde nicher på verdensmarkedet, og det er en så markant evne, at vi mener, det er her, også vores fremtidige potentiale ligger.“

Kent Damsgaard,
Erhvervsøkonomisk chef,
DI
Foto: Jesper Ludvigsen

Dansk erhvervsliv har to store problemer: omkostningerne er for høje, og produktivtetsvæksten er for lav. Det er simpelthen billigere at producere varer i andre lande, og dermed forværres konkurrenceevnen dag for dag. Hvis kurven skal knækkes, og vi skal vriste os ud af luksusfælden, skal der betydelige reformer til og en grundlæggende holdningsændring, lyder det fra Dansk Industris erhvervsøkonomiske afdeling.

Kent Damsgaard er chef for Dansk Industris (DI) erhvervsøkonomiske afdeling. Hans funktion er at indsamle og formidle data om den økonomiske samfundsudvikling i Danmark og resten af verden.

Hans største bekymring i øjeblikket er, at der er et gabende hul i de offentlige finanser, og at det hul vil fortsætte med at være der og fortsætte med at vokse det kommende årti, såfremt der ikke tages markante skridt og reformeres.

“Den største trussel for danske virksomheder er et erhvervs-klima, hvor de overordnede, økonomiske rammer er dårlige. Det er den største trussel mod vækst. Omvendt kan en god nationaløkonomi være med til at sikre virksomhederne råderum til innovation, en kompetent arbejdsstyrke og tilgængelig kapital til investeringer. Derfor er det i høj grad en politisk opgave at sikre et stabilt grundlag

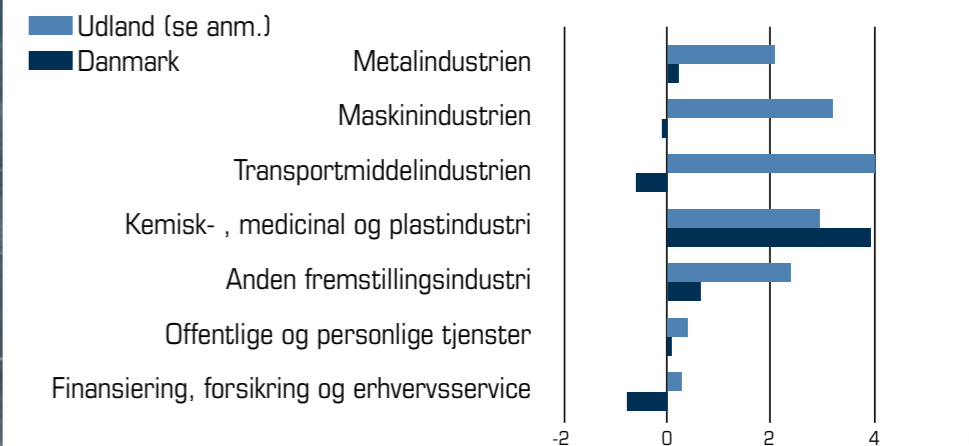
for erhvervslivet,” fortæller Kent Damsgaard. DI mener, at det ikke er sket i tilstrækkeligt omfang i de seneste års økonomiske politik, hvor Danmark i stedet lod sig forblinde af store midlertidige indtægter, som nu er væk. Som billede på den danske selvopfattelse inden krisen henviser Kent Damsgaard til daværende finansminister Thor Pedersen, som i sin præsentation af finansloven for 2007 sagde: “over tid ender det med, at vi ejer hele verden”.

Rekordhøjt forbrug og lav produktivitet
Selvom Thor Pedersens udtalelse efterfølgende blev modereret, så afspejlede synspunktet både i forbrugernes og virksomhedernes dispositioner og blev bakket op af de umiddelbare, økonomiske pejlepunkter. Arbejdsløsheden var rekordlav, mange husejeres friværdier nærmest eksploderede, og danske virksomheder sagde nej til ordrer for op mod 30 mia. kroner, fordi der ikke var kapacitet nok til at levere. Det fik skatteindtægterne på himmelflugt og gav i enkelte år rigeligt råd til stigende, offentlige udgifter, men problemet, som ingen havde fokus på, var, at produktiviteten var gået i stå, og omkostningerne steg betydeligt. Denne tendens var ikke konjunkturbestemt, men skyldtes alene, at vi gjorde, som vi altid havde gjort, og dermed udviklede vi hverken uddannelser, virksomheder eller effektivitet

Produktionsudvikling fordelt på brancher

Gennemsnitlig årlig ændring i pct., 1995 - 2005

Anm.: Udlandet er samvejet i forhold til landets vægt i den effektive kronekurs



Kilde: Nationalbanken og DI-beregninger

i takt med vores nabolande. Hvis Danmark havde haft den samme vækst, som Sverige havde, før krisen satte ind, ville Danmarks bruttonationalprodukt have været 165 mia. kroner større. Det svarer til 33.000 kroner efter skat pr. husstand eller 4,5 Femern-forbindelser.

“Et af vores budskaber er, at vi ikke skal tilbage til den situation, vi havde før krisen. Det var nemlig en ikke-bæredygtig situation, og vi kæmper stadig mod den tankegang, der var fremherskende før krisen. Eksempelvis har vi stadig et rekordhøjt, offentligt forbrug i forhold til de andre EU-lande, og samtidigt bliver vi dårligere til at tjene penge,” siger Kent Damsgaard. Det betyder paradoksalt nok ikke, at vi så har den bedste offentlige sektor, for her er produktiviteten nemlig også lav på mange områder. Løsningen er politiske reformer i form af at afskaffe efterlønnen, få arbejdstiden op og over en bred kam ændre danskernes forhold til arbejde og løn.

Virksomhederne er godt på vej

På virksomhedsniveau er der allerede sket en del, som peger i den rigtige retning. Alle virksomheder i verden har analyseret deres omkostninger i løbet af finanskrisen, og det gælder også de danske. Virksomhederne har trimmet, og de mest fremsynede af dem har analyseret deres forretningskoncepter. De ved

nu, hvor pengene tjenes, og hvor der de kommende år skal investeres i udvikling – og hvor der ikke skal.

“Mens vi har mistet en del virksomheder, så er mange danske virksomheder faktisk kommet styrket ud af krisen, fordi de har formået at fokusere og skære ind til benet,” mener Kent Damsgaard. Et af problemerne i danske virksomheder har været, at blot en del af produktionen har været lønsom, mens andre dele har haltet. Det er der nu ryddet op i, og erhvervslivet har som aldrig før fokuseret sine aktiviteter på indtjeningsgivende områder. “Den disciplin skal vi styrke, men en af de vanskelige pointer at formidle til politikere, medlemmer og medier i den forbindelse er, at Danmark ikke blot bør fokusere på nogle få såkaldte vækstbrancher. Det er meget besnærende at forsimplen den erhvervspolitiske indsats til at handle om energi, design eller miljøteknologi, men fakta er, at danske virksomheder er specialister inden for mere end 8.000 forskellige produktioner,” siger Kent Damsgaard.

“...fakta er, at danske virksomheder er specialister inden for mere end 8.000 forskellige produktioner,”

“Forandring er mulig via effektiviseringer og innovation, og det behøver ikke at gøre ondt, det kan faktisk være sjovt.”

Specialister i niches

DI's synspunkt er således, at de danske virksomheders altovervejende styrke i forhold til international konkurrence er at finde niches og blive de bedste inden for små områder, som kun få andre har evner eller lyst til at beskæftige sig med.

“Man kan sige, at danske virksomheder er specialister i at finde niches på verdensmarkedet, og det er en så markant evne, at vi mener, det er her, også vores fremtidige potentiale ligger. Derfor skal vi have rammer, der sikrer vores danske virksomheders brede tilgang og evne til at være lønsomme i små niches,” siger Kent Damsgaard. Han mener, dette forhold bør sikres opmærksomhed i hele fødekæden fra uddannelsessystemet og til den førte erhvervs politik.

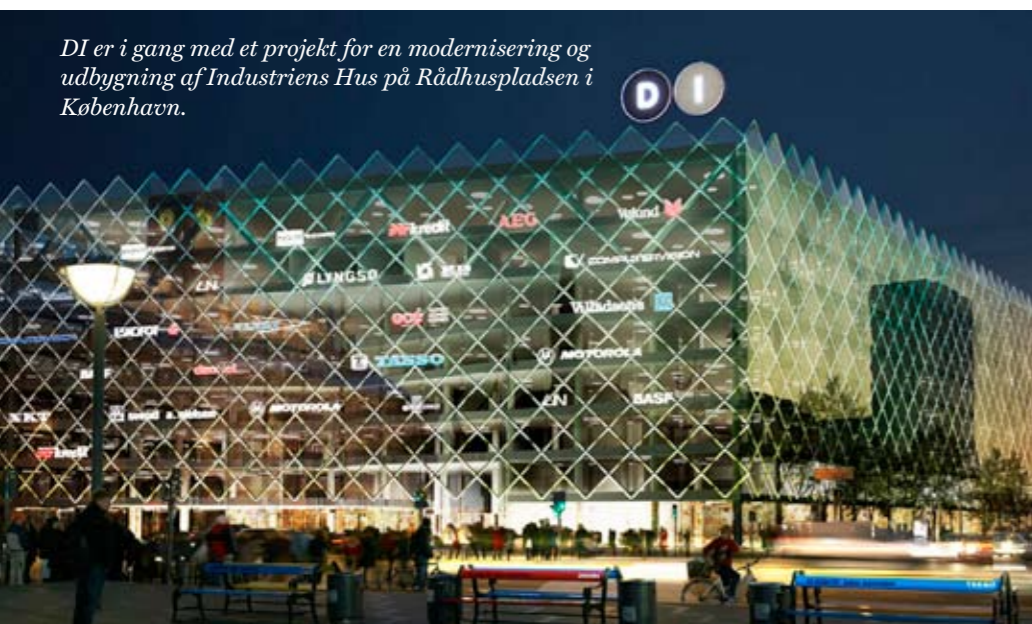
Hastighed bliver et vigtigere konkurrenceparameter

I forbindelse med danske virksomheders succes med en bred tilgang, har DI identificeret en række væsentlige parametre, som virksomhederne kæmper med, og hvor hastighed er blandt de vigtigste. Den teknologiske udvikling går hurtigere og hurtigere, og i samme takt bliver produkternes livscyklus kortere. Eksempelvis er et TV, som blev købt forrige år, allerede håbløst forældet. For 20 år siden købte man et TV, for at det skulle være en del af familien i mange år. Dette faktum udfordrer virksomhederne, for de skal omstille sig til at kunne producere og udvikle afgrænsede serier over kortere tid og hurtigt være parate med nye.

Det høje tempo kræver en metodisk fremgangsmåde, og DI har blandt andet observeret, at de virksomheder, der bevidst arbejder med en produktivitetsforbedrende metodik som eksempelvis Lean, også har formået at sænke deres omkostninger. Det peger på, at der er plads til forbedringer. Kent Damsgaard siger:

“Vi oplever en stigende, positiv stemning

DI er i gang med et projekt for en modernisering og udbygning af Industriens Hus på Rådhuspladsen i København.



og særligt blandt de virksomheder, som gør noget ved deres innovation og øger produktiviteten. De ser globaliseringen som en udfordring, der er både spændende og givende, og det er netop dér, vi skal hen. Forandring er mulig via effektiviseringer og innovation, og det behøver ikke at gøre ondt, det kan faktisk være sjovt.”

Globalisering kræver et nyt mindset

DI mener således også, at et af de bærende elementer, der skal få os ud af krisen og ind i en ny vækstperiode, er en mentalitetsændring. Danske privatpersoner og virksomheder har simpelthen haft det for godt økonomisk fordi der er levet over evne. Det er blevet taget for givet, at kreditter kunne bruges forud for indtjening. Sådan er det ikke mere, og derfor er det nemt at blive opgivende over for fremtidens udfordringer – men vores know-how og alsidighed giver os rigtig gode kort på hånden. “Vi har behov for at kigge på vores eget mindset. Det kan godt være, der er udfordringer, men vi er stadig et af de rigeste lande i verden, og vi har et væld af muligheder. Fremtidens konkurrence kommer primært fra BRIC-landene og nye, fremstormende økonomier som den mexicanske. Her er vi oppe mod det modsatte mindset, som er karakteriseret ved, at befolkningerne kommer fra fattigdom. Her tager folk ikke noget for givet, de er villige til at arbejde energisk for at komme ud af fattigdommen, og de tager med optimisme mod de muligheder, som globaliseringen giver. Den optimisme kan vi lære noget af,” siger Kent Damsgaard.

Største mulighed frem mod 2020: At vi bliver bedre til at se globaliseringen som en mulighed. Væksten i fjerne økonomier betyder, ud over øget konkurrence, også nye markeder for danske virksomheder.

Største trussel frem mod 2020: At danske virksomheder ikke får styrket deres konkurrenceevne gennem øget produktivitet og bedre styr på omkostningerne.

Kent Damsgaard, erhvervsøkonomisk chef, DI

Succes som projektledere



Harald Høi ser tilbage på de første ti år af kaastrup | andersens eksistens som en udviklende og udfordrende proces

kaastrup | andersen fejrer sit første tiår med at flytte i nye lokaler. For vokseværk kræver plads. Den foreløbige ti år lange rejse begyndte i 2000 i Harald Høi's lejlighed i Struer.

Siden gik det til Silkeborg: over Viborgvej til Torvet 4, og nu er turen fortsat tværs over Torvet til nummer 14. Fra to til 10 ansatte. "Vi startede med at være totalleverandør af produktionslinier. En forretningsmodel, der kan sammenlignes med at producere juletræer, idet der var langt mellem ordrene, og der gik lang tid fra vi såede og til vi høstede.

Senere gik vi over til produkter og ydelser, der bedre kan sammenlignes med produktion af karse – helt konkret egenudviklede produkter som for eksempel et plukkesikringssystem, og senere blev det til "industriens Benchmark System" med 20-25 virksomheder koblet op. Vi har således gennemlevet et ganske typisk iværksætterforløb, hvor der prøves kræfter med markedet. Men faktum er, at vi igennem alle årene har haft den bedste forretning på konsulentydelse," fortæller Harald Høi. Derfor valgte kaastrup | andersen i 2005

at fokusere på konsulentforretningen og i særdeleshed projektledelse.

En rivende udvikling

Udenfor kaastrup | andersens skiftende kontorlejemål er der også foregået en rivende udvikling de seneste 10 år. "I 2000 var de danske virksomheder ikke så orienterede mod udlandet. I løbet af de seneste 10 år er det billede ændret markant. For 10 år siden kunne man godt trække lidt på smilebåndet ved tanken om at indføre engelsk som concernsprog i danske virksomheder. Men faktum er, at ledelserne dengang handlede på forkant. I dag er der ikke mange, der stiller spørgsmålstejn ved om et møde skal holdes på engelsk, eller hvorfor et internt dokument ikke skal skrives på dansk," minder Harald Høi om.

Fremtiden fra et panoramavindue

Lyset strømmer ind fra de store panoramavinduer i de nye lokaler, hvorfra Harald Høi ser fremtiden i møde i et internationalt skær. "Samtidig med at internationaliseringen af kundeorganisationerne og projekterne fortsætter, giver teknologien os heldigvis værktøjerne til at håndtere det. Som for eksempel online virtuelle møder, når projektgruppen er sammensat over landegrænser eller til tider kontinenter. Vi er sikre på, at potentialet for at vokse virkelig er tilstede, og vi kan begynde at mærke fordelene ved at have opnået en vis volumen," fortsætter Harald Høi. "Gennem de første 10 år har vi for alvor fået spillet os i form, og vi vil fortsætte med at skabe gode resultater for vores kunder indenfor både den private og den offentlige sektor," siger han.

Konkrete fremtidsplaner

Af konkrete projekter i den umiddelbare fremtid peger Harald Høi på ét: Nemlig markeringen af jubilæet. Det sker med en reception for forretningsforbindelser og samarbejdspartnere på Torvet 14 den 23. maj, kl. 13, hvor det er nøjagtigt 10 år siden at Harald Høi og Anton Kaastrup-Hansen modtog deres momsnummer i postkassen i Struer. Så sæt kryds i kalenderen!

Største trussel frem mod 2020:
At forene internationaliseringen og flere rejsedage med familielivet.

Største mulighed frem mod 2020:
Den danske arbejdsmoral og effektivitet.

Harald Høi, direktør, kaastrup | andersen

*Anton Kaastrup-Hansen,
Bente Wiberg Andersen
og Heidi Fredsted, CEMR
(Chief Executive Moving & Relocation)
foran kaastrup | andersens
nye lokaler på Torvet 14 - 1. sal*

RECEPTION

Mandag den 23. maj



Anton Kaastrup-Hansen

klokken
13.00



Harald Høi

I anledning af kaastrup | andersens

10 års jubilæum

Kom og mød gamle relationer og bliv inspireret af nye mandag den 23. maj, hvor kaastrup | andersen er vært med overraskelser og godt til ganen.

Kunder, forretningsforbindelser, venner af huset og alle andre der ikke vil gå glip af dette forrygende arrangement er mere end velkommen.

Med venlig hilsen
kaastrup | andersen

Handling giver forvandling



Borgmester Hanne Bæk Olsen, Silkeborg Kommune

Borgmesteren i Silkeborg har allieret sig med erhvervslivet for at gøre det nemt og attraktivt at drive virksomhed i kommunen.

Silkeborg Kommune har rystet posen og formuleret en ny erhvervs politik. På trods af at Silkeborg er den mellemstore by i Danmark, der har haft den mest positive erhvervsmæssige udvikling de sidste 10 år, er det blevet tid til at tænke nyt og sætte endnu mere skub i væksten og udviklingen i Søhøjlandet. "Der er ingen tvivl om, at da jeg satte mig her i stolen den 1. januar 2010, var der et ønske blandt borgere og virksomheder i Silkeborg Kommune om, at vi skulle være mere udadvendte og komme mere ud over rampen. Men det er ikke nok bare at gå rundt og sige sådan til hinanden, så vi inviterede virksomheder, uddannelsesinstitutioner, netværksgrupper, organisationer og sammenslutninger til at komme med deres bud på, hvordan erhvervs politikken frem mod 2020 skal se ud," fortæller borgmester Hanne Bæk Olsen. Efter 6 måneder var kommunen klar med en ny erhvervs politik, der som navn har fået sit eget ambitiøse mål: "3000 nye job".

Danmarks første 100% digitale erhvervs-politik

Silkeborg Kommunes erhvervs politik er Danmarks første 100% digitale erhvervs politik. Politikken består af en film og to elektroniske foldere.

Filmen introducerer erhvervs politikken, og de to foldere giver dig mere viden om erhvervs politikens indhold og baggrund.

Se erhvervs politikken på: <http://www.silkeborgkommune.dk/erhverv/erhvervs politik>

At handle og forvandle

Under parolerne "at handle og forvandle" og "noget for noget" er arbejdet udmundet i en erhvervs politik, der er bygget op omkring syv indsatsområder: Silkeborg-motorvejen, en nyetableret erhvervsservice, miljø- og energibranchen, it- og vidensservice, oplevelser og detailhandel, uddannelse og kompetence, iværksætter og innovation, foruden

“Idéen med én indgang til det kommunale system er et godt eksempel på erhvervslivets fingeraftryk”

to tværgående indsatser: Erhvervsbranding og partnerskaber. Tilsammen forventes disse indsatsområder at skabe 3000 nye arbejdspladser i Silkeborg frem mod 2020.

Erhvervslivets fingeraftryk

Politikken er blevet formuleret som følge af adskillige dialogmøder og virksomhedsbesøg, et debatmøde, en innovationscafé og mange andre events, der har stået på fra maj til oktober i 2010, og derfor kan mange erhvervsfolk genfinde deres egne forslag i formuleringerne. "Idéen med én indgang til det kommunale system er et godt eksempel på erhvervslivets fingeraftryk. Det er et udbredt ønske, at den kommunale service til virksomhederne bliver bedre," fortæller Hanne Bæk Olsen og tilføjer, at rigtig mange også pegede på den erhvervsmæssige spin-off af den kommende Silkeborg-motorvej som et stort vækstpotentiale.

Noget for noget

En anden vigtig del af politikken er, at kommunen i fremtiden vil kanalisere midlerne derhen, hvor der også er vilje til vækst. Eller sagt på jysk: Noget for noget! "Det er klart, at vi som kommune kan være med til at sætte rammerne for en positiv erhvervsudvikling. Men det alene kan ikke skabe 3000 arbejdspladser. Vi kan godt gå ud med tasken og sige "kom nu her!" - Men virksomhederne skal bide til bolle, hvis der skal komme noget ud af det. Så der hvor nogen vil være med, der lægger vi vores fokus, for kun ved fælles hjælp kan vi nå vores mål," pointerer Hanne Bæk Olsen. Derfor står kommunen klar til at indgå partnerskaber med vækstlystne virksomheder og organisationer omkring konkrete initiativer indenfor de nævnte indsatsområder. "Til gengæld kan vi bidrage med en organisation, der hurtigt kan rykke ud, når nogen kommer med en idé eller et ønske. En af Silkeborgs store virksomheder fik, i forbindelse med nogle forhandlinger om en stor ordre, brug for at få afklaret hvor og til hvilken pris de kunne købe en byggegrund. Vi fandt en egnet grund, og var i princippet klar til at skrive under på en salgsaftale, inden der



Silkeborgs borgmester Hanne Bæk Olsen og kommunaldirektør Jann Hansen på besøg hos kaastrup | andersen.



Foto: Claus Lavendt

Største mulighed frem mod 2020: Silkeborg-motorvejen er vores største mulighed for erhvervs- og bymæssig vækst frem mod 2020.

Største trussel frem mod 2020: Manglende partnerskaber vil betyde, at vi går glip af mange spændende muligheder i Silkeborg frem mod 2020

Hanne Bæk Olsen, borgmester, Silkeborg Kommune

var gået en time," fortæller borgmesteren. Der er flere konkrete partnerskaber på vej fx i forbindelse med etablering af et nyt inkubatormiljø for vækstiværksættere og etablering af et ambassadørkorps af virksomheder, der skal være med til at synliggøre de erhvervsmæssige muligheder for virksomheder, der gerne vil flytte til Silkeborg. Idéen med partnerskaber har kommunen bl.a. hentet i en analyse af succesrige erhvervskommuner i andre europæiske lande: Inverness i Skotland og Helmond i Holland er begge eksempler på byer, der har en tradition for nære og forpligtende partnerskaber om den operative indsats mellem erhvervsliv og kommune. Byer som disse klarer sig rigtig godt, når det kommer til at skabe, fastholde og udvikle arbejdspladser. "Populært sagt vil vi gerne være en "5-minutters by". En by hvor partnerskaber og tillid gør beslutningsprocesserne mere enkle og smidige, så vi hurtigere kommer frem til handling," siger Hanne Bæk Olsen.

Erhvervsbranding

Men det er ikke nok med mund til øre-metoden. En egentlig branding af Silkeborg Kommune som et attraktivt sted at placere og drive virksomhed er også på programmet. "Det er entydigt kommet frem, at vi skal bruge den kommende Silkeborg-motorvej til at markedsføre byen som en af Danmarks mest attraktive erhvervsdestinationer. Vores mål er at tiltrække 50 nye virksomheder," siger Hanne Bæk Olsen, der (ved redaktionens slutning) venter på byrådets godkendelse af en handleplan til små 4 mio. kroner, der udover erhvervsbranding beskriver 19 konkrete initiativer, der skal sætte yderligere fart på den erhvervsmæssige udvikling i Silkeborg. I alt er der budgetteret med 13 mio. kroner årligt til at skubbe til skabelsen af de 3000 job. Hertil kommer penge til byudvikling og infrastruktur. "Det, vi forventer nu, er, at alle arbejder i samme retning. Vi taler rigtig meget om det: At vi har lovet hinanden at skaffe 3000 arbejdspladser, og hver gang en virksomhed ansætter ti medarbejdere, så glæder vi os over det, og husker at sige til hinanden, at vi er på vej," slutter Hanne Bæk Olsen.



“virksomhederne skal bide til bolle, hvis der skal komme noget ud af det”

Bliv en bedre selvleder

Ifølge Zenlærer & Leadershiptræner Nikolaj Bruun er meditation et værktøj, som skaber balance mellem det at være leder og det at være menneske.

Din største udfordring er dig selv. Så kort kan det formuleres, og ifølge Nikolaj Bruun, Zenlærer & Leadershiptræner og indehaver af kursusvirksomheden ZenDanmark, gælder det for de fleste.

“Moderne menneskers største daglige udfordring er dem selv - at være bevidst om hvorfor jeg gør som jeg gør lige nu, og samtidig tage ansvar for den sammenhæng jeg er i. Det skyldes, at vi - eller vores hjerne - konstant er i gang med en eller anden form for multitasking, der distraherer os fra at tænke det, vi gerne vil tænke, og gøre det, vi gerne vil gøre,” fortæller han. Summen af de krav, der stilles til os, har vi ikke altid indflydelse på, men måden, vi håndterer kravene på, har afgørende indflydelse på vores følelse af velvære.

Meditation er mentaltræning

Der findes mange former for meditation, og de fleste har deres oprindelse i en eller anden form for religion. I dag bruges meditation dog i vid udstrækning også af ikke-religiøse mennesker.

Når man mediterer, træner man sin opmærksomhedsevne, så man bliver bedre til at være nærværende og fokuseret i resten af døgnet. Vågne timer, forklarer Nikolaj Bruun.

“Zen meditation er meget enkel. Der er kun én teknik og én stilling, du skal lære, og du skal ikke være buddhist for at score gevinsten,” lover han.

“...og du skal ikke være buddhist for at score gevinsten.”

Bedre selvindsigt giver bedre balance

Det, Nikolaj Bruun gerne vil give sine kursister, er selvindsigt.

“Efterhånden som kursisterne får styr på at meditere, opnår de en højere grad af



*Nikolaj Bruun,
Zenlærer og Leadershiptræner,
indehaver ZenDanmark*

Zenøvelse

- Sæt dig godt til rette ved dit skrivebord
- Luk øjnene
- Træk vejret roligt
- Vær opmærksom på alle de indtryk (lugte og lyde), du modtager
- Prøv at adskille og registrere så mange indtryk som muligt
- Bare vær opmærksom i 10 minutter (dette er ikke zenmeditation)

integritet og bliver selv mere bevidst om, hvad de står for. Folk, der mediterer regelmæssigt, fortæller endvidere, at de har forbedret deres koncentration, fået mere energi og forøget kreativitet, og at de oplever, at de er blevet bedre til at lytte til andre med fuld opmærksomhed. Der er ingen tvivl om, at det er med til at gøre dem til bedre ledere - og mere balancerede mennesker,” argumenterer Nikolaj Bruun.

“Men det kræver, at du lærer at observere dig selv helt neutralt, glemme alle dagsordener, samt træner at tage kontakt til dit allerstærkeste værktøj: Din intuitionen,” siger han. Så kommer belønningen, ifølge zenlæreren, i form af et forøget fokus, mere fleksibilitet og mod til at træffe de rigtige beslutninger samt bedre balance imellem dig som privatperson og professionel.

“Moderne menneskers største daglige udfordring er dem selv...”

Få flere timer i døgnet

Zen meditation har givet Anders Bank Lassen fra kaastrup | andersen flere timer i døgnet og redskaber til altid at være nærværende.

“Mit søvnbehov er faldet, og jeg er blevet mere bevidst om, hvad jeg gør, og hvorfor jeg gør det. - Mere fokuseret og tilstede i nuet, både privat og på job”, fortæller Anders Bank Lassen om de gevinster, han har høstet efter et kursus i Zen meditation, han tog i efteråret.

Siden har han mediteret to gange dagligt, for øvelse gør mester. Han flytter ikke blikket væk en eneste gang under samtalen, til trods for at vi sidder midt i orkanens øje: kaastrup | andersen's tidligere domicil, få dage før flytningen til større lokaler. Stemningen omkring os kan bedst karakteriseres som højlydt energisk.

“Jeg arbejder næsten udelukkende ude hos kunderne og ofte i produktionen. Min arbejdsdag er fyldt med afbrydelser og uforudsete hændelser. Ind imellem bruger

Største mulighed frem mod 2020: Jeg er sikker på, der er et paradigmeskift igang på ledelsesområdet. At ledelse bliver mere bæredygtig. - Fremtidens leder vil i langt højere grad være fokuseret på helheden og sammenspillet mellem økonomi, mennesker, samfund og miljø. Dette kræver ledere, der kan balancere ledelse mellem hjernen og hjertet.

Største trussel frem mod 2020: Hvis ikke vi ændrer vores måde at drive business og ledelse på, hvor økonomisk profit er det eneste fokus, vil vi nedbryde både mennesker og natur, som jo er de eneste egentlige ressourcer vi har.

Nikolaj Bruun, indehaver, ZenDanmark

jeg det, jeg har lært på kurset;, trækker vejret dybt et par gange og tæller til ti. Så kommer mit fokus tilbage,” fortæller han og ler: “Det lyder altså meget enkelt, men det er lidt ligesom med skak: Det er let at lære, og svært at mestre!”



*Anders Bank Lassen,
Senior project manager*

Foto: Claus Lavendt

Forandringer er vores business

Stabil drift er livsgrundlaget for Nykredit og Jyske Banks it-driftsselskab, JN Data, men virksomheden overtager nærmest konstant ansvar for it-driften fra nye selskaber. Faste procedurer redder udviklingsprojekter under en overtagelse, lyder det fra JN Data.

Selv om JN Data vokser eksplosivt på grund af overtagelse af driftsansvar fra andre it-driftsselskaber, er der ingen slinger i valsen. De nye selskaber, opgaver, medarbejdere og projekter skal tilpasse sig JN Datas måde at gøre tingene på.

"Den eneste forskel er omfanget af arbejde og opgaver," siger afdelingsleder for projektledelse Erik Borg.

Hans kollega Ivan Thiim, der er afdelingsleder for leverancer, kunderelationer og projekt-

kontor, supplerer med henvisning til JN Datas forestående overtagelser af Bankdatas it-drift:

"Vi skal integrere medarbejdere og male dem JN farvet med behørig respekt for, hvad udefrakommende inspiration kan forbedre i vores virksomhed. Samtidig skal vi absorbere både opgaver og projekter og sikre, at vi leverer de ønskede resultater. Men det er klart, jo mere vi vokser, desto mere kompliceret bliver det at danne sig et overblik. Vores portefølje bliver markant større."

Det særlige ved JN Data er, at ejere og kunder er de samme. Derfor er prioriteringer, budgetter og aftaler fastlagt på forhånd.

"JN Data er et costcenter, der er fastlagt i budgettet et år frem. Vi ved, hvor mange vi er, og vi ved, hvor mange penge vi har. Kunder og

partnere definerer på forhånd, hvor meget de vil investere i os, hvor meget vi må koste, og hvad de kan forvente at få fra os. Det er aftalebaseret hele vejen," forklarer Ivan Thiim.

Løven om jordbærmarmelade

Derfor er medarbejderne og deres kompetencer den knappe ressource, som alle har brug for.

I en teknikvirksomhed som JN Data er medarbejderne højt specialiseret, så der er en detaljeret kompetenceprofil på alle medarbejderne. Derfor handler JN Datas prioritering af ressourcer først og fremmest om at dirigere medarbejderne derhen, hvor de gør størst gavn. Hele tiden.

For at sikre at projekterne råder over de folk, de har brug for, har JN Data et egenudviklet system, der er beregnet til at skabe overblik

over projekterne og i særdeleshed, hvilke kompetencer der er brug for på et givet tidspunkt.

En gang om måneden gennemgår Erik og Ivan i samarbejde med projektlederne projektplanen og justerer planen tre måneder frem. "Vi prioriterer skarpt. Vi skal undgå loven om jordbærmarmelade: Jo tyndere man smører laget på, desto tyndere og ringere bliver produktet," siger Ivan Thiim.

Daglig drift er Gud

Hans kollega tilføjer:

"Vi flytter i stedet ressourcerne derhen, hvor det nytter noget. Så får et projekt et skud af den ekspertise, de har brug for i en given fase, så de kan komme videre med andre kompetencer bagefter," siger Erik Borg.

"Vi skal dele sol og vind ligeligt, og det kan ikke gøres oppefra. Det må ske i tæt dialog med projektlederne. Tit er det salomoniske løsninger, der virker," supplerer Ivan Thiim. I det spil er driften Gud. Hvis det brænder på for driften, forlader alle mand deres projekter for at sikre driften.

"Men selv om vi har en volatil hverdag i forhold til driften, så er vi faktisk gode til at holde fokus på udviklingsopgaverne. Vi leverer mere end 90-95 procent af de ressourcer, der er brug for til udvikling," siger Erik Borg.

Overtagelse på overtagelse

JN Data er en sammenlægning af it-driften i Jyske Bank og Nykredit, der nu er faldet på plads og blevet hverdag. JN Data er nu begyndt at integrere medarbejdere og projekter fra NFIT, der er det nye navn for et partnerskab fra sidste år mellem Bankernes EDB-Central og Skandinavisk Datacenter, og om et øjeblik skal JN Data overtage ansvaret for it-driften fra Bankdata.

Det kommende partnerskab med Bankdata forøger i øvrigt ikke antallet af kunder og ejere. Jyske Bank indgår i Bankdatas pulje af bankkunder, der foruden Sydbank tæller 13 mindre banker. Bankdata overtager simpelthen Jyske Banks position som kunde, så JN Data i fremtiden skal prioritere mellem de tre store kunder: Nykredit, NFIT og Bankdata.



Foto: Claus Lavendt

For at sikre hurtige beslutninger til projekterne, har JN Data indført en regel om, at projektejerere må tage beslutninger på egen hånd. "I praksis giver vi projektejerne samme status som formanden for en bestyrelse, der kan handle her og nu, men selvfølgelig efterfølgende står til ansvar over for sin bestyrelse," siger afdelingsleder med ansvar for projektledelse, Erik Borg.

"Vi skal dele sol og vind ligeligt, og det kan ikke gøres oppefra. Det må ske i tæt dialog med projektlederne..."



Ivan Thiim (til venstre) Afdelingsleder for leverancer, kunde-relationer og projekter sammen med Erik Borg Afdelingsleder med ansvar for projektledelse.

Projektledelse mellem liv og død

Hvordan leder man et projekt eller en koordinationsindsats effektivt og skaber fremdrift, når ressourcerne er beskedne og opgaven eskaleres? Det ved Birthe Roelsgaard som udsendt for Læger uden Grænser.

Projektkoordinator Birthe Roelsgaard stiger af flyet i Malawis koleraplagede hovedstad, Lilongwe. Med sig i bagagen har hun Læger uden Grænsers prognoser og statistiske materiale, der beskriver, hvor mange mennesker der vil blive ramt af den galopperende epidemi og dø, hvis de internationale nødhjælpsorganisationer ikke efterkommer regeringen i Malawis anmodning om hjælp. Indenfor et par timer har Birthe Roelsgaard stillet tasken i det hus, hvor hun skal bo i de kommende uger, været til briefing i Sundhedsministeriet og mødt sin nærmeste samarbejdspartner, den lokale distriktslæge. Sammen har de udvalgt et sted, hvor de vil etablere et koleracenter, fundet ud af, hvad de har af udstyr og hvad de mangler for at kunne behandle de patienter, der begynder at strømme ind den følgende dag, ringet tilbage til sundhedsministeren og bedt ham sende fem lokale sygeplejersker, og rundt dagen af med at pakke sin taske ud, før det kan blive til nogle timers søvn. Der er langt hjem til thoraxkirurgisk afdeling T3 på Århus Universitetshospital i Skejby, hvor Birthe Roelsgaard til daglig er afdelingssygeplejerske. Men hun har et trumfkort i ærmet, der virker alle de steder, hun sætter sygeplejerskenålen i verdenskortet.

Opgavebeskrivelsen

Opgaven går i al sin uoverskuelighed ud på at støtte de lokale myndigheder i at få analyseret omfanget af epidemien, behandlet patienterne og skabt en langsigtet struktur, som de lokale hjælpere kan videreføre, når Læger uden Grænser krydser en ny. Gennem årene har Birthe Roelsgaard været i Niger, to gange i Angola, Etiopien, Malawi og Liberia med Læger uden Grænser. "Uanset hvor jeg befinder mig som sygeplejerske, går mit arbejde ud på at observere, registrere og handle. Og mine arbejdsredskaber er også de samme; nemlig mine hænder, min hjerne og mit hjerte," kon-



“Men det er helt klart en praktisk foranstaltning, at vi herhjemme har adgang til rent vand, iltudtag i væggen, senge til patienterne og så videre.”

Foto: Jonas Vestfalen



Personalemøde - den fyldte veranda udenfor klinikken tjener som mødelokale.



Opførelse af en intensivafdeling - pressening, fluenet og bølgeblik



Riskmanagement - utraditionelle løsninger bevarer fremdriften i Malawi

Birthe Roelsgaard har været udsendt til Niger, to gange i Angola, Etiopien, Malawi og Liberia.

staterer Birthe Roelsgaard og tilføjer: "Men det er helt klart en praktisk foranstaltning, at vi herhjemme har adgang til rent vand, iltudtag i væggen, senge til patienterne og så videre."

Processen

Til trods for at de steder Læger uden Grænser opererer, normalt vil blive betragtet som primitive samfund, er der et ekstremt effektivt og hurtigt flow i arbejdet. Det er der også nødt til at være, for patienterne kan ikke vente meget længere. En klinik er som regel etableret og operationel i løbet af en dags tid, også selv om den somme tider består af en teltlejr på en forhenværende bar mark, hvor der hverken er mobildækning eller internet. Det sidste ser Birthe Roelsgaard dog som en fordel.

"Vi har jo altid en satellittelefon, hvis vi skal i kontakt med omverdenen, men det giver faktisk større arbejdsro, hvis der ikke er mobildækning og internet. Herhjemme downloader vi hele tiden fra hinanden i stedet for selv at finde en løsning. Når jeg er af sted, er jeg min egen riskmanager, og 100% fokuseret på at tage affære, når der opstår udfordringer.

Udfordringerne

Og det gør der altid.

"I Malawi stødte vi meget hurtigt på grundvandet, da vi gravede huller til at skaffe os af med patienternes afføring. Kolerainficeret afføring og grundvand er en dårlig cocktail, men i løbet af et par dage lykkedes det os at få etableret en slags septiktanke af betonrør, delvist nedgravede, og delvist over jorden," fortæller Birthe Roelsgaard. Men der er også historien om de nyfødte tvillinger, hvis mor døde under fødslen, uden at Birthe Roelsgaard havde nogen neo-natal afdeling at henvise dem til, endelige modermælksersstatning til ret mange dage. Så hvad gør man? Beder manden om at skaffe en amme hjemme i landsbyen, naturligvis! Eller historien om hjulophængt på trucken, der faldt ned, men blev sat på plads med en nylonrem.



Jesper H.L. Jørgensen, formand for Læger uden Grænser i Danmark
Foto: Claus Kunckel/MSF

Om Læger uden Grænser:

- Læger uden Grænser er en privat, international, humanitær organisation, der yder medicinsk nødhjælp til ofre for konflikter og katastrofer i hele verden.
- Organisationen, der blev grundlagt i 1971, er også kendt under sit franske navn, Médecins Sans Frontières.
- Læger uden Grænser yder nødhjælp til de befolkningsgrupper, som er mest udsatte i forbindelse med naturkatastrofer, krige, konflikter, epidemier, sygdomme, hungersnød og fattigdom.
- Hjælpen gives efter behov uagtet race, køn, religion og politisk overbevisning.
- For ikke at være afhængige af politiske dagsordner har MSF et princip om at minimum halvdelen af midlerne skal komme fra private donationer – enten virksomheder eller privatpersoner.

Største mulighed frem mod 2020: At genopdage, at mennesker er afhængige af hinanden.

Største trussel frem mod 2020: Ligestyrelighed.

Birthe Roelsgaard, projektkoordinator, MSF

“...Jeg er også blevet ekstremt omstillingsparat, og det giver jeg videre til mit faste personale...”



blevet ekstremt omstillingsparat, og det giver jeg videre til mit faste personale og dem, jeg er med til at uddanne. Endelig vil jeg pege på, at jeg ikke validerer, før jeg har set resultatet: Et forslag er ikke et godt eller et dårligt forslag før det er ført ud i livet,” funderer Birthe Roelsgaard.

Og før en udsendelse har Birthe Roelsgaard altid spottet et ungt ledertalent i sin personalegruppe på 35, der får lov at prøve kræfter med rollen som afdelingssygeplejerske, mens hun selv er væk.

Evalueringen

Selv om et katastrofeområde kan synes kaotisk, er der alligevel en form for kvalitetssikring af plejen. For Læger uden Grænser opretter journal på hver eneste behandlet patient, og på den måde kan de for eksempel dokumentere, at 90% af de behandlede børn i ernæringsprojekter som det, Birthe Roelsgaard ledede i Etiopien, overlever. Ude på missionen kan Birthe Roelsgaard også dag for dag følge med i tallenes udvikling, og sammenligne med de triste prognoser, hun havde med sig som læsestof i flyet til Afrika.

“Når jeg sidder i flyet på vej hjem igen, tænker

jeg aldrig på, om det har kunnet betale sig, om det hele var umagen værd. I mit hjerte er det hele missionen værd for bare at have reddet ét liv. Der er altid én, der dukker op i mine tanker, og minder mig om, hvorfor jeg gør det her. Når du har set taknemmeligheden i den andens øjne, kommer drivkraften helt naturligt,” siger Birthe Roelsgaard.

Trumfkortet

Men hvordan kan det lade sig gøre at løse så kaotisk en opgave og være så effektiv i et land, hvor sundhedssektoren er så tilbagestående i sammenligning med vores? Hvordan kan målet nås, når rammerne - og meget andet - flyder, og patienterne myldrer ind, før klinikken er etableret?

“Det gælder om at hoppe med på flowet, og give tingene lov til at ske hurtigt. Men med tiden har jeg opdaget en essentiel forudsætning for at ting kan lykkes: Relationen mellem dem, der arbejder sammen! Det er en forudsætning, at man ser dem, man samarbejder med, og anerkender dem og deres folk. Respekterer dem som mennesker uden at kloge sig. Jeg er jo bare et middel, de får stillet til rådighed, for at de kan nå deres mål,” slutter Birthe Roelsgaard.

“Den sværeste arbejdsopgave er såkaldt triage. Det prøvede jeg i Etiopien i 2008, hvor man fandt geografiske lommer med udtalt mange underernærede børn. Da jeg kom til modtagecentret, sad de i lange rækker på jorden og ventede på mig. Jeg gik op mellem rækkerne og plukkede dem ud, som akut skulle sendes til intensiv behandling i den nærmeste by. Det var kategori 1-tilfældene. Kategori 2 var dem, vi ville forsøge at behandle lokalt, og den sidste kategori var dem, der endnu ikke var underernærede nok til at modtage hjælp. Dem sendte jeg hjem igen. Heldigvis havde vi så relativt mange ressourcer, at jeg ikke var nødt til at lave en kategori 0: Dem, jeg vurderede, vi ikke kunne nå at hjælpe. Alle fik en chance,” mindes Birthe Roelsgaard.

Kompetencerne

Birthe Roelsgaard mener selv, hun tager arbejdsmetoder og kompetencer med sig begge veje. Fra Universitetshospitalet er hun vant til at arbejde strategisk med forskningsbaseret sygepleje, mens strategien i Malawi går ud på at få behandlet et maksimum af personer og minimeret smittespredningen. Men Birthe Roelsgaard ser også en udsendelse for Læger uden Grænser som en form for lederudvikling på flere fronter.

“Mit personale herhjemme siger, jeg er blevet en bedre leder. Jeg er mere tilstede i det, jeg gør, og mere fokuseret på opgaven. Jeg er også



“...har jeg opdaget en essentiel forudsætning for at ting kan lykkes: Relationen mellem dem, der arbejder sammen!...”

Europamestre i kinesisk

Den kinesiske økonomi buldrer af sted i et tempo, så markedet fordobles hvert 5. år. Den årlige gennemsnitsvækst på 10 procent er meget højere end den amerikanske, der kan blive overhalet som verdens stærkeste økonomi allerede i 2020. Derfor har markedet et enormt potentiale for dansk erhvervsliv, der kan få hjælp fra de mange danske konsulater i Kina.

Kina er i dag det land i verden med størst fart på den økonomiske udvikling. Mere end 200 millioner kinesere forventes i løbet af de næste 10 år at flytte fra landet til de moderne storbyer, der på kort tid har rejst sig over hele det mægtige rige. Forbrugersegmentet stiger årligt med 18-20 procent, og flere eksperter forventer, at Kina allerede i 2015 vil være verdens største luksusmarked. Samtidig er den årlige økonomiske udvikling otte procent højere end amerikanernes, der derfor måske allerede i 2020 vil opleve en kinesisk overhaling som verdens stærkeste økonomi. “Derfor er situationen også rigtig god for danske virksomheder, som interesserer sig for de enorme udviklingsmuligheder på det kinesiske marked. Et marked, der igen i 2010 slog rekord i antallet af udenlandske investeringer. Et visionært dansk mål ville derfor være, at vi bliver det bedste land i Europa til at udnytte den kinesiske vækst,” lyder opfordringen fra konsul Hans Halskov på det danske konsulat i byen Chongqing i det centrale Kina.

Favorable vilkår

“Kineserne er meget interesserede i danske virksomheder, der repræsenterer innovation og højteknologi, og de har indset, hvor vigtige udenlandske investeringer er for landets udvikling. For at kunne tiltrække endnu flere udenlandske investeringer, har man derfor især i Vestkina skabt nogle favorable vilkår for erhvervslivet,” påpeger Hans Halskov. Han har været bosiddende flere steder i Kina, siden han flyttede til området første gang i 1992 for at arbejde for ØK. Efterfølgende har han fra Kina også haft ansvar for den kinesiske forretningsudvikling hos både Toms Fabrikker og Nestlé og blev i 2007 leder af konsulatet i Chongqing. I jobbet som konsul bistår han danske virksomheder med at



Konsul Hans Halskov fra Det danske konsulat i byen Chongqing

“Et nicheprodukt i Danmark eller EU har derfor mulighed for at ramme et enormt marked i Kina...”

komme ind på det attraktive kinesiske marked, og konsulatet fungerer som et konsulentshus, der både kan agere kommercielt og politisk i forhold til danske interesser. Og det er en god kombination, da erhvervslivet i Kina er politisk drevet.

Hans Halskov lægger ikke skjul på, at alt er meget anderledes end i Danmark, når man skal drive forretning. Derfor er konsulens vigtigste opgaver at rådgive danske virksomheder omkring strategi og vilkår på det kinesiske marked. Det er nemlig vigtigt at være opmærksom på, at Kina ikke bliver betragtet som et reelt marked, før man har gjort sig mange og nødvendige forberedelser. Det er blandt andet vigtigt at se på, hvordan man sænker barriererne til markedet og dermed undgå situationer, hvor optimisme bliver afløst af frustration.

Er man alene i Kina er alting op ad bakke. Derfor har konsulaterne stor berettigelse, da de på forhånd har et enormt netværk og en gennemtrængningskraft, der kan bringe lokalpolitiske enheder i spil til gavn for selv den mindste danske virksomhed.

”Med den kinesiske distriks- eller provinsregering i ryggen bliver processerne for etablering eller salg nemmere. Og man kommer desuden længst med synergier gennem både formelle og uformelle partnerskaber, så alt ikke skal gøres på den hårde måde. Det afgørende er, at partnerskaberne både er praktiske og vedvarende,” påpeger konsul Hans Halskov. Han fremhæver samtidig det vigtige forarbejde, som mange danske virksomheder bør foretage sig, for at få afdækket nogle typiske forretningsmæssige udfordringer.

Efterspørger totalløsninger

Hvert år udklækker kineserne flere millioner ingeniører. Det har gennem det seneste årti bragt de kinesiske industrivirksomheder meget højere op i værdikæden, og derfor kan det overraske danske virksomheder, at deres produkt faktisk slet ikke er højteknologisk konkurrencedygtigt eller alt for dyrt. Men da Kina er mere end dobbelt så stort som EU, er der dog stadig plads til alle, og dermed er der også mange andre vigtige konkurrenceparametre for danske virksomheder.

De kinesiske slutbrugere efterspørger totalløsninger, og markedet har en forventning om et højt after-sales service niveau. Derfor er det



Chongqing i det centrale Kina.

en fordel at være gearret til at levere supplerende produkter og ydelser til det pågældende produkt. Og med det høje krav til service, er en fysisk tilstedeværelse i lokal området ofte en nødvendighed. Alternativt kan det klares gennem en lokal distributør.

”Man bør sætte sig lidt ind i den kinesiske forretningskultur, da det vil koste kunder, hvis man ikke er i stand til at efterleve de mest simple forretningsmæssige spilleregler. Som eksempel er en salgsproces i Kina ofte en kunst i sig selv. Derfor skal virksomheden være en aktiv del af denne, og man kan med fordel placere egne medarbejderrepræsentanter i de områder, hvorpå salgsfokus er rettet. Jo mere viden man har om Kina, des større mål kan man sætte sig og samtidig tillade sig at tage lidt større risici,” påpeger Hans Halskov om markedet, der på alle måder er meget

mere uigennemsigtigt, end vi er vant til.

Spring på toget

”Hvis man kan indstille sig på, det ind imellem er nødvendigt at agere i gråzoner samt sadle om og træffe hurtige beslutninger, selv om alt ikke er dokumenteret, som vi er vant til, er Kina et fantastisk spændende marked med enorme udviklingsmuligheder for danske virksomheder. Alt er i vækst, og kineserne er interesserede i alt, der fremmer landets udvikling. Især inden for områderne miljø, energibesparelser, byggesektoren og design er der et godt match med dansk erhvervsliv. Og når man fokuserer på afsætningsmarkedet kombineret med landets billige produktionsapparat, giver det særdeles god mening,” påpeger Hans Halskov. Han fremhæver også, at de høje danske

standarder for kvalitet og eksklusivt design vil kunne ramme det kinesiske high-end marked, hvilket ikke er helt uvæsentligt, da dette kundesegment for øjeblikket øges med intet mindre end knap 20 procent om året.

”Et nicheprodukt i Danmark eller EU har derfor mulighed for at ramme et enormt marked i Kina. Det betyder også, at den største trussel for dansk erhvervsliv frem mod 2020 i Kina vil være, at vi ikke når at springe på det buldrende tog med al vores viden, teknologi og knowhow. Vi bør derfor sætte os et klart mål om, at Danmark i 2020 skal være Europamestre i at udnytte det kinesiske marked til vores egen fordel. Da vi ikke kan stoppe udviklingen på det globale marked, kan vi lige så godt komme ud på banen og spille med i stedet,” slutter konsul Hans Halskov, fra det danske konsulat i Chongqing.

Man skal turde - 4T modellen

Skal en dansk virksomhed etablere sig i Kina, er det vigtigt at være bevidst omkring det tidsforbrug, der er nødvendigt at investere for at kunne agere i landet. Målsætningen skal være, at virksomhedens kompetencer og viden om Kina gradvist bliver opbygget inde i organisationen i forskellige tempi afhængigt af virksomhedens strategi.

Det er ikke muligt at ændre på de eksterne faktorer i landet, og derfor skal man klæde sig selv på til at kunne håndtere alle situationer internt. Baseret på sin lange erfaring med Kina og andre eksotiske og uigennemsigtige markeder, har Hans Halskov udviklet sin egen kompetencemodel, 4T, til virksomheder, som ønsker at kunne begå sig på disse markeder. Modellen 4T er baseret på begreberne tilpasning, tolerance, tålmodighed og at turde. Hvert enkelt T er en kompetence og et studie for sig, der kan bringe virksomheden gennem vanskelige beslutninger på anderledes markeder med stort potentiale. For det første skal man **TILPASSE** kommunikation, produkt og væremåde til markedets og samarbejdspartnerens parathed. Som udgangspunkt kan man nemlig ikke forvente, at kineserne tilpasser sig. Når det lykkes, kan det have store konkurrencemæssige fordele, da mange ikke formår at lave den følsomme kobling mellem virksomheden og markedets interessenter. **TOLERANCE** er et andet vigtigt kompetenceparameter. Inden for virksomhedens egne etiske ramme skal man koncentrere sig om den hårde forretningsmæssige enighed om samarbejde. Nuancerne i samarbejdet bør accepteres med tolerance og ses i lyset af erkendelsen om, at man i fremmede kulturer for eksempel ikke kan forvente kontrakter bliver udarbejdet som hjemme. I lige så høj grad bør der være tolerance for anderledes bløde værdier samt kulturelle og samfundsmæssige forskelligheder. Selv om man altid skal stræbe efter at komme hurtigt i mål med strategi, er **TÅLMODIGHED** også særdeles vigtigt. Det er nødvendigt at acceptere, at fremskridt tager tid. Især når man har mere travlt end modparten, kan det medføre frustration. Man må ikke lade sig overraske, hvis der opstår problemer eller kommer lidt brus i maskineriet, da er mange ukendte variabler i den internationale forretningsverden. Sidst men ikke mindst, skal man **TURDE** tage nogle forretningsmæssige beslutninger, også selv om beslutningsgrundlaget ikke er detaljeret og dokumenteret. Især i Kina er det meget typisk, at adgang til information ikke altid er lige let. Derfor er is i maven absolut en vigtig kompetence, og det er samtidig et vigtigt konkurrenceparameter, når man er i stand til at træffe hurtige beslutninger på et sparsomt informationsgrundlag.

Guidelines til det kinesiske marked:

- Indhent information til at kunne udvikle en strategisk plan for Kina
- Udvikl personlige relationer både i Kina og Danmark
- Besøg et bredt udsnit af interessenter i Kina og fokuser især på de mange slutbrugere
- Dediker én eller flere medarbejdere til det kinesiske marked
- Fokuser på den by eller provins i Kina med mindst konkurrence, og hvor der kan skabes synergier gennem samarbejde og viden
- Anvend konsulenter til at skabe de unikke genveje til viden og markedet



“Med den kinesiske distriks- eller provinsregering i ryggen bliver processerne for etablering eller salg nemmere...”

Verdensmestre i helhedstænkning

- i dag og i 2020

Intelligent og innovativ produktion skal sikre positionen på det globale marked for dansk industri. Samtidig skal den luftige "innovation" forankres i helt konkrete og banebrydende teknologianvendelser og produkter, så vi både kan udvikle de produkter og producere de maskiner, de konkurrerende markeder skal bruge til masseproduktionen.

Dansk industri kan ikke konkurrere med Østen, når det gælder industrimæssig masseproduktion. I hvert fald ikke hvis vi udelukkende fokuserer på prisen pr. enhed, da de samlede omkostninger uomtvisteligt altid vil være lavere for en masseproduktion på en fabrik i Ghuangzhou Kina end en fabrik i Grenaa i Danmark.

Dette faktum er ikke overraskende og har betydet, at mange danske virksomheder af konkurrencehensyn de senere år har flyttet danske arbejdspladser til udlandet. Men det betyder ifølge medstifter af Innovation Lab, CEO Mads Thimmer, bestemt ikke, at dansk industri mangler konkurrenceparametre på det globale marked.

"I Danmark er vi nemlig verdensmestre i helhedstænkning. Dansk industri har derfor tværfaglighed, anvendelsesorienteret nytænkning og intelligent produktion som vigtige og effektive våben i kampen om arbejdspladser på det globale marked. Og vi skal rette fokus på hele værdikæden til et produkt i stedet for at masseproducere," fastslår Mads Thimmer og peger på, hvordan Apple med både iStore og Iphone/Ipad på kort tid har frembragt nye værdikæder og økosystemer baseret på helhedssyn frem for niche-specialisering.

Viden, teknologi og købmandskab

"Dansk erhvervsliv besidder for det første den nødvendige viden og indsigt, der skal til for at udvikle og producere de maskiner til intelligent produktion, der er helt uundværlige for masseproduktionen ude i Østen. Men vi har også evnen til at vise vej i forhold til anvendelse af teknologier til fremtidens mere intelligente produkter baseret på digitalisering samt kommunikation mellem - og sammensmeltning af - brugerflader," fortsætter

“Vi har næsten glemt, at vi er mestre i at kombinere design, kvalitet og anvendelighed. Derfor skal vi opfinde et game, vi kan vinde, og det game befinder sig oppe imod værdikædernes tinder”

Mads Thimmer, Direktør og medstifter af Innovation Lab

35 år. Litteraturhistoriker med hang til at overraske. Hylder tilstanden "fisk udenfor vandet" og hævder, at det er grundprincippet i al evolutionær fremdrift. Kører på en Harley-Davidson DuoGlide fra 1958, til tider i sort jakkesæt med pang-orange slips. Han har oversat en bog af Virginia Woolf og arbejdet som spiludvikler for Games Workshop. Oplevede Berlinmurens fald fra Østberlin, Václav Havel befrielse fra Prag og var på Tian An Menh en måned efter, den blev "ryddet". Tilfældigt, påstår han. Anglofil bilingvist, der har læst ved University of Cambridge og traditionen tro ikke kan huske navnet på det der andet sted...? Mener at "innovation er lig kombination" og mener desuden at "for meget branding, corporate communication, og investorpleje er til hinder for en moderne forretning".

Innovation Lab:

Innovation Lab er et internationalt videncentret for ny teknologi, der siden 2002 har opbygget et internationalt netværk af knap 2500 kontakter indenfor forskning, produktudvikling og iværksætteri. Netværket bliver brugt som en "antenneforening", der er med til at skabe overblik over, hvad der er på vej, hvad teknologierne og tendenserne kan bruges til, og hvem der er længst med hvad.

Innovation Labs kundekreds strækker sig fra internationale kæmper som SonyEricsson, Samsung og Mars til hjemlige brands som B&O, Vestas, LEGO og AP Møller Mærsk. Innovation Lab er et A/S men arbejder med et non-profit charter.

Mads Thimmer om industriens og arbejdsmarkedets udfordringer frem mod 2020. Da der samtidig er en tæt sammenhæng mellem innovation og produktion, skal fremtidens danske arbejdspladser i langt højere grad baseres på at kombinere viden og teknologi med købmandskab. En evne og tradition som danskerne har været verdenskendte for i mange hundrede år.

Globale problemknusere

Det er også vigtigt at holde fast med næb og klør i dansk produktion – bare ikke den billige og prisfølsomme masseproduktion, som man er specialister i ude i Østen. Desuden skal vi også melde os ind i kampen om produkter med kvalitet og smartness, der er tilpasset og skræddersyet til brugerne. "Vi har næsten glemt, at vi er mestre i at kombinere design, kvalitet og anvendelighed. Derfor skal vi opfinde et game, vi kan vinde, og det game befinder sig oppe imod værdikædernes tinder" påpeger Mads Thimmer og henviser til, at dette reelt gør os til eksperter i at løse de andres problemer. En slags globale problemknusere med de teknologiske fremskridt som redskaber og ikke som en løsning på de globale udfordringer.

Tiden er moden

"Frem mod 2020 er jeg sikker på, at forskellige former for udnyttelse af naturens kræfter stadigt bliver mere tydelige, efterhånden som vi lærer at sætte bio foran det meste og integrere det i erhvervslivet," påpeger Mads Thimmer. Han er ikke i tvivl om, at de nye bioteknologier mindst vil få samme gennembrudende og revolutionerende effekt, som de digitale teknologier har haft. Og bioteknologierne har potentiale til at redde kloden og brødføde jordens samlede befolkning. Samtidig vi også se eksempler på, hvor galt det kan gå, når der bliver manipuleret med DNA, uden at vi kender de fulde konsekvenser. MEN selv om trusselsbilledet og mulighederne altid er tæt

forbundne, er han optimist.

"Om ikke andet fordi det betaler sig, og det faktisk har en reel positiv effekt på begivenhedernes gang med en fordelingsskala på cirka 5 fordele til 3 ulemper," fremhæver Mads Thimmer om den teknologiske udvikling, der samtidig også har fået dansk erhvervsliv til at fokusere på automatisering og effektivisering af produktionen.

På et tidspunkt er yderligere automatisering bare ikke længere rentabelt og set i lyset af den globale udvikling, er tidspunktet nu modent til, at dansk industri og dansk erhvervsliv fokuserer endnu mere på specialisering og kvalificering af produkter til fremtidens marked.

Vi er unikke

"Drømmescenariet er udvikling af nye og gennemtænkte produkter i en lind strøm fra Danmark til masseproduktion i Østen og tiltænkt et marked, der kommer. Og det kan lade sig gøre, da vores uddannelsessystem skaber grundlaget for tværfaglighed, og at erhvervslivet dermed kan tænke på tværs af platforme og arbejdsprocesser i vores produktionsapparat. En evne og en mulighed vi ikke må kaste på gulvet nu, hvor vi står over for globaliseringens næste fase," fastslår Mads Thimmer. Første fase brugte vi til at pudse vinduerne for at kunne kigge ud på verden og lade os inspirere. I anden fase skal vi kigge ude fra verden og ind ad vores egne nypudsede vinduer igen og få øje på, hvorfor vi er unikke, og hvad vi fremover kan gøre endnu bedre for at styrke Danmarks position på det globale marked. Vi skal til at tro meget mere på os selv og især de bløde værdier.

"Vi må ikke gøre os for små i vores egen bevidsthed i forhold til globaliseringen, da vi altid har været gode til at prioritere og skabe lukrative og globale førerpositioner inden for højteknologiske industrier som f.eks. vindkraft, legetøj og høreapparater. Det er en evne og en udfordring, som jeg ikke er i tvivl om, at dansk erhvervsliv kan løfte frem mod 2020," slutter Mads Thimmer fra Innovation Lab.

Hospitalsvækst under behandling



Per Askholm,
Hospitalsdirektør,
Århus Universitetshospital, Skejby
Foto: Jonas Vestfalden

Per Askholm Madsen står i spidsen for et hospital, der frem til 2018 skal udvides for 6,5 milliarder kroner og gøres til en international spydspids på behandlingsområdet.

Sygehusmastodonten i Skejby står over for store udfordringer og skal udvides for 6,5 milliarder kroner. Hospitalsdirektør Per Askholm Madsen giver et bud på, hvad der skal ske med sygehuset frem til 2020 .

Per Askholm Madsen har en rask humor. Han siger ligeud, at det er ren Morten Korch-fantasi at forestille sig Århus Universitetshospital i Skejby som et hyggeligt lokalsygehus, der kan lidt af hvert. Virkeligheden er en anden. Rationaliseringer og implementering af ny teknologi er hverdag på det internationalt orienterede sygehus, som er beskåret med i alt 150 millioner kroner inden for de sidste tre år. Siden 2000 er teknologien rykket ind i form af bl.a. avancerede scanningsmetoder, kikkertoperationer, elektronisk billedbehandling af røntgenfotos og elektroniske patientjournaler. Storsygehuset er en topmoderne virksomhed underlagt en politisk bestyrelse. Det betyder, at ledelsen ikke bare kan søsætte en masse vækstplaner, men hele tiden er nødt til at rette ind efter de politiske strømninger. "Det er sundt nok at spare og skære lidt fedt af, men nu begynder det at gøre ondt," siger Per Askholm Madsen, der har været hospitalsdirektør i 20 år, hvoraf de tre sidste år som topchef i Aarhus-forstaden. Han referer til, at sundhedsvæsenet i højtindustrialiserede lande historisk har haft vækstrater på seks-syv procent om året eller mere for at kunne følge med behandlingsefterspørgslen. "Det vi ser nu herhjemme er, at de økonomiske rammer reelt kun bliver øget med 1-1½ procent om året og stort set går til at dække udgiftsstigninger på bl.a. ny dyr medicin. Og da intet tyder på, at efterspørgselen på behandlinger falder, må vi påregne et voldsomt pres for at effektivisere yderligere," forklarer han.

To hospitalsgange

I dag tegner der sig et tydeligt billede af hospitalets to indsatsområder. Det ene er akutområdet, hvor der er brug for hurtig lægefaglig udrykning. Det andet er almindelige sygdomme, som bliver behandlet ambulantly. Dvs. at patienterne kommer hjem relativt hurtigt og ikke optager sengepladser i flere døgn.

For blot syv-otte år siden gav en hofteoperation 12 dage i hospitalsengen. I dag er antal sengepladser for den operation nede på en eller to dage, hvilket hospitalsdirektøren betegner som en succes, både for patienten og rent økonomisk.

"På internationalt niveau er danske hospitaler blandt verdens bedste til at omlægge til ambulante behandlinger," pointerer Per Askholm Madsen.

Under indsatsområdet med almindelige sygdomme hører patienter med kroniske sygdomme, hvor perspektivet er, at de overvejende skal behandles i eget hjem via telemedicin. Telemedicin er baseret på en computer og adgang til internettet, det kunne være i udkantsdanmark eller Grønland. Via telemedicin-løsningen kan sundhedsmedarbejderen eller sygeplejersken undersøge en patient og videresende disse oplysninger til læge eller sygehus, som herefter kan ordinere den rigtige behandling. Telemedicin giver et langt større gennemløb af patienter og et lavere behov for sengepladser.

Og der er brug for effektivitet, når Århus' tre øvrige sygehuse skal fusioneres med hospitalet i Skejby senest i 2018. Det er det, investeringen på 6,5 milliarder skal bruges til.

"Fusionen bliver en kolossal udfordring. Ikke bare fysisk, men også med at få dannet en fælleskultur blandt medarbejderne," vurderer han.

Big business

Også globaliseringen skaber udfordringer. "Healthcare-området er big business med tydelige tegn på internationalisering. Allerede i dag outsources der så småt operationer til hospitaler i lande, som kan udføre operationerne billigere end hjemlandet. Herhjemme mærker vi det ikke så tydeligt endnu," siger hospitalsdirektøren. Han er sikker på, at den globale udvikling bevirker, at den faglige overligger bliver hævet. Alt ser ud til, at Århus Universitetshospital i Skejby klarer de nye krav. De sidste tre år har fagmediet Dagens Medicin kåret hospitalet som Danmarks bedste opgjort på netop kvalitet.

Trusler og muligheder

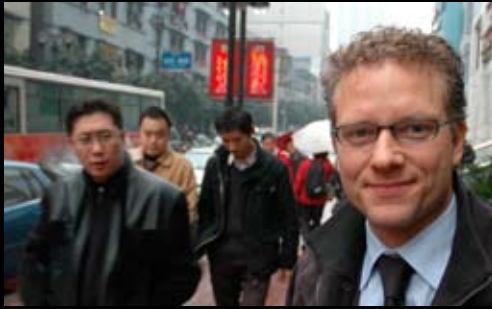
Den største trussel for danske hospitaler er dog langt mere jordnær.

"Vi skal investere i de forskellige behandlingsområder, som vi kan blive enige med vores bestyrelse om at drive. Og jeg kan godt frygte, at vi kommer i den situation, at vi kan mere diagnostisk, end vi har råd til at behandle. Vi ved jo heller ikke, hvad der politisk bliver besluttet fremover," påpeger Per Askholm Madsen og slår ud med armene. Taler vi trusler, dukker der også muligheder op.

"Statistisk set bruger vi meget tid på opgaver, som ikke direkte kommer patienten til gode, fx planlægning og koordinering mellem de forskellige afdelinger og faggrupper. Tal fra USA viser, at hele 40 procent af tiden går med disse opgaver. Kan vi med ny teknologi få den procentdel ned, så kan vi hente kæmpemæssige effektivitetsgevinster," skønner han.



«Vi har øget vores produktivitet sammenlignet med hospitaler i andre europæiske lande, men nu begynder det at knibe med at finde nye og mere effektive løsninger,» erkender Per Askholm Madsen.



Det danske konsulat, Chongqing, Kina
Hans Halskov, konsul
Europamestre i kinesisk
Side 29

COWI
Rasmus Ødum, koncerndirektør Danmark
Danske samarbejdsformer - et globalt brand
Side 6



Copenhagen Business School
Johan Roos, rektor
Ny strategi for business-uddannelser
Side 10

kaastrup | andersen
10 år's reception og nye lokaler
Reception 23. maj klokken 13.00
Side 18



PROJEKTLEDELSE MED RAMMER, RETNING OG FART

Kendetegnet for kaastrup | andersen er stærk forretningsforståelse og viden om, hvordan effektive løsninger skabes og sættes i drift.

Vi leverer højt specialiserede projektledere til gennemførelse af både mindre afgrænsede og store komplekse forandrings-projekter. Læs mere på vores site.

Referencer: LEGO System A/S • Linak A/S
• Århus Universitetshospital, Skejby
• Vestas Wind Systems A/S • Grundfos A/S
• Kamstrup A/S • Bang & Olufsen A/S m.fl.

kaastrup | andersen