

LEDELSE



TEMA – LEDELSESMETODER:

Fra værktøj til proces

> side 5

CENTER FOR LEDELSE



Globalisering:
Udfordringen for få tager alvorligt
> side 3



Cranet: HRM – vejen til innovation,
strategi og performance
> side 15 samt indstik



EFQM Forum:
Lederskabets udfordringer
> side 16



Verdensomspændende lederudvikling

Danfoss har aktiviteter i mere end 100 lande. Det stiller krav til ledelsesformen på tværs af landegrænserne > 6

Nyt omdrejningspunkt i Viborg

Den midtjyske kommune har i efteråret 2004 ændret fokus i sit lederudviklingsprogram. Situationsbestemt Ledelse er nu omdrejningspunktet > 8

JTI og Karrieremodellen

Bedre forståelse af individet og interpersonelle relationer, men også af mere langsigtede perspektiver som livsretning, målsætninger og karrieremotiver > 14

EFQM Forum 2004

Under overskriften "The European Leadership Challenge" afholdt EFQM sit årlige Forum med mere end 800 deltagere. Denne gang i Berlin > 16

Aktuel kommentar af direktør Wenche Strømsnes, Center for Ledelse

Muligheder i en global verden

Globalisering er blevet en af tidens megatrends, men der ses desværre en tendens til, at fokus i højere grad er på de ulemper, som følger af globaliseringen, end på de nye muligheder, globaliseringen åbner for.

Det er blevet 'hot' at tale om globalisering. Så 'hot', at globalisering af Institutet for Fremtidsforskning nævnes som en af tidens seks megatrends. Globalisering er også i stigende grad blevet den forklaring, man enkelt kan ty til, når der ikke umiddelbart er andre logiske forklaringer på et problem. Ringkjøbing Amts Dagblad konstaterede f.eks. den 11. december, at "globalisering er årsag til, at prisen for fisk er blevet lavere, selv om der laves færre fisk," (sic!) mens andre medier har valgt at forklare problemerne omkring det lukningstruede slagteri i Ringsted med globalisering.

Fokus er i stigende grad på de problemer, globaliseringen kan skabe, og på udflytning af danske arbejdspladser til Fjernøsten – ikke på fordele eller mulighederne for at Danmark kan tiltrække arbejdspladser fra udlandet.

Danskere mindst skeptiske

En ny og international Gallup-undersøgelse blandt 50.000 personer bekræfter, at danskerne godt nok er skeptiske over for globaliseringen, men i mindre grad end de fleste andre, og i hvert fald betydeligt mindre skeptiske end borgere i andre europæiske lande.

Ifølge undersøgelsen mener 49% af danskerne således, at globaliseringen har en netto-gevinst, mens 46% mener, at den skaber flere problemer, end den løser. 5% har ikke taget stilling. Samlet set kan kun 30% af vesteuropæerne se en netto-gevinst ved øget globalisering. At vi i Vesteuropa er skeptikere er naturligt. Vi er i høj grad under pres fra lande som Kina og Indien, som er blevet langt mere konkurrencedygtige på områder, hvor vi tidligere dominerede.



Fremtidens udfordring

De fleste økonomiske analyser viser, at USA, Japan og Europa som helhed har draget fordel af øget handel og globalisering – indtil nu. Imidlertid har drastisk faldende telekommunikationspriser, udbredelsen af informationsteknologien samt et øget uddannelsesniveau i Fjernøsten medført, at specielt lande som Kina og Indien nu kan producere varer og tjenesteydelser, som rige lande tidligere var ene om. Denne udvikling kan medføre permanente velfærdstab i Vesteuropa som følge af mistede arbejdspladser og lavere lønninger i hidtil beskyttede brancher og færre eksportmuligheder. Det er, hvis vi udelukkende forsøger at løse udfordringen gennem protektionisme i stedet for at fokusere på at øge vores produktivitet – alene af den grund, at den øges andetsteds.

Udfordringen er således at erkende truslerne, hvis vi ikke forholder os til en uundgåelig udvikling eller forsøger at imødegå den ved at etablere tekniske handelshindringer. Og at udvikle vores virksomheder, så de bliver kvalificerede og højtspecialiserede samarbejdspartnere på globalt niveau. For den enkelte virksomhed der er ramt af globaliseringens konsekvenser, er disse makrobetragtninger en ringe trøst. Her kræves radikal nytænkning, som kan være vanskelig at mobilisere på samme tid, som den nuværende forretning er under pres eller neddroles. Center for Ledelse vil i 2005 sætte fokus på de muligheder, globaliseringen giver danske virksomheder – via undersøgelser, artikler, seminarer og netværk, samt i sin rådgivning.



Globalisering:

Udfordringen for få tager alvorligt

Globalisering er blevet et nøglebegreb i tidens erhvervsdebat. Desværre ofte udelukkende med fokus på negative effekter for danske virksomheder af en større international arbejdsdeling. Samtidig viser undersøgelser, at der fortsat er mange virksomheder, som ikke har globalisering på agendaen.

Center for Ledelse offentliggjorde i foråret 2004 en undersøgelse om danske virksomheders holdning til globaliseringen. Undersøgelsen faldt på mange punkter godt i tråd med, hvad man allerede ved om danske virksomheders arbejde med og holdning til globalisering. Men undersøgelsen afslørede også, at mange virksomheder ikke forholder sig aktivt til globaliseringens fordele og ulemper. "Det overraskede os, at så relativt få danske virksomheder aktivt forholder sig til globaliseringen. Men globaliseringen påvirker alle, hvad enten man vil det eller ej," siger adm. direktør Poul Blaabjerg fra Center for Ledelse.

22% overvejer fortsat ikke globalisering

Ifølge undersøgelsen har kun knapt en tredjedel (31%) af alle danske virksomheder indarbejdet temaet i virksomhedens strategi. 25% angiver, at de har diskuteret temaet i direktionen, mens 22% angiver, at de følger mulighederne via medierne. De sidste 22% har end ikke overvejet emnet! "Jeg mener, at alle virksomheder bør behandle emnet på direktionsniveau. Gennemsnitslevealderen for virksomheder bliver kortere og kortere, fordi konkurrencen er hård, og fordi der hele tiden dukker nye virksomheder frem, som er mere effektive end de gamle," siger Poul Blaabjerg.

Det er naturligvis ikke alle virksomheder, som har et produkt eller

en volumen, der gør det relevant at flytte. Men det betyder ikke, at virksomhederne kan tillade sig at ignorere udfordringen fra de nye lande. Det betyder bare, at de skal overveje andre muligheder for at fastholde deres konkurrenceevne: "Enhver leder må stille sig selv spørgsmålet: Hvis min virksomhed skal overleve om tre-fem år, hvilke beslutninger skal jeg så tage i dag? Jeg ved godt, at ledere i små og mellemstore virksomheder har rigeligt at gøre med den daglige operation og mangler et overskud til at tænke på, om en hel eller delvis udflytning er den rigtige mulighed. Der er nødvendigt at overveje, om tiden er moden for nye strategiske alliancer," siger Poul Blaabjerg således.

Hjemmemarkedet taber, eksporten vinder

I efteråret 2004 offentliggjorde Arbejderbevægelsens Erhvervsråd rapporten "Industriens Outsourcing og Globalisering 1966-2003" udarbejdet af økonom Thomas V. Pedersen. Det fremgik heraf, at globaliseringen navnlig rammer de indenlandske industrier, som enten har afsat til forbrug på det danske marked, eller som har været underleverandører til danske eksportvirksomheder. Derimod har globaliseringen skabt vækst i eksportsektoren og blandt de virksomheder, der er aktive på de globale markeder.

"Denne undersøgelse bekræfter blot, at der ikke er nogen virk-



”Det er vigtigt, at virksomhedens ledelse dels sætter temaet på sin dagsorden, dels i langt højere grad en hidtil ser utraditionelt på løsningen af virksomhedens udfordringer.”

- adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse

somhedsleder, som kan dukke sig og mene, at 'det gælder ikke min virksomhed'. Der er næppe nogen tvivl om, at danske virksomheder i stigende grad skal specialisere sig og orientere sig mod eksportmarkederne. Og her gælder det om at tænke utraditionelt og måske overveje andre mulige markeder end de traditionelle nærmarkeder,” mener Poul Blaabjerg således.

Nye brancher under pres

Den generelle holdning har hidtil været, at det i særlig grad er de arbejdskraft-intensive industrier, der vil komme under pres som følge af globaliseringen. Det er også et mønster, der bekræftes af Center for Ledelse's undersøgelse. Heraf fremgår det således, at det er traditionelle brancher som 'Landbrug og råstofudvikling' (67%), 'Fremstillingsindustri' (59%) samt 'Elektronikindustri' (67%), der har indarbejdet globalisering i deres forretningsstrategier. Men når Kina og Indien har over 800.000 ingeniørstuderende, som vil arbejde til lønninger på 10-15% af det vesteuropæiske gennemsnit, vil presset efterhånden også brede sig til andre brancher.

Forskellige empirisk baserede økonomiske analyser viser samstemmende, at rige lande som helhed har draget fordel af øget handel og globaliseringen. Imidlertid har drastisk faldende telekommunikationspriser, udbredelsen af IT i mange udviklingslande samt et øget uddannelsesniveau her medført, at specielt lande som Kina og Indien nu kan producere varer og tjenesteydelser, som rige lande tidligere var ene om. Kinesiske Lenovos nylige køb af IBM's PC-produktion er bare ét af en efterhånden lang perlerække af eksempler, der illustrerer de nye muligheder.

Hermed bliver en hel række nye erhvervsgrupper udsat for direkte konkurrence fra lavtlønslande. Konsulentfirmaet Forrester Research skønner for eksempel, at Europa inden 2015 kan miste op til 1 million højtuddannede arbejdspladser i servicesektoren, eller ca. to procent af arbejdsstyrken i denne sektor, hvis der i øvrigt er nulvækst i beskæftigelsen.

Se globalisering som mulighed

”Der er ingen tvivl om, at vores virksomheder i stigende grad vil komme under pres,” siger Poul Blaabjerg. ”Men sådan har det altid været. Konkurrence er et vigtigt incitament til udvikling, og det er nødvendigt, at vi netop ser den stigende internationale arbejdsdeling som en mulighed, ikke som en trussel, vi imødegår gennem forskellige tekniske handelshindringer eller ved at forsøge at bekæmpe outsourcing.”

Poul Blaabjerg understreger således nødvendigheden af fortsat effektivisering, men også nødvendigheden af at danske virksomheder tænker radikalt anderledes end hidtil. Han siger: ”Nyere analyser viser, at det sjældent kan betale sig blot at overføre en virksomheds forretningsprocesser til en ny lokation i f.eks. Øst-europa eller Fjernøsten.” Ganske vist kan virksomheden høste fordele af de lavere lønninger, men ofte overses de muligheder, der ligger i at udnytte de involverede virksomheders forskellige omkostningsstrukturer: I Danmark udgør lønninger en høj andel af virksomhedens samlede omkostninger. Det gør det attraktivt at forsøge at reducere lønomkostningerne gennem investeringer i højteknologisk udstyr. I Indien derimod er situationen den diamtalt modsatte. Her udgør lønninger en mindre del af omkostningerne, mens teknologisk udstyr og udbygning af infrastrukturen ofte er dyrere end i Danmark.

”Derved åbner der sig et nyt perspektiv, som er radikalt forskelligt fra den måde, vi normalt ser virksomhedsudvikling på. I stedet for automatisering og stadig mere intensiv udnyttelse af informationsteknologien at gå den modsatte vej og konvertere investeringer i IT og højteknologisk produktionsudstyr til billig arbejdskraft,” siger Poul Blaabjerg. Han tilføjer: ”Det, der er vigtigt, er, at virksomhedens ledelse dels sætter temaet på sin dagsorden, dels i langt højere grad en hidtil ser utraditionelt på løsningen af virksomhedens udfordringer.”

Yderligere information: www.cfl.dk/trend/global

Typetest i endnu flere versioner

Fra 1. januar 2005 forhandler Center for Ledelse ikke længere Myers-Briggs Typeindikator (MBTI). I stedet forhandles Jungiansk Typeindeks (JTI), der nu fås i 11 sprogversioner.

I foråret valgte Center for Ledelse at ophøre med at forhandle MBTI® med virkning fra årsskiftet 2004/05 og samtidig ophøre med at autorisere brugere i MBTI. Center for Ledelse valgte i stedet at satse på JTI, der ligesom MBTI bygger på C.G. Jungs typologi. ”Vi opfatter JTI som tidssvarende, tilpasset en nordisk kultur, og frem for alt indeholder JTI forbedringer i forhold til fleksibilitet og brugervenlighed – uanset om man ser det gennem testbrugerens eller testtagerens briller,” siger videncenterchef Hafdis B. Thorsteinsdottir således. Hun fortæller samtidig, at overgangen

har været en positiv oplevelse for Center for Ledelse, idet en lang række nøglekunder har gjort et aktivt tilvalg – og er gået direkte fra MBTI til JTI.

JTI kan nu fås på i alt 11 forskellige sprog, som alle kan udfyldes online: Dansk, hollandsk, engelsk, finsk, fransk, tysk, italiensk, norsk, polsk, spansk og svensk.

Yderligere information: www.cfl.dk/jti

Fra værktøj til proces...



Flere og flere virksomheder gennemfører interne lederudviklingsforløb baseret på bl.a. Situationsbestemt Ledelse, men målrettet virksomhedens eget behov for at skabe en fælles, ledelsesmæssig referenceramme.

Lederudvikling tæt på strategien

Lederudvikling klares ikke længere alene ved at sende en eller flere ledere af sted på kursus. I stadig højere grad efterspørges interne og tilpassede lederudviklingsforløb, der tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsudvikling, og hvor der stilles konkrete krav til resultaterne.

Center for Ledelse købte rettighederne til Blanchards ledelseskoncepter i Danmark af Uddannelseshuset i 2002. Da Center for Ledelse overtog Blanchard rettighederne, var det primært en kursusforretning, der blev overtaget. På den relativ korte tid siden er der imidlertid sket et markant skift i kundernes efterspørgsel efter lederudvikling inden for området.

Chefrådgiver Henrik Hänschell fra Center for Ledelse siger: "I dag efterspørger kunderne i stigende grad interne og tilpassede lederudviklingsforløb, der tager udgangspunkt i forretningsudviklingen, og hvor der stilles konkrete resultatkrav." Han uddyber: "Frem for at sende en enkelt leder på et åbent kursus, er der i stigende grad en udvikling i retning af, at man efterspørger interne udviklingsforløb, der tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og konkrete mål, som fungerer som et fælles ledelsesløft for en hel afdeling, division eller virksomhed, og som også skal involvere medarbejderne."

Virksomhedens synspunkt er, at man ikke længere kun vil investere i en form for ledertræning, der godt nok udvikler lederen, men som ikke også tydeligt adresserer virksomhedens strategi og forretningsmæssige mål - man vil også se konkrete, brugbare resultater af uddannelsesinvesteringen.

Direkte involvering af medarbejdere

Ligeledes er det karakteristisk, at virksomhederne har den opfattelse, at ledertræning er for vigtig til ikke også at involvere medarbejderne direkte. I dagens flade organisationer dukker begreber

som "selvledelse" og "stil krav om egen ledelse" oftere op, og en forudsætning for dette er, at medarbejderne har et begrebsapparat og taler samme sprog om personaleledelse som lederne.

En anden udvikling synes at være, at flere og flere virksomheder uddanner egne ledere og HR-folk som trænere og proceskonsulenter. Man ønsker, at lederudvikling skal foregå så tæt på virksomhedens hverdag og kultur, at man ser de interne trænere som en nødvendig del af virksomhedstilpasningen og forankringen af udviklingsforløbet. Senere i processen fungerer de interne ledelseskonsulenter som proceskonsulenter, når fokus flyttes fra undervisning og træning til opnåelse af forretningsmæssige mål og resultatskabelse.

Yderligere information: www.cfl.dk/blanchard

"Et centralt begreb er 'Partnering for Performance', der handler om leders og medarbejders samarbejde om at udvikle kompetence og engagement samt at realisere forretningsmæssige mål," siger chefrådgiver Henrik Hänschell, Center for Ledelse.



"Det handler om at give lederne et ensartet globalt mindset. Det er ikke nok, at vi forholder os til globaliseringen organisatorisk, salgs- og produktionsmæssigt. Det mentale skal også med."

- direktør Leif Fløjgaard, Danfoss

Verdensomspændende lederudvikling i Danfoss

Danfoss har aktiviteter i mere end 100 lande. Det stiller krav til ledelsesformen på tværs af landegrænserne. I Danfoss Refrigeration and Air Condition Controls divisionen (RC) har ledelsen iværksat et ambitiøst lederudviklingsprogram, der omfatter samtlige divisionens 106 ledere.

Det var en af de tilbagevendende undersøgelser blandt medarbejderne – en såkaldt Employee Perception Survey – der for 1½ år siden afslørede et behov for, at Danfoss' RC-division styrkede den måde, der blev udøvet ledelse på i divisionen på tværs af landegrænser og kulturer.

Denne del af den store Danfoss koncern har de senere år gennemlevet en globaliseringsproces, bl.a. med etablering af produktions- og udviklingsfaciliteter i Mexico og Kina som ligeværdigt supplement til divisionens eksisterende aktiviteter i hovedkvarteret i Nordborg. Men globalisering stiller store krav, hvis man skal have det maksimale udbytte af at være verdensomspændende.

"Vi kunne konstatere, at vores medarbejdere i RC følte et behov

for yderligere information og kendskab til divisionens samlede strategiske retning," fortæller direktør Leif Fløjgaard, der står i spidsen for RC. "De enkelte enheder rundt om i verden fungerede i for høj grad på egne præmisser mere end som en samlet helhed. Og det er alt for ressourcerævende og ineffektivt i længden. Men vi ville samtidig et skridt videre. For det handler også om at give lederne et ensartet globalt mindset. Det er ikke nok, at vi forholder os til globaliseringen organisatorisk, salgs- og produktmæssigt. Det mentale skal også med."

Leadership Development Programme

Ledelsen i RC overvejede situationen, analyserede tilbagemeldin-

...fortsættes side 8

En metode for samarbejde og bedre kommunikation

Situationsbestemt Ledelse er først og fremmest en metode til at skabe bedre samarbejde og kommunikation. Det er samtidig en praktisk, enkel og yderst anvendelig metode, der på ingen måde appellerer til at samle støv i en reol. Det er konklusionerne hos en række ledere fra Danfoss divisionen Refrigeration and Air Condition Controls (RC), der netop har været igennem et intensivt og omfattende udviklingsforløb.

"Der er jo ikke så meget nyt under solen i denne metode," siger Ejnar Paulsen, der er teknisk chef i divisionens afdeling for produkt- og procesudvikling. "Til gengæld er Situationsbestemt Ledelse en systematisk, men samtidig meget enkel og praktisk anvendelig metode, der nærmest opfordrer til, at vi udbreder principperne til vores medarbejdere."

Ejnar Paulsen har som en af RC-divisionens 106 ledere netop deltaget i et omfattende, globalt lederudviklingsprogram. Og han har ikke tøvet med straks at omsætte programmets lærdom til hverdagspraktik i sin afdeling.

"Elementerne i Situationsbestemt Ledelse er nemme at forholde sig til – både som leder og medarbejder," siger han. "En af forde-



"Situationsbestemt Ledelse rækker ud over den enkelte leder og arbejdet i sin afdeling," siger HR Manager Mette May.

lene ved denne metode er, at både leder og medarbejdere får en legitim lejlighed til at diskutere svagheder og eventuelt behov for hjælp i en konkret opgaveløsning. Det er vi ellers ikke så gode til at tage fat på. Men også her bygger metoden på en enkel logik. For det er klart, at vi ikke kan være lige gode til alle opgaver, og

“En fælles terminologi er forudsætningen for at opnå en fælles, global måde at udføre vores daglige arbejde på. For kun derved kan vi skabe den effektivitet, der gør, at vi høster fordelene af vores globaliseringsproces.”

- HR Manager Mette May, Danfoss



“Vi har fået et fælles sprog og en fælles referenceramme, når det gælder ledelsestermer og -metode,” siger direktør Leif Fløjgaard.



“Situationsbestemt Ledelse en systematisk, men samtidig meget enkel og praktisk anvendelig metode,” siger teknisk chef Ejnar Paulsen.

står vi over for en ny og ukendt udfordring, vil de fleste af os have behov for assistance. Med denne metode har vi fået et værktøj, der hjælper os godt på vej.”

Det er også en udfordring at få udbredt én og samme ledelsesmetode til samtlige enheder i en global organisation som Danfoss' RC-division, der har afdelinger over det meste af verden.

Men det har været et af de vigtigste formål med det omtalte lederudviklingsprogram.

“Situationsbestemt Ledelse rækker ud over den enkelte leder og arbejdet i hans eller hendes afdeling,” forklarer HR Manager Mette May. “For os er det i lige så høj grad et fælles ledelsessprog på tværs af landegrænser og vores mange enheder i divisionen. En fælles terminologi er forudsætningen for at opnå en fælles, global måde at udføre vores daglige arbejde på. For kun derved kan vi skabe den effektivitet, der gør, at vi høster fordelene af vores globaliseringsproces.”

“Vi ønsker at opnå en større effektivitet i den måde, vi driver ledelse på i hele organisationen. Det frigør ressourcer til at træffe de rigtige beslutninger i det tempo, der er nødvendigt. Det forbedrer også vores kommunikation og dialog på tværs på vej mod at etablere et ensartet, globalt mindset i tanke og handling,” slutter Mette May, der forudser, at der vil gå et par år, før de reelle resultater af lederudviklingsprogrammet for alvor kan mærkes. For i den kommende tid skal ledelsesmetoden ind på rygraden i hele organisationen – i første omgang med en fælles evaluering i april 2005 som milepæl.

"Det havde i høj grad også som formål at etablere vore ledere i én global gruppe med en fælles forståelse og det personlige kendskab til hinanden på tværs af landegrænser, som kan sikre det nødvendige samarbejde i dagligdagen."

- direktør Leif Fløjgaard, Danfoss



...fortsat fra side 6

gerne i medarbejderundersøgelsen og satte så et ambitiøst projekt i søen: et ensartet lederudviklingsprogram for samtlige 106 ledere i divisionen.

"Vi afsøgte markedet for udviklingsprogrammer og ledelsesmetoder og valgte at satse på Situationsbestemt Ledelse som det samlede omdrejningspunkt," fortsætter Leif Fløjgaard. "Det var det værktøj, vi vurderede som den bedste løsning for den udfordring, vi stod overfor. Men udviklingsprogrammet drejede sig ikke kun om at blive velbevandede i Situationsbestemt Ledelse. Det havde i høj grad også som formål at etablere vores ledere i én global gruppe med en fælles forståelse og det personlige kendskab til hinanden på tværs af landegrænser, som kan sikre det nødvendige samarbejde i dagligdagen. For det er alfa og omega for os, og global forståelse og samarbejde opnår vi kun ved personligt kendskab til hinanden."

Træningsforløb i Mexico og Kina

For også at tage det globale aspekt i ed i selve tilrettelæggelsen af udviklingsprogrammet var dele af forløbet henlagt til divisionens vigtigste lokationer i henholdsvis Mexico, Kina, USA og Danmark. Det samlede program består af fem moduler – indledningsvis med en teoretisk forberedelse og afdækning af egne kompetencer efterfulgt af et fire dages seminar med fokus på Situationsbestemt Ledelse.

Det munder ud i en personlig udviklingsplan for hver enkelt deltager hjulpet på vej af en coach. Derefter følger et projektarbejde, hvor lederne i mindre tværnationale grupper skal gennemføre et udviklingsprojekt, som ud over at fungere som træning også har et forretningsmæssigt sigte, der er funderet i hverdagen og er væsentligt for virksomhedens fremtid.

På det sidste modul, som foregår i april 2005, sættes kursen for den fremtidige ledelsesopgave i RC-divisionen. Her forankres de mange erfaringer, lederne hver især har høstet dels i de tværkulturelle udfordringer dels via de nye ledelsesværktøjer: Situationsbestemt Ledelse og coaching.

"Udviklingsprogrammet har fokus på den enkelte leders personlige kompetencer i relation til at agere på et globalt marked," pointerer Leif Fløjgaard. "Samtidig får vi skabt et fælles sprog og en fælles referenceramme, når det gælder ledelsestermer og -metode. Og til det formål er Situationsbestemt Ledelse et meget praktisk, anvendeligt værktøj. Hvilket også stemmer godt overens med den respons, vi har fået fra lederne. De har netop været meget positive over metodens meget praktiske tilgang. Vi satser også på at opnå en gensidig respekt, tolerance og personligt netværk lederne imellem, for det er grundlæggende elementer i den konsistente ledelsesstil, vi ønsker at fremme. Og allerede nu kan vi aflæse effekt i form af forbedringer på den seneste medarbejderundersøgelse."

Nyt omdrejningspun

Den midtjyske kommune har i efteråret 2004 ændret fokus i sit lederudviklingsprogram, så Situationsbestemt Ledelse nu er det bærende element og omdrejningspunkt. Fokus på samspillet mellem leder og medarbejder.

I de senere år har lederrollen i landets kommuner været præget af forandringer og omstilling. Det har bl.a. fået Viborg Kommune til at revurdere sit interne lederuddannelsesprogram. Nu er ledelsesmetoden Situationsbestemt Ledelse det centrale omdrejningspunkt i kommunens lederudvikling.

Komplekse krav til ledere

"Vi har kunnet se, hvordan kravene til vores ledere er blevet mere komplekse igennem længere tid," fortæller uddannelseskonsulent Lillian Kirkegaard. "Vores omgivende samfund ændrer sig hele tiden. Det samme gør vores borgeres og medarbejdernes forventninger. Derfor må vi også tilpasse vores udviklingsaktiviteter, så de ruste lederne bedst muligt til de nye udfordringer. Og det har vi gjort ved at ændre fokus i vores uddannelsesprogram."

Situationsbestemt Ledelse har i flere år været på programmet i forbindelse med kommunens lederudvikling, men i en mere perifer rolle. Den prioritering er nu vendt helt på hovedet, og siden oktober har denne ledelsesmetode været det centrale element i lederuddannelsen – og det har nogle helt enkle årsager:

"Vi har valgt Situationsbestemt Ledelse, fordi metoden giver lederne nogle eminente færdigheder, der godt modsvarer de krav, vi mødes af i dag," fortsætter Lillian Kirkegaard. "Når vores ledere kan håndtere disse færdigheder, kan de løse langt de fleste af dagligdagens ledelsesudfordringer, og mange frustrationer i samspillet mellem leder og medarbejder kan undgås."

I Viborg Kommune har netop samspillet mellem leder og medarbejder særligt fokus. Og det er i det samspil, at kommunen primært anvender Situationsbestemt Ledelse som et værktøj, der let og overskueligt sætter lederen i stand til at vurdere, hvor medarbejderne befinder sig rent udviklingsmæssigt i forhold til opgaven, og så sætte den rigtige ledelsesstil ind.

Ledelsesmetoden kan i den forbindelse anvendes til at skabe rammerne for en tryk dialog mellem leder og medarbejder om styrker og svagheder i relation til den konkrete opgaveløsning. Forskellige medarbejdere kræver forskellig ledelsesstil. Og det er legat at have behov for støtte eller oplæring i nye kompetencer.

"Hvis man som leder rammer forkert i disse situationer, kan der opstå misforståelser og frustration," pointerer Lillian Kirkegaard. "Derfor er det vigtigt, at vores ledere hele tiden er meget opmærksomme på den enkelte medarbejders kompetencer i forhold til den konkrete opgave, der skal løses. Selv de mest rutinerede medarbejdere kan komme ud for helt nye opgaver, hvor det er

“Situationsbestemt Ledelse er et både praktisk, overskueligt og troværdigt værktøj til at komme eventuelle misforståelser eller konflikter i forkøbet.”

- afdelingschef Lennart Svensson, Viborg Kommune

kt for lederudvikling i Viborg Kommune



“Situationsbestemt Ledelse er et både praktisk, overskueligt og troværdigt værktøj til at komme eventuelle misforståelser eller konflikter i forkøbet,” siger afdelingsleder Lennart Svensson.

“Vi har valgt Situationsbestemt Ledelse, fordi metoden giver lederne nogle eminente færdigheder, der godt modsvarer de krav, vi mødes med i dag,” siger uddannelseskonsulent Lillian Kirkegaard.



nødvendigt med tilsvarende nye kompetencer. Og det er særligt aktuelt i en tid, hvor opgaverne og omverdenens forventninger konstant ændrer karakter.”

Medarbejderne skal også på banen

Denne ledelsesmetode er samtidig et fælles sprog for det, Viborg Kommune definerer som ‘god ledelse’ – uanset hvilken afdeling eller institution, man tilhører. Men god ledelse er ikke forbeholdt lederne. Viborg Kommune vil også have medarbejderne til i højere grad at spille aktivt med i udviklingen af begrebet ‘god ledelse’.

“Både ledere og medarbejdere har ansvar for den måde, Viborg Kommune og vores service skal fungere,” pointerer Lennart Svensson, som er afdelingschef i uddannelsesafdelingen. “God ledelse hos os sker i dialog mellem leder og medarbejder. I den proces gælder det også, at der kan være forskellige forventninger til og opfattelser af en sag. Men her er Situationsbestemt Ledelse et både praktisk, overskueligt og troværdigt værktøj til at komme eventuelle misforståelser eller konflikter i forkøbet.”

Metoden er også medarbejdernes redskab

Arbejdet med terminologien i Situationsbestemt Ledelse giver desuden en øget bevidstgørelse hos begge parter om de mekanismer, der styrer de indbyrdes forventninger og i sidste ende motivationen i det daglige arbejde.

“Et af mantraerne i kommunens nye ledelsesgrundlag er, at alle

har krav på god ledelse. Men i den proces er det helt nødvendigt, at medarbejderne er på banen og toner rent flag,” fortsætter Lennart Svensson. “Medarbejderne skal også tænke ledelse for at være med til at skabe sig den bedst mulige dagligdag på arbejdet. Så Situationsbestemt Ledelse er også medarbejdernes redskab til at skabe større bevidsthed om egen situation i forhold til de konkrete arbejdsopgaver og samarbejdet med kolleger og leder.”

I første omgang har 21 af kommunens ledere været igennem det nye forløb med et tilsvarende antal planlagt for 2005. Uddannelsesforløbet følges op af coaching af den enkelte leder og tilbagemelding i form af en undersøgelse blandt udvalgte medarbejdere.

Kommunalreform øger aktualiteten

Uddannelsesaktiviteterne i Viborg Kommune er ikke mindst aktuelle i lyset af den forestående kommunalreform, hvor op mod 100 nye kommunale enheder skal etablere en fælles kultur og et fælles ledelsessprog.

“Det er selvfølgelig tidligt at forudsige, hvordan vores lederudvikling vil foregå efter kommunesammenlægningen, men situationen efter 2007 vil helt sikkert medføre et stort behov for at arbejde med en fælles referenceramme for ledelse i den nye kommune. Men også til denne opgave vil vores nuværende program være oplagt at anvende, for man kan ikke lave lederuddannelse uden Situationsbestemt Ledelse,” slutter Lillian Kirkegaard. Indtil da fortsætter Viborg Kommune med at udbrede sit refokuserede uddannelsesprogram.

”Jeg har fået mange aha-oplevelser, og jeg har flyttet mig. Samtidig er vi en gruppe af ledere fra samme virksomhed, og det betyder, at vi kender hinanden bedre, men også at vi udfordrer og presser hinanden lidt. Og det er sundt.”

– økonomichef Michael Bøgh Larsen, Alfa Laval Copenhagen A/S.

På vej mod et fælles sprog...

Alfa Laval i Søborg har været gennem en række organisationsforandringer. Den seneste blev afsluttet for bare få måneder siden, men et internt lederudviklingsprogram er med til at definere et fælles ledelsessprog og hjælper til at fjerne de interne barrierer.

”Jeg har fået virkelig meget ud af dette forløb,” lyder den meget kontante tilbagemelding fra Manager SMG Mogens Christensen fra Alfa Laval Copenhagen, da han bliver bedt om at evaluere det tre måneders interne lederudviklingsprogram, han deltog i sammen med 11 kolleger i efteråret. Og tilbagemeldingen går ikke kun på, at han synes, at han har fået en række konkrete værktøjer, som kan styrke ham i hans daglige ledelse. Den går i lige så høj grad på, at han er rykket tættere sammen med en række af sine kolleger på samme niveau, som han selv, og at Alfa Laval som virksomhed har haft udbytte af det.

Alfa Laval i Danmark har gennem de seneste år været gennem en markant omstillingsproces: Flere mindre virksomheder er blevet opkøbt, og i 2001 skete der en omfattende strukturel organisationsændring, hvor fokus blev ændret fra produkter til kunder. Samme år blev Alfa Laval Copenhagen i Søborg fusioneret fra oprindeligt fire juridiske enheder til nu kun én, hvoraf den ene først i 2004 blev fysisk sammenlagt med de øvrige.

Indsats for fælles fokus

”Sammenlægningen af de forskellige enheder nødvendiggør naturligtvis en eller anden form for indsats for at skabe et fælles fokus,” siger økonomichef Michael Bøgh Larsen, Alfa Laval Copenhagen. Han har arbejdet i virksomheden siden 1. oktober 2003, men

kom oprindeligt fra Toftebjerg i Ishøj, som Alfa Laval opkøbte. ”Det er klart, at der ved sammenlægninger er en risiko for, at der opstår subkulturer, ligesom der i hvert fald en overgang ofte også vil være visse systemmæssige barrierer, som hindrer en fuldstændig integration. Derfor var beslutningen om at gennemføre en intern lederudvikling logisk og tidspunktet for at gøre det rigtig.”

Lederudviklingsforløbet hos Alfa Laval Danmark gennemføres i grupper af ca. 12 personer, hvor hvert forløb er bygget op over tre moduler, der tidsmæssigt er fordelt over en periode på cirka tre måneder. I løbet af udviklingsforløbet får de deltagende ledere bl.a. træning i Situationsbestemt Ledelse II, Situationsbestemt Selvledelse og Linda Berens Temperamentsmodel (se Ledelse nr. 3/03, side 14). Ligeledes modtager de forskellige former for feedback bl.a. via en 360 graders analyse og en typetest som f.eks. JTI eller MBTI, som samlet gør dem mere bevidste om dem selv og deres lederrolle.

Pilothold

Michael Bøgh Larsen var med på ’pilotholdet’ i det tidlige forår 2004. ”Vi var en bredt sammensat gruppe, som skulle deltage i og evaluere forløbet før resten af ledergruppen,” siger Michael Bøgh Larsen. ”Jeg synes, at det har været et fantastisk spændende forløb, hvor jeg har fået en række værktøjer, som jeg kan bruge i

En international virksomheds dilemma

Samarbejde i matrixbaseret organisation på tværs af selskaber stiller krav til ledernes kompetencer og til virksomhedens evne til at fremme en fælles referenceramme.

Alfa Laval ønsker at arbejde og fremstå som én virksomhed, og det kan være noget af en udfordring, når man har afdelinger spredt over flere kontinenter. Udfordringerne kan også sagtens være håndgribelige på tværs af selskaber i et enkelt land, hvor der kan opstå ganske mange dilemmaer i det daglige samarbejde på tværs af enhederne. På ledelsesplan valgte Alfa Laval i Danmark at tackle denne udfordring med et omfattende lederudviklingsprogram for samtlige ledere i de fem danske selskaber.

Fællesnævner for samarbejde

”Vi har et klart formuleret mål om at være ét Alfa Laval, og det fordrer en solid fællesnævner, når vi samarbejder på tværs af de forskellige selskaber,” fortæller den danske HR Manager Jens Glaf. ”Ledelsesmæssigt havde vi derfor behov for at skabe et fælles sprog – en fælles referenceramme, der kunne understøtte realiseringen af vores mål.”

Virksomheden valgte at etablere et samlet lederudviklingsforløb

for samtlige knap 80 ledere i den danske organisation. ”På anbefaling valgte vi at basere forløbet på Situationsbestemt Ledelse,” fortsætter Jens Glaf. ”Men i programmet indgik også elementer som typetest, 360 graders analyse og coaching. Tilsammen har det givet os et værktøj, som samtidig er nemt for lederne at for midle og arbejde med i deres afdelinger. Og vi har sat fokus på væsentlige faktorer som resultatskabelse, forandring og personlige kompetencer.”

Netværk en ekstra gevinst

Udviklingsforløbet startede i februar 2004. Fire grupper á 12-14 ledere har frem til december gennemgået programmets tre moduler, og i 2005 gennemføres yderligere to hold. Grupperne er sat sammen tværfagligt og på tværs af de fem selskaber, og det har givet en ekstragevinst. ”Vi har kunnet konstatere, at forløbet også har medvirket til at skabe nye netværk blandt lederne. Og det er med til at styrke samarbejdet, den fælles forståelse og hele udbyttet af dette initiativ,” slutter Jens Glaf.

”Jeg har fået et samarbejde med andre leder i Alfa Laval på samme niveau som jeg, og vi har pludselig fået et fælles sprog, som gør, at det er lettere at samarbejde.”

– Manager SMG Mogens Christensen, Alfa Laval Copenhagen A/S



”Det kræver en hel særlig form for ledelse, at lede og coache en gruppe af højtspecialiserede teknikere,” siger Manager SMG Mogens Christensen fra Alfa Laval.



”Jeg er blevet meget mere opmærksom på, at mine medarbejdere kræver forskellig ledelse i forskellige situationer,” siger økonomichef Michael Bøgh Larsen fra Alfa Laval.

min daglige ledelse.” Han kendte både Situationsbestemt Ledelse og typologien i forvejen, men var ikke alene glad for at få det genopfrisket, men også for at få det sat ind i en samlet kontekst og pludselig have en række kolleger, der praktiserer ledelse efter samme model og med samme sprogbrug som han selv.

”Selv om jeg for nogle år siden deltog i lederudviklingsprogrammet ’Den nye Leder’, så kan jeg mærke, at det har været givende, at deltage i vores eget træningsforløb. Jeg har fået mange aha-oplevelser, og jeg har flyttet mig. Samtidig er vi også en gruppe af ledere fra samme virksomhed, og det betyder, at vi kender hinanden bedre, men også at vi udfordrer og presser hinanden lidt. Og det er sundt,” siger Michael Bøgh Larsen. Han tilføjer: ”Jeg er blevet meget mere opmærksom på mine medarbejders forskelligheder, og at jeg derfor som leder skal behandle dem forskelligt ikke kun som individer, men også i forskellige situationer.”

Når specialister bliver ledere

Manager SMG Mogens Christensen har været med på et af de senere hold. Selv er han uddannet elektriker og har været ansat i Alfa Laval i 18 år heraf de sidste tre år som leder af Standard Modul Gruppen. Om sin motivation for at deltage i forløbet siger Mogens Christensen: ”Efter at jeg blev udnævnt til leder, bad jeg selv om en lederuddannelse. Jeg har været specialist gennem mange år, men havde ingen formel uddannelse. Alt for ofte har jeg set, at specialister er blevet ledere, uden at de har fået værktøjerne til det, og så går det måske galt i løbet af det første år.”

Mogens Christensen har været meget tilfreds med det forløb, han har deltaget i. Navnlig lægger han vægt på, at det er afviklet internt. ”Det betyder, at vi har kunnet tale konkret om Alfa Laval, og at vi har fået et fantastisk netværk internt i virksomheden. Det er et netværk, jeg kan støtte mig til og sparre med i forskellige situationer.”

”Navnlig de to første moduler med Situationsbestemt Ledelse og temperamenterne, har givet mig de værktøjer, jeg føler, jeg har brug for her og nu,” uddyber han. ”Jeg tænker mere over, hvilke opgaver jeg giver den enkelte medarbejder, og hvordan de performer.” Det er ikke mindst nødvendigt, fordi Mogens Christensen er leder af en gruppe af højtspecialiserede teknikere – Standard Modul Gruppen. Her forsøger man i samspil med produktudviklingsafdelingerne og Alfa Lavals kunder at standardisere de maskiner, virksomheden afsætter til procesindustrien blandt andet for at gøre vedligeholdelsen mere enkel.

”Det er ikke lige til at være leder i traditionel forstand for en specialist,” forklarer han. ”Men jeg mener selv, at jeg har ændret mig en del som leder og er blevet mere bevidst om, at mine medarbejdere har forskellige behov.”

Alfa Laval markedsfører produkter og systemer inden for separering, varmeveksling og væsketeknik mv. og har godt 1200 medarbejdere i Danmark, heraf 460 i Søborg. Virksomheden har desuden produktionsfaciliteter i Kolding, Vejen, Ishøj og Nakskov samt et salgskontor i Rødovre.

”Vi vurderede, at vores hidtidige måde at udbyde Blanchards Situationsbestemt Ledelse på ikke var fleksibel nok, og at den i for stor grad tillod markedsføring af produkter, som ikke har den samme høje og gennemarbejdede kvalitet som Blanchards.”

– chefrådgiver Henning Korsbæk Frandsen, Center for Ledelse.

Blanchard-produkter:

Giver markedet frit

Center for Ledelse har netop givet markedet for Ken Blanchards-produkter i Danmark frit. Det betyder, at det fremover bliver muligt at købe licenser til produkterne og at lade sig certificere direkte hos Center for Ledelse.

Siden 1. december 2004 har det været muligt at købe licens til Situationsbestemt Ledelse® II direkte hos Center for Ledelse, som også certificerer konsulenter og trænere i brugen af ledelseskonceptet. Chefrådgiver Henrik Hänschell fra Center for Ledelse's Blanchard Gruppe siger: ”Vi har valgt at imødekomme en stigende efterspørgsel bl.a. fra en række konsulentvirksomheder og flere interne konsulenter. Det betyder, at det fremover vil være muligt at købe en licens for indtil fem brugere for 18.000 kroner, eller hvis man er medlem af Center for Ledelse for 16.500 kroner.”

Stor interesse for Situationsbestemt Ledelse

Interessen for Situationsbestemt Ledelse er fortsat stor på det danske marked og en lang række både private og offentlige virksomheder bruger i dag konceptet som en integreret del af deres lederudvikling. Imidlertid medfører den store interesse også, at der på det danske marked markedsføres produkter under navnet Situationsbestemt Ledelse, som enten er kopier af ældre udgaver, eller som ikke er Ken Blanchards, men derimod Paul Herseys udgave af ledelseskonceptet.

Større fleksibilitet

”Vi vurderede, at vores hidtidige måde at udbyde Blanchards Situationsbestemt Ledelse på ikke var fleksibel nok og at den i for stor grad tillod markedsføring af produkter, som ikke har den samme høje og gennemarbejdede kvalitet som Blanchards,” forklarer chefrådgiver Henning Korsbæk Frandsen fra Center for Ledelse's Blanchard Gruppe. ”Vores første initiativ på dette område var at lave en gennemarbejdet og opdateret udgave af Blanchards Situationsbestemt Ledelse® II/95 med primært sigte på det offentlige marked.”

Næste skridt er som sagt, at tilbyde konsulenter at købe licenser og at lade sig certificere. ”Markedet er betydeligt, og vi har ingen mulighed for at betjene hele markedet med træning,” supplerer Henrik Hänschell. Han fortsætter: ”Vi vil derfor navnlig, men ikke udelukkende koncentrere os om certificering og betjening af kunder i forbindelse med processer, hvor Situationsbestemt Ledelse er en integreret del af forløbet.”

Pas på efterligninger

Både Henrik Hänschell og Henning Korsbæk Frandsen er meget opmærksomme på, at der i dag udbydes to konkurrerende udgaver af Situationsbestemt Ledelse i Danmark. Begge har rødder i den oprindelige udgave udviklet af Ken Blanchard og Paul Hersey i 1969. Men her hører enhver lighed også op.

Efter det officielle brud mellem Blanchard og Hersey i 1985 har de to bevæget sig hver sin vej.



”Der er tale om meget markante forskelle baseret på et væsentligt forskelligt menneskesyn og værdigrundlag,” siger chefrådgiver Henning Korsbæk Frandsen, Center for Ledelse.

Efter bruddet udviklede Ken Blanchard sammen med sine nære kolleger Pat og Drea Zigrani det, der senere blev kendt som Situationsbestemt Ledelse II. Dette koncept er efterfølgende opdateret flere gange, bl.a. i 1994 og senest i 2002.

Ny Blanchard-udgave af Situationsbestemt Ledelse

I Blanchards nyeste udgave, SLII High Impact, lægges der stor vægt på, at ledelse er noget man gør sammen med sine medarbejdere. Der er desuden lagt stor vægt på indlæringsprocessen før og efter træningen. Forud arbejdes der med ’Målstyringsplaner’, hvor den kommende ledertræning sættes i relation til virksomhedens mål, team-mål og personlige mål. Denne kortlægningsproces sikrer, at indlæringen hele tiden holdes op mod målene.

Henrik Hänschell siger: ”Et centralt begreb er ’Partnering for Performance’, der handler om leder og medarbejders samarbejde om at udvikle kompetence og engagement samt at realisere forretningsmæssige mål.” Blanchard har udviklet og gennemprøvet et omfattende og meget pædagogisk materiale, der støtter deltagerne i implementeringen af det lærte stof over for egne medarbejdere.

Samme udgave som i 1969

Heroverfor står Herseys Situationsbestemt Ledelse, der grundlæggende er identisk med den oprindelige udgave fra 1969. ”Der er tale om meget markante forskelle baseret på et væsentligt forskelligt menneskesyn og værdigrundlag,” siger Henning Korsbæk Frandsen. ”Man bør altså som virksomhed sikre sig hvilken udgave, der er tale om.”

Yderligere information: www.cfl.dk/blanchard



PIL henvender sig til nuværende og kommende direktionsmedlemmer i virksomheder og organisationer inden for såvel den private som den offentlige sektor.

Sparring i øjenhøjde

Perspektiv i Ledelse (PIL) er det mest dybtgående udviklingsforløb for topledere og ledere på vej mod toppen. Et forløb hvor der åbnes for nye verdener både personligt og forretningsmæssigt, og hvor helhedsorienteret ledelse er overliggeren.

Der er ingen grund til at lægge skjul på det: det er lederens personlige egenskaber og adfærd, som mest påvirker lederens og dermed virksomhedens resultater. Perspektiv i Ledelse (PIL) fokuserer specifikt på denne forståelse og er dermed et udviklingsforløb for de få, og selv for dem et forløb man sjældent får mulighed for at deltage i mere end en gang i sin erhvervskarriere.

”Når mange ledere ofte er usikre på, hvordan de opleves, er et af de vigtigste elementer i god lederudvikling at forøge ens selvindsigt udfoldet i trygge og fortrolige rammer gennem sparring med ligestillede ledere – ledere lærer bedst af andre ledere,” siger videncenterchef Lars Christiansen fra Center for Ledelse. Han har ansvaret for lederudviklingsprogrammer i Center for Ledelse og herunder også PIL.

Program for ledere på øverste niveau

PIL er et af Danmarks største og mest dybtgående programmer for ledere på de øverste ledelsesniveauer. Programmet kombinerer mange års erfaring med udvikling af topledere og behovet for stadig fornyelse og opdatering til aktuelle forhold.

Med fokus på ledelse på strategisk niveau sættes rammerne for et udviklende miljø af ledere fra alle dele af dansk erhvervsliv og den offentlige sektor. Et miljø, der erfaringsmæssigt bliver et netværk for livet og en central kilde til den enkelte leders fortsatte udvikling.

Derfor lægges allerede på PIL-forløbet grundstenen til dette netværk, der gennem sparring og erfaringsudveksling sikrer koblingen til virkelighedens verden.



PIL sætter fokus på ledelse på strategisk niveau.

Erfaring vigtig forudsætning

PIL henvender sig til nuværende og kommende direktionsmedlemmer i virksomheder og organisationer inden for såvel den private som den offentlige sektor. Deltagernes ledelsesmæssige erfaring er således en væsentlig forudsætning for deltagelse, men der bruges megen energi på at ’pille navneskiltet af’, når først udviklingsforløbet er sat i gang. Lars Christiansen forklarer: ”Det er vigtigt, at deltagerne har ledelseserfaring på nogenlunde samme niveau for at have en fælles referenceramme, men endnu vigtigere er det, at de kommer så tæt på hinanden, at de reelt kan sparre med hinanden som ledere og personer.”

Yderligere information: www.cfl.dk/pil

Samspil sikrer bedre forståelse

Bedre forståelse af individet og interpersonelle relationer, men også af mere langsigtede perspektiver som livsretning, målsætninger og karrieremotiver. JTI typologien og Karrieremodellen komplementerer hinanden.

Center for Ledelse har fra årsskiftet omlagt sit arbejde med typologi til JTI typeindikatoren og har samtidig været på udkig efter et værktøj, der kunne supplere JTI med et fokus på mere langsigtede job- og karriererelaterede målsætninger og motiver. Det har Center for Ledelse nu fundet i Karrieremodellen og et samarbejde med Decision Dynamics.

”JTI typeindikatoren giver et godt udgangspunkt for at forstå vores styrker og præferencer i relation til det, som udfordrer os personligt, og hvilke blinde vinkler vi er tilbøjelige til at have,” siger videncenterchef Hafdis Thorsteinsdottir, Center for Ledelse. ”Men vi har ønsket at komplementere denne præferenceforståelse med forståelse for langvarige, karriererelaterede målsætninger hos personer, teams og organisationer.”





Værdifuld ressource i enhver organisation

Fordelen ved at komplementere præferenceforståelse med forståelse for langvarige målsætninger er, at mange beslutninger og diskussioner om jobdesign, jobpræstationer, belønninger og personlig udvikling bliver mere nuancerede, når man forstår både præferencerne og karrieremotiverne hos de involverede.

Det er med til at give et mere helhedsorienteret udgangspunkt og et fælles sprog, som basis for et bedre og mere effektivt samarbejde.

Karrierebriller



	 Ekspert	 Lineær	 Udvidende	 Episodisk
Ekspert	Seriøs (men forkert på den)	Bestemmer over mere end han har forstand på	Mangler fokus	”Charlatan”
Lineær	Ledelsesproblem	Måltrettet konkurrent	Fejl i kompasset	Håbløst c.v.
Udvidende	Over-specialiseret	Tilsidesætter sig selv for karrieren	Spændende person	Fleksibel, men spilder sit krudt
Episodisk	Rigid og snævertsynet	Konventionel karrieretytter	Fleksibel, men dygtig	En fri sjæl

© Copyright 2002, DecisionDynamics

Karrierebrillerne viser, hvor forskelligt vi ser og ofte har en tilbøjelighed til at misforstå andre mennesker gennem de filtre, som udgør vores karriereforståelse.

Karrieremodellen i korte træk

Karrieremodellen er baseret mange års førende international forskning og differentierer mellem fire basale måder, mennesker opfatter karriere på med udgangspunkt i den frekvens,

Cheferne fravælger firmabilen

Andelen af funktionsdirektører og -chefer, der har firmabil, er faldet markant. Det er en af konklusionerne i Center for Ledelse's cheflønstatistik 2004. Ellers er der ikke større udsving i de parametre, som statistikken afdækker.

Firmabilen er ikke længere så attraktiv for landets direktører og -chefer. Center for Ledelse's cheflønstatistik 2004 viser et markant fald fra 2003 i andelen af disse ledere, der har firmabil. For direktørerne er andelen faldet fra 61% til 44%, mens chefernes andel er faldet fra 28% til 19%. Til sammenligning er andelen af administrerende direktører, der har firmabil, konstant omkring 54%. Som helhed er andelen af ledere, som har firmabil faldet fra 36% til 25%. Det kan skyldes ændrede skatteregler, der gør, at det ikke længere er så attraktivt at have firmabil, som det tidligere har været.

Cheflønstatistikken for 2004 bygger på knap 10.000 lønindberetninger fra chefer i cirka 300 virksomheder – et bredt og repræsentativt udsnit af dansk erhvervsliv – og afslører ellers kun begrænsede bevægelser i forhold til 2003. På lønsiden er det de administrerende direktører, der har fået de største lønstigninger



det seneste år. Deres stigning er gennemsnitligt på 5% og således et stykke over gennemsnittet på 3,2% for hele chefgruppen.

”Lønstigningerne til topcheferne tyder på, at de danske direktørlønninger er på vej mod internationalt niveau,” siger Jens

karrieren ændrer sig med, og den retning, karriereændringen har:

- > Ekspert - Karrierevalget gøres en gang for alle. Man er rettet mod en bestemt form for beskæftigelse. Det at bevæge sig 'opad' i hierarkiet betyder mindre i forhold til ens oplevelse af succes og at mestre færdigheder, viden og arbejdsopgaver.
- > Lineær - Karrierevalget er fokuseret mod bevægelse op ad i det organisationsmæssige hierarki. Ændringer i karriereområdet er sjældne, mens forfremmelser op ad til i systemet ønskes så ofte som muligt.
- > Udvidende - Karrierevalget udvikles gennem en række beskæftigelsesområder med en moderat 5-10 års varighed inden for hvert felt. Hvert nyt valg bygger oven på tidligere valg for at udvikle nye færdigheder.
- > Episodisk - Karrierevalget medfører hyppige ændringer i arbejdsområde, organisationer og jobs (1-4 års intervaller), hvor variation af erfaringer er en fremtrædende drivkraft.

Læs mere om samspillet mellem JTI og Karrieremodellen i bladet TestNyt nr. 2, december 2004, udgivet af Center for Ledelse.

Gregersen, Kommunikationschef i Center for Ledelse. "De største cheflønstigninger finder man i IT-branchen, der har fået et løft på 6,9% mod 4,0% i 2003. Derefter følger energi- og elforsyning med 5,0%, og disse tal indikerer, at der igen er grøde i IT-branchen, mens stigningerne i forsyningssektoren kan forklares med branchens øjeblikkelige konsolidering. Det er en situation, der som regel medfører et lønpres."

Topcheferne klarer selv pensionen

Der har været et beskedent fald – fra 66% til 63% – i antallet af topchefer, som har firmabetalt pensionsordning. Generelt er der en tendens til at jo højere organisatorisk niveau i virksomheden, cheferne befinder sig på, jo færre af dem har en firmapension. Og antallet står i skarp kontrast til den samlede andel af danske medarbejdere, hvor andelen med firmapension er 94%.

Rapporten – Chefløn 2004 (81 sider) – udleveres gratis til de virksomheder, der allerede har indberettet til den. Øvrige virksomheder kan købe rapporten for 2.500 kr. forudsat, at virksomheden indberetter sine lønoplysninger inden for tre måneder. Hvis dette ikke sker, faktureres yderligere 5.000 kr.

HRM - vejen til innovation, strategi og performance

Det er titlen på en bog om de udfordringer, virksomheder står over for i dag på HR-området. Bogen blev udgivet i forbindelse med Cranet HRM konferencen tidligere i år, der var et tilløbsstykke med 250 deltagere, som mødtes for at få inspiration og diskutere Human Resource Management i lyset af bløde værdier og hårde økonomiske vilkår. Bogens opsummerende kapitel er indstik i dette nummer af Ledelse.

I dette nummer af Ledelse finder du et indstik med et opsummerende kapitel fra bogen 'HRM - vejen til innovation, strategi og performance'. Bogen bygger bl.a. på data fra Cranet-undersøgelserne, der følger brugen af menneskelige ressourcer i private og offentlige virksomheder og organisationer og samler oplysninger fra 41 lande. Materialet er det mest gennembearbejdede på området i verden, og undersøgelserne leverer et væsentligt grundlag for definition af fremtidens udfordringer på HR-området.

Bogen blev udgivet i forbindelse med Cranet HRM konferencen tidligere i år, hvor 250 HR-folk fra virksomheder og organisationer over hele landet mødtes for at diskutere og lade sig inspirere af de seneste tendenser inden for HRM. Emnerne for konferencens foredrag og workshops dækkede en stor del af de mest markante udfordringer, som virksomheder, organisationer og deres HR-ansvarlige står over for netop nu.

Performance i dynamiske og statiske organisationer

Emner som ledelsesværdier, forretningsvilkår, globalisering, innovation, talentudvikling, personalegoder, coaching og stresshåndtering var på programmet. Og en del af disse emner indgår også som elementer i bogen, som tager udgangspunkt i en skelnen mellem dynamiske og statiske organisationer.

Bogen afslører bl.a. en tydelig forskel på dynamiske og statiske organisationers performance. Skelnen mellem dynamisk og statisk er defineret ud fra den måde, en organisation håndterer struktur, processer og kultur på den ene side og teknologi, produkt og marked på den anden.

Dynamiske virksomheder viser f.eks. over tid en langt større tilpasningsevne og evne til at forny sig, hvad enten det drejer sig om produkter, processer eller organisatorisk fornyelse, end de statiske virksomheder.

Den lærende organisation og konkurrenceevnen

Bogen giver konkrete fingerpeg om, hvad der betaler sig, og hvad der ikke betaler sig, og viser desuden klare sammenhænge mellem konkurrenceevne og det lærende element i organisationen. I lærende organisationer er det afgørende, at alle medarbejdere løbende udvikles, og HRM funktionen understøtter målrettet videnopbygning, viden-delning og innovation. Det er ikke tilfældet i statiske organisationer, der derfor kommer til kort på markeder, hvor kontinuerlig udvikling er afgørende for konkurrenceevnen.

Lederskabets udfordringer

EFQM Forum er traditionelt højdepunktet for assessorer, rådgivere og ledere som professionelt arbejder med Excellencemodellen. Også i år havde mere end 800 europæiske excellence-folk sat hinanden stævne. Denne gang i Berlin.

Med omkring 35 danske deltagere fyldte den danske delegation godt i landskabet. Faktisk udgjorde den danske delegation 6% af det totale deltagerantal. Det vidner om den store interesse, der er for Excellencemodellen i Danmark.

Mulighed for at lade sig inspirere

Videncenterchef Ejner Jacobsen fra Center for Ledelse siger om konferencen: „EFQM Forum er en fremragende mulighed for at møde og lade sig inspirere af ledere fra andre virksomheder på europæisk plan, der arbejder med Excellencemodellen. Sidste år arrangerede vi en samlet rejse for danske deltagere, og vores erfaringer var så gode, at vi valgte at gøre det samme i år. Konferencen i år kom ikke op på niveau med sidste års konference i Helsinki. Alligevel er det en min fornemmelse, at deltagerne har fået inspiration til at gå hjem i deres egen organisation for at arbejde videre med forbedring af forretningsgange, beslutningsprocesser og kvalitetsstyring – uanset om målet er certificering eller en langsigtet styrkelse af virksomhedens konkurrencemæssige situation.”

Lederskab i europæisk kontekst

I år havde the European Foundation for Quality Management (EFQM) sat fokus på lederskab i en europæisk kontekst. Arrangørerne havde valgt at perspektivere temaet med oplæg fra erhvervsfolk, men også kreative designere, dirigenter, journalister og militærfolk. Filosofien bag valget af disse var, at de alle er konfronteret med de samme udfordringer med at skabe succes for deres virksomhed eller organisation. "Arrangementet har været flot, men har måske manglet en klar rød tråd," siger Ejner Jacobsen.

Frons Trompenaars, direktør i det hollandsk baserede 'Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Consulting',

åbnede årets forum med et brag af en præsentation under overskriften 'Ledelse på tværs af kulturer'. "Nutidens globale erhvervsliv er karakteriseret af meget forskellige interkulturelle idealer," sagde Trompenaars blandt andet. Efter hans mening kan ledere i dag vælge mellem en række ledelsesmæssige koncepter, som alle vil føre dem til succes, hvis vel at mærke at de også kan håndtere de udfordringer, som er knyttet til anvendelsen heraf. "Excellence og lederskab er nøglen," mente han blandt andet.

Et kreativt laboratorium for kunders drømme

Alberto Alessi, ejer og direktør i italienske Alessi S.p.A. forstod sin virksomhed som et kreativt laboratorium for sine kunders drømme snarere end som en traditionel, industriel virksomhed, som blot imødekom kundernes behov. Deraf titlen på hans præsentation: "Imødekom drømme ikke behov – Europas ledelsesmæssige mulighed". Den kreative designer ser nøglen til succesfuldt lederskab i sine produkters individualitet. Han betragtede masseproduktion som en risikofri beskæftigelse, hvis eneste mål er at producere anonyme produkter kost-effektivt. Alberto Alessi så således Europas mulighed for lederskab i en industriel kultur præget af intuition og følsomhed.

I forbindelse med EFQM Forum 2004 blev de europæiske kvalitetspriser uddelt. I år blev der uddelt i alt 11 priser og to "awards", som er den højeste udmærkelse i EFQM regi. EFQM Forum 2005 afholdes i Cardiff i oktober 2005. Center for Ledelse forventer i lighed med de seneste to foregående år, at gennemføre en grupperejse dertil.

Yderligere information: www.efqm-forum2004.org

Den europæiske Kvalitetspris 2004:

- YELL fra England i kategorien store organisationer og forretningsenheder. YELL varetager fagbøgerne (De gule sider) på det engelske marked.
- Kocaeli Chamber of Industry, Tyrkiet, i kategorien for den offentlige sektor.

YELL blev derved den første virksomhed nogensinde, som har vundet prisen to gange. YELL var også prisvinder i 1999.



CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse
Folke Bernadottes Allé 45
2100 København Ø

Center for Ledelse
Olof Palmes Allé 25B
8200 Århus N

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

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

Foto: Jonas Ahlstrøm, Carsten Andersen, Michael Lange, Morten Nilsson, EFQM samt egne fotos.

Layout og tryk:
Boje & Mobeck as

Oplag: 5.000.

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i marts 2005.