



8

Placering af ledertalenter og ledere kan være et puslespil, men hvis man ved, hvor brikkerne passer ind i det totale billede, bliver det meget nemmere at løse opgaven med succes.

Ni ud af ti hos MAN Diesel & Turbo i Danmark får udbytte af Cfl Center for Ledelses testværktøj Decision Dynamics Karrieremodellen™, når deres karrieremuligheder skal kortlægges.

Se side 4

CfL Center for Ledelses Team i Erhvervspsykologisk rådgivning



Hafdis B. Thorsteinsdóttir
hbt@cfl.dk



Anette Elgaard Bøttger
aeh@cfl.dk



Jan Ivanouw
jiv@cfl.dk



Belinda Lange
bla@cfl.dk



Henrik Due Jensen
hdj@cfl.dk



Rikke Lindekilde
rli@cfl.dk



Lars Thybo Kudsk
lku@cfl.dk



Yvonne Duval Thomsen
yth@cfl.dk



Kasper Jølberg
kaj@cfl.dk



Mette Babitzkow Boje
mba@cfl.dk



Jens Teisen
jte@cfl.dk



Tine Bødker Grynnerup
tbg@cfl.dk



Barbara Scheel Maegaard
bsc@cfl.dk



Lissi Mørch Christiansen
lmc@cfl.dk



Dorthe Bondo Nielsen
dni@cfl.dk

Testnyt – Maj 2011

Redaktion: Jette Hartvig Stakemann

Fotos: Carsten Andersen

Design: Cecilie Bech

Produktion: Alpha Print

Oplag: 2000 – Udkommer to gange om året. Næste gang i efteråret 2011

ISSN 1604-6803

Understøt træning og kompetenceudvikling i organisationen

Så har vi fornøjelsen af at sende endnu et nyt eksemplar af Testnyt ud. Vi vælger denne gang at sætte fokus på, hvordan en række af vores værktøjer kan understøtte træning og kompetenceudvikling ude i organisationerne – det er et eviggyldigt tema og bestemt ikke mindre aktuelt nu end, før finanskrisen satte ind i 2008.

I en tid hvor dansk erhvervsliv er oppe imod øget konkurrence fra de nye vækstøkonomier i øst, og i en tid hvor vi fortsat glider ned ad OECD's rangliste over de mest værdiskabende økonomier, er det vigtigt, at vi fokuserer på vedvarende udvikling og træning af det, som er dansk erhvervslivs største aktiv, de kompetencer og den viden arbejdsstyrken er i besiddelse af. Det er dette, der skal skabe fremtidens vækst.


I dette nummer af Testnyt fortæller Mads Grønlykke fra MAN Diesel om, hvordan organisationen arbejder med at understøtte medarbejdernes karriereveje for at sikre det bedst mulige match mellem organisationens behov og medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer. Endvidere fortæller vi, hvordan værktøjet Decision Styles kan understøtte træning og udvikling af de rigtige ledelseskompetencer til en given situation.

Og sidst men ikke mindst er der en artikel om Distanceledelse med input og bidrag fra bl.a. SKAT og Shell samt en af CfLs egne eksperter på området – Rikke Lindekilde. Vægtningen er på relationskabelse og – fastholdelsen, hvor vi her i CfL bl.a. anvender et værktøj som Element B™, der giver lederen input til, hvilke sider han/hun skal udvikle hos sig selv for at være bedst muligt rustet til at påtage sig denne vigtige opgave.

Som sædvanlig også lidt nyt fra bl.a. arbejdet i VPP og hvad der sker hos den Europæiske Typeorganisation.

Vi håber, at I finder indholdet nyttigt og inspirerende.

God læsning.



Hafdis B. Thorsteinsdottir
Områdedirektør Øst

Karrieremodellen™

et vigtigt test- og dialogværktøj for både medarbejderne og virksomheden

Ni ud af ti hos MAN Diesel & Turbo i Danmark får udbytte af CfL Center for Ledelses testværktøj Decision Dynamics Karrieremodellen™, når deres karrieremuligheder skal kortlægges.

Da en af MAN Diesel & Turbos eksperter på et tidspunkt søgte og fik en lederstilling i virksomheden, stred det både mod resultatet af en personlig test og imod HR-afdelingens anbefalinger.

Ansøgeren var ved hjælp af Karrieremodellen™ selv nået frem til, at det ikke var ledervejen, han burde gå. Vedkommende havde alligevel et meget stort ønske om at blive leder, og virksomheden ville gå langt for at fastholde eksperten i virksomheden. Om resultatet siger lederen af HR udvikling hos MAN Diesel & Turbo i Danmark, Mads Vitus Grønlykke:

"Hverken lederen eller medarbejderne trivedes. Medarbejdernes tilfredshed bliver lavere, når de oplever, at lederen ikke har den nødvendige kvalitet. Vi løste det på den måde, at vedkommende fik lov til at gå tilbage til en funktion som specialist, hvorefter vi fandt en anden leder," fortæller Mads Vitus Grønlykke.

Undtagelsen og reglen

Han understreger, at lederen fik jobbet, fordi virksomheden normalt ikke vil stå i vejen for folks ambitioner, og fordi man nogle gange kan få afdækket et potentiale hos vedkommende, når denne får lederrollen. Medarbejderen var i dette tilfælde samtidig den bedst egnede ansøger.

"Historien er undtagelsen, der bekræfter reglen, for generelt holder både deltagerne og vi os til anbefalingerne efter sådan en profilttest. Og ni ud af ti får det rigtige udbytte af testen," siger HRD-chefen.

Talentprogrammer med CfL

MAN Diesel & Turbo i Danmark har ca. 2000 ansatte i Frederikshavn, Holeby og København. For øjeblikket bruger de Karrieremodellen™ på deres talenter og talentprogrammer.

"Vi har seks forløb med CfL i år, hvor vi bruger Karrieremodellen™ som et af flere CfL-værktøjer, som vi er ekstremt glade for. Samtidig har vi set, at modellen også er anvendelig internationalt for nogle af de udenlandske medarbejdere, der, ligesom vores danske ansatte, kan relatere sig til Karrieremodellen™. Det skyldes ikke mindst CfLs rådgivere, deres kompetencer og deres formidling af den afsluttende rapport. Men det skyldes også, at rapporten om den eller de testede medarbejdere er interkulturelt gyldig."

Skal trives i jobbet

MAN Diesel & Turbo er meget ingeniørpræget og meget produktionsorienteret med et stort bagland af akademikere. Det betyder, at der traditionelt set kun har været én karrierevej – og det var ledelsesvejen.

Da virksomheden tog Karrieremodellen™ til sig, var det fordi, der ofte skete det, at man forfremmede den bedste specialist til leder. Ofte gik det godt, og andre gange kunne det gå bedre.

”Vi bruger også Karrieremodellen™ i tilfælde, hvor vi har en seniorleder, der har behov for at få besat en lederstilling eller har brug for en projektleder. Seniorlederen henvender sig til os og får at vide, hvilke potentielle kandidater og talenter, vi råder over, og vi kan samtidig rådgive vedkommende om, hvad der skal til i det nye job.”

”Vi havde behov for et koncept og nogle værktøjer, som kunne sætte os bedre i stand til at vejlede og afklare folk i forhold til de karriereveje, vi har. Vi siger ikke, at Karrieremodellen™ er den endegyldige sandhed, men vi bruger den som et succesfuldt dialogværktøj til at skabe afklaring hos den enkelte medarbejder. Og vi ser, at der er en meget stor sammenhæng og overensstemmelse mellem dét, som Karrieremodellen viser og dét, som folk gennem vores karriereafklaringsforløb kommer frem til som egen erkendelse,” slutter Mads Vitus Grønlykke.

Decision Dynamics Karrieremodellen™ er et profilværktøj, der anvendes til at identificere den enkelte medarbejders forståelse af karriere, og hvilke motivationsfaktorer der driver personen. Det gør Karrieremodellen til et must i forbindelse med karriererådgivning, udviklingssamtaler og talentudvikling. Modellen anvender et velunderbygget og valideret spørgeskema. CfL Center for Ledelse er dansk forhandler af Karrieremodellen™.



Karrieremodellen™

Modellen opererer med fire opfattelser af karriereretningen.

- » Eksperten trives med at mestre og fordybe sig i det faglige.
- » Den lineære person stiler opad og søger forfremmelse ofte.
- » Den udvidende trives ved at udvikle nye færdigheder oven på eksisterende i en fast cyklus på 5-10 år.
- » Den episodiske søger hyppige ændringer i arbejdsområde med 1-4 års intervaller. Hver profil er unik, og ingen er bedre end andre.



■ Mads Vitus Grønlykke, HRD Manager, MAN Diesel & Turbo

Cand. merc. i Strategy, Management & Organizational behavior fra CBS, certificeret af CfL i bl.a. JTI (Jungiansk Type Indeks) og SL II (Situationsbestemt Ledelse), kaptajn af reserven i Hæren. Udsendt med KFOR i Kosovo og ekstern konsulent i Forsvaret 2000-03. Ekstern underviser på CBS 2003-04. Tiknyttet FN som HR konsulent 2004-07. HRD Manager i MAN Diesel SE 2007-09. HR Development Manager i Danmark for MAN Diesel & Turbo 2009.

God distanceledelse kan være med til at øge tilliden, samarbejdet og konkurrenceevnen

Medarbejderne kan ledes til at performe og fungere som et team på distancen, uanset om de befinder sig i nabobygningen eller på et kontor i Asien.

Regional Implementation Manager Adam Jacobsen hos Dansk Shell ringer hver uge til sine medarbejdere i Oslo, Moskva, Hamborg, Wien, Madrid og Sydafrika. Hans opgave er at få implementeret en SAP-løsning i Europa og Afrika, og alle får en opringning uanset, om der er store eller små ting at tale om.

"Jeg taler helt systematisk med hver enkelt en halv time én gang om ugen for at høre, hvordan det står til med de forskellige ting, vi arbejder med. Desuden har vi telefoniske teammøder, hvor flere af dem deltager om et givent emne," fortæller Adam Jacobsen.

Hvordan har familien det?

Han bruger telefonen frem for videokonference, fordi der kan holdes møder alle steder fra og under næsten alle forhold, men han anvender også e-mail og Microsoft Communicator med Instant Messaging System. Og når alt det faglige er overstået, er der også tid til at tale om andet end SAP.

"Der er absolut plads til de blødere ting, som hvordan det går med familien og den slags. Jeg har også ført ansættelses- eller MUS-samtaler i telefonen."

Udviklingsforløb i distanceledelse

Inden han fik det nuværende job i 2010, havde Adam Jacobsen udelukkende haft danske kolleger, som han kunne se i øjnene hver dag.

"Jeg fik derfor behov for at dele mine spørgsmål med andre i tilsvarende job og med tilsvarende udfordringer, så jeg kunne få skabt en team-ånd på distancen, på tværs af lande, tidszoner og de lidt forskelligartede job, som mine medarbejdere har. Hos CfL Center for Ledelse fik jeg mulighed for at få netop den snak om, hvordan man opbygger en fælles forståelse på distancen," fortæller han.

Fundamentet i CfLs udvikling af deltagernes arbejde med relationer og teamwork på distancen er værktøjet Element B™, der giver et godt afsæt for deltagerens personlige udvikling, lederstil, coaching og gruppeudvikling samt håndtering af konflikter.



■ Adam Jacobsen, Regional
Implementation Manager,
Dansk Shell

”Der er tale om et reelt paradigmeskifte. Vi stempler jo ikke ind og ud på den samme arbejdsplads hver dag. Men normerne for, hvordan vi arbejder, er stadig meget stærke. Derfor udfordrer det både medarbejdere og ledere, og derfor skal vi tænke på en anden måde i dag,” siger Lene Krogh Jeppesen.



■ Lene Krogh Jeppesen, Videndeler,
SKAT

Virtuelle SKAT

Hos CfL hørte han blandt andre Lene Krogh Jeppesen fra SKAT fortælle om, da opgaveløsningen i SKAT i endnu højere grad blev organiseret landsdækkende. Lene Krogh Jeppesen er fuldmægtig i kontoret for Innovation og videndeling.

”Vi havde i begyndelsen en bekymring om, hvorvidt vi fik rodløse medarbejdere eller nogle ensomme mennesker ude på skattecentre, som havde alle deres kolleger og ledere et andet sted, og så sad de bare dér og blev glemt og ikke blev inviteret med til morgenkaffe hos nogle andre,” fortæller Lene Krogh Jeppesen. Hun understreger, at virkeligheden blev en anden, fordi de fandt ud af at organisere distancearbejdet fornuftigt.

Industrisamfundets vaner

Hun peger på, at den største udfordring er, at der skal gøres op med nogle af de klassiske opfattelser af, hvordan man arbejder og samarbejder.

”Der er tale om et reelt paradigmeskifte. Vi stempler jo ikke ind og ud på den samme arbejdsplads hver dag. Men normerne for, hvordan vi arbejder, er stadig meget stærke. Derfor udfordrer det både medarbejdere og ledere, og derfor skal vi tænke på en anden måde i dag,” siger Lene Krogh Jeppesen.

En af konklusionerne fra arbejdet med distanceledelse i SKAT er, at andre ledere kan lære af det. Det skærper nemlig ledelsen af nære medarbejdere, at lederne er tvunget til at tænke i de baner, som distanceledelse kræver. En god virtuel leder kan dermed være til inspiration for alle ledere.

Mig og de andre

Flere og flere ledere beder faktisk om redskaber til at lede på distancen, fordi der skal noget andet og mere til for ikke mindst at dække medarbejdernes behov for at blive ledt, vejledt og anerkendt. Det fortæller virksomhedsrådgiver Rikke Lindekilde i CfLs erhvervspsykologiske afdeling.

”Udfordringerne i dette er ikke kun til at få øje på for lederne, men mærkes også blandt medarbejderne, som kan være tilbøjelige til at jævnføre distanceledelse med ledelse i traditionel forstand.”

”På distancen bliver fortolkningsrummet hos den enkelte medarbejder større med hensyn til den kommunikation og de signaler, de enten modtager eller slet ikke får. De får ikke den kontakt, der er behov for,” siger hun.

Rikke Lindekilde peger på, at der i værste fald kan være en tendens til, at vi begynder at de-humanisere ”de andre” – ligesom i trafikken, hvor ”de andre” let bliver nogle idioter til at køre bil, fordi vi er på afstand af hinanden og ikke føler os forbundne.

”Mens teknologien er forudsætningen for, at man kan kommunikere på distancen, er det afgørende, hvad og hvordan man kommunikerer. Nogle ledere har en tendens til at snakke opgaver, hvor det måske var bedre at forholde sig til relationerne til medarbejderne,” siger Rikke Lindekilde.

VPP

Videncenter for Professionel Personvurdering

Blandt de mange aktiviteter, der foregår i VPP regi, blev der holdt medlemsmøde den 13. april i Østerbrohuset.

Dagens tema var "Interviewteknik set i lyset af vidnepsykologi", og oplægsholder var cand.psych. Ph.D. Yvonne Duval Thomsen som er CfL Center for Ledelses repræsentant i VPP's bestyrelse. Blandt andre emner på mødet blev testbrugeruddannelsen drøftet.

Næste medlemsmøde finder sted den 9. juni 2011 på Kongebrogaarden i Middelfart.

VPP's årlige konference afholdes i år den 3. november – hold dig orienteret herom på VPP's hjemmeside: www.personvurdering.dk

EAPT

– Den europæiske typeorganisation

Den Europæiske Typeorganisation er nu kommet godt fra start og har allerede holdt sin første vellykkede Masterclass – Contextual Coaching ved Susan Nash - den 25 marts i Antwerpen.

Billeder fra denne begivenhed kan nu ses på www.eapt.eu. Det er også her, du kan blive medlem af EAPT. Der findes endvidere allerede nu en EAPT gruppe på både LinkedIn og Facebook. Men allerede nu kan du reservere dagene for den Europæiske Typekonference, der finder sted i 2012 i Paris den 31/5 – den 2/6.

Konferencen bliver den fjerde i rækken af vellykkede typekonferencer, en tradition der startede i Bruxelles 2006, fortsatte i

København 2008, og Berlin 2010 og nu Paris 2012. Et initiativ der er påbegyndt af Lieve Vermeulen, EAPT's formand i 2006, og er derfra båret videre gennem manges initiativ.

Konferencen vil fremadrettet ligge i EAPT regi for at sikre konferencens vedvarende eksistens. Konferencen giver rig mulighed for inspiration fra dygtige oplægsholdere og kontakt og videndeling med typeinteresserede fra såvel Europa som andre verdensdele.

Kend dine ledertalenter og få succes med dem

En afklaring af hvilke typer mennesker, der er ansat i virksomheden, og hvilken beslutningsstil de anvender, giver ledelse og HR-afdeling gode muligheder for at placere og udvikle talenter og ledere i organisationen.



Placering af ledertalenter og ledere kan være et puslespil, men hvis man ved, hvor brikkerne passer ind i det totale billede, bliver det meget nemmere at løse opgaven med succes. Et væsentligt parameter for den rigtige placering er en afklaring af ledertalenternes og ledernes ofte forskellige beslutningsstile.

Alle ved, vi er forskellige, men testværktøjet Decision Styles™ er i stand til meget præcist at identificere, hvilken beslutningsstil deltagerne i testen har. Dermed kan ledelsen også få afklaret, hvor i organisationen deltagerne passer bedst ind. Decision Styles giver samtidig grundlaget for at udvikle lederne i de job, de befinder sig i eller er på vej til, fortæller områdedirektør Hafdis Thorsteinsdottir i CfL Center for Ledelse.

”Decision Styles™ giver en pejling om, hvilken stil lederen primært anvender til at træffe beslutninger, og den bevidsthed er afgørende for at kunne skabe resultater,” siger Hafdis Thorsteinsdottir.

Fire grundlæggende beslutningsstile

Decision Styles inddeler ledere i fire grundlæggende beslutningsstile:

- » Den besluttende stil
- » Den fleksible stil
- » Den hierarkiske stil
- » Den integrerende stil

Den besluttende stil anvender få informationer og har få løsningsmuligheder i spil, inden beslutningen falder på plads. Vedkommende handler hurtigt og pålideligt.

Den fleksible stil anvender få informationer og mange løsningsmuligheder. Vedkommende er social og hurtig.

Den hierarkiske stil anvender en stor mængde informationer og få løsningsmuligheder, og personen er som regel alvorlig og kvalitetsorienteret.

Den integrerende stil anvender en stor mængde information og mange løsningsmuligheder, og vedkommende er karakteriseret ved at være åben og kreativ.

Succes på hvert sit niveau

Når det er så afgørende at få en afklaring af den enkeltes beslutningsstil, er det, fordi en succesrig mellemlider ikke nødvendigvis

kan blive succesrig som topchef. Succesen ligger nemlig i, om beslutningsstilen passer til det givne niveau. Det dokumenterer en omfattende amerikansk undersøgelse blandt 120.000 ledere.

”Når ledere kommer på topniveau, har de ikke kun ansvar for én afdeling, men skal overskue hele virksomhedens fremtid og resultater. Selv om topledere har haft succes med hurtige beslutninger på mellemlederniveau, er det ikke godt for virksomheden, hvis lederen fortsætter den stil alene,” siger Hafdis Thorsteinsdottir.

For eksempel har mellemledere succes med den besluttende stil, hvor de anvender en lille informationsmængde og få løsningsmuligheder. Modsat anvender succesfulde topledere en integrerende stil, hvor de gransker mere information og flere løsningsmuligheder. Den beslutningsstil, der passer til mellemliderniveauet, er med andre ord ikke optimal på direktionsgangen.

Åbne og lukke døre

Områdedirektøren peger på, at et ledertalent sagtens kan rumme elementer af alle fire beslutningsstile, men at det er nødvendigt, at talentet så at sige ”lukker døren” til den beslutningsstil, som er uhensigtsmæssig i en given sammenhæng, og i stedet åbner helt op for den stil, som er påkrævet i jobbet og/eller i forhold til den givne problemstilling. En afklaring af talentets eller den eksisterende leders muligheder får ledelsen og HR-afdelingen gennem brugen af Decision Styles. Og når man kender personen, ved man også, hvordan man kan udvikle vedkommende i lederjobbet og få succes med det.



”Decision Dynamics Decision Styles™ er et godt værktøj til brug for teamudvikling i en ledergruppe, da behovet for forskellige kompetencer på forskellige ledelsesniveauer bliver tydeliggjort. Samtidig giver det et fælles sprog og en god forståelse for kollegers tilgange til information og beslutninger.”

Senior HR Partner Pernille Alberg, DONG Energy

Kursusoversigt Sommer og efterår 2011

Alle kurser afholdes i København undtagen hvor andet er anført.

Kursus	Fra	Til
BTB - Bidrag til bedømmelse	06/09/11	12/10/11
BTB - Bidrag til bedømmelse	13/10/11	18/11/11
BTB - Bidrag til bedømmelse	06/12/11	17/01/12
Decision Styles™	07/09/11	05/10/11
Decision Styles™	03/11/11	01/12/11
Element B™	25/08/11	27/10/11
Element B™	03/10/11	13/12/11
Erhvervsrettet Testning	07/06/11	09/06/11
Erhvervsrettet Testning	17/08/11	19/08/11
Erhvervsrettet Testning	21/09/11	23/09/11
Erhvervsrettet Testning Aarhus	25/10/11	27/10/11
Erhvervsrettet Testning	23/11/11	25/11/11

Kursus	Fra	Til
JTI – Jungiansk Typeindeks	20/06/11	17/08/11
JTI konvertering I	31/08/11	11/10/11
JTI konvertering II	04/10/11	17/11/11
JTI – Jungiansk Typeindeks	08/11/11	15/12/11
Karrieremodel – Individniveau™	25/08/11	27/09/11
Karrieremodel – Individniveau™	29/09/11	08/11/11
Karrieremodel – Individniveau™	03/11/11	14/12/11
Karrieremodel – Organ. niveau™	15/09/11	02/11/11
OTS – Oplæg til samtale	16/09/11	16/09/11
OTS – Oplæg til samtale	29/11/11	29/11/11
Teamkompasset®	14/09/11	26/10/11

Erfamøder

Bidrag til bedømmelse (BTB)

Aarhus: 7. oktober 2011

Jungiansk Typeindeks (JTI)

København: 30. maj 2011 + 14. november 2011

Aarhus: 27. maj 2011 + 2. september 2011 + 11. november 2011

Element B™

København: 31. oktober 2011

Karrieremodellen™

København: 25. november 2011

Teamkompasset®

København: 2. december 2011

Decision Styles™

København: 1. november 2011

JTI konvertering

JTI konvertering I

København: 15. september 2011

JTI konvertering II

København: 30. november 2011 - 1. december 2011