

Individuel lederudvikling **med Garuda AS**

Fire ledertyper, som kan få gavn af at deltage i individuel lederudvikling

Fokus: Grunder (Grå leder)

Mona startede for ni år siden som bogholder i firmaet og har siden arbejdet sig op som Business Controller. Mona har sideløbende med arbejdet som bogholder uddannet sig inden for regnskab. Hun har styr på sit arbejde og leverer altid som aftalt. Man kan regne med Mona. Igennem årene har hun til MUS-samtalerne gentagende gange fået ros for at være pligtopfyldende, ordentlig og en god kollega. Mona har også fået at vide, at hun nogle gange bruger for lang tid på opgaverne, fordi hun er perfektionistisk. Det har været svært for Mona at arbejde med dette, da hun jo bare gerne vil gøre sit arbejde ordentligt.

For et halvt år siden fik Mona sit livs mulighed. Regnskabschefen gik på pension, og ledelsen spurgte Mona, om hun ville overtage stillingen. Mona måtte tænke sig godt om, men sagde ja til opgaven – mest af alt, fordi hun ikke ville sige nej, når nu firmaet tilbød hende stillingen.

Det var en stor opgave at blive leder for 14 bogholdere, og Mona synes, at der er utroligt meget arbejde.

Hun er den første, der møder om morgenen og den sidste, som går hjem. Tidligere havde hun meget mere tid til familien, men hun kan ikke tage hjem, før hun føler, at der er styr på tingene. Inden hun forlader firmaet om aftenen, planlægger hun, hvad hun skal lave i morgen, men det er sjældent, at hun når mere end et par punkter om dagen, og hun må derfor tage aftenerne i brug for at nå det hele.

Hun føler sig som en flaskehals for bogholderne, da mange opgaver kommer forbi hende. Mona har det godt med at være involveret i opgaverne, men det er svært at nå det hele. Ledelsen er bekymret for Mona og har tilbudt hende et individuelt lederudviklingsprogram med HR for at give hende konkrete værktøjer til at hæve sig op fra driftsopgaverne og få skabt mere retning for afdelingen. Mona er spændt på forløbet. Hun savner nogle gange sit gamle job og håber, at udviklingsforløbet vil give hende større overblik og overskud til medarbejderne.

Orden
Styring
Kontrol
Ansvar
Detaljer
Rammer
Disciplin
Systemer
Sikkerhed
Punktlighed
Organisere
Grundighed
Retningslinier
Centralisering

Grunderfokus

Fokus: Resultatskaber (Rød leder)

Peter har de sidste tre år været firmaets bedst performerende sælger. Han kan sit kram og er et forbillede for de andre sælgere, når det kommer til både at nå og overstige salgsbudgetterne. På denne baggrund bliver Peter udnævnt til salgschef for de andre sælgere. Han beholder sit eget salgsbudget, men skal samtidig være direkte leder for de 12 sælgere i firmaet. Peter glæder sig til opgaven og føler, at det er en stor anerkendelse at få større ansvar. Han kaster sig med stor iver ud i opgaven og er stolt over sin nye titel, som han vil gøre alt for at leve op til.

Efter ni måneder har Peter efterhånden vænnet sig til sin nye rolle, men oplever, at det med ledelse er sværere end at sælge. Peter er stadig den bedst performerende sælger, selv om han skal bruge en stor del af sin tid på interne ledermøder og har fået en masse ekstra arbejde, som sælgerne skal have hjælp til. Peter er meget målorienteret og utålmodigt anlagt og har svært ved at forstå, hvorfor det kan være så svært

for nogle af sælgerne. Gang på gang oplever Peter, at han står alene på målstregen, og hans team er ikke engang halvvejs. Peter er frustreret og sætter mere tid af til at kigge på budgetter og salgstal med hver enkelt sælger. Han arbejder mere og mere og mærker, at han i visse situationer bliver kort for hovedet over for sælgerne.

Tre måneder senere bliver Peter indkaldt til møde med HR, som tilbyder ham et individuelt lederudviklingsprogram. Målet er, at Peter bliver mere bevidst om, hvordan han bruger sine personlige kompetencer og bliver en bedre leder. Peter er skeptisk og tænker, at det har han slet ikke tid til. Så det er først, da HR-chefen fortæller ham, at programmet giver ham mulighed for at få sine sælgere til at performe bedre, at Peter for alvor bliver nysgerrig. Han vil give det en chance, men gør det klart for HR-chefen, at det ikke må gå ud over hans eget salg.



Fokus: Udvikler (Grøn leder)

Søren er afdelingschef i en udviklingsafdeling, hvor han har direkte ledelsesansvar for syv medarbejdere samt for tre projektledere, der har hver deres afdeling og projekter. Søren har været med fra dengang, hvor udviklingsafdelingen stort set kun var ham selv. Når han fik en idé, kunne den umiddelbart afprøves og hurtigt sættes i produktion. Søren har altid været drevet af at arbejde med nye muligheder og få lov til at bruge den mere kreative og impulsive del af sin personlighed. Han ser sig selv som meget nytænkende og er villig til at følge sin intuition langt hen ad vejen.

Efterhånden som Søren's ansvarsområder er vokset, har han det svært med ikke at være med i alle projekter på samme måde som tidligere. I stedet agerer han som formand for de styregrupper, der er nedsat i forbindelse med forskellige projekter. Det bliver mere og mere tydeligt, at styringen af projekterne er mangelfuld, og i flere tilfælde går Søren direkte

ind og ændrer på tingene uden om styregruppen, fordi han mener, at hans løsningsforslag er bedre end dem, der foreligger. Projektlederne bliver mere og mere frustrerede, og Søren stresser sin organisation med mange nye beslutninger og mangelfuld styring af projekterne.

Søren føler, at andre misforstår ham. Han vil jo det bedste for sin arbejdsplads. Han beslutter sig for at tage en snak med sin direktør, som han har et godt forhold til. Direktøren sætter stor pris på Søren og hans mange gode idéer gennem årene, men må også pointere for Søren, at produktudviklingen i dag er en mere kompliceret og koordineret proces end i de gode, gamle dage. Han foreslår derfor, at Søren får personlig sparring og kommer i gang med noget lederudvikling, som kan skabe afklaring om hans ledelsesmæssige performance og fokus i den hastigt voksende organisation.



Fokus: Integrator (Blå leder)

I de seneste 18 år har Birgitte været ansat i firmaet. Først som ejerens højre hånd, der holdt styr på alt fra planlægning af møder og dagsordener, til regnskaber og intern koordinering. Efterhånden som virksomheden er vokset, er der ansat andre til økonomi og indkøb mm., så Birgitte har fået mange opgaver på personaleområdet med udarbejdelse af personalepolitikker, ansættelser og efteruddannelse af medarbejdere. Birgitte er meget vellidt blandt personalet, hvor hun kender mange personligt, og hun ser det som sin fornemmeste opgave at sikre høj trivsel og arbejdsglæde for alle i firmaet. Hun har det desuden dårligt med konflikter og uenighed i firmaet.

Firmaet er pt. i gang med en større proces – omdannelse til A/S med dertilhørende ansættelse af en professionel direktion og bestyrelse. Den gamle ejer har sørget for, at Birgitte får jobbet som ny HR-chef, hvor hun skal opbygge en moderne og understøttende HR-funktion, der understøtter den nye forretningsstrategi. Efter godt et halvt år i det nye job, hvor ledelsen er trådt i karakter med krav om effektiviseringer, øget

salg og generel opstramning i forhold til tidligere, har Birgitte en fornemmelse af, at ledelsen ikke er helt tilfredse med HR's indsats i processen. Birgitte oplever, at beslutninger bliver truffet uden om HR, og på et møde med den adm. direktør går det fuldt op for Birgitte, at forretningen bevæger sig længere og længere væk fra hendes indflydelse.

Birgitte vil fortsat gerne være med på rejsen, men giver udtryk for, at hun kan få brug for sparring og ledelsesmæssige værktøjer for at kunne løfte opgaven. Direktøren vil gerne give Birgitte muligheden for at blive løftet ledelsesmæssigt. Hun har stadig en vigtig rolle i at få medarbejderne med på de nye tider. De bliver enige om, at Birgitte skal deltage på et individuelt lederudviklingsprogram, hvor Birgitte bl.a. kan få ledelsesmæssige værktøjer og arbejde med sit ledelsespotentiale, samtidig med at hun løser konkrete ledelsesudfordringer i forhold til den nye strategi i et tæt samarbejde med direktøren. Birgitte giver i samtalerne også udtryk for sin bekymring i forhold til trivslen og det øgede arbejdsmæssige pres i firmaet.

Integratorfokus

Fællesskab
Forståelse
Holdninger
Opmuntre
Involvere
Tålmodig
Samvær
Harmoni
Enighed
Hensyn
Hjælpe
Mægle
Miljø
Tillid



Voldbjergvej 14, 2. sal
8240 Risskov
Danmark

+45 87 46 86 00
garuda@garuda.dk
www.garuda.dk