

AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAMMES

WORTH FOLLOWING

STIFINDERCASES

10 ÆRLIGE OG ORIGINALE
FORTÆLLINGER OM LEDELSE

STIFINDER

INDHOLD

6



VORES PROJEKTER HAR FÅET EN EKSTRA DIMENSION
Tommy Rex, *Novozymes*

8



DEN ÆRLIGE KOMMUNIKATION BETALER SIG
Tine Sander, *Det Kongelige Teater*

10



MIN LEDELSESSTIL FIK ET SPROG
Alfred Josefsen, *Irma*

12



AT LEDE VED AT VÆRE
Jesper Hjulmand, *SEAS-NVE*

14



SUCCEFULD LEDELSE KRÆVER FØLGESKAB
Vinnie Krogh, *Albertslund Apotek og Vallensbæk Apotek*

26



STIFINDER SOM STRATEGISK SPARRINGSPARTNER
Michael Hellemann, *Covestro*

18



AT LEDE MED AUTENCITET
Helle Rask Schmahl, *Business Learning*

20



GØR MÅLET TIL DIT EGET
Michèle Gundstrup, *NNE Pharmaplan*

24



DA KRISEN RAMTE VISTE TEAMET SIN STYRKE
Ivan Stendal Hansen, *Jyske Market*

26



I DAG HANDLER VI PROAKTIVT
Peter Møller, *Weissenborn*



[Intro:]

HVER SIN VEJ AD DEN SAMME STI ...

Man er sjældent helt den samme efter at have deltaget i Stifinderprogrammets tre moduler. Vi omtaler det ofte som en rejse, der aldrig ender, fordi den indebærer en ny nysgerrighed og åbenhed, der kan berige én både privat, personligt og professionelt hele livet.

Det er forbundet med nye erkendelser, nye måder at håndtere kendte problemstillinger på, nye indgangsvinkler til arbejdsopgaver – og til tilværelsen i almindelighed for både den enkelte og for de virksomheder, der inkorporerer Stifindertankerne i deres kultur.

Man kan kalde det ”Stifindereffekten”, men i samme åndedrag erkender vi, at denne effekt er individuel i både art og omfang. Her fortæller en række fremtrædende Stifinderledere om den effekt, Stifindertankerne har haft på deres virksomheder og på deres egen personlige udvikling.

VORES PROJEKTER HAR FÅET EN EKSTRA DIMENSION

Novozymes' projektledelsesgruppe, ProMan, faciliterer at virksomhedens forsknings-produkter kommer hurtigt på markedet. Dette kræver omfattende procedurer og godkendelses-processer, og afdelingens arbejde er derfor præget af store og meget veludviklede systemer. Men hos os er du ikke en god projektleder, bare fordi du kan vores systemer. Oveni skal du kunne reagere, agere og motivere folk for at kunne løse opgaven.

Ledelsesmæssige fordele

I ProMan er vi alle enormt venstre-hjernede og strukturerede, og vi er meget stærke til eksekvering. At være Stifindere giver os en baggrund for at kunne se bagom tingene, så de ikke kun fremstår lineære og har lært at stille os selv spørgsmålet: Er dette væsentligt? Vi ved, at vi skal være holistiske for at kunne prioritere og vide, hvor vi skal sætte ind.

Novozymes har efterhånden en mangeårig historie med Stifinder, og jeg blev selv Stifinder i 1998. I ProMan sendes nye projektleder kollegaer konsekvent gennem Stifinderprogrammet – lige nu er f.eks. en amerikansk kollega ved at blive Stifinder. Vi rekrutterer som regel internt til ProMan, så de, som bliver sendt på Stifinder-programmet, er i forvejen kompetente og nøje udvalgte interne profiler, men de får en ekstra dimension efter forløbet. Det giver os en fælles referenceramme og store ledelsesmæssige fordele i en projektledelsesorganisation med høj grad af selvstyre.



I Novozymes praktiserer vi værdiledelse. Vi har nedkøgt vores værdisæt til fire enkle værdier, der korresponderer fint med det mindset, man tager med sig som Stifinder.

En del af kulturen

I dag har vi implementeret Stifindertankerne i ProMan og gjort dem til vores egne. Vi anvender bl.a. en internt tilpasset Graphic Gameplan til vores udviklings- og forretningsmål. Den proaktive måde at tænke og agere på og sætningen "Expect the unexpected" er en del af vores arbejdskultur, så vi arbejder altid med alternative planer. Produktudvikling er et kompliceret miljø, hvor vi skal vide, hvordan vi reagerer, og hvordan vore interessenter reagerer. Det kræver ofte både mod og integritet at føre dét frem, som vi mener er rigtigt.

I Novozymes praktiserer vi værdiledelse. Vi har nedkøgt vores værdi sæt til fire enkle værdier, der korresponderer fint med det mindset, man tager med sig som Stifinder. Værdierne er nøje uddybet og velintegrerede i organisationen – vi effektuerer dem bl.a. i det evaluerings-system for projektledere, som vi anvender ved afslutningen af et projekt.

Uden at vi nødvendigvis tænker så meget over det, gennemsyrrer Stifindertankerne ProMan organisationen. Stifinderprogrammet er "value for money" og det har gennemslags kraft. Vores amerikanske kollega i teamet taler om, at vi hos ProMan har "The Golden Standard" – og det er også rigtigt, at ProMan er blevet et internt mærke, der garanterer for niveauet og kvaliteten af vores arbejde – nok fordi vi har en ekstra dimension.

Tommy Rex
Projektchef, *ProMan* – Novozymes



DEN ÆRLIGE KOMMUNIKATION BETALER SIG

Vi havde behov for at udvikle samarbejdet mellem de enkelte kostumeafdelinger på Det Kongelige Teater. Vores mål var at blive endnu mere effektive og bedre til at udnytte hinandens kompetencer – og ikke mindst skulle vi have sat en ny generation på banen.

Indblik i hinandens verdener

Jeg ville synliggøre, hvad vores udbytte kunne blive, og til det anvendte jeg bl.a. Graphic Gameplan. Med det som udgangspunkt afholdt vi et internt videndelingskursus med hjælp af en dokumentarist fra Stifinder, og det blev klart for os, hvor stor en faglig viden medarbejderne allerede havde. Men det kunne udnyttes bedre med større indblik i hinandens arbejdsområder og forståelsen for, hvor vigtigt der er, at medarbejderne kan se den overordnede pointe, hvis de skal involvere sig. At arbejde med teater er en livsstil, hvor man ikke har det, der kaldes en almindelig arbejdsdag, og det kræver store kreative evner. Derfor er det vigtigt, at man viser medarbejderne, at man respekterer deres indsats højt.

Efterfølgende arbejdede vi i grupper, der hver kørte videre med forskellige planer i det følgende år, og hvor medarbejderne fortalte om deres ideer for fremtiden. De fleste har været meget imødekommende, men den største udfordring er jo de mennesker, der har barrierer over for nye måder at gøre tingene på. Her har vi arbejdet med flere medarbejdere for at hjælpe dem til at indstille sig på forandringerne – men der var chefer, der syntes, at det var så svært at omstille sig, at de valgte at forlade teatret.

Det har givet os en større effektivitet, siden vi begyndte processen, og vi har netop startet et nyt forløb, hvor vi gør status og ser fremad. På bundlinjen har det også givet lederne mere tid til bedre planlægning, for de skal ikke længere servicere alle opgaver – mange ting gør medarbejderne selv. Det er tydeligt, at alle tager langt større ansvar i hver produktion, og det er blevet meget sjovere, fordi vi kender forløbene bedre.

“

For min egen del har det øget min bevidsthed og handlekraft. Men jeg tror det vigtigste, jeg har lært er, at kommunikere på en mere åben og ærlig måde – og ikke mindst turde være klar og direkte i mine budskaber.

Har sat sig selv i spil

Jeg blev Stifinder for nogle år tilbage og har herefter også gennemgået overbygningen Natural Leadership. I dag er jeg stadig engageret i denne gruppe, der består af Stifinderledere fra forskellige organisationer. Vi har vores eget netværk, hvor vi bruger hinanden til sparring om alt det, der foregår i livet og i vores ledelsesarbejde.

For min egen del har det øget min bevidsthed og handlekraft. Men jeg tror, det vigtigste jeg har lært er at kommunikere på en mere åben og ærlig måde – og ikke mindst turde være klar og direkte i mine budskaber. Det giver nogle helt andre tilbagemeldinger, når man tør sætte sin egen person i spil. Jeg får meget positiv respons på min kommunikation og kan mærke, at vi i langt højere grad er opmærksomme på, at vi betyder noget for hinanden som personer.

Tine Sander

Kostumechef, *Det Kongelige Teater*



Det Kongelige Teater



MIN LEDELSESSTIL FIK ET SPROG

Jeg har arbejdet fra topledelsesperspektiv i hele min karriere og ledelsesmæssigt positioneret mig som en 'people manager' – en stil som passer til mig. Ikke desto mindre fik det en ny form, da jeg mødte Lasse tilbage i år 2000. En koncerndirektør hos Irmas ejere, FDB, havde fundet på den geniale idé, at hele direktørgruppen skulle på et virksomheds-tilpasset Stifinderprogram. Jeg havde været direktør i Irma et år, og virksomheden var i dårlig forfatning, så jeg arbejdede i døgn drift for at redde den – tre ugers fravær virkede derfor fuldstændig håbløst.

Følte sig hjemme

Heldigvis valgte jeg at sige, "Okay, jeg skal alligevel være her – kan jeg mon få noget ud af det?" Og så viste det sig, at Lasses måde at fungere på var 100% identisk med min egen. Det var utroligt nemt for mig, at leve mig ind i Stifinderprogrammet. Jeg havde lavet mange af de her ting i forvejen, men nu blev der sat begreber på: toppræstationsmønstre, proaktiv tænkning

osv. Jeg kunne derfor gå hjem og formidle de ting, som jeg synes er rigtige hos os og begyndte at afholde interne kurser, der var med til at præge medarbejderne i en ny retning.

En Stifindertænkende virksomhed

Selv om det kun er ledergruppen og HR-folkene, der er gået igennem Stifinderprogrammet, har det haft en voldsom gennemslagskraft, og vi er i dag en slags Stifindertænkende virksomhed. Jeg oplever, at organisation med diagrammer, skemaer, hierarkier og procedurer mest handler om, hvad folk ikke må gøre. Vi vil gerne have, at folk gør mest muligt af det, vi og de selv gerne vil. Derfor har vi bygget ansvarlighed ind i organisationen. Butikscheferne har personligt ansvar og friheden til at justere og dreje på de små knapper. Det betyder bl.a., at vi under krisen har handlet roligt og i god tid, og at vi trods et lille dyk indtil videre er kommet helt og flot igennem uden store konceptændringer og fyringsrunder.

“

Helt konkret er det især toppræstationsmønstre, der har skabt værdi for os, fordi vi har brugt dem kommercielt.



Rekordfødselsdag

Helt konkret er det især toppræstationsmønstre, der har skabt værdi for os, fordi vi har brugt dem kommercielt. Vi har f.eks. sat mål for, hvor meget kan vi sælge på en uge, og vi har indført 10-15 toppræstationsdage om året. Det kulminerer hvert år d. 23. august, hvor vi har fødselsdag, som kun markeres på selve dagen. I 2011, hvor vi blev 125 år, faldt den på en onsdag, hvor vi under normale omstændigheder ville sælge for 6 millioner kr. Men vi havde forberedt os baseret på toppræstationsmønstre, og i stedet solgte vi for 46 millioner! Det har udviklet sig til ikke blot et branche-, men et erhvervseksempel af dimensioner på, hvordan man med koncentration, fokus og forberedelse kan få træerne til at vokse ind i himlen. Det er en genial historie, ikke?

Den afgørende faktor

Stifinderprogrammets egentlige merit er at gå fra at tænke til at gøre. De Stifindere, jeg kender, har handlet – lavet aftaler med sig selv og taget fat i relationer, tanke- og handlemåder osv. For når det kommer til

stykket, er ledelsesudvikling personlig udvikling. Stifinderprogrammet er ikke kun modeller. Man får derimod mulighed for at arbejde med personlighedsmæssige ting, og opnår erkendelser om sig selv. Og så tror

jeg, at det er uvant, at det foregår langsomt – men erkendelse tager jo tid, og vil man ændre vaner effektivt, tager det lang tid. Det synes jeg, Stifinderprogrammet har respekt for.



Alfred Josefsen
Tidl. adm. direktør, Irma

AT LEDE VED AT VÆRE

Vi har et meget tæt samarbejde med Stifinder hos SEAS-NVE og er i dag mere end 100 Stifindere i virksomheden. Vi traf i 2005 den beslutning, at alle ledere og en række interne partnere skal være Stifindere for at sikre maksimal trækraft i virksomheden. Stifinderprincipperne er derfor nu dybt for-ankret i vores virksomhed, og på vores videre rejse anvender vi i stigende grad den del af Stifinder-tankerne, der handler om energi – og ledelse for mig handler rigtig meget om energi og nærvær fra hjertet.

En af mine første 'eye openers' kom på Stifinderprogrammets modul 3. Vi havde et "lukket" Stifinderforløb kun for SEAS-NVE, og det fungerede rigtig godt. De åbne hold med deltagere fra flere virksomheder er også fine, men forskellen er, at man måske dér ikke har så meget på spil. På vores modul 3, som er et meget intenst forløb, sad vi derimod sammen med de kolleger, vi skulle arbejde sammen med om mandagen.

Cirklens magi

Her opdagede jeg værdien af at fortælle fra hjertet og give noget af mig selv – direkte og ærligt til en kreds af kollegaer fra virksomheden. Det gav mig en erkendelse af, at jeg ikke skal undlade at åbne mit hjerte af angst for, at jeg mandag morgen vil fremstå som en svag leder. Tværtimod; jeg har oplevet det stik modsatte!

Jeg oplevede dét, jeg vil kalde "cirklens magi" – udbyttet af det jeg får tilbage, når jeg tør fortælle personlige historier og vise tillid. Cirklen, og dét den fører til, kan anvendes som en ledelsesdimension! Når vi sætter os i cirklen, er der dels nogle helt klare spilleregler: Hvad end vi deler, bliver det her i cirklen, og den tillid ændrer sig ikke, fordi vi tager hjem. Det er så simpelt, men det fungerer. Jeg er del af Stifinders netværk for topledere, Captain's Network, og her oplevede jeg, at cirklen skabte fortrolighed med mennesker, jeg aldrig har set før på blot to minutter. I SEAS-NVE afholder vi nu bl.a. vores chefmøder og samarbejdsudvalgsmøder i cirklen uden det store PowerPoint show – det er i stedet åbenhjertig tale om "facts and feelings".

At give andre energi

Tanker om energi hænger sammen med min måde at lede på. Personligt prøver jeg at lede ved at være. Ledelse for mig er, at jeg bruger mig selv. At den energi, jeg kan sprede til andre, gerne skal give dem og teamet mere energi til at gøre deres arbejde godt.

Jeg vil sammenligne det med at invitere gæster på middag. Her vil du gerne lade gæsterne mærke, at det er dem, det handler om. Den samme oplevelse skal du give til medarbejderne i din afdeling eller din virksomhed, når du er leder. Du skal vise dem, at "det eneste sted, jeg kunne tænke mig at være i dag, det er her hos jer – og nu skal I bare høre, hvad jeg har på hjerte." Den opgave kan ikke løses med et slideshow – du må ha' noget – ikke kun på hjerne – men på hjerte!

Jeg ser det nogen gange hos personer, der kan holde brandtaler. Det kan de, når de ejer den sag, de taler for. Jeg er bedst, når jeg ejer min sag, og jeg øver mig hver dag i, at det skal kunne høres og mærkes. Vi har trænet den kompetence i Stifinder-regi – og anvendt ledelsesmæssigt, er det enormt kraftfuldt.



Jesper Hjulmand
CEO, SEAS-NVE

seas **onve**

“Du skal vise dem [medarbejderne – red.], at "det eneste sted, jeg kunne tænke mig at være i dag, det er her hos jer – og nu skal I bare høre, hvad jeg har på hjerte.”

SUCCEFULD LEDELSE KRÆVER FØLGESKAB

Min historie med Stifinder begyndte allerede sidst i 80'erne, da jeg købte bogen "Som sol gennem tåge" af bl.a. Lasse Zäll. Dens budskaber passede fint til et forandringsprojekt, jeg var i gang med, og siden kom jeg på mailingliste med forfatterne. Da de udbød et kursus på Havnsø Hotel tilmeldte jeg mig – et kursus, der senere blev til Stifinderprogrammets Modul 1. I 1995, hvor jeg var blevet apoteker, gennemgik jeg resten af forløbet og har siden regelmæssigt gjort brug af Stifinder, Hawk og jægersoldaterne til mit personale.

I dag driver jeg to apoteker i hhv. Vallensbæk og Albertslund med i alt 34 ansatte. Vi lægger en proaktiv plan hvert år og anvender værdiledelse. Det er vores formulerede mål at være det bedste apotek både for medarbejdere og kunder. Planen hjælper os især med at definere vores udfordringer ift. trusler og muligheder, mens vi anvender værdierne som ramme for at give alle den samme rådgivning.

Idealisme kan være god forretning

Jeg vil gerne have, at vi er det faglige apotek, der prioriterer vores recept-kunder, som vores kernekompetence. F.eks. vil jeg ikke have instore spot – det forstyrrer ekspeditionen – og jeg er stolt af, at vi ikke også sælger tøjdyr, creme og mascara. Vi skal holde fast i vores seriøse brand, og faktum er, at vi sælger lige så meget som de andre apoteker. Det kan lade sig gøre at være idealist!

Nogle branchekolleger synes, det er helt vildt, dét vi gør – men de ser, at vi skaber resultater. Vi blev bedste mindre arbejdsplads i 2010, og det vil vi være igen i 2012. Når vi får nye medarbejdere, synes de, det er en velsignelse at komme her. Vi har ingen sniksnak i krogene – vi er meget lige og mærker f.eks. ikke statusforskelle pga. uddannelse.

Jeg får også gode ansøgere, for vil man tiltrække og holde på de bedste medarbejdere, må man tilbyde noget særligt – noget der handler om deres eget

“ Vi lægger en proaktiv plan hvert år og anvender værdiledelse. Det er vores formulerede mål at være det bedste apotek både for medarbejdere og kunder. ”

ansvar og deres udviklingsmuligheder. Jeg har f.eks. etableret selvkørende teams, der arbejder med, hvad de kan gøre fagligt for at leve op til målene om 98% kundetilfredshed.

Man må tro på det, man gør

Der er ingen tvivl om, at det største ansvar for drift og trivsel ligger hos lederen. For min egen del står det mere og mere klart, hvor vigtigt det er, at jeg er synlig i hverdagen. Der hviler et stort ansvar på mig, for stemningen afhænger meget af mig – jeg skal helst ikke have off-dage, og jeg må ikke vakle.

Men i det seneste år har vi også talt meget om "følgskab". Succes handler også om, at medarbejderne anerkender lederen og strategien, og at de tager et ansvar fra deres position. Man må være villig til at lytte til og hjælpe lederen. Det gode følgskab kræver f.eks., at man siger hhv. til og fra, og at man spørger, når der er noget, man ikke forstår. Tidligere var jeg lidt for perfektionistisk.

Men bl.a. i kraft af samarbejdet med Stifinder er jeg nu mere besindig og tolerant – og mindre hurtig på aftrækkeren. Men jeg mener stadig, at man må handle i overensstemmelse med det, man tror på. Det medvirker bl.a. til, at jeg scorer højt i troværdighed, hos mine medarbejdere. Mærker jeg, at jeg går på kompromis, retter jeg ind – man skal stå op om morgenen og tro på, at man gør det rigtige.



Vinnie Krogh,
Ejer af Albertslund Apotek og
Vallensbæk Apotek



STIFINDER SOM STRATEGISK SPARRINGSPARTNER

Jeg blev Stifinder under min tidligere ansættelse i Novo Nordisk. Som nordjyde og tidligere militærmænd var jeg umiddelbart skeptisk, men efter jeg havde læst bogen 'Stifinderen', tilmeldte jeg mig programmet og fandt derigennem nogle meget brugbare redskaber – både professionelt og personligt.

Resultaterne taler for sig selv

Da jeg var begyndt i Covestro, kontaktede jeg Lasse Zäll, og vi afholdt det første strategiseminar med deltagelse fra Stifinder for cirka 4 år siden. Covestro er en meget konservativ virksomhed, så jeg vidste, at metoderne kunne opfattes som værende kontroversielle. Jeg bad Lasse om, at han som altid ville medbringe en assistent til at dokumentere vores proces og havde aftalt med vores COO, at han skulle komme sidst i seminaret og se vores udarbejdede plan.

Et af de værktøjer fra Stifinder, jeg er mest glad for er "Graphic Gameplan". Vi havde lavet en sådan med meget ambitiøse mål for de kommende år. Vores COO så planen og var meget imponeret. Da han efterfølgende så, hvordan vi ikke blot har leveret de beskrevne mål, men ydermere også har over-performeret har han for nylig selv taget Lasse med ind til planlægning og udfordring i sit eget team.

Vi har lige siden anvendt Graphic Gameplan til at operationalisere og implementere bl.a. Covestros værdier, så de fungerer i hverdagen. Det er for mig det stærkeste redskab til at visualisere strategi på en enkel og effektiv måde. Den har international værdi og kan bruges til både målsætning, opfølgning og kommunikation. Når vi samles 7-8 nationaliteter i mit team, følger vi altid op på vores fælles Graphic Gameplan. Alle har taget den med hjem til deres teams og har udarbejdet understøttende planer. Vi arbejder typisk med en 3-årig horisont, og formen er jf. min erfaring langt bedre end store forblommede strategiplaner.

Det er gået ufattelig godt med at introducere ideerne i Covestro, og jeg trækker nu Lasse ind fast en gang om året. Flere nøglemedarbejdere er p.t. i gang med Stifinderprogrammet og endnu flere er på vej. Jeg pusher ikke nogen til at gå igennem – de skal ikke gøre det for at behage mig, men for at lære mere om sig selv og de handlingsmønstre, de har. Vores resultater taler dog et ret tydeligt sprog, hvorfor flere Stifinder-aspiranter kommer til konstant.

“

Vi har lige siden anvendt Graphic Gameplan til at operationalisere og implementere bl.a. Covestros værdier, så de fungerer i hverdagen. Det er for mig det stærkeste redskab til at visualisere strategi på en enkel og effektiv måde.



Sund skepsis

Stifinder har lært os proaktivitet og givet os mod til at sætte høje mål. Forandringerne er selvfølgelig ikke sket "over night", men vi har skabt resultater langt over alles forventninger, hvilket bliver bemærket.

Personligt tror jeg meget på balance, og på Stifinderprogrammet opdagede jeg, at jeg selv kun prioriterede job og familie. Nu har jeg også skabt plads til mig selv – jeg løber og får læst bøger, og det er måske i virkeligheden en af de allervigtigste "takeaways" for mig!

Jeg har været meget bevidst om, hvad jeg kunne bruge hos Stifinder og plukket dét, der fungerer for mig og min virksomhed. De trækker på lidt fra mange verdener – en anderledes sammensætning, og det virker for mig og min organisation. Det er kombinationen af det bløde og det hårde, der skaber resultatet. Og det er uden sammenligning fantastiske resultater, vi skaber her i øjeblikket.

Michael Hellemann
SVP - Head of Commercial Operations
EMEA/LATAM, Covestro



AT LEDE MED AUTENCITET

Det er efterhånden nogle år siden jeg blev Stifinder. Dengang var jeg ansat som Senior Projektchef i LEGO, og for mig var det tydeligt, at der var nogle rigtig gode links imellem den måde, som hhv. LEGO og Stifinder opererer på – ting som har været vigtige for mig i min udvikling som leder og menneske.

22 projektledere og en indianer

Sammen med en anden leder introducerede jeg Stifinders indianske coach, Marc Drouin (Hawk), for 22 LEGO-projektledere. Vi var spændte på udfaldet, men det blev helt forrygende, og vi havde ham efterfølgende på banen to gange yderligere. Bl.a. har vi arbejdet med autentisk ledelsesstil – dét at komme helt i dybden med sig selv som leder og afdække, hvor man har sine potentialer og sine faldgruber – og så selvfølgelig, hvordan du bruger den viden.

Et vigtigt aspekt, når du vil bevæge dig fra den mere klassiske ledelsesstil til autenticitet er nonverbal kommunikation – en kompetence vi har haft lejlighed til at træne i samarbejdet med Stifinder. Hvis du ønsker at skabe naturligt følgeskab fra andre frem for at presse folk til at følge dig, så handler det i høj grad om, hvordan du er tilstede. Efter at have arbejdet bevidst med min fremtræden, har jeg oplevet,

hvordan jeg med min mentale – eller indirekte energi, kan påvirke stemninger, beslutningskraft og resultater. Til stor glæde for mig selv og andre.

Dér hvor det rigtigt rykker

Som projektchef, skulle jeg videregive de kompetencer til mine projektledere, der jo igen har projektmedarbejdere. Ikke ved at stå og referere mit eget kursusforløb, men gennem måden jeg agerede på. De skulle kunne mærke det. Som projektleder må du tilstræbe at være et roligt fyrtårn, som står fast, når vinden blæser. Vi oplever hele tiden forandringer i hverdagen – da skal projektlederen kunne forholde sig roligt og effektivt hjælpe sit team til at tage de rette beslutninger omkring, hvad der kan gøres nu, og hvordan man kan handle proaktivt næste gang – dét kræver autentisk lederskab.

For mig var det tydeligt, at det er her, jeg finder vejen til at komme tæt på mine medarbejdere som mennesker – tæt på nogle konventioner, som kan udfordres og ændres. Jeg tør godt vende følsomme ting – og jeg vil gerne tage dybe snakke med medarbejderne om vedkommende ting. Jeg synes, det er et vigtigt aspekt i mit arbejde – det er her, jeg kommer helt derind, hvor det virkelig rykker.

Et skub til egne grænser

Jeg har været på rigtig mange lederkurser, og Stifinderprogrammet er uden tvivl dét, der har haft størst indflydelse på mit liv og min ledelsesstil. At give mig selv rum og plads til at reflektere over, hvilken leder og menneske jeg ønsker at være, professionelt og personligt, er noget der har rykket mine grænser for hvordan jeg agerer, og hvordan jeg tænker.

Mit nye arbejdsliv

I mit nuværende arbejde som direktør i Business Learning, arbejder vi med mange forskellige virksomheder, ledergrupper og medarbejdere, hvor vi hjælper dem med at løfte sig indenfor ledelse, innovation, projektledelse, LEAN og forandringsledelse. Også i dette arbejde bringer jeg de kompetencer med, som jeg har opøvet igennem min rolle som mangeårig leder i forskellige sammenhænge, ofte med base i de erfaringer og værktøjer jeg lærte i Stifinder sammenhæng. Jeg er meget taknemmelig for den indflydelse Stifinder uddannelserne har haft på mit professionelle såvel som mit private liv.

Jeg har været på rigtig mange lederkurser, og Stifinderprogrammet er uden tvivl dét, der har haft størst indflydelse på mit liv og min ledelsesstil.

Stifinder har flyttet mit billede af, hvor meget jeg formår og givet mig et langt mere nuanceret billede af, hvad der kan lade sig gøre. Jeg har fået åbnet op til min inderste kerne, og været medvirkende til, at jeg i dag føler jeg har meget at byde på. Det er blevet lettere at være tro mod mine værdier, og gøre det der er rigtigt for mig selv og andre. Specielt vigtigt for mig er at: "GROW people and businesses".

Helle Rask Schmahl

Direktør, Business Learning ApS



GØR MÅLET TIL DIT EGET

Jeg blev Stifinder i 1998, og det kom mig til gode, da jeg i 2000 blev ansat i den rådgivende ingeniørvirksomhed NNE Pharmaplan. Virksomheden designer og bygger produktionsanlæg til biotech- og pharmaindustrien og var på det tidspunkt i den indledende fase af at gøre sig uafhængig af moderfirmaet Novo Nordisk og konkurrencedygtig på lige vilkår med resten af markedet. En af visionerne dengang var, at man i løbet af 5 år skulle kunne reducere projekt-eksekveringstiden til 1/3.

En vanvittig opgave og starten på noget større

Vi fik som mål at bygge en nøglefærdig medicinalfabrik på 18 måneder – et projekt der på det tidspunkt almindeligvis tog ca. 34-38 måneder. Vi havde ingen idé om, hvordan vi skulle klare det, da vi fik opgaven. Men vi vidste, at det ikke kunne gøres ved blot at justere lidt hist og her – alt skulle nytænkes. På den måde, var det en dobbeltopgave, for vi skulle udvikle metoderne til at gennemføre og styre projektet, mens vi gennemførte selve projektet med at designe og bygge fabrikken.

Vi brød alting op for at effektivisere. Jeg fik ansvar for bl.a. at bygge teams, det rette mindset og klare kommunikationen, og dér brugte jeg den tankegang og de værktøjer, jeg har med mig fra Stifinder. For mig handler det især om at skabe rollemodeller, arbejde med teams og være klar på målet, inden man går i gang med noget som helst. Enden blev, at vi klarede det på 18 måneder, for vi var fast besluttet på at vise, at det kunne lade sig gøre at gøre det anderledes, end vi havde gjort tidligere.

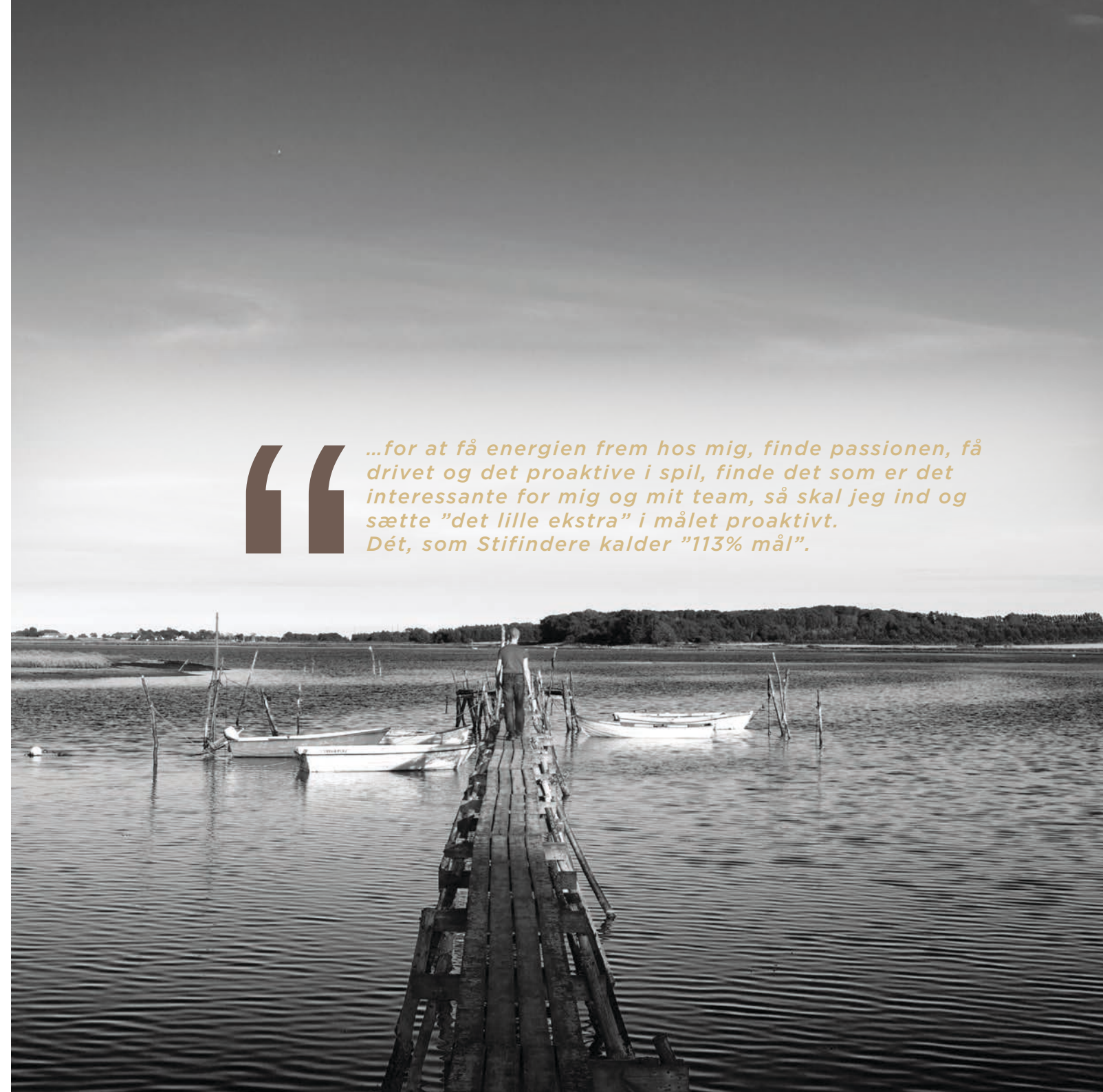
Det projekt blev starten på den rejse, vi i NNE Pharmaplan har taget om måden at køre projekter på – og bl.a. nå vores mål om at kunne bygge nøglefærdige pharma-fabrikker på 12 måneder.

Gør målet personligt

For mig er noget af det vigtigste, jeg har taget med fra Stifinderprogrammet at sætte mig personlige mål. På de fleste arbejdspladser får den enkelte typisk målet udstukket andetsteds fra – f.eks. fra kunder eller fra ledelsen – og de mål ser jeg som ”mine basismål”. Det er det, vi skal levere – end of discussion!

“

...for at få energien frem hos mig, finde passionen, få drivet og det proaktive i spil, finde det som er det interessante for mig og mit team, så skal jeg ind og sætte ”det lille ekstra” i målet proaktivt. Dét, som Stifindere kalder ”113% mål”.



Men for at få energien frem hos mig, finde passionen, få drivet og det proaktive i spil, finde det som er det interessante for mig og mit team, så skal jeg ind og sætte ”det lille ekstra” i målet proaktivt. Dét, som Stifindere kalder ”113% mål”.

Vil du have folk til at outperforme, er det vigtigt at gøre målet nærværende for den enkelte og nuancere det med forståelse for, at folk motiveres af helt forskellige ting. Hos NNE Pharmaplan sætter vi f.eks. individuelle forretningsmål og udviklingsmål for det kommende år – og da de skal være objektivt målbare, står de som en række tal i vores systemer. Men for mig er tal kun midler eller indikatorer uden kraft. De tænder i sig selv ikke noget hos mig. Personligt omsætter jeg de tal til noget, jeg synes er interessant, og som kan motivere mig. Og det er dét, man skal have fat i!

Man skal turde at træde uden for normerne

Jeg fik Stifindertankerne yderligere under huden, da Lasse Zäll tilbød mig en stilling som seniorcoach, og jeg arbejdede hos Stifinder i et år med Stifinderprogrammet og udviklingsopgaver for en række virksomheder. Men da NNE Pharmaplan etablerede en enhed, der skulle udvikle projektledelsesarbejdet – det arbejde jeg selv havde påbegyndt – kom jeg tilbage. Nu sidder jeg i Global Consulting og kører bl.a. forløbet ’Beyond Project Leadership’, der kan betegnes som en ”lillebror” til Stifinderprogrammet, men gearet til at bruge Stifindertankerne i projektmiljøer. Og så hjælper jeg vores kunder med alverdens projekter; f.eks. ledelsen af større forandringsprocesser, design og facillitering af strategiseminarer, effektivisering af deres projektopstart eller optimering af deres måde at køre projekter på.

Det er min erfaring, at mange er drevet af angsten for at fejle, mere end af lysten til at vinde – og når de gør noget, er det med både livrem og seler. Spørg i stedet dig selv, ”hvad er det værste, der kan ske? – og hvor sandsynligt er det, at det værste sker??”

Som Stifinderleder går du forrest og er modig – og måske lidt dumdristig. Du tilsidesætter i hvert fald, hvad andre må mene om det, og hvad du kan risikere. Selvfølgelig kan jeg bedre tillade mig at ”dumme mig” nu end for 10 år siden, fordi jeg har bevist nogle ting. Men er man ung eller uerfaren, skal man turde kaste sig ud i det – ellers er der andre, der maser sig forbi og gør det. Det har været en del af mit succesmønster, kan jeg se nu.

Jeg synes, vi som erfarne ledere har en pligt til at gå forrest og være rollemodeller f.eks. ved at vise, at ikke alt skal gøres på en bestemt måde i firmaet, for at man er ”accepteret” og gør det ”rigtigt”. For du kommer jo ikke foran, hvis du altid går i andres fodspor ...



Michèle Gundstrup
Senior Management Consultant, *NNE Pharmaplan*

nne pharmaplan®

DA KRISEN RAMTE VISTE TEAMET SIN STYRKE

Da jeg og 12 ledere sammen gennemførte Stifinderprogrammet i 2005 og årene fremefter, var især Modul 2 udbytterigt for os. Den fælles opgave under vanskelige forhold var udfordrende fysisk såvel som mentalt. Vi har lært hinandens kanter at kende, men er først og fremmest blevet mere bevidste om vores egne stærke og svage sider.

En unik teampræstation

Det kom os til gode, da krisen ramte – vi tog alle på arbejde søndag aften den 14. september 2008, hvor vi kontrollerede og afviklede valuta, derivater og rentepositioner. Det var et ekstremt tilfælde, hvor en af verdens største investmentbanker gik konkurs, og ingen af os havde prøvet det før. Men vi samlede os som en gruppe og fik lynhurtigt fordelt rollerne og handlede i accept som team.

“

Der er kvaliteter i Stifinderprogrammet, der kan være meget udbytterige i en krisetid. F.eks. er vi blevet meget bevidste om at holde fokus, og ikke blive fragmenterede, selvom vi møder udfordringer.

Det skulle gå hurtigt, for vi vidste, at verden ville se anderledes ud allerede mandag morgen. Bankverdenen er meget analytisk, og den er også blevet meget teknisk orienteret. Men her handlede vi intuitivt, fordi vi stolede på hinanden og på vores erfaring.

I den sammenhæng har tankerne omkring high performance teams været fantastiske. Vi flytter grænser med det, og det har øget vores bevidsthed, om hvordan vi fungerer som team. Vi er hver især blevet mere åbne, og vi konfronterer hinanden gennem de værktøjer, vi har fået. Også værktøjerne til personligt lederskab, som vi fik under modul 3 er nyttige i dagligdagen. Det har givet os en fælles reference og bl.a. trænet os i at kommunikere mere effektivt – ofte kan blot et enkelt ord til en kollega være tilstrækkeligt.

Mere forandringsparate

Der er kvaliteter i Stifinderprogrammet, der kan være meget udbytterige i en krisetid. F.eks. er vi blevet meget bevidste om at holde fokus, og ikke blive fragmenterede, selvom vi møder udfordringer. Vores forandringsparathed er blevet meget større, selv om vi selvfølgelig tester den hele tiden. Men vi er blevet bevidste om at

adaptere forandringer hurtigt og ikke falde hen i selvmedlidenhed. Verdens økonomiske situation kan vi ikke gøre noget ved her og nu. I stedet handler det om at acceptere og finde en plan B – er der en blokering, så må vi se på, hvad der er i den, og så finde en mulig vej igennem.

Vores ledergruppe er selvfølgelig lidt ændret, i forhold til det team jeg blev Stifinder sammen med i 2005.

Og vi sender fortsat nye ledere på Stifinderprogrammet – fordi det virker!



 **JYSKE BANK**

Ivan Stendal Hansen
Direktør, Jyske Market



I DAG HANDLER VI PROAKTIVT

Mødet med Stifinder har gjort os bevidste om vigtigheden af proaktiv tænkning. Vi arbejder i en branche, hvor udviklingen går stærkt og mange mindre virksomheder ikke overlever de ændrede markedskrav. Derfor besluttede vi i for nogle år tilbage, at vi ville være med til at skabe fremtiden i branchen – og dermed for vores virksomhed.

Fra strategi til adfærd

På baggrund af et grundigt analyse-arbejde, startede implementeringen af en ny strategi, der underbygger vores mission om at tilbyde dokumenteret kvalitet som store virksomheder kombineret med samme fleksibilitet i leveringer som de små. Vi arbejder nu proaktivt frem for reaktivt at afvente, hvilken dagsorden andre sætter.

Den interne implementering af Stifinder-tankegangen har vi indført i små doser og med den holdning, at motivationen til at udvikle sig skal komme fra medarbejderen selv. Men også her er vi bevidste om, at hjælpe vores medarbejdere til at arbejde mere proaktivt. Det er jo sådan, at strategien først har en effekt, når den er konverteret fra tanker på papir til adfærd i organisationen.

I vores strategiske planlægning har vi i flere år brugt værktøjet Graphic Gameplan. Det er et stærkt redskab, der er godt til at formidle strategisk retning enkelt og til mange mennesker. Vi bruger det på hhv. strategisk niveau og afdelings- og individniveau, hvor den hjælper os til at holde fokus.

Handling skaber fremgang

I 2009 oplevede vi, at ordreindgangen gik tilbage efter en længere periode med vækst. Det efterlod os to mulige valg: Skal vi sætte os ned og vente på, at det vender, eller skal vi handle proaktivt? Det sidste er blevet naturligt for os, så nye satsninger – bl.a. på egen kvalitetsafdeling – har ført til, at vi allerede i 3. kvartal har nået vores endda ret ambitiøse mål om 30% vækst for i år.

Værdierne er operationelle

Inspireret af Stifinder har vi også formuleret hhv. vores mission og vision, så vi rent faktisk kan agere efter dem. Det fungerer godt som et filter for nye beslutninger, og det er velintegreret hos lederne gennem bl.a. workshops og ikke mindst den feedback-kultur, vi har oparbejdet som ramme for, hvordan vi giver og modtager feedback.

Vores møde med Stifinder har lært os, at vi selv kan være med til at forme fremtiden. Vores handlinger og beslutninger skal ikke kun være symptombehandling, men vi går derimod bag om udfordringerne og agerer proaktivt.

Peter Møller
Medindehaver og adm. dir., *Weissenborn*

“

Graphic Gameplan er et stærkt redskab til at formidle strategisk retning enkelt og til mange mennesker. Vi bruger det på hhv. strategisk niveau og afdelings- og individniveau, hvor den hjælper os til at holde fokus.

Weissenborn

AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAMMES

WORTH FOLLOWING

STIFINDER



STIFINDER AARHUS

Marselisborg Havnevej 32, 2
8000 Aarhus C
Danmark

STIFINDER KØBENHAVN

Flæsketorvet 68
1711 København V
Danmark

Tlf. +45 8731 6700
www.Stifinder.com