

■ Kunde case:

Find spejlet frem

Som leder får du de medarbejdere, du har fortjent, lyder det fra Center for Ledelse. Her er holdningen klar: Helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for varig konkurrenceevne og resultatskabelse – og det når man kun gennem udvikling af både virksomhed og ledere. Med RelationMonitors målinger som backbone, gennemfører Center for Ledelse evalueringsprocesser med modellen VIND, og forfølger dermed sit mål om at øge kendskabet til værdien af helhedsorienteret ledelse.

Du lever af i dag, men du overlever kun ved at tænke på i morgen. Så enkelt kan det ifølge seniorrådgiver i Center for Ledelse, *Ejner Jacobsen*, siges, når talen falder på selvevaluering.

Selvevaluering drejer sig om intern udvikling. Det er virksomhedens *egne* ledere og medarbejdere, som analyserer virksomhedens indsatser, processer og resultater, og bruger analyseresultaterne til en *dialog* om, hvad virksomheden og dens ledere gør og ikke gør godt, og hvorfor.

Vil man manøvrere i morgendagens marked, må man vide, hvor skoen trykker og løbende arbejde med at forbedre virksomhedens processer og strategier. Det nytter nemlig at bruge tid og ressourcer på kritisk selvevaluering og sammenligning af virksomhedens indsatser og resultater med andre virksomheder, fordi virksomheden *lærer* af processen og identificerer de områder, hvor den skal øge kvaliteten af arbejdet.

- Uden en løbende evaluering af, om lederne udvikler deres kompetencer og indsigt i takt med den strategi, virksomheden har lagt, er det som at sidde bag rattet og blindt fortsætte med at køre lige ud indtil man lander i rabatten, konstaterer Ejner Jacobsen.

VIND - model på en mission

Ledelse er på en gang simpelt og komplekst, fordi ledelse involverer en række gensidigt afhængige forhold. Det kan da også være særdeles omfattende at måle og evaluere konsekvent på alle de parametre, der indgår i ledelse ofte vil det heller ikke være relevant.

“UDEN EN LØBENDE EVALUERING AF, OM LEDERNE UDVIKLER DERES KOMPETENCER OG INDSIGT I TAKT MED DEN STRATEGI, VIRKSOMHEDEN HAR LAGT, ER DET SOM AT SIDDE BAG RATTET OG BLINDT FORTSÆTTE MED AT KØRE LIGE UD INDTIL MAN LANDER I RABATTEN“

Center for Ledelse har derfor udviklet en model til leder- og organisationsevaluering, baseret på EFQMs Excellence ledelsesmodel, som ledere og medarbejdere uden særlige forudsætninger kan arbejde med. Modellen hedder *VIND*, der dækker over: *Viden - Indsigt - Nyttænknig - Drivkraft*.

- VIND er en naturlig del af en strategiproces, hvor organisationens styrker og svagheder beskrives og vurderes - og dermed giver input til at formulere en ny strategi. Målingerne er brændstof til processen, men i sig selv er en leders specifikke score ligegyldig, fordi dens vigtigste funktion er at pege på problemområder, som kræver virksomhedens indsats, siger Ejner Jacobsen.

Center for Ledelse brugte selv VIND som et dialogværktøj i sin strategiproces i foråret 2003. Valget af VIND afspejlede bl.a. direktionens ønske om en høj grad af involvering og medejerskab hos organisationens mellemledere. Erfaringerne herfra viser, at ønsket blev opfyldt, men at omkostningen var mindre fremdrift i



CENTER FOR LEDELSE

■ Fakta:

Center for Ledelse

Center for Ledelse er faglig spydspids og mødestedet for alle, der interesserer sig for helhedsorienteret virksomheds- og ledelsesudvikling. Center for Ledelse rådgiver om ledelse i praksis og har godt 100 medarbejdere i København og Århus.

Center for Ledelse servicerer bl.a. 1.200 private og offentlige medlemsvirksomheder med mere end 600.000 medarbejdere.



Ejner Jacobsen, Center for Ledelse

strategiprocesen.

Center for Ledelses egen brug af VIND er imidlertid ikke enestående. Adskillige andre danske virksomheder har allerede anvendt VIND som led i deres strategiproces det gælder også Dansk

■ Kunde case: (Center for ledelse - fortsat)

Erhvervsgartnerforening:

- Med en svarprocent på 100 har vi et klart udtryk for, at spørgerammen er tilgængelig, og at lederne og medarbejderne er dybt engagerede i den udviklingsproces, der er koblet til at bruge VIND. For os er det et effektivt værktøj, som tager temperaturen på os selv og identificerer de områder, vi skal arbejde med. Dem omsætter vi til forpligtende handlingsplaner, som vi følger op på, siger *Henrik Danielsen*, direktør i Dansk Erhvervsgartnerforening og tilføjer:

- Et resultat af at bruge VIND er desuden, at vi må definere, hvad vi mener med ledelse, og kommunikere, hvad lederne har af forventninger og krav, når vi beder medarbejderne om at evaluere deres ledere.

Ingen ledermåling er en ø

Ledermålinger har aldrig en værdi i sig

selv. De skal altid være knyttet sammen med et udviklingsforløb, hvor virksomheden bruger måleresultaterne som grundlag for en struktureret *analyse, dialog og handlingsplan*. Det kan ske internt i virksomheden eller i samspil med eksterne konsulenter.

Det er RelationMonitor, der gennemfører og håndterer måleprocessen i VIND-forløbene, og projektleder *Jesper Møller* siger om at være leverandør og sparringpartner:

- Det er meget tilfredsstillende at opleve effekten af et udviklingsforløb med VIND. Her bliver måleresultaterne sat ind i deres rette sammenhæng og fungerer som grundlaget for en dialog og udvikling. Samtidig afmystificeres målingerne, fordi deltagerne oplever, at der konsekvent ligger en konstruktiv holdning bag dem.

Center for Ledelse har indhentet erfaringer og viden gennem en række leder- og virksomhedsudviklingsprojekter i danske virksomheder og organisationer. Den erfaringsbase *krydssammenlignes* løbende med de data, som RelationMonitor indhenter i målingerne. Det sikrer, at de virksomheder, som bruger VIND, altid har mulighed for - i anonymiseret form - at sammenligne sig med danske virksomheder generelt eller inden for en bestemt branche.

- Sammen med RelationMonitor kan vi køre en måling om fredagen og om mandagen afholde workshop med et gennearbejdet oplæg til virksomhedens ledere. Det skaber en fornuftig dynamik i processen, når vi har resultaterne *umiddelbart* efter målingen og nemt kan benchmarke dem op imod tidligere målinger i samme eller andre virksomheder, lyder det fra Ejner Jacobsen fra Center for Ledelse.

■ Fakta:

Om RelationMonitor

RelationMonitor A/S er en dansk konsulentvirksomhed med speciale i udvikling, opbygning og drift af professionelle, kundetilpassede målekoncepter, som virksomheder og organisationer bruger til løbende at monitorere relationerne med deres interessenter.

At designe og gennemføre målekoncepter i forhold til stakeholdere som fx kunder, medarbejdere, investorer og leverandører er RelationMonitors kerneydelse.

Blandt kunderne er store danske og internationale virksomheder i mere end 21 lande, der med RelationMonitor som partner gennemfører målinger på en lang række sprog.

RelationMonitor har kontorer i Århus og København, og siden virksomhedens start i 1999 er medarbejderstaben støt vokset til i dag at omfatte ni konsulenter og projektledere.

Alle medarbejdere i RelationMonitor har en akademisk uddannelse indenfor statistik og metode, og en omfattende praktisk erfaring med at gennemføre måleprojekter.

På www.relationmonitor.com er der adgang til yderligere information om RelationMonitor – inklusiv referencer og beskrivelser af måleprojekter med temaer af generel interesse for mange faggrupper.

RelationMonitor A/S

Symbion Science Park
Fruebjergvej 3
2100 København Ø.

(+45) 70 25 88 52
info@relationmonitor.com