

UGENS CITAT

»At vi skilles med Torben Ballegaard har været en længerevarende diskussion. Det er ikke noget akut. Beslutningen blev ikke taget i går. Det er helt evidents«

Bestyrelsesformand hos B&O Jørgen Worning om fyringen af den adm. direktør til Business.dk

Vejen til bedre ledelse

Ønsker din virksomhed at bruge tid, penge og kræfter på at foretage evalueringer af den enkelte leder, eller ønsker I at skabe udvikling af god ledelse?

Af Maja Loua Haslebo

konsulent
Haslebo & Partnere

Netop nu træder nye politikker, trepartsaftaler og strategier i kraft i mange virksomheder.

I mange af dem er lederevalueringer eller ledervurderinger et højt prioriteret indsatsområde. Og mange nye kommuner er for første gang med på den vogn.

Før I kaster jer ud i storstilede evalueringer-projekter - energiske og fulde af gåpåmod, så tøv lige en kende. Spørg jer selv, hinanden og ikke mindst jeres opdragsgivere:

Ønsker vi lederevalueringer eller snarere udvikling af bedre ledelse?

Hvis udvikling står øverst på ønskesedlen, er fremgangsmåden ikke så lige til. At skabe ledelsesudvikling lyder måske som næsten det samme som lederevaluering, men det er en helt anden boldgade med helt andre mål, metoder og spilleregler.

Evalueringer handler om at måle og veje tings tidligere og nuværende tilstand: Hvor godt har lederen klaret sig på en række ledelsesområder.

Medarbejdere og andre omkring lederen bliver bedt om at evaluere lederen, ofte på skalaer fra 1-10. Evalueringerne er selvsagt subjektive, hvilket man ofte ser som et problem. Derfor forsøger man at indsamle så mange som muligt og så regne sig frem til gennemsnit, der an-

tages at give et dækkende billede af lederen.

Talgymnastikken er omfattende, og lederen præsenteres for en kvantitativ rapport med gennemsnit, standardafvigelse, lagkagemodeler, søjlediagrammer og andet fint. Det giver et skær af videnskabelighed, men er dybest set blot en systematisering af subjektive oplevelser - vel at mærke subjektive oplevelser, som er fjernet fra de konkrete situationer, hvori de er opstået.

Lederen er ikke blevet klogere på forventninger fra medarbejderne og har derfor ikke fået et bedre grundlag for at udvikle sig.

For medarbejderne er det ofte en ret prekær situation at skulle sætte tal på et andet menneskes indsats og præstation helt generelt. Det gør sagen yderligere udfordrende, at de formuleringer, man skal forholde sig til, ofte er negativt ladede (for eksempel 'Hvor ofte oplever du, at din leder ikke er synlig nok?').

Der er stor risiko for, at både ledere og medarbejdere oplever forløbet som pinligt og får mindre lyst til at tale med hinanden, hvilket er stik imod hensigten med evalueringerne. Mange medarbejdere er bekymrede for, hvordan deres svar vil blive brugt og forsøger at undslå sig for at besvare de udelte spørgeskemaer. For at komme bekymringen hos feedbackgiverne til livs foretages besvarelsenerne som regel anonymt. Lederen kan derfor ikke bede sine medarbejdere om at uddybe besvarelsenerne eller på anden måde indgå i en dialog

med feedbackgiverne, da disse jo er anonyme og på den måde 'beskyttet'.

Ledelsesudvikling derimod handler om at samarbejde om ledelse og følgeskab. Det kræver dialog om, hvad god ledelse er i forskellige situationer og over for forskellige medarbejdere, og om hvilke forventninger ledere, medarbejdere, kolleger og kunder har til hinanden. Det kræver desuden et fremadrettet fokus, så der bliver mere plads til at tale sammen om ønsker og forhåbninger end til at luften og analysere misforståelser og skuffelser i fortiden.

For at udvikle os har vi brug for at vide, hvad vi skal gøre mere eller mindre af fremover og hvorfor. Vi kommer ikke langt ved kun at få at vide, hvad vi har gjort forkert i fortiden.

Lederevalueringer og ledelsesudvikling er således to meget forskellige og svært forenelige størrelser. Når ønsket er ledelsesudvikling, er traditionelle lederevalueringer ikke den bedste eller mest nyttige vej at gå.

Ledelsesudvikling kan glimrende skabes uden anonyme, spørgeskemabaserede lederevalueringer. Langt mere effektivt er det at starte og fastholde en styret og konstruktiv ansigt-til-ansigt dialog mellem dem, der leder, og dem, der følger.

Hvis samarbejdet om god ledelse skal lykkes, må vi ville og kunne tale med hinanden om det.

Karrierepanel



Maja Loua Haslebo

Konsulent, Cand.psych.
Haslebo & Partnere



Vibeke Skytte

Rådgivningschef
Ledernes Hovedorganisation



Christian Dinesen

Karrierecoach
Dansk Coaching Institut



Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

inspirator | bøger

Hvem får stress - og hvorfor?

Bogen spørger kritisk til den syndflod af informationer om stress, vi overskyldes med. Marianne Bredts Geoffrey mener, at det er ret få mennesker, der har gavn af at læse, at de kan dø af hjertelidelse, at deres hjerne kan udbrænde, hvis de ikke sørger for at gå rundt med en lav hvilepuls og sparer på stresshormonerne.

Pris: 199 kroner



Skrub op for den interne innovation

'Fra ide til faktura' er en hjælp til, hvordan innovation og specielt iværksætter i virksomheden kan fremmes og medvirke til at skabe nye forretningsområder. Bogen viser, hvordan danske virksomheder kan blive bedre til at udnytte innovation og intraprenørskab, gerne i samarbejde med forskningsinstitutioner, universiteter og iværksættermiljøer.

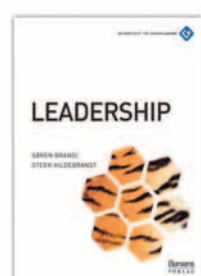
Pris: 460 kroner



Lederskab

Steen Hildebrandt og Søren Brandt sætter ledelse under lup; det er nemlig ikke på forhånd givet, hvad god ledelse er. Viden om og holdninger til, hvad god ledelse er, kræver indsigt i og holdninger til forskellige ledelsesformer og ledelsesstile, forskellige perspektiver på ledelse og forskellige målsætninger med ledelse. Bogen udkommer nu på engelsk, så virksomheder, hvor koncernsproget er 'English' kan få de internationale medarbejdere med om bord.

Pris: 199 kroner



Alle bøgerne er fra Børsens Forlag, se mere på www.borsensforlag.dk

Ugens kommentar af Mads Thimmer, medstifter af Innovation Lab

Print verden

Engang var det ren magi, at man kunne trykke på en knap, og så gik den 'automatiserede sekretær' i gang med at skrive tekstsider ud i grov computerfont.

Siden fik vi farver og senest professionelt fotoprinter-udstyr hjem i privaten. Nu er printerne, der kan fremstille ting på vej ud til husholdningerne.

Den amerikanske hær har ikke tålmodighed til at udsætte militære aktioner, fordi de lige skal vente på en vital helikopter-reservedel. Derfor har de taget produktionsanlæg med sig til Mellemøsten i form af avancerede 3D-printere, der på ingen tid kan printe de nødvendige, fysiske dele.

Faktisk har flyfabrikken Lockheed-Martin sendt et helt fly på vingerne, der er printet. Ganske vist i dele, som så er sat sammen, men alt er lavet i en printer.

Andre steder bruger man 3D-printere til at printe reservedele til mennesker, hvis en lårbensknogle er splintret til ukendelighed, kan man printe en ny i en knoglelignende gips.

En 3D-printer fungerer som regel ved at bygge genstande op, lag for lag, ved at omsætte pulver til fast stof. Efterfølgende kan man behandle genstandene, så de enten bliver særligt stærke eller måske bøjelige som gummi. En 3D-printer kan også printe bevægelige dele, så for eksempel kuglelejer kan printes i et print, og genstande i farver er heller ikke noget problem uanset farve eller mønster.

Den første hjemme-3D-printer er på vej på markedet til under 30.000 kroner, som er det, vi betalte for en fotoprinter, som mange af os nu har derhjemme, for et par år siden.

Der er bestemt udsigt til, at vi indenfor de næste par år vil kunne downloade vaser, tallerkner, kopper og stager direkte til en printer, der så omsætter dem til rigtige ting, som kan stilles i vindueskarmen - eller pakkes ind og lægges under juletræet. Så slipper vi også for lille Asgers forsøg med askebægre og bordskånere i ler.

Mange af de børn, der er på vej gennem vuggestuen nu, gider ikke oliekriddet og farvelade, men vil hellere tegne i 3D-programmer som Maya eller Google's Sketch Up.

Ved University of California eksperimenterer man i øjeblikket med en printer, der ikke bare kan printe ting. Den kan også printe elektronik. Specielt strømførende blæk gør det ud for ledninger og modstande.

I Sverige har man printet hukommelse, så harddisken kan printes, og i England er man langt med at kunne printe skærme.

Udviklingen er ved at være på plads. Så inden længe kan vi printe fjernbetjening, fladskærme og mobilere. Så der er bestemt håb forude, hvis man hele tiden mister fjernbetjeningen. Du printer da bare en ny.



FOTO: CARSTEN LUNDAGER

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimmer · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen

Sure aktier giver muligheder

2008 for aktier er begyndt i samme mismodige stemning, som 2007 sluttede

Af John Stihøj, Aktieinfo Danmark
www.passelvdinepenge.dk

Det danske eliteindeks, C20, formåede kun at stige 5,1 procent sidste år, og efter de foregående gode år for aktier var næsen sat op efter en god start på det nye år.

Efter blot få handelsdage i det nye år er hele sidste års gevinst sat over styr.

Investorerne har i de foregående år udvist en næsten umættelig trang til risiko, hvor selv dyre aktier er handlet yderligere op i pris.

Nu er situationen helt modsat. Aversion mod risiko er i højsædet, og lysten til at købe aktier er svundet ind. Det sker på et tidspunkt, hvor en række aktier ellers begynder at se interessante ud for den langsigtede investor.

Trods den kedelige start på året fastholder Aktieinfo troen på aktiernes muligheder i 2008, men gevinsterne kommer ikke af sig selv.

Tiden hvor man kunne købe enhver aktie og være næsten sikker på gevinst er ovre. Nu skal der satses på selektive køb, ligesom man skal undgå 'køb-og-hold' strategien. Når man har opnået en vis gevinst, gør man klogt i at hjemtage denne og derefter vente på nye købsmuligheder.

»Køb, når alle andre vil sælge.
Sælg, når alle andre vil købe«

Raterne for transport af råolie er nu kommet op på et særdeles givtigt niveau. Det bør komme aktier som Tsakos (græskejet rederi noteret i USA), Euronav (Belgien) og norske Frontline til gavn. Blandt de aktier er Frontline den dyreste målt på nøgletal.

Mange vælger at følge den norske storinvestor, John Fre-

deriksen, og hans engagement i Frontline kan tiltrække nye investorer.

Aktien handles i skrivende stund til NOK 235, og vores gæt er, at aktien kan stige til underkanten af 300 NOK.

Det kræver dog, at der kommer lidt medvind fra det øvrige aktiemarked i form af genvinding af lidt optimisme.

Vi forventer, at markedet igen kommer i trit med virkeligheden. Det kan ske, når centralbanken i USA, FED, senere på måneden sænker renten, og hvis OPEC vælger at øge produktionen af olie med et prisfald på det sorte guld til følge.

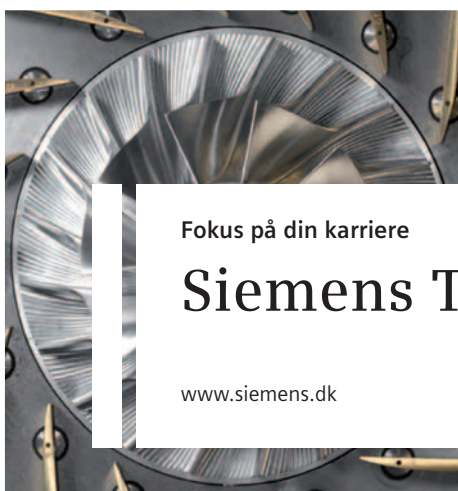
Husk det gamle ordsprog: Køb, når alle andre vil sælge. Sælg, når alle andre vil købe.

Mulighederne for gevinst i 2008 er til stede, men det kræver mere hårdt arbejde i udvælgelsen af de rigtige aktier, end vi har været forvænt med siden marts 2003.



Der er mulighed for gevinst ved køb af aktier i tankskibsrederier. Selv om der er udsigt til nedgang i væksten især i USA, er behovet for olie og olietransport stor.

særlige stillinger



Siemens Turbomachinery Equipment A/S er førende på verdensplan inden for udvikling, produktion og markedsføring af turbo-kompressorer til beluftning af spildevand i biologiske rensningsanlæg. Virksomheden er repræsenteret i 34 lande, har 6 datterselskaber globalt og beskæftiger 350 medarbejdere, heraf 260 i Danmark. Virksomheden omsætter for ca. DKK 600 mio., hvoraf 98% kommer fra eksport. Salget foregår via datterselskaber og agenter. **Læs mere på www.siemens.dk/turbomachinery**

Ny kollega til Service og After-sales

Til vores Service- og After-sales afdeling søger vi en medarbejder til at servicere og supportere vores globale kreds af kunder og datterselskaber.

Du får, sammen med det øvrige serviceteam, ansvaret for teknisk salg og support af reservedele samt serviceydelse. Du vil referere til servicechefen.

Dine primære arbejdsopgaver bliver således:

- Sælge reservedele og serviceprodukter
- Udarbejde og følge op på tilbud
- Yde teknisk support til kunder
- Styrke og udbygge kunderelationer
- Udvikle og vedligeholde service- og reservedelsprodukter
- En vis rejseaktivitet i forbindelse med kundeBesøg skal påregnes, ca. 10 dage/år.

Vi forventer, at du:

- Kommer med en teknisk baggrund/uddannelse, og med en praktisk kommerciel erfaring
- Har minimum 3 års erfaring fra tilsvarende stilling evt. inden for maskin- eller procesindustrien
- Brænder for at yde god service og opbygge gode kunderelationer
- Er dygtig til at kommunikere og samarbejde og har en udpræget evne til at lytte og forstå kundens behov

- Har en god teknisk og procesmæssig forståelse og er vant til at søge informationer i styklister og tekniske tegninger
- Besidder en høj grad af kommercielt flair.
- Arbejder selvstændigt og struktureret med opgaver og er i stand til at prioritere, så indsatsen bliver målrettet og resultatorienteret
- Ubesværet kan læse, skrive og tale engelsk
- Har kendskab til/erfaring med mySAP + MS Office

Vi tilbyder til gengæld et interessant internationalt præget job med personlig frihed og ansvar i en spændende og dynamisk industrivirksomhed.

Yderligere oplysninger om stillingen kan fås ved telefonisk henvendelse til servicechef Carsten Jensen på tlf. 49 25 62 26.

Ansøgningen

Send din ansøgning med relevante bilag mærket stillingsbetegnelsen samt "Fortroligt" på e-mail: lov@hv-turbo.dk eller til vores adresse:

Siemens Turbomachinery Equipment A/S
HR-funktionen, att.: Lykke Ovesen
Allégade 2
3000 Helsingør

Fokus på din karriere

Siemens Turbomachinery Equipment

www.siemens.dk

SIEMENS