

Ledere bytter job

Omkring 30 ledere fra det private og offentlige har i en uge byttet kasketter som led i en masteruddannelse. Formålet er, at de skal lære noget om forskelle og ligheder ved de ledelsesmæssige udfordringer

AF LOUISE KASTBERG

Overlægen blev HR-konsulent i et realkreditinstitut, mens kaptajnen fra Forsvaret prøvede kræfter som partner i et revisionsfirma og uddannelseschefen byttede teknisk skole ud med uddannelse af ledere i en stor vindmøllekoncern. Det var dog kun for en uge, de omkring 30 ledere på CBS-uddannelsen Master of Management Development (MMD) byttede job.

»Man kan altid gøre tingene på en anden måde. Men det kan være svært at se, hvis man er vokset op med en bestemt ledelsestradition og har siddet længe i den samme stol. Derfor kan det have en forløsningseffekt at bytte job, da det kan give indsigt i, hvad der kendetegner ens egen virksomhed og evner som leder,« siger uddannelsesdekan på CBS Jan Molin.

Deltagerne på MMD'en, der er en toårig deltids uddannelse med fokus på ledelsesudvikling, blev bedt om at danne par med en person, der ikke ligner dem selv for meget.

»Hvis man skal blive overrasket og få øje på noget nyt, skal man ud i et anderledes miljø. Det er en form for benchmark-øvelse. De skal sammen forberede, hvad de skal observere og arbejde med i hinandens virksomheder. På baggrund af det kan de efterfølgende udveksle idéer om, hvad der kan gøres anderledes,« forklarer Jan Molin.

For kaptajn Bjarne Kim Bakkegaard fra Forsvarets Personeltjeneste (FPT) og Sigurd Slots-

ager, partner i Deloitte, har det været en lærerig oplevelse at træde i hinandens fodspor. Begge er overraskede over, hvor ens udfordringerne er i de to organisationer.

»Der er utrolig mange ligheder. Deloitte er selvfølgelig styret af bundlinje, hvor vi er styret af budget. Men fælles er, at det handler om at levere mest muligt for færrest penge,« siger Bjarne Kim Bakkegaard, 35 år, der har syv års ledelseserfaring og fungerer som HR Business Partner for de operative chefer i Forsvaret.

»Jeg er uddannet leder i Forsvaret og er dermed skolet i det offentlige og militære system. Selvom der er kommet flere civile kompetencer ind de senere år, ønskede jeg at blive udfordret og få en pendant til den ledelsesfilosofi, vi har.«

Det private indefra

Det har været vigtigt for ham at opleve en privat virksomhed indefra – ikke mindst for at få manet nogle fordomme til jorden om sin egen sektor.

»Man hører mange historier om det offentlige. Og når man har været i systemet så længe, bliver man nemt en del af dem. Derfor er det sundt at blive revet ud af dagligdagen og se sin arbejdsplads med nye briller. For vi er rent faktisk ret gode til det, vi går og laver,« siger kaptajnen.

Den første dag som partner i Deloitte tog Bjarne Kim Bakkegaard efter aftale med Sigurd Slotsager fat i, hvordan den administrative funktion bestæn-

de af ni sekretærer kan forbedre den interne kommunikation.

»Fordi jeg kommer udefra med et udforskende perspektiv, fik jeg mulighed for at sidde ved bordenden og få dem til at fortælle om, hvad det er for nogle udfordringer, de har,« forklarer han.

I fællesskab fandt de frem til, at kommunikationen mellem sekretærerne faktisk er god. Så det er selve informationsprocesserne, de i det daglige skal gøre en indsats for at forbedre.

»Det var en »gratis« omgang træning, hvor jeg fik noget respons, som ens egne kollegaer måske vil være lidt mere tilbageholdende med. Samtidig har det givet Sigurd noget at arbejde videre med, hvor han sammen med medarbejderne kan forsøge at dække de behov, der er i afdelingen,« siger han.

Bjarne Kim Bakkegaard er især



blevet inspireret af Deloitte's kundefokus, hvor man gør meget ud af at skabe intimitet i forholdet til de virksomheder, der køber revisionsydelser og rådgivning.

»Det har været vores store udfordring med den nye struktur i Forsvaret at få skabt intimitet med vores kunder. Og det er min sektion netop sat i verden for at gøre, da Forsvaret køber ydelser på HR-området hos os. Vi er på vej, men når jeg ser på Deloitte, kan vi godt lære mere om kundefokus«.

Tryk ved kaptajnen

Sigurd Slotsager, 44 år, fortæller, at han har følt sig fuldstændig tryk ved at overlade sit job til kaptajnen.

»Det har været spændende at høre Bjarne fortælle om, hvad

han har set hos Deloitte. Alle i virksomheden har været meget åbne over for idéen om, at vi skulle skifte job, hvilket er en forudsætning for, at det bliver vellykket,« siger han.

Selvom Sigurd Slotsager kommer fra Danmarks største revisionsfirma med knap 2500 medarbejdere, blev han lidt overvældet over, hvor stor en organisation Forsvaret er med omkring 10 gange så mange medarbejdere.

»Selvom der er en del fælles-træk ved de to organisationer, betyder alene størrelsen, at der er nogle andre udfordringer, ligesom vi beskæftiger os med vidt forskellige områder. En af Forsvarets væsentligste opgaver er at være i krig. Det giver nogle helt særlige ledelsesmæssige dilemmaer, at døde og sårede er en del af hverdagen for

Kaptajn Bjarne Kim Bakkegaard (th) og partner i Deloitte Sigurd Slotsager har som led i en toårig masteruddannelse byttet job i en uge. »Der er utrolig mange ligheder. Deloitte er selvfølgelig styret af bundlinje, hvor vi er styret af budget,« lyder en af Bjarne Kim Bakkegaards konklusioner på forløbet. Foto: Magnus Møller.

en del af medarbejderne,« siger han.

For Sigurd Slotsager, der aldrig har været i militæret, var det en meget speciel oplevelse at arbejde sammen med mennesker, der enten har været eller risikerer at blive sendt i krig. Det kom desuden bag på ham, at der er så mange civile ansat i Forsvaret.

»Jeg tror, at næsten halvdelen af dem i afdelingen har en længe-revarende civil uddannelse. Det giver en spændende dynamik, at de kan se verden fra to forskellige perspektiver samtidig med, at der er en stor gensidig respekt mellem de to grupper«.

Han fremhæver Forsvarets klart definerede målsætning som noget, private firmaer kan lære af.

»Det er utroligt vigtigt – også i en virksomhed som vores, at man hele tiden har fokus på, hvad målet er, og at alle arbejder i samme retning for at nå det. Jeg var desuden ret imponeret over Forsvarets fokus på lederskab, hvor det ikke blot handler om at uddanne dem til at blive gode soldater, men også dygtige ledere,« siger han og forklarer, at Forsvaret har en ledelsesfilosofi, man forsøger at aktivere i hele organisationen.

»De har virkelig tænkt igennem, hvad ledelse er i Forsvaret. Alene det, at man på ledelsesniveau arbejder ud fra det samme grundlag, er ret interessant«. Selv kommer Sigurd Slotsager fra en organisation, hvor lederne er partnere i virksomheden. Den struktur forudsætter en større grad af konsensus i beslutningsprocesserne. Dermed vendes der op og ned på forestillingen om, at beslutninger i det private ofte er topstyrede, mens de træffes på et mere demokratisk grundlag i det offentlige.

»Det er vigtigt at gøre lidt op med top down strategistyring. Det er stadig nødvendigt, men skal suppleres med at medarbejderne er en vigtig del af processen. I dag er de ansatte som regel højtuddannede og har en interesse i at påvirke deres arbejde. Derfor skal man tænke i nye baner, når man arbejder med strategi og ledelse,« siger kaptajnen.