

# Lederudviklingssimulator – målrettet og effektiv talentudvikling

”Fra første dag har der været et samarbejde, som har fungeret uden, at vi skulle udpensle det. Konceptet hos ”Leadership Private” om en lederudviklingssimulator passede perfekt med vores værdier og ønsker”.

*Berit Jebjerg, personalechef, Q8*

## UDFORDRING

Kuwait Petroleum (Danmark) A/S - Q8 - er et dansk aktieselskab, der er ejet af den kuwaitiske stat, og som handler med olieprodukter primært fra Nordsøen. Q8 er et af Danmarks største olieselskaber og er blandt de 100 største virksomheder i Danmark.

Q8s hovedforretningsområde består af salg og distribution af olieprodukter, indkøbt på det åbne marked. Produkterne leveres enten direkte til kunderne eller via et landsdækkende netværk af servicestationer og dieselanlæg, som drives af forretningschefer, der er ansat ved Q8 og forpagtere.

Q8 har 186 servicestationer, som udover brændstof også sælger dagligvarer, biltillbehør og bilvask. Derudover driver Q8 54 automatanlæg under navnet F24.

Lederuddannelsen hos Q8 fungerede før 2001 primært som en introduktion til organisationen, og den var ikke tænkt ind i en større HR-strategisk sammenhæng. Udfordringen var derfor at udvikle og redefinere lederuddannelsen, sådan at den kunne bidrage til en målrettet og effektiv karriere og talentudvikling.

## DIAGNOSE

Indholdet i lederuddannelsen var tidligere begrænset til teori om ledelse. ”Det handlede om at lytte, og man kunne nemt gemme sig blandt 17 andre. Det krævede ingen aktiv deltagelse”, fortæller personalechef Berit Jebjerg.

Q8 ønskede, at deltagerne blev involveret sådan, at viden kunne omsættes til aktuel handling i den daglige praksis.

Samtidig manglede der et fokus på potentielle ledere, og derfor efterspurgte Q8 et forløb, hvor deltagerne lederpotentiale blev synliggjort.

”Et klasselokale er ufarligt, og du kan bedre gemme dig. Det var vigtigt at finde en form, hvor man ikke kan gemme sig, og hvor man bliver presset ud af komfort-zonen”, siger Berit.

## LØSNING

Q8 ønskede at udfordre teorien i praksis og at afprøve de ledelsesmæssige færdigheder i aktuelle situationer, og der var ikke langt fra tanke til handling, da Berit Jebjerg hørte om ”Implement Leadership Private”. I samarbejde med ”Leadership Private” blev der tilrettelagt et 5 dages forløb i den svenske skov, og det er siden 2001 gennemført for lederne på forretningschefniveau og tilsvarende.

Lederudviklingssimulatoren handler om at konstruere situationer, hvor deltagerne afprøver deres lederegenskaber i praksis. I simulatoren får deltagerne feedback fra kollegaer i Q8 og supervisorere fra Implement på egne fokusområder, som de arbejder med i en personlig udviklingsplan for deres lederskab.

### Hvorfor valgte Q8 denne kursusform?”

Kurset skaber synlige eksempler på folks adfærd, som kan bruges hjemme i organisationen. Deltagerne

opnår selv en erkendelse af deres adfærd og accepterer derfor helt naturligt den feedback, de får fra kollegaer og supervisorere. Dermed er der skabt et fundament for, at deltagerne kan arbejde videre med deres udviklingsområder, når de er hjemme i deres daglige miljø”, siger Berit Jebjerg.

Lederudviklingssimulatoren er gennemført i 9 år i træk, og Berit Jebjerg mener, at fleksibiliteten i forløbet er enormt vigtig. ”Vi kan vælge at have fokus på forskellige personlige kompetencer hvert år.

## LØSNING

Kurset følger den samme skabelon, men det, at vi kan sætte fokus på forskellige kompetencer, er meget vigtigt. Det er ikke de samme ting, man har brug for efter 9 år.

Supervisorerne er gode til, at arbejde med det, som er vigtigt for Q8 lige nu”, siger hun. Simulatoren udgør det 3. modul på lederuddannelsen hos Q8, og dermed opnår organisationen et uddannelsesforløb, hvor både teori og adfærd bringes i spil.

## RESULTAT

Resultaterne af lederuddannelsen er ifølge Berit Jebjerg todelte. Der er tale om den personlige udvikling og de forretningsmæssige resultater.

### Forretningsmæssige resultater

De forretningsmæssige resultater er vidtstrakte. Både indenfor rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling ses resultater.

# Lederudviklingssimulator – målrettet og effektiv talentudvikling

"Fra første dag har der været et samarbejde, som har fungeret uden, at vi skulle udpensle det. Konceptet hos "Leadership Private" om en lederudviklingssimulator passede perfekt med vores værdier og ønsker".

*Berit Jebjerg, personalechef, Q8*

## *Udvikling og afvikling*

"Uddannelsesindsatsen bliver mere målrettet efter konkrete kompetencer. Det bliver synligt på og efter forløbet, hvilke kompetencer, der er i spil, og det er forretningsmæssigt det vigtigste. Vi kan se på holdet, hvad vi mangler her og nu. Vi bliver klar over, hvor vores udfordringer ligger, og dermed kan vi rekruttere lige nøjagtigt de profiler, som vi har brug for". Resultaterne bruges også på højeste niveau i organisationen.

Vi bruger i høj grad resultaterne fra forløbet til HR-strategisk arbejde. De sidste 9 års resultater fra forløbene (som er den feedback, vi får fra supervisor og egne observationer) har ligget til grund for direktionens godkendelse af videre talentudvikling og karriereforløb, siger Berit Jebjerg.

## *Fastholdelse*

Forløbet betyder, at Q8 fastholder lederne bedre nu. "Det er vores allerbedste uddannelse, og den bliver derfor rangeret højt i organisationen. At medarbejderne ser frem til at komme med giver en helt klar effekt. Det er en fastholdelsesfaktor, som ikke kan købes som penge", siger Berit Jebjerg.

## *Rekruttering*

"Der er en klar effekt på rekruttering. Souschefer vil gerne være forretningschefer. De ved, at de kan forvente et spændende udviklingsforløb, og på den måde holder vi fast i rekrutteringsstrømmen hertil", siger Berit Jebjerg.

## **Personlig udvikling**

På det personlige plan bliver der rykket grænser hos deltagerne, og deres viden om menneskelige forskelligheder udvides. Effekterne ses ikke kun på det personlige plan, men også i det daglige arbejde.

"I Sverige var vi løsningsorienterede og havde en fælles forståelse for målopnåelse. Den oplevelse og viden bruger jeg i mit arbejde med mit team herhjemme", siger kreditchef Allan Pedersen. "Du får viden om typer og forståelse for menneskelige forskelligheder. Det er en "eye opener", der giver personlig indsigt, og vi opdagede nye sider af hinanden", siger personalekonsulent Thomas Hastrup-Leth.

"Man kan mere, end man regner med", siger forretningschef Robert D.

Yderligere information

Kontakt Bent Kock Nielsen

+45 4138 0060, bkn@implement.dk