

*BEST NEWSPAPER

November 2005 • nr. 1 • 1.årgang

Månedens ordtak:



"One of the greatest gifts you can give to anyone is the gift of attention."
"The more you care, the stronger you can be."

Jim Rohn

Kvinnelige ledere – mer enn menn i skjørt?

Kanskje sitter du akkurat nå i et flysete. Du deler skjebne med en tilfeldig sammensatt flokk andre mennesker, som også har vaket rundt på én eller flere flyplasser i løpet av de siste timene.

side 3



TopplederProfilen

Ingvild Myhre har tidligere vært adm. direktør i Alcatel, Telenor Mobil og nå i ID Gruppen

side 2



IT-Strategier

Hvilke utfordringer står styreledere overfor når de skal vurdere IT- strategier og IT - investeringer?

side 7

Right og BEST



RIGHT Management Consultants og BEST Consulting Group har inngått et samarbeid for å fremstå som den riktige og beste løsningen for våre kunder.

side 5

Individuell Gruppe- Coaching

I coaching har det til nå vært mest vanlig å snakke om en-til-en coaching, gruppe-coaching og team-coaching. De aller fleste er kjent med disse tre forskjellige coaching metodene, hvor en-til-en coaching er den mest brukte.

side 4



Program for utvikling av ledere

Et program for lederutvikling bør representere en helhetlig prosess, der de enkelte aktivitetene i programmet samspiller med hverandre.

side 4

Redaktørens hjørne

Kjære Leser,

Vi i BEST Consulting Group bestreber oss alltid på å bli bedre, og å serve våre kunder til det beste. Derfor er det oss en glede å gi deg vårt første, rykende ferske nummer av BEST Newspaper, til hyggelig lesing og litt oppdatering/nyheter innen våre fagfelt strategi, organisasjonsutvikling, executive search og coaching.

I dette nummeret vil du finne stoff fra oss i BEST Consulting Group, men også fra andre, både kunder, samarbeidspartnere og kjente. Topplederintervjuet i denne avisen er av Ingvild Myhre. En flott, sterk og dyktig kvinne, som næringslivet i Norge er så heldig å ha.

Du vil også se at BEST Consulting Group har inngått en samarbeidsavtale med Right Management Consultants. Et spennende samarbeid, til beste for deg som kunde.

Vi jobber med faglig utvikling, som du vil se av våre to innlegg på coaching og lederutvikling. Nøl ikke med å ta kontakt for ytterligere informasjon.

Vi ønsker deg som leser en riktig god høst. Print ut i [farger](#) og kos deg med BEST Newspaper i høstmørket.

God fornøyelse!

Nina M. Etholm-Idsøe
nina@best-consult.no



Nina M. Etholm-Idsøe

"Asking is the beginning of receiving. Make sure you don't go to the ocean with a teaspoon. At least take a bucket so the kids won't laugh at you." Jim Rohn

TopplederProfilen



Ingvild Myhre har tidligere vært adm. direktør i Alcatel, Telenor Mobil og nå i ID Gruppen

Hvilke krav vil du stille til våre politikere?

Langsiktighet og gode og forutsigbare rammebetingelser.

Tydeligere prioriteringer på hva vi skal satse på fremover - hva er våre "nøkkelindustrier". Og større og mer prioritert satsing på FoU.

Hva er Norges konkurransefortrinn?

Med referanse til bla World Competitiveness Index kommer Norge (og Norden) svært godt ut på kreativitet og innovasjon. Selv har jeg opplevd flere eksempler på at vi har god konkurransekraft når vi kombinerer høy automatisering i produksjon med god, kreativ og effektiv ingeniørkraft.

Hvor kommer veksten i norsk næringsliv i de nærmeste 2-5 årene?

I de nærmeste årene vil det nok fortsatt være olje og gass, men samtidig håper jeg vi kan få frem en satsing på andre områder. Selv brenner jeg for IKT og ikke minst IKT anvendt innen forskjellige bransjer (bla olje/gass, helse, offentlig forvaltning).

Hvilke 3 områder mener du bedriftsledere bør ha fokus på?

Mål og resultater
Verdier
Motivasjon og trivsel

Hva motiverer deg som toppleder?

Det å oppnå de mål og resultater vi har sagt vi skal oppnå. Se at vi som bedrift/organisasjonen lykkes. Ikke minst se at medarbeidere er motiverte og trives.

Lederstil - finnes det en riktig måte å lede på?

Helt klart ikke, det finnes mange måter å være leder på. Selv tror jeg på en lederstil med en stor grad av åpenhet og involvering, som igjen skaper motiverte medarbeidere som tør å bruke seg selv og sin kunnskap. Hvis organisasjonen vet hvor vi skal vil den bruke sin kompetanse til å nå målene på en best mulig måte. I tillegg trengs det selvfølgelig også styringssystemer og oppfølging.

Coaching

I coachingprosessen deltar rådgivere i teams, som har gode kunnskaper om coaching fra deres formelle bakgrunn. Vi velger de beste coacherene til å bistå kunden i prosessen for utvikling. Det være seg coaching i teams, gruppe eller en-til-en coaching.

Executive search

Executive Search og Annonseret søk ble etablert i 1985. Disse 20 årene har gitt oss verdifull erfaring og solid bransjeeksperise innenfor de fleste nisjer i markedet som telekommunikasjon, IT, høyteknologi, media, produksjonsbedrifter, handel, olje, gass, energi, tjenesteyting, bank, forsikring, finans og offentlig forvaltning.

11 råd for å si opp jobben

Av Gunnar Krogh-Tønning, partner, BEST Consulting Group

1. Si alltid opp skriftlig. Ha en skriftlig oppsigelse med deg, også hvis du sier opp muntlig i et møte med sjefen.
2. Vær så ærlig som du kan med hensyn til hvorfor du vil slutte.
3. Sier du opp pga. kolleger eller ugreie forhold på jobben: Gjør din begrunnelse så nøktern som bare mulig. Dette er ikke riktig tidspunkt til å "tomme seg". Husk at du kanskje kommer tilbake i samme firma en gang – selv om du ikke tror det er mulig akkurat nå.
4. Velg en dag sent i måneden. Oppsigelsen gjelder fra neste månedsskifte, og du trenger alltid tid på slutten av prosessen.
5. Ikke fortell noen på jobben at du har tenkt å slutte før du har gitt fra deg oppsigelsen. Veggene har ører.
6. Må du spørre kolleger om råd: Ikke la det gå lang tid før du tar avgjørelsen etterpå.
7. Får du tilbud om å bli mot høyere lønn: Ta alltid betenkningstid. Er det pga. lønnen du slutter?
8. Vær positiv. Prøv å tenke på det beste med den jobben du har hatt, og fremhev dette i oppsigelses samtalen. Da husker sjefen deg som en positiv person.
9. Si opp før du blir sagt opp! Hvis antennene dine forteller deg at noe er i ferd med å skje rundt deg, og du likevel har vurdert å si opp: Kom sjefen i forkjøpet – vær på offensiven.
10. Fortsett å jobbe som om du ikke skulle slutte. Andre vil beundre deg for at du fortsatt står på.
11. Kjøp en rose til dine nærmeste kolleger siste arbeidsdag. Kanskje blir de sjefen en gang og trenger deg!

Kvinnelige ledere – mer enn menn i skjørt?

Av Gunnar Krogh-Tonning, partner i BEST Consulting Group



Kanskje sitter du akkurat nå i et flysete. Du deler skjebne med en tilfeldig sammensatt flokk andre mennesker, som også har vaket rundt på én eller flere flyplasser i løpet av de siste timene.

Jeg vet ikke hvem du er og hvor du skal,

men kanskje gjør du som meg når jeg er ute og reiser: Kikker på folk rundt deg og lurer på hva de driver med alle sammen. For meg som livnærer meg som headhunter blir dette nesten en del av jakten på nye kandidater. Man liker jo å tro at man kan bedømme folk etter utseende, klær og kroppsspråk. Det er iallfall lov å gjette.

Siden jeg er mann, må jeg innrømme at jeg ser mest på kvinner. På flyplasser er det mange av dem, også businesskvinner. Som oftest følger de kleskoden i sin verden til punkt og prikke: En pen, sikkert dyr drakt – som er passe tekkelig. Man skal jo ikke distrahere de mannlige møtedeltakerne unødig, men heller ikke fornekte sin kvinnelighet.

Forkledder kvinner?

Finnes det mange toppledere blant kvinnene som haster forbi på flyplassene? Neppe. Fremdeles er de i fåtall, og det er lett å lete etter dem blant kvinnetypen "menn i skjørt". Myten har lært oss at det er slik de er.

Tidligere var det nok kanskje slik. Kvinnelige sjefer var en gang ulver i fåreklær, eller mer presist: Menn i skjørt eller kvinner forkleddt som menn. Det var nødvendig å spille en mannsrolle for å få den nødvendige respekt. I dag er det litt annerledes. Ledere med sans for myke verdier begynner å bli verdsatt. Vi har til og med hatt en kvinnelig politimester i hovedstaden (nå Bergen) i så lang tid at få roper på politimester Bastian. Men om menn tradisjonelt sett kunne klå på sekretærer, bør man ikke tilnærme seg kvinnelige sjefer på samme måte. Spesielt ikke politimestre!

"Duft av kvinner"

Nå er det nærmest på moten å spå at kvinner i årene fremover vil erobre ledende posisjoner i næringslivet. Rektor Torger Reve ved Handelshøyskolen BI i Oslo har utgitt en bok med den noe erotiske tittelen "Duft av kvinner". Der skriver han at menns lederskap ikke er egnet for å møte fremtidens utfordringer.

Bokens undertittel, "Perspektiv på ledelse og næringsliv i det neste århundre", er for øvrig noe mer forklarende enn den duftende hovedtittelen – som kanskje er ironisk ment? En Reve-strek?

BI-rektoren mener i alle fall at fremtiden trenger ledere med en mykere væremåte, og at flere kvinner i ledertrøya vil påvirke mannlige kolleger på en positiv måte. Kvinnelige ledere skaper energi og et bedre arbeidsmiljø, skriver han.

Et paradoks?

Mykere ledere i et næringsliv med stadig tøffere tilstander? Det kan høres ut som et paradoks. Men kanskje kan kvinner i toppposisjoner bidra til å mykne maktkampene i en fusjonsfremtid? Kan hende kan feminin følsomhet få bartene til å peke mer oppover enn nedover? Kanskje kan til og med sven-skene forstå oss?

Personlig prøver jeg etter beste evne ikke å tenke kjønn (forstå det riktig!) når jeg leter etter kandidater til lederstillinger.

Kvinner er selvfølgelig ikke alltid myke, og kvalifikasjoner må telle mest.

Det er soleklart at kvinner i dag er vel så kvalifiserte som menn. Andelen kvinner som tar høyere utdanning har øket dramatisk de siste tiårene. Sannsynligvis er det slik at kvinner svært ofte er dyktigere enn sine mannlige kolleger, men at gutta tar igjen dette med ubeskjedenhet og selvsikkerhet. De er jo gutter.

TV-fremstillingen påvirker

TV-selskapenes fremstilling av kvinnelige ledere gjør sitt til å opprettholde bildet av businesskvinnen som en mann i skjørt. Styreformannen i den tidligere NRK-serien Offshore, spilt av Rut Tellefsen, virket på meg som en ufrivillig parodi på en noe tilårskommen, mannhaftig styreformann med for få kvinnelige kromosomer.

Otto Jespersens Tårnfrid er derimot en parodi, og som alle gode parodier ligger den nær opp til sannheten. Nå er vel ikke akkurat Tårnfrid toppleder – hun opererer mer i mellomsjiktet, men er tydelig på vei oppover. Rent fysisk er hun jo en også mann i skjørt, selv om Jespersen overbeviser i rollen.

Rollemodeller

Små og store mennesker trenger modeller, og ledere er ikke noe unntak. Torger Reve

mener at fraværet av gode rollemodeller i vår tid er et problem. Altfor mange har forlest seg på maktmodeller og maktspråk, hevder han.

Hvilke kvinner er så nåtidens modeller? Anne Enger Lahnstein har abdisert, Gro Harlem Brundtland har emigrert og Hillary Clinton blir kanskje nominert. Bare for å nevne tre kvinner som på ulike måter har markert seg. Ingen vil benekte at Anne Enger Lahnstein er mykere enn Gro, mens Hillary nok venter litt med å vise sitt egentlige jeg. Hun er neppe bare myk.

Hvorfor ble Gro forresten så ofte omtalt bare ved fornavn? Lå det et snev av kvinnekvalifikasjon der?

Et mykere millennium?

La oss håpe at det kan bli slik. Mennesker burde være mennesker, selv når profitten settes i høysetet. "Menn i skjørt" er ikke noe pent uttrykk, men la oss på den annen side unngå kvinnekvotering når toppjobber skal besettes.

Kjønnene er ulike, og takk for det. Men til alle tøffe businessmenn som leser dette: Slå heller jentene på deres egen hjemmebane. Legg an en mykere tone. Det følsomme menneske er et godt lederemne, skriver Torger Reve i sin bok. Jeg er enig!

KLAR TALE

Av Karl Ibsen, Styreforeningen

Klar tale viser alle vår vei,
Og den innsats
som kreves av meg!
Klar tale om mål og forventninger,
klar tale om hvem vi er,
klar tale som samler og styrer
oss alle..
klar tale – gir trygghet og ro!

Klar tale – er lederens første bud
Klar tale – er lederens største bud
Klar tale i handling og ord
gir best resultater på jord!

Program for utvikling av ledere - som enkeltindivid og i team

Av Lise Vinde Roth, partner i BEST Consulting Group

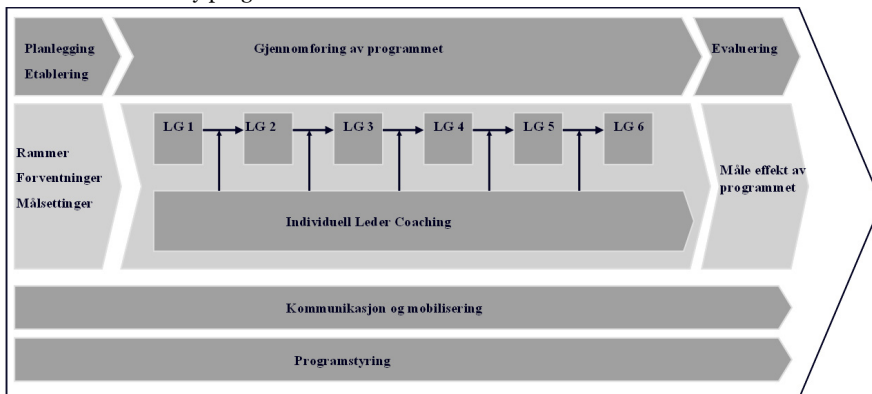
Et program for lederutvikling bør representere en helhetlig prosess, der de enkelte aktivitetene i programmet samspiller med hverandre.

Programmet bør minimum foregå over en seks måneders periode for å tillate tid for refleksjon, læring og utvikling.

Skisse til programinnhold:

Oppstart og etablering vil i all hovedsak dreie seg om følgende aktiviteter:

- Avdekke forventninger og behov
- Gjennomgang av avdelingens/enhetens mål, strategier og verdier
- Kartlegge ledergruppens hovedutfordringer
- Utforme overordnet mål og evalueringsopplegg for programmet
- Skreddersy programinnholdet



Aktivitetene i programmet vil veksle mellom samlinger med ledergruppen og individuell ledercoaching.

Ledergruppe samlinger

Programmet vil omfatte 6 dags samlinger med ledergruppen. Hensikten vil være å øke prestasjonene og resultatene gjennom bedre samhandling og økt funksjonsnivå. Grunnlaget for arbeidet er ledergruppens oppgaver. Vi vil ta utgangspunkt i erfaringslæring som læringsperspektiv og vil benytte ulike og varierte arbeidsmetoder som observasjon, gruppe coaching, og øvelser.

Aktuelle temaer for ledergruppe samlingene kan være:

1. Strategiske og operative rammebetingelser
 - Avdelingens/enhetens visjon, mål og verdier

2. Konsekvenser for ledergruppens hensikt og fokusområder
 - Hensikt
 - Oppgaver
 - Prioriteringer
3. Konsekvenser for lederatferd
 - Lederkriterier/krav
 - Ledergruppens suksess kriterier
 - Ledergruppens samhandlingsregler
4. Teamferdigheter I
 - Teamroller
 - Ledernes hovedpreferanser i arbeidssituasjon (TMP)
 - Status og makt
5. Teamferdigheter II
 - Kommunikasjon
 - Beslutningsprosesser
 - Problemløsningsprosesser
6. Ledergruppens utviklingsplan
 - Individuell leder coaching

Programmet vil omfatte 6 individuelle coachingsamtaler for hver leder i gruppen. Disse vil i all hovedsak foregå i perioden mellom samlingene. Vi vil benytte co-active coaching metodikken. Denne baserer seg på en relasjon mellom coach og leder der begge danner et aktivt partnerskap. Hensikten vil

være å hjelpe lederen oppnå ønskede mål og viktige endringer i atferd.

Evaluering etter endt program vil foregå på to måter;

- Evaluering av programmets innhold, form og struktur
- Evaluering av programmets effektivitet, målsettingene

Dersom du er interessert i å vite mer, er du hjertelig velkommen til å ta kontakt med Lise Vinde Roth, Partner i Best Consulting Group.

Individuell Gruppe-Coaching



av Nina M. Etholm-Idsoe, partner i BEST Consulting Group

I coaching har det til nå vært mest vanlig å snakke om en-til-en coaching, gruppe-coaching og team-coaching. De aller fleste er kjent med disse tre forskjellige coaching metodene, hvor en-til-en coaching er den mest brukte.

Men coaching kan brukes i flere formater, og en av disse er hva vi kaller individuell gruppe-coaching.

Individuell gruppe-coaching utføres i en liten gruppe på max fire personer, samt coacheren som kommer sammen som regel en til to ganger i måneden.

Gruppen består av mennesker som innehar noen lunde lik stillingsposisjon, gjerne fra forskjellige firmaer. Slik at ledere kommer sammen, selgere kommer sammen, personalledere kommer sammen osv.

I disse gruppene er det kun jobbrelaterte saker som tas opp og coaches på. Hvert enkelt gruppe medlem blir coachet i ca en time, hvor de andre sitter og observerer, lytter og lærer.

Den som blir coachet tar opp jobbrelaterte saker, får snakke ut om dette, blir stilt spørsmål av coacheren, utfordret og stilt til ansvar, hele tiden i påhør av de andre.

Efter endt coaching time, kan de andre deltakerne få stille spørsmål og få komme med råd ut fra deres erfaring.

En individuell gruppe-coaching tar ca fire timer.

Målet med individuell gruppe-coaching er at man kan få komme sammen med likesinnede, lytte og lære av hverandre, samt eventuelt få muligheten til å bygge nettverk utenfor selve jobben i firmaet man jobber.

Effekten av slik coaching er sterk.

I motsetning til en-til-en coaching, hvor den som blir coachet "bare" svarer overfor coacheren og en selv, får man her effekten av at det faktisk er to til tre andre i tillegg, som hører hva som skjer, hva den som coaches blir utfordret på. Ansvarliggjøringen blir meget sterk.

Man har dessuten gleden av å treffe andre i samme stillingsposisjon, og trekke veksler på hverandre.

Man vil også etter hvert lære seg enkle coachingferdigheter, i form at man sitter og lytter og observerer under coachingen av de andre deltagerne.

Individuell gruppe-coaching passer best for de som ønsker å videreutvikle sine evner i jobben man er i, og hvor behovet for en-til-

en coaching ikke er så sterkt.

Individuell gruppe-coaching virker også sterkt motiverende.

Motiverende i form av inspirasjon og råd fra de andre gruppemedlemmene, en gruppe hvor man kan hente energi fra, og få bygge nye nettverk.



"Don't just let your business or your job make something for you; let it make something of you." Jim Rohn

RIGHT og BEST



RIGHT Management Consultants og BEST Consulting Group har inngått et samarbeid for å fremstå som den riktige og beste løsningen for våre kunder.

Partene er enige om å innlede et samarbeid, der man gjensidig kan dra nytte av hverandres kompetanse og derved øke verdiskapningen for kunden ved å kunne tilby et mer komplett tjenestetilbud i det enkelte oppdrag.

RIGHT er Norges ledende konsultentselskap innen lederutvikling og karriereomstilling, med 40 høyt kvalifiserte konsulenter med bred erfaring fra nasjonalt og internasjonalt næringsliv som arbeider for å utvikle virksomheter, ledere, team og talenter.

RIGHT har nå inngått et samarbeid med BEST Executive Search for å kunne gi det BESTE tilbudet til våre kandidater, som er i en overgang til nye stillinger.

RIGHT har til en hver tid 150-170 kandidater som er tilknyttet vårt karrieresenter i Oslo. De har alle gått igjennom en bevisstgjøringsfase, som betyr at de vet mer om hvem de er, hva de kan tilby og hvor de vil - de er veldig motiverte for en ny riktig stilling.

RIGHT og BEST håper og tror at dette vil bli en vinn-vinn situasjon for begge parter.

Det handler mye om Nettverk og effektiv nettverkbygging. De fleste får seg jobb gjennom nettverk i dag. Gjennom RIGHT sitt samarbeid med BEST får våre kandidater tilgang til et større strategisk nettverk og nye veiledende råd på deres vei mot nye stillinger.

Gunnar Krogh-Tonning, partner i BEST og ansvarlig for kompetanseområdet Executive Search, skal vurdere karrierekandidater fra RIGHT til enhver tid i alle pågående headhunting-/rekrutteringsprosjekter i BEST. I enkelte tilfeller vil Gunnar Krogh-Tonning presentere kandidater i eget

nettverk. Og Right som ikke jobber med executive search vil kunne tilby det til sine kunder fra en assosiert partner som BEST.

BEST fokuserer strategi, organisasjonsutvikling, executive search og coaching i sitt tjenestetilbud.

**BEST Consulting Group har gleden av å presentere to nye partnere, Arild Reierskog og Harry Mevåg. Du kan lese mer om dem på hjemmesiden vår www.best-consult.no*



Arild Reierskog

Arild Reierskog har 30 års erfaring fra næringslivet, som rådgiver, pedagog og leder. De siste årene som rådgiver for bedrifter med fokus på å forbedre lønnsomheten gjennom visjon og kjerneverdier. Utdannet ingeniør, markedsøkonom, pedagog og Master of Management fra BI. Sertifisert fra USA innen Spiral Dynamics og Corporate Transformation Tools; Mastering Values, Leadership and Change.



Harry Mevåg

Utdannet Siv.ing. og Master of Management. 16 års ledererfaring fra verkstedsindustri og telecom. 6 år som rådgiver derav 3 år i egen virksomhet. Internasjonalt prosjektarbeide i EU-kommisjonen. Endringsprosesser relatert til effektivisering av organisasjon, verdikjede, kompetanse og teknologianvendelse. Utvikling av IKT-, sikkerhets-, og forretningsstrategier. Forretningsutvikling og etablering av internasjonale distribusjonskanaler.

Av Arild Reierskog, Partner i BEST Consulting Group
arild@best-consult.no

*Jeg sitter og jobber med pc-en
Og ser ut på himmelen blå!
Mens jeg jobber meg frem i
mengden
Av info fra BEST, som få.*

*Jeg tror det vil bli mye artig
Og spennende, nyttig også,
Jeg ser det som veldig viktig
Å komme i gang i BEST nå!*

*Så skal også jeg oppleve
Solen og farger i innerste BEST
Da vil jeg nok brenne og heve
listen, og at BEST er min fest.*

*Du får ha det så bra, kjære
kollega!
Kos deg med farger og nytt!
Jeg kjenner en glede hver mandag
Da starter en fremtid på nytt!*

Siste nytt fra coachingfronten

Tekst: Jan H. E. Wiese, HR Norge

I september gikk det største årlige evenementene innen coaching av stabelen i London. Det var The Chartered Institute of Personell Development, CIPD, som arrangerte en gigantisk coachingkonferanse hvor samtlige deltakere fikk med seg en grundig dokumentasjon om utviklingen på området. I denne artikkelen kan du lese om hvor utbredt coaching er og hvilken effekt coaching har. I neste ukes nyhetsbrev kommer en artikkel om hvordan man evaluerer coaching tiltak.

Hvor utbredt er coaching?

Jessica Jarvis hos CIPD har foretatt en grundig undersøkelse i 30 bedrifter i UK og hun la på konferansen i London frem en oppsummering av resultatene. Når vi nå prøver å si noe om hvor vanlig coaching egentlig er har vi tillatt oss å trekke ut de vesentligste momentene fra denne rapporten, samt fra CIPDs Annual training and development survey. Til sammenlikning vil vi trekke inn noen tall og vurderinger som ble referert under International Coaching Federations (ICF) konferanse i mai i Tønsberg.

Jarvis innleder sin rapport med å fastslå følgende: CIPDs forskning viser at coaching pr i dag er i vekst langt utover det man kan vurdere som en forbigående moteretning innen HR. Coaching sprer seg langsomt og sikkert ut i engelske organisasjoner, og er i ferd med å bli en viktig og verdifull del av strategier for læring og utvikling.

Coaching er det feltet som vokser mest innen HR og vi vet i dag hvordan coaching skal tilrettelegges i bedriftene. Det virker som om utbredelsen av coaching er kommet lenger i UK enn i Norge. CIPDs tall viser at ni av ti blant de responderende medlemsbedriftene anvender coaching i linjeledelsen. To av tre bruker eksterne coacher.

Prosentandel av organisasjonene i undersøkelsen som bruker coaching

Form for coaching	Prosentandel av organisasjonene som rapporterer om bruk av denne
Ledere som driver coaching	88 prosent
Coaching av eksterne leverandører	64 prosent

74 % av respondentene sier de vil øke bruken av coaching i det kommende året. 1% har svart at de vil redusere tiltakene på dette området.

Coaching her til lands

Hva angår coaching i Norge har Frank Pedersen, tidligere president i ICF Nordic, nå coach i Consilio, beregnet at norske bedrifter i år totalt utgiftsfører ca 50 mill kroner til coaching av ledere. Cirka 50 personer i Norge

jobber med coaching på heltid. Rundt 600 personer har tatt en utdanning som coach.

Ut fra disse vurderingene er markedet "eksplosjonsartet", noe mange også har vært inne på. Ut fra en skjønsmessig vurdering av antall coachingsprogrammer som vi har oversikt over i HR Norge, samt en normal grad av samsvar mellom tilsvarende undersøkelser i UK og Norge, er det nærliggende å tenke seg at omfanget er noe mindre enn i UK.

Coaching i Sverige

Journalist Malin Åberg Aas i det svenske bladet Personal och Ledarskap påpeker at det er vanskelig å sammenlikne omfang av coaching mellom ulike land rett og slett fordi terminologien er ulik.

Personal och Ledarskap har gjort en undersøkelse hvor 900 respondenter har besvart spørsmål om hvilken utvikling som er mest dominerende innen ledelse og HR. Et klart flertall trekker frem coaching som det dominerende trekket.

- Men, sier Åberg, vi har jo hatt begrepet "handledning" i mange år - i Norge kalt veiledning - og omfanget av "handledning" er ikke vurdert her, selv om dette i stor grad overlapper hva man tenker på som "lederen som coach".

HR Norge deler hennes syn at dette er en kritisk feilkilde når vi skal vurdere omfanget av coaching. I helse og sosialsektor har omfanget av veiledning vært betydelig i mange år. Prosentandel av organisasjonene i denne sektoren som kunne rapportere bruk av "intern coaching" i betydningen veiledning, ville være nærmere 100%.

Det er med andre ord vanskelig å sammenlikne internasjonale tall hva gjelder omfang, særlig i forhold til "intern coaching" eller "lederen som coach".

Resultater fra å bruke en coach

Vurderingene og faktiske tall som vi her refererer til, forteller at mange har stor tro på effekten av coaching. Faktisk forskning på effekt har vært utført helt siden coaching primært var et utviklingsverktøy for selgere i USA på 50-tallet (Glaser 1958). I mai måned under ICFs store internasjonale konferanse i Tønsberg var oppmerksomheten særlig rettet mot ROI beregninger (ROI: Return On Investment).

Omtalen her gikk særlig i retning av nytteverdi i forhold til eksterne coaching. Tallene varierer fra 15 - 500% ROI! Variasjonen i seg selv bidrar til å belyse noen viktige momenter. For det første har måle metodene vært svært ulike, for det andre er det nærmest umulig å trekke inn alle praktiske omstendigheter rundt coachingen og resultatoppnåelsen. En kompleks variasjon av coachingsteknikk, bransje, organisasjonskultur med mer, vil farge målingene.

Carl Gunnar Bergendahl (Courego, Sverige) presenterte i Tønsberg et interessant og sammensatt analyseverktøy. Han refererte

ROI målinger i forhold til 2 ledere:

Kvalitetsleder i et teknologiselskap: 5 mnd coaching, 2 personer intervjuet (styreleder og kollega i ledergruppen) ROI: 13%

Prosjektleder på teknologisk universitet: 9 mnd coaching, 3 personer intervjuet (undervisningsleder, assistent, og hustru) Økt personlig effektivitet: 19% ROI: 30%

Hvilke verdi disse målingene har, isolert sett, er kanskje mindre interessante enn de metoder Bergendahl arbeider med og de premisenesom han har lagt til grunn. Arbeidet fremsto som meget seriøst og grundig.

For å nærme seg mer presise effektvurderinger i forhold til coaching har Jessica Jarvis i CIPD gjennomgått beskrivelser og intervjuer med personell i 29 organisasjoner i UK. Disse har alle satt i gang tiltak innenfor coaching. Dette materialet er noe av det tyngste som hittil er utarbeidet. De 29 organisasjonene ble plukket spesielt ut for å sikre bredde og variasjon i bransje, størrelse og offentlig/privat eierskap.

Undersøkelsens primære spørsmål var:

1. Virker coaching?
2. Finnes det harde fakta som viser at coaching har effekt på individuelle og organisatoriske resultater?
3. Hvordan virker coaching?
4. Hva støtter og hva hindrer innføring av coaching?

De 29 bedriftene ble spurt om å spesifisere hvilken form for coaching som er i gang og å vurdere dem i forhold til effekt.

Hvilke former for coaching finnes og hvor effektive har det vært?

	Svært effektivt	Effektivt	Ikke særlig effektivt	In-effektivt	Andel som har denne form for coaching
Linjeledere som coacher	13%	54%	33%	-	96%
Coaching ved eksterne coacher	39%	52%	9%	-	92%
Coaching ved interne coacher	16%	84%	-	-	76%
Coaching ved HR personell	10%	74%	16%	-	76%

Det er verdt å merke seg at de ulike formene for coaching er relativt jevnt fordelt i organisasjonene med høyest skår (96%) for "Lederen som coach". Hva angår effekt er det overraskende at interne coacher blir vurdert høyt. Dette er en kategori som er lite omtalt i coaching litteratur, men som HR Norge den 28. oktober fokuserer spesielt på.

Høyest effekt oppnår eksterne coacher i noe under halvparten av organisasjonene. Jarvis konkluderer i forhold til denne tabellen at "there appears to be a very high level of belief in the effectiveness of coaching from our case study organisations, although there were some indications of "teething-problems"

– particularly when using manager-coaches and internal coaches from HR.”

Effekt kan være så mangt. For å nærmere seg hva respondentene legger i sine effektvurderinger ble de også spurt følgende spørsmål: Alt i alt, har coachingtiltak hatt betydning for resultatoppnåelsen for a) den enkelte b) organisasjonen

Hvilke former for coaching finnes og hvor effektive har det vært?

	Prosentandel som sier ja, alt i alt en positiv betydning for resultatene	Prosentandel som sier ja, alt i alt en negativ betydning for resultatene	Prosentandel som sier nei, alt i alt ingen betydning for resultatene
Den enkelte som har fått coaching	96%	4%	-
Organisasjonen	87%	-	13%

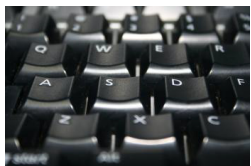
For å oppsummere kan vi si at de vurderinger og faktiske tall som vi her refererer til, forteller at mange har stor tro på effekten av coaching. Det at coaching blir stadig vanligere viser også at de som tar denne metoden i bruk merker resultater i egen virksomhet.

IT - Strategier

frode.kroken@ergorunit.no

arne.ueland@ergorunit.no

Hvilke utfordringer står styreledere overfor når de skal vurdere IT- strategier og IT - investeringer?



Og bør styret behandle IT investeringer? Ja, på et strategisk nivå! Utnyttelse av IT løsninger for administrative, organisatoriske og produksjonsmessige forbedringer stiller styrer overfor store utfordringer. Styrerepresentantene må ha en forståelse av hvilke gevinster det er mulig å ta ut ved å ta i bruk ny programvare og ved å se på nye driftsløsninger. Denne forståelsen kan utvikles gjennom egen bruk, nysgjerrighet og diskusjon med ledere og IT-kyndige personer.

Nye muligheter med bredbåndteknolog i Bredbåndteknologien har ført til at plassering av servere er uten betydning for databrukerne. Dette gir helt nye muligheter for organisering og sikring av egne dataløsninger.

Serverene kan stå i egne lokaler eller de kan plasseres hos en profesjonell operatør. Videre har bredbåndteknologien medført at vi kan kjøpe applikasjoner fra profesjonelle leverandører.

Vi trenger derfor ikke lengre plundre med back-up, batteridrift i tilfelle strømbrudd og



andre problemstillinger knyttet til IT-drift.

Vi kan i dag konsentrere oss om å kjøpe funksjonalitet! Det åpner helt nye muligheter

og stiller styret overfor interessante problemstillinger.

Styrebeslutninger

Det er en strategisk betydning hvilken systemfunksjonaliteten bedrift skal benytte. Det påvirker produksjonen, arbeidsmåten, antall ansatte og bedriftens totale ytelse.

Ved å sette bort hele eller deler av IT-driften kan bedriften i større grad konsentrere seg om sin forretningsidé og forretningsvirksomhet. Det blir mindre plundring og heft og større fokus. Det skaper økte inntekter til selskapet. Verdtid blir frigitt til økt produksjon.

Ulike konsepter

Outsourcing - hele eller deler av bedriftens IT funksjoner settes ut til en eller flere eksterne leverandører.

Utsetting av servere - serverne driftes av en profesjonell leverandør, men er dedikerte for en kunde.

Fjerndrift og overvåking – overvåking og drift av bedriftens servere og IT systemer gjennom egen fastlinje (bredbåndslinje), serverene er plassert i bedriftens lokaler, men fra en leverandørs overvåkingscenter.

På stedet drift - En dataleverandør besøker kunden jevnlig for drifting av kundens server(e).

ASP (application Service Provider) – leie av de applikasjonene bedriften trenger. Applikasjoner kan leies innenfor kontorstøtte (Word, Excel osv), e-post, økonomi, lønn, personal osv.

Valg av løsning

Løsningene har ulike styrker. Generelt kan vi si at sikkerheten øker ved å sette bort maskinene til en profesjonell leverandør. De har gjerne brannsikre rom og oppbevaring av sikkerhetskopier på andre steder enn der serverene står.

Kriterier for valg vil være størrelse på bedriften, antall steder bedriften er lokalisert, hvor stor mobilitet arbeidstakerne har bruk for, krav til sikkerhet, ønske om å konsentrere seg om egen kjernevirksomhet osv.

Strategisk IT kompetanse

Om bedrifter setter bort IT-drift og bestiller applikasjoner, skal de ikke kvitte seg med all IT-kompetanse.

De må beholde en eller flere personer som har et strategisk ansvar for utnyttelse og utvikling av IT i bedriften. Hun skal ha tilstrekkelig kompetanse til å være en god motpart for leverandørene. Det er begge parter tjent med. Vi kan si at bedriftene kvitter seg med administrasjonen, men beholder staben.

Spesielt i tøffe tider ønsker mange bedrifter å sette bort drift av støttesystemer, slik at de

kan fokusere mer på kjernevirksomheten.

Bedrifter vil frigjøre økonomene sine til markedsrettet arbeid, i stedet for å begrave dem i regnskap og timeregistrering.

IT-sjefer

IT-sjefene kan ha et annet fokus enn styret. For en IT-sjef kan det være interessant å beholde mest mulig innomhus.

Mange knytter sin egen prestisje til størrelsen på avdelingen. For dem kan tjenesteutsetting oppleves som en trussel.

IT-sjefer slaktes i en rapport utført av rådgivningsselskapene ICL og Peregrine Systems. Nesten halvparten av it-sjefene kjøper utstyr uten å sjekke hvilke ressurser firmaet har tilgjengelig

Analysebyråer tror at datadriftene blir de store vinnerne de neste årene. Moderate beregninger viser at europeiske datadriftere vil omsette for til sammen 912 milliarder kroner årlig innen 2006.

Endelig vurdering

Hver bedrift må vurderes for seg, og løsningen som velges avhenger av hvilke kriterier som er viktig for bedriften.

Svaret trenger ikke å være anbefalingen fra IT-avdelingen.

Du må gjerne vurdere og diskutere problemstillinger du er oppe i videre med artikkelforfatterne.

”Valg av feil leder kan ende med katastrofe”

BEST Executive Search

