

Direktør afliver MUS'en: "Den er hamrende uambitiøs"

Konsulenthuset Gaihede holder ikke længere MUS.
Direktøren kalder MUS'en en konservativ og konstrueret samtale uden ambitioner

Af Mike Leander Nielsen

I sommer gik medarbejderne i konsulenthuset **Gaihede** til direktøren med et enkelt budskab: Afliv MUS'en (medarbejderudviklingssamtalen).



Jesper-Max Larsen havde knap fået indgraveret stillingen som direktør på døren til sit kontor, da medarbejderne bankede på. "Jeg synes, det er fuldstændig fantastisk, når mine kolleger åbner op for deres frustrationer. Det illustrerer, at de viser mig tillid," siger adm. direktør i Gaiheden, Jesper-Max Larsen, der 1. juli overtog direktørposten efter ejeren **Ragn Gaihede**.

"Hamrende uambitiøs"

Jesper-Max Larsen er enig med sine medarbejdere. Derfor beslutter han at finde en løsning, som skal erstatte MUS'en, som han kalder for "en konservativ og konstrueret samtale".

"I bund og grund er MUS hamrende uambitiøs. Min erfaring med MUS er, at vi sætter os ned en tilfældig tirsdag i september og taler udvikling. Det duer ikke, fordi læring bygger på en konstant refleksion," siger Jesper-Max Larsen, der også underviser i ledelse på CBS.

Jesper-Max Larsen henter erhvervspsykologen **Kim Bisgaard** fra konsulenthuset **Better People**, som specialiserer sig i kultur- og forretningsudvikling. De næste par måneder kortlægger Kim Bisgaard gennem samtaler med hver enkelt ansat i Gaihede, hvilken kultur og hvilke værdier, der hersker i virksomheden.

Dialog frem for regneark

På skuldrene af Kim Bisgaards fodarbejde stabler Jesper-Max Larsen sammen med den enkelte medarbejder i Gaihede et individuelt udviklingsprogram på benene.

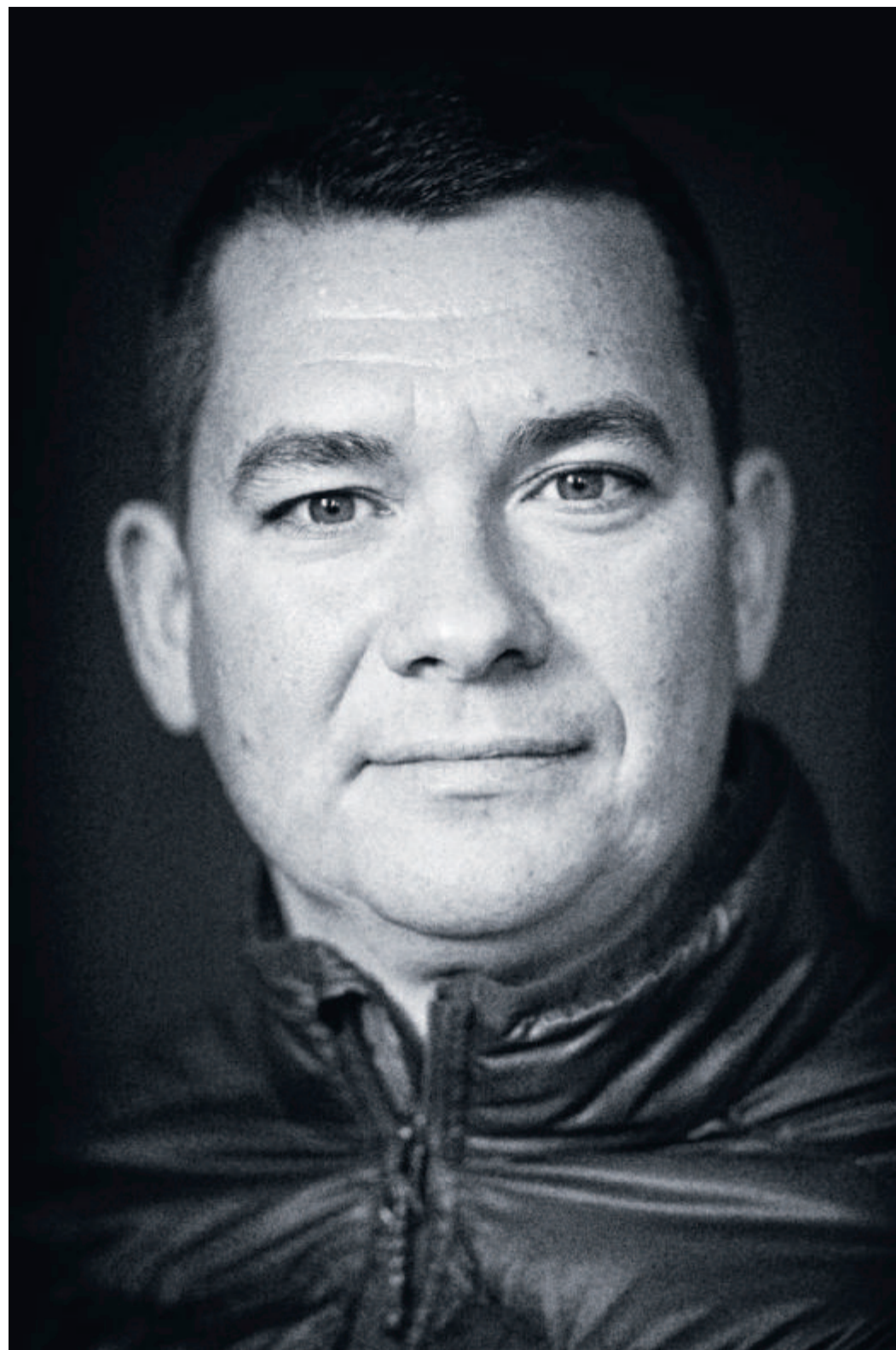
"Mit råd vil altid være: Drop MUS'en! Udviklingen sker ikke til MUS-samtalerne. Du bliver heller ikke tyk af det,

3 gode råd fra Jesper-Max Larsen

- **Du kan ikke kontrollere fremtiden**
Selvom det lyder banalt, forventer mange ledere, at budgetter og strategier pr. automatik bliver fuldført.
- **Detailstyring og regneark tror jeg ikke på**
På den måde bliver det vigtigere at sætte flueben på excelarket fremfor at bruge den sunde fornuft.
- **Hav modet til at slippe tøjlerne**
Alt for ofte kræver procedurer, at mellemledere skal højere op i hierarkiet for at spørge om bagateller.

som du spiser mellem jul og nytår – du bliver tyk af det, som du spiser mellem nytår og jul," siger erhvervspsykolog Kim Bisgaard.

Gaihedes medarbejdere har defineret sit eget udviklingsprogram, som de kalder for Momentum. Jesper-Max Larsen bytter rollen som leder ud med rollen som sparringspartner, og MUS'ens regneark er erstattet med dialog.



"At et sterilt regneark skal være det bærende fundament i en medarbejders udvikling er i mine øjne et udtryk for mangel på kompetence i ledelsen," siger Kim Bisgaard.

Trivsel i plenum

Et fast tema på MUS'ens dagsorden er trivsel. Det er medarbejderens årlige chance for at åbne op for sluserne og hælde sine frustrationer ud over che-

fen. Den snak tager Gaihede nu i plenum én gang om måneden.

"Vi har ikke længere en kløft imellem os i form af et regneark. I stedet kigger vi hinanden

på, der også stiller store krav til hans evne til at håndtere kritik.

"Hele præmissen og fundamentet bygger på tillid – tillid til at vi vil hinanden det bedste. Og der skal jeg øve mig på,

»Hele præmissen bygger på tillid – tillid til at vi vil hinanden det bedste«

Jesper-Max Larsen, direktør i Gaihede

i øjnene og spørger, hvordan vi har det," siger Jesper-Max Larsen, der mener, at MUS i højere grad handler om at gøre indtryk over for lederen.

Jesper-Max Larsen indrømmer, at der er nogle af de ansatte, som har svært ved at sætte ord på deres kritik foran resten af organisationen.

Han slår dog fast, at langt de fleste sætter pris på den nye måde at diskutere trivsel

ste. Og der skal jeg øve mig på, at uanset, hvad der bliver sagt, så skal jeg favne det og lytte," siger Jesper-Max Larsen, der på trods af en udsat position til trivselsmøderne ikke er bange for at miste sin autoritet.

"Jeg skal ikke finde mig i hvad som helst, og det er heller ikke alt, som skal diskuteres, men det skal være tilladt at sige det højt alligevel," siger han.



“Jeg har ikke behov for at italesætte et hierarki”

I konsulenthuset **Gaihede** opfordrer direktøren alle sine medarbejdere til at tage ansvar for virksomhedens og den enkeltes udvikling

Af *Mike Leander Nielsen*

Direktøren i konsulenthuset **Gaihede**, der rådgiver ingeniører og arkitekter på byggeprojekter, løsner tøjlerne i sine medarbejdere, som han ønsker at give større ansvar og ejerskab.

Udover at være direktør i Gaihede underviser **Jesper-Max Larsen** i ledelse på CBS. Og hvis der er en ting, han ønsker, de studerende skal tage med fra hans undervisning, så er det fordelene ved en flad ledelsesstruktur frem for topstyring.

“Hvem siger, at det altid er lederen, som får den gode idé eller altid træffer den rigtige beslutning? Det kan komme fra hvem som helst i organisationen, fordi vi alle sammen har vores egne erfaringer,” siger Jesper-Max Larsen, der overtog direktørposten i Gaihede i sommer efter ejeren **Ragn Gaihede**.

“Vi har alle plus og minusdage. Har du en minusdag, skal du måske tage hjem klokken 12”

Jesper-Max Larsen,
direktør i Gaihede

“Det bygger på, at vi alle er lige. Vi har alle vores roller, så jeg har ikke behov for at italesætte et hierarki, for folk ved jo godt, hvem der bestemmer,” siger Jesper-Max Larsen, der kalder sine folk under sig for kolleger frem for ansatte eller medarbejdere.

“Jeg er direktør, når jeg en gang om måneden står på ølkassen og giver ordrer til, i hvilken retning skuden sejler. Til hverdag er vi kolleger.”

Ifølge Jesper-Max Larsen, der også har en fortid i den finansielle sektor og i advokatbranchen, hersker der i de verdener et for stort fokus på detailstyring, hvor regnearkene dominerer virksomhedens udvikling.

“Vis dog lidt tillid til hinanden og tro på, at vi hver især gør det, som er bedst for virksomheden,” siger Jesper-Max Larsen, der mener, at regnearkene fjerner den enkelte medarbejders ejerskab i virksomheden.

Fleksible arbejdstider

I Gaihede kører de ikke med faste arbejdstider. Jesper-Max Larsen mener, at otte timers arbejdsdage i alt for mange virksomheder er succeskriteriet, og derfor opfordrer han sine medarbejdere til at gå tidligt hjem, hvis de ikke føler sig veloplagte eller produktive.

“Vi har alle sammen plus og minusdage. Og har du en minusdag, skal du måske tage hjem klokken 12 og løbe en tur og hjælpe din hustru eller mand med at lave aftensmad,” siger han og tilføjer, at der i Gaihede ikke bliver set skævt til en kollega, hvis han går hjem klokken 12.

Og han viser selv vejen for sine ansatte.

“Jeg havde for eksempel en dårlig dag i sidste uge. Jeg tog hjem klokken 13, løb en tur, og så mødte jeg mere engageret ind på kontoren igen,” siger direktøren i Gaihede, Jesper-Max Larsen, der i samme åndedrag slår fast, at han ikke går på kompromis med sine medarbejders engagement.

“Jeg ser på to ting: Hvad giver deres indsats af økonomisk gevinst, og er kunderne tilfredse? Så er arbejdstiden ikke relevant at analysere på,” siger han.

miln@borsen.dk

LÆS OGSÅ

Mønsterbryder skal udvikle rådgiverfirma
bit.ly/1QKG6Vz



SCANDINAVIAN
EXECUTIVE INSTITUTE

We inspire leaders



Sæt turbo på karrieren!

Bliv topleder med Leadership Acceleration Programme i bagagen

Leadership Acceleration Programme er en lederuddannelse for ambitiøse ledere. Uddannelsens tre moduler er udviklet specielt til ledere i skandinaviske virksomheder – i samarbejde med IMD Business School.

På Leadership Acceleration Programme bliver du udfordret på dit lederskab. Du lærer at udvikle den rigtige strategi. Og du får konkrete værktøjer til at føre strategien ud i livet.

Første modul består af tre dage hos Scandinavian Executive Institute. Derefter følger et onlinemodul udviklet af IMD efterfulgt af tre intensive dage hos IMD i Schweiz.

Ring til **3120 5550** og **tag en snak** med en af vores medarbejdere.

Bestil intro-pakke på se-institute.dk

Fra venstre: Jesper-Max Larsen som har afskaffet MUS-samtaler.

Øverst: Mick Verner Haar Jensen, bygningskonstruktør og rådgiver i Gaihede: “Arbejdet med momentumplanen har betydet, at jeg har mere fokus på min personlige planlægning, hvilket har givet mig mere ro og overblik i min hverdag”.

Lene Loof Helth, arkitekt MAA og rådgiver i Gaihede: “Momentum er et værktøj, der giver et helt andet engagement for at lære og udvikle sig fagligt. Den løbende sparring fra ledelse og kolleger er guld værd, når man gerne vil noget med sit fag”.

Michael Høyer, bygningsingeniør og rådgiver i Gaihede: “De løbende udviklings-samtaler sikrer den faglige udvikling, og så fremmer de en god balance mellem arbejde og familie og fritid.”