

Esholdt Executive Search

Et år som gikk – publiserte artikler av Lars Esholdt
2009/2010 primært i Dagens Næringsliv

Innholdsfortegnelse

Forord ved artikkelforfatter Lars Esholdt.....	3
Oppsagt med dårlig sikring.....	4
Ulikhetens verdi.....	6
På dansk og norsk vis.....	8
Øst mot vest i lederskap.....	10
Syk tro på referanser.....	12
De ansiktsløse relasjoner.....	14
Prisen på et hode.....	15
Leder best på avstand.....	16
En dynamisk rekruttering.....	18
Bjarne Håkon Hanssens lederskap.....	20
Ledelse og lederskap.....	22
Å myndiggjøre	24
Om Esholdt Executive Search AS.....	26
Om Lars Esholdt.....	27

Forord

ved artikkelforfatter Lars Esholdt



I 2009 ble jeg spurt av Dagens Næringsliv om å være fast spaltist og gjesteskribent. Muligheten til å få dele endel av mine små og store tanker med Dagens Næringslivs lesere ble for fristende, og jeg takket ja til oppgaven.

Artiklene du finner i denne boken er den samlede produksjon fra min tid som gjesteskribent. Artiklene behandler temaer som var svært så aktuelle på publiserings-tidspunktet og gir således et lite portrett av mitt år som spaltist.

Jeg håper du finner artiklene både interessante, motiverene og lærerike, og dermed nyttige for deg i din hverdag.

God lesing og god fornøyelse!

Lars Esholdt

Oppsagt med dårlig sikring

DN, 5. oktober 2009

Å bli «fired» -oppsagt -innebærer tap på mange arenaer. En av de viktigste er den sosiale arena. Identiteten vår er tett knyttet til det arbeidet vi gjør. Samtidig kan det å miste jobben være det som skal til for å skape en ny og bedre karriere.

Det var antagelig i 1871 at ordet "fired" for første gang ble brukt på engelsk. Det betød å fordrive eller kaste en person fysisk fra et sted altså å fjerne noen med fysiske midler. Det finnes også en alternativ forklaring, som stammer fra et krigsskip ved navn «Constellation» fra kolonitiden. Praksisen på skipet var at sjømenn med disiplinærproblemer ble bundet til kanonen og bokstavelig talt "fired" – avfyrt. Uansett hvilken forklaring man foretrekker, så er det klart at det å bli «fired» er en handling som assosieres med makt, og som indikerer at de som blir utsatt for det, nærmest må betraktes som forbrytere.

Klatrer med bare én sikring

Det er riktignok et faktum at rammebetingelsene i samfunnet er sterkt endret, og at den fysiske belastningen neppe er

så stor som før – og sjelden voldelig. Men personer som blir oppsagt i dag, føler trolig den samme psykologiske belastningen som hans eller hennes forgjengere gjorde for 150 år siden.

Å bli oppsagt innebærer tap på mange arenaer. En av de viktigste er den sosiale arena. «Hvem er jeg uten de faste rammene som jobben var for meg som leder?» «Hvem er jeg uten de tingene som omga meg i mitt lederskap?» "Jeg" blir svært ofte relatert til en arbeidssituasjon, for mange har allerede mistet sitt "Jeg" i venne-relasjoner på fotballbanen, som far eller ektefelle, og da ligger man tynt an når også veggene på jobben faller sammen.

Billedlig talt beveger mange ledere seg oppover fjellveggen med bare én sikring,



Oppsagt med dårlig sikring

DN, 5. oktober 2009



og dersom denne ryker, blir resultatet svært ofte en følelse av tap og identitet som kan danne grunnlaget for en depresjon, og svært ofte gjør det.

Trusel og mulighet

Mange ledere har måttet forlate posisjonene sine i 2008 og 2009, og finanskrisen har vært en forståelig og legitim forklaring både for den enkelte leder, vedkommendes familie og andre nettverkspersoner. På kinesisk er tegnet for mulighet det samme som tegnet for trussel, og dersom vi fokuserer på mulighetene, ser vi at de er mange, både for individet og samfunnet. Endel mennesker vil få den gaven det er å kunne stoppe opp i livet sitt og spørre seg selv om det som har vært jobben deres gjennom de siste 20 årene, fremdeles i dag stemmer overens med kompetansen, lysten og visjonene de har. Disse spørsmålene resulterer i et utviklingsarbeid der individet selv er bedriften, og der man må tenke posisjonering, konkurrentanalyser, historiske og iboende forutsetninger for å lykkes. Mange nye selskaper er blitt skapt som et resultat av en

slik individuell strategisk reposisjoneringsprosess. Det er grunn til å hevde at gode ideer og kreativitet ikke blomstrer som best hvis det ikke finnes noen mangler eller problemer.

Den umåtelige rikdommen i Norge er delvis en trussel for innovasjon og industriutvikling. Det er neppe tilfeldig at det nettopp var innvandrere i USA som bidro sterkest til å bygge nasjonen. Innvandrerne hadde rett og slett ikke noe valg! Det var heller ingen tilfeldighet at grunnleggeren av høreapparatprodusenten Oticon var finmekaniker, eller at gründeren av Lego var tømmer. Begge var nødt til å se nye anvendelsesmuligheter i de materialene de arbeidet med, for å kunne overleve og trives.

Den globale økonomiske krisen vi nå er vitne til, vil sannsynligvis skape både nye lønnsomme bedrifter og reorientere enkeltindivider – som kan ende opp med å være lykkeligere enn før.

Skal vi som samfunn nå dit (og dit må vi!), kreves det at vi alle kvitter oss med våre forestillinger om hva en "arbeidsledig" er. En arbeidsledig er typisk et offer for strukturelle endringer; vedkommende befinner seg sjelden i situasjonen som arbeidsledig fordi han eller hun er inkompetent eller giddeløs. Den arbeidsledige rommer muligheter som personen ikke nødvendigvis selv ser, men som andre månsipirere vedkommende til å se og tro på.

Den arbeidsledige kapitalen kan vise seg å være den konto vi alle trekker på når oljeinntektene svinner hen.

Ulikhetens verdi

DN, 9. november 2009

Dyktige ledere bør søke personer som er annerledes og bedre enn dem selv. Men det krever mot, for det øker også risikoen for motstand og kritikk.



Store lederskikkelser evner å tiltrekke seg og beholde kompetansepersoner som både overgår og utfyller dem selv. Det er også de samme lederes oppgave å avvikle et forhold til en medarbeider, og alle ledere må innimellom bære byrden ved at en slik avvikling aldri kan bli en feilfri prosess. Den perfekte skilsmisse er en utopi – også i et arbeidsforhold.

Annerledeshet og uensartethet er helt nødvendige forutsetninger for å kunne lykkes i en mangefasettert verden, og slik annerledeshet har dermed en egenverdi for enhver organisasjon, den være seg offentlig eller privat. Et symfoniorkester bemannet

med bare triangel og pauker blir nitrist, og hvis en moderne komponist kan greie å få til et minneverdig verk med en slik besetning, så fortjener han som et minimum Sonnings musikkpris. Å ansette et persongalleri med store iboende forskjeller og klangvarianter er modig av enhver leder, for på den måten vokser også risikoen for å få korreksjoner og kanskje også kritikk.

I Norges mangfoldige vifte av børsnoterte virksomheter finnes det mange eksempler på dårlig lederskap. Det finnes derimot få eksempler på underordnede som tør å konfrontere eller kritisere en bedriftskultur i all offentlighet. Frykten for utestengelse

Ulikhetens verdi

DN, 9. november 2009

er rett og slett for stor i et næringsliv som er lite og tett sammenfiltret. Boken «Wonderboy» er et eksempel på et litterært verk som har et tidstypisk uttrykk, men som presenterer innholdet i form av fiksjon, selv om de fleste interesserte lesere lett kan identifisere både miljøer og enkeltpersoner. Karita Bekkemellems nye bok «Rødt hjerte», som blant annet omhandler hvordan sentrale prosesser i Arbeiderpartiet fungerer, kjennetegnes av en type mot som er et dypt demokratisk kjennetegn. Boken beskriver sant nok kritikkverdige sider ved partiet, men den vitner også om en frihet og åpenhet som mange andre nasjoner og organisasjoner burde misunne. Til syvende

og sist gir boken et bilde av et parti som våger å ansette mennesker som tør å utfordre, og den beskriver et parti som fundamentalt ønsker korreksjoner og dialog. Det enkleste ville jo vært å ansette firkantede og tilsynelatende risikofrie mennesker, men da hadde Arbeiderpartiet neppe vært Norges største parti. Man kan mene hva man vil om boken, og også om innholdet men selve det faktum at den er skrevet er en veritabel seier for Ap. Det er et tegn på en kultur som forhindrer denne organisasjonen fra å stagnere, bli selvforherligende og bli gående i sine egne trange fotspor.



På dansk og norsk vis

DN, 7. desember 2009

I Norden ser vi gjerne på oss selv som ett folk. Gjennom min danske oppvekst og mine nå 20 år i Norge har jeg imidlertid funnet betydelige forskjeller i disse to nasjonenes menneske- og ledelsessyn.

Den danske ledelseskulturen er vesentlig mer germansk, og stilen er svært rapporteringsorientert og hierarkisk. Den norske ledelsesmodellen er mer nettverksorientert og bygger grunnleggende på motivasjon, snarere enn på plikt.

Danmark består hovedsakelig av små, familiedrevne virksomheter, og de få store som finnes, drives typisk på familiemanér. Maersk er riktignok et stort selskap, men eieren opptre som en hvilken som helst administrerende direktør i et mellomstort, ikke børsnotert, selskap.

Flere norske kvinner på topp

I en slik struktur er det vanskelig å finne grobunn for en pålagt kjønnskvoltering, og dette er nok årsaken til at danske kvinnelige,

kvalifiserte styremedlemmer er bedre representert i norske styrer enn i danske. Dette gjør det mulig for Norge å ta i bruk mer av det mangfoldet som finnes, og å benytte mer av den tilgjengelige intelligensen. Videre skulle det bety at Norge over tid vil prestere bedre samfunnsmessige resultater enn Danmark – og det gjør jo også Norge.

Den norske leder tenderer til å inneha prinsipielle syn, mens den danske leder fremstår som mer pragmatisk og praktisk. Hele grunnholdningen i Danmark er gjenomsyret av dette praktiske synet. Dersom en leder i Danmark ikke presterer, så fjernes vedkommende straks, for man skal levere, og man skal kunne vise til konkrete resultater. I Norge er det en underliggende tendens til at man ønsker å gå dypere og



På dansk og norsk vis

DN, 7. desember 2009



finne ut hvorfor den enkelte medarbeider ikke leverer i henhold til avtale. På denne måten kan individ og bedrift sammen utvikle seg. Perspektivet er rett og slett mer langsiktig i Norge. Selvsagt kan dette til en viss grad skyldes at den norske samfunnsøkonomien er generelt bedre, men eksempelet speiler nok også en fundamental og avgjørende forskjell.

Dansk åpenhet

Den norske ledelsesstilen er indirekte, mens man i Danmark praktiserer større åpenhet. På den måten utfordrer man flere potensielle konfliktsoner i forholdet mellom leder og medarbeider. Kanskje skyldes åpenheten det danske anlegget for salg og handel, for uten åpenhet er salg nærmest en umulighet. I Norge har man tradisjonelt ikke vært handelsmenn og

selgere, og følgelig har ikke det norske folk opparbeidet seg denne egenskapen i samme utstrekning.

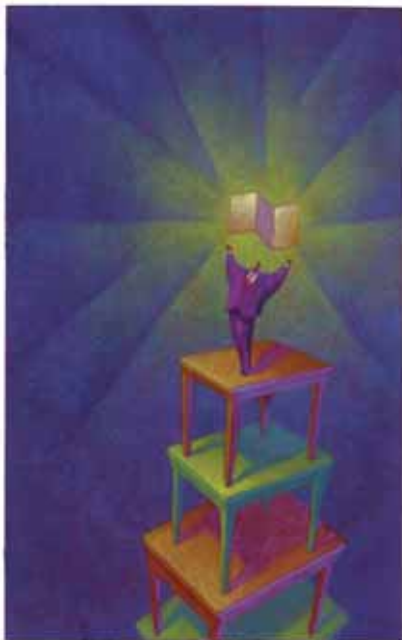
Følge Ringnes

Vi er rett og slett ulike nasjoner, og det er vel selve årsaken til at dansker generelt liker seg godt i Norge, og grunnen til at ”det er deilig å være norsk i Danmark”. Kombinasjonen av disse forskjellene burde også være resultatbringende, og Ringnes er et eksempel på et selskap som ser ut til å dra nytte av det beste fra begge nasjoner, med stor lønnsomhet til følge. Vi trenger mer samarbeid, for potensialet er stort, men dette krever en større forståelse for de kulturelle ulikhetene som eksisterer. Vi kan nok i dag gjerne ha samme mål i Norge og Danmark, men har vidt forskjellige måter å kommunisere disse på.

Øst mot vest i lederskap

DN, 22. mars 2010

Toyota-konsernet gjennomlever en alvorlig krise i forbindelse med tilsynelatende produktfeil ved noen av bilene deres, og toppsjef Akio Toyoda blir beskyldt for å være for passiv i sin håndtering av krisen. I Østen er dette normalt lederskap.



I vesten er den rådende oppfatningen at personen som er på topp i et hierarki er den som skal uttale seg mest og snakke høyest. I østen er det derimot ofte slik at den som har mest makt er den som snakker minst. De vestlige medias bedømmelse av normalitet har en klar sammenheng med de kulturelle forskjellene som hersker. Disse forskjellene har ført til store overraskelser for mangt et vestlig selskap når de har hatt å gjøre med organisasjoner i det fjerne Østen.

I de senere årene har vår vestlige logiske forståelse av at en god toppsjef nødvendigvis, betyr en som er først, dyktigst, mest

talende og mest karismatisk, blitt utfordret i forbindelse med diskusjonen rundt corporate branding kontra human branding.

Når topplederen overskygger

Flemming Østergaard (også kjent som Don Ø) i den danske fotballklubben FCK var lenge nærmest synonym med organisasjonen han leder. På samme måte overskygger både Olav Thon, Bjørn Kjos og Petter Stordalen sine respektive selskaper. For FCK fikk den symbiotiske tilstanden mellom organisasjon og leder store konsekvenser, for da Don Ø falt, så gikk også FCK på hodet.

Ledere i denne kategorien kan kalles «celebrity leaders», og de kjennetegnes ved at de fremstår med en helteaktig profil på vegne av organisasjonene sine, og dessuten henviser de samlede organisatoriske ressursene til en mer usynlig tilværelse bak kulisserne. Denne ensprede kommunikasjonsprofilen kan være livsfarlig for et selskap, og den reduserer selskapets samlede verdi. For å etablere en virksomhet, kreves det ofte sterke og livskraftige gründere, men de fleste bedrifter omformes etterhvert, i større eller mindre grad, til institusjoner hvor brandet – merkevaren – er selve bedriften, og ikke gründeren.

Å gi plass for bedriften

Grunnleggeren av Opera Software, Jon von Tetzchner, valgte nylig å gi stafettpippen

Øst mot vest i lederskap

DN, 22. mars 2010

videre til Lars Boilesen. På den måten har han altså tatt et aktivt valg om å gå videre til neste nivå i selskapets utvikling. Det har også lyktes Bill Gates å ikke falle for fristelsen for å «bli Microsoft», mens grunnleggeren av Apple, Steve Jobs, nesten ødela livsverket sitt da han trakk seg tilbake, fordi selskapets evne til innovasjon og annerledeshet ble oppfattet som helt overlappende med hans personlighet og tilstedeværelse.

Hvem i all verden vet hvem som er toppsjef for Coca-Cola, og hvem er egentlig interessert? For konsumentene er det uhyre vanskelig å stille tørsten med en person. Det er også svært vanskelig å kjøre i Akio Toyoda – men fordi han nettopp er tredje generasjon Toyoda/Toyota, så er det kanskje enda litt vanskeligere å se forskjell på personen og bedriften. Denne balansegangen demonstrerer hvor krevende

det kan være å være en del av eierfamilie som bærer selskapets navn.

Når familienavnet er brandet

De fleste norske redere har eller har hatt en lignende problemstilling. Men det er ingen som forventer at Wilhelm Wilhelmsen, eller for den saks skyld Mærsk Mc-Kinney Møller, skal redegjøre for virksomhets spesifikke problemstillinger, fordi begge disse selskapene har lyktes i å profesjonalisere seg gjennom en systematisk oppbygging av ledelseskompetanse og managementressurser, og ikke minst gjennom en erkjennelse av at andre kan utvikle mer virksomhetsverdi og skape bedre resultater.

På denne bakgrunnen er ikke Akio Toyodas taushet bare kulturelt betinget, men den er også grunnet i fornuft – for heller ikke han driver en kiosk.



Syk tro på referanser

DN, 7. juni 2010

Bruk av referanser i rekruttering er verdifullt, men svært lite treffsikkert. Det er kun helt åpenbare og svært alvorlige mangler ved en person som blir avdekket ved referanseinnhenting.

Et sykehus preges av mange organisatoriske lag, og personer fra de ulike lagene er typisk lett gjenkjennelige på klesdrakten. De fleste på sykehuset vet hvem som utfører hva, og hvilken yrkesgruppe som går med stetoskop. I forhold til den enkelte pasient fortoner sykehuset seg imidlertid oftest som en «svart boks».

«Svart boks»

«Svart boks»-situasjoner kjennetegnes ved asymmetri i informasjon. Personen som står utenfor den svarte boksen kan ikke se eller forstå hva som foregår inne i den, men må bare forholde seg til resultatet. Mellom den enkelte pasient og sykehusets pleiere

og leger foreligger det i stor grad en slik situasjon, noe som medfører at det er svært vanskelig for pasienten å måle effekten av eller kvaliteten på det arbeidet som utføres. Hvem er en god lege? Kan dette måles? Kan det kontrolleres? Noen leger, og typisk kirurger, har demonstrert en klart mangelfull håndverksmessig kompetanse og det har blitt diskutert hvorvidt det generelt innhentes for få referanser når disse leker rekrutteres – også fra utlandet. Den siste tiden har dette temaet blitt aktualisert gjennom den danske kirurgen i Norge.

Pasienten vet best

Den nedslående sannheten er at referanser



Syk tro på referanser

DN, 7. juni 2010

sjelden kan forutsi hvilken fremtidig suksess en lege vil ha. Dessuten vil referanser, hvis det er den eneste informasjonen man bruker, høyst sannsynlig bare kunne avdekke helt åpenbare og svært alvorlige mangler. De manglene som eventuelt kommer på bordet ved en referanseinnhenting, er av den sorten som typisk vil omtales av en annen kollega – men også blant leger kan det eksistere en kollegial lojalitet som kan gjøre at den informasjonen man får ikke er helt etterrettelig. Treffraten for å forutsi suksess ved bruk av referanseinnhenting er bare på mellom 6 og 7 %. Referanser er altså ikke et magisk formular som med ett trylleslag kan løse dette fundamentale problemet i sykehusenes rekrutteringspolitikk. Tvert imot er referanser en enorm avsporing fra å behandle det som er selve kjernen – en grunnleggende systemsvikt med en fremherskende mangel på gode prosesser. Jeg tror det oftest er åpenbart og velkjent for sykehuspersonell hvem som er dyktige, og hvem som stadig vekk ser ut til å befinne seg i en situasjon der det oppstår problemer, komplikasjoner eller feil. Det er relevant å spørre seg hvem som egentlig er kunden her, og da er svaret innlysende – det er pasienten. Det er pasienten som skal beskyttes, ikke en dårlig kollega. Men dette synet forutsetter en grunnleggende forståelse for den oppgaven det enkelte sykehus har, og som legeløftet vitner sterkt om: *Pasienten/kunden i sentrum*.

Gir ikke svaret

I næringslivet vil det relativt fort vise seg om en medarbeider er så språkmektig som antatt, og det kan man også teste i utvalgs-



situasjonen, ganske uten omkostninger. Men når det er snakk om lederegenskaper, kan mangler og kvaliteter være vanskelige å avdekke. Det er forsket intenst på hva god ledelse egentlig er, og det er mange som mener seg å ha svar på dette, men likevel har man ikke greid å konkludere entydig. For god ledelse på ett geografisk sted, med én type medarbeidere, i én bestemt bedriftsfase, kan være utilstrekkelig ledelse under andre forhold. Referanser er verdifulle, men de er ikke svaret. De er til og med svært langt fra svaret. Det hjelper ikke å åpne et vindu når hele veggen er virkeligheten! Rekruttering av både leger og næringslivsledere er en kunst såvel som en vitenskap. Men i bunnen ligger det gode prosesser, og slike kan man bare skape ved å arbeide kontinuerlig med forbedringsarbeid. Og dette arbeidet trenger å foregå i en åpen atmosfære, frontet av ledere som aksepterer at verden, i likhet med dem selv, ikke er perfekt – men som i tillegg har en grunnleggende drivkraft til å gjøre sitt ytterste.

De ansiktsløse relasjoner

DN, 19. juli 2010

Ingen bedrift blir så stor at ikke et godt fjes eller et personlig møte er verdsatt og påkrevet.



Nike, Lexus og Coca-Cola er eksempler på merkevarer i kategorien «lovemarks». Dette er varemerker som ikke bare fremmer kjøpsadferd hos enkeltindivider – etterspørselen har faktisk rot i en tilsynelatende hengivenhet, ja, nesten kjærlighet, til disse megabrandene eller megamerkene. De aktiverer genuine følelser hos forbrukerne, noe som resulterer i en slags verdioverføring mellom varemerket og den enkelte persons følelse av identitet. Disse varemerkene lever et selvstendig liv, og det er sjelden kjøperne vet hvilke mennesker og ledere som står bak produktene. Coca-Cola og Pepsi konkurrerer mot hverandre i et univers som for de fleste av oss er blottet for ansikter i de respektive organisasjonene.

Hverdagen

Vår moderne hverdag preges i stadig høyere grad av ansiktsløse og menneskefattige prosesser. Kontakt med banken innebærer sjelden et personlig møte mellom mennesker, og omstillingen i forsikringselskaper er avløst av en menystyrt digital stemme. Selskapene foretrekker i grunnen at kunden logger seg på sin personlige profil i en nettportal og gjør hele jobben selv, uten å snakke med en rådgiver i det hele tatt. I vår tids stadig mer ansiktsløse og

veltrimmede økonomiske og kostnadsbesparende verdensorden vokser det frem andre fora der vi kan møte andre mennesker, og sportens verden er et forum hvor vårt naturlige behov for samhörighet kan få fullt utløp – gjerne på direkten.

Livet på direkten

VM i fotball og Tour de France er arenaer hvor vi alle kan identifisere oss med både taperen, vinneren, hjelpe-rytteren og sprinteren. Vi kan alle følge med i en sportslig saga som på mange måter kan minne om selve livet, med sine innebygde kategoristigninger i variert vanskelighetsgrad. Melodi Grand Prix og den europeiske fellesdans er også et klart eksempel på at samtidig som mye av vår virkelighet i hverdagen svever over vårt umiddelbare bevissthetsnivå, i form av ansiktsløse merker og institusjoner, så har ikke behovet vårt for nærhet, fellesskap og samhandling blitt noe mindre.

Jobbsituasjonen

I en slik fragmentert verden med så mange opplevelsensnivåer har det øverste leder-sjiktet i en organisasjon en meget utfordrende oppgave. Topplederne må kunne samle hele organisasjonen til innsats i en sterkt kostnadsdrevet verden, samtidig som de bevarer ansiktstrekkene og den personlige dialogen på direkten. Det er således viktig med en bevisst forståelse av at arbeidsplassen er et forum for kontakt, tilhørighet og fellesskap i en verden som inneholder flere og flere fremmedgjørende elementer. Ingen bedrift blir så stor at ikke et godt fjes eller et personlig møte er verdsatt og påkrevet.

Prisen på et hode

DN, 6. september 2010

Prisen på et hode er vanskelig å fastsette. Det viktigste er at det er noe på innsiden av hodene som blir rekruttert.

Forrige uke ble det offentliggjort at den gjennomsnittlige Rema-kjøpmann tjener over 1 800 000. Samtidig har det blitt kommunisert at den nye toppsjefen i NAV vil motta en årslønn på 1 450 000.

Enkelte spekulerer i at NAV-sjefens fremtidige kompensasjon, som altså er lavere enn det en Rema-kjøpmann kan regne med å tjene, er årsaken til at kun et fåtall har søkt denne stillingen. Til sammenligning kan vi nevne at den norske statsministeren har lavere lønn enn begge disse.

Lønn er ikke alt

Prisen på et hode er vanskelig å fastsette, men det aller viktigste er i alle fall at det er noe i nettopp dette hodet – ikke minst for den som bærer det! Hvis den fremtidige NAV-direktøren kommer fra en familie med inkarnerte aksjemeglere, så vil lønnen antagelig være for en luselønn å regne. Så kan vi da stille spørsmålet om hvorvidt vi ønsker en NAV-direktør med et slikt bakteppe, og sånn sett kan en rimelig kompensasjon være et viktig seleksjonselement.

NAV-sjefen må jo primært ha et dypt forankret ønske om å lede denne komplekse og viktige organisasjonen, og dette ønsket må gå foran lønnen (som for øvrig, i mine øyne, befinner seg på et tilfredsstillende nivå). Rema-kjøpmannen er i realiteten

administrerende direktør for en mindre/mellomstor norsk bedrift, og hans virke- trang og lederegenskaper vil være helt sammenfallende med det økonomiske utkommet for hans enhet. Som i butikkens verden er det umulig å helt sammenligne pærer og bananer, men man må i alle fall kunne si at Rema-kjøpmannens totale ansvar trolig ikke er mindre enn NAV-sjefens – men annerledes.

Tjener best på høy lønn

Mange selskaper innen hodejakt beregner honoraret sitt som en prosentandel av den nye sjefens lønn, og de kan dermed ha et økonomisk incentiv for å rekruttere de dyreste hodene. Dette gjør ikke prisen på et hode mindre, og gjør heller ikke innholdet bedre – men det kan gjøre hodejegeren rikere. Det er derfor å foretrekke å benytte et fast honorar når man benytter seg av et hodejegerselskap, slik at man kan motvirke en potensiell og utilsiktet lønns spiral.

For min del må en NAV-sjef hjertens gjerne tjene 2 millioner, for det er antagelig den riktige kandidaten verdt, men på dette nivået er det en avsporing å tro at det er 2–300 000 som avgjør om en kandidat er interessert eller ikke. Prinsipalene bør heller justere på rekrutteringsstrategien enn på pengebeløpet, og ta sjansen på å få både hode og hjerte med i prisen.



Leder best på avstand

DN, 25. oktober 2010

Det er både viktig og interessant å merke seg at en av de første beslutningene gruvearbeiderne gjorde i dypet, var å velge en leder og skape en overledelsesdyktig organisering.

Selv under jorden er altså ledelse og lederskap avgjørende for overlevelsprosjektet. Det kommer ikke som noen overraskelse at det også på bakkenivå er viktig å velge både riktig organisasjonsmodell og velge ledelse.

Ole Gunnar Solskjær oppholdt seg på benken under mange av ligakampene sine for Manchester United, for så å bli satt inn i kritiske øyeblikk, fordi han hadde en sjelden evne til å score mål.

Det er altå fullt mulig å oppnå stjernestatus selv om mesteparten av spilletiden finner sted utenfor banen; å sitte på benken skaper en helt annen taktisk og strategisk forståelse for dramaet som utspiller seg på banen.

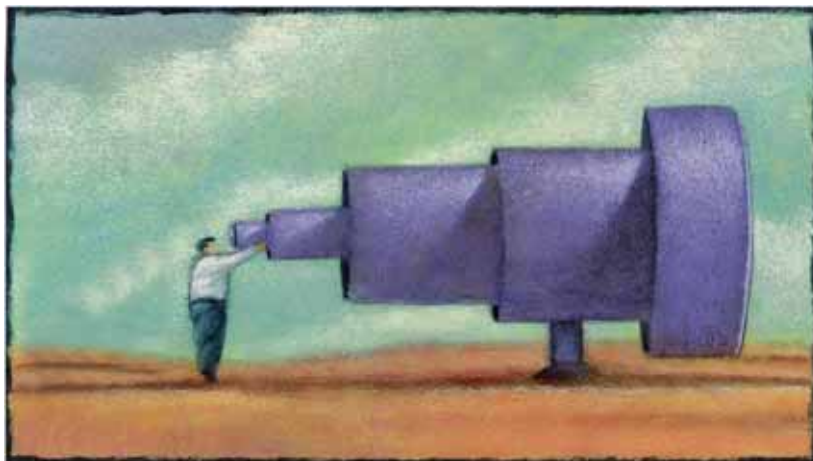
Eksemplet Drillo

Drillo er et eksempel på en person som ikke

bare har holdt avstand, men som i tillegg nærmest er blitt erklært idiot. Etter en periode i den offentlige «straffeboksen» er han nå igjen på god vei til å skape suksess rike resultater for landslaget. Avstand skaper ikke bare utsikt, men også verdifull innsikt og det er også en av hovedårsakene til at konsulenter i mange situasjoner kan ha en klar eksistensberettigelse. Avstand er en forutsetning for refleksjonen.

Positivt med frilanskvinner

Inger Berneke, som er konsulent hos Egon Zehnder International, et av verdens mest vellykkede hodejaktelskaper, har uttrykt at styrekvotering stjeler oppmerksomhet fra det hun mener er det egentlige problemet, nemlig kvinners trang til å frilanse i stedet for å forfølge en utstaket karriereplan.



Leder best på avstand

DN, 25. oktober 2010



Jeg lurer på om ikke dette heller er en styrke. Kvinner (i motsetning til de fleste menn) gir seg med dette en mulighet til å beskue virkeligheten både ovenfra, nedenfra og fra siden.

Dette kan føre til svært verdifull forståelse og innsikt. Svakheten, slik jeg ser det, er heller vår manglende evne til å ta inn over oss at veien til forståelse ikke nødvendigvis har et lineært forløp, og at den eneste måten vi kan berikesamfunnet på, er ved å inspirere til mangfold i stedet for ensrettethet. Når man opplever situasjoner preget av sterk forandring, enten det er av egen fri vilje eller tvunget, så innebærer det gjerne at man kommer ut av prosessen med en styrket forståelse av seg selv. Og det er absolutt ikke uten verdi for et arbeidsliv. Uten selvforståelse er det umulig å bedrive verdiskapende lederskap.

Nobelpris sett utenfra

Mangfold, både nasjonalt og globalt, er en

av de aller største utfordringer samfunnet står overfor. Først må mangfoldet skapes, og senere må det mestres og håndteres. Særlig er det en utfordring å skulle mestre ideologisk mangfold.

I enkelte land, som Kina, må man først skape dette ideologiske mangfoldet, og her kan Nobelkomiteens tildeling kanskje være til inspirasjon. Tildeling av Nobels fredspris krever nettopp avstand, for det ville jo være utenkelig at en kinesisk komite skulle ha kommet til samme resultat.

Det faktum at den norske utenriksminister har synspunkter om en tildeling finner jeg legitimt, fordi dette jo nettopp demonstrerer komiteens uavhengighet selv fra innflytelsesrike mennesker på kort avstand.

Så får ettertiden vurdere om avgjørelsen var innsiktsfull eller ei.

En dynamisk rekruttering

DN, 13. desember 2010

Når Bjarne Håkon Hanssen forlater en ministerpost for å gå inn i et kommunikasjons-selskap i næringslivet, skaper det heftig debatt. Hvorfor det?

Hovedgrunnen er at en minister sitter på informasjon som potensielt kan benyttes til inntektsskapende virksomhet ved overgang til annen privat arbeidsgiver. Dette forholdet var ikke ett av premissene da ministeren i sin tid ble valgt av dem som betalte lønnen hans, og Bjarne Håkon Hanssen ble derfor ilagt en karantene. Innimellom bruker man denne metoden på næringslivsledere som skifter stilling, og det kan tidvis være en både fornuftig og forståelig praksis.

Det samme skjer når betrodde medarbeidere i for eksempel PST finner vei til den amerikanske ambassaden som ressurspersoner, så er det rart nok ikke karantene som

havner på dagsordenen, men spørsmålet om hvorvidt en person i politiet kan inneha et såkalt bierhverv. En person med norsk politiutdannelse kan neppe tilføre våre amerikanske allierte mer muskelkraft enn sine kolleger i FBI eller CIA; rekrutteringen skyldes naturligvis at vedkommende har erfaringer og kunnskaper å bidra med. Det at disse kunnskapene videreføres til en fremmed makt kan imidlertid være svært skadelig for enkelte borgere, og kan skade uskyldige urettmessig. I tillegg er kunnskapen nasjonalstaten Norges eiendom. I mine øyne er dette langt mer tvilsomt og potensielt skadelig enn en helseminister som går over til innenlandsk privat næringsliv. Politisk inkonsekvens er et beskrivende ord for dette og rekruttering og derekruttering er mangelfullt regulert.

Mobilitet driver konkurranseevnen. Det har vi sett gang på gang i arbeidslivet. Uten Telenor ville ikke NetCom ha sett dagens lys, og uten dyktige og mulighetssøkende medarbeidere fra konkurrenter hadde aldri NetCom blitt en levedyktig bedrift.

Konkurranse sikrer at nasjonale bedrifter overlever, og demmer dermed opp for utenlandske aktører/inntrængere. Likevel kom Tele2 til Norge, og sammen med flere andre aktører har denne bedriften bidratt til å sikre at både NetCom og Telenor også i fremtiden arbeider for forbrukerne.

Mobile medarbeidere sikrer altså konkurransen mellom bedriftene. Den



En dynamisk rekruttering

DN, 13. desember 2010



største bjørnetjenesten man kan yte norske bedrifter er å forhindre konkurranse, for konkurransen er med på å skape en helt nødvendig industriell dynamikk. Overalt hvor det finnes få aktører, og hvor det også er penger å tjene, vil det før eller siden oppstå konkurranse. Da er det nok bedre å delta frivillig og forberedt med kjente aktører enn å stå måpende passiv mens virkeligheten utspiller seg.

Og det fører oss til julenissen. Er han fra Nordpolen, Finland eller er det Norge?

Det rare er at ingen barn bryr seg om opprinnelsen, så lenge de får gavene sine. Alle vi andre får bare prøve å fortrenge at

den rød- og hvitklede julenissen egentlig ble lansert av Coca-Cola som ledd i et reklamestunt, og at julenissen tidligere var grønn. For Julenissen jobber også undercover, men rekrutteringen pleier å foregå i stillhet mellom familie-medlemmene. Dessuten gir julenissen han selger ikke. Og han sitter ikke bare på låven, han kan også sitte på lasset og også på et loft i Parkveien. Og så lenge norske myndigheter ikke tar et oppgjør med betingelsene for hvordan arbeidssøkende PST-medarbeidere kan gå over i andre jobber, så vil julenissen bli sittende der på loftet i stedet for på den hyggelige låven som vi alle drømmer om julaften.

Bjarne Håkon Hanssens lederskap

Artikkel 2010



Diversity og handlekraft

Diversity («mangfold») er et engelsk ord som står på de fleste lederes agenda idag, fordi man ikke kan mestre fremtiden ved å omgi seg med en homogen skare. Derimot kan man forsøke å mestre den gjennom forskjeller i blant annet kjønn, holdninger og grunnleggende personlighetstrekk. Vi kan si det slik at fremtiden er så usikker at den ikke kan treffes med rifle; man bør snarere bruke hagle – da treffer man i alle fall noen mål. Velger man derimot å ikke skyte, kan det hende at man selv treffes av andre som er raskere.

Usikkerhet og lederskap

Usikkerhet er noe man ikke kommer utenom, hverken innen næringsliv, samfunn eller politiske institusjoner, og usikkerheten vokser i takt med at verden blir mer sammenfiltret og kompleks. Individuer som har vilje

og mot til å være seg selv, og til å uttrykke sitt selv og ikke følge den store flertallsflokken, blir derfor svært nødvendige – for hvis vi alle går i hverandres fotspor, utvikler vi ingen fortrinn. Slik jeg ser det, har Bjarne Håkon Hanssen preget den politiske virkeligheten gjennom å være seg selv på godt og vondt. Han har tviholdt på sin egen feilbarlighet, og gjennom dette tillatt andre å vokse i sin nærhet. I samarbeid med en slik leder kan mennesker oppnå personlig vekst og unngå å rammes av den sykdomsbefengte passiviteten som nødvendigvis må følge den «feilfri» lederen. Den eneste sikre måten å være feilfri på, er nemlig å unngå å ta beslutninger.

Å være seg selv

Det er trist når nå både Sponheim og Hanssen, av forskjellige årsaker, nedlegger sitt politiske virke. De er begge eksempler på individer som har insistert på sitt selv, og som dermed har forstått et annet ord på den moderne lederagendaen, nemlig branding. Mange ledere tror, helt feilaktig, at branding er å være som andre. Både Sponheim og Hanssen har med glans vært uanfektet av Jan Thomas og stylingguider, og har i stedet sverget til den urnorske stilen med upassende slips. Begge har nektet å være «mainstream», og man skulle tro at det der ute i de norske hjem var mengdevis av mennesker som visste å sette pris på nettopp det. Det er det trolig også, men de er utenfor den politiske kjerne, og det er trist og bekymringsverdig som bare pokker.

Å kontrollere sin egen posisjon

Bjarne Håkon Hanssen velger å trekke seg

Bjarne Håkon Hanssens lederskap

Artikkel 2010

fra politikken, og å kontrollere sin egen skjebne og egen fremtid ved å kunngjøre at han kan regnes som en kandidat i samfunnslivet generelt. Han demonstrerer at han har vilje til å treffe beslutninger, og behov for å kontrollere sin egen strategiske kurs. Dette er grunnleggende og viktige egenskaper for dyktig lederskap. Hanssen har flere muligheter enn å bli stortings-

president, og behøver ikke gå inn på noen diskusjon om hvorvidt en stilling som stortingspresident er en avart av å bli sparket oppover.

Summen av alle disse forholdene gjør Bjarne Håkon Hanssen til en attraktiv kandidat i næringslivet, og han har vist seg verdig stor respekt.



Ledelse og lederskap

Artikkel 2010



Utviklingen i retning et resultatgivende og utviklende lederskap har fått stor oppmerksomhet innen ledelseslitteraturen de senere år. Den kompetente leder hjelper andre individer til å oppnå kompetanse til å i sin tur lede andre. Denne ledelsesprofilen virker primært internt i organisasjonen, og den er trolig den mest grunnleggende form for ledelse – for mestrer man ikke denne siden av ledelsesaspektet, så er det en overdrivelse å i det hele tatt snakke om ledelse. Det neste skritt mot et egentlig omspennende lederskap oppstår når den enkelte leder bygger systemkapital og prosesser for talentutvikling eller neste generasjon av ledere. På dette utviklings-trinnet, trinn 2, legger den enkelte leder til rette systemer som gjør det mulig å oppnå uavhengighet av lederen selv, og lederen oppfyller på den måten kriteriet om lederskap, men nedslagsfeltet er fremdeles internt. «Kjendis»-ledere illustrerer en situasjon hvor én enkelt leders personlige «brand» (varemerke) er så sterkt at dette individet ansees som organisasjonens helt. I en slik situasjon aktiveres ikke organisasjonen bredt, og dette kan ikke egentlig betegnes som lederskap; denne

ledelsesvarianten er altfor knyttet til én spesifikk person til at kriteriet er oppfylt. Målet for enhver leder må snarere være å oppnå en situasjon hvor identiteten på ledere i hele organisasjonen er samfallende med kundenes forventninger og de ansattes adferd og vesen. I et slikt tilfelle kan man slå fast at det er snakk om faktisk lederskap, ettersom lederskapet er et sjeelig og sanselig uttrykk som rommer den største utfordringen for de aller fleste bedrifter, nemlig møtet mellom kundens forventninger og de ansattes evne til å levere.

De såkalte «kjendis»-lederne er ofte over tid farlige for en organisasjon, for når disse lederne forsvinner, så etterlater de et gedigent hull, ettersom hele virksomhetens identitet var samlet i ett individ. Nils Arne Eggen var viktig for Rosenborg i en lang periode, og han var nærmest synonym med klubben, men hva skjedde i Rosenborg da han forsvant? Og hva skjer når Olav Thon en dag, mot forventning, må forlate denne tilværelse? Selskapet og personen Thon er så kraftig sammenvevet at selskapet da vil stå overfor alvorlige markedsmessige utfordringer, for hvem skal være kultur-bærer/selger og moromann når Thon selv ikke er mer? Stordalen burde gå inn for å studere sin konkurrent nøye og ikke gå i samme fristende fotspor. «Kjendis»-ledere har tidligere vært ansett som de fremste resultat- og verdiskapere, og de vil også være det i små selskaper som ikke representerer et varemerke – men flere og flere tar avstand fra den karismatiske ledelsesprofilen, fordi den ikke aktiverer og bygger et system som overlever hovedpersonen. For aksjonærer er en slik

Ledelse og lederskap

Artikkel 2010

situasjon svært uheldig. Jan Carlzon er uten tvil det beste som er skjedd SAS i en menneskealder. Han gav sine medarbeidere respekt og en følelse av stolthet, og han løftet et forulykket flykonsern til nye høyder. Men sant er det også at da «Janne» forsvant, så hadde det store følger, for da manglet plutselig en hel organisasjon både inspirasjon og målbilde, og ingen, ingen har siden kunnet ta den plassen. Her bør Bjørn Kjos kjenne sin besøkelsestid når Norwegian går ut av sin gründerfase.

Innen politikken, der velgerne kan defineres som kunder, er det fascinerende å observere hvordan statsminister Stoltenberg klokt benytter Jonas Gahr Støre og andre partifeller til å skape en større bredde og en mer nyansert palett for velgerne / kundene. Og tilsvarende er det nedstemmende å konstatere at Erna Solberg ikke gjør det samme, og at det derved skapes en mye smalere kommunikasjonsplattform som, dersom alt annet er likt, vil bli utslagsgivende for Høyres adgang til et velgerunivers. Stoltenberg benytter et system; Erna Solberg fremstår som ensom.

Den lederen som bruker tid på å bygge reelt lederskap rundt seg, vil sjelden oppnå kultstatus, men observasjoner viser med stor tydelighet at dette ikke går ut over organisasjonens evne til å levere resultater. Sverre Leiro i Norgesgruppen lever for eksempel et tilsynelatende tilbaketrukket liv, hvor bare de nærmeste forretningsforbindelsene kjenner til han. Dette skyldes naturligvis også Sverre Leiros natur kontra

Eggens, men hadde det vært lønnsomt for Leiro å eksponere seg mer, så er det god grunn til at tro at han ville gjøre det. Hvorfor skulle Sverre Leiro som konsernsjef vise sitt ansikt utad når det eneste konsernet arbeider for er at kundene skal ha et distinkt forhold til de underliggende kjedene? Det er her verdiene skapes, og konsernet tilrettelegger bare for god og lønnsom drift.

De ikke fullt så karismatiske lederne er ikke så synlige ved første øyekast, og de må i høyere grad identifiseres og oppdages – for hvis vi ikke finner disse industrielle menneskelige lokomotivene, så går vi glipp av viktig samfunnsmessig verdiskapning, og det har vi ikke råd til.



Å myndiggjøre

Artikkel 2010

I dyreverdenen er den viktigste oppgaven for de aller fleste arter å selvstendiggjøre avkommet sitt. For menneskeforeldre er følelsen og vissheten om at et barn har fått alle nødvendige ferdigheter for å kunne klare seg i livet den største gleden av alle, for det er bare på den måten slekten kan videreføres.

Genuint lederskap sikter mot det samme målet, gjennom å identifisere og utvikle menneskelige ressurser. Lederskap omfatter både selve ledelsesaspektet og utviklingsperspektivet, også for den enkelte medarbeider/leder. Mange forveksler ledelse og lederskap, men i virkeligheten er det slik at lederskap er en tilstand, mens ledelse er en funksjonell kompetanse. Ledelse er noe de fleste kan forstå, men det er også nødvendig å føle lederskap, særlig i forhold til høyt kompetente og krevende medarbeidere, rett og slett fordi flere og flere medarbeidere ønsker og velger å jobbe for ledere som også er mennesker, ikke bare funksjoner. Lederskap er derfor en viktig tiltreknings- og konkurransekraft i en verden som skriker etter kompetente, kreative og motiverte medarbeidere.

Det faktum at Håvard Bøkko er så tett knyttet til sin tidligere landslagstrener – eller omvendt – tegner i mine øyne konturene av et mislykket lederskap. Hvis en elev lever i et tilnærmet symbiotisk forhold med treneren sin, og ikke har lært kunsten å prestere uavhengig av trenerens tilstedeværelse, så taler ikke dette til trenerens fordel. Og uavhengig av

vedkommendes oppførsel utenfor banen, så har ikke en slik trener utført den tilsktede oppgaven. Selv Rosenborg beviste at det var et liv etter Eggen, selv om det for utenforstående virket som om treneren nærmest var synonymt med Rosenborg.

Innen japansk virksomhetsfilosofi er kunsten å selvstendiggjøre og myndiggjøre sine medarbeidere en av grunntankene, og Toyota er en av de bedriftene som har gått mest omhyggelig inn for å utvikle denne formen for lederskap. Myndiggjøring stimuleres ved at ledere alltid går ”til kilden” og forsøker å danne et bilde av situasjonen, gjennom respekt for den enkelte medarbeider, ved å oppsøke kompetansen der hvor den finnes. Dette er med på å skape eierskap til beslutningene, og bidrar til at den enkelte medarbeider er nødt til å reflektere over sitt virksomhetsspesifikke bidrag. Denne filosofien er en strukturert metode som overlever den enkelte leders individuelle lederskap, og som sikrer langsiktighet og kontinuitet.

Mye ledelseslitteratur er skrevet med utgangspunkt i idrettens dynamikk, og ofte er mange forhold overførbare til næringslivet, fordi det også her handler om psykologi. Idretten er et godt, avgrenset og resultatfremmende laboratorium vel egnet til studiebruk. Det hersker likevel ikke tvil i noen av leirene om at det er medarbeiderne og utøverne som representerer den største kapitalen. Gjennom godt lederskap kan man få forløst verdiskapende kraft og prestasjoner, men det skjer alltid

Å myndiggjøre

Artikkel 2010

gjennom en pedagogisk tilnærming som i bunn og grunn handler om selvstendig-gjørelse. Den enkelte lederen er en katalysator, og hans eller hennes fremste plikt er å forsøke å forstå hvilken underliggende drivkraft som finnes i hvert enkelt individ, og så frigjøre denne kraften. Og så må lederen evne å trekke seg unna for å gi nødvendig plass til et nytt spirende vesen.

Det er både vemodig og tilfredsstillende når barn flytter hjemmefra. Og det kan på samme måte være tungt å miste sin overordnede, men den eneste måten å ære vedkommendes bidrag på, er ved å demonstrere sin uavhengige kompetanse og evne til selvstendig prestasjon.



Esholdt Executive Search AS

Esholdt Executive Search AS er et spesialisert selskap innen direkte søking/ headhunting. Selskapet ansetter ledere og spesialister for ledende klienter med profesjonelt styre. Selskapet tilbyr alene Executive Search.

Esholdt Executive Search AS arbeider alene etter "retainer" prinsipp og påtar seg aldri oppdrag med et element av no-cure no-pay.

Lars Esholdt

Cand.merc **Lars Esholdt** var i perioden 1989-1998 partner hos ISCO GROUP Norge og var blant de opprindelige 4 partnere som etablerte ISCO GROUP i sin nåværende form.

I 1998 etablerte han Human Capital Group AS som i 2004 ble solgt til KornFerry International. Lars Esholdt var Senior Client Partner hos KornFerry International.

I 2006 mottok Lars Esholdt en pris for beste kundetilfredshet i Europa.

I 2007 etablerte Lars Esholdt eget selskap i eget navn.

Lars Esholdt har forfattet følgende bøker;

- 1992 “Headhunting”, Esholdt og Isachsen, TANO Forlag
- 2000 “Arbeidssøkende og hva så”, Esholdt, Cappelen Forlag
- 2001 “How to win the co-operation of your future employees”, Esholdt
- 2004 “Headhunting”, Esholdt, Hegnar Forlag
- 2009 “Yrke; Hodejeger”, Esholdt, Aschehoug Forlag

Lars Esholdt , mob: +47 920 32 542, mail: le@esholdt.no



Esholdt Executive Search

Holbergs gate 19, 0166 Oslo, Norway