



■ **Nyt fundament for professionel ledelse**

Case om FIH Erhvervsbank – 2009-2010

Efter internt vokseværk havde FIH Erhvervsbank behov for at finde et nyt fælles professionelt ledelsessprog. Et modulopbygget udviklingsforløb skabte større sammenhængskraft blandt lederne og gav nye konkrete redskaber. I dag er de interne tilfredshedsmålinger steget, ledelsen er blevet mere handlekraftig, og organisationen er blevet mere effektiv.

”Vi har i overført forstand fået revet alle væggene ned mellem lederne på tværs af organisationen. Det har givet et langt mere åbent ledelsessamarbejde, gjort processerne hurtigere og derfor organisationen mere effektiv,” lyder det fra Jesper Stampe, HR direktør i FIH Erhvervsbank, når han fortæller om resultatet af den lederudviklingsproces, som banken gennemførte sammen med Summit Consulting fra 2009 til 2010.

Anledningen var en længere periode med internt vokseværk, hvor FIH gik fra at være et finansieringsinstitut til at udvide produktporteføljen og blive en investeringsbank. Det førte nye medarbejdergrupper til organisationen, der voksede markant på få år, og som også skabte et nyt behov for ledelse. Interne tilfredshedsmålinger viste imidlertid, at dette nye ledelsesbehov ikke helt blev imødekommet.

Organisationen manglede fælles ledelsessprog

”Vi manglede helt overordnet et nyt ledelsessprog, som skulle kunne 2 ting. Det skulle give alle husets ledere et fælles teoretisk ledelsesfundament og en forståelse for vigtigheden af forskellige ledelsesværktøjer. Men det skulle også kunne omsættes til praksis og udstyre de enkelte ledere med konkrete redskaber, så de aktivt kunne omsætte teorien til deres egne afdelinger,” fortæller Jesper Stampe.

På den baggrund udviklede Summit Consulting et ledelsesudviklingsforløb for samtlige af FIH’s ledere. For topledelsen blev der etableret et særskilt udviklingsforløb, som især sigtede på at skabe et mere fælles fundament for strategiske retningslinjer og den fælles kommunikation. Og for organisationens 3 øvrige ledelseslag blev der lavet andre skræddersyede undervisningsmoduler. Imellem undervisningsmodulerne var der, for både den øverste ledergruppe og de øvrige ledere, indlagt individuelle coachingsessioner.

En god kobling mellem psykologisk indsigt og forretningsforståelse

”Skal man køre sådan en udviklingsproces som ekstern konsulent, er det afgørende, at man tør gå til biddet. Det tør Summit Consultings konsulenter. Uanset om de arbejder med en topleder eller en mellemlider, tør de slå ned på de ømme punkter. Det betyder, at folk flytter sig og får nogle nye erkendelser, og det er jo det, der sikrer en udvikling. Samtidig kan Summit Consulting også koble deres psykologiske indsigt med en forretningsforståelse. Og det er virkelig centralt,” siger HR direktøren, som kalder lederudviklingsforløbet for ”det vigtigste interne tiltag” gennemført i FIH i nyere tid.

Tilfredshedsmålinger er steget efter udviklingsforløb

”Det har haft en kæmpe effekt. Lederne i hele organisationen har fået et fælles sprog, ligesom vi også har fået et helt nyt medarbejderudviklingssystem. Lederne har lært vigtigheden af synlig ledelse og har også selv lært at praktisere det – med det resultat, at tilfredshedsmålingerne igen siden er steget,” siger Jesper Stampe, som ikke er i tvivl om, at samme resultat også har haft en effekt på bundlinjen.

”Lederne på tværs af organisationen er blevet rystet sammen. Det har givet større åbenhed og et mere gnidningsfrit samarbejde. Samtidig har alle fået konkrete redskaber at udøve ledelse med. Alt det betyder, at de udfordringer, der opstår nede i organisationen, og som før skulle op i toppen for at blive løst, nu bliver håndteret lokalt. Derfor overkommer vi problemerne hurtigere i dag og er som organisation dermed blevet mere effektiv. Selvom vi måske ikke kan måle det direkte, er der ingen tvivl om, at det har haft en positiv effekt på bundlinjen,” slutter Jesper Stampe fra FIH.



Kort om FIH

FIH blev stiftet i 1958 som finansieringsinstitut for industri- og håndværksvirksomheder. Instituttet har siden udviklet sig og blev i 2004 omdannet til FIH Erhvervsbank med en bredere produktportefølje med afdelinger i København, Aalborg, Århus, Herning og Fredericia. FIH har i dag omkring 375 ansatte.

Sådan gjorde vi

Ledelsesudviklingsforløbet i FIH omfattede samtlige ledere og strakte sig over 1,5 år. Det var bygget op over 4 undervisningsmoduler af 2-3 dages varighed. For topledelsen blev der lavet et særskilt forløb for at skabe et mere fælles fundament for strategiske retningslinjer og den fælles kommunikation. Organisationens 3 øvrige ledelseslag modtog skræddersyede undervisningsmoduler med fokus på især personlig udvikling, medarbejderudvikling samt implementering af organisatoriske og strategiske projekter. Imellem undervisningsmodulerne var indlagt individuelle coachingsessioner for alle for at integrere og indarbejde indlæringen i hverdagen.