

## Studiebesøg Lego, Merete Lauersen, HR director

15/6 2007

Tilstede: Merete Lauersen, Maria Marquard, Hannah Hunt Noergaard, Sturla Berkager

### Ramme

Et par timers meget inspirerende møde - oplæg og samtale med Merete Laursen, director, Human resources på Lego i Billund, hvor vi hørte om to udvalgte områder af Legos kompetenceudvikling

1. Transition communication tool
2. Den nye kompetencemodel, et strategisk HR værktøj

### Kort om Lego's situation

Lego er i en omstilling der bl.a. indebærer, at outsource 80% af produktionen og at gå fra at have 6000 til 3000 ansatte globalt set, at bevæge sig fra produktions- til salgsmanagement, at skulle afskedige 900 ud af 1200 medarbejdere i DK. I perioden 2006-08 arbejder man derfor ud fra en strategi "Shared vision", hvor man forandrer forsyningskæderne fra 1-4, hvor man flytter produktion af Duplo og alm. klodser til Ungarn og Mexico.

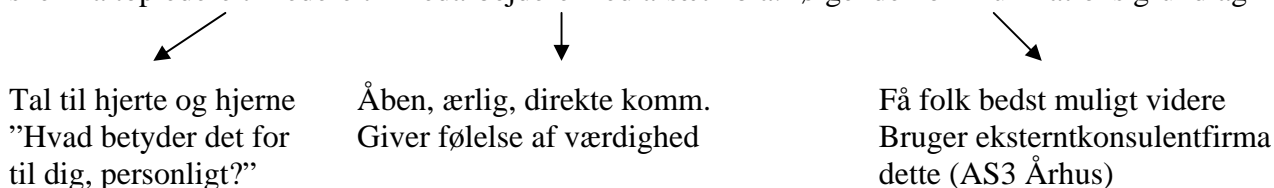
Omstillingen er en stor udfordring, og der lægges vægt på at gøre det til en så god situation for alle fx motivere medarbejdere under downraising, at medarbejdere kommer bedst muligt videre, at eksisterende viden i DK, selvom det er hjerteblood, gives videre til udlandet, at i nogle år kunne fastholde medarbejdere, selvom de ved, at de ikke kan fortsætte.

Det er på denne baggrund man kan se redskabet "Transition management tool"

### AD.1 "Transition management tool"

Grundlaget er at etablere en åben, værdig og ærlig dialog omkring situationen. Det kræver "leadership readiness" og evne til kommunikation – transition management – de bløde forretningsveje, både ift individuel transition og cooperative social responsibility". Inspiration hentes fra Best Practice i Lego internt samt udefra.

Der gennemføres en række **Transitionseminarer** for formidling af information om forandringerne sker fra topledere til ledere til medarbejdere med afsæt i bla. følgende kommunikations grundlag



Metodemæssigt arbejdes med cases, hvor der trænes kommunikation målrettet forskellige målgrupper i virksomheden, samt det at styre forandringsprocesser i medarbejdergrupper.

### Krav til ledere og formidlere

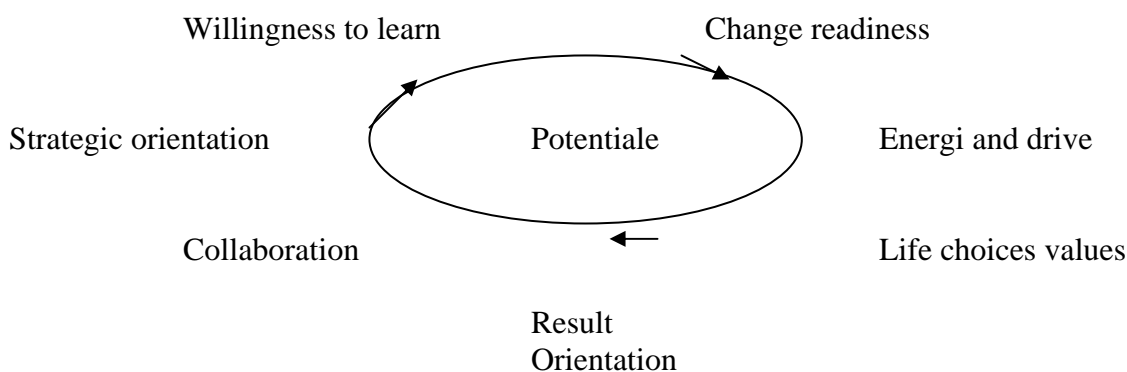
- Kommunikative og dialogorienterede kompetencer
- At turde møde emotioner og ikke være bange for følelser
- At kunne være til stede som medmenneske
- Kunne styre processer

## AD 2. En ny kompetencemodel

-et strategisk HR værktøj, der skal sikre både profit og bæredygtighed i vedvarende forandringsprocesser. En vigtig del af dette er at synliggøre konteksten, at vi er en del af en foranderlig verden og at kunne se mening med tingene. En win-win attitude er vigtig, at man ser kvaliteten i de kompetencer vi har for derefter at se de der er next in line.

D.v.s. en tænkning hvor man går fra Performance til potentiale. Vigtige ord: integrity, discipline, innovation, inspiration, values.

### Potentiale indikatorer



**Man kigger kun efter demonstreret potentiale** andet er wishfull thinking. At arbejde med ikke demonstreret potentiale er spild af tid. Så det handler om fremadrettet opadgående vækstpotentiale. I processen besluttet kompetencekategorier (udfra kompetencecirkel) der skal arbejdes på og der fastsættes tidshorisonter.

D.v.s. at medarbejdere skal mødes både på performance og potentiale i denne strategiske brug af kompetenceafklaring og arbejde.

### Faglige krav til undervisere på kurser og i ledelse

- Helt centralt: forudgående situations analyse- og behovsafdækning af fx læringsforudsætninger
- Mål og slutprodukt skal være tydelige, ingen teambuilding og kurser uden at vide, hvad deltagerne skal have ud af det.
- Indlevelse og empati
- Kunne følge processer i gruppen men stadig nå mål – go with the flow
- Vedkommende
- Aktualitet kunne drage deltagerudsagn ind i læreprocessen på stedet
- Direkte kommunikation og god fornemmelse
- Omsætningsevne
- Situationsfornemmelse
- Keep it simple – være skarp og præcis

En respons på vores beskrivelse af konkurrence i uddannelsesverdenen:

”I må meget undskylde, men konkurrence er forældet, man er nødt til at tænke partnerships for at udvikle”

*Ref Maria 250607*