

”Hver eneste medarbejder skal plejes som en plante”



Administrationschefen fra Holst Advokater i Århus, Louise Mosegaard, og administrationschefen i Kirk Larsen & Ascanius i Esbjerg, Bettina Tøt, fortæller hvordan HR er placeret i deres virksomheder, hvad de bliver målt på - og hvilke udfordringer, de har. I interviewet kommer de også ind på, hvordan det er at arbejde i en nulfejls-kultur, og om jyske advokater bruger au pair-piger.



Louise Mosegaard

Alder: 38

Administrationschef i Holst, Advokater i Århus siden 2007

Uddannelse:

Cand. Merc. Aud.

Har tidligere været ansat fem år i revisionsbranchen og seks år i arkitektbranchen.

Antal ansatte i virksomheden:

89, heraf 13 partnere og 17 advokater.

Øvrigt personale:

7 advokatfuldmægtige, 9 stud.jur'ere, 28 sekretærer, 12 administrative personer, herunder den HR-ansvarlige, Louise Mosegaard, samt 3 timelønnede bude.



Bettina Tøt

Alder: 44

Administrationschef i Kirk Larsen & Ascanius i Esbjerg. Har været i virksomheden i 25 år – begyndte som advokatsekretærelev. Fra 2000 administrationschef på fuld tid.

Uddannelse:

Advokatsekretær, statsautoriseret ejendomsmægler og HD-O.

Antal ansatte i virksomheden:

50, heraf 24 jurister, hvoraf de 12 er partnere.

Øvrigt personale:

2 projektmedarbejdere (cand. merc.), 16 juridiske assistenter, 5 stabsmedarbejdere, herunder den HR-ansvarlige Bettina Tøt, og 3 stud. jur'ere.

Hvad kan I sige om de beføjelser, I har som HR-ansvarlige?

Bettina: "Jeg synes, at jeg har vide beføjelser. Jeg er så at sige min egen begrænsning. Jeg er hele tiden i tæt dialog med vores direktør. Man kan sige, at jeg er hans højre hånd. Jeg er med til alle ledelsesmøder, herunder også møderne i vores eksterne bestyrelse."

Louise: "Jeg har også ganske mange beføjelser, naturligvis inden for en vis grænse. Vi har jo som en ejerledet virksomhed en meget flad struktur med 13 partnere, der i sagens natur bestemmer alt. Jeg er jo både økonomi- og HR-ansvarlig og deltager i alle partnern møder. Vi har ikke nogen direktør og ikke nogen bestyrelse, men derimod har vi to partnere, der på partnerplan har henholdsvis ansvaret for HR og for økonomien. I min dagligdag sparrer jeg løbende med disse to partnere. Endvidere har jeg det overordnede ansvar for driften af huset."

Men kan du, Louise, med dine kompetencer, sprede dig ud over så mange områder?

Louise: "Det kræver i hvert fald, at jeg holder tungen lige i munden, og at jeg skal evne at definere mine egne grænser. Det er jo partnerkredsen og ikke os (i rollen som administrationschefer), der skal stå for ledelsen over for vores jurister og sekretærer. Jeg og den øvrige administration skal være service- og støttefunktion i forhold til, at det samlede firma kan nå sit mål."

Bettina: "Det kan være rigtigt nok, at det kan være svært at skulle overskue så mange områder, men på den anden side er det spændende at være med til at påvirke tingene, og det har jeg mulighed for med den måde, vi er organiseret på. Vores model er jo mere enstrengt. Vi har en direktør og 12 partnere, men partnerkredsen fungerer på en anden måde hos os. Vi har vores administrations- og forretningsudvalgsmøder, hvor stort set alle beslutninger træffes. Derudover har vi

gennem de senest 2-3 år afholdt ugentlige partnern møder, hvor også HR-spørgsmål kan drøftes."

Louise: "Ja, jeres minder mere om en traditionel virksomhed, hvorimod vores drives som en traditionel advokatvirksomhed."

Ingen faste målepunkter

Hvad bliver du/I målt på? Bliver I holdt op mod nogle KPI'er – altså Key Performance Indicators?

Louise: "Nej, jeg har ikke noget konkret. Udfordringen i min stilling er faktisk, at jeg ikke har nogen fast stillingsbeskrivelse. Jeg bliver nok i det daglige målt på, om jeg leverer varen. Gør jeg ikke det, får jeg det at vide. Men vi opererer ikke med et Balanced Score Card og den slags. Det kører på, om vi er glade for den måde, tingene kører på – eller om vi ikke er glade for det. Det er kontant afregning, hvis man ikke performer. Og det kræver, at man er ekstremt meget på."

Bettina: "Det er en funktion, hvor det kan være svært at måle opnåede resultater. Jeg måles bl.a. på gennemførte tiltag, organisationens generelle velbefindende, altså om der er "ro" i virksomheden, og naturligvis økonomien. Den vurderes bl.a. på indgåede leverandøraftaler samt min medvirken i forhold til at opnå de mest forretnings effektive måder at drive virksomheden på og dermed bidrage til værdi på bundlinjen".

Louise: "Vi bruger kvartalsregnskaber og har på den måde en løbende opfølgning på, hvordan det går i virksomheden. Er der bare den mindste afvigelse derfra, ved jeg godt hvorfor."

Ingen forkromet plan for HR-indsatsen
Har I en HR-plan, I arbejder ud fra – eller er det mere ad hoc-baseret?

Bettina: "Vi holder et møde ved indgangen til året. Her udarbejder vi en slags arbejdsplan, der er et styringsredskab for året. Jeg sidder med ved alle udviklings-

samtaler med alle medarbejdergrupper og ved derfor, hvad der rører sig. Vi har ikke en fin forkromet plan for de overordnede mål med HR-indsatsen, men mål og tiltag kommunikerer på årets første kick-off partnern møde samt efterfølgende på et tilsvarende kick-off møde for juridiske assistenter. Strategien har de seneste år haft øget fokus på udviklingen af virksomheden fra en sagsbehandler kultur til en mere forretningsmæssig og løsningsorienteret kultur. Dette har bl.a. også medført fokus på udviklingen af den traditionelle advokatsekretær til juridisk assistent med selvstændige arbejdsfunktioner inden for specialiserede fagområder."

Louise: "Som jer har vi heller ikke en nedskrevet HR-plan. Vi har på det seneste haft et enormt fokus på, at vi skal have flere fuldmægtige ind. Det har fyldt meget. Hvad samtaler angår, finder der selvfølgelig samtalende i fuldmægtigtiden, to samtaler om året. Men for advokater holder vi kun den årlige MU-samtale, med mindre der dukker noget specielt op. Jeg deltager i alle samtaler. Alle mine kolleger kommer til mig, hvis der er noget. Stort eller småt."

Så du er både coach og grædekone og indpi-sker på samme tid?

Louise: "Ja, det kan man godt sige."

Nulfejls-kulturen en udfordring

Hvor ser I de største udfordringer i dag - i forhold til, hvor I gerne vil hen?

Bettina: Det er jo, at der er mange ejere. En anden udfordring er den meget stærke fokusering på debiterbare timer og omsætning, der af og til fører til meget kortsigtet tænkning og dermed vanskeliggør driften af en meget strømlinet virksomhed. I forhold til implementering af tiltag er udfordringen til tider kulturen i branchen, hvor juristerne er uddannet til at være kritiske og finde fejl. Der er mange ideer i branchen, men i implementerings-situationen er der ofte lidt for stor fokus på begrænsningerne frem for mulighederne." ...>

<...

Louise: "Jeg er fuldstændig enig. Når HR-afdelingerne leverer noget, skal det bare være fuldstændig perfekt. Det er jo en nulfejls-kultur, vi lever i. Men det smitter også af på organisationen på den måde, at den service, vi giver til juristerne såvel som til kunderne altid skal være 100 pct. i orden. Det stiller nogle meget store krav til virksomheden - f.eks. i forhold til at kunne rumme alle mennesker. Derfor bliver fastholdelse på sigt også en af de helt store udfordringer. Det kan fremover blive et problem med de kontante debiteringskrav og med arbejdsforholdene. Hvis de studerendes aktuelle ønsker ikke ændrer sig, kan branchen få problemer i forhold til en fornuftig work/life-balance. Der skal både være plads til dem, der vil brænde masser af timer af på arbejdet, og til dem, der vil dele det mere op, så de f.eks. i en periode kun arbejder fra 8-15. Vi skal have fokus på at have en rummelig virksomhed, så vi kan komme hele vejen rundt."

Kortere arbejdsdage end i hovedstaden

Bettina: "Det er mit indtryk, at vi i vores virksomhed arbejder færre timer om ugen end på de fleste københavnske kontorer, og jeg er enig i, at der skal være plads til fleksibilitet. Der er mange parametre, der kan være afgørende for den enkelte medarbejder, men når der sker sammenligning fra kontor til kontor, er parametrene ofte indskrænket til lønnen. Vi har ikke problemer med at fastholde medarbejdere. En af årsagerne hertil er efter min opfattelse virksomhedens kultur og det, at vi er en mellemstor virksomhed, hvor vi er tæt på – og kender hinanden. Men det er vigtigt at være fuldstændig opmærksom på, at hver eneste medarbejder skal plejes som en plante. Det skal man ikke underkende."

Hvor mange timer om ugen arbejder en advokat hos jer?

Bettina: "De møder ind kl. 8 og er her typisk til kl. 17-18, men muligheden for at

arbejde hjemmefra gør det naturligvis vanskeligere at fastslå en eksakt arbejdsuge."

Louise: "Det er meget det samme billede hos os. Selvfølgelig er der så nogen, der arbejder hjemme fra på andre tidspunkter, men det skyldes nok også, at vi generelt alle er mere på. Men det giver altså noget mere fleksibilitet, hvis man har nogle forpligtelser i privatlivet - f.eks. i forhold til børnene."

Usædvanligt med au-pairs i Jylland

Apropos børn: Et nyt EU-direktiv vedr. barselsorlov, vil, hvis det gennemføres, indebære, at alle kvinder skal have ret til løn under barsel fra første ansættelsesdag og 20 uger frem. I den sammenhæng kunne det være interessant at høre, hvordan I har indrettet jer mht. barselsorlov i jeres virksomheder?

SAGSMAPPEN DER VOKSER MED OPGAVEN

Få et overblik over dine sager med sagsmapper i forskellige farver. Mapperne er alle med klap og kan vokse med opgaven - helt op til 3.5 cm.

Mapperne fås naturligvis i forskellige farver, formater og kvaliteter. Se mere om dette på vores hjemmeside www.jypa.dk, hvor du også kan logge ind på vores e-handel Jypa 24/7 og bestille varen.

Har du brug for yderligere information, er du selvfølgelig velkommen til at kontakte vores kundeservice på telefon 87 34 35 36, eller salg@jypa.dk



**Priser
fra 3,60**

JYPA

Enghavevej 20 · 8260 Viby J · T 87 34 35 36 · salg@jypa.dk · www.jypa.dk

Louise: "Vi har ikke nogen karenperiode. Fra første ansættelsesdag har kvindelige lønmodtagere barselsorlov fra fire uger før fødslen til 24 uger efter. Mændene får to uger med fuld løn og yderligere 10 uger med fuld løn senere. Og det gælder alle."

Bettina: "Hos os har vi en karenperiode på ni måneder. Derefter kan man få fuld løn fra fire uger før og 24 uger efter. Mændene har ret til 14 dages betalt barsel i forbindelse med fødslen."

I København er det ikke ualmindeligt, at advokater bruger au pair-piger for at få hverdagen til at hænge sammen. Bruger jeres advokater også det?

Louise: "Nej, det sker stort set ikke her."

Bettina: "Nej, heller ikke hos os."

Der er nok en stor kulturel forskel på øst- og vest-Danmark på dette punkt?

Louise: "Ja, det er der slet ingen tvivl om."

Nødvendigt med ekstern inspiration
Hvad gør I for at blive inspireret i jeres arbejde?

Bettina: "Vi er begge med i Danske Advokaters HR-netværk, og personligt er jeg også med i to andre netværk i Esbjerg. Som HR-folk er vi med i ledelsesgruppen, men vi er jo ikke med i ejerkredsen, og selv om man kan finde gode kollegaer, man kan snakke med, er man også meget alene. Og derfor er det vigtigt med netværk. Desuden har jeg en mentor, jeg indimellem vender mine udfordringer med."

Louise: "Jeg er helt enig i, at det er nødvendigt at være med i et netværk, fordi man til tider kan føle sig alene. Samtidig er jeg gået med i netværket, fordi jeg kom fra en anden branche. Jeg har også en mentor."

Føler I generelt, at I bliver anerkendt for de resultater, I skaber?

Louise: "Der må man nok sige, at der i branchen som helhed er plads til forbedring."

Bettina: "Ja, det er nok rigtigt. Og det bliver ikke altid sagt direkte, men ligger mere implicit. Jeg har dog et meget tæt samarbejde med vores direktør og får i dialogen og evalueringen her ros og anerkendelse og naturligvis også konstruktiv kritik."

Er der områder, hvor der er forbedringer på vej?

Bettina: "Vi ansætter også andre faggrupper end jurister, og jeg oplever, at det giver anledning til nytænkning og nedbrydning af gamle opfattelser og vaner. Generelt vil en øget mangfoldighed nok medvirke til at udvikle branchen positivt."



www.advoJob.dk

– advokatbranchens målrettede jobbørs



AdvoJob er advokatbranchens foretrukne mødested, når det gælder ansættelser. Hver måned er der ca. 30.000 besøg på www.advojob.dk. Det er her, du bør klikke ind, når du skal finde nye medarbejdere eller et nyt job. AdvoJob er oprettet for advokatbranchen af advokatbranchen, og vi har valgt at holde priserne langt under det øvrige jobmarked. Vi har givet til-ladelse til, at AdvoJob crawles af de store jobportaler, så der bliver din indrykning på AdvoJob også vist. AdvoJob er målrettet advokatbranchen og indehol-der således kun relevante stillinger og CV'er. Basen indeholder i gennemsnit ca. 37 stillingsannoncer - og får tilført ca. 60 nye CV'er hver måned.