

Juryens begrunnelse 2010 Hanne Refsholt

Hun ble for noen år siden spurt av en journalist om hva hun oppfatter som det beste med jobben. Svaret kom kontant: Menneskene – det er så mange flotte medarbeidere og lett å få til ting når man jobber i team!

Av Anne Lian

Helt siden 1989 har medlemsorganisasjonen HR Norge delt ut prisen «Kunsten å lede» til ledere som har oppnådd gode resultater gjennom måten de leder mennesker. I år valgte juryen å gi prisen til Konsernsjef i TNE, Hanne Refsholt.

Hanne Refsholt har vært ansatt i TINE siden 1988 med et kort opphold på 3 år i Kjøttbransjens Landsforening. Hun er utdannet sivilagronom fra Norges Landbrukshøgskole og har en MBA fra BI. Hanne Refsholt begynte i Tines forsknings- og utviklingscenter i 1988, gikk gradene i organisasjonen og inntok topplederposisjonen i 2004. Det er bare personer med særskilte lederegenskaper som får oppleve slike karriereløp – en bragd som blir enda mer bemerkelsesverdig når den skjer over mange år, og i rammen av en stor og kompleks organisasjon som Tine.

Intervju med prisvinneren

Kan du si litt om hvordan og hvorfor du har kommet dit du er i dag?

– Veien fram er ganske sammensatt. I ungdomsårene hadde jeg en sterk interesse for kjemi og biologi som ledet meg til UMB på Ås og næringsmiddelkandidatutdanningen der. Det er spennende at grunnfag kan brukes til noe som har så mange muligheter og betyr så mye som mat. Det har vært viktig at jeg hatt ledere som har gitt meg muligheter til nye spennende oppgaver og videreutdanning (MBA fra BI). Hadde noen sagt til meg etter endt utdanning at jeg skulle ende her jeg er i dag, ville jeg ikke trodd dem. Men oppgavenes kompleksitet og ansvar vokser heldigvis gradvis, så det har vært en trinnvis prosess.

Du har bygget et godt lederteam rundt deg. Hva har vært viktig å vektlegge og hvilke kvaliteter har du sett etter når du har satt sammen lederteamet?

– Personlighet, verdigrunnlag og solid fagkompetanse hos den enkelte er avgjørende i et lederteam. Samtidig er bredde i kompetanse og erfaring veldig viktig, og at teamet evner å gjøre hverandre gode og dra sammen mot felles mål.

Hva legger du vekt på som leder for en så stor og sammensatt virksomhet hvor mange interessenter skal ivaretas?

– Et tydelig lederskap. Det skal ikke være tvil om hva jeg mener i viktige spørsmål. Samtidig tror jeg man kommer langt med å være lyttende og ydmyk. Det er viktig å være veldig klar på at man ikke kan alt best selv. Å bidra til å spille andre gode, er viktig for ledere i hele organisasjonen. I TINE har vi fantastisk mange dyktige medarbeidere på alle nivåer. Ambisjonen er å ta ut det fulle potensialet som bor i den enkelte, da skaper vi gode resultater for TINE.

Hva synes du er det viktigste med coaching?

– Coaching er ett av flere ledelsesverktøy som vi bruker i TINE. Coaching er en måte å jobbe med mennesker på som gjør dem mer kompetente og tilfredsstilte, slik at de er bedre i stand til å bidra i sine organisasjoner og finne mening med det de gjør. Det bygger på positiv psykologi, og troen på mennesket og er også i godt samsvar med de internasjonale samvirkeprinsippene.

Du har måttet utøve lederskap i både motgang og medgang. Hvordan har du kommunisert med de ansatte i tøffe tider for å holde motivasjon, stolthet og tilliten til deg som leder oppe?

– Jeg har opplevd at vi i TINE er veldig gode til å stå sammen når det blåser som hardest. Å vite at man ikke er alene, men har mange dyktige kolleger å spille på lag med, har vært utrolig viktig. I alle situasjoner er min filosofi at det er åpenhet som gjelder. Det bygger tillit, og det å kjempe for en felles sak bygger stolthet.

Hender det du ikke synes du lykkes helt og når er det?

– Alle ledere kjenner følelsen av motgang, og selvfølgelig lykkes man ikke med alt. Da gjelder det å ta stilling til hvilke slag som er de viktigste å kjempe. Dessuten å reflektere over situasjonen for å forbedre seg.

Hva er de viktigste satsningsområdene for deg og TINE i fremtiden – hvordan ser TINE ut om 10 år?

– Innovasjons og utviklingsarbeid er kanskje noe av det viktigste for TINE framover. For samtidig som vi skal bli enda bedre på det vi allerede er gode på, er vår ambisjon å skape innovasjoner som betyr noe for våre kunder og for folk flest. På den måten kan vi skape gode resultater for TINE. Hverdagen blir stadig mer utfordrende, og framtida vil gi enda sterkere konkurranse. Derfor skal og må vi ligge i forkant av utviklingen. Dette krever også at norske melkeprodusenter har gode rammebetingelser, og at forholdene legges best mulig til rette for at vi også i framtiden kan ha et godt norsk landbruk og en sterk meieriindustri.

Hvorfor er det så viktig med meierissamvirke?

– TINE eies av mer enn 15.000 bønder som står sammen om å skape verdier. De har innsett at de står sterkere sammen og oppnår mer i fellesskap enn som enkeltbønder. Våre eiere får til en viktig foredling av råvarene og bidrar gjennom samvirket til en verdiskaping som skaper noe for samfunnet, og gir et livsgrunnlag for dem selv.