



Foto: Søren Svendsen

2021-09-23 13:15 CEST

## Telenors HR-direktør vinder HR-prisen 2021

**Direktør for People & Corporate Affairs i Telenor Danmark, Mette Eistrøm Krüger, modtager HR-prisen 2021, der uddeles af DANSK HR. Sammen med teleselskabets øvrige ledelse har hun sat en tydelig retning og defineret et klart sprog for god ledelse i Telenor med princippet: "tight-loose-tight".**

Ledelse er uomtvisteligt omdiskuteret og god ledelse endnu mere – og mange organisationer indfører mere tillidsbaseret ledelse i øjeblikket. Telenor har dog gjort det til et mere stringent koncept. Og feedback fra både

ledere og medarbejdere inkluderer ifølge HR-direktør Mette Eistrøm Krüger blandt andet en begejstring over at få et mere klart 'sprog' til at tale om ledelse hos Telenor.

"Tight-loose-tight" (TLT) er en tillidsbaseret ledelsesmetode, hvor lederen skal kunne være klar og tydelig i sin rammesætning, men hvor medarbejderne hver især får en større frihed i måden at løse sine opgaver på. Metoden betyder, at ledelsesopgaven bliver opdelt i tre: To "stramme" faser, hvor lederen tager styring, der omgiver den "løse" fase, hvor medarbejderen har kontrollen over opgaven.

### **Medarbejderne sættes fri**

Med TLT har Telenor valgt at sætte et markant fokus på at sætte medarbejderne fri. Det handler ifølge Mette Eistrøm Krüger i bund og grund om at kunne stå distancen på et stærkt konkurrencepræget marked.

- Målet er at opnå engagerede medarbejdere, der føler sig i stand til og tager ansvar for at gøre det enkelt for kunden og for hinanden. Dét tror vi på vil kunne skabe en øget agilitet i hverdagen og adskille os fra konkurrenterne. Midlet er at give medarbejderne frihed og rum til at finde de bedste løsninger, forklarer Mette Eistrøm Krüger.

Psykologisk tryghed og tillid er de to grundelementer i TLT-ledelsesstilen, og det er fordi, det giver grobund for kreativitet og større engagement hos medarbejderne.

- Rationalet lyder, at det er dem, der er tættest på en opgave, der ved, hvordan den løses bedst. Det er dem, der har kompetencen, og det er dér, fagligheden ligger – ude blandt medarbejdere. Derfor er det den ypperste ledelsesopgave at tro på, at medarbejderens egne metoder sikrer, at man ender med den bedst mulige løsning. Og dét kræver en høj grad af tillid fra lederens side.

### **Stiller nye krav**

TLT stiller store krav til ledere i Telenor, og det er HR's opgave at understøtte dem bedst muligt.

- Man kan ikke lede med venstre hånd i en TLT-baseret virksomhed. Det kræver, at lederen sætter tid af til at definere retning og tydelige mål. Og

dernæst kræver det, at lederen er til rådighed for sparring undervejs og hjælper med at tackle forhindringer. For at lederen kan rumme dette i sin hverdag, skal han/hun være god til at uddelegere, og det vil nok altid være en udfordring for mange ledere, siger Mette Eistrøm Krüger.

Dernæst er det i høj grad HR's opgave at værne om sammenhængskraften og kulturen i virksomheden i denne tid. Den bliver nemt udsat, når medarbejderne ikke mødes fysisk lige så ofte som tidligere og får de uformelle snakke og udvekslinger. Det er en udfordring, og her spiller HR en nøglerolle.

### **DANSK HR's begrundelse for tildelingen af HR-prisen 2021**

Mette Eistrøm Krüger er direktør for People & Corporate Affairs i Telenor. Det betyder, at hun i samarbejde med den øvrige ledelse, har haft mulighed for at forme HR i den retning hun er overbevist om, er den rigtige for organisationen.

Telenor har dedikeret sig fuldt ud til en ledelsesstil, de kalder "tight-loose-tight", som handler om at sætte faste strategiske og overordnede rammer for medarbejderne og heri sætte dem fri til at innovere og udvikle opgaven selv. Det kræver psykologisk tryghed og tillid, hvilket er blevet to grundsten i organisationen.

Som øverste ansvarlig for HR i en organisation der på mange måder har valgt at sætte deres egen retning for ledelse, står Mette Eistrøm Krüger i spidsen for, at de i Telenor kører med både stramme og løse tøjler efter en fast formel.

Ledelse er uomtvisteligt omdiskuteret og god ledelse endnu mere – men her gør HR i Telenor det tydeligt, hvad de mener, er det helt rigtige at gøre: nemlig at sætte medarbejderne og lederne fri i deres opgaver, inden for rollens rammer.

Dét mener vi, kan inspirere og udfordre måden, der drives ledelse og HR, i den gode retning.

Derfor modtager Mette Eistrøm Krüger HR-prisen 2021.

**Kontakt:**

- Kim Staack Nielsen, formand, DANSK HR, 86 21 61 11 eller [ksn@danskhr.dk](mailto:ksn@danskhr.dk)
- Marie Korsgaard, Communication Manager, DANSK HR, 86 21 61 11 eller [mko@danskhr.dk](mailto:mko@danskhr.dk)
- Rikke Juul Rokkedal Therkildsen, Director of Communications & CSR, Telenor, 60 50 60 52 eller [rjrt@telenor.dk](mailto:rjrt@telenor.dk)

### **Fakta om HR-prisen:**

- HR-prisen uddeles af DANSK HR en gang om året.
- HR-prisen uddeles til en person/virksomhed, som inden for HR har gjort, tilført, iværksat eller udvist en helt særlig indsats, som har medført synligheden af HR-aktiviteten på højt professionelt niveau, og hvor investeringen i HR-aktiviteten har vist synlige resultater.
- I år uddeler DANSK HR HR-prisen for 25. gang.
- DANSK HR er Danmarks største professionelle, uafhængige, netværksbaserede HR-organisation. I mere 25 år har DANSK HR været Danmarks stærkeste HR-netværk og videntcenter.
- DANSK HR's formål er at varetage interesserne for danske HR-chefer og andre HR-ansvarlige fra både den private og offentlige sektor samt andre personer, som arbejder med HR-området.
- DANSK HR's kerneområder i forhold til medlemmerne er at understøtte det arbejde, som HR udfører gennem formidling af HR-viden, HR-netværk og HR-rådgivning.
- Medlemmerne er fordelt på mere end 40% af alle danske HR-afdelinger.

### **Tidligere modtagere af HR-prisen:**

- 2020 HR-direktør i COOP, Jens Romundstad
- 2019 SVP Annette Otto og projektleder Jeanette Sylvest, Atea A/S
- 2018 P&C Direktør Lotte Hjortlund Andersen og Head of Talent & Development Karina Kaufeld Andreasen, ISS Facility Services A/S
- 2017 HR-chef Helle Lund Gregersen og HR-konsulent Michael Lindgaard Hedemann, Middelfart Sparekasse
- 2016 HR-direktør, Pernille Sandberg, Falck Assistance
- 2015 Personale- og Organisationschef Tom Uldahl Christiansen, Ikast-Brande Kommune
-

- 2014 Adm. direktør Søren Lockwood, SEB Pension
- 2013 HR-direktør Lise-Lotte Helms-Olesen, McDonald's Danmark
- 2012 HR Projektleder Anne Mette Hildebrand og HR Manager Claus Rasmussen, Electrolux Home Products Denmark
- 2011 HR-direktør Søren Ikast Pedersen, Orifarm Group
- 2010 Corporate Vice President, Stakeholder Relations Jesper Allentoft, Chr. Hansen
- 2009 Direktør Lisbeth Lollike, Personalestyrelsen
- 2008 HR-direktør Poul Nielsen, Bring Citymail
- 2007 Direktør Roald Steen Jakobsen, Vestas People & Culture, Vestas Wind Systems
- 2006 HR Manager Lene Kjærbo Groth, IKEA Danmark
- 2005 Nordic HR Director Maj Britt Andersen, SAP Nordic
- 2004 Personaledirektør Aase Mikkelsen, SAS, Human Resources Corporate Denmark
- 2003 Afdelingsdirektør i medarbejderafdelingen Poul Frits Nielsen, Jyske Bank
- 2002 Personaledirektør Jens Tofft, NCC
- 2001 Coach Ann Langballe Madsen, LandboNord
- 2000 Personale- og organisationsdirektør Karsten Hetland, Tele Danmark
- 1999 Udviklingschef Karin Lyngby Christensen, Carl F. Petersen Holding
- 1998 Personalechef Anne-Marie Westergaard, Navision Software A/S
- 1997 Personalechef Marianne Zinck, Statoil

---

*Telenor hjælper danskerne med at skabe gode forbindelser via mobil og internet. Vores mål er at skabe sammenhæng i vores kunders digitale liv og i det danske samfund. Derfor investerer vi hvert år massivt i innovation og i udvikling af den danske teleinfrastruktur.*

*Telenor er Danmarks næststørste teleselskab og en del af Telenor-koncernen, som opererer i hele Norden og i Asien, og på verdensplan hjælper vi 186 millioner kunder med at kommunikere. I Danmark er vi ca. 1.100 medarbejdere, har 40 butikker fordelt over hele Danmark og gør hver dag vores yderste for at gøre det nemt for vores kunder at kommunikere og sikre deres forbindelse på både mobil*

og internet. I Danmark er CBB Mobil også en del af Telenor-familien. Du kan læse mere om os på [www.telenor.dk](http://www.telenor.dk).

## Kontaktpersoner



### **Telenors pressetelefon**

Pressekontakt

[info@telenor.dk](mailto:info@telenor.dk)

25 600 800