

LEDERNE

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE



TEMA
BARSEL OG LIGESTILLING

TAG ORLOV, FAR

LIGESTILLINGSMINISTER
KAREN ELLEMANN OG
LEDERNE GÅR SAMMEN
I "AKTION FARS ORLOV"

Unikke ekspeditioner



SUDAN

Gemt i Sudans sand ligger skatte fra en stor fortid: Egypterne kaldte det for Nubien – et land de forbandt med guld. Rejsen går til områder af Sudan, der regnes for at være nogle af de mest sikre i Afrika. Vi ser pyramider og rester af paladser for nubiske kon-

ger. I Meroe er der mere end 50 pyramider i den kongelige nekropolis. Vi sejler tværs over Nilen til de berømte templer Soleb og Sedeinga, der blev opført under egyptiske faraoer. Til sidst hovedstaden Khartoum med sufi-ceremoni. Max 20 deltagere.

13 dage · hjælpension · 22.900 kr.
Afrejse: 12. til 24. februar



Adventurerejse



OMAN

Der er en duft af Arabien og røgelse over Oman. Og så har landet en vaskeægte sultan. Et særligt eventyr er en nat i hytter i Wahiba Sands. I ly af mørket tager vi til kysten for at se havskildpadder gå i land. Idylliske oaser med daddelpalmer og rødgyldne sand-ørkener.

Max 19 deltagere.

11 dage · halvpension · 18.800 kr.

Afrejse: 6. januar · 8. februar



COLOMBIA

Latinamerikas nye paradisisland. God tid i Cartagena ved den caribiske kyst. To nætter på stemningsfuld kaffe-hacienda. En særlig oplevelse er byen Medellin. Villa de Leyva regnes som Latinamerikas smukkeste koloniale landsby. Guldmuseet i Bogotá og præ-colombianske komplekser. Max 20 deltagere.

16 dage · halvpension · fra 25.400 kr.

Afr.: 7. november · 6. januar · 10. marts



TAIWAN

Taiwan hed engang Formosa – og det betyder "Smuk ø". På denne nye rejse oplever vi masser af naturskønhed, men også et dynamisk samfund med god infrastruktur og ikke mindst en kultur med mange facetter. På rejsen kommer vi bogstaveligt hele vejen rundt om dette fantastiske land.

Max 20 deltagere.

14 dage · halvpension · 21.900 kr.

Afrejse: 6. til 19. april

Også rejser til: Iran – Jordan – Marokko – Etiopien – Uzbekistan – Sri Lanka – Indien – Vietnam – Costa Rica – Peru

Mindre grupper
Max 20 deltagere
Danske rejseledere

Viktors Farmor
WORLD-WIDE EXPEDITIONS

86 22 71 81
www.viktorsfarmor.dk



PÅ TVÆRS AF IRAN

Det ypperste af Iran – både det kendte og det upåagtede. Det er essensen af denne rejse på 12 dage. God tid i de tre perler af persiske byer: Shiraz, Yazd og Isfahan. Udflugt til kongegravene ved Naqsh-e Rostam og oldtidens Persepolis. Bishapur har fantastiske klipperelieffer, og den nærliggende Parishan sø har vadefugle og smuk natur. Ørkenbyen Yazd har lerklinede huse i bymidten og var arnested for ild-religionen zoroastrisme. Vi slutter i en af verdens smukkeste byer: Isfahan.

12 dage • 17.900 kr • Halvpension

Afrejse: 4. marts • 8. april • 23. september • 11. oktober 2018



CHILE OG PÅSKEØEN

Langstrakte Chile og lillebitte Påskeø: hver for sig er de eventyrlige oplevelser. Når man slår dem sammen får man en helt unik rejse med verdens tørreste ørken og mystiske moai. Vi besøger Chiles hovedstad Santiago og kystbyen Valparaiso, der er på UNESCO's liste over verdens kulturarv. I Månedalen ser vi betagende og bizarre klippeformationer. Endelig er der Påskeøen med de mytiske stenfigurer – moai. Vi ser stenbruddet Ranu Raraku, hvor moaierne blev hugget ud.

13 dage • 33.900 kr • Halvpension

Afrejse: 24. marts • 15. september 2018

Nye rejser i 2018



TUYENS VIETNAM

På opdagelse i det ukendte Indokina. Vi bor hos lokale familier i det nordlige Vietnam i 3 dage. I det sydlige Vietnam besøger vi guidens hjemby, hvor vi får indtryk af tilværelsen på landet i Vietnam. Fælles for begge steder er, at de ligger langt væk fra turismens hovedstrøg. Vi lægger ud i hovedstaden Hanoi og sejler i junke i den fantastiske Ha Long bugt. Ind imellem disse to højdepunkter kører vi til Pu Luong provinsen og indkvarteres hos familier, der sørger for måltiderne, som bliver eksotiske og typiske for egnen.

16 dage • Fra 17.900 kr • Helpension (3 dage med halvpension)

Afrejse: 21. april • 22. juli • 8. september 2018



LVIV – KIEV – ODESSA

Sig Ukraine – og tænk så ud af boksen. Her er hele bydele optaget på UNESCO's verdensarvsliste, maleriske landskaber, middelalderlige slotte – og meget mere. Vi besøger den sofistikerede by Lviv, der er et center for kulturelle oplevelser. I hovedstaden Kiev står et moderne Ukraine side om side med sovjetiske levn. Udflugt til Tjernobyl og den forladte by Prypiat. Mod syd finder vi Odessa, Sortehavets perle, hvor palmerne svajer i vinden og klimaet sammenlignes med det sydfranske. Alt sammen på én rejse.

8 dage • 12.900 kr • Halv- og helpension

Afrejse: 9. juni • 25. august 2018

Også nye rejser til: Kenya, Jordan, Marokko, Kap Verde, Thailand, Cambodia, Taiwan, Portugal, Libanon, Catalonien, Burma, Armenien, Kaukasus

Mindre grupper
Max 20 deltagere
Danske rejseledere

Viktors Farmor
WORLD-WIDE EXPEDITIONS

86 22 71 81
www.viktorsfarmor.dk

INDHOLD

DIGITAL LEDELSE Hvad er din rolle som leder, hvis en maskine kan overtage din medarbejders arbejde? Og hvilken rolle kommer digitalisering til at spille i fremtiden? side 54



FORMANDENS LEDER

06 Lederne bliver en del af den politiske dagsorden

INDBLIK

09 Færre ledere vil skifte job

12 Familielivet tackler kvindelige ledere

12 Mød din byråds kandidat

TEMA BARSEL OG LIGESTILLING

30 Interview med ligestillingsminister Karen Ellemann

34 Ledernes undersøgelse: "Så meget barsel holder mænd"

36 Mandlig leder på lang orlov: "Lidt ammehjerne får man da"

ARTIKLER

14 DIVERSITET

Ubevidst tror mange stadig, at en leder er en stærk, hvid mand

20 REFLEKSION

Rane Willerslev, direktør for Nationalmuseet: "Vær generøs"

28 TAL OM STRESS

I et sprog, der handler om produktion, ikke person, opfordrer ekspert

40 KOMMUNIKATION

Topledernes britiske taleskriver Simon Lancaster giver tips til ISS og alle andre

44 DISTRIBUERET LEDELSE

Lær at give ansvaret fra dig og tage det tilbage igen

48 PORTRÆT

Margrethe Dal Lehmann, indkøbsdirektør i Magasin

54 DIGITAL LEDELSE

Hvad er din rolle, hvis dine medarbejdere afløses af robotter?

60 LEDERNES KAMPAGNE

Lederne tager på Tag Ansvar-turné

62 DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE

Kim Gladstone Herlev, adm. direktør for Experimentarium

65 PRIMADONNAER OG PRAGMATIKERE

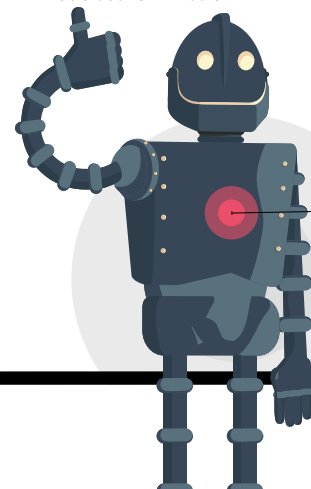
Talent bevares, når forskellige typer ledes forskelligt

68 BØGER

Travlhed og feedback: Nye vinkler på gamle travere

74 MIT BEDSTE RÅD

Allan Søgaard Larsen, formand for regeringens Ledelseskommision





**IT HAS ENABLED
ME TO LEAD
EFFECTIVELY
ACROSS ALL
BUSINESS UNITS."**

*Morten Nyvang Voss,
Nordic CEO*

Roth Nordic A/S

**Graduated from the CBS
Executive MBA in 2013**

What could the triple-accredited CBS Executive MBA do for you?

Join the next info meeting: 5 October 2017

www.cbs.dk/emba +45 3815 6002 mba@cbs.dk

LEDER

Brug for at tage større ansvar – også på den politiske scene

DET ER ET STORT KOR, der i dag giver sit besyv med, hver gang scenen for den politiske dagsorden skal sættes. Der er sikkert mange, som mener, at der er rigeligt med stemmer. Det er jeg sådan set enig i. Alligevel er der behov for yderligere en stemme: Ledernes.

Vi er ikke dækket ind af hverken arbejdsgiversiden eller de mange lønmodtager-grupperinger.

Vi har været mange, der gennem årene har syntes, at det traditionelle danske kompromis mellem arbejdsgiver- og lønmodtagerholdninger har været dækkende for Ledernes interesser. Det har det til en vis grad også været. I hvert fald når vi bevægede os rundt i nærheden af de mere traditionelle politiske emner som arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitik. Den politiske agenda er imidlertid blevet meget bredere de seneste år.

Der er rigtig mange politiske emner, som vi i Lederne har holdninger til – det er som sådan ikke nogen nyhed. Det nye er, at vores holdninger fremover skal være en del af den offentlige debat og politiske dagsorden. Danske ledere fortjener, at vi fremadrettet bliver



langt mere offensive i vores politiske interessevaretagelse, end det har været tilfældet de sidste mange år.

Der er behov for, at vi fremadrettet tager ansvar for mere. Temaerne i vores Tag Ansvar-kampagne, som kører på højtryk rundt i landet her i efteråret, viser noget af den spændvidde i de emner, vi har tænkt os at beskæftige os med.

Til beroligelse for dem, der måtte forledes til at tro, at vi dermed risikerer

at forlade vores partipolitiske neutralitet: I kan sove helt roligt. Vi vil fortsat tillade os at være enige/uenige med såvel rød som blå blok, uden at vi af den grund med nogen rimelighed vil kunne beskyldes for at tage parti for det ene eller det andet parti.

Det vil fremdeles være ledernes interesser, vi varetager, ikke partipolitiske.

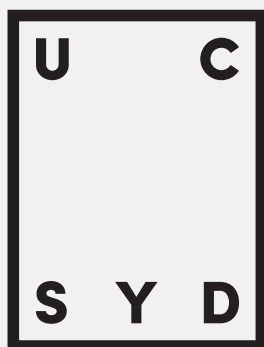
*Formand
Svend Askær*

Bliv dus med disruption

Hvordan gør I jeres organisation klar til den digitale omstilling og hvordan sætter I de rigtige rammer for fremtidens offentlige innovation og entreprenørskab?

Få svaret og meget mere på seks nye kurser, som Lederskolen tilbyder med disruption som hovedtema:

- Skiftende styringsparadigmer, der supplerer New Public Management
- The Fine Art of Leadership (Kunstnerisk Ledelse)
- Viden- og innovationsledelse med fokus på entreprenørskab i uddannelsesinstitutioner
- Bryd dit eget mindset og slip transformationen løs
- Disruption & Digital Ledelse 4.0
- Den protreptiske samtale



Se mere på ucsyd.dk/disruption eller kontakt

Jens Juulsgaard Larsen
Videreuddannelseschef
7266 5212, jjla@ucsyd.dk

ucsyd.dk/videreuddannelse



RENAULT
Passion for life

Renault **TALISMAN Sport Tourer**

Årets Business Bil 2017

– Business Danmark og Jyllands-Posten



Renault **TALISMAN Sport Tourer**

ZEN Energy DCi 110

Beskatningsgrundlag fra

291.500 kr.*



BusinessBilen
2017

“En voldsom udstyrsliste og masser af plads gav Renault Talisman sejren som årets firmabil 2017.”** Det er førstegang i de 11 år kåringen har fundet sted, at en fransk billøb med førstepladsen. Juryen motiverede: “Renault Talisman er en stor bil, der både byder på masser af udstyr og et dramatisk design, som ikke ligner nogle andre.” Derudover var det især også komforten, som fik rosende ord med på vejen af de professionelt kørende jury-medlemmer. Vinderen af Business Bilen 2017 er tildelt Renault Talisman ST Intens Energy dCi 160 EDC, beskatningsgrundlag fra 397.400 kr. inkl. levering.

ENERGIKLASSE : Brændstofføkonomi 17,2-27,0 km/l CO₂-udledning 98-132 g/km. *Beskatningsgrundlag Renault Talisman Intens Energy dCi 160 EDC inkl. levering. Bilen er vist med et højere udstyrsniveau. **Jyllands Posten Finans 10.11.2016

renault.dk

INDBLIK



Jobskifte

LEDERNE MANDAG

FÆRRE LEDERE VIL SKIFTE JOB

Knap halvdelen af danske ledere er interesseret i et nyt job. Det tal er væsentligt lavere end de seneste tre år, viser en undersøgelse fra Lederne.

UNDERSØGELSEN, som er udarbejdet i samarbejde med analyseinstituttet YouGov og baseret på svar fra 2.120 ledere primært i den private sektor, viser, at 47 procent af lederne i større eller mindre omfang har planer om at finde nye græsgange (fordelt med 12 procent, der betegner sig selv som aktivt jobsøgende, og 35 procent, som overvejer at skifte job).

I 2014 var andelen af ledere, der overvejede jobskifte, på 58 procent, i 2015 på 60 procent og sidste år på 57 procent.

Trods faldet synes Lederne formand, Svend Askær, at 47 procent er et

højt antal.

“Tallet afspejler, at rigtig mange ledere er opsøgende i forhold til nye muligheder og udfordringer, men det illustrerer også et dynamisk arbejdsmarked med vind i sejlene og efterspørgsel efter initiativrige og innovative ledere. Når vi nu ser et fald i andelen af jobsøgende ledere, er der én primær forklaring, nemlig at konjunkturerne p.t. er gunstige i forhold til ledernes udviklings- og avancementsmuligheder på den nuværende arbejdsplads. Så jeg tror, at nogle af de ledere, som for et par år siden seriøst overvejede at komme videre i karrieren, i øjeblikket vurderer, at de gunstige

vilkår i erhvervslivet gør det attraktivt og udviklende at blive i en længere periode i det nuværende job,” siger Svend Askær til Lederne Mandag.

71 procent af de jobsøgende ledere peger på ønsket om nye udfordringer som et ”vigtigt” eller ”meget vigtigt” motiv, efterfulgt af ønsket om bedre work-life-balance (45 procent) og uoverensstemmelser med min chef/virksomhed (38 procent). For 37 procent er ønsket om mere i lønningsposen og manglende muligheder for avancement på den nuværende arbejdsplads også vigtige/meget vigtige motiver.

Folkemøde

LEDERNE.DK

HED DEBAT I TELTET

Flere kvinder i ledelse, performance og trivsel samt mere plads til offentlig ledelse. Lederne tog debatterne på Folkemødet.

MIDT I JUNI blev der traditionen tro holdt Folkemøde på Bornholm. Tusindvis af mennesker og organisationer var samlet for at debattere samfundsrelevante emner. Også Lederne var til stede med tre velbesøgte debatter om, hvordan vi får flere kvinder i ledelse, finder balancen mellem performance og trivsel på arbejdspladserne og sikrer offentlige ledere et ordentligt ledelsesrum.

DU KAN LÆSE MERE OG SE VIDEOKLIP FRA DEBATTERNE PÅ LEDERNE.DK/TAGANSVAR.



Teltet var fyldt, da Imran Rashid (speciallæge og forfatter) og Hanne Blume (Senior Vice President i DONG Energy) sammen med direktør i Lederne Torkild Justesen diskuterede, hvad en leder skal involvere sig i, når trivsel og performance skal gå hånd i hånd på arbejdspladsen.



Ordstyrer Cecilie Beck fra TV 2, Ligestillingsminister Karen Ellemann (V), partner og CEO i BIG Sheila Maini Søgaard, CEO i HMN Naturgas Susanne Juhl og viceadmistrerende direktør i Lederne Bodil Nordestgaard Ismiris diskuterer, hvad der skal til for at få flere kvindelige ledere.



Koncerndirektør i Nykredit David Hellemann, direktør i DMI Marianne Thyrring, borgmester i Vallensbæk Kommune Henrik Rasmussen (C), formand i Lederne Svend Askær og lektor ved VIA Lone Pagh.



Uddannelse

LEDERNE MANDAG

VIRKSOMHEDER SENDER MANGE PÅ SKOLEBÆNKEN

HVER FJERDE virksomhed regner med at skruer op for uddannelsesbudgettet i andet halvår af 2017, når det gælder både ledere og medarbejders efteruddannelse. Det viser den seneste konjunkturundersøgelse fra Lederne. 26 procent af de 1.881 adspurgte ledere på virksomhederne forventer, at der bliver mere efteruddannelse af ledere i andet halvår af 2017, 63 procent kalkulerer med et omtrent uændret niveau, mens 11 procent vurderer, at der sker et fald på lederuddannelsesområdet.

Når det gælder efteruddannelse af virksomhedens øvrige medarbejdere, er tendensen, at lidt flere forventer at skruer op, og færre vil nedjustere. 29 procent af lederne svarer, at der er en stigning i vente, 62 procent forudser status quo, mens kun otte procent forventer, at færre medarbejdere vil blive efteruddannet det kommende halve år.

Således ligger forventningerne på næsten identisk niveau med Lederne to seneste konjunkturundersøgelser. Uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen er en varm fortaler for, at så mange ledere og medarbejdere som overhovedet muligt løbende får deres kvalifikationer forfinet og udvidet. Han mener, at der især bør være fokus på at få både faglærte og ufaglærte på skolebænken.

"Ifølge Undervisningsministeriets seneste opgørelse over deltagelse på arbejdsmarkedsuddannelserne er der sket mere end en halvering i uddannelsesaktiviteten fra 2010 til 2016, og den udvikling går i den stik modsatte retning i forhold til det store behov, vi har for at få opkvalificeret faglærte såvel som ufaglærte, blandt andet på grund af indførelsen af ny teknologi," siger Thomas Christensen til Lederne Mandag.

24%

AF LEDERE I DET PRIVATE ERHVERVSLIV REGNER MED AT SKULLE REKRUTTERE ARBEJDSKRAFT FRA UDlandet I ANDET HALVÅR AF 2017, HVILKET ER MERE END EN FORDOBLING PÅ FEM ÅR. DET VISER LEDERNES SENESTE KONJUNKTURUNDERSØGELSE.

KILDE: LEADERNE MANDAG

Hvad koster et cyber-angreb din virksomhed?

Seneste cyber-rapport fra Marsh viser, at 60% af de europæiske virksomheder ikke kender de økonomiske konsekvenser af et cyber-angreb og heller ikke har en plan på plads for finansiering i tilfælde af økonomiske tab.

Marsh er verdens førende inden for forsikringsmægling og risikorådgivning og beskæftiger ca. 30.000 medarbejdere i over 130 lande - heraf ca. 100 i de danske afdelinger i Virum og Århus.

Vil du vide mere, kontakt
Marsh Danmark
på: +45 4595 9595





Work-life

NYHEDSBREVET LEDERNE MANDAG

FAMILIELIVET TACKLER KVINDELIGE LEDERE

En af de tre vigtigste årsager til, at kvinder ikke når toppen, er, at de prioriterer familien, viser ny undersøgelse.

EN AF DE VÆSENTLIGSTE årsager til, at markant færre kvinder end mænd kan skrive et lederjob på cv'et, er, at kvinder i højere grad prioriterer familien. Det vurderer over halvdelen af lederne i en undersøgelse fra Lederne, som er foretaget i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Når ledere skal vurdere, hvilke årsager der har betydning for, at lederposter i langt højere grad besættes af mænd, er der særligt tre årsager, som stikker ud. Ifølge undersøgelsen fra Lederne vurderer 54 procent af de i alt 2.335 adspurgte ledere, at den manglende ligestilling i ledelse skyldes, at kvinder i højere grad prioriterer familien. 41 procent af lederne peger på lederjobbets arbejdstid og vilkår som forklaring. Ligeledes mener 41 procent, at årsagen skal findes i, at der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne.



30 DAGE

TAGER DANSKE MÆND I GENNEMSNIT ORLOV MED DERES SMÅ BØRN. DANSKE KVINDER TAGER I GENNEMSNIT 296 DAGE.

DANMARKS STATISTIK

Politik

LEDERNE.DK

HVEM SKAL TAGE ANSVAR I DIN BY?

Tirsdag den 21. november 2017 afgør danskerne, hvem der skal lede landets 98 kommuner og fem regioner i de kommende fire år. Som en del af Lederne's store Tag Ansvar-kampagne kan du møde mange af kandidaterne til kommunal- og regionsrådsvalget i spændende ansvarsdebatter landet rundt. Så hvis du vil høre, hvem der er klar til at tage ansvar – og hvordan – så kom og deltag.

LÆS MERE PÅ LEDERNE.DK/TAGANSVAR OG FIND ARRANGEMENTER NÆR DIG.

Hotline

LEDERNE.DK

SPARRING OM TRIVSEL

Lederne tilbyder alle medlemmer gratis telefonsparring om arbejdsglæde og trivsel som leder. En TrivselsSparring tager altid udgangspunkt i din situation og de aktuelle udfordringer, du står over for. Måske har du brug for en forebyggende samtale med fokus på dine værdier og styrker, eller måske føler du dig presset og stresset og har brug for at få et overblik og se på dine handlemuligheder. Det kan også være, at du er sygemeldt eller står i en situation, hvor du gerne vil forberede dig på at vende tilbage i dit lederjob efter en fraværperiode.

LÆS MERE PÅ LEDERNE.DK



Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Norge, Sverige og Finland



BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Bliv *Certified Business Facilitator*

Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende workshops, møder og processer. Du får præcis feedback og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.

Uddannelsen forløber over 4 moduler, på samlet 8 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Læs mere om uddannelsen på www.facilitators.dk

Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

Det betyder, at facilitatorens opgave er, at sikre overblik og samarbejdsrammer, hvorunder deltagerne oplever at det er let at samarbejde, bidrage og skabe resultater.

Facilitatorens værktøjskasse er solidt forankret i forskning omkring menneskers forskellige præferencer for at kommunikere, lære og agere i grupper.

Som Business Facilitator sætter du deltageres viden, kompetencer og færdigheder i spil; og er samtidig i stand til at sikre fremdrift og holde deltagerne på sporet.

Sted, pris og tilmelding

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København på det 5-stjernede Copenhagen Marriott Hotel. Uddannelsen koster 29.800,- kr. ekskl. moms. **Spar 10%** ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Læs mere om uddannelsen og tilmeld dig på www.facilitators.dk

Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

Uddannelsen er fokuseret på facilitering i realistiske situationer i en forretningsmæssig kontekst.

Du vil lære, hvordan du som Business Facilitator målrettet kan arbejde med strategi, visioner, problemløsning, innovation og idégenerering. Vi dækker forskellige beslutningsprocesser samt hvordan du sikrer organisatorisk ejerskab og understøtter den efterfølgende implementering.

Intensiv praktisk træning og præcis feedback

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis, og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feedback, er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

Business Facilitator Uddannelsens 4 moduler

- Modul 1 (3 dage): *Facilitering – Principper og teknikker*
- Modul 2 (2 dage): *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
- Modul 3 (2 dage): *Udvikling af dig som facilitator*
- Modul 4 (1 dag): *Certificering som Business Facilitator*

Se de specifikke modultatoer på www.facilitators.dk
Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

Læs mere om Business Facilitator Uddannelsen på www.facilitators.dk



Leder-
klichéen, der ikke
vil dø



EN STÆRK HVID MAND I BLÅT JAKKESÆT

Det er på tide, at vi slipper den stereotype forestilling om lederen som den store, maskuline og naturligvis hvide rorgænger og erstatter ham med et mere favnende og bredere billede. Det mener professorerne Dorte Staunæs og Sverre Raffnsøe.

✍ Kirsten Weiss • Kristian Eskild Jensen

FORESTILLINGER ER STÆRKE. Ikke mindst den om den gode topleder og det, der forventes af "ham". For toplederbegrebet er knyttet til maskulinitet og klassiske maskuline dyder som handlekraft, målstyring og eksekvering. Det mener Dorte Staunæs, professor ved DPU/Aarhus Universitet, og Sverre Raffnsøe, professor ved CBS's Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, som begge har været med i Ledernes tænketank om ledelse.

"I dag er det essentielt at kunne lede medarbejdere, der bidrager selvstændigt, derfor er ledelse, kontrol og styring af medarbejdere mindre væsentligt. Alligevel lægger vi fortsat ofte op til en særlig form for generaliseret management, en forretningsorienteret, generaliseret ledelse, der kan ruller ud alle steder og favoriserer bestemte former for maskulinitet.

Lederen ses som en business-orienteret fører, der stiller sig foran de andre, sætter retning, udstikker klare mål, træffer beslutninger og eksekverer," siger Sverre Raffnsøe.

Dorte Staunæs formulerer det således:

"En leder tænker vi per se som en mand. Ellers taler man jo om kvindelige ledere."

Dorte Staunæs karakteriserer mainstream-forestillingen om toplederen som "en stor rorgænger, der karakteriseres med en business-orienteret form for maskulinitet, gerne hvid, økonomi-uddannet og omkring de 40-50 år".

"Figuren er velkendt. Den matches kun af få mænd og sorterer de fleste kvinder fra. Den bortselektorer en række mænd, der har forvaltet deres uddannelsesvalg, maskulinitet og liv på andre måder. Hvis vi udfordrede forestillingerne om ledelse lidt frem for at hive

*"Lederen ses som en business-orienteret fører, der stiller sig foran de andre."
Sverre Raffnsøe, professor ved CBS's Institut for Ledelse, Politik & Filosofi*

“Diversitet, når det gælder køn, etnicitet og race, er elefanten i rummet.”

Dorthe Staunæs, professor ved DPU/Aarhus Universitet

→ arkiverede figurer i ensartede blå jakkesæt frem, kunne vi udvide vores forestillinger om god ledelse og ikke mindst få øje på, at der gemmer sig en del kvinder i den pulje,” siger Dorthe Staunæs.

ANTIQUERET LEDELSESIDEAL

Dorthe Staunæs og Sverre Raffnsøe pointerer, at den form for “antikveret” ledelse – og forestillingerne om, at det er ideel ledelse – næppe flugter særlig godt med en virkelighed, hvor medarbejderne i vidt omfang kan og faktisk også skal lede sig selv. Ej heller med en virkelighed, hvor et hurtigt blik i statistikkerne afslører, at det står skralt til med såvel kønsdiversitet blandt ledere som med ledere og medarbejdere, der har en anden kulturel og historisk baggrund end den hvide danske.

Diversitet i et helt andet omfang end i dag er omdrejningspunktet for de to forskeres efterlysning af en ny ledelsesforståelse og ledere, der, som Sverre Raffnsøe udtrykker det, “leder mere relationelt og sensitivt og er i stand til at se medarbejderne i en form for varetagende ledelse”.

“Ledelsespraksis må flytte sig, fordi medarbejderen også har flyttet sig. For eksempel kræver selvledelse en anden form for tillid end en mere kontrollerende form. Medarbejdere har behov for sparring og vejledning og en tilstedeværende ledelse, der ser dem. Man må lede gennem andre i dag, men vi har stadig, selv om der er brydninger og nye tiltag på vej, en tilbøjelighed til at rekruttere ledere, som ikke afgiver kontrol. For afgiver de kontrol, kan andre jo ikke se, at de leder. Ledelse, der ikke baseres på klassiske ledelsesstereotyper, har en tendens til at blive set som “ikke-ledelse”, siger Sverre Raffnsøe.

Han peger også på, at de stereotype forestillinger er med til at fastlåse direktiongangene i ikke blot ét køn, men også i et snævert (synet) ledelsesideal. Det koster virksomhederne dyrt i form af manglende innovation og udfordring af vante tankebaner og handlemønstre.

“Vi har at gøre med en antikveret forståelse af, hvad ledelse er, nemlig et spørgsmål om økonomistyring og administrativ kontrol. Ny ledelsesforskning viser, at et sådant ideal er alt for smalt i forhold til



EKSPERTERNE

Dorthe Staunæs er professor, cand.psych., ph.d. og knyttet til forskningsprogrammet om motivation og motivationsteknologier på DPU/Aarhus Universitet. Hun forsker i blandt andet mangfoldighedsledelse.

Sverre Raffnsøe er doktor i filosofi og professor ved CBS Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han er leder af researchprogrammet om selvledelse, finansieret af Velux Fonden.

medarbejdernes behov for ledelse eller virksomhedernes behov for at skabe innovation og i forhold til at afspejle en verden, der er meget mere mangfoldig end den, ledelsen selv repræsenterer,” siger Sverre Raffnsøe.

NÅR TEORI MØDER PRAKSIS

Mange virksomheder er, som både Sverre Raffnsøe og Dorthe Staunæs pointerer, faktisk bevidste om, at de er nødt til at afspejle verden omkring sig, men når det gælder praksis og mere konkrete tiltag, der kunne

fremme diversitet eller holdningen til nye former for ledelse, er manglerne åbenbare.

Tænk bare på kvindelige ledere, hvis håndtasker omtales lige så meget som, eller mere end, deres politiske og økonomiske resultater. Eller på de kvindelige ledere på topniveau, der med undren opdager, at det netværk, de er blevet del af, i virkeligheden handler om at få øje på, promovere og konkurrere med andre, der ligner en selv til forveksling. Ifølge ny kønsforskning går kvinderne galt i byen her, fordi de tror,

Do you want to improve your language skills in the fastest and most effective way?



BOOK YOUR TOTAL IMMERSION® COURSE TODAY

Total Immersion® is the most effective and fastest way to learn a new language. The Method was developed in corporation with the Institute of Psychology at McGill University in Montreal, and the goal is to offer the most intensive language course.

A Total Immersion® course includes the following elements:

60 PRIVATE LESSONS IN 5 DAYS

Full-day intensive language instruction with certified coaches, based on the Berlitz Method®. Berlitz Action Module role plays of realistic business and social situations.

Languages available:

English, German, French, Spanish and Danish.

YOU GET MANY BENEFITS WITH THE MOST EFFECTIVE SOLUTION ON THE MARKET:

- ✓ Quick learning outcomes via intensive private lessons with your teacher, who teaches in his/her own native language
- ✓ Within 2- 3 weeks you will be able to communicate in professional and social conversations
- ✓ You speak, you listen and you think in your new language – all day long
- ✓ You have a daily session with two language teachers, where you will practice group conversations
- ✓ You have your teacher's attention – 100%
- ✓ You speak minimum 50% of the time

Contact us today for a personal interview

Phone: +45 7021 5010 / e-mail: info@berlitz.dk

A Global Education Company

DENMARK

+45 70 21 50 10

www.berlitz.dk

Berlitz®

Speak with Confidence



“I mange virksomheder og organisationer er der uklarhed om, hvilken form for mangfoldighed man egentlig ønsker at implementere og udvikle.”

Dorthe Staunæs, professor ved DPU/Aarhus Universitet

Tonen bliver skinger, og debattørerne ender ofte med at tale forbi hinanden.

“I mange virksomheder og organisationer er der uklarhed om, hvilken form for mangfoldighed man egentlig ønsker at implementere og udvikle. Derfor ville det være nyttigt, hvis man kunne afklare sit mangfoldighedsbegreb og skærpe sit fokus,” siger Dorthe Staunæs.

Ifølge hende er det muligt målrettet at arbejde med at udfordre forestillingerne om, at særlige kompetencer “bor” i særlige grupper af mennesker, herunder forestillingerne om at mænd er på bestemte måder, at kvinder er på bestemte måder, eller at kulturer bestemmer individers tanke- og handlemåde.

Læs også guiden til distribueret ledelse på side 44

TAB AF PRIVILEGIER

Vil virksomhederne have et andet blik på diversitet og på ledelse, må man spille på flere strenge. Dorthe Staunæs peger på,

at mangfoldighedsledelse handler om både bevidstgørelse om, hvordan vi ser og kategoriserer mennesker i forhold til køn, etnicitet og race, og om at åbne for et mere mangfoldigt ledelsesrepertoire, altså for forskellige måder at lede på. Nogle gange er det eksekvering, der er brug for. Andre gange er det netop at kunne motivere og lede medarbejderne til selvledelse. Som Dorthe Staunæs konkluderer:

“Det handler om ressourcer og færdigheder til at afkode, forstå, møde og anvende diversitet på konstruktive måder og om at have en konstant bevidsthed om, at hver eneste gang man træffer en beslutning, har det (også) konsekvenser for diversiteten på arbejdspladsen.”

KILDERNE I DENNE ARTIKEL ER OPRINDELIGT INTERVIEWET TIL DET DIGITALE TIDSSKRIFT LEDELSE I DAG.

→ at netværkeriet handler om faglig udveksling, mens det i virkeligheden handler om at netværke for at blive genkendelig som leder og blive anerkendt som en, det kan betale sig at netværke med.

Netværk handler altså også om at udveksle erfaringer, påpeger Sverre Raffnsøe og Dorthe Staunæs. Men hvis frokostmødet, konferencedeltagelsen eller turen i Parkens lounge mest er til for at bekræfte, at “vi er af samme slags, og det er rart, så lad os fortsætte med det”, bliver det naturligvis svært for ikke bare kvinderne, men også for ledere med andre etniske baggrunde at matche og falde ind.

For selv om manglen på kvindelige topledere er statistisk slående, så er der, som Dorthe Staunæs formulerer det, “behov for at skærpe vores mindset, ikke blot når det handler om køn, men også om etnicitet og race”. Der er naturligvis et spørgsmål om retfærdighed og ligestilling, men der er mere i det. Hvis ledelsen ikke er i stand til at tage aktivt stilling til manglen på diversitet på

direktionsgangen, går organisationen glip af en afgørende mulighed for vækst og værdi.

“Virksomhederne har behov for diversitet, hvis de skal udvikle deres forretning, få flere vinkler på arbejdet, idéer med flere facetter og erfaringer fra mennesker med forskellig baggrund. Men hele diversitetsvinklen er forsvundet ud af debatten i de danske organisationer. Diversitet, når det gælder køn, etnicitet og race, er elefanten i rummet. Det er, som om man kun kan få øje på det, der ligner en selv, som det rigtige, og at tale om forskelle opfattes straks som problematisk. Sat på spidsen kan man sige, at lighedsidealet i Skandinavien spænder ben for at tale om forskellighed, på trods af at forskelle er vilkår og ovenikøbet kan være frugtbare,” siger Dorthe Staunæs.

Diversitet er ifølge Sverre Raffnsøe noget, vi “taler om på ledelsesgangen som noget, vi ikke er gode nok til”. I praksis er tiltagene få, og de åbne diskussioner om race, etnicitet og køn klinger ofte hurtigt ud.

LEDERNES TÆNKETANK OM DIVERSITET I LEDELSE

Ledernes tænketank diskuterede i 2016 metoder til at fremme diversitet i ledelse. Afsættet i tænketanken var “Kvinder i ledelse”, men der blev også diskuteret generelt øget diversitet i ledelse. Tænketankens deltagere var forskere og praktikere, som sammen identificerede syv områder, der har betydning for at kunne skabe mere diversitet på ledelsesgangene, nemlig: Normalitet, Reproduktion, Skam, Begær, Magt, Ansvar og Frihed.

Tænketankens rapport kan hentes på Lederne.dk. Her ligger også en to-do-liste over greb, der kan hjælpe diversitet på vej.

Grunden til at skibene vokser i Køge

Erhvervshavnen i Køge udvides, så vi i fremtiden kan modtage dobbelt så store skibe. Når anlægsprojektet står færdig i 2022, bliver Køge Havn en endnu stærkere samarbejdspartner for de lokale virksomheder og det store opland.

Skandinavisk Transport Center og Køge Havn skaber tilsammen optimale rammer for alle typer af virksomheder, både til lands og til vands.

Placér din virksomhed i fremtidens transportcenter. Kontakt os allerede i dag. Vi tilbyder erhvervsgrunde fra 20.000 m².

Find din egen grund på:

www.stc-koege.dk

**Der er gode grunde til, at
fremtiden ligger i Køge.**

Skandinavisk
Transport
Center





“TÆNK VILDT”

TRÆD UD AF DE SIKRE ZONER, VOV AT FEJLE, OG BLIV KLOGERE FOR HVER GANG. SÅDAN LYDER RANE WILLERSLEVS LEDELSESFILOSOFI, BLANDT ANDET INSPIRERET AF HANS TID BLANDT PELSJÆGERE I SIBIRIEN. DIREKTØREN FOR NATIONALMUSEET ER TILHÆNGER AF GENERØSE LEDERE, DER TØR ØSE AF DERES VIDEN OG VED EKSEMPELTS MAGT FÅR MENNESKER TIL AT TRÆDE ET SKRIDT UD I DET UVANTE.

—/ Kirsten Weiss ■ Thomas Steen Sørensen

HØJ, RANK OG MUSKULØS. Som barndommens forestilling om den statelige indianerhøvding, der med barsk myndighed leder sin stamme. Sådan havde Rane Willerslev forestillet sig den ikoniske leder, han havde hørt så mange historier om. Men den sibiriske pelsjæger Spiridon viste sig at være en lille og spinkel mand på 76 år med en stemme, som med årene var svundet ind til en svag piben. Alligevel er han et af Rane

Willerslevs ledelsesidealer; fordi han som den fremmeste jæger blandt ligemænd var den naturlige leder og ovenikøbet yderst generøst delte ud af sin viden.

“Spiridon havde en livslang kærlighedsaffære kørende med de store skove og den elgbestand, der var grundlaget for hans og hans folks overlevelse. Han var

ikke optaget af, om der blev set op til ham, og gængs vestlig logik om, at viden er magt, havde ingen gang på jorden hos ham. Han var en generøs leder, der delte ud af sine erfaringer og nok så vigtigt stod for en praksis, hvor det kun var den viden, man selv gik ud og efterprøvede, der talte. Læringsidealet var at stole på sin egen dømmekraft. At afprøve, tage fejl og prøve igen,” siger Rane Willerslev, der i sommeren 2017 tiltrådte som direktør for Nationalmuseet og dets cirka 700 medarbejdere.

I sin bog “Tænk vildt – Det er guddommeligt at fejle” opfordrer professoren og antropologen, der tidligere var direktør for Kulturhistorisk Museum i Oslo, virksomheder og ledere til at turde træde ud af de sikre zoner og arbejde for en ledelses- og organisationskultur, der både sikrer frihed til individet og frihed til at fejle for at blive klogere for hver gang.

TILLID OG KONTROL

Ledelsesidealet her er den generøse leder, som Rane Willerslev mødte på talrige og ofte årelange ekspeditioner i Sibirien hos jægersamlerfolket jukagirerne. Og nej, Rane Willerslev, der gennemførte en total turnaround af organisations- og ledelseskulturen på museet i Oslo, tror naturligvis ikke, at man kan overføre alt direkte fra de store sibiriske skove til nordiske storrumskontorer. Men den generøse leder er, mener han, vigtig og værd at fremholde som et ledelsesideal, der ikke eksisterer i kraft af blot sig selv, men i høj grad i kraft af dets evne til at få dets folk med sig.

“Det afgørende for den generøse leder er hver dag at gøre sig fortjent til sit lederskab ved at dele viden, kunne inspirere folk til selv at gå ud og prøve idéer af og være dygtig til sit fag. Er du ikke det, vender folk ryggen til dig og går. Jeg er meget kritisk over for begrebet professionel ledelse, for jeg tror ikke, det er ligegyldigt, om man ved noget om de pærer og æbler, man sælger, og jeg tror ikke på, at man kan skære forbindelsen mellem faglighed og ledelse over. Som jeg ser det, har den professionelle

RANE WILLERSLEV

DIREKTØR

NATIONALMUSEET

*“Jeg er meget kritisk over
for begrebet professionel
ledelse, for jeg tror ikke, det
er ligegyldigt, om man ved
noget om de pærer og æbler;
man sælger.”
Rane Willerslev, direktør for
Nationalmuseet*





Rane Willerslevs medarbejdere skal regne med at få trukket tæppet væk under sig.

RANE WILLERSLEV
(f. 1971) tiltrådte som direktør for Nationalmuseet den 1. juli 2017.

Han er professor, topforsker og eventyrer. Ph.d. fra University of Cambridge og kandidatgrad i Visual Anthropology fra University of Manchester.

Professor i antropologi ved Aarhus Universitet og chef for De Etnografiske Samlinger på Moesgaard Museum.

Direktør for Kulturhistorisk Museum på Universitetet i Oslo i 2011-2013.

Forfatter til flere bøger, senest "Tænk vildt – Det er guddommeligt at fejle", som handler om kreativitet, viden og ledelse og blandt andet bygger på hans tid som pelsjæger i Sibirien og som direktør for Kulturhistorisk Museum i Oslo.

→ ledelse spillet fallit mange steder, især i det offentlige, og ledelse er i alt for høj grad kommet til at handle om kontrolmekanismer, der fuldstændig fratager folk lysten til at eksperimentere. Den allerstørste ressource i Skandinavien er tillid, også den mellem leder og medarbejdere, og den giver man et stød, når man begynder at kontrollere og skabe systemer, hvor alt bliver forudsigteligt," siger Rane Willerslev.

TRÆK TÆPPET VÆK UNDER FOLK

Rane Willerslev er naturligvis ikke imod, at budgetter skal holdes, eller at man arbejder mod klare mål. Men vil ledere alt det, de siger, de vil, i forhold til samarbejde, innovation og nye, måske vildere veje, må man som leder udvise større mod til at fejle og forsøge sig frem. I Oslo kom Rane Willerslev for eksempel til et museum med store indre spændinger, uenighed om vejen frem, og kunder, der ikke ligefrem rev varerne ned fra hylderne.

"Vores brændende platform her var et millionunderskud og ingen udsigt til besøgsindtægter, så langt øjet rakte. Vi stod med en dødssejler i form af en gammel kulturinstitution, og der skulle ret radikale

midler til at ændre både omdømme, økonomi og måden at samarbejde på. Min opgave som leder var at etablere rammerne for en total omskabelse af museet. Medarbejdernes opgave var at være omskaberne. Og min hensigt var faktisk at trække tæppet væk under dem," siger Rane Willerslev.

Rane Willerslevs norske ledelsesmodel blev en, hvor han gjorde uenigheder synlige, skabte transparens og mentalt vred armen om på faggrupperne og førte medarbejderne på nye veje og indimellem afveje. Hierarkierne mellem medarbejdergrupperne i forskning, forvaltning og formidling blev, om ikke opløst, så dog tværfagligt pillet fra hinanden, fordi folk blev sat til at arbejde sammen i nye sammenhænge. Nogle under protester, andre med lige dele frygt og forventning. Til gengæld sørgede direktøren for, at medarbej-

bejderne fik indsigt i det, der foregik i bestyrelseslokalet. Også når bølgerne dér gik højt.

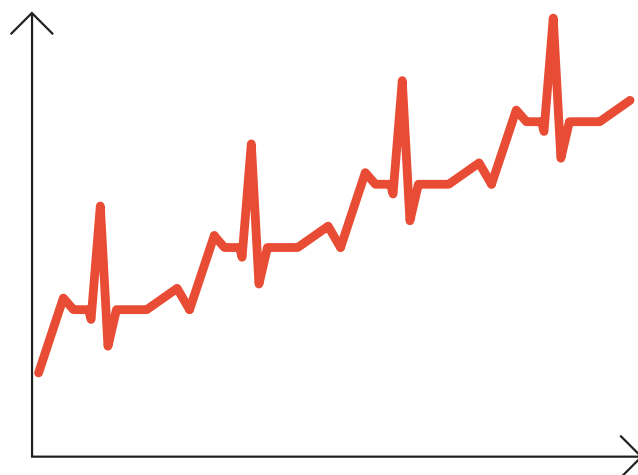
"Det er hårdt for ledere i en forandringsproces at udstille uenigheder, og mange vil argumentere for, at man ikke bør gøre det, fordi det skaber endnu mere usikkerhed i organisationen. Men jeg mener, man som leder må møde både brok og den nervøse energi, der følger med, åbent, og derfor mødtes jeg efter hvert bestyrelsesmøde direkte med medarbejderne. Alle kunne plaffe løs på mig, og jeg fortalte åbent om debatterne i bestyrelsen og beslutningerne, vi havde truffet. Jeg er overbevist om, at den transparens, selv om den også er krævende, var med til at flytte folk."

GIV EN ORDENTLIG RUSKETUR

Rane Willerslevs tommelfingerregel for forandringer er, at man ikke kan få alle med fra starten, men har du bare ti procent med →

Kære leder

Sæt hjertestarteren udenfor og få flere lokale hjerter til at banke



6 ud af 7 hjertestartere på danske arbejdspladser er låst inde efter arbejdstid. Det er kritisk, for halvdelen af alle hjertestop sker, når arbejdsdagen er slut. En døgnåben hjertestarter er lokalsamfundets hjertestarter. Den styrker trygheden i jeres nærmiljø, og den kan redde flere liv.

Sæt jeres hjertestarter udenfor.
Se hvor nemt det er på hjertestarter.dk/udenfor



TrygFonden



“Mennesker kan ikke modstå invitationer, når man rækker ud efter dem.”

Rane Willerslev, direktør for Nationalmuseet

→ dig, der kan begejstres, har du et godt udgangspunkt. Resten forholder sig forståeligt nok skeptisk afventende og træder forsigtigt ind i de nye former. En lille del modarbejder direkte. Som den i øvrigt betroede medarbejder, der gik stik imod direktørens beslutninger og forsøgte at underminere hans autoritet ved blandt andet at skrive direkte til bestyrelsen om ham. Den medarbejder var Rane Willerslev nødt til at ”forvise” til et andet job, for nok skal der være plads til kritik og undren i en forandringsproces, men ikke til illoyalitet.

“Processen i Oslo er den sværeste, jeg nogensinde har været med til, men jeg tror fuldt og fast på gennemsigtigheden, og så lærte jeg også, at de visions- og missionspapirer, som jeg engang syntes var noget fluff, kan være helt afgørende byggesten for forandringerne. Hvis man altså tager arbejdet med dem seriøst. I Oslo havde vi to

grupper, en med medarbejdere og en med ledelsen, der lavede hvert sit udkast. Da vi senere satte os for at samle udkastene, viste der sig at være forbløffende lidt forskel på de to udkast. Med dem og en proces, vi tog alvorligt, fik vi støbt fundamentet for den organisationskultur, vi gerne ville have, og skabt en forståelse for den vej, vi skulle gå,” siger Rane Willerslev.

Grundlæggende er han overbevist om, at selv de mest forstenede organisationer med de mest rigide strukturer kan få ny ilt og endda også vokse sig levende og dynamiske igen. Men skal der “intelligent liv i kalorier igen”, er man som leder nødt til at give hele forsamlingen, inklusive sig selv, en ordentlig rusketur.

Det betyder ikke, at alt nødvendigvis skal forandres og omkalfatres. For intet ligger antropologen og direktøren fjernere end at hive konsulenter ind og forandre det,

der egentlig fungerer. Men indimellem kan den ordentlige rusketur være nødvendig for at vække patienter med åreforkalkning eller ligefrem begyndende rigor mortis, mener Rane Willerslev og tilføjer, at medarbejderne skal vide, at det er alvor, når man inviterer dem til at lege og tænke med – og ikke bare et nyt management-stunt.

“Genoplivningen fungerer kun, hvis medarbejderne kan motiveres til at ruske med, og ledelsen altså gør sig virkelig umage med motivationen. Jeg tror på en legende tilgang til at generere nye idéer, for møder mellem mennesker, der har det sjovt sammen, er grundlæggende mere befordrende for radikal nytænkning end den dødbiderstemning, der alt for ofte præger de formelle afdelingsmøder med dagsorden, talerække og referat.”

MAGISKE CIRKLER

Et af Rane Willerslevs eksperimenterende greb i Oslo var derfor bogstaveligt talt at etablere rum, hvor alle – ledelse og medarbejdere, faggrupper, videnskabelige medarbejdere og administratorer – kunne slippe deres vilde, måske vanvittige, måske uigennemførlige idéer løs på kollegaerne og i en tillidsfuld ånd sætte egen viden i spil i nye uhøjtidelige sammenhænge. “Magiske cirkler”, kalder Rane Willerslev arbejdsformen, hvor man møder hinanden ansigt

til ansigt og sammen går ind i en “magisk cirkel”, hvor man lægger rationaliteten lidt til side og lader nye interessante ting opstå.

De magiske cirkler er frit kalkerede over de mentale frirum, Rane Willerslev både har mødt hos jægerne i Sibirien og som

ph.d.-studerende i Cambridge, hvor en af hans professorer indbød til dem. I Oslo, hvor de blev en del af den måde, organisationen udviklede sig på, var afsættet dog, at møderne skulle kaste idéer af sig, som var konkret omsættelige i en forandringsproces. Helt lavpraktisk kunne en hvilken som helst medarbejder, hvor som helst i hierarkiet, rundsende en mail og indkalde til en session med kort varsel: “Mød op her og brug halvanden time, hvis du synes den idé, jeg skitserer her, har noget for sig”.

Naturligvis byder alle ikke ind, og det kan man ikke som leder forvente. Lige som man heller ikke skal regne med, at alle idéerne er lige til at gå til. Men det virker, mener Rane Willerslev, fordi mennesker faktisk gerne vil arbejde med noget, der giver mening. Og fordi der i cirklerne arbejdes i en form, som er langt mere effektiv og hurtigt resultatskabende end den konventionelle →

Forstå Disruption

- bliv klar til fremtiden



HeinDisruption.dk



“Vi kan ikke overleve med rigide hierarkier og fodsælende kommandoveje. I stedet bør vi satse på selvledende celler og ledere, der tør afgive magt.”

Rane Willerslev, direktør for Nationalmuseet

- rutines faste projektgrupper, afstemte mødekalendere og afrapportering.

“Jeg er overbevist om, at den form for cirkler kan fungere de fleste steder i erhvervslivet og måske også være en del af svaret på de udfordringer og krav om forandring, nytænkning og innovation, vi bliver mødt med. Naturligvis er der forskel på tunge industriorganisationer, på stærke hierarkier og virksomheder med fladere rodstrukturer, hvor organiseringen er helt anderledes løs, men de uformelle, egalitære rum, hvor alle faggrupper giver deres besyv med, aktiverer folks kreativitet. Mennesker kan ikke modstå invitationer, når man rækker ud efter dem. Det er ganske enkelt fagligt smigrende at blive budt op, og de fleste gør sig umage for at bringe noget med til festen,” siger Rane Willerslev.

LED MED EKSEMPELTS MAGT

At det i perioder kan betyde tab af både produktion og ikke mindst formel magt, når man går ind i cirklerne, må man som leder være opmærksom på. Til gengæld får man,

hvis det lykkes at etablere dem, et reflekteret miljø, hvor folk folder deres faglighed ud. Fordi de har frihed til det, og fordi det skaber resultater.

“Det er min erfaring, at flertallet af alle medarbejdere i alle funktioner hellere end gerne vil give den en ekstra skalle. Men vel at mærke kun hvis de fornemmer, at deres indsats bliver efterspurgt og værdsat. Så tag ikke fejl: Selv om cirklerne var en uhøjtidelig måde at arbejde med nødvendig innovation på, tog vi processen seriøst og fik genereret mange nye idéer,” siger Rane Willerslev, der også satte sig selv på spil, plaffede løs fra hoften og udstillede den sårbarhed og uvidenhed, som mange – også ledere – helst holder for sig selv.

“Min erfaring er, at det er gennem eksemplets magt, man bliver leder. Og selv om jukagirerne, hvor jeg mødte et af mine ledelsesidealer, lever et helt anderledes liv end os, uden de magtinstitutioner og sanktionsmuligheder, ledere i vores kultur tildeles, så mener jeg, man kan lære meget af den generøse leder, der udviser mod, både

når det handler om at dele sin viden og få folk med sig.”

“Jeg er ikke ekspert på Napoleon, som er et andet af mine ledelsesidealer, men hvis jeg har forstået det ret, så tog han selv sablen i hånden, red forrest og ledte sine mænd gennem eksempel. Desuden gjorde han op med det feudale system og idéen om, at man i visse klasser var født til at være leder, mens andre aldrig kunne komme i nærheden af det. Noget af det kan vi godt overføre til i dag, for vil vi have de agile organisationer, som er erhvervslivets seneste buzzword og våde drøm, skal de stive strukturer gøres smidige. Vi kan ikke overleve med rigide hierarkier og fodsælende kommandoveje. I stedet bør vi satse på selvledende celler og ledere, der tør afgive magt.”

RANE WILLERSLEV BLEV OPRINDELIGT INTERVIEWET TIL DET DIGITALE MAGASIN LEDELSE I DAG.

GÅ GLIP handler om begrænsningens kunst og værdien af at gå glip af noget. Det er i sig selv værdifuldt at lære “at nøjes” frem for, at ville det hele.



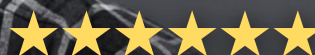
FREM RAGENDE

Politiken



Svend Brinkmann er en mester i at forenkle uden at forsimple.

Nordjyske



Danske Kommuner



GYLDENDAL

tag ansvar

LEDERSKAB HANDLER OM AT TAGE ANSVAR

Danmark har brug for, at flere tager ansvar. Vi ved godt, at vi ikke kan løse alle problemer på én gang. Men som leder har du en endnu større mulighed for og forpligtelse til at gøre en forskel.

Det behøver ikke at koste noget, men det kræver noget.

Det starter hos den enkelte, men er vi nok, der tager ansvar i dag, så tror vi på, at vi kan ændre i morgen.

LEDERNE.DK/TAGANSVAR

VI SKAL TALE OM STRESS

Personalelederen har ofte en nøglerolle, når det handler om at forebygge og håndtere stress. Men hvor starter og stopper det ansvar? Og hvordan kommer du i gang med at tale med dine medarbejdere om det? To af deltagerne på Ledernes og PFA's Advisory Table om stress og trivsel giver her hver deres bud.

—/ Kirsten Weiss • iStockphoto.com og Aller CP

“SOM PERSONALELEDER er man nødt til at tage ansvar for, at man faktisk har tid til personaleledelse. Har man ikke det, bliver man bare administrator eller – som mange mellemledere oplever – skraldespand for de problemer, der ikke løses andre steder. Og har man ikke den øverste ledelse med i sit arbejde med stress og trivsel, så glem det!”

Sådan lyder den kontante opfordring fra ph.d., ekstern lektor og konsulent Anders Raastrup Kristensen til personalelederen, der ofte er klemmet mellem masser af opgaver og for kort tid til at løse dem. Men uden ledere – og medarbejdere – der vil tale om stress og trivsel i det, Anders Raastrup Kristensen betegner som et “arbejdssprog”, kommer vi ikke videre, mener forskeren, der er tilknyttet Ledernes og PFA's Advisory Table om stress og trivsel.

Ifølge Anders Raastrup Kristensen er vi nødt til at se på stress som en måde at anskue vores egen produktivitet på. De fleste, især vidensarbejdere, har i dag et ret

ADVISORY TABLE OM STRESS OG TRIVSEL

Lederne og PFA etablerede i 2016 et Advisory Table om stress og trivsel. Advisory Tables to hovedformål er: I fællesskab at blive klogere på, hvad der skal til, når arbejdspladserne skal forebygge og håndtere stress og at pege på områder, hvor der savnes viden og handling. Deltagere er ledere, forskere og praktikere, der igennem udveksling af viden og synspunkter skal bidrage til at kvalificere den danske stress- og ledelsesdebat. Advisory Table afholder sammen med PFA to møder om året. Blandt temaerne er personalelederens rolle og stress i et gruppeperspektiv.

stort frirum i deres arbejde, men prisen for den fleksibilitet kan være stress, og mange medarbejdere accepterer faktisk et vist

stressniveau i bytte for fleksibilitet og selvledelse. Det samme gør ledere. Men hvis vi vil forebygge stress, der direkte nedbryder og sender mennesker hjem i sygesengen eller helt ud af arbejdsmarkedet, er vi nødt til at tale om det.

“En måde at sige fra på er at tale om opgaverne i et arbejdssprog: ‘Hvordan skal den her opgave løses?’ ‘Hvor lang tid tager det?’ Spørg dine kollegaer, hvor lang tid de vurderer, en opgave vil tage at løse. Bliv mere bevidst, og træk det ind i arbejdssproget. På den måde bliver det både mere konkret, og man kan måske komme uden om den samtale om stress, som mange ledere synes bliver alt for privat. Afklaring af opgaver er en måde at håndtere stress på,” siger Anders Raastrup Kristensen.

APPEN MÅLER STRESSEN

For små to år siden traf man i den tyske industrikoncern Siemens' danske afdeling en beslutning om at forbedre dialogen om trivsel på jobbet. En af løftestængerne for det er appen Howdy. Den måler, på baggrund af WHO-5, som er et mål for trivsel, graden af medarbejderens positive oplevelser og kan anvendes som et mål for medarbejdernes generelle trivsel eller velbefindende.

En af selskabets divisioner bruger Howdy aktivt i den daglige dialog mellem medarbejdere og ledelse, og medarbejderne stilles hver 14. dage fem spørgsmål

om deres trivsel. Det tager i gennemsnit under ét minut at besvare spørgsmålene, og når de fem spørgsmål er besvaret, fortæller Howdy straks resultatet, der kan aflæses i grønne, gule og røde zoner. Resultaterne indsamles anonymt og giver hver afdeling og dens ledelse et månedligt overblik over trivslen i deres afdeling.

“Fordelen ved den måde at måle på er, at vores ledere kan invitere til dialog. Er der en tendens i min afdeling, jeg som leder skal være opmærksom på? Skyldes den måske et forbigående arbejdspress, eller har jeg medarbejdere, der skal inviteres til en samtale? For os er Howdy en måde at forebygge og få et fælles sprog til at tale om trivsel på,” siger Charlotte Lindebod, der er HR Business Partner hos Siemens og ligeledes med i Ledernes og PFA's Advisory Table om stress og trivsel.

I Siemens foretrækker man nemlig at tale om trivsel frem for stress, og at ansvaret for at tale om manglende trivsel er delt mellem ledere og den enkelte medarbejder.

“Vi er en projektorganisation med stramme deadlines, og vi er meget bevidste om, at det kan være risikofyldt at arbejde på den måde, men også at det er meget forskelligt, hvad der gør folk stressede. Med Howdy har vi fået et fælles sprog, og vi er sammen med en ekstern partner begyndt at træne lederne i brugen af Howdy-rapporterne for at gøre vores ledere mere trygge i dialogen med medarbejderne,” siger Charlotte Lindebod.

Hun understreger, at man ikke forventer, at Siemens' ledere skal løse medarbejdernes problemer, men at de trækker be-



HOWDY, du har stress

KILDERNE I DENNE
ARTIKEL ER OPRINDELIGT
INTERVIEWET TIL DET
DIGITALE TIDSSKRIFT
LEDELSE I DAG.

“Som personaleleder er man nødt til at tage ansvar for, at man faktisk har tid til personaleledelse.”

Anders Raastrup Kristensen, ph.d., ekstern lektor ved CBS og konsulent

redskab ind så tidligt som muligt, både fra HR-afdelingen og eksterne samarbejdspartnere. Ofte går medarbejderne også til egen læge.

LEDELSE LØSER IKKE ALT

At ledere ikke kan løse alle problemer, blandt andet fordi de ikke er uddannet til det, er også en vigtig pointe for Anders Raastrup Kristensen, der peger på, at det af flere grunde kan være problematisk at pålægge personalelederen ansvaret for at hjælpe medarbejderne med at håndtere stress.

“For det første er det vanskeligt at kende stresssymptomer og forvente, at lederen, som ofte ikke ser sine medarbejdere hver dag, skal kunne se noget. Forventningen er nogle gange, at lederne skal kende medarbejderne bedre, end de kender sig selv. Desuden er det for meget at forlange, at personaleledere skal have kompetencer som psykologer eller læger, eller som nogle ledere kan have tendens til: tro, at de ved noget om stress, fordi de har været på kursus i en eller to dage,” siger Anders Raastrup Kristensen.

For ledere kan, mener han, godt komme til at gøre mere skade end gavn, når de for eksempel coacher medarbejdere og måske får åbnet for voldsomt traumatiserende emner. En af hans forskerkolleger, der er psykolog, observerede for eksempel, hvordan ledere i en bank, der havde fået en coachuddannelse, coachede medarbejderne – og var rystet.

“De havde ikke nogen idé om, hvad de lavede, og de kunne ikke selv se det,” siger Anders Raastrup Kristensen, der også pointerer, at ledere selv kan være med til at fremkalde stress. Måske fordi de ikke er bevidste om, hvordan deres adfærd påvirker medarbejderen, eller ikke selv har fuld kontrol over de arbejdsmæssige forhold, der kan stresser medarbejderne. For eksempel kan arbejdsbelastninger eller opgavemængder sjældent bare ændres, selv om medarbejderne begynder at udvise tegn på stress. Lederen vil derfor ofte stå i uløselige situationer uden reel mulighed for at ændre på de forhold, der forårsager stressen.

PRODUKTION, IKKE PERSON

Konsekvensen af at pålægge personalelederne ansvaret for stress under parolen “Ledelse er løsningen på alt” er ofte, at personalelederne selv bliver mere stressede, mener Anders Raastrup Kristensen, der opfordrer til, at både ledere og medarbejdere bliver mere bevidste om deres egen selvledelse i form af opgaveforståelse, prioriteringer, tilvalg og fravalg. Og at ledere får mere fokus på ledelse af produktion og ikke person, det vil sige på ledelse og dialog med medarbejderne om deres selvledelse. Desuden er det helt nødvendigt, at der også fra de øvre ledelseslag er åbenhed og vilje til dialog om mål, man skal nå.

“Groft sagt skal arbejdsmiljø og trivselsprojekter handle om at arbejde med produktion for at skabe trivsel. Derfor er vi nødt til at tale åbent om produktivitet og stress, men i et sprog, der har fokus på opgaver og produktivitet,” siger Anders Raastrup Kristensen. ●



LIGESTILLINGSMINISTER
KAREN ELLEMANN
OG LEDERNE SIGER:

“LAD NU FAR KOMME TIL”





Ulla Hinge Thomsen og Jakob Helbig og PR

Når mænd ikke udnytter mulighederne for at holde orlov med deres små børn, går samfundet, virksomhederne og familierne glip af store gevinster. At få flere fædre på orlov kræver ledere, der kender reglerne og går forrest. Derfor står ligestillingsminister Karen Ellemann og Lederne sammen om **Aktion Fars Orlov**

DANSKE MÆND skifter stadig langt mindre attache-mappen eller kedeldragten ud med pusletaske og barnevogn i forhold til kvinderne. Tal fra Danmarks Statistik viser, at danske mødre i gennemsnit tager 296 dages orlov, mens fædre kun tager 30 dage. Og det er simpelthen for stor en forskel, mener ligestillingsminister Karen Ellemann (V).

“Når vi kigger på, hvordan vi bruger fællesskabets kroner på at blive veluddannede bredt set, så er det mit gode råd, at vi gør brug af hele talentpladen. Det er ret svært for en virksomhed, hvis det ene køn er fraværende i 300 dage, mens det andet kun er væk i 30 dage, for det spiller altså ind i forhold til fleksibiliteten og mulighederne for at bruge alle

talenterne,” siger ministeren, der her i efteråret lancerer kampagnen Aktion Fars Orlov i samarbejde med en række organisationer, herunder Lederne.

Aktionen skal gennem blandt andet kortlægninger af effekterne og civilaktioner forsøge at være dagsordensættende på ledelsesgangene og i kantineerne.

“Familierne udnytter ikke de muligheder, de har. De facto kan du dele de 32 uger af orloven på dagpenge, og så er der forskellige lønvilkår, afhængig af hvor man er. Og de seneste overenskomster underbygger jo virkelig, at der er

endnu mere end blot dagpenge under orloven. Der er i dag fleksibilitet i lovgivningen, så jeg har svært ved at acceptere alle de undskyldninger, der flourer,” siger Karen Ellemann.

MOR VIL HAVE DET HELE

Ministerens aktion kommer derfor særligt til at handle om holdninger og kultur. Først og fremmest vil ministeren væk fra idéen om, at barsel kun rimer på mor.

“Grundlæggende set er det opfattelsen, at det er mors orlov, og den ligger både hos mor og far, hos familierne og i virksomheden. Så det her er en diskussion om en kulturændring. Jeg er med på, at man kan sige: I forhold til det job og den løn, jeg har, og det job og den løn, du har, så må vi som familie se på: Hvem har hvilke vilkår?” Men selv de steder, hvor virksomheden også udbetaler fuld løn til far under barsel, kan vi stadig ikke i lige så stor grad se, at far gør brug af den.”

Den pointe understøttes af en undersøgelse blandt 2.335 medlemmer, som Lederne gennemførte i samarbejde med analyseinstituttet YouGov i foråret 2017. Den viser, at også fædre på ledelsesgangene tager langt mindre orlov end deres hustruer og kvindelige kolleger. Samtidig peger svarene i undersøgelsen på morens ønske om selv at holde lang orlov som en stor barriere for, at fædre kan komme på banen. Blandt de mænd, som kun holdt 14 dages fædreorlov eller mindre, svarer over 50 procent, at det i høj eller i meget høj grad skyldes, at barnets mor foretrak at holde mest mulig orlov selv.

“Mere end halvdelen af de adspurgte ledere siger, at det var hustruen, der ikke ville dele. Hun ville holde hele barslen selv.

Ligestillingsminister Karen Ellemann vil gøre op med forestillingen om, at orloven med små børn som udgangspunkt er morens. Og forandringen skal starte på ledelsesgangen.





→ Så man kan sige, at man med det her tema har bevæget sig ind på et område, som er kvindedomineret, siger viceadministrerende direktør i Lederne Bodil Nordestgaard Ismiris.

“Den der opfattelse af, at det er min orlov, og det er mig, der er omsorgsgiveren, er rigtig mange nybagte mødre bærere af. Stop det. Lad nu far komme til, for far vil gerne, og det er et vigtigt budskab for mig også,” siger Karen Ellemann.

FADERSKAB = DET GODE LIV

Bodil Nordestgaard Ismiris og Karen Ellemann har ved flere lejligheder talt og skrevet offentligt sammen om behovet for, at fædre tager mere orlov, blandt andet ved et velbesøgt topmøde på Folkemødet på Bornholm i juni og i det fælles debatindlæg “Faderskab er et universalmiddel til sundhed”. I indlægget refererer de to til en kortlægning, som Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, SFI, har foretaget. Den viser, at fædrenes involvering i børnenes liv gavner børnenes udvikling, familiernes trivsel, kvindernes karriere og mændenes egne liv og helbred. Faderskabet er nærmest et universalmiddel til det gode liv og samfund, skriver de to i indlægget. De er nemlig enige om, at viden og gode argumenter er vejen til den kulturændring, der skal til.

“Vi mener, at vi skal berige debatten med ny viden, som kan overbevise både far og mor om, at far skal mere på banen. Der er et svensk studie, som viser, at jo større del far tager af fædreorloven, desto større chance er der for, at barnet får succes i skolen. Sådant en viden har vi ikke bragt i spil tidligere. Tænk, hvad det kunne flytte, hvis vi i Danmark kunne lave et lignende studie, der viser, at hvis far involverer sig fra den spæde start i sit barn, så har det betydning

Viceadministrerende direktør i Lederne Bodil Nordestgaard Ismiris opfordrer sine medlemmer til at sende et klart signal til deres medarbejdere: Orlov er også for mænd.

for, hvordan barnet klarer sig efterfølgende på en lang række parametre – det gælder trivsel, kognitivt, socialt og endda karakterer. Lige gyldigt hvor lang barsel du tager som mor, vil du aldrig kunne kompensere for den maskuline omsorg, for det er faren, der giver noget ekstra,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

En del af Aktion Fars Orlov handler derfor også om at indsamle viden.

“Vi har brug for fakta i stedet for ‘synsninger’. Hvad kan vi faktisk sige om, hvad det betyder, hvis man deler det ulønnede husarbejde? Hvad betyder det for børns trivsel, skilsmisserater og kvinders og mænds muligheder på arbejdsmarkedet? Derfor er en del af Aktion Fars Orlov også en undersøgelse af effekterne,” siger Karen Ellemann.

LEDERNE SKAL GÅ FORREST

Hverken Lederne eller ministeren går til gengæld ind for tvang.

“Generelt er vi jo ikke for kvoter og øremærkede ting. Vi tror på, at man via de gode argumenter kan skabe det fornødne incitament til at prioritere på den rigtige måde. Hvis vi skaber et incitament hos både far og mor til at prioritere anderledes med hensyn til barslen, så tror jeg, det kommer af sig selv,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Øremærkning er heller ikke på Karen Ellemanns dagsorden.

“Det er et personligt ansvar i familien at tilrettelægge. Virksomheden skal understøtte, at det kan ske, men det skal foregå hjemme i familien,” siger Karen Ellemann.

Til gengæld er de to enige om, at kulturændringen starter på ledelsesgangene.

“Ledere er rollemodeller og bør gå foran, og når kun 22 procent af vores egne mandlige medlemmer holder mere end 14 dages orlov, så sætter det en kedelig norm for, hvad der er legitimt på arbejdspladsen. Det må også formodes at have en negativ effekt på medarbejderne,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Ifølge den viceadministrerende direktør skal lederne først og fremmest kende reglerne for barsel og orlov.

“Vores undersøgelser tidligere indikerer, at det er et lavinteresseområde, og at der er forbavsende mange ledere rundt omkring, som ikke aner, hvordan ordningen er skruet sammen,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Næste skridt er at vise medarbejderne, at det er velset at prioritere sine børn.

“Som jeg tidligere har skrevet i en klumme, så kan man sætte spørgsmålstegn ved, om man kan være en troværdig leder, hvis man ikke tager ansvar for det, der formentlig og forhåbentlig er det mest dyrebare i livet, nemlig ens børn. Det gælder både mandlige og kvindelige ledere, for det handler om at skabe følgeskab. Hvilket signal sender man, hvis man ikke prioriterer sine børn? Hvis man ikke længere er i den alder, hvor man kan gå foran, bør man opfordre sine medarbejdere til at overveje og prioritere,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Netop det har minister Karen Ellemann oplevet på sine virksomhedsbesøg.

“En virksomhed som Novozymes bruger aktivt ældre mandlige medarbejdere til at sige til den unge vordende far: “Tag al den forældreorlov, du har ret til, og nyd hvert

sekund. I får en bedre familie, du bliver en bedre far og en bedre medarbejder,” fortæller Karen Ellemann, der understreger, at hun godt ved, at store virksomheder har andre muligheder for såvel rammer som det at sætte rollemodellerne i system end de små og mellemstore. Men rollemodeller er vigtige, uanset størrelse.

“Jeg besøgte Pon Equipment, en klassisk mandsdomineret virksomhed i Brøndby, der arbejder med servicering af store Caterpillar-maskiner. De unge fædre, som jeg sad med i frokoststuen, ville indiskutabelt

gerne have andel i barslen, men de havde den der med ‘hvad siger vennerne, hvad siger kollegaerne, og giver min kone mig lov?’ Og så sagde de, at noget af det, der gav dem rygstød, var et program, ‘Mænd på barsel’ (Kanal 4, red.), som viser, hvilken kæmpe gevinst det er for dem personligt, for deres børn, deres families trivsel, og i øvrigt, hvordan de kom tilbage til virksomheden med den udvidede horisont.”

GOD BRANDING

Selv om tallene endnu ikke er imponerende, oplever ministeren, at viljen i virksomhederne er stor, for de fleste ledere ved godt, at der er både mening og branding i trivsel og balance.

“Vi hører jo bredt set, at de rigtig gerne vil, for de er alle i markedet for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, og hvis man skal være en attraktiv virksomhed, har man proaktivt klare holdninger og rammer for, hvordan familie og arbejdsliv håndteres,” siger Karen Ellemann, og fortsætter:

“I hele diskussionen om work-life-balance er et kæmpe element af det, hvordan virksomheden ser på brugen af barsel mellem far og mor. Det handler om, at man som virksomhed aktivt med lederne går i front og for eksempel viser, at der ingen skam er i, at hvis man har småbørn, er man ikke med til møder efter klokken 16 eller siger: ‘Kan vi ikke aftale, at fredagen slutter klokken 14 mødemæssigt, fordi jeg hver anden fredag gerne vil hente tidligt?’ Det er jo bredt set på hele det her forældresyn og håndteringen af det, at vi gerne vil forebygge, at folk falder om af stress, ikke?”

Hvis man skal være en attraktiv virksomhed, har man proaktivt klare holdninger og rammer for, hvordan familie og arbejdsliv håndteres mener Karen Elleman.

AKTION FARS ORLOV

En samlet indsats fra regeringen i samarbejde med faglige organisationer, arbejdsgiverforeninger og virksomheder med det formål at fremme fædres brug af orlov, 4,5 mio. kr. er afsat til en samlet indsats, som består af:

En kampagne, der lanceres i efteråret 2017 og løber frem til primo 2020, som har til formål at fremme en mere ligelig fordeling af orloven mellem mænd og kvinder ved at skabe en bevægelse bredt i samfundet, som får alle til aktivt at forholde sig til og reflektere over fædres brug af orlov.

Kampagnen vil blandt andet indeholde:

- * Rollemodeller og ambassadører for fædres brug af orlov
- * Hensigtserklæring fra virksomheder og organisationer, som støtter op om fædres brug af orlov
- * Samling af gode eksempler på konkrete initiativer i virksomheder om fædres orlov
- * Lettilgængeligt materiale om rettigheder og regler vedr. fædres orlov
- * En (forventet) konference eller et event i 2020 som afslutning på kampagnen

Viden om fædres brug af orlov:

- * Pjece fra Danmarks Statistik om fædres brug af orlov, marts 2017
- * Undersøgelse af effekterne af fædres brug af orlov, som igangsættes efteråret 2017
- * En pulje til lokale projekter, som skal bidrage til oplysning og debat om fædres orlov i udvalgte brancher, der forventes udmeldt efteråret 2018

KILDE: MINISTERIET FOR LIGESTILLING OG NORDISK SAMARBEJDE



LEDERNES UNDERSØGELSE OM FARNS ORLOV

SÅ MEGET BARSEL HOLDER MÆND

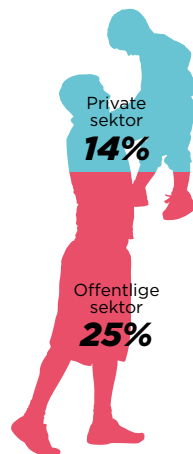
UNDERSØGELSEN ER UDARBEJDET I SAMARBEJDE MED ANALYSEINSTITUTTET YOUNGOV. DER BLEV FORETAGET 2.335 INTERVIEWS MED MEDLEMMER AF LEDERNE I PERIODEN 23. MAJ TIL 1. JUNI 2017.



HVORFOR IKKE MERE END 14 DAGE?

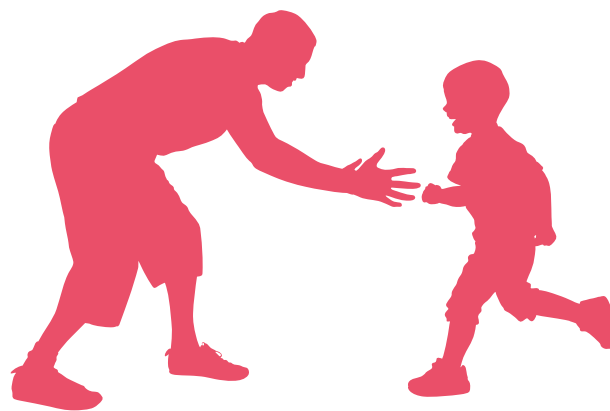
Over halvdelen af de adspurgte mænd (53 procent), der har holdt 14 dages orlov eller mindre, angiver som grund, at barnets mor foretrak at holde mest mulig orlov selv. Noget færre, 43 procent af de kvindelige medlemmer, angiver som grund til, at deres mænd ikke holdt mere end 14 dages orlov, at de selv foretrak at holde mest mulig. Den førende årsag til, at de adspurgte kvinders mænd ikke holdt mere barsel, er, at det ikke er kutyme på farens arbejdsplads (45 procent). Til sammenligning svarede kun 31 procent af de adspurgte mænd, der selv holdt 14 dage eller mindre, at det ikke var kutyme på arbejdspladsen.

**MERE END 14 DAGES
FÆDREORLOV**



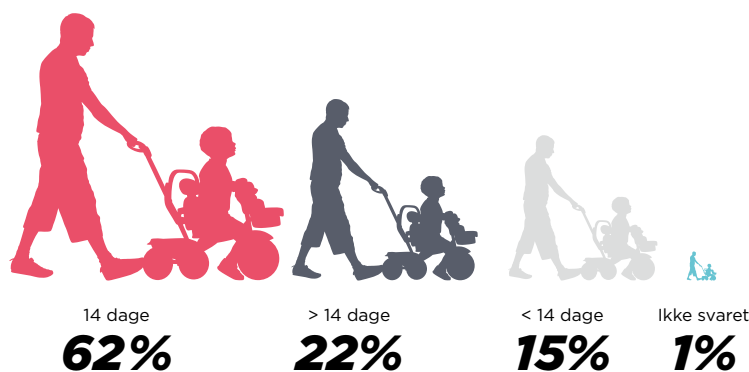
**ER DET KUTYME PÅ
ARBEJDSPLADSEN?**

Det er i højere grad kutyme at holde mere end 14 dages fædreorlov i den offentlige sektor: 25 procent svarer i den offentlige sektor, at det i høj grad/meget høj grad er kutyme at holde mere end 14 dage, mens tallet kun er 14 procent i den private sektor.



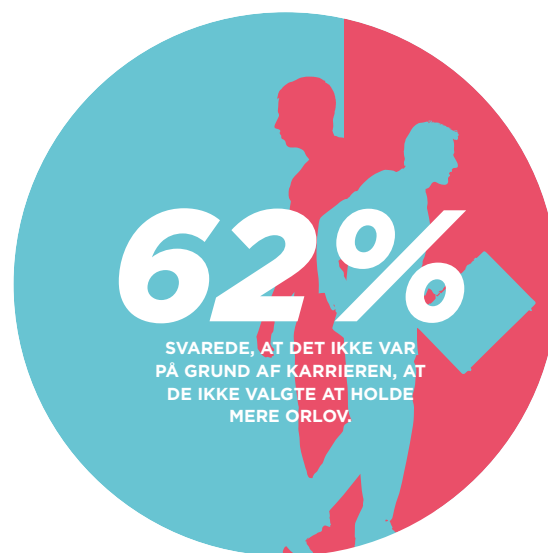
ØREMÆRKET BARSEL

45 procent er delvist enige/helt enige i, at forældrenes samlede orlovsperiode i realiteten vil blive kortere, hvis man øremærker mere af barslen til mænd, fordi manden ikke vil holde så lang en orlov, som han har ret til. 45 procent er også delvist enige/helt enige i, at kvindens karrieremuligheder vil blive forbedret. Hele 61 procent er delvist enige/helt enige i, at det vil blive dyrt for familien, hvis manden ikke får samme økonomiske kompensati-on som moderen.



HVOR LANG TID HAR MÆNDENE HOLDT FÆDREORLOV ?

Kun 22 procent af de adspurgte mænd har holdt mere end 14 dages fædreorlov. Den hyppigste længde af fædreorloven ligger på 14 dage, som 62 procent af de adspurgte mænd har holdt. 15 procent af de adspurgte mænd har holdt mindre end 14 dages barsel.



IKKE KARRIEREN

Størstedelen af de adspurgte mænd ser det ikke som invalide-rende i forhold til karrieren at tage mere orlov.

Master i Professionel Kommunikation

HAR DU BRUG FOR EN REFLEKTERET PRAKTIKER?

Send dine medarbejdere på en Master i Professionel Kommunikation, her kommer de på forkant med den nyeste viden inden for kommunikation. De vil lære at anvende målgruppeteorier og analysemetoder i praksis, og opnå erfaring med at løse virkelige kommunikationsproblemer.

Informationsmøde i maj måned 2018
Ansøgningsfrist 1. juni 2018

Informationer vil være at finde på vores hjemmeside
www.ruc.dk/master-i-professionel-kommunikation

Med en Master i Professionel Kommunikation har jeg forbedret min evne til at argumentere sagligt og fagligt. Jeg har fået et andet blik på modtageren i kommunikation, og hvordan et budskab sendes ud over rampen så kommunikationen rammer rigtigt.

DORTHE PALM
Kommunikationskonsulent



...KER-RASH!

... AS HIS TOWERING, SPECTRAL FOE WHIRLS TO MEET HIS ATTACK...

LEADER, WOLVERINE? DON'T MAKE ME LAUGH.

I DON'T AIM TA TRY.

SNIKT

HER...

A PASSION BEYOND HUMAN COMPREHENSION. HE IS MORE ALIVE THAN HE HAS EVER BEEN. SHE SMASHES THROUGH THE QUEEN'S PSYCHIC DEFENSES WITH CONTEMPTUOUS...

...S A CATED...
...ST...
...ING

FFFTTT

--SWINGS...
RELATIVE CHIEF...
A WINTER'S LATE AFTERNOON!

ENOUGH!!
I DO NOT KNOW WHY YOU'VE OPENED AGAINST YOUR FRIENDS, ...

SO FAR, SO GOOD! BUT, THIS IS ONLY PHASE ONE!

...A...
...A...
...A...

...A...
...A...
...A...

BUT THE SHRUGS RUBBLE ANGRILY...

...A...
...A...
...A...

--IF I CAN JUST USE MY ARMOR'S MUSCLE TENSION TO THE MAXIMUM, I CAN COMBINE IT WITH THE THRUST OF MY...

--MAYBE I CAN DO SOMETHING WITH THIS SPLAT...

...A...
...A...
...A...

NOW, THE BURNING ONE FIND OUT WHAT BATTLE WITH HULK REALLY IS!

...A...
...A...
...A...

...E TRYING GOLDEN...
...O WHOEVER SOLD IT...

...A...
...A...
...A...

HULK DOESN'T HAVE TO BE...

...A...
...A...
...A...



— Ulla Hinge Thomsen ■ Thomas Steen Sørensen og privat

NY LEDER TOG TRE MÅNEDERS ORLOV

“SELV FØLGELIG FÅR MAN DA LIDT AMMEHJERNE”

RASMUS NØRLEM SØRENSEN var lige blevet sekretariatsleder hos Oplysningsforbundet Demokrati i Europa (DEO), da hans kone blev gravid med parrets andet barn.

“Jeg var den første fastansatte, og der var meget brug for mig til sparring, både med mine medarbejdere i sekretariatet og med frivillige og freelancere. Det var ikke lige meget for organisationen, om jeg var der eller ej,” fortæller Rasmus Nørlem Sørensen.

Alligevel var der ingen tvivl om, at han ud over de første 14 dage skulle holde en længere orlov med sin yngste søn, ligesom han havde gjort med den ældste nogle år forinden.

“Grundlæggende kommer der hurtigt arbejdsdelinger i et parforhold. Man skal ikke være meget bedre til noget, før man får hele ansvaret for det, og det er fint i forhold til madlavning eller tøjvask. Men

når det gælder børn, er man er nødt til at have en bevidst strategi, hvis man vil have et ligeværdigt forhold.”

Det handlede også om Rasmus Nørlem Sørensens og hans kærestes respektive karrierer.

“Man er jo ligestillede, mens man studerer, men når det første barn kommer, og moren tager lang orlov, ændrer det sig. Tit går morens

karriere lidt i stå i det års tid, og så bliver det pludselig også hende, der tager sygedagene senere. Hvis den ene voksne er mere kompetent, bliver det naturligt, at hun dur bedst. Det var jeg meget opmærksom på ikke skulle ske, så efter ni måneder skulle min kæreste tilbage på arbejdsmarkedet, og jeg skulle på orlov.”

HØJRISIKO FOR GRAVIDITET

Det var dog ikke uden bekymring, at Rasmus Nørlem Sørensen overlod sit job til en vikar i tre måneder.

“Der var især en i bestyrelsen, der var bekymret, fordi han kunne se, at hans vigtigste sparingspartner forsvandt. Men de kunne også se, at det nok var en omkostning ved at have mig,” siger Rasmus Nørlem Sørensen.

Vikaren klarede det da også så fint, at han endte med at blive fastansat i en anden stilling, og forbundet vænnede sig fra starten til at undvære vigtige personer i længere tid.

“Som en ung organisation med mange nyuddannede er vi i højrisiko for graviditet. Vi er små og sårbare, så vi sørger for at være to på projekter, så vi ikke skal ansætte vikarer.”

Kulturen fremmer ifølge Rasmus Nørlem Sørensen, at mænd tager barsel – både de mænd, der arbejder i DEO, og de mænd, der bor sammen med de kvinder, der gør.

“Forventningen her er, at når der kommer en kvinde og fortæller, at hun er gravid, så er der en mand i den anden ende, som tager tre måneder ud af de 12.”

Selve orloven var en god oplevelse.

“Jeg havde nogle fine arrangementer, for eksempel med en gymnasiekammerat, som var på barsel samtidig. Vi nåede endda at brygge en øl sammen, og jeg gik også i fædre-grupper. Men ellers er min oplevelse ikke,

Rasmus Nørlem Sørensen holdt uden at blinke tre måneders orlov med sin yngste søn efter kun et år i sit lederjob. Han forventer, at hans mandlige medarbejdere – og hans kvindelige medarbejders mænd – gør det samme, når de bliver fædre.



RASMUS NØRLEM SØRENSEN

40 år, gift med Sara og far til Geo, 12 år, og Arthur, 7 år. Sekretariatsleder i DEO siden 2009.



→ at man skal enormt meget, det handler mere om at være der,” siger Rasmus Nørlem Sørensen, der også fik fornyet respekt for sin kæreste.

“Det var en vigtig erfaring for mig, hvor træt man bliver efter sådan en dag. En del af, at min kæreste og jeg har det rigtig godt sammen, er, at vi har integreret, at begge arbejdspladser kan være vigtigt. Nogen skal tage tjansen med børnene, og det skal vi gøre på skift.”

Ligesom andre mænd (og kvinder) havde Rasmus Nørlem Sørensen angsten for, om han ville komme til at kede sig under orloven. Men den viste sig at være ubegrundet.

“Jeg tror, det er vigtigt at have barnet med – på museum eller til babysvømning – i stedet for at styrte ud med vennerne, så snart kæresten kommer hjem. Det smitter også af senere, at det er naturligt at have børnene med, når man ser sine venner.”

Endelig kom Rasmus Nørlem Sørensen tæt på sin søn.

“I dag er det stadig mig, der putter børnene, og her får jeg de tætte følelsesmæssige snakke med dem. Sådan nogle rutiner opstår ikke af sig selv.”

NEMT AT VENDE TILBAGE

Tilbage på jobbet havde Rasmus Nørlem Sørensen den glædelige oplevelse, at der var brug for ham på diverse projekter.

Fagligt var det ikke svært at komme igen.

“Selvfølgelig får man lidt amnehjerne, når man koncentrerer alt sin energi på, om der er servietter og bleer i pusletasken, men det er jo ikke anderledes, end når man arrangerer en konference – der skal være styr på en masse detaljer, hvis det skal være

Rasmus Nørlem Sørensen har et tæt forhold til begge sine drenge. En del af det tilskrives han de tre måneder, han har været på orlov med dem hver.

en god oplevelse for alle. Det er jo ikke sådan, at hjernen holder op med at fungere, når man er på barsel, den er bare koncentreret om nogle andre ting.”

Orloven gav også nogle ekstra plusser til Rasmus Nørlem Sørensen som leder, selv om det ikke var formålet.

“Jeg har lidt modstand på at sige, at jeg har lært at holde flere bolde i luften eller lignende, for jeg synes ikke nødvendigvis, at alt skal være nyttigt, nogle ting er bare vigtige. Men det at være lidt væk er sundt for de fleste – at se sine egne arbejdsrutiner efter i sømmene. Men den mest direkte afledte effekt er, at jeg har endnu større forståelse for medarbejdere med små børn.”

Rasmus Nørlem Sørensens orlov ligger nu nogle år tilbage, men den har stadig effekt, både i hans egen organisation og udenfor.

“Min mandlige vikar har siden været på barsel, og i de netværk og ledergrupper, jeg sidder i, spørger mændene ofte: ‘Hvordan gjorde du egentlig?’ Også i vennekredsen og familien betyder det meget at se relationen til børnene i praksis. Barsel er ikke et vidundermiddel, men det er meget firkantet og enkelt. Når du har ansvaret alene i flere måneder i træk, får du opbygget rutiner, som ikke kan opbygges i weekender og ferier.”

Ledernes undersøgelse (se boks, red.) viser, at nogle af barriererne for mænds barsel er kvindernes ønske om at tage hele barslen, ligesom en ofte citeret grund er, at manden tjener mest. De argumenter kan Rasmus Nørlem Sørensen godt genkende.

“Der er helt sikkert de forventninger, men min pointe er netop, at man skal være bevidst – og det gælder også kvinderne. Hvis de vil have en mand, der følger med i deres børns liv, skal de sige, at manden skal tage tre måneder. Omvendt skal manden sige: ‘Du skal ikke have et helt år, jeg vil have tre måneder.’ Eller: ‘Hvad med din stilling? Det kan godt være, jeg tjener lidt mere nu, men hvis du kommer et helt år bagud på arbejdsmarkedet, så taber du de penge, du kunne have tjent. Skal vi så også have en ægtepagt på pensionen?’”

LEDERENS TRE BEDSTE RÅD TIL ANDRE FÆDRE

1.

Vær en god leder i dit eget liv. Som leder er du vant til at tage beslutninger, der går imod de gængse forventninger. Gør som i erhvervslivet eller i din organisation: Afvej fordele og ulemper, og gå ind i det med åben pande. Du har sikkert medarbejdere, der helst vil gøre, som de plejer, og der vil være nogen, som ser på barnets liv på samme måde. Men bare, fordi det er måden, vi plejer at gøre det på, behøver det ikke være den bedste.

2.

Hav tillid. Hvis du ikke kan tåle at være væk i tre måneder, og hvis din organisation ikke kan overleve tre måneder uden dig, er det måske et wake-up call i sig selv. Hav selvsikkerhed på egne vegne til, at du kan vende tilbage, måske endda som et bedre menneske, og hav tillid til, at din organisation godt kan klare sig uden dig.

3.

Brug tiden med barnet. Hvis du vil være en kompetent forælder med dine egne rutiner, skal du ikke bruge din orlov til at tage tre måneder til New Zealand med hele familien. Der er rigeligt med indhold i at være alene med et lille barn.



KILDE: RASMUS NØRLEM SØRENSEN, SEKRETARIATSLIDER, DEO

Understøtter jeres organisationskultur strategien?



the hofstede centre®

84 % af alle ledere er enige i, at organisationskultur er kritisk for deres strategiske succes, og 60 % af lederne siger, at organisationskulturen er vigtigere end deres strategi.

- 🚩 Er jeres forandringshastighed hurtigere end den omkringliggende verden?
- 🚩 Understøtter jeres adfærd de fastlagte mål?
- 🚩 Er jeres subkulturer gearret til den fremtidige rejse?
- 🚩 Er hele ledergruppen passioneret omkring fremtiden?
- 🚩 Arbejder I bevidst med jeres organisationskultur?
- 🚩 Hvis nej, til et eller flere af ovenstående punkter, så ring til os i dag



HowToWin
Consulting & Recruiting

Kim Holst, partner
Mobil: 23 40 91 03
Tlf.: 70 60 50 22

www.howtowin.dk




København, Roskilde, Aalborg, Randers, Viborg, Aarhus, Holstebro, Esbjerg, Middelfart, Odense

TOPCHEFERNES TALESKRIVER

“DEN GODE LEDER ER EN BLID FORFØRER”

Lederskabets kerne er evnen til at forstå andre menneskers følelser og kunne kommunikere direkte til dem. Det er en grundtanke, som den engelske stjernetaleskriver **SIMON LANCASTER** blandt andet inspirerer servicegiganten ISS med.

—  Søren Ravnsborg  Jeppe Bjørn

FOR SIMON LANCASTER er ligningen såre simpel: Man kan ikke være en storartet leder, hvis man ikke er en ypperlig kommunikator og en blændende taler. Og han ved, hvad han taler om. Med mere end tyve års erfaring tilhører Simon Lancaster superligaen blandt rådgivere og taleskrivere. Han har en fortid som taleskriver for ministre i daværende britiske premierminister Tony Blairs regering, og i dag er han taleskriver for en stribe topchefer for internationale virksomheder, når han ikke underviser eller skriver bøger.

Magasinet Lederne møder ham i DR's tidligere hovedsæde i Gyngemosen uden for København, hvor ISS Danmark i dag har til huse, og hvor Simon Lancaster netop har begejstret godt 100 ledere og specialister i ISS med en gennemgang af kommunikationens grundprincipper og forskellige topledere retoriske virkemidler, greb og gimmicks. Hans foredrag har overskriften “Speak like a leader”.

“At forstå og imødekomme menneskers behov, nogle gange deres mest basale behov. Det handler om at få mennesker til at føle sig godt tilpas og give dem tillid, så de føler, de er involveret,” siger Simon Lancaster.

FØLELSEN AF EN LEDER

Lederskab er nemlig fundamentalt en følelsesmæssig størrelse, forklarer Simon Lancaster. Vi ønsker ikke at arbejde for en person, blot fordi personen ser ud som en leder, eller fordi

vi har fået at vide, at vedkommende er en leder. “Den grundlæggende kontrakt er, at lederen møder vores følelsesmæssige behov, og i bytte for det giver vi ham eller hende vores støtte. Vi har alle følelsesmæssige behov, hvoraf nogle er fælles. Vi ønsker at gøre en forskel, at bidrage til, at ting bliver bedre.”

Kan du give et eksempel?

“For tiden er der et behov i Vesteuropa og USA for ledere, der udtrykker vrede. De ledere, som trænger igennem, er de ledere, som opfanger det. Derfor elsker tilhængerne Trump. Han er i stand til på en genkendelig måde at udtrykke den vrede. De føler, at han har set, forstår og vil beskytte dem. Han imødekommer et følelsesmæssigt behov.”

For at mestre dette skal lederen have indsigt i andre menneskers motiver?

“Præcis. Lederen skal have evnen til at sætte sig selv i andres sted. Vi har alle empati, men i forskellig grad, og jeg tvivler på, at det kan læres. Når ledere har det, kan de tale, så jeg som tilhører føler, at de forstår mine behov, deler min smerte og glæde.”

Det handler om tillid og tiltro, men vel også om overtalelse, endda forførelse?

“Ja, der er et element af forførelse. Ledere skal kunne trække mennesker blidt med sig og få dem til at gøre, hvad de ønsker. Dét er, hvad lederskab grundlæggende handler om.”

Hvad skal der til for at være en god taler, og hvorfor er det vigtigt?

“Når vi taler til og for andre, viser vi, hvad vi har på hjerte. En god taler er ikke

nødvendigvis den med det mest elegante og mest omfattende ordforråd, men en leder med sjæl og hjerte. Som er tro over for sig selv. Det er helt afgørende. Når medarbejderne hører sådanne ledere tale, tror de på dem og vil følge dem. Hvor ofte har jeg ikke været til en konference, hvor ledere kommer på scenen på skift, og ingen bevæges. Publikum er der. De venter bare på en god joke, en historie: ‘Underhold os, giv os en god grund til at lytte efter’. Men intet sker. Lederen skal vise og kunne overbevise om, at der er en vej. Det har været essensen af ledelse siden tidernes morgen.”

LØFT LYTTERNES HOVEDER


Ledere som dem fra ISS, der netop har lyttet til dig; hvad vil du vurdere er den vigtigste udfordring for, at de kan blive bedre talere?

“De skal være villige til at prøve noget nyt. Vi forestiller os alle, at vi er gode til at kommunikere, fordi vi gør det hver dag. Men tag fat i én ting, og prøv den af. Jeg har arbejdet med mange, der er begyndt at fortælle en historie. Det kan løfte dem dramatisk, de oplever at kunne holde en tale, som folk faktisk lytter til, i stedet for at hovederne falder ned ved første slide. Nu kan de løfte lytternes hoveder, næsten som en dukkefører.”

Hvad driver de topchefer, der kommer til dig for at få skrevet en tale eller få træning?

“Det handler om performance, om at få det bedste ud af folk. Det er kernen for enhver topchef. Siden finanskrisen i 2007 har det i

“Ledere skal kunne trække mennesker blidt med sig og få dem til at gøre, hvad de ønsker.”
Simon Lancaster



“En god taler er ikke nødvendigvis den med det mest elegante og mest omfattende ordforråd, men en leder med sjæl og hjerte. Som er tro over for sig selv.”

SIMON LANCASTER

Er leder for konsulentfirmaet Bespoke. Han har en master i massekommunikation og er tilknyttet Henley Business School samt universiteterne i Cambridge og Oxford. Han har senest udgivet den prisbelønnede bog “Winning Minds: Secrets From the Language of Leadership” i 2015. Han er en flittig kommentator i medier som The Guardian og BBC.

→ stigende grad været finansdirektører, der er blevet udnævnt til CEO, og som finansdirektør er det nærmest dit job at være den kedelige type, der præsenterer tallene nøjternt og uden retorik. I rollen som finansdirektør kan den vindtørre optræden give troværdighed, men som CEO kræves der mere. Og det ved de. De er vant til at vride optimal værdi ud af tingene, og de oplever, at medarbejderne ikke lytter til dem med passion og engagement, men med skuffelse i øjnene. Det er som regel der, jeg kommer ind i billedet, og vi begynder at samarbejde i et kreativt partnerskab. De skal kunne overbevise medarbejderne om, at de er en del af en virksomhed, som gør en forskel i verden. Og jeg kan lære dem de små tricks.”

FRA BOGHOLDER TIL OBAMA

Og forvandle en bogholder til Obama?

“Haha, det er nu mere sådan, at gode kommunikatører kommer til mig for at blive endnu bedre. Hovedparten af de ledere, som selv tror, at de er brillante, er som regel de ringeste. De, der er klar til at række ud efter hjælp, er faktisk de bedste. De har ofte et hav af idéer til forbedring, og jeg hjælper med at vælge dén ene ting, de skal arbejde med.”

Hvor meget tid tilbringer I sammen?

“Min tommelfingerregel er, at jeg bruger tyve timer på en tale på tyve minutter, alt inklusive. Det vil sige forberede mig, møde vedkommende, skrive talen og skrive om. Få gange har jeg overskredet det, ofte er det mindre.”

Du adresserede spørgsmålet om ægthed i dit foredrag. Man slipper ikke af sted med at forstille sig. Hvis det er spil for galleriet, bliver man gennemskuet, og folk slukker?

“Ja, *you have to keep it real*. Den menneskelige næse for bullshit er ekstremt veludviklet. Det er igen instinktivt. Vi ved, når nogen giver os et falsk smil, eller når de ikke rigtig gider at tale med os eller ikke er opmærksomme. Hvis en leder stiller sig op og siger: ‘Jeg brænder for det her firma’ og ikke mener det, vil ingen tro vedkommende. Det er bedrag og kan ikke skjules. Kroppen sladrer, ordene sladrer.”

ISS

GOD LEDELSE ER GOD FORRETNING

Derfor sætter ISS ind med masterclasses med fokus på blandt andet kommunikation

TIDLIGERE I ÅR afholdt ISS Danmark den første masterclass henvendt til virksomhedens cirka 450 ledere her i landet. Omdrejningspunktet for den første udgave var kommunikation, men det underliggende tema er at styrke ledernes forståelse af ledelse som en faglighed i sig selv. Målet er at give lederne ny inspiration og viden om ledelse.

For det er et perspektiv, der risikerer at drukne i vrirmlen af daglige driftsopgaver og blive underprioriteret, hvis ikke man vier det ekstra opmærksomhed, forklarer, Lotte Hjortlund Andersen.

“Som servicevirksomhed er vi stærke på vores faglighed inden for områder som catering, rengøring og teknik. Ledelse fylder også meget, men vi vil gerne inspirere lederne i endnu højere grad. Vi lever af den service, som vores medarbejdere leverer til vores kunder. Det betyder, at vi har en stor afhængighed af, at vores medarbejdere bliver ledet godt. Her skal vi hele tiden dygtiggøre os på ledelse, som vi skal på de andre fagligheder,” siger Lotte Hjortlund Andersen.

FANG MEDARBEJDERNE MED NÆRVÆR

Lederne er i udstrakt grad den vitale kommunikationskanal i en virksomhed med en struktur som hos ISS. Ledere og medarbejdere befinder sig i stort tal ude hos kunderne, der er geografisk spredt i hele landet. De sidder ikke foran en skærm og kan derfor ikke nås som samlet gruppe

med centrale budskaber sendt ud fra hovedkontoret.

“Hvis vi vil sikre motivation, engagement og følgeskab, er vi nødt til at arbejde med kommunikation. Kommunikation er fundamentet for god ledelse, og det er en kompetence, der kan læres ved at øve sig. Vores medarbejdere får deres informationer fra nærmeste leder, så hvis ikke lederne formår at kommunikere, har vi et problem. Derfor skal lederne ikke kun være nærværende og synlige, men også tydelige i deres kommunikation,” siger Lotte Hjortlund Andersen.



Når ISS sigter efter at løfte ledernes bevidsthed om, hvad ledelsesrollen og ansvaret indebærer, er det også for at øge bevidstheden om, hvad god ledelse betyder for forretningen. Styrkede ledelseskompetencer skal lede til bedre resultater. Og som en virksomhed, der lever af medarbejdernes kontakt med kunderne, har det afgørende betydning, at de ledes optimalt, pointerer Lotte Hjortlund Andersen.

“Det handler ikke mindst om at forstå medarbejderne, og hvad der er vigtigt for dem. Hvordan man formidler også mere komplekst stof på en letforståelig måde og gør det nærværende, så det rammer medarbejderne. Hos ISS er vi meget optaget af, at medarbejdere har mandat til at reagere selvstændigt i uforudsete situationer. Ellers er oplevelsen af service svær at skabe. Det kræver tillid fra lederen, og det kræver, at lederen kan formidle den tillid,” siger Lotte Hjortlund Andersen. ●

“Kommunikation er fundamentet for god ledelse.”
Lotte Hjortlund Andersen, direktør for People & Culture i ISS Danmark

Vil du
høre mere?
Ring til os på
33 18 79 34

Skræddersyet forretnings- engelsk efter behov og niveau



Studieskolen tilbyder og udvikler skræddersyede kurser i engelsk for enkeltpersoner og virksomheder. Vi kan hjælpe dig, hvad enten det drejer sig om generel genopfriskning eller om at styrke dit professionelle sprog inden for et specifikt område. Find og vælg netop det kursus, som passer bedst til dig. Læs mere på studieskolen.dk/business.



Følg os /studieskolen



STUDIESKOLEN
BUSINESS

GIV DINE



MED-





ARBEJDERE

MAGT

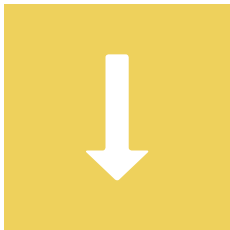


LEDERE KAN IKKE TAGE ANSVAR FOR HVER ENESTE HANDLING I EN KOMPLEKS ORGANISATION. OGSÅ MEDARBEJDERE STYRER PROJEKTER, ORGANISERER, SAMARBEJDER OG LEDER PROCESSER. TO FORFATTERE TIL EN NY BOG OM DISTRIBUERET LEDELSE GIVER RÅD TIL, HVORDAN DU SOM LEDER HÅNDBTERER DEN SITUATION.

 Troels Kølln  og  iStockphoto.com og Aller CP

GUIDE





SEKS SPØRGSMÅL, DU BØR STILLE DINE MEDARBEJDERE

Det er vigtigt at følge op på de opgaver, du har distribueret ud til medarbejderne. Brug disse spørgsmål som en rettesnor for samtalen.

1.

Hvad har opgaven/
projektet/arbejdet
resulteret i?

2.

Hvordan har
processen været?

3.

Hvilke barrierer var der?

4.

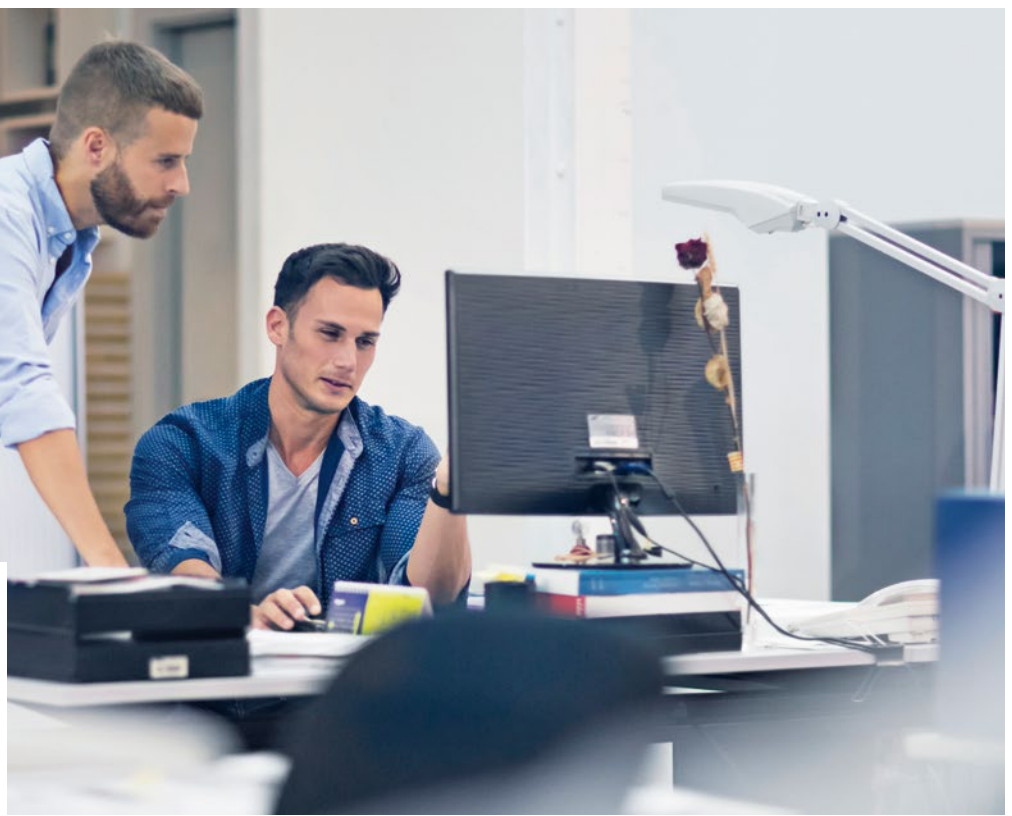
Hvad kan vi lære af det?

5.

Hvilke handlinger skal
vi sætte i gang nu?

6.

Hvilken ny viden og hvilke
nye kompetencer har vi
brug for fremover?



KENDER DU FØLELSEN af, at du ikke helt forstår det, som dine medarbejdere laver? Eller at både virksomheden og dine opgaver bliver stadig mere komplicerede? I så fald kan du vinde overblikket tilbage gennem såkaldt distribueret ledelse.

“Det bliver ikke nemmere at være leder. Vores tilgang kræver, at lederne er årvågne. At de ikke bare uddelegerer magten, men også tager den tilbage igen – og at de lærer af processen.”

Sådan siger organisationspsykolog Susanne Ploug Sørensen, der sammen med chefkonsulent Mai-Britt Herløv Petersen har skrevet den første danske bog om distribueret ledelse – et begreb, der siden 2008 langsomt har vokset sig frem i særligt britisk ledelsesforskning. De to danske forfattere definerer distribueret ledelse som en særlig organisationskultur i komplekse organisationer, hvor ledelse udøves både formelt og uformelt. En kultur kendetegnet ved, at ledelsesopgaver bliver fordelt blandt alle medarbejdere, men også bliver samlet ind igen af de formelle ledere.

“Det lyder spøjst, men vi er faktisk meget inspireret af marketing- og reklameindustrien. Man laver reklamer og sender dem ud, men efterfølgende er man mindst lige så optaget af at undersøge: Fik vi solgt noget? Hvor godt virkede det? Var kunden tilfreds? På samme måde bør en leder tænke,” siger Susanne Ploug Sørensen.

DA SKAT SKØD SKYLDEN NEDAD

Stigende international konkurrence, hurtigere teknologisk udvikling, mere specialiseret viden og større krav til produkterne betyder, at mange virksomheder er i konstant forandring. Det medfører, at afdelinger knopskyder, gamle job nedlægges, og nye samarbejder skabes. Resultatet er i sidste ende, at det bliver sværere for lederne at holde hånd i hanke med alle opgaverne,” siger Susanne Ploug Sørensen og fortsætter:

“Risikoen for, at de formelle ledere mister følingen med medarbejdernes konkrete, praktiske arbejde, bliver større i komplekse organisationer. Hvis ikke de har en tæt tilknytning til praksis, risikerer de at træffe de forkerte beslutninger.”

Tænk bare på it-skandalen i Skat. Her tog man et nyt it-program i brug til at inddrive skatterne, selv om det var velkendt, at det var fyldt med problemer. —

→ Konsekvensen var tab på op til 14 milliarder kroner. Den daværende direktør forklarede beslutningen med, at problemernes omfang kun var kendt længere nede i systemet, ikke af ham selv.

“Hvordan kan det være, at han ikke kender til de her problemer? Det skal han gøre. Som leder kan du ikke nøjes med at sende opgaven ud. Du skal følge op og sikre, at du selv får en indsigt i, hvad der konkret foregår. Det er helt afgørende for at kunne tage de rigtige beslutninger,” siger Susanne Ploug Sørensen.

Her kommer distribueret ledelse virkelig til sin ret:

“Top-down-styret ledelse har det med at falde ved siden af. Den rammer ikke rigtigt, eller der er mistro til den eller direkte modstand. Med distribueret ledelse kommer magten ud i organisationen, og den bliver hentet tilbage igen, så de formelle ledere kan lære fra den.”

Også medarbejderne lærer gennem feedback fra den formelle leder. Alligevel er tilgangen ikke uden sine udfordringer. Det kan være svært at håndtere, at magten bliver diffus – særligt for politisk ledede organisationer eller virksomheder med meget stærk topstyring.

“Er det ikke noget kludder, når alle kan være ledere, kan man spørge. Jo, det er det – hvis man ikke sørger for at skabe en kultur, der omfavner det. Derfor er det vigtigt, at den øverste ledelse melder klart ud, at det er

“Er det ikke noget kludder, når alle kan være ledere, kan man spørge.”

*Susanne Ploug Sørensen,
organisationspsykolog*



SUSANNE PLOUG SØRENSEN
OG MAI-BRITT HERLØV PETERSEN.
**DISTRIBUERET LEDELSE - SAMARBEJDE I
PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER**
Dansk Psykologisk Forlag. Vejl. pris: 229 kr.

sådan, vi gør det her,” siger Susanne Ploug Sørensen.

Den gode nyhed er, at de fleste virksomheder allerede arbejder med disse principper. For selv om begrebet er nyt, er indholdet genkendeligt for de fleste moderne ledere.

“Vi forsøger ikke at opfinde den dybe tallerken. Som leder skal man ikke sætte sig ind i en helt ny måde at tænke ledelse på, før man kan komme i gang med distribueret ledelse. Man vil allerede genkende det meste af det, man gør i forvejen. Måske har du ikke lyst til at bruge et nyt ord for ledelse. Det er fint nok. Men for at udvikle dig må du vide, hvad du kan i forvejen, og hvordan du folder det ud. Den indsigt kan det her begreb hjælpe til – uanset hvad du kalder det.”



SUSANNE PLOUG SØRENSEN

er uddannet lærer, cand.pæd.psyk. og autoriseret organisationspsykolog. Hun har desuden skrevet en ph.d.-afhandling om engagement i arbejdet og har en mastergrad i Søren Kierkegaard. I dag ejer hun konsulentfirmaet Grounded Organizational Development, GOD.

KOM GODT I GANG MED DISTRIBUERET LEDELSE



1. TJEK DIN ORGANISATION

Se ned over organisationsdiagrammet. Er der en afgrænset afdeling eller et område, hvor I kan starte op? Udgangspunktet for distribueret ledelse skal i øvrigt helst være en organisation præget af tillid, teamarbejde og klare værdier og mål, som medarbejderne står inde for. Pointen er at udvikle de gode værdier, der allerede findes i virksomheden.



2. FIND EN KONKRET OPGAVE

Omdrejningspunktet for distribueret ledelse er praksis. Så start med at finde en konkret opgave, hvor der er brug for, at en eller flere af dine medarbejdere påtager sig mere lederskab. Det kunne være i forbindelse med et nystartet projekt eller kontakt til en ny kunde.

Et godt sted at starte er ved mødeledelse. Enhver medarbejder skal kunne lede et møde: sørg for et klart formål; sikre, at de relevante bliver hørt; at beslutninger og læringspunkter bliver skrevet ned og så videre. Hvis medarbejderne kan mestre den disciplin, kan de klare de fleste andre ledelsesopgaver. Test det med en fagmedarbejder, der får ansvar for et eller flere møder.



3. BRUG TID PÅ FORBEREDELSEN

De fleste af os springer bare ud i et nyt samarbejde uden at stoppe op og etablere fælles forventninger. Det gør arbejdet tilfældigt. Men ledelse skal altid være tilsigtet – også når den bliver distribueret ud til uformelle ledere. Derfor er det vigtigt at gøre sig klart, hvad man vil, og hvorfor man vil det – før opgaven bliver givet videre til andre. Med den rigtige forberedelse kan distribueret ledelse højne kvaliteten af arbejdet, fordi både ledere og medarbejdere bliver klogere i processen.



4. LAV EN PSYKOLOGISK KONTRAKT

Det er vigtigt, at du som leder får opstillet en psykologisk kontrakt. Det vil sige, at du taler om – og nogle gange også skriver ned – hvilke forventninger både du som leder og medarbejderen har til hinanden og opgaven. Spørg hinanden: “Hvorfor samarbejder vi? Hvad skal vi konkret samarbejde om? Og hvordan gør vi det?”



5. LAV LØBENDE, DAGLIGE TILBAGEMELDINGER

Som formel leder har du et ansvar for at være opmærksom på, hvad der foregår hos dine medarbejdere. Det går ikke at give ansvaret fra sig uden at følge op på, hvordan det gik, hvilke udfordringer der var, og hvordan I kan gøre næste gang. Tal gerne dagligt med dine medarbejdere om, hvad de arbejder med, og hvilke udfordringer der er. Det holder fokus på kerneopgaven.



6. TAG ANSVARET TILBAGE

Det må aldrig blive uklart, hvem der er den egentlige leder. Det er altid de formelle ledere, der igangsætter opgaven, og de tager altid ansvaret tilbage. For det er dem, der i sidste ende tager beslutningerne. Hvis du har uddelegeret opgaven, tager du magten tilbage. Det er aldrig den modtagende eller uformelle leders ansvar.

KILDE: SUSANNE PLOUG SØRENSEN, ORGANISATIONSPSYKOLOG

Danske topledere vælger MMT for 20. år i træk

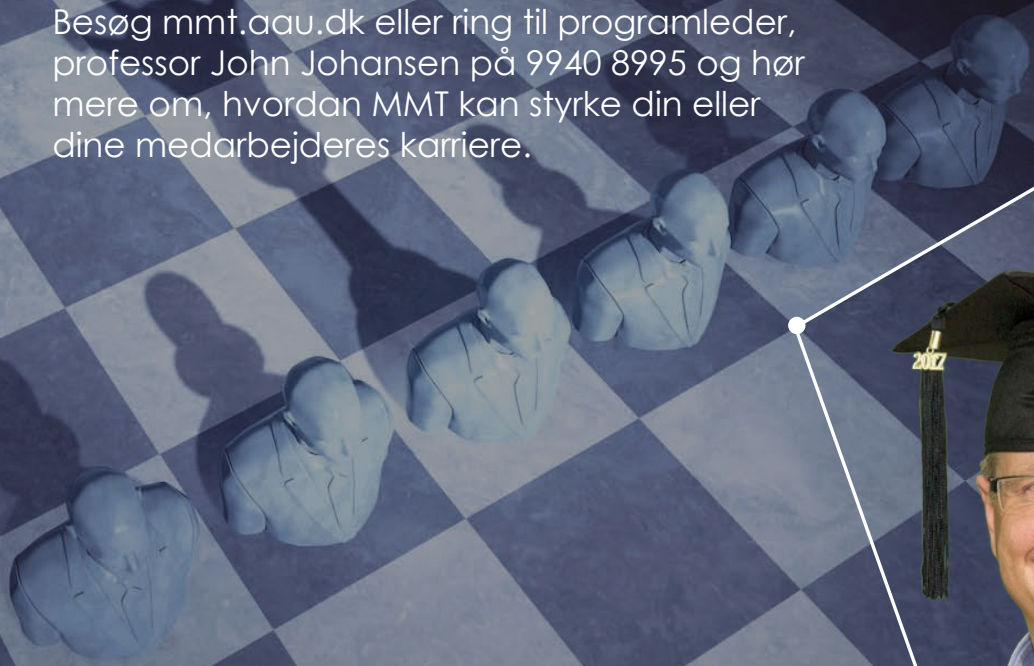


Den 2-årige Executive MBA-uddannelse MMT på Aalborg Universitet fylder nu 20 år.

MMT (Master in Management of Technology) har gennem tiden tiltrukket og udviklet ledere til topjobs i industrien.

Er du den næste, eller har du en kandidat blandt dine dygtige medarbejdere?

Besøg mmt.aau.dk eller ring til programleder, professor John Johansen på 9940 8995 og hør mere om, hvordan MMT kan styrke din eller dine medarbejders karriere.



Dimittend (2017)
Lars B. Østergaard,
Forsyningschef hos
Frederikshavn Forsyning



Master in Management of Technology
EXECUTIVE MBA

PIPPI LANGSTRØMPE

Margrethe Dal Lehrmann, indkøbsdirektør i Magasin du Nord

I STILETTER

MARGRETHE DAL LEHRMANN HAR SOM INDKØBSDIREKTØR VÆRET MED TIL AT VENDE MAGASIN FRA VOLDSOMT UNDERSKUD TIL KÆMPE SUCCES. SELV OM HUN TILDELER SAMSPILLET I LEDERTEAMET OG MEDARBEJDERNE AL ÆREN, ER DER INGEN TVIVL OM, AT HUN HAR EN FINGER MED I SPILLET.

✍ Elisabeth Hamerik Schwarz 📷 Bax Lindhardt

ÅRET ER 2009. Margrethe Dal Lehrmann har været ansat som indkøbsdirektør i Magasin en uges tid og sidder nu til sit første managementmøde. Den økonomiske krise raser, og denne dag indser hun, hvor hårdt også Magasin er spændt for. Kort forinden er de tidligere ejere, islandske Baugur Group, gået konkurs, og M-Holding er blevet overtaget af den islandske investeringsbank Straumur. Så nu sidder stormagasinet i ramme alvor og taler om, hvordan de skal betale regningerne.

Men frem for at tænke, hvad det er for en suppedas, hun er endt i, reagerer Margrethe Dal Lehrmann, som hun altid gør, når der opstår udfordringer. Hun udfordrer dem. Det har hun gjort, siden hun var helt ung; som dengang hun blev rejseguide for at tvinge sig selv til at præsentere, fordi hun havde oplevet sceneskæk som elevrådsformand.

Margrethe Dal Lehrmann ser sig selv om en Pippi Langstrømpe i stiletter. Med en god portion attitude og ydmyghed. Og ligesom for Astrid Lindgrens kendte og elskede figur handler det for Margrethe Dal Lehrmann om attitude. Både den man har, den man kan lave om på, og den der befinder sig inderst inde. Oversat: Margrethe Dal Lehrmann er hamrende stærk, men har også brug for Tommy og Annika, en sej abe og en trofast hest for at komme gennem dagen.

“Om så en ansøger har det vildeste cv, kommer vedkommende ikke ind hos mig uden en positiv attitude. Et team skal bygges op af forskellige personligheder, evner, køn og baggrunde for at kunne rykke – lidt ligesom et fodboldhold. Du kan være angriber, forsvarer eller målmand. Det eneste, du ikke kan være hos mig, er tilskuere. Det er holdet, holdopstillingen og sammenholdet, der skaber resultatet, og ikke den enkelte, og det kræver hårdt arbejde og beslutningsdygtighed fra hver eneste medarbejder,” siger hun.

Det er også sådan, hun ser på situationen i 2009. For har man ryggen mod muren, er der kun en udvej: Man kæmper! Men der skal radikale ændringer til. I de kommende år skiftes der ud på alle hylder, men vigtigst sikrer ledelsen en holdningsændring. Fra at køre forretningen defensivt skal den nu være offensiv – være til for kundernes skyld – og forstår man ikke, at leverandørerne bør ses som partnere, har man ikke meget at gøre i Magasin.

“Vi skulle ændre mindsettet totalt. Alle i Magasin skulle forstå, at vi købte ind til kunderne, ikke os selv. Samtidig skulle vi definere en fælles kurs, og vi skulle være ydmyge. Selv om vi er de store, skal vi hele tiden tænke og agere som

“Jeg nægter at tage Angela Merkel-outfittet på, fordi jeg så bedre passer ind blandt de mandlige ledere.” →



MARGRETHE DAL LEHRMANN

*Født 9. april 1972 (45 år),
opvokset i Århus, bor i Hellerup.*

*Indkøbsdirektør i Magasin og leder
for 55 medarbejdere (indkøbere,
merchandisere, supply chain,
design og sourcing).*

*Tidligere har hun været
forlagsdirektør, kommerciel
direktør og udviklingsdirektør i
Chili Group.*

Uddannelse

*INSEAD: Top Executive
Management Programme (2014)
og en master i Marketing fra
University of Westminster i
London (1996).*

*Medlem af netværkene
VL64 og MEMA.*

*Gift med Jan Lehrmann,
tilsammen har de fire børn
i alderen 13-16 år.*

→ den lille. Vi skal op i tempo, tænke innovativt og dyrke det gode købmandsskab. Hver en krone tæller,” forklarer Margrethe Dal Lehrmann.

MEDARBEJDERNES FORTJENESTE

I efteråret 2009 købte britiske Debenhams Magasins seks forretninger for sølle 101 millioner kroner. Magasin kørte med dundrende underskud og havde gjort det i årevis. Men Debenhams troede på det danske stormagasin, så de skød kapital i og investerede i nye it-systemer og en modernisering af forretningerne. Samtidig lod de strategien og kursen primært være op til ledelsen med daværende CEO Jon Björnsson, som havde sammensat et ungt managementteam, i spidsen.

Og man må sige, at det lykkedes. Radikalt. Magasin kom ud af 2016 med en omsætning tæt på 2,9 milliarder kroner og et overskud på 143 millioner. Det bedste i Magasins 148 år lange historie. Samtidig siger 29 procent af kunderne i dag, at de handler i Magasin mindst en gang om ugen, og undersøgelser blandt Magasins 2.000 partnere har vist, at de forstår stormagasinet strategi på en skala på fire ud af fem.

“Det er holdets fortjeneste. Som leder er man den, der stiller sig op på papkassen og fortæller, hvor virksomheden skal hen, og hvordan vi alle sammen kan bidrage. Men managementteamet kan ikke gøre en forskel, hvis medarbejderne ikke er med. Det er mit ansvar, at vi når målet i mine afdelinger, men det er 100 procent medarbejdernes fortjeneste, når vi når det,” siger Margrethe Dal Lehrmann.

Man er ikke i tvivl om, at hun mener, hvad hun siger. Der er ikke nogen kunstig ydmyghed her. Men man må give hende og ledelsen æren for at sætte et hold af medarbejdere, der kan kreere så bemærkelsesværdige resultater.

“Det er, fordi jeg samler på stjernespillere. Så længe de er sultne efter at gøre en forskel og er ydmyge over for holdånden, må de både have et ego, være rebelske og helt og aldeles skæve. Men stjernespillere ved jo også, at de kun vinder, hvis de spiller sammen som hold, og det er trods alt sjovere at spille i Champions League end i Danmarksserien.”

100 PROCENT FEMININ

Magasins indkøbsdirektør er ikke bange for at spise cookies og kan også løbe et homerun i stiletter, hvilket pressen tidligere begejstret har skrevet om, men det vigtigste at fremhæve er måske hendes absolutte kvindelighed, for den er netop hendes styrke. Margrethe Dal Lehrmann tør noget, som mange kvindelige topchefer ikke tør: Hun tør være kvinde fra inderst til yderst.

“Jeg nægter at tage Angela Merkel-outfittet på, fordi jeg så bedre passer ind blandt de mandlige ledere. Jeg spiller ikke på min femininitet, jeg vil bare gerne have lov til at ligne en kvinde, og jeg er et bevis på, at man sagtens kan blive respekteret som topchef, selv om man klæder sig feminint – og det er ikke bare, fordi jeg arbejder i modeverdenen. Det kan man,” slår Margrethe Dal Lehrmann fast og fortsætter:

“Kvinder kan noget, som mænd ikke kan i ledelse, og omvendt, så jeg tror på, at ledelse er bedst, når mænd og

kvinder arbejder sammen. Modsat tror jeg ikke på kvoter, men på evner. Det ændrer dog ikke ved, at jeg mener, at der bør være mange flere kvindelige topledere – også yngre kvinder, som kan puste lidt til ilden.”

Margrethe Dal Lehrmann giver gerne ansvaret fra sig. Hun lader en 25-årig sidde med et millionbudget, hvis hun har evnerne, ansætter unge kvinder med talent for at spotte trends og insisterer på, at alle medarbejdere kan komme til hende med alt, de har på hjerte. Men hun udstikker også klare retningslinjer. Medarbejderne ved præcis, hvad der forventes af dem budgetmæssigt, de måles hver uge, og en gang hvert halve år bedes de udfylde et personligt “Kære Margrethe”-brev, hvor hun har defineret nogle spørgsmål om, hvad holdet kan gøre bedre, hvad de ville gøre, hvis de havde hendes stilling, hvad deres tre vigtigste mål er for det kommende halvår, og hvad status er på de forrige.

“Jeg kan ikke hjælpe mine medarbejdere, hvis jeg ikke ved, hvad der er vigtigt for dem. Derfor beder jeg dem om at sætte mål. Men det behøver ikke at være, at de vil overgå budgettet. Det kan også handle om, at de vil tabe sig, så de får mere energi. Mine medarbejdere har fået kurser i alt fra præsentationsteknik til mindfulness, for det er vigtigt, at de føler, at de kan yde deres bedste. For pokker, de bruger jo ofte mere tid med mig end deres familie, og det skal man som leder værdsætte,” siger hun.

Margrethe Dal Lehrmann er blevet kaldt en atypisk leder, og hun henter også inspiration til sit lederskab mange steder: fra bøger, mennesker og uddannelser. Men hun har også hevet sine børn med ind i stormagasinet, så de har kunnet fortælle, hvad der ikke fungerede, ligesom hun går rundt til hver eneste medarbejder i alle stormagasiner og spørger, hvad de mener mangler i deres afdeling. For det er oftest på gulvet, hun finder fejlene og kan lære fra medarbejderne, hvor der kan optimeres.

DIREKTØRPRAKTIK I MAGASIN

Trangen til at lære har altid præget Margrethe Dal Lehrmann. Der var engang, hvor hun drømte om at komme i praktik alle steder i et helt år. En uge som bedemand, en uge på en boreplatform. Og så videre. Hun var også i praktik som mekaniker i løbet af skoletiden. Derfor fik hun idéen til en praktikordning for direktører, hvor direktører nu kommer og følger hende en arbejdsdag, og hvor hun samtidig har mulighed for at følge dem en dag i deres virksomhed.

“Det er synd, det ikke er mere udbredt blandt ledere, for det giver os sparring og indsigt i hinandens måder at arbejde og lede på,” siger hun som en opfordring til andre ledere.

Margrethe Dal Lehrmann er nemlig en leder, der generelt gør brug af utraditionelle metoder. En mandag morgen cyklede hun gennem byen i et englekostume. Da var afdelingen inviteret ned i Magasins medarbejderbar, som til anledningen var forvandlet til en katedral, fuldt med lys og to af de mandlige ledere udklædt som henholdsvis præst og munk. Missionen var de syv bud, som er opskriften på Magasins indkøbsafdeling.

“Mine medarbejdere har fået kurser i alt fra præsentationsteknik til mindfulness, for det er vigtigt, at de føler, at de kan yde deres bedste.”



“KVINDER KAN
NOGET, SOM MÆND
IKKE KAN I LEDELSE,
OG OMVENDT.”

*Margrethe Dal Lehmann
indkøbsdirektør i Magasin du Nord*



→ “Et par uger tidligere havde jeg bedt medarbejderne fortælle mig, hvad de mente, at ånden i vores indkøbsafdeling var. Først skulle de definere, hvilke biler de mente, vi var, og efterfølgende hvilke dyr. På den måde satte vi en masse ord på, hvad vores egenskaber var i form af funktionalitet på én side og kød og blod på den anden. Alle disse ord blev lavet om til syv bud, hvorefter medarbejderne blev delt op i syv grupper for hver især at lave en film om et af buddene,” fortæller hun.

De syv bud-filmen blev vist den morgen i “katedralen”.

“Jeg var rørt over, hvor meget de havde gjort ud af det, på trods af at jeg hverken havde givet dem penge eller ekstra tid. Det har bekræftet mig i, hvorfor værdier skal udvikles sammen med medarbejderne, så de forankres.”

Indimellem slår hun også nogle skæverter. Forrige år blev hun i afdelingen tildelt prisen for “Årets fejløb”, efter at hun havde insisteret på, at Magasin skulle købe vildt ind af airboards, for kun to uger efter at ligge inde med alt for mange, fordi de blev forbudt af myndighederne på offentlige veje.

“Vi må aldrig være bange for at tage chancer. Men det kræver, at kulturen tillader det, og medarbejderne er modige. Hos os er det en del af kulturen, og budgetterne er lagt, så medarbejderne er nødt til at tage chancer indimellem. Det sker, at vi laver fejl, og hold nu op, hvor tog jeg fejl der, men det skal der være plads til,” siger hun.

SAMARBEJDE ER ALT

Margrethe Dal Lehrmann er ikke blevet direktør for at mele sin egen kage og favne sin egen succes. Tværtimod

“Toplederrollen er præcis, hvad du gør den til, det handler om personlighed. For mig er der ikke koldt på toppen – tværtimod.”

tror hun inderligt på, at man skal opføre sig ordentligt og gøre sig umage. Samarbejde er alt. Derfor blev det første bud også: “Positive attitude is everything” med undertitlen “Vi skal elske mandag morgen”. For alle skal have lyst til at møde ind hver uge.

“Jeg ser ledelsesrollen som noget, der er til låns. Toplederrollen er præcis, hvad du gør den til, det handler om personlighed. For mig er der ikke koldt på toppen – tværtimod. Jeg ser mig selv som en del af et hold, en del af maskinrummet, hvorfor jeg også sidder sammen med medarbejderne. Jeg har en nærhed med dem og mit managementteam, for det er sådan, jeg gerne vil have det,” siger hun.

Ledernes undersøgelse “Ledersambitioner” viste i foråret, at kun 14 procent af unge kvinder ønsker at blive topledere. Nærlæser man undersøgelsen, var en af begrundelserne, at de netop var bekymrede for kulden på toppen, og at de anså topledelse som svært foreneligt med et privatliv. De antagelser vil Margrethe Dal Lehrmann gerne gøre op med.

“Jeg vil vise unge kvinder, at det ikke behøver at være koldt på toppen, og at man kan godt forene sit arbejds- og privatliv. Igen er det, hvad du gør det til,” siger hun og fortsætter:

“Jeg har hentet mine børn og outsourcet rengøring. Mine venner griner ofte af, at jeg ikke engang har tålmodighed til at lave en Shake’n Bake på to minutter – jeg bruger kun ét minut, så bollerne ikke hæver. Men jeg elsker at gå på arbejde, det er det, jeg synes er sjovt, og det, der giver mig energi, og jeg vil hellere være til stede derhjemme frem for at skulle være alt på en gang. Det vigtigste, kvinder kan indse og omfavne, er, at tilvalg kræver fravalg. Derfor er der ikke hjemmebag hos mig. Til gengæld er der så meget andet.”

Margrethe Dal Lehrmann tror på tesen: *Stay hungry, stay foolish*. Hun lovede sin mand Jan det, da de blev gift, og det er også en del af Magasins indkøbsafdelings syv bud. For den Margrethe, som træder ind af døren til Magasin hver morgen, er den samme, som kommer hjem om aftenen. Hun er *no bullshit*. Helt vildt utålmodig. Charmerende og stærk. Og disse karaktertræk omsætter så megen energi, at man får lyst til at udrette store ting i hendes selskab. For selv om hun giver æren for Magasins succes til sine medarbejdere, er der ingen tvivl om, at hun selv spiller en kæmpe rolle. Motivation er alt, og for en god leder er medarbejderne villige til at flytte bjerge.

“Jeg går op i at være ydmyg, og jeg bliver mere og mere ydmyg med alderen. Som ung tror man, at man ved det hele, men livet lærer én om nuancerne, og at verden er så meget større end en selv. Den ydmyghed skal man tage på sig. Ikke mindst som leder.” ●



FILM MED MARGRETHE DAL LEHRMANN

Se videoportrættet “Pippi Langstrømpe i stiletter” på Lederne.dk under “Ledelse i Dag”, hvor Margrethe Dal Lehrmann fortæller om, hvad hun mener gør en god leder, og hvorfor man ikke skal være bange for at tage chancer.

SAMME GODE OVERBLIK SOM FOR ENDEN AF BORDET



Klar besked hurtigt og enkelt

Med PFA Kundeprogram bliver du løbende opdateret med personlige tal, gode råd og anbefalinger. Så bliver det lidt nemmere at holde styr på pensionen, og du kan bruge din tid på at lede og fordele.

Tilmeld dig på mitpfa.dk

PFA
P E N S I O N

HAA...BRUG...FOR...HAFFE



ROBOTTERNE KOMMER

... MEN DU SKAL IKKE VÆRE BANGE, DU SKAL VÆRE FORBEREDT

FOR HVAD ER DIN ROLLE SOM LEDER, HVIS EN MASKINE KAN OVERTAGE DIN MEDARBEJDETS ARBEJDE? OG HVILKEN ROLLE KOMMER DIGITALISERING I DET HELE TAGET TIL AT SPILLE FOR DIT ARBEJDE OG LIV? DET FORTÆLLER ROBOTENTREPRENØR HENRIK SCHARFE OM PÅ LEDELSENS DAG DEN 22. NOVEMBER.

—/ Elisabeth Hamerik Schwarz • iStockphoto.com • AllerCP

DU KAN IKKE længere gå ud fra, at forbrugere vil være tro mod et givent produkt. I en digitaliseret verden går tingene lynhurtigt, og følger du ikke med, overhales du indenom. Det stiller krav til virksomheder, medarbejdere og ikke mindst ledere. For sandheden er, at forbrugere er ligeglade med det solgte produkt – de vil vide, hvad de kan med det og får af service. Og det bør nu være fokus for ledere.

Det siger Henrik Scharfe, CEO i Foundation Autonomous, robotentreprenør og en af talerne på dette års Ledelsens dag, der løber af stablen 22. november.

“Skræmmeeksemplet er PostNord. De troede, at deres kunder var interesserede i dem. Men vi var bare interesserede i, at breve og pakker nåede sikkert frem. Digitaliseringen er gået hurtigt, men præcis i det forudsagte tempo. PostNord vidste, at antallet af breve ville falde kraftigt, når staten skulle kommunikere digitalt, men de overså det potentiale, der er i at være repræsentant på et gigantisk marked, og fokuserede i stedet på at gøre som altid: sende breve. I mellemtiden er der opstået et kæmpe marked for

små pakker, som de har sat sig helt udenfor, fordi de ikke har omsat deres ressourcer digitalt.”

Ifølge Henrik Scharfe er der tre ting, en leder skal have styr på i en digital verden: data, medarbejderressourcer og værdier. Her er Vestas, modsat PostNord, et prima eksempel. I løbet af de sidste to årtier har vindmølle-giganten indsamlet data via vindmøllerne – det, der i dag kaldes Internet of Things. Dataene omsættes til nye designs og teknologi. For de hjælper med at fremhæve det vigtige, så Vestas kan øge forretningen og gøre produktet endnu mere relevant. Den metode kan bruges overalt i samfundet.

“Sundhedssektoren er i gang med en digitalisering, om end den kan blive bedre. Det gør mig vanvittig, når jeg hører læger sige, at de skal klikke tusind gange for at få oplysninger om en patient, for der ligger et enormt potentiale, hvis det offentlige ansætter folk, som kan udvikle de rigtige systemer,” siger Henrik Scharfe og fortsætter:

“Adgang til data er afgørende i fremtiden, hvor man får mulighed for at bruge dna-segmentering på operationsgange og sengeafsnit. Dataindsamling giver lægerne mulighed for at se de komplikationer, du som patient kan risikere ud fra din dna-profil. Maskinerne vil kunne trevle igennem enorme mængder af information, som kan hjælpe lægerne med at redde liv. Den mulighed må vi ikke forpasse, fordi vi ikke kan finde ud af at digitalisere ordentligt.”

SERVICE, IKKE PRODUKTER

Mens big data åbner op for spændende muligheder, stiller det også krav til en etisk forsvarlig håndtering af data, pointerer Henrik Scharfe. Her spiller ledernes ansvar for at få styr på data, medarbejderressourcer og værdier i allerhøjeste grad ind.

Men begynder man at tænke i digitalisering, og hvad den kan bruges til, udover at indsamle informationer om kunder, bliver det interessant. For 850.000 årsværk i Danmark kan automatiseres, mener Scharfe. For år tilbage udviklede han en tro robotkopi af sig selv og lod den undervise hans studerende på Aalborg Universitet for netop

“Sundhedssektoren er i gang med en digitalisering, om end den kan blive bedre. Det gør mig vanvittig, når jeg hører læger sige, at de skal klikke tusind gange for at få oplysninger om en patient.”

Henrik Scharfe, robotentreprenør



“Tænk, hvis din virksomhed kan blive digitaliseret i sådan en grad, at du som leder kan frigøre 30-50 procent ekstra ressourcer til dit område, fordi medarbejderne, i stedet for at klikke 1.000 gange i dårlige IT-systemer, kan arbejde med det, de er uddannet til.”
Henrik Schärfe, robotentreprenør



at understrege pointen om, at alle kan blive overflødige, og p.t. arbejder han på det projekt i Vesthimmerlands Kommune, hvor det også handler om at frigive ressourcer. Nemlig selvkørende biler, altså fuldt digitaliserede biler uden rat, som monitoreres af en operatør.

“En kommune bruger i gennemsnit to procent af budgettet på transport, og det er jo dumt, når der spares på så mange andre områder, og sundhedspersonalet er underlagt et minuttyranni. Tænk på, hvad de to procent kan bruges på af velfærd, hvis selvkørende biler klarer transporten, såsom at køre ældre fra A til B. I Århus har kommunen sat sensorer i vejtræer og skraldespande, som fortæller, om træerne er ved at gå ud, eller om skraldespanden skal tømmes. Det frigiver ressourcer, som kan bruges på andre ting,” siger Henrik Scharfe og fortsætter:

“Dermed handler det om, at virksomheder skal tænke, i hvilken service de gerne vil yde. Som leder skal man spørge sig selv: ‘Hvis der kommer en maskine og overtager mine medarbejders arbejde, hvad skal jeg så lave?’ For det er virkeligheden. Se på landbruget og industrien, og hvor mange ting der allerede er automatiserede. Nu er det ledere og administratorer, som står for skud, og ledelsesopgaven er derfor en anden i fremtiden. Det bliver ikke længere vedligeholdelse af det eksisterende. Men fremfor at se truslen skal man se potentialet.



Scampix

Henrik Schärfe og hans robot-tvilling; et eksperiment helt tilbage fra 2011.

Tænk, hvis din virksomhed kan blive digitaliseret i sådan en grad, at du som leder kan frigøre 30-50 procent ekstra ressourcer til dit område, fordi medarbejderne, i stedet for at klikke 1.000 gange i dårlige IT-systemer, kan arbejde med det, de er uddannet til.”

VÆRDIKAMPEN STARTER PÅ LEDELSESGANGEN

Men hvordan får man styr på værdierne?

“Når Dansk Erhverv spørger, hvor digitaliseringen rammer, svarer 85 procent nogle andre grupper end deres egne. Så ledere skal indse, at digitaliseringen også vil ramme deres erhverv, og de skal derfor sørge for videreuddannelse af medarbejderne og optimering af ressourcerne. I Danmark kan vi godt lide at sige, at vi er et videnssamfund, men sandheden er, at vi er et administrationssamfund, hvor en masse DJØF’ere siger, at de har gjort, hvad de skulle. Den administration bør digitaliseres, så vi i stedet kan fokusere på viden. Derfor starter værdikampen på direktionsgangen,

hvor lederens nye opgave er at se på, om virksomheden har de rigtige data, og om de bruges korrekt, om medarbejderne bruger deres energi på de rette opgaver, og hvad man som virksomhed gerne vil være bedre til. Det kræver ledelsesansvar og en stor indsats.”

Kun én procent af verdens data er endnu analyseret grundigt nok til at kunne bruges effektivt, men når 5G lander, vil det forbedre Internet of Things, og så går det hurtigt. Så er din virksomhed endnu ikke med på vognen, er den gode nyhed, at det kan nås endnu. Men om halvandet år vil det være for sent, vurderer Henrik Scharfe:

“Det værste, en leder kan gøre, er at tro, at alting udvikler sig, som det plejer, og at man kan lede, som man plejer. Digitaliseringen kræver et helt andet mindset. Ressourcer frigives ved at udvikle ens værdier, og regneark og administration er ikke værdier. I stedet skal du som leder spørge dig selv: ‘Vil jeg skabe velstand?’ Ja? Så se på mulighederne, og skab potentialet.”



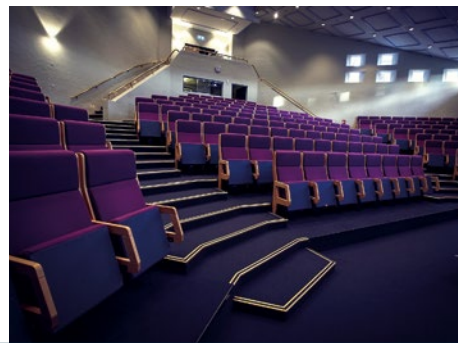
HENRIK SCHÄRFE

- Født 1968
- Robotentreprenør og CEO i Foundation Autonomous
- Kom på Time Magazine's 100-liste i 2012, da han lavede den Hiroshi Ishiguro-inspirerede og Kokoro-byggede robot Geminoid-DK, som lignede ham selv
- Se mere på Henrikscharfe.com

FÅ VÆRDIFULDE MØDER - MED UDSIGT TIL LILLEBÆLT

BOOK I GOD TID

Hvis du vil være sikker på at få dine ønskede mødedato'er. Husk du kan få sparring til bedre udbytte, aktiviteter eller teambuilding.



Det værdifulde opstår i skøn forening, når I tør "slippe tøjlerne" lidt og lade vores professionelle mødedesignere inspirere og guide jer. I vil få et mærkbart bedre udbytte - med garanti!

DU KAN FORVENTE:

- Sparring og inspiration fra vores mødedesignere, sammen skræddersyr vi jeres næste arrangement
- Inspirerende omgivelser og skøn natur med plads til refleksion og aktiviteter
- Gourmetmad og skønne pausebuffeter
- Stort udbud af meningsfulde og energigivende aktiviteter, Icebreakers & Energizers

NYD GODT AF VORES MANGE FACILITETER:

- Auditorium - med plads til 240 deltagere
- 36 mødelokaler - innovative og traditionelle
- Netværks- og pauseområder, udstillings- og messearealer
- 151 værelser
- Restaurant Lillebælt med panoramaudsigt til Lillebælt
- Café Gerhard & Bar, Lounge & a la carte
- 400 gratis P-pladser

RING PÅ +45 82 27 17 17 ELLER MAIL TIL KONF@TRINITY.DK

CONFERENCE HOTEL CELEBRATIONS EVENTS
GL. FÆRGEVEJ 30 · SNOGHØJ · DK-7000 FREDERICIA

TRINITY.DK



“POSTNORD KUNNE HAVE LAVET FACEBOOK”

LEDERE SKAL GIVE SLIP PÅ AT SÆTTE RETNING OG I STEDET RUSTE SINE MEDARBEJDERE TIL AT TAGE EN NY RUTE, NÅR VILKÅRENE ÆNDRER SIG, MENER JIM HAGEMANN SNABE, BESTYRELSESFORMAND I MÆRSK.

— Elisabeth Hamerik Schwarz • iStockphoto.com og AllerCP PR

FORESTIL DIG, at en medarbejder skal levere noget i den anden ende af København. Som leder kender du hovedstaden, så du planlægger den optimale rute gennem byen og forbedrer medarbejderen på, at han eller hun skal følge planen, og at du hvert kvarter tjekker, hvor medarbejderen er. Men undervejs på ruten opstår der massiv kø på grund af en ulykke, og medarbejderen er fanget i trafikken. Kort sagt, hvis medarbejderen holder sig til planen, bliver resultatet skuffende.

“Som ledere fokuserer vi traditionelt på at lave den optimale plan og sikrer, at den gennemføres. Men det banale eksempel med ruten gennem byen viser, at den form for ledelse ikke fungerer, når vilkårene er ukendte,” siger Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand i Mærsk og en af talerne på dette års Ledelsens dag.

“Fremtidens ledere skal sætte retningen tydeligt og udvikle klare strategier for, hvor virksomheden skal hen, men de må ikke tro, at de selv bedst kender vejen til målet. De

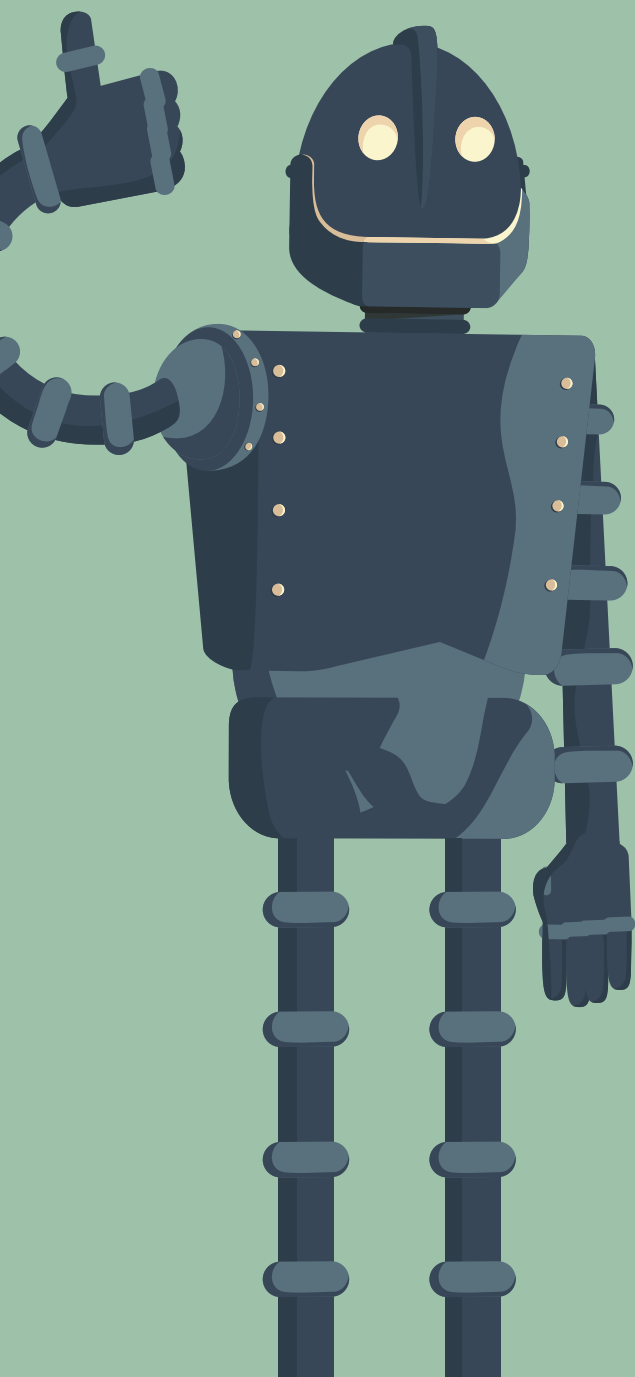
skal træne medarbejdernes afgørende evner, som var de sportsfolk, så de kan nå målet sikkert og hurtigt og ved, hvad de skal gøre, når der opstår udfordringer eller nye muligheder.”

DIGITALISERING SKABER VÆRDI

I Mærsk har man fokus på digitalisering og den administrative byrde, det er at få en container fra A til B. Siden 2014 har virksomhedens egne eksperter kortlagt processerne, hvor hver container-transaktion indebærer 200 interaktioner mellem mere end 30 mennesker, og som derfor uundgåeligt åbner op for menneskelige fejl, der kan ende med, at containere fanges i havne i dagevis.

“I fremtiden er der også et marked for fysisk transport. Man kan trods alt ikke beame en container et andet sted hen. Den fysiske transport er på grund af standardiseringen blevet optimeret, og det har betydet, at omkostningerne ved transport af en container er reduceret med 90 procent. Dermed er shipping i dag en

ILL...BE...BACH



af de mest miljøvenlige former for transport af varer,” siger Jim Hagemann Snabe og fortsætter:

“Men desværre er papirarbejdet stadig det samme, fordi den digitale informationsflade ikke er blevet udviklet i samme hastighed. Konsekvensen er, at man nu ofte bruger flere penge på det end fysisk transport. Så der ligger en stor mulighed i at digitalisere papirgangene inden for området. Det vil reducere omkostningerne yderligere og samtidig skabe mere transparens og værdi for både kunderne og myndighederne.”

Mærsk arbejder sammen med IBM og benytter blockchain-teknologi (teknologien bag bitcoin, red.) for at sikre, at hele forsyningskæden kan få adgang til de nødvendige informationer på en sikker måde. Digitaliseringen er et nødvendigt skridt til at fastholde Mærskes ledende position i fremtiden, mener bestyrelsesformanden.

FREMTIDEN KAN BLIVE MEGET BEDRE

Som tidligere CEO i en af verdens største softwarevirksomheder, tyske SAP, har Jim Hagemann Snabe erfaringen med sig, når det gælder digitalisering. Desuden har han gennem sit arbejde i World Economic Forum været med til at vurdere de samfundsmæssige muligheder af digitaliseringen.

“Industrialiseringen har lært os at øge effektiviteten og skalerbarheden. Men gennem specialiseringen har vi accepteret et stort ressource-spild i værdikæderne. Digitaliseringen udfordrer industrialiseringens antagelser og skaber nye muligheder. Det kræver dog en ny ledelsesmodel, som gør det muligt at genopfinde virksomheden, så den kan manøvrere igennem ukendt territorium,” siger Jim Hagemann Snabe og kommer med et eksempel på, hvordan man i PostNord kunne have tænkt det:

“En af PostNords kernekompetencer er at håndtere den tillidsfulde kommunikation mellem folk. Jeg ved, at postmanden ikke læser mit brev, og at det når frem til modtageren. Det er da en interessant kompetence.



JIM HAGEMANN SNABE

Født 1965. International erhvervsleder og især kendt som tidligere CEO i den tyske IT-gigant SAP. Er i dag bestyrelsesformand i A.P. Møller-Mærsk og med virkning fra 2018 i Siemens.

Hvis man i PostNord havde defineret kompetencen bredt, havde man opfundet den krypterede e-mail eller en social platform for kommunikation mellem mennesker a la Facebook, hvor man har tillid til, at ens beskeder ikke bliver læst, og hvor man selv ejer sine data.”

Dermed handler det om at vende tingene på hovedet og tænke ud over administration og vaner. Netop dette, hvordan man bedst leder forandringen og genopfinder virksomheden, mens det går godt, skriver Jim Hagemann Snabe for tiden på en bog om.

“Bogen hedder ‘Dreams and Details’, fordi ledelsesmodellen bygger på at inspirere mennesker baseret på en fælles drøm og handler om, hvilken rolle virksomheden kan spille i fremtiden – samtidig med, at ledere fokuserer på at øve de afgørende detaljer, der gør drømmen mulig. Vi skal turde genopfinde os selv, også selv om vi har succes. Det er lederens vigtigste opgave at indse og drive den udvikling. Vejen dertil kan ændre sig konstant, og den skal man lade medarbejderne om at finde ved at udvikle de afgørende kompetencer.”

Faktisk mener Jim Hagemann Snabe, at vi står over for den mest radikale forandring, vi nogensinde har set:

“Fremtiden kan blive meget bedre. Men vejen derhen kræver et ansvarligt lederskab og mod til at bryde antagelserne.” **L**

*“Vi skal turde genopfinde os selv, også selv om vi har succes.”
Jim Hagemann Snabe*

LEDELSES- PRIS UDDELES FOR 16. GANG

22. NOVEMBER KL. 9.00-16.00
PÅ TIVOLI CONGRESS CENTER.

For 16. år i træk kåres Årets Leder på Ledelsens Dag. Sidste år modtog Børnecancerfondens direktør Marianne Benzon Nielsen prisen for sin ledelsestil i kampen for at give kræftsyge børn et godt liv fri for bivirkninger ved både at fremme forskning og tilbud til familier.

“En leder, der er til stede i nuet, er også en leder, som er nærværende for sine medarbejdere og sin organisation. Det er du et godt eksempel på,” sagde formand for Lederne Svend Askær blandt andet, da han overrakte prisen til Marianne Benzon Nielsen.

TIDLIGERE MODTAGERE

2016 MARIANNE BENZON NIELSEN

Direktør, Børnecancerfonden

2015 DORTHE CRÜGER

Adm. direktør, Sygehus Lillebælt

2014 JOHAN BÜLOW

Lakridsinnovator, Lakrids by Johan Bülow

2013 NIELS DUEDAHL

Administrerende direktør, SE

2012 CARSTEN BJERG

Koncernchef, Grundfos

2011 SKOLELEDER LISE EGHOLM

Rådmandsgades Skole

2010 CHRISTIAN CLAUSEN

Nordea

2009 OBERST KIM KRISTENSEN

CEO, Forsvaret

2008 DITLEV ENGEL

Koncernchef, Vestas Wind Systems

2007 NILS SMEDEGAARD ANDERSEN

Koncernchef, A.P. Møller-Mærsk

2006 JØRGEN VIG KNUDSTORP

Administrerende direktør, Lego

2005 HENNING DYREMOSE

Koncernchef, TDC

2004 JØRGEN MADSEN CLAUSEN

Direktør, Danfoss

2003 ALFRED JOSEFSEN

Direktør, Irma

2002 BODIL NYBOE ANDERSEN

Nationalbankdirektør

I OKTOBER KAN DU STEMME PÅ DIN FAVORIT
TIL ÅRETS LEDER 2017 BLANDT DE NOMINEREDE.

SE MERE PÅ LEDERNE.DK.





DIALOGBUTIKKER

LEDELSE KOMMER PÅ SKOLESKEMAET

Ledernes Tag Ansvar-kampagne har kørt hele foråret og fortsætter resten af efteråret. I dette halvår er også skoleklasser blevet opfordret til at deltage i debatterne i Ledernes dialogbutikker.

— Elisabeth Hamerik Schwarz • Jeppe Carlsen



TAG ANSVAR for uddannelse, frivillighed, mangfoldighed, trivsel og ledelse. Lederne har siden foråret været på turné i hele Danmark og inviteret lokalbefolkningen ind i dialogbutikker for at diskutere disse emner.

“Vi har oplevet en stor diskussionslyst, både blandt paneldeltagere og besøgende. Folk er glade for, at vi har givet dem et rum til at diskutere, hvordan vi bedst muligt fremmer trivsel på arbejdspladser; sørger for, at unge får den uddannelse og de praktikpladser, de har brug for; sikrer, at flygtninge bliver integreret på arbejdspladser; hvordan vi bedst hylder de mange frivillige, som hver dag tager ansvar, og hvordan vi selv bedst tager ansvar som ledere,” siger Torkild Justesen, direktør i Lederne.

Han fortsætter:

“Resten af året fortsætter vi med at åbne butikker over hele landet og sætter ligeledes en kommunalpolitisk dagsorden op til kommunalvalget, hvor politikere kan debattere nogle af de emner, som ligger dem og deres by på sinde. Og så inviterer vi skoleklasser ind til at følge og deltage i debatterne.”



UNGE SKAL LÆRE, HVAD LEDELSE ER

Elever fra folkeskolens udskoling til elever fra de gymnasiale uddannelser inviteres til at deltage i debatterne, og interessen har været stor. For skolerne forstår vigtigheden af, at man tidligt i livet lærer, hvad ledelse er.

“Inspirerer vi dem tidligt, ved de unge også senere, hvad det vil sige at være leder, og vi viser dem, at der er plads til alle i lederrollen. De lærer, at det at tage ansvar inden for frivillighed og social ansvarlighed tæller, hvis vil man være leder, og hvad det vil sige at skulle træffe beslutninger. Men også, hvad det betyder at indgå i en virksomhed som ansat,” forklarer Torkild Justesen:

“Samtidig tager vi en debat med de unge om, hvad de har brug for, når de søger praktikplads, hører fra unge, der har været i praktik, og fremmer en dialog mellem de unge, virksomhederne og kommunerne. Desuden laver vi dilemmaspil, hvor de unge arbejder med relevante problemstillinger for dem, såsom mødetider og sociale medier.”

Selv om sidste butik i denne omgang løber af stablen i Hjørring fra 6.-10. november, betyder det ikke, at Tag Ansvar-dagsordenen slutter. Tværtimod.

“Vi har iværksat kampagnen for at sætte gang i en dialog om, hvordan vi alle sammen bedst tager ansvar, og for ledere er det vigtigt, at denne dagsorden ikke dør. For vi skal fortsat have fokus på emnet. Kampagnen er blot et oplæg til diskussion. Sammen skal vi arbejde for, at dagsordenerne fastholdes ved at lære af hinanden og blive ved med at diskutere, hvordan vi kan forbedre alt fra socialt ansvar til trivsel i praksis.”



TAL MED OS I DIALOGBUTIKKERNE

Herning: 2.-6. oktober

Esbjerg: 9.-13. oktober

Hillerød: 23.-27. oktober

Aalborg: 30. oktober-3. november

Hjørring: 6.-10. november

Læs mere om kampagnen og find din by på lederne.dk/tagansvar

LedelsesAkademiet Lillebælt

Èn indgang til udvikling af ledere og organisationer

- et samarbejde mellem University College Lillebælt, Erhvervsakademiet Lillebælt og Tietgen



Mød os den
30. oktober

til event om
Disruption & Forandrings-
skabende ledelse i
Industriens Uge

FORNY DIT LEDERSKAB

Få det bedste ud af din ledelseerfaring. Deltag i et intenst lederudviklingsforløb for erfarne ledere, som oplever et behov for fornyelse i lederskabet, mens verden ændrer sig hastigt. Find de bedste sider frem i dit lederskab, få løst nogle af de ledelsesopgaver som udfordrer dig og få rustet din virksomhed til nye tider. Er du klar til at gå på opdagelse med ligesindede erfarne ledere?

Få mere at vide:

www.ledelselillebaelt.dk
kontakt@ledelselillebaelt.dk
Tlf. 63 18 41 10 | 63 18 41 16

Ledelsesvejen

Med en indgang til kompetencegivende lederuddannelser kan du vælge præcist det tilbud der passer til dig: → **diplomniveau** → **akademiveau** → **ArbejdsMarkedsUddannelse**

Vi kan skræddersy forløb til virksomheden, hvor vi kombinerer de tre uddannelsesniveauer, læs casen "Ledelsesvejen i første linje" på ledelselillebaelt.dk

Èn indgang til udvikling af ledere og medarbejdere på kompetencegivende uddannelser: Ledelse, kommunikation, coaching, projektstyring, HR, økonomi..., samt skræddersyede løsninger.

Ledelsesakademiet er et samarbejde mellem Erhvervsakademiet Lillebælt, University College Lillebælt og Tietgen.


**Ledelses
Akademiet**
Lillebælt

Rugårdsvej 286 · 5210 Odense NV | Vestre Engvej 51C · 7100 Vejle

“HVIS DU GÅR
I ANDRES
FODSPOR,
KOMMER DU
ALDRIG FORAN”

- Kim Gladstone Herlev -





DET HAR JEG LÆRT OM LEDELSE

KIM GLADSTONE HERLEV

57 ÅR, ADMINISTRERENDE DIREKTØR PÅ EXPERIMENTARIUM

EN LEDER SKAL KUNNE sætte strategien over medarbejderne. Tænke på virksomheden først. Da jeg blev direktør for tre år siden, stak organisationen i forskellige retninger, uden at nogen havde tilstrækkeligt fokus på kerneopgaven, at bygge et science-center i verdensklasse. Så jeg talte med alle 220 medarbejdere om, hvad var vigtigst for dem, gik i grundig tænkeboks og ændrede strategien totalt.

DET SKABTE USIKKERHED, men da jeg sagde farvel til tre fjerdedele af ledelsen, så medarbejderne, at det var alvorligt ment. At jeg tænkte på Experimentariums fremtid, og at det ikke var en spareøvelse. Og så bakkede de op. Samtidig fik vi tre nye værdier: Vi skal være fokuserede, imødekomende og finurlige. Det handler om forretningen, vores hus. Vores tre indtægtsben er i dag entréindtægter, fondsstøtte til nyudvikling og et kommercielt ben med salg af udstillinger, knowhow, møder og konferencer, blandt andet i samarbejde med DI.

EN GRUNDLÆGGENDE EVNE, man skal have som leder, er at vende forhindringer til noget positivt. Lederskab er et konstant forhindringsløb, hvor man skal nå over vandgraven tørskoet. Da der opstod brand i det nye Experimentarium, blev vores vandudstilling ødelagt, men i stedet for at panikke tog vi det bedste fra den gamle udstilling og byggede en vandudstilling version 2.0.

SOM DIREKTØR SKAL MAN KUNNE tage svære beslutninger. Da byggeriet blev forsinket grundet branden, og vi samtidig måtte lukke udstillingen på Papirøen, blev det nødvendigt at afskedige en stor del af driftsorganisationen, og vi kom ned på 75 medarbejdere, der var essentielle for opbygningen. Efterfølgende besluttede jeg, at vi skulle åbne i januar 2017 frem for i juni, fordi vi ikke kunne overleve uden entréindtægter. Som leder skal man af og til tage upopulære beslutninger for at opnå succes. Så medarbejderne knoklede i døgn drift, og det lykkedes. I år forventer vi en halv million gæster.

DA JEG VAR VICEDIREKTØR, sagde min direktør ofte, at jeg skulle efterfølge ham. Han glemte bare at spørge, om jeg havde lyst. Det havde jeg ikke. Jeg så mig selv som teamplayer og idégenerator og syntes, at det var afskrækkende at tage den sidste beslutning. At det ville blive ensomt og kedeligt. Men da jeg kom på et uddannelsesforløb, NOYCE Leadership Institute i USA, fandt jeg lysten. Det er jeg taknemmelig for i dag.

DET BEDSTE VED AT VÆRE LEDER ER, at jeg er med til at styrke Experimentarium til fremtiden, og at medarbejderne er på opgaven. I dag lever jeg efter ordsproget: "Hvis du går i andres fodspor, kommer du aldrig foran". Det har overrasket mig, at jeg havde modet til at vælge strategi over stab, men livet er en række udfordringer, som man lærer af, hvis man reflekterer over dem.

OM FEM ÅR SKAL VI VÆRE et science-center i absolut verdensklasse og gøre vores kompetencer tilgængelige for resten af verden, mens vi er innovative her i huset med *cutting edge*-udstillinger. Vi er sat i verden for at skabe en naturfaglig interesse hos børn på en finurlig måde, og vi må aldrig glemme vores historie. Vi har trods alt 26 års erfaring, og selv om alt nu er nyt på Experimentarium, handler innovation jo om at tage noget eksisterende og gøre det bedre. **L**

BLÅ BOG

- Født den 5. april 1960.
- Administrerende direktør på Experimentarium siden juli 2014.
- Uddannet folkeskolelærer og har blandt andet været skoleleder på Djursland.
- Blev ansat på Experimentarium i 2003 – først som chef for formidling, senere som udviklingschef, for derefter at blive vicedirektør i 2010.
- Før sin nuværende stilling har han haft lederstillinger i FDB og Danmarks Naturfredningsforening, begge med fokus på udvikling af skole- og undervisningstilbud.
- Gift med Lisbeth og har to døtre og en søn.

#DMJX



FORSTÅR FOLK, HVAD I SIGER, SKRIVER OG VISER?

**Gør jeres kommunikation skarpere med et kursus,
der er skræddersyet til dine medarbejders behov**

Kurset holdes hos jer, når det passer jer. Undervisningen tager udgangspunkt i de udfordringer, I oplever i jeres hverdag, med eksempler fra jeres organisation.

I kan få hjælp til alle emner inden for temaerne formidling, journalistik, kommunikation og design. Her er nogle eksempler på tidligere kurser:

- Skriv bedre tekster
- Tal, så du bliver husket
- Effektiv pressekontakt
- Bedre mobilvideo
- Webtekster, der virker
- Krisekommunikation

Vejledende pris for 1 dags kursus med op til 16 deltagere er 25.000 kr.

Læs mere på dmjx.dk/virksomhedskurser

DANMARKS MEDIE- OG JOURNALISTHØJSKOLE



Er du

PRIMADONNA eller PRAGMATIKER

Forskellige typer motiveres forskelligt, og det skal både sportstrænere og ledere vide, hvis de vil holde på og udvikle alle talenterne.

—/ Kirsten Weiss  og  iStockphoto.com og AllerCP

EN SVØMMER mister sin motivation op til det OL, hun ellers er udsat til at triumfere ved. En Wimbledon-mester oplever efter den hidtil største præstation i sin karriere, at det ikke giver mening for ham at slå til bolden. En hårdtslående bokser får karrierens største kick i en vigtig kamp – som han taber. De tre danske topatleter her har, trods deres oplagte forskelle i arena, alder og erfaring, én ting til fælles: De motiveres af andet end et snævert kriterium, der handler om at vinde.

For svømmeren er vandet det element, der gør hende i stand til at løfte svømningen til nye æstetiske og tekniske højder. Derfor gør det ondt, da hun op til det OL, hun er udsat til at vinde medaljer ved, oplever et succeskriterium, der hverken vægter skønhed eller teknisk perfektion, men kun tider. Tennisspilleren triumferer og vinder

Wimbledon, men oplever efter sejren at blive hegnet inde på en tennisbane, der mentalt er alt for stram til ham. Som spiller brænder han for at udtrykke sig på en måde, der gør tennis til en smuk oplevelse, men efter sin triumf slår han sig direkte ind i en eksistentiel krise. Bokseren får hængt masser af metal på sin forslædede krop i løbet af sin karriere. Alligevel er den kamp, der giver ham det største kick, den, hvor han nok tabte, men sammen med modstanderen bogstaveligt talt slog boksningsen til nye frydefulde højder.

SPORTEN SOM LABORATORIUM

Den slags forstår de færreste trænere. Eller chefer, for den sags skyld. Den måde, topatleterne motiveres og demotiveres på, kan nemlig lære os en hel del om mennesker på en arbejdsplads.

“Når mennesker, der ikke motiveres af snævre præstationskrav, mødes af den type krav, mister de motivationen, meningen og ilden, der driver dem til at gøre en forskel. De præsterer dårligere, har uenigheder med ledelsen eller kollegaer og opgiver måske helt deres karriere. Det fører til et enormt talenttab,” siger Helle Hedegaard Hein, cand.merc., ph.d. og forfatter til en række bøger om motivation.

I sin seneste bog “Når talent forpligter” tager hun og medforfatteren Mads Davidsen på forskningsstur i elitesportens verden. Deres primære budskab er, at strategier og ledelses- og talentudviklingsformer skal matche talentets motivationsprofil. I en stærkt præstationsorienteret verden, hvor man hylder de klassiske resultatskabere, bliver talenter med en anden motivationsprofil ofte misforstået. —



→ "I sportens verden er processen kort: fra indsats til resultat. Du kan ret hurtigt se, om nogen underperformer. Derfor er elite-sportens verden et godt labora-torium for at studere og forstå, hvad der også sker andre steder. Tab af talent har konsekvenser, ikke bare for en virksomhed, men for samfundet som helhed," siger Helle Hedegaard Hein.

PRIMADONNAER OG PRAGMATIKERE

Hendes forskning opererer med forskellige motivationsprofiler,

kaldet arketyper. Arketyperne siger ikke noget om, hvor man finder det største talent, men bruges til at forstå, hvordan man bedst forløser talentet.

"Der er ingen værdiladning i arketyperne, men der er værdi i at hvile i sin egen arketype og forstå, hvad der driver én, og hvorfor man reagerer, som man gør, på forskellige tiltag og ledelsesstile," siger Helle Hedegaard Hein.

I elitesporten og mange steder i erhvervslivet dominerer de tre typer, hun definerer som Primadonnaen, Den Ekstroverte

Præstations-tripper og Den Introverte Præstations-tripper. Pragmatikerne findes også, som regel i holdsport, hvor de indordner sig og underordner sig af hensynet til hele holdet. Alle typer har deres egen kompleksitet, men i kort form er Primadonnaer drevet af formål, ikke mål. Bliver de forhindrede i at tjene, flipper de, med Helle Hedegaard Heins ord, ud. De Ekstroverte Præstations-trippe-re er i konkurrence med andre og næres af det. Typisk trives de i miljøer med konkurrence. Giv

dem et mål, og de går direkte efter det, ofte ved at bryde det systematisk ned i delmål. Den præstationskultur, de fleste møder i den professionelle verden, appellerer med sit fokus på resultater, tider, mål og delmål ofte til Den Ekstroverte Præstations-tripper, mens Den Introverte Præstations-tripper, der primært er i konkurrence med sig selv om at finde nye veje til løsningen af et problem, typisk mistrives i en kultur, der udstikker blot én vej til målet.

"Alle de præstationsorien-terede typer risikerer at havne i konflikter. De bliver set som problembørn, konfliktskabere og urostiftere, fordi de ikke umid-delbart passer ind i den klassiske præstationskultur. Mange af dem prøver først at underlægge sin norm og tro på det, når træneren udmaler, hvor fantastisk det føles at vinde. Det bliver en form for social konstruktion: 'Du bliver rigtig glad, når du vinder', men det opleves bare ikke sådan. Tennisspilleren Andre Agassi, der har været en af inspirations-kilderne til vores bog, fortæller for eksempel, hvordan han efter at have vundet sin første Grand Slam-turnering stod og tænkte: 'Jeg håber virkelig ikke, det her er det største øjeblik i mit liv.'"

INNOVATION KRÆVER HYSTERI

Inden for erhvervslivets præ-stationsmiljøer vil kulturen ofte

ARKETYPERNE



Primadonna

Drives af formål, ikke mål. Bliver de forhindrede i at tjene, flipper de ud og bliver beskyldt for at være hysteriske. Et eksempel er håndboldspil-leren Anja Andersen, der insisterede på at gå egne veje og var i evig kamp, ikke bare med modstanderne, men også med sine trænere.



Ekstrovert

Er i konkurrence med andre og næres af det. Typisk trives han eller hun i miljøer med konkur-rence. Går direkte efter mål, ofte ved at bryde det systematisk ned i delmål. Den præstations-kultur, som de fleste møder i den professionelle verden, i og uden for sportens, appellerer med sit fokus på resultater, tider, mål og delmål ofte til Den Ekstroverte Præstations-tripper.



Introvert

Er primært i konkurrence med sig selv om at finde nye, ofte kringlede, veje til løsningen af et problem. Mistrives typisk i en kultur, der udstikker blot én vej til målet.



Pragmatiker

Betragter sit arbejde som netop det: et arbejde. Er pligtopfylden-de og går på job for at udføre et godt stykke arbejde og stræber efter at udføre det ud fra kriterier, som er fastsat af andre. Pragma-tikeren har en skarp adskillelse mellem arbejde og privatliv.



HELLE HEDEGAARD HEIN

- født 1970.
- Cand.merc. (økonomisk markedsføring) og ph.d. (2005).
- Har blandt andet udgivet "Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald" og "Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse" og senest "Når talent forpligter" (i samarbejde med Mads Davidsen, som er teknisk direktør i den kinesiske fodboldklub Shanghai SIPG).

være præget af en Ekstrovert Præstations-tripper-tankegang. Mange arbejdspladser har opbygget en kultur, som passer Den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikeren godt. Pragmatikerne er lette at lede, for de gør det, man beder dem om. Og kommer de Ekstroverte Præstations-trippere ind på en klassisk karrierestige og et talentprogram, der tilgodeser netop det, de kan lide at styre efter, vil de typisk præstere godt.

"At blive udfordret og stå på tæer lige på kanten af deres komfortzone er o.k., og typisk bryder de et mål ned i mindre delmål. De kan godt udvikle sig og optimere, men helst inden for boksen," siger Helle Hedegaard Hein.

Problemet er bare, at det sjældent er dér, innovationen ligger. For når man målstyrer, får man på godt og ondt skyklapper på. Godt, fordi man går efter målet og skaber resultater. Ondt, fordi man måske ikke får tid og rum til at stille de rigtige spørgsmål.

"Talenttabet i erhvervslivet ligger sandsynligvis mest blandt Primadonnaerne og De Introverte Præstations-trippere, især dem, der er kreative, men arbejder i miljøer, som orienterer sig mod givne succeskriterier og dermed ikke er så innovative. Den Introverte Præstations-tripper og Primadonnaerne bevæger sig ofte meget længere ud af deres komfortzone i en vild, kreativ og afsøgende proces, men får ofte at vide, at det er der ikke tid til nu. At placere de typer på en arbejdsplads med præstationsmålinger, storrumkontorer og MUS-samtaler, hvor de får

at vide, at de er for mærkelige og endda indimellem nogle hysteriske apparater, fungerer sjældent godt."

KEND DIG SELV

En leder, der ønsker at udvikle og ikke afvikle talent, bør ifølge Helle Hedegaard Hein som minimum kunne genkende typerne. Ikke ved at dyrke arketypebestemmelse af medarbejdere og lederkollegaer, men ved at være opmærksom på motivationsfaktorer.

Der er heller ikke noget galt i at udstikke mål, men det er et problem, hvis der i organisationskulturen kun hersker én antagelse, nemlig at det pr. definition er forbundet med motivation og succes, hvis alle arbejder efter samme skabelon.

"Der er god grund til at opfordre ledere til også at blive mere bevidste om deres egen arketype og motivationsprofil, for ofte vil de abonnere på en bestemt teori om motivation, som hænger nøje sammen med deres egen arketype. Man må granske sin egen praksis og sine egne antagelser om motivation, ellers falder især Primadonnaen og Den Introverte Præstations-tripper udenfor. De kommer til at virke utilpassede og nogle gange useriøse. Her gælder det om at tale formål og vision og ikke mål og målsætninger. Giv dem faglige udfordringer, der ligger uden for det vant. Og fritag dem så for de værste møder – det er sjældent dem, der motiverer her." ●

KILDERNE I DENNE ARTIKEL ER OPRINDELIGT INTERVIEWET TIL DET DIGITALE TIDSSKRIFT LEDELSE I DAG.

SKARPE NYHEDER TIL MODERNE LEDERE



Med stor præcision og glimt i øjet sætter Mette Højen fingeren på erhvervslivets retoriske uvaner.



„... fyldt med videnskabelige aha-oplevelser og en række idéværktøjer, der er lige til at gå til – så en klar anbefaling herfra.“
– MARKEDSFØRING

FACEBOOK.COM/AKADEMISKFORLAGEGMENT
AKADEMISK.DK

Akademisk Forlag
EGMONT



NY ENERGI TIL ET TRÆT BEGREB

Feedback vil stadig forventes af ledere fremover, men for at den skal lykkes, skal den motivere. En ny bog gentænker et udsældt, men uundværligt ledelsesværktøj.

✍ Ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen iStockphoto.com

“**HVIS DET IKKE** er motiverende, er det dårlig feedback”. Sådan skriver Anders Trillingsgaard, som har redigeret bogen “Feedback gentænkt”, i første kapitel og sætter dermed scenen i forhold til det lidt blakkede ry, feedback har fået. Feedback er imidlertid et uvurderligt redskab til at udvikle såvel mennesker som organisationer. Derfor, og fordi kommende generationer af ledere og medarbejdere i langt højere grad vil forvente at få løbende feedback fra deres ledere og kolleger, bliver vi nødt til at blive bedre til både at give og modtage feedback. Det kan bogen hjælpe med.

“Feedback gentænkt” gør op med en række ikke-underbyggede og forældede forståelser om feedback som noget, der er besværligt og mislykket. Ambitionen med den er at give ny energi til feedback og præsentere gode modeller, man kan støtte sig til, mens man selv bygger videre på sin egen genopfriskede feedback-praksis.

Afsættet i bogen er disse fire gentænkninger af feedback:

1. Feedback er et indirekte, menneskeligt spil om magt, relationer, identitet og udvikling.
2. Feedback er hjælp til udvikling.
3. Værdien i feedback er vurderinger fra særligt interessante og kompetente perspektiver. Kun den rigtige type feedback fra den rigtige person har reel værdi.
4. Målet med feedback er motivation og fokus. Den skal give lyst til mere feedback.

Læseren bliver taget med på en inspirerende rejse til forskellige perspektiver på feedback fra praktikere, forskere og rådgivere. Der er cases og metoder fra såvel private som offentlige organisationer samt input fra elitesport, forsvaret og klassisk filosofi.

Som læser får du:

- Indsigt i fire nye metoder at gentænke feedback på.
- Hjælp til at levere en gedigen, dialogisk feedback.
- Bud på, hvordan lederen håndterer feedback på medarbejderperformance.
- Hjælp til, hvordan man giver svær feedback.
- Hjælp til at give feedback i teams.
- Viden om, hvad det kræver at gøre feedback relevant og nyttig for udøveren.
- Bud på, hvordan feedback modtages, så man er aktiv leder af den.
- Indsigt i at skabe en organisationskultur, hvor feedback indgår naturligt.
- Indsigt i, hvordan magtspil og etik påvirker den måde, man håndterer feedback.
- Erfaringer fra idrættens verden, hvor feedback er nøglen til top præstationer.
- Erfaringer fra den militære frontlinje, hvor feedback afgør liv og død.

Bogen kan læses af ledere, der har brug for at genopfinde deres feedback-praksis, eller andre, som i en professionel sammenhæng skal give og modtage feedback og har brug for en anvendelsesorienteret bog.



ANDERS TRILLINGSGAARD (RED.)
**FEEDBACK GENTÆNK
 - PROFESSIONEL FEEDBACK,
 DER SKILLER SIG UD**
 Dansk Psykologisk Forlag. Vejl. pris 299 kr.

INSPIRATION TIL GOD LEDELSES- PRAKSIS



” Der er guldklumper at hente for både den uerfarne og den erfarne.
★★★★★
– Henrik Ørholst,
Børsen

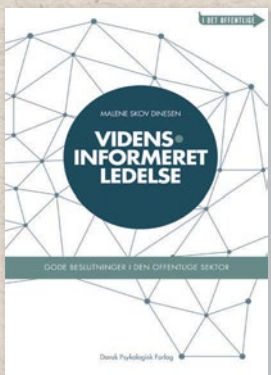
Af Stephen Cummings og
Duncan Angwin
329 KR.



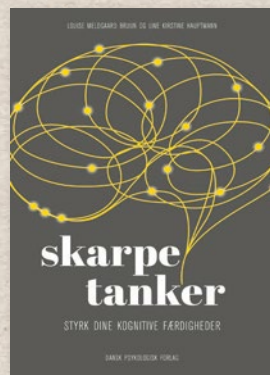
Af Camilla Raymond
299 KR.



Af Anders Trillingsgaard (red.)
299 KR.



Af Malene Skov Dinesen
279 KR.



Af Louise Meldgaard Bruun
og Line Kirstine Hauptmann
279 kr.

EFTERÅRETS VIGTIGE BØGER



FØLELSERNES POLITIK

– Når folkestyret taler
Af Kresten Schultz
Jørgensen

250,-



ROBUSTHED, SKRØBELIGHED OG DET GENE- RØSE LEDERSKAB

Af Ole Fogh Kirkeby

250,-

LØS DIN KERNEOPGAVE

Af Morten Christensen
og Anders Seneca

250,-



NORDEN FOR NYBEGYNDERE

– Om at leve og arbejde
i de nordiske lande
Af Kirsten Weiss

299,95

Også på engelsk:
Living with Vikings



SELVHJÆLPSBOG UDEN QUICK-FIX

Travlhed er et vilkår og ikke noget, man bare kan beslutte sig for at holde op med at lide af. Men et hæderligt bud på en selvhjælpsbog om at være til stede giver ret gode fif.

✍ Signe Tønnesen, chefkonsulent • iStockphoto.com og AllerCP

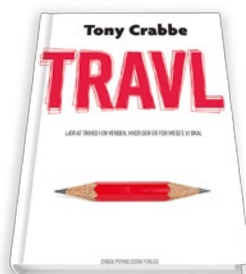
MANGE SELVHJÆLPSBØGER

hævder, at de har det quick-fix, der skal til for, at vi bliver mere lykkelige og succesfulde og bedre ledere. Derfor er det lidt befriende at læse Tony Crabbes indgangsbøn, at "kampen" mod travlhed aldrig slutter, og at de råd, han oprindeligt havde tænkt sig at tage med, blev skruttet, fordi lette, smarte råd ikke virker. Forfatteren ved godt, at travlhed ikke forsvinder fra den ene dag til den anden, og set fra denne anmelders stol er det realistisk set heller ikke alle, der har mulighed for at "beslutte sig for" ikke at have travlt i deres arbejdsliv.

Forfatterens pointer i bogen er simple: Travlhed er ikke cool, fokus og nærvær(d) er det nye sort. Følg læseren disse enkle erkendelser (hvilket, indrømmer forfatteren, ikke er let), får man personlig succes og et rigere liv. Hans pointer er ikke nye, de er mere en del af en trend, også hos travle topledere. Mange bruger allerede i dag mindfulness til at håndtere deres travle dag. Men bogen samler viden, gode råd og konkrete anvisninger på, hvordan man kommer i gang. De fleste råd giver god mening for mig, men nogle gør ikke. Så man skal kritisk udvælge de råd, der giver mening for en selv – og man skal ikke starte med alle de gode råd på en gang. Heldigvis er bogen let at læse, hvilket kan gøre en forskel for, om den faktisk bliver

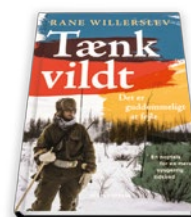
læst og anbefalingerne fulgt – i en travl hverdag.

Jeg har allerede taget nogle af hans pointer til mig. Jeg prøver at starte dagen med at "æde frøen", det vil sige starte med de største, mest skræmmende eller vigtigste opgaver. Pointen er, at hvis man starter med at æde en frø, vil resten af dagen ikke være så slem endda! Overspringshandling kan blandt andet klares ved at have koncentrerede blokke til opgaverne, kombineret med "fyr-løs-tid" hvor der læses mails, tjekkes hjemmesider, og så videre. Da denne anmeldelse blev til, fik jeg ædt en enkelt frø og fik delt enkelte opgaver ind i blokke – og jeg glemte "fyr-løs-tiden". Men jeg tænkte over det undervejs, så måske næste gang. Vaner kan være svære at ændre.



TONY CRABBE
TRAVL
Dansk Psykologisk Forlag. Vejl. pris 299 kr.

LÆS OGSÅ
INTERVIEWET MED
RANE WILLERSLEV
SIDE 20.



DEN VILDE LEDER

Rane Willerslev er direktør for Nationalmuseet, og hans bog giver inspiration til at "tænke vildt" som leder. I bogen trækker han på erfaringer fra sin tid hos jugagirer-folket fra Sibirien og ikke mindst sin tid som direktør for Kulturhistorisk Museum på Universitetet i Oslo, hvor det lykkedes at vende en underskudsforretning uden besøgende til et interessant og velbesøgt museum.

RANE WILLERSLEV
TÆNK VILDT - DET ER GUDDOMMELIGT AT FEJLE
People's Press. Vejl. pris 165 kr.

LÆS OGSÅ
INTERVIEWET MED
HELLE HEDEGAARD HEIN
SIDE 65.



SPORT OG LEDELSE

Sammen med en lang række af Danmarks absolut bedste sportsfolk undersøger Helle Hedegaard Hein og Mads Davidsen, hvad der skaber motivation, og hvad det har af konsekvenser, når motivationen ikke stimuleres. Der er mange paralleller fra sportens verden til ledelsesfeltet, hvor der ofte ledes ud fra et præstationsparadigme. I bogen kan du få inspiration til at tænke i et motivationsparadigme i stedet.

HELLE HEDEGAARD HEIN OG MADS DAVIDSEN
NÅR TALENT FORPLIGTER
Gyldendal Business. Vejl. pris 350 kr.

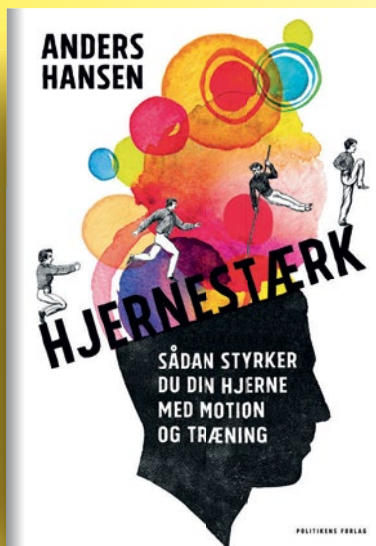


MUSTREADS

Gyldendal Business har udgivet en stribe absolutte "mustreads" fra Harvard Business Review med bidrag fra nogle af verdens største ledelsestænkere. Med Gyldendal Business' serie kan klassikerne nu også læses på dansk. I løbet af 2017 bringer det digitale tidsskrift Ledelse i Dag udvalgte artikler fra serien.

tid til

Indsigt



◀ Hjernestærk

ANDERS HANSEN

Det vigtigste, du kan gøre for din hjerne, er at bevæge dig.

Vil du øge din stresstærskel, forbedre din hukommelse og styrke din kreativitet og intelligens? Så sørg for at bevæge dig! Ny hjerneforskning viser, at motion og træning har helt ufattelig stor indflydelse på vores hjerne. Faktisk er hjernen det af vores organer, som påvirkes allermost af, at vi bevæger os. Og det gælder alle, uanset alder.

I *Hjernestærk* kortlægger overlæge Anders Hansen, hvorledes din hjerne påvirkes af motion, og hvordan du selv kan bruge den viden aktivt til at få det bedre. Han giver også konkrete råd til, hvordan og hvor meget du skal bevæge dig for at opnå de omfattende mentale gevinster.

Sensemaking ▶

CHRISTIAN MADSBJERG

Som medstifter af ReD Associates har Christian Madsbjerg arbejdet for nogle af verdens største virksomheder, deriblandt Ford, WalMart, LEGO, Adidas, Chanel, Procter and Gamble og Coca Cola, for at hjælpe dem med at løse nogle af deres vanskeligste udfordringer og med at udvikle klare fremtidsstrategier.

Og hvordan har han gjort det? Madsbjerg kalder sin metode for sensemaking (meningsskabelse), og i bogen gennemgår han metodens fem bærende principper, som kan anvendes af alle – lige fra ledere og politikere til undervisere, iværksættere og andre, der har interesse i at forstå, hvordan ægte forandring kan finde sted i den digitale tidsalder.



Den 22. november

LEDELSENS DAG / 2017

LEDELSE I DEN NYE VIRKELIGHED

Vi stiller skarpt på, hvordan digitalisering, servicerobotter og alle de muligheder, der følger med, kommer til at vende op og ned på fremtidens erhvervsliv. Kom og bliv inspireret og hør, hvilke krav det stiller til dig og dit lederskab.

Tilmeld dig på ledelsensdag.dk

Pris fra 1.495 kr. + moms

Tivoli Congress Center kl. 9-16

Sponsorer:





Jim Hagemann Snabe

Bestyrelsesformand, A.P. Møller-Mærsk



Marianne Dahl Steensen

Administrerende direktør, Microsoft Danmark



Henrik Scharfe

Robot-entreprenør, Fonden Autonomus



Charlotte Lundblad

Director, DXC Technology



Peter Lund Madsen

Hjerneforsker



MIT BEDSTE RÅD OM LEDELSE

ALLAN SØGAARD LARSEN

Formand for regeringens Ledelseskommision



“NÅR MAN HAR STÆRKE VÆRDIER, BEHØVER MAN IKKE AT VÆRE KONTROLLERENDE”

DA JEG I EFTERÅRET 2003 havde været 13 år i Falck, fik jeg en skelsættende besked. Den originale del af Falck, Redningsområdet, skulle skæres fra, og jeg skulle være koncernchef. I mange år havde Falck markeret sig internationalt på security-området, mens det danske redningsområde var noget ramponeret. Til vores årlige fest fortalte jeg, at vi nu skulle tilbage til at være de bedste til at redde liv i Danmark og i udlandet, og alle 1.500 medarbejdere i salen rejste sig op og klappede.

Det er en stærk værdi at redde liv. De, der køber ind på den værdi, er drevet af at gøre en forskel, og for Falck-medarbejderne er det en del af deres identitet. Så vi løftede værdien op til en strategi. Vi ville vise, at vores metode og værdier også fungerede andre steder – med respekt for den forskellighed, vi mødte ude i verden. De næste 13 år fortalte jeg den fortælling: At Falck skulle være de bedste til at redde liv i Danmark og i verden. Det blev vi, vi voksede eksponentielt i de år.

Mit bedste råd er derfor, at man som organisation skal have stærke værdier. Alle skal kunne fortælle, hvad vi går ud på, hvorfor vi er her, og hvor vi skal hen. Som leder skal man gå foran, hvorfor jeg frem til 2016, hvor jeg ufrivilligt forlod Falck, tog på opgave med medarbejdere over hele verden for at forankre værdierne. For når man har stærke

værdier, behøver man ikke at være kontrollerende. Heller ikke når man ekspanderer i udlandet.

I dag bruger jeg erfaringerne i Ledelseskommisionen. Ønsket om transparens i det offentlige har gjort, at der kommet en række tvivlsomme registreringer – mellemregninger – som ikke er nødvendige og frustrerer medarbejderne på deres faglighed. For dem handler det også om at gøre en forskel og redde liv, og jeg tror, at hvis man i det offentlige får mere fokus på disse værdier, kan man skru ned for kontrollen. 🗣️

ALLAN SØGAARD LARSEN

- Født: 29. januar 1956.
- Formand for regeringens Ledelseskommision.
- Tidligere koncernchef i Falck (2004-2016).
- Ansat i Falck i 1990, først som personalechef, siden underdirektør og redningsdirektør og frem til 2004 Senior Vice President for Group 4 Falck.
- Blev i 2011 Ridder af Dannebrog.
- Gift og har to børn.
- Bosat i København.

ZOOM-ZOOM

Alt i den nye Mazda CX-5
tager udgangspunkt i dig som fører.
Den er spækket med brugervenlig
og intuitiv teknologi, som
hjælper og assisterer dig. Den holder bilen
sikkert i sporet i alle situationer,
genkender vejskilte og giver
maksimal fremkommelighed
under alle vejr- og vejforhold.
Resultatet er en bekvem og
inspirerende køreoplevelse, fordi
fører og bil er i total harmoni.
Det er vores filosofi.

DRIVE TOGETHER

人馬一体



Mazda CX-5 fra 309.998 kr. Lev. omk. 3.880 kr. Bilen er vist og omtalt med ekstraudstyr.
Brændstoføkonomi ved blandet kørsel 20,0 - 14,1 km/l. CO₂-emission 132 - 162 g/km.
Energiklasse **B** - **D**



DOBBELT SVANEMÆRKNING



DAGLIG RENGØRING



VINDUESPOLERING

ANDERS ANDERSENS RENGØRING ER DET FØRSTE RENGØRINGSSKAB I HELE NORDEN MED SVANEMÆRKNING PÅ BÅDE RENGØRING OG VINDUESPOLERING

VÆRD AT VIDE OM SVANEMÆRKNINGEN...

Opfylder de skrappeste miljøkrav • Garanti for høj etik og ansvarlighed
Sikkerhed for kvalitetssikring • Leverandør med et godt og sikkert arbejdsmiljø

FÅ DOBBELT MILJØRIGTIG RENGØRING

Ring 43 99 99 99 eller mail til info@aaren.dk

Vi støtter dansk topfodbold som sponsor for:



Siden 1992



Siden 2003



Siden 2015



Siden 2017

