LEDELSE i DAG

TIDSSKRIFTET OM LEDERE OG LEDELSE
2019-2020

SUCCESFULD CO-CREATION

REGENERATIV LEDELSE

TRENDS I 2020

STRESS-FOREBYGGELSE

TEMA

Bæredygtig ledelse

LEDERNE

itu.dk/master

VIL DU LEDE DEN DIGITALE UDVIKLING?

Master i it-ledelse klæder ledere på til fremtiden.

IT-UNIVERSITETET I KØBENHAVN

EFTERUDDANNELSE

Udgives af
Lederne
Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 3283 3283
www.lederne.dk

Redaktion
Ansvarshavende chefredaktør
Pia Funch Braskhøj
pfb@lho.dk
Redaktør
Jesper Dalgaard Pøhler
jpo@lho.dk
Korrektur
Vivi Vodschou
vvo@lho.dk

Redaktionskomité
Helle Damsgård
Helle Bruun Madsen
Christina Laugesen

Produktion
Design og layout
Morten Svendsen
msgluefinger@gmail.com

Projektleder
Anne Vandkrog Kehlet
OTW

Tryk
Reklametryk

Oplag
4.000 stk

Illustrationer
Shutterstock.com

Annoncer
DG Media, telefon 7027 1155
epost@dgmedia.dk

Nyhedsbrev
Udkommer 10 gange årligt.
Tilmelding på www.LEDELSEiDAG.dk

ISBN
978-87-90313-96-8

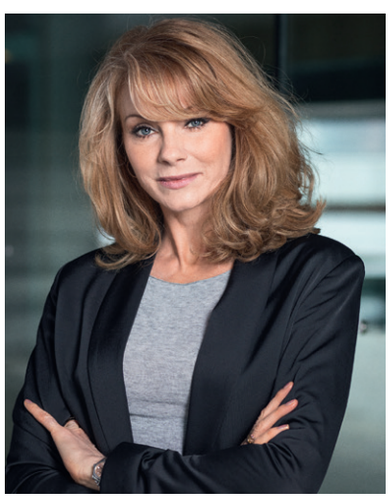
VELKOMMEN

Bæredygtig ledelse er en *must-win-battle*

Kære læser!
Temaet for dette særtryk er bæredygtighed. Når vi sætter fokus på bæredygtighed, er det for særligt at sætte fokus på bæredygtig ledelse. Hvis ikke du leder bæredygtigt, har din ledelse nemlig en helt naturlig udløbsdato.

Bæredygtighed bliver tit brugt i to negative sammenhænge. Enten bliver det brugt som en løftet pegefinger, der tjener til at moralisere og udpege alt det, du og din virksomhed skal stoppe med at gøre. Eller også bliver det brugt som et plusord, som alle straks kan nikke til, uden at alle er enige om, hvad "bæredygtighed" betyder, og uden at det nødvendigvis medfører handling eller nye forretningsgange.

Vi vil gerne tale bæredygtighed op. Vi vil gerne vise, hvor bredt det favner, men vi vil også vise, hvordan det kan føre til konkret handling, når du beslutter dig for at lede mere bæredygtigt.



Lige nu sidder du med LEDELSE i DAG i hånden. Det er ikke her, du får de ti gode råd eller konkrete værktøjer til at bedrive bæredygtig ledelse på tirsdag kl. 10. Det er til gengæld her, du får både bredden og dybden.

Først i særtrykket finder du en tendensartikel af Claus Mossbeck og Jesper Dalgaard Pøhler. De sætter fokus på fem tendenser, vi kan forvente at se mere til i 2020, og bæredygtighed er én af dem.

Herefter tegner Steen Hildebrandt bæredygtighedsarenaen op, og Laura Storm folder begrebet ud gennem regenerativ ledelse. Og så er tre temaartikler med til at illustrere, at bæredygtighed er mere og andet end affaldssortering og en reduceret CO_2-udledning, som FN's verdensmål også viser. Artiklerne kommer omkring stress, ligestilling og work-life-balance.

Det hele skal dog ikke handle om bæredygtighed. Derfor kan du også læse om co-creation, disruption, læring i praksis og gamification. Og så undersøger Christian Terkelsen nogle af de citater, som mange af os flittigt krydrer vores præsentationer og artikler med. Men hvad er det egentlig, de kan de citater? Få svaret sidst i særtrykket.

Velkommen til LEDELSE i DAG.
BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS
Viceadministrerende direktør

Modtag nyhedsbrevet LEDELSE i DAG

LEDELSE i DAG er Ledernes digitale tidsskrift om ledelse. Her får du hver måned nye forskningsbaserede artikler med viden, trends og forskning inden for ledelse. Tilmeld dig på LEDELSEiDAG.dk.

FSC
www.fsc.org
100%
Papir fra ansvarligt drevne skove
FSC® C134720

BLANDT BIDRAGSYDERNE

RORY MCDONALD
Rory McDonald har en ph.d. fra Stanford University og er assistant professor i Business Administration på Harvard Business School. I 2016 blev han udnævnt som værende blandt verdens 40 bedste Business School Professors under 40 år.

STEEN HILDEBRANDT
Steen Hildebrandt er ph.d. og professor emeritus ved AU samt adjungeret professor ved CBS og ved AAU. Han er forfatter til en lang række bøger og artikler og er en meget benyttet foredragsholder om ledelse, herunder om bæredygtighed og verdensmålene.

POULA HELTH
Poula Helth forsker i, skriver om og underviser i lederskab og kommunikation. Hendes ph.d. er udgivet under navnet *Learning in Practice* på CBS, og hun har udgivet en række bøger og artikler om lederskab og kommunikation.

CLAUS ELMHOLDT
Claus Elmholdt er erhvervspsykolog og ph.d. og har gennem 20 år arbejdet som forsker, konsulent og foredragsholder inden for ledelses- og organisationspsykologi. Han har publiceret over 100 faglige og videnskabelige artikler samt en række ledelsesbøger.

LAURA STORM
Laura Storm er international ekspert i ledelse og bæredygtighed og stifter af Regenerators. Hun er blevet tildelt titlen *Worldchanger* af Greenbiz, udråbt som Young *Global Leader* af World Economic Forum og er medforfatter til bogen *Regenerative Leadership*.

SARA LOUISE MUHR
Sara Louise Muhr er professor (mso) på CBS og aktuel med bogen *Ledelse af køn*. Hun forsker i, hvordan det moderne fleksible arbejdsmarked påvirker individet i forhold til emner som performance, stress, work-life-balance og ligestilling.

INDHOLD

06 DET KAN DU SE FREM TIL I 2020 [TEMA]
af Jesper Dalgaard Pøhler og Claus Mossbeck

14 DANMARK SOM FOREGANGSLAND [TEMA]
af Steen Hildebrandt

20 INSPIRERET AF LIVETS 3,8 MILLIARDER ÅRS ERFARING [TEMA]
af Laura Storm

26 FIRE STADIER I CO-CREATION
af Stine Degnegaard

32 OVERLEV DISRUPTION
med Rory McDonald

39 FOREBYG STRESS HOS DIG SELV [TEMA]
af Mette Kjærgaard Svendsen, Lasse Rønnoe og Morten Kallehauge

46 FIREDAGES ARBEJDSUGE? [TEMA]
af Pernille Garde Abildgaard

52 LÆRING I PRAKSIS
af Poula Helth

58 UDVIKLING PÅ SPIL
af Claus Elmholdt, Christian Harpelund og Laust Søndertoft

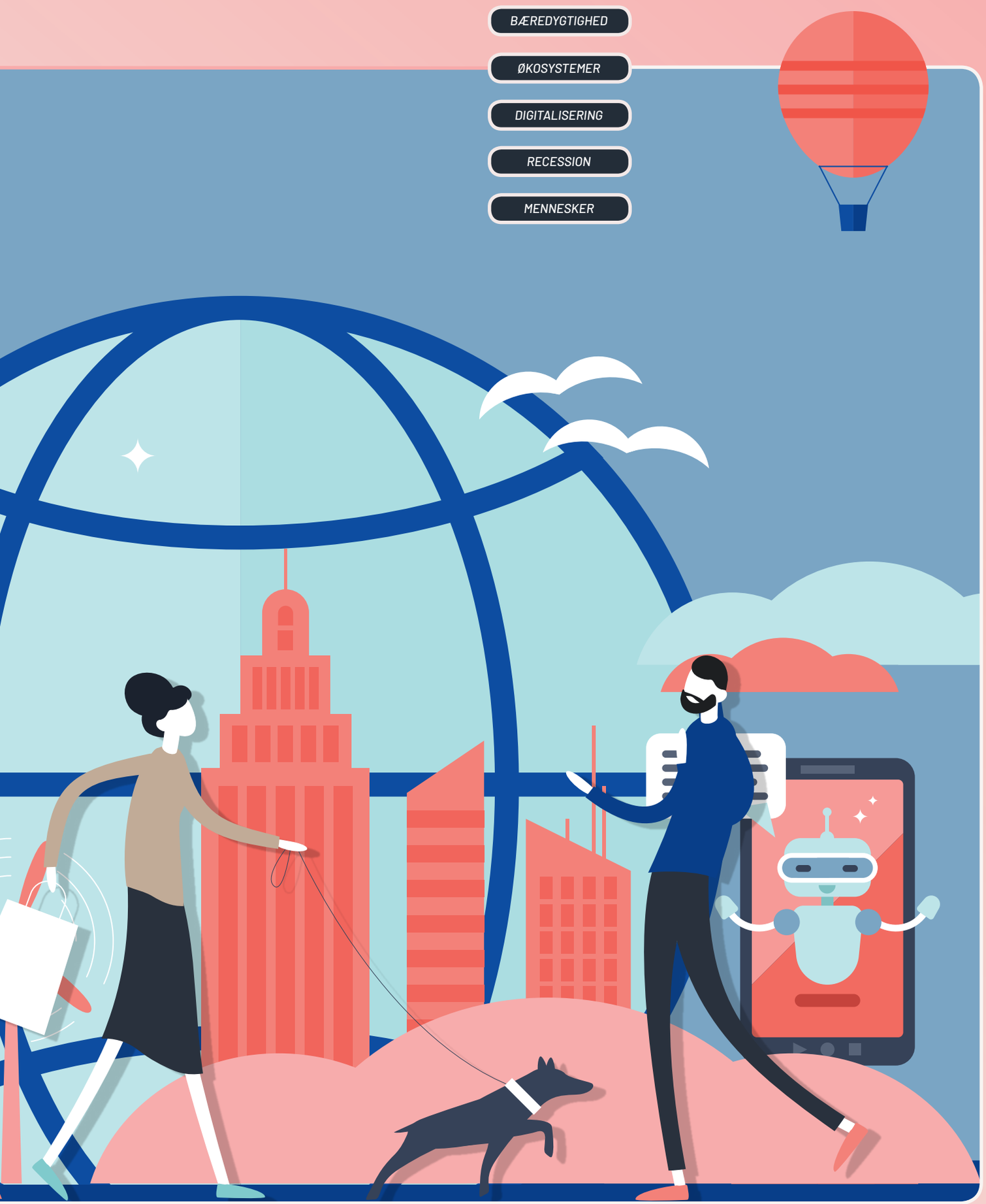
64 FRIHED TIL SELV AT VÆLGE [TEMA]
af Sara Louise Muhr

70 KUNSTEN AT CITERE
af Christian Terkelsen

74 FLERE GULDKORN FRA LEDELSE I DAG
Se, hvad du ellers kan læse på LEDELSEiDAG.dk

DET KAN DU se FREM TIL i 2020

5 TENDENSER


BÆREDYGTIGHED
ØKOSYSTEMER
DIGITALISERING
RECESSION
MENNESKER

HVILKE EMNER KOMMER TIL AT OPTAGE DINE MØDER I 2020? VI HAR TAGET ET KIG I NOGLE AF DE MEST PÅLIDELIGE KRYSTALKUGLER, VI KUNNE FINDE. DETTE ER IKKE EN ARTIKEL FYLDT MED BEGREBER, DU ALDRIG HAR HØRT FØR, MEN DET ER ET BUD PÅ, HVAD DER KOMMER TIL AT FYLDE I DIN HVERDAGS- OG STRATEGISNAK SOM LEDER I 2020.

Af Jesper Dalgaard Pøhler og Claus Mossbeck

”The business of business is business”. Citatet fra Milton Friedman har du sikkert hørt mange gange før. Og du har måske også hørt, at vi skal til at omskrive det til ”The business of business is much more than business”.

Der sker en masse ting rundt om forretningen i disse år, som rykker ved nogle af de grundlæggende opfattelser af, hvad der er en god forretning, og hvad der skal til for at drive den. Millennials kræver mening, omverden kræver transparens, bestyrelsen kræver resultater, og alle kræver de handling.

Så hvor starter du, og hvornår slutter det? Forretningen skal jo stadig vækste, men vilkårene omkring den har ændret sig, og definitionen af ”vækst” har flyttet sig.

Her får du fem bud på tendenser, der kommer til at fylde i ledelsesåret 2020.

ØKOSYSTEMER

___ **DIN VIRKSOMHED** er ikke længere blot en aktør, som kan følge strategien og så ende der, hvor I havde planlagt. Virksomheder, indsatser og afdelinger bliver i højere grad set som dele af ét eller flere økosystemer, hvor forskellige aktører og begivenheder påvirker hinanden gensidigt.

Det skyldes blandt andet en stigende kompleksitet og nye teknologier, men også forhold som, at grænserne mellem produkter og services bliver stadigt sværere at tegne hårdt op, efterhånden som platformsøkonomi og deleøkonomi er blevet en del af vores hverdagssprog.

Det, der skal besvares i forretningsstrategien, bliver derfor spørgsmål som "Hvordan skaber vi værdi for andre?", "Hvilke økosystemer er vi en del af?", "Hvad er vores rolle i dem?", og "Kan vi tilpasse os nye økosystemer?".

I forlængelse af overvejelserne omkring økosystemer finder du også andre organisatoriske overvejelser i forhold til nye organisationsformer. Hvordan skaber du de interne økosystemer i organisationen, der motiverer medarbejderne, sætter deres faglighed og personlighed i spil og skaber både trivsel og performance? Her er der inspiration at hente i nøgleord som Holacracy®, Sociocracy, frisættende ledelse, agilitet, innovation, Design Thinking og selvledelse.

Grundlæggende handler det om, at verden og mennesker er foranderlige og umulige at kontrollere. Derfor gælder det om at opbygge en robusthed og en fleksibilitet, der gør, at du og din organisation er i stand til at flytte jer, når omstændighederne kræver det.

BÆREDYGTIGHED

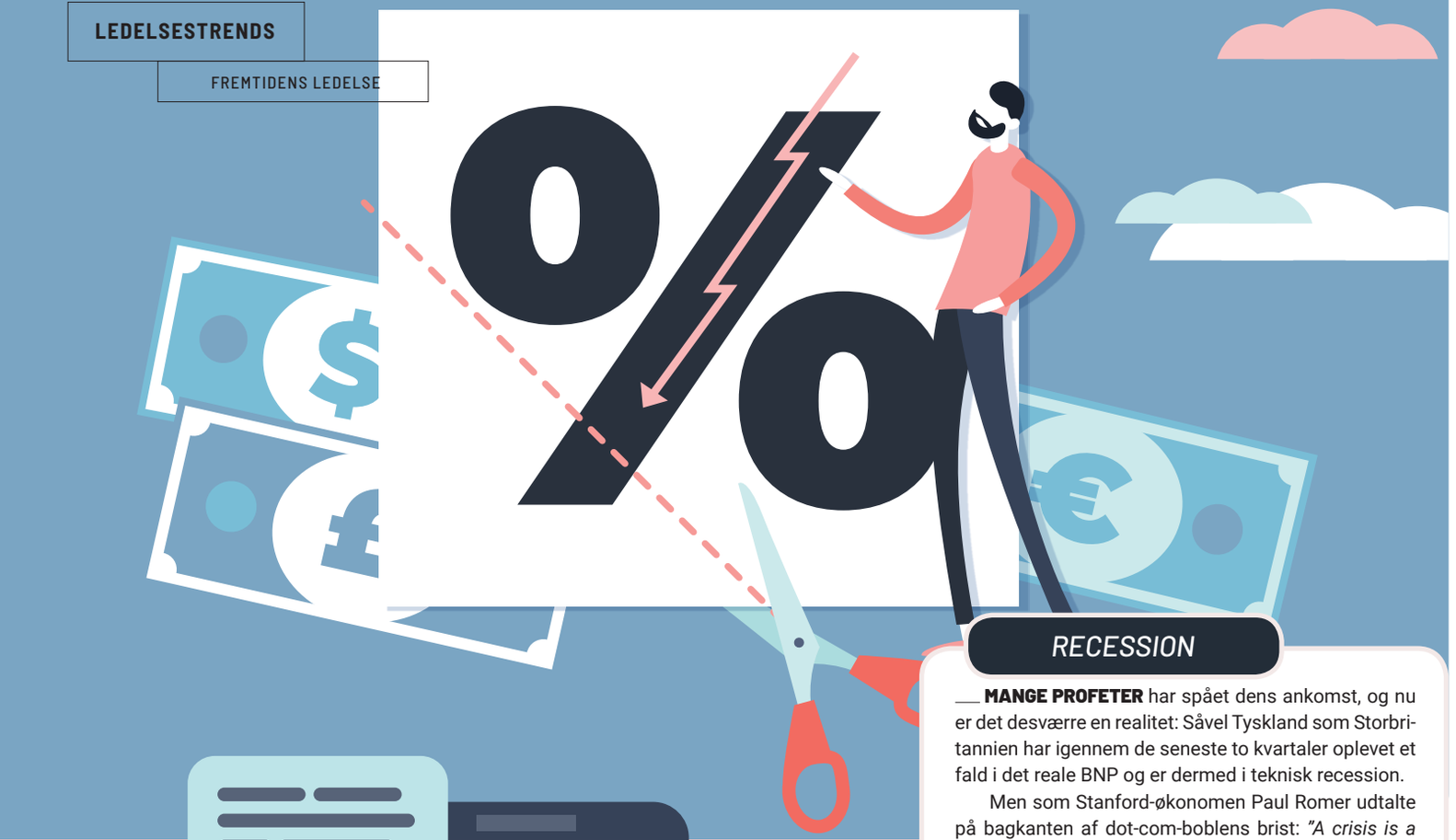
___ **FRA DE SMÅ** økosystemer til det helt store: planeten og alt, hvad der hører med til den. Bæredygtighed er ved at blive mainstream, men det er også ved at blive mere end blot et plusord. Begrebet kalder på handling, og det er en yderst kompleks størrelse at skulle til at tage hånd om.

Med til begrebet bæredygtighed hører nøgleord som formål, værdier, CSR, SDG (verdensmålene) og holisme. Særligt verdensmålene har med deres fire år på bagen sat gang i en større omstilling i mange virksomheder verden over.

Bæredygtighed handler om at tænke både økonomi, mennesker og miljø ind i selve kernen af forretningen. Kært barn har mange navne, og du er muligvis stødt på vendingen "Den tredobbelte bundlinje" eller "People, Planet, Profit" som en måde at favne tilgangen på. Det handler grundlæggende om, at ledelse ikke er et nulsumsspil, men at der derimod kan (og bør) skabes mere værdi gennem bæredygtig ledelse.

Konkret handler det om at begynder at lede udad – med samfundets bedste for øje. Det er der som sådan ikke noget nyt i, men omfanget af arbejdet med verdensmål og bæredygtighed er nyt. Det handler om at være dig bevidst, at du altid indgår i en samfundsmæssig kontekst, og at stress, miljøet, ligestilling, vækst, investeringer, klimaet og meget andet også er dit og din organisations ansvar. Ikke *kun* jeres ansvar, men *også* jeres ansvar. Og at det ansvar rækker ud over at udskifte belysningen på kontoret med LED-pærer.

Hvis du evner at se dette ansvar som et hav af muligheder, evner du højst sandsynligt også at lede bæredygtigt.



RECESSION

___ **MANGE PROFETER** har spået dens ankomst, og nu er det desværre en realitet: Såvel Tyskland som Storbritannien har igennem de seneste to kvartaler oplevet et fald i det reale BNP og er dermed i teknisk recession.

Men som Stanford-økonomen Paul Romer udtalte på bagkanten af dot-com-boblens brist: *"A crisis is a terrible thing to waste"*. Derfor er de fleste topchefer i gang med at sadle om for at ride sikkert igennem den kommende nedtur på vores største eksportmarkeder. Med en lille og åben økonomi vil den ramme os alle.

Prognoserne lyder dog knap så dystre som sidst for den globale såvel som den danske økonomi. Her er fem konkrete råd til at komme igennem fra HBR-redaktør Walter Frick:

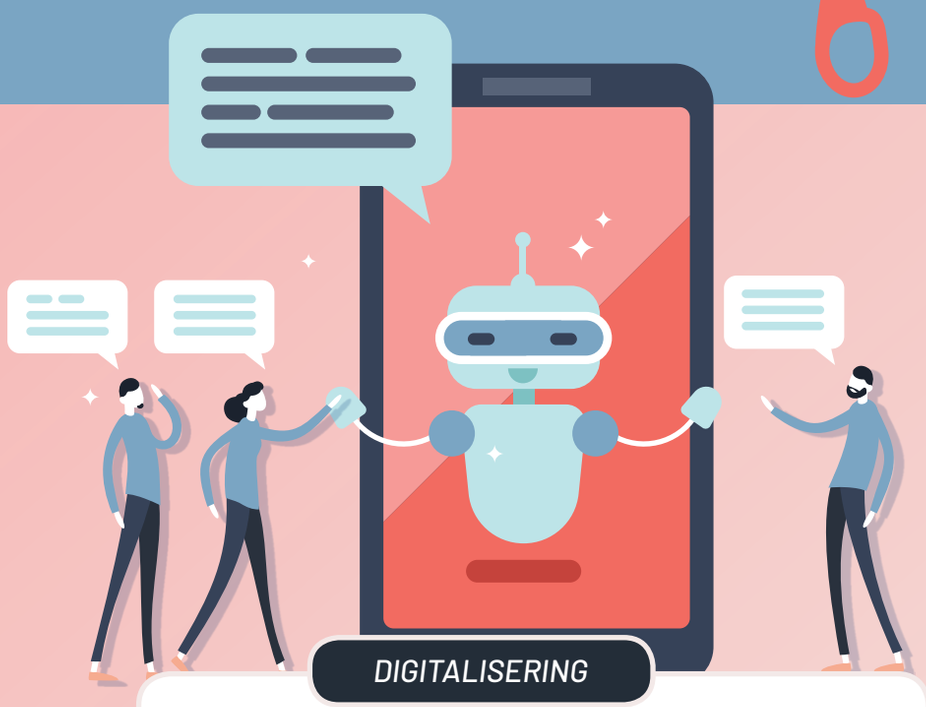
1. REDUCÉR GÆLDEN
Løber du tør for penge, lukker virksomheden. Banker låner penge ud, når solen skinner, og tager dem retur, når det regner. Derfor skal du være klar til at stå på egne ben – også finansielt.

2. TRANSFORMÉR
Med en brændende platform er der større organisatorisk forståelse for markante beslutninger. Det er nu, du har et åbent vindue for at søsætte de store transformationsprojekter.

3. REDUCÉR MEDARBEJDEROMKOSTNINGERNE
Massefyringer sender loyale medarbejdere på gaden, som ellers vil kunne hjælpe med at få jer på fode igen, når konjunkturerne vender. Reducér derfor i stedet medarbejderomkostninger gennem tiltag som ansættelsesstop, orlov, nedsat tid og præstationsaflønning.

4. DECENTRALISÉR
Store organisationer har historisk set haft held med at lægge flere beslutninger ud til de led, hvor krisen mærkes.

5. INVESTÉR I DEN DIGITALE TRANSFORMATION
Nu du har ledig intern kapacitet. Teknologi gør din virksomhed mere transparent, fleksibel og effektiv.



DIGITALISERING

___ **VERDEN RUMMER** dog ikke kun muligheder. Trusler er en del af hverdagen, og cybertrusler bliver desværre en stadig større del af hverdagen for de fleste. Derfor kommer cybersikkerhed også til at fylde en hel del.

Det gør det måske allerede i din virksomhed, men det nye er, at cybersikkerhed er et ledelsesanliggende og ikke blot en opgave for IT-afdelingen. Det handler nemlig om strategi, risikostyring og kriseledelse og om at kunne navigere i love og reguleringer.

Også digitalisering bredere set ser ud til at rykke højere op i ledelseslagene. Digitalisering i denne sammenhæng kan puljes med nøgleord som robotics, cobots, 3D-print, virtuel ledelse, overvågning, *disruption* og distanceledelse.
Humlen for dig som leder er dog først og fremmest at forstå, hvad digitalisering er (og at det *ikke* handler om at bestille robotstøvsugere og være på Slack), samt hvordan digitalisering kan hjælpe til at sætte mennesker i første række.

Bliv **Certificeret Business Facilitator**

Sæt de højeste standarder for professionel resultatskabelse
Skab involvering, co-creation, engagement og ejerskab

BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Vi har trænet **mere end 6.500 facilitatorer** i Danmark, Norge, Sverige og Finland

International certificeringsuddannelse

Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende workshops, møder og processer efter de højeste internationale standarder.

Du bliver udfordret og vil gennemgå et intensivt personligt og professionelt lærings- og udviklingsforløb.

Uddannelsen er forankret i International Association of Facilitators etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Maksimér gruppens resultatskabelse

Som **Certificeret Business Facilitator** mestrer du kunsten konsistent at sikre fokus, involvering, fremdrift og ejerskab i de teams og grupper du faciliterer.

Du vil lære at skabe trygge og optimale samarbejdsmæssige rammer, håndtere og arbejde med konflikter, udfordre og sikre høj kvalitet af resultater samt anvende præcise værktøjer og teknikker. Du vil være fleksibel og kunne tilpasse dig og din form til situationen.

BFU Hold 34 starter 9.-11. marts 2020

Læs mere og tilmeld dig på ***www.facilitators.dk***

Facilitering er et håndværk

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.

Professionel træning og præcis feedback

Vi har trænet facilitatorer i 19 år.
At træne og uddanne facilitatorer er en professionel disciplin som vi tager meget alvorligt. Vores fokus på professionel, intensiv og praktisk træning med præcis og konstruktiv feedback er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

Uddannelsens 4 moduler

Overskrifterne for uddannelsens 4 moduler er

- *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*

Læs meget mere om uddannelsen og se de specifikke moduldatoer for dette og andre hold på ***www.facilitators.dk***

Sted, pris og tilmelding

Business Facilitator Uddannelsen afholdes i København på det 5-stjernede Copenhagen Marriott Hotel.

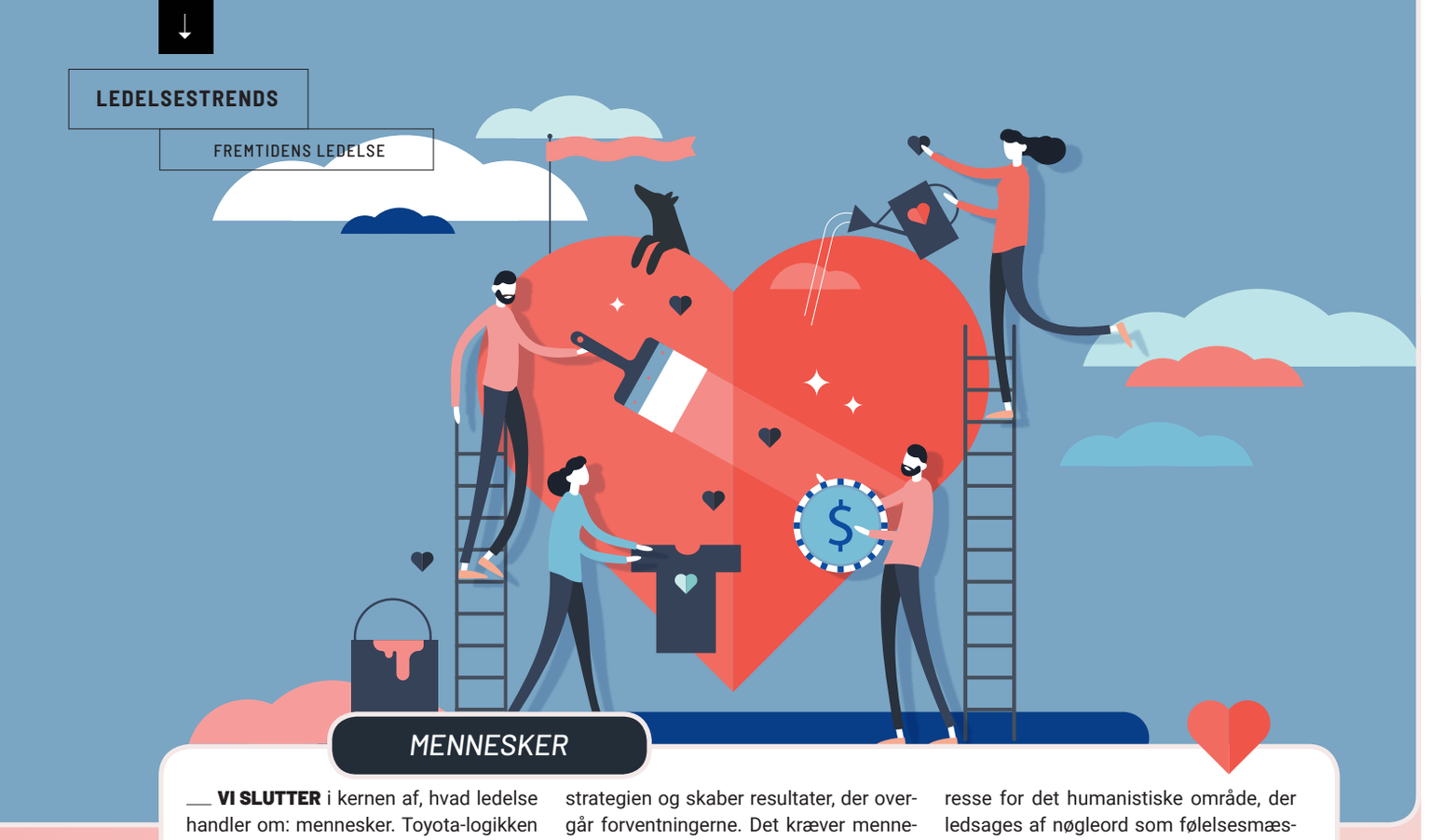
Uddannelsen koster **29.800,- kr.** ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Tilmeld dig på ***www.facilitators.dk***

Facilitators International A/S | Suomisvej 4 | 1927 Frederiksberg C
+45 7026 3008 | info@facilitators.dk | www.facilitators.dk

Facilitators international



MENNESKER

VI SLUTTER i kernen af, hvad ledelse handler om: mennesker. Toyota-logikken og Excel-arkene er nemlig på retur mange steder, hvor det begynder at stå klart, at mennesker drives af formål, mening og motivation frem for styring, KPI'er og bonusordninger.

Hermed ikke sagt, at styringsværktøjer og Excel-ark er ubrugelige – de er en nødvendighed og en hjælp i langt de fleste moderne organisationer. Men de er ikke tilstrækkeligt til at kunne eksekvere strategien og skaber resultater, der overgår forventningerne. Det kræver menneskelig kreativitet og fantasi, og det kræver igen frihed og autonomi.

Hvordan du som leder evner at blive et helt menneske, der hjælper andre mennesker mod også at blive hele mennesker, er et meget, meget stort og omdiskuteret emne (også den del af det, der handler om, hvorvidt det overhovedet er en ledelsesopgave).

Alt andet lige ser vi en stigende interesse for det humanistiske område, der ledsages af nøgleord som følelsesmæssig intelligens, kreativitet, motivation, fordybelse, trivsel, mening, formål, *mindfulness*, tillid, intuition og mangfoldighed.

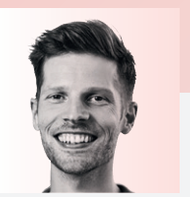
Disse begreber skal ikke forstås blot som "bløde" værdier eller et HR-anliggende. Det er hardcore business at arbejde med dit *mindset* som leder, og at skabe rum for fantasi, kreativ udfoldelse og et opgør med nulfejlskulturen, der bygger på frygt, og som stadig hersker mange steder.

LEDELSE I 2020

Suk! Endnu flere begreber, *must-win-battles*, nye kurser og flere redskaber, du som leder skal proppe i en i forvejen overfyldt værktøjskasse. Måske virker det uoverskueligt – måske virker det motiverende på dig.

Husk under alle omstændigheder, at ledelse ikke kun handler om, hvad topchefen siger og gør. Ledelse er en proces, der opstår i et samspil mellem mennesker. Ledelsesfaget har mange år på bagen efterhånden, og det har været under udvikling lige siden *The art of war* af Sun Tzu udkom for over 2.000 år siden – og sikkert også før det.

Her er et indspark til, hvor ledelsesfaget er på vej hen i Danmark. Tiden vil vise, hvad det fører med sig.



OM FORFATTERNE

Jesper Dalgaard Pøhler er redaktør på Ledernes tidsskrift, LEDELSE i DAG. Han er uddannet cand.comm. i Kommunikation og Filosofi og videnskabsteori fra Roskilde Universitet og beskæftiger sig især med bæredygtighed og eksistentielle vinkler på ledelse.

Claus Mossbeck er formand for Tatarklubben, der inviterer førende internationale forfattere fra Harvard Business Review til at holde oplæg for chefer og direktører fra store danske brands. Idéen er at forene akademikere og erhvervsliv.

BIDRAGSYDERE

Et kig i krystalkuglen er altid forbundet med gisninger, formodninger og usikkerheder. Vi har dog trukket på en række kilder for at kvalificere artiklen mest muligt:

_Harvard Business Review, herunder seneste artikler og kommende bøger
_Thinkers50, se især: thegeniusworks.com/2019/09/the-ideas-business-who-are-the-worlds-top-business-thinkers-what-are-the-best-new-ideas-to-move-us-forwards/
_Academy of Management, se eksempelvis: aom.org/annualmeeting/theme/
_Input fra danske ledelseseksperter, se blandt andet denne tråd på LinkedIn: linkedin.com/posts/jesperpoehler_dkledelse-activity-6570279762508431360-RJWp
_Artikler fra LEDELSE i DAG

Investér i dig selv

Diplom i ledelse

Læs ved siden af jobbet

Diplomuddannelse i ledelse

Tag en lederuddannelse sideløbende med dit job. Med uddannelsen får du ny viden og konkreteværktøjer inden for fx projektledelse, organisation, human resources, personligt lederskab og strategisk ledelse.

Du kan tage hele uddannelsen eller vælge enkelt fag, der giver dig lige præcis de kompetencer, du har brug for.

Hvis du vil høre mere om uddannelsen, kan du ringe på telefon 36 15 45 17 eller læse mere på **cphbusiness.dk/diplomuddannelse-i-ledelse**

Du kan se alle dine muligheder på **cphbusiness.dk**

cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

DANMARK SOM FOREGANGS LAND

I MANGE ÅR ER DER BLEVET PRAKTISERET SÅ MEGET IKKE-BÆREDYGTIG LEDELSE I VERDEN, AT DET ER NØDVENDIGT AT SKIFTE KURS. DANMARK OG DANSK ERHVERVSLIV HAR MEGET AT TILBYDE VERDEN, OG HVIS IKKE NORDEN SKAL GÅ FORAN MED AT LØSE SINE EGNE OG VERDENS PROBLEMER, HVEM SKAL SÅ?

Af Steen Hildebrandt

Rundt om i verden er der mange millioner private virksomheder. Hver dag træffes der i disse virksomheder mange millioner beslutninger. Der er en lovgivning omkring disse virksomheder, meget forskellig fra land til land. Noget er forbudt, noget reguleret, andet tilladt. Men man kan godt ved nærmere eftertanke undre sig over, hvad der er tilladt, og hvad der praktiseres.

Det er tilladt at træffe beslutninger, der som konsekvens har et meget stort og unødvendigt forbrug af ressourcer af eksempelvis vand og elektricitet. Det er tilladt at bruge materialer og gennemføre produktionsprocesser, der fører til forurening, og som for eksempel negativt påvirker naturen og menneskers helbred.

Langt de fleste af disse beslutninger er ikke et udtryk for tilfældigheder. Det er bevidste beslutninger truffet på grundlag af kalkulationer. Ikke altid omhyggelige talmæssige kalkuler, men i det mindste kalkuler baseret på bevidste overvejelser. Kernen i disse overvejelser hedder: Kan dette eller hint betale sig for virksomheden? Er dette eller hint økonomisk fordelagtigt for virksomheden?

Det overordnede spørgsmål burde i stedet for være: Er dette bæredygtigt? For hvis det er bæredygtigt, er det noget, som vi kan blive ved med at gøre år efter år, uden at det skader hverken fugl eller fisk. Er dette forsvarligt i forhold til mennesker, dyr og natur og i forhold til de næste generationer, og er det også forretningsmæssigt fordelagtigt? Sådanne spørgsmål bør stilles.

BÆREDYGTIG LEDELSE

For ti år siden sagde man: Bæredygtighed er nice to have, men ikke need to have. Underforstået: Lad os komme videre med business as usual. Kortsigtet økonomisk vækst.

Der er behov for business as un-usual. Bæredygtig ledelse bliver på denne måde en sammenfatning af dette usædvanlige eller disse omvæltninger, som vi er på vej ind i.

Den verdensberømte amerikanske ledelsesforsker, Peter Senge, taler om en nødvendig revolution, og han siger: "Doing nothing is not an option". At gøre ingenting er ikke en mulighed. Det har han ret i. Derfor vil ikke-bæredygtig indkøb, produktion og distribution i længden blive en stedse dårligere forretning.

At gøre det rigtige kommer på den anden side ikke af sig selv. Det kommer inde fra mennesker. Der er to hovedveje. Den ene handler om, at nogen går foran. Det påvirker alle andre.

Den anden vej hedder krav, lovgivning og regulering.

VERDENSMÅLENE

Når det kommer til den store vejviser her, har FN spillet en global førerrolle – både for virksomheder, parlamenter og regeringer – gennem vedtagelsen i FN's generalforsamling den 26. september 2015 af resolutionen "Transforming our world" og den deri indeholdte samling af 17 mål for en bæredygtig global udvikling frem mod 2030.

Disse 17 mål og de 169 dertil knyttede delmål handler om, hvilke hensyn eller kriterier som alle beslutninger i verden i de kommende år skal tage at spores ind på, herunder klima, energi, forbrug og produktion, sundhed, uddannelse, byudvikling, innovation, partnerskaber med mere.

Disse 17 mål eller dimensioner er i virkeligheden den nye definition på bæredygtighed.

Vi skal være realistiske. Dette betyder ikke, at enhver – lille eller stor – virksomhed skal betragte alle 17

verdensmål som lige vigtige. For sådan er det ikke. For nogle virksomheder er visse mål vigtige og andre mål er – ikke uden betydning, men – mindre vigtige.

Det afgørende er, at danske virksomheder bevæger sig. I alle lande i verden er der bevægelse. Verden er i bevægelse mod mere og mere bæredygtighed. Det er den gode historie.

Den besværlige historie er, at der er lang vej til mål. Der er mange virksomheder og ledere, der totalt negligerer alt dette – som intet forstår eller som er fanget i så alvorlige økonomiske, konkurrencemæssige og forståelsesmæssige bindinger, at de ikke kan bevæge sig. De er fanget i ikke-bæredygtige fængsler med udsigt til konkurs samt kunde-, kapital- og medarbejderflugt.

Langt det store flertal af virksomheder verden over vil dog i de kommende år bevæge sig i en mere og mere bæredygtig retning.

ET KRAV FRA FREMTIDEN NU OG HER

Jeg deltog for nylig i et møde om verdensmålene for danske topledere i regi af Dansk Industri. Her blev Verdensmålene betegnet som "en indkøbsordre fra fremtiden".

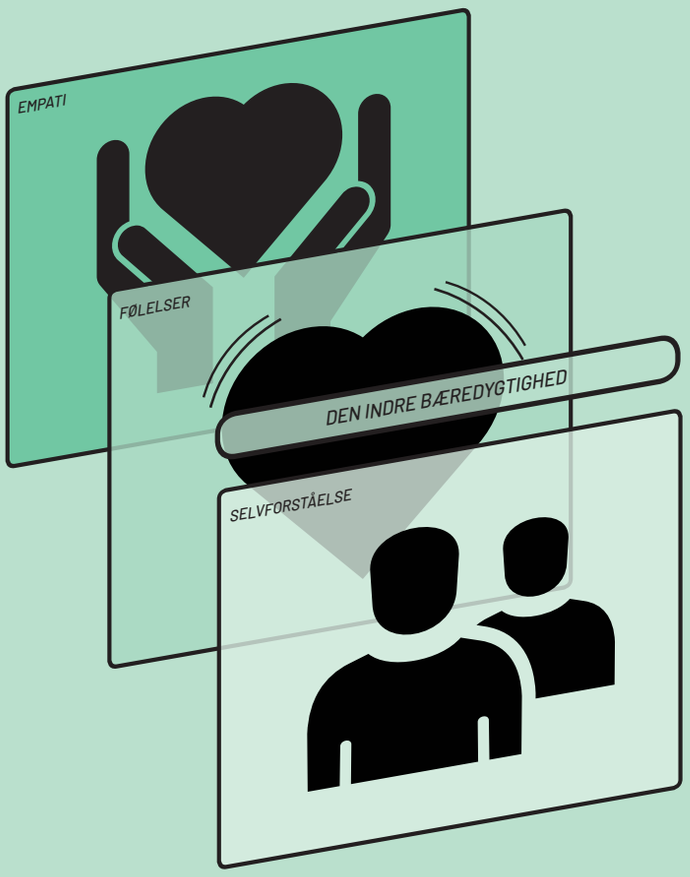
Verdensmålene handler om fremtiden, men ikke på måder, som dagens ledere uden videre selv kan bestemme. Derfor er det heller ikke helt rigtigt at sige, at verdensmålene handler om fremtiden, for de handler i virkeligheden om nu og her, set med fremtidens briller – og ikke med blikket rettet mod bakspejlet.

Man kan uden videre sige, at nutidens ledere, deres forgængere og de brancher, som de repræsenterer, bærer deres del af ansvaret for den situation, som verden lige nu befinder sig i. Nutidens ledere må tage bestik af den situation, som de og deres virksomheder – og verden – lige nu er i, og den fremtid, de ser komme, og som, de mener, at de selv kan og vil være med til at forme.

Hvad disse ledere tænker, tror, føler og beslutter har stor betydning for verden. Med ordene "en indkøbsordre fra fremtiden" signalerer lederne, at de i et vist omfang står med en bunden opgave. De bestemmer, men deres råderum er begrænset. På grund af fortidens beslutninger er deres fremtidige beslutningsmuligheder blevet indsnævret.

Vi skal altså ændre kurs. Fremtiden kræver det af os, og det gamle paradigme er ved at være brændt ud.

Det gamle paradigme er blandt andet repræsenteret af den engang så indflydelsesrige nationaløkonom og nobelprismodtager Milton Friedman (1912-2006). Hans sætning, "The business of business is profit", er blevet repeteret mange gange, men sætningen holder ikke længere. I dag hedder det: "The business of business is much more than profit".



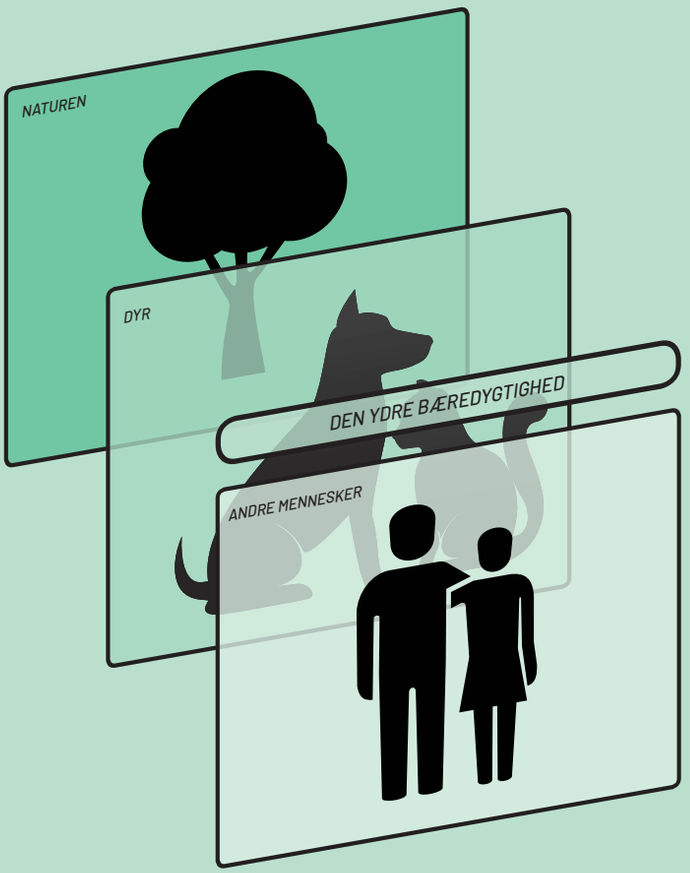
Der er behov for business as un-usual. Bæredygtig ledelse bliver på denne måde en sammenfatning af dette usædvanlige eller disse omvæltninger, som vi er på vej ind i.

STEEN HILDEBRANDT, PROFESSOR OG FORFATTER

OM FORFATTEREN

Steen Hildebrandt er ph.d. og professor emeritus ved Århus Universitet, adjungeret professor ved CBS, Handelshøjskolen i København og ved Ålborg Universitet. Han er forfatter til en lang række bøg, artikler, kronikker mm. og en meget benyttet foredragsholder om ledelse, organisation og samfundsforhold, herunder om bæredygtighed og FN's 17 verdensmål.

Foto: www.mm.dk



Det afgørende er, at danske virksomheder bevæger sig. I alle lande i verden er der bevægelse. Verden er i bevægelse mod mere og mere bæredygtighed.

STEEN HILDEBRANDT, PROFESSOR OG FORFATTER

På det førnævnte møde talte man om, at vi befinder os i en "zone of maximum confusion", men der var ikke mere forvirring, end at alle var enige om, at et sindelagsskifte, med hensyn til hvad det i dag vil sige at være og drive en virksomhed, er en nødvendighed. Man skal i den forbindelse ikke forestille sig, at denne gruppe erhvervsledere repræsenterer en tankeverden, hvor de frabeder sig al regulering og lovgivning fra eksempelvis EU's og Folketingets side. Lovgivning, regulering og nye krav er nødvendige. Markedet og virksomhederne alene kan ikke klare det. En af lederne sagde det lysende klart: "Jeg bliver hvert kvartal holdt ansvarlig for min virksomheds økonomiske bundlinje og regnskab, ikke bare af mine aktionærer og revisorer, men også af lovgivningen – samfundet. Men jeg bliver ikke holdt ansvarlig for den indvirkning, som min virksomhed har på de 17 verdensmål".
Det var ikke en undskyldning for ikke at gøre noget. Det var en klar opfordring til Folketinget og EU om at stille krav. Tydeligere kan det ikke siges.

DANMARK – ET VERDENSMÅLSLAND

Danmark og dansk erhvervsliv har meget at tilbyde verden. Og derfor skal vi være åbne for helt nye virksomheder, for helt nye produkter, partnerskaber og forretningsmodeller og for helt nye forretningsmuligheder for Danmark. I sin yderste konsekvens måske den betragtning, at Danmark har potentiale til at blive et verdensmålsland.

Bæredygtig ledelse indeholder to hoveddimensioner. Den ene dimension – den indre bæredygtighed – handler om det enkelte menneske. Om det enkelte menneskes orientering ud i verden og dets empati, følelser, motiver og forståelse af sig selv og verden. Den anden dimension – den ydre bæredygtighed – handler om den ydre verden. Hvordan orienterer vi os i den ydre verden, hvad gør vi i forhold til naturen, dyr og andre mennesker, hvilke handlinger gennemfører vi, og hvilke initiativer tager vi?

Hvis ikke Norden skal gå foran med at løse sine egne og verdens problemer, hvem skal så? Danmark bør være på vej til at blive et verdensmålsland og et foregangsland for bæredygtig udvikling og ledelse.

LITTERATUR

Hildebrandt, Steen og M. Stubberup (2010): Bæredygtig ledelse. Gyldendal.
Hildebrandt, Steen (2015): Vækst og bæredygtighed. Forlaget Libris.
Hildebrandt, Steen (2015): Fremtiden er nu. Systime.
Hildebrandt, Steen (red.) (2019): Bæredygtig global udvikling. Om FN's 17 verdensmål set fra et dansk perspektiv. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
Hildebrandt, Steen (2016): Astronautens blik. Klummer om vækst, vildveje og verdensmål. Jensen & Dahlgaard.
Hildebrandt, Steen (2017): Verdensmålene – vor største mulighed og udfordring. Systime.
Hildebrandt, Steen (2018): Verdensmålene. Det vigtigste punkt på dagsordenen. KLS Pure Print.
Hildebrandt, Steen (2019): Danmark som et verdensmålsland. Nørhaven. Udgives 2019.
Hildebrandt, Steen og Lars Josephsen (2019): Verdens mål? – en global vision om bæredygtig udvikling. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Publiceres juni 2019.

HVIS DU TROR AT LEDELSE HAR BETYDNING FOR RESULTATER...

HEIN & PARTNERE

Ledelse ▸ Handlekraft ▸ Eksekvering

Bliv klar til fremtiden

Ny bog ude 9. september

Handlekraftig Ledelse

Digitalisering

Foredrag

Strategi

Change

Kultur

Agil

Bestil et foredrag eller bogen på ths@heinp.dk

www.tunehein.dk/fremtidens

Inspireret af livets 3,8 milliarder års erfaring

Vi har tvunget planetens økosystemer i knæ. Samtidig er vi også selv mere stressede, deprimerede og udbrændte end nogensinde. De to problemer hænger uløseligt sammen, og vi er nødt til at lede på en grundlæggende ny måde, hvis vi vil løse dem.

Af Laura Storm

I maj i år udgav FN den mest omfattende rapport om planetens biodiversitet udarbejdet af 500 forskere fra 50 lande. Konklusion var alarmerende: Vi er midt i en masseudryddelse af liv på planeten. I min levetid har vi udryddet 75 procent af vores flyvende insektbestand, og ifølge World Ressource Institute har vi udryddet 80 procent af verdens skove. Vi mister i gennemsnit 800 dyre- og plantearter om dagen.

Og hvis nogen har levet under en sten den seneste tid: Vi står midt i en selvskabt klimakrise, der er så alvorlig, at FN's internationale klimapanel IPCC vurderer, at verdenssamfundet har ét årti til at rette kursen op, hvis vi vil styre os fri af katastrofale konsekvenser.

Kort sagt har mennesket det sidste århundrede drevet rovdrift på planeten i en sådan grad, at det gør kloden til et ringere sted for os selv at leve. Hvis ikke vi handler hurtigt, er der en reel risiko for, at vi ender med at gøre kloden fuldkommen ubeboelig for kommende generationer.

Men vi driver også rovdrift på os selv og hinanden. Sidste efterår udgav Gallup en rapport, der på baggrund af data fra 154.000 mennesker fra 145 forskellige lande slår fast, at vi aldrig har været mere depressive, stressede eller udbrændte, end vi er i dag. Verdenssundhedsorganisationen WHO kalder stress en hastigt voksende epidemi.

FORTIDEN FORKLARER NUTIDEN

De fleste er bekendte med ovenstående problemer. Folk debatterer dem overalt – med familie, venner eller kolleger, i den offentlige debat og i virksomhedernes ledelse. TV 2 planter træer med danskerne. Greta Thunberg har hele verdens opmærksomhed, og danskerne satte klimaet helt i top over deres prioriteter til seneste valg.

Der har heller aldrig været større fokus på den enkeltes trivsel: Yogastudier, meditationskurser og mindfulness er alle steder.

Der sker modreaktioner hele tiden på alle niveauer. Det er naturligt, og det er vigtigt. Men hvis vi skal nå videre end til symptombehandling, så er vi også nødt til at tage fat om problemernes fælles rod. Som ledere især er vi nødsaget til at forstå konsekvenserne af situationens alvor og lede vores organisationer derefter.

Og vigtigst af alt: Vi er nødt til at forstå, at den ydre stress, vi skaber i vores økosystemer, ikke er noget andet end den indre stress, vi skaber i vores egne og hinandens liv. De to elementer hænger sammen og påvirker hinanden konstant. I øjeblikket i en nedadgående spiral.

Dét er den centrale tese i den bog, som min medforfatter – den engelske ledelsesekspert Giles Hutchins – og jeg har udgivet for nylig: Regenerative Leadership. Vi mener, at de færreste ledere i dag er klædt på til at adressere kompleksiteten af de udfordringer, vi reelt står over for, og hvis ikke ledere i dag tager et kvantespring fremad i deres tilgange og anskuelser, vil den negative spiral accelerere.

For at forstå nutiden træder vi et kort skridt tilbage i fortiden.

I det forgangne århundrede har vi mennesker gjort utrolige ting: Vi har opfundet flyvemaskinen, vi har været på månen, og vi har mobiltelefoner og kunstig intelligens. Vi kan kurere sygdomme, som var den visse død for få generationer siden, og milliarder af mennesker har fået en højere materiel levestandard.

I de seneste hundrede år – siden den videnskabelige revolutions indtog – har vi hyldet en reduktionistisk, silofokuseret tilgang med videnskabsfolkene Newton og Descartes i spidsen. De var optaget af at få mening ud af universets kompleksitet ved at skille tingene ad og zoome ind på de enkelte dele særskilt. Denne tilgang blev videreudviklet og yderligere forstærket under den industrielle revolution, hvor maskinen og dens enkeltdele også blev et billede på organisationen og på mennesket. Vi har længe set organisationen som en maskine, der kan styres oppefra og optimeres og effektiviseres ved at justere på enkeltknapper.

Vi har endnu ikke helt sluppet det mekanistiske mindset. Men den virkelighed, vi ser ind i som ledere, kræver af os, at vi tager et nyt kvantespring fremad. Fremtidens ledere skal se forbundne, levende og organiske livsformer, der hvor fortidens ledere så mekanik, hierarkier og siloer.

Mange nyere bud på ledelse – LEAN, værdibaseret ledelse, mindful ledelse, deliberate developmental organisation og så videre – kan bidrage til glimrende delkomponenter, men favner ikke bredden af den reelle kompleksitet. Med de udfordringer vi står over for, er det ikke nok med lidt mindfulness her og lidt diversitet der, krydret med feedback-kultur og CSR eller måske en SDG-indsats. Isoleret set er de initiativer blot et lille plaster på et større åbent sår.

Jeg mener, at den eneste måde, vi og vores organisationer kan overleve på fremadrettet, er ved nysgerrigt at

HVAD ER REGENERATIV LEDELSE?

"Regenererende" betyder, at man skaber de betingelser, der er befordrende for, at livet kontinuerligt kan forny sig; at man skaber mere liv, end man tager.
Dette primære princip understøtter livsbekræftende ledelse og organisationsudvikling, hvor vores organisationer hjælper snarere end hindrer livets logik. Dette går langt ud over de traditionelle CSR-initiativer og bæredygtighed, da det ikke primært er rettet mod at reducere negative virkninger skabt af det nuværende tankesæt. Regenerativ ledelse er en overgang til et helt nyt tankesæt, en ny måde at være og gøre i erhvervslivet og videre frem, som ser verden som et forbundet hele, hvor en handling ét sted påvirker systemet andetsteds.

I naturen ser vi aldrig monokultur, da levende systemer har brug for diversitet for at sikre styrke, vitalitet og modstandskraft. Dette gælder alle levende systemer – også organisationer.

LAURA STORM, STIFTER AF REGENERATORS

forstå den logik, der er fundamentet for al liv på jord. En logik, der bygger på 3,8 milliarder års erfaring.

LIVETS LOGIK SKAL IND PÅ DIREKTIONSGANGENE

De sidste år har jeg og min medforfatter til Regenerativ Ledelse brugt på at undersøge feltet af pionerer, som er med til at bane vejen for en ny forståelse af lederskab, der kan håndtere de massive udfordringer, som vi står over for som samfund, som mennesker og som ledere. Centralt for alle disse er evnen til at arbejde med livets og naturens logik som omdrejningspunkt.

Vi har brugt år på at kortlægge disse pionerers strategier, produkter, design og kultur og sammenholdt dette med viden fra discipliner som kvantefysik, biologi, fysik, psykologi og antropologi samt felter som permakultur, cirkulær økonomi, biomimetik med mere. Dette har vi gjort for at forstå, hvordan vi skaber de mest optimale vilkår for trivsel i alle levende systemer og dermed, hvordan vi producerer, leder og lever på en måde, der skaber mere trivsel og vitalitet hele vejen rundt – også økonomisk. Regenerative ledere er ikke filantroper, men forretningsfolk, der ønsker at skabe mere værdi, end de tager.

Første skridt på vejen mod succesfuldt lederskab er derfor at forstå selve livets logik og integrere den i tilgange, strategier og hverdagen som bestyrelse, leder og medarbejder.

REGENERATIVE LEDERE

Regenerative ledere er ikke låst fast i rigide hierarkier eller besat af KPI'er og kontrol, men arbejder i stedet med at skabe de rammer, den enkelte har brug for for at trives, samtidig med at strukturen af organisationen er designet som et levende fleksibelt system med inspiration hentet fra selvorganiserende systemer i naturen.

Regenerativ ledelse gælder dog ikke kun de menneskelige ressourcer – det handler også om de materialer og ressourcer, der bruges

LAURA STORM, STIFTER AF REGENERATORS

En organisation er et levende system; en organisme bestående af diverse celler (medarbejdere og andre interessenter). Hvis vi som ledere kan forstå, hvordan den enkelte levende organisme bedst trives, kan vi skabe de rette betingelser for succes.

Ét af mange eksempler på en sådan type selvorganiserende levende organisation er den hollandske private hjemmehjælpsudbyder Buurtzorg. Organisationen blev startet i 2005 af tre sygeplejersker, der var trætte af, at alt hvad de gjorde skulle måles og vejes. Der var halvandet minut til at skifte en forbinding, tre minutter til toiletbesøg og så videre. Sygeplejerskerne mente, at de arbejdede under umenneskelige forhold og ville gå en anden vej, hvor der var tid til at være tilstede med den enkelte borger. De ønskede heller ikke en traditionel hierarkisk organisation, hvor ledelsen udstak ordrer langt fra virkelighedens verden. De udviklede derfor en organisationsform, hvor medarbejderne blev organiseret i teams af 10-12 sygeplejersker. Inden for nogle givne rammer måtte de selv bestemme, hvor længe de brugte på hver opgave, hvor meget de fik i løn, og hvornår de mødte på arbejde.

Siden 2005 er Buurtzorg vokset til 14.000 medarbejdere – stadig i teams af 10-12 sygeplejersker. Der er stadig ikke en traditionel hierarkisk ledelse, men i stedet det, de kalder en supportgruppe, bestående af cirka 25 medarbejdere, der står for IT, administration, kommunikation med mere.

Buurtzorgs succes taler for sig selv: De er i dag 50 procent mere tidseffektive end deres konkurrenter, deres overhead costs ligger på otte procent sammenlignet med et markedsgennemsnit på 25 procent, de udvikler kontinuerligt nye forretningsområder, de er i konstant vækst, og år efter år bliver de hyldet som den bedste arbejdsplads.

I regenerative organisationer hylder man samarbejde og prioriterer interne og eksterne samarbejdspartnere. Liv på jorden spredte og udviklede sig ikke ved nådesløs kamp, men takket være win-win-samarbejde arterne

Fra bogen Regenerative Leadership. Principperne bygger på forskning fra biologi, kvantefysik og biomimetik af blandt andre Janine Benyus, Fritjof Capra, Daniel Christian Wahl, James Lovelock og Alexander von Humboldt.

Nye typer ledelse
Flere og flere virksomheder er ved at bevæge sig væk fra det traditionelle hierarki og over i selvorganiserende afdelinger i større eller mindre grad. Holocracy og Sociocracy er eksempler på ledelsesværktøjer, som er udviklet til at hjælpe organisationer med denne proces. Der er også flere eksempler på større virksomheder, hvor det kun er enkelte afdelinger, som arbejder selvorganiserende.

imellem. I naturen trives liv på grund af forbundne relationer, der alle både tager og giver. I naturen er dine dage talte, hvis ikke du samarbejder.

En anden naturlov bag livets logik er nødvendigheden af forskellighed. I naturen ser vi aldrig monokultur, da levende systemer har brug for diversitet for at sikre styrke, vitalitet og modstandskraft. Dette gælder alle levende systemer – også organisationer.

I 2015 analyserede McKinsey 366 børsnoterede virksomheder og fandt, at de virksomheder, der var karakteriseret ved størst diversitet i personalesammensætningen, udkonkurrerede de mere homogene virksomheder. Desværre ser vi en tendens til monokultur i mange organisationer. For mange ledere føles det trygt at hyre mennesker, der minder om dem selv, og bevidst eller ubevidst gentages det mønster igen og igen.

Dette skaber stagnation og dødvande, da alle levende systemer har brug for forskellighed for at bibringe nyt liv, nye idéer og ny energi – også selv om det kan være udfordrende.

LEDELSE EFTER ÅRSTIDERNE

Regenerative ledere arbejder cyklisk og tager ved lære af årstiderne og døgnets rytme. Alt liv har brug for en regenererende nat eller vinter. Det er fysisk umuligt for alle former for liv at blomstre (og performe) konstant. Der er behov for stilhed og stilstand for at sikre vitalitet og styrke – dette gælder også mennesker.

Biologisk set er vores hjerne ikke skabt til at være i konstant alarmberedskab – det, man kalder for høj-beta-hjernebølge. Det er et gear, vi evolutionært har udviklet, da det var nødvendigt for os at kunne kæmpe eller flygte, hvis vi var i fare.

Når vi befinder os i høj-beta-stadiet, får vi tunnelsyn og har kun øje for det, der er lige foran os. Genialt i krisesituationer, men livsfarligt hvis vi konstant eller for ofte er i det gear, hvilket mange desværre oplever at være. Det tapper nemlig kroppen for enorme ressourcer. Vi brænder ud og degenererer samtidig med, at det er umuligt for os at tænke holistisk og i forbundne helheder – vi evner kun at se den næste deadline lige foran os. I dette gear bliver vi også yderst egoistiske.

Det hele hænger sammen og påvirker hinanden, og det er netop den holistiske tilgang, der vil sikre virksomheden succes fremadrettet i en verden under konstant forandring.

LAURA STORM, STIFTER AF REGENERATORS

OM BOGEN

Bæredygtighed er meget mere end blot en trend. Mens fremtiden er usikker, er det sikkert, at nye typer organisationer vokser frem i disse år. Bogen sætter case-eksempler og den teoretiske ramme i forhold til konkret ledelsespraksis.

I vores research så vi et utal af eksempler på, at regenerative ledere vægter pauser, stilhed og fysisk kontakt til natur utrolig højt. De prioriterer at skabe en kultur, der tillader kroppen at regenerere, så de konstant kan yde deres bedste. I praksis betyder det at skabe rum til stilhed, så hjernen får en pause samt at prioritere møder i naturen. Når vi opholder os i naturen uden vores telefoner, stiger vores kreative evner med 50 procent, stresshormoner falder drastisk, og vi bliver i bedre humør, mere empatiske og bedre til at se løsninger og muligheder.

Regenerativ ledelse gælder dog ikke kun de menneskelige ressourcer – det handler også om de materialer og ressourcer, der bruges, uafhængigt om det drejer sig om en service- eller produktionsvirksomhed. I naturen findes der nemlig ikke affald.

Regenerative ledere producerer heller ikke affald, men sørger for, at deres produktion sker i et lukket system, hvor alt genbruges eller kan nedbrydes biologisk. I deres materialeinnovation lader de sig inspirere af naturens intelligens og 3,8 milliarder års udvikling af materialer, former og funktioner. Det kan være lotusblomstens vandafvisende evne, der har inspireret smuds- og vandafvisende maling, burren, der inspirerede Velcro, eller den haj fra Galápagosøerne, der har inspireret til at skabe antibakterielle overflader til hospitaler.

LEDELSE I KOMPLEKSITET KRÆVER REGENERATIV LEDELSE

Regenerativ ledelse favner den kompleksitet, vi står over for i dag, ved at klæde lederen og medarbejderen på til at adressere udfordringerne. At flere og flere virksomheder har inkorporeret mindfulness er fint, men det gør ikke organisationen forandringsparat eller gearet til en cirkulær økonomi. Ligeledes er organisationer, der går forrest i forhold til bæredygtig produktion, nødsaget til også at værne om den indre bæredygtighed – deres medarbejdere, samarbejdsformer og kultur.

Det hele hænger sammen og påvirker hinanden, og det er netop den holistiske tilgang, der vil sikre virksomheden succes fremadrettet i en verden under konstant forandring.

Vi har brug for ledere, der evner at adressere de forbundne kriser, vi står over for, med et leder-mindset, der tænker holistisk og bredt. Vi har brug for ledere, der åbner deres hjerter, hjerner og øjne, og som tør tjene selveste livet. Livets logik er ligeså rigt, som det er dybt. Det muliggør en optimering af den levende organisations helhed og vitalitet, samtidig med at der skabes arbejdspladser, produkter og services, som forbedrer og understøtter livet – frem for at underminere det.

Case: Interface

Interface er en tæppefabrikant, der er gået fra konventionel produktion til at være en global markedsleder for bæredygtig produktion. I øjeblikket har de et flagskibsprojekt i gang, der involverer nogle af verdens mest prominente eksperter inden for biomimetik.

De har som målsætning, at alle deres fabrikker skal operere som en skov: Transformere sollys til energi, filtrere produktionsvand til drikkevand, bruge nedbrydelige materialer og sikre, at alt er en del af kredsløbet – intet er affald!

OM FORFATTEREN

Laura Storm er international ekspert i ledelse og bæredygtighed og stifter af Regenerators. Hun er blevet tildelt titlen Worldchanger af Greenbiz og udråbt som Young Global Leader af World Economic Forum.

Hun besidder flere bestyrelsesposter og rådgiver nationale og internationale virksomheder i regenerativ ledelse foruden at være en eftertragtet foredragsholder.

Laura er medforfatter til bogen *Regenerative Leadership*.

MARSH

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

Copyright © 2017 Marsh Ltd All rights reserved
GRAPHIC: CE 170922 DK

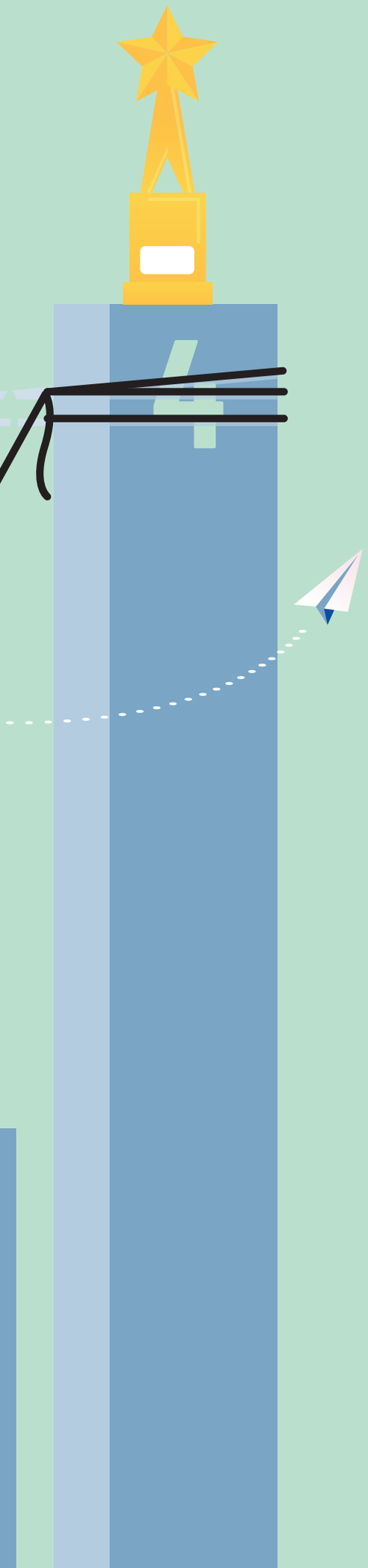
SOLUTIONS...DEFINED, DESIGNED, AND DELIVERED.

MARSH & McLENNAN COMPANIES

Fire stadier i co-creation

Med de mange krav til organisationer om samfundsmæssig interessevaretagelse, verdensmål og teknologiske landvindinger er co-creation og eksterne samarbejder i stigende grad vigtige for den organisatoriske udvikling. Det kræver dog både grundig forberedelse og vilje at implementere.

Af Stine Degnegaard



Verdensmålene udgør på flere måder et grundlag for innovation og udvikling på tværs af samfundet og er i vid udstrækning kommet i centrum i både politisk og forretningsmæssigt øjemed.

I takt med at de samfundsmæssige udfordringer er blevet en fælles opgave, spiller co-creation en vigtigere rolle end nogensinde før. I den gængse forståelse ses co-creation alene som et afgrænset forløb, hvor man innoverer i samarbejde med andre, men den forståelse af co-creation er ikke tilstrækkelig til at skabe reel værdi for hverken organisation eller samfund.

I min forskning har jeg omvendt taget udgangspunkt i en forståelse af co-creation som en organisationsform, snarere end blot et innovationsforløb. Fordelen herved er ikke blot, at der i stigende grad kommer fokus på de aktører, der indgår i organiseringen, men også, at co-creation ikke stopper, når innovationsforløbet er slut. I stedet gør co-creation det muligt konstant at forholde sig innovativt til fælles problemer.

Co-creation medfører et fuldstændigt skifte i dit mindset: Du tænker anderledes om produkter og mennesker, du taler anderledes med kunder og borgere, og du samarbejder med andre aktører på helt nye måder.

Co-creation er en helt ny måde at være leder på – og det er en ledelsesrejse, mange tager på netop nu.

Derfor har vi i Deloitte udvidet vores værktøjskasse, så vi i højere grad kan bruge co-creation til at håndtere disse problemer. Denne værktøjskasse består helt basalt af fire stadier:

Hvad er co-creation?
Co-creation er en fokuseret og koncentreret metode til sammen med andre at løfte udfordringer, der er for komplekse eller massive til, at nogen kan gøre det selv.

I den gængse forståelse ses co-creation som et afgrænset innovationsforløb, men hvis co-creation skal skabe reel værdi for organisationer og samfundet, skal begrebet forstås som en organisationsform.

Brug konkrete udfordringer som løftestang for innovation
Deloitte arbejder strategisk med verdensmålene som innovationskatalysator og har på den måde opnået en omfattende indsigt i, hvordan konkrete udfordringer kan bruges som løftestang for organisatorisk og samfundsmæssig succes.

Verdensmålene bruges som rammeværktøj til at arbejde specialiseret med at skabe vækst gennem udfordringsdreven innovation. Det har ført til en lang række projekter, blandt andet det globale UN-LEASH-projekt samt programmer som SDG Accelerator, AM Sustain og SDG Business Booster, der alle bruger forretningsinnovation til at hjælpe SMVer til at udvikle nye løsninger på verdensmålene.

STADIE 1

FORSTÅ PROBLEMET

→ Det første element i succesfuld co-creation er at opnå en dyb forståelse af det problem, man står over for. Det kan lyde trivielt, men gennem min forskning er det blevet klart, at mange ledere har en tendens til ikke for alvor at komme i dybden med problemet. Vil du have succes med co-creation i din organisation, er du derfor nødt til at komme et spadestik dybere og undersøge problemet fra flere vinkler.

Enhver co-creation-proces bør starte med en dybdegående analyse af problemet, hvor interviews, feltstudier og øvrige kvalitative input kobles med kvantitative data. Derved bliver du således i stand til at opnå en dybere forståelse for det virvar af konsekvenser og samspil, der er for både din organisation, kunder og borgere samt øvrige aktører.

På den anden side – og mere fundamentalt – gør en dyb forståelse af problemet det også muligt at omdanne virvaret af sammenhænge og konsekvenser fra en trussel til en positiv vision for, hvordan håndteringen af problemet skaber værdi for din organisation og samfundet generelt.

STINE DEGNEGAARD, PH.D. I CO-CREATION OG DIRECTOR I DELOITTE

STADIE 2

REFORMULÉR PROBLEMET

→ Når du har fået en dybere forståelse af problemet, bliver det muligt at træde et skridt tilbage og tage et kritisk blik på det.

På den ene side blive det dermed muligt at forholde sig til, hvorvidt man har haft det rette fokus i sin oprindelige forståelse af problemet, eller om problemet skal omformuleres og forstås i relation til en række øvrige problemstillinger. På den anden side – og mere fundamentalt – gør en dyb forståelse af problemet det også muligt at omdanne virvaret af sammenhænge og konsekvenser fra en trussel til en positiv vision for, hvordan håndteringen af problemet skaber værdi for din organisation og samfundet generelt.

STADIE 3

IDENTIFICÉR RELEVANTE AKTØRER

→ Med en reflekteret forståelse af problemet er det nu muligt at tage et første kig på de aktører, der skal inddrages i processen.

Helt grundlæggende er det dog essentielt at have selve co-creation-processen in mente. Såfremt du som leder vil skabe et grundlag for effektiv og gnidningsfri co-creation, er der således altid tre faktorer – "De tre M'er" – der bør styre din aktøranalyse.

DE TRE M'ER

MOTIV

Har de noget på spil?

Du skal kun inddrage aktører, der for alvor har interesse i at håndtere problemet.

MIDLER

Hvad kan de bidrage med?

Du skal overveje, hvilke midler den enkelte aktør kan bringe med ind i processen – eksempelvis funding eller ekspertise.

MANDAT

Har de tilstrækkeligt mandat?

Der er to tempi i co-creation: meget hurtigt eller meget langsomt. Du skal gøre dit for at designe en proces, som er meget hurtig, og derfor kun invitere folk, der har beslutningskompetence nok til at sikre fremdrift.

Leder du efter den bedste pensionsordning?

Så behøver du ikke lede længere. Som medlem af Ledernes Hovedorganisation får du adgang til en attraktiv pensionsordning hos PFA. Du får blandt andet en forsikringspakke, så du hurtigt kan blive undersøgt, hvis du kommer til skade, og du er sikret økonomisk tryghed, hvis du bliver alvorligt syg. Læs mere på pfa.dk.

PFA

Mere til dig

Co-creation medfører et fuldstændigt skifte i dit mindset: Du tænker anderledes om produkter og mennesker, du taler anderledes med kunder og borgere, og du samarbejder med andre aktører på helt nye måder.

STINE DEGNEGAARD, PH.D. I CO-CREATION OG DIRECTOR I DELOITTE

STADIE 4

INVOLVÉR AKTØRERNE ÉN AD GANGEN

→ Gennem min forskning er det blevet klart, at mange ledere ikke tænker over, hvad det egentlig er for nogle aktører, de inddrager, hvilket i sidste ende går ud over kvaliteten af deres arbejde.

Før du kan samle de relevante aktører om ét bord, er det således vigtigt at komme i dybden med de enkelte aktører. Aktøranalysen handler nemlig ikke blot om at kunne klarlægge et bredt felt af aktører, men snarere om at opnå en forståelse af de rationaler og strategier, der driver dem. Som leder er det derfor vigtigt, at du sætter dig sammen med aktørerne én for én og afklarer, hvordan deres opfattelse af problemet spiller sammen med – og adskiller sig fra – verdensbilledet i din organisation.

Når du skal i gang

Såfremt co-creation er det rette for din organisation, har jeg med udgangspunkt i min forskning identificeret en række anbefalinger, som altid bør tænkes ind fra starten.

1

Før de ovenstående stadier er der reelt et stadie 0: Etablér internt strategisk buy-in fra starten og undersøg, om der er et strategisk ophæng for det i organisationen. Hvis du skal have succes med co-creation, skal du sikre opbakning fra personer med højt mandat.

2

For at forankre co-creation og forandringen i din organisation, bør der være et team, der arbejder struktureret med det. Inddrag gerne eksterne aktører, der har indsigt i co-creation-værktøjskassen, men hav fokus på at forankre forandringen i forretningen og etablér et samarbejde mellem det interne team og eksterne konsulenter.

3

Tænk stort, start småt. Store ambitioner er en vigtig del af co-creation, men for at sikre, at projektet ikke strander, er det vigtigt at se den samlede forandringsproces som en række tandhjul, der spiller sammen. Dermed bliver det muligt at overveje, hvilke hjul der skal drejes på først, og at definere en minimum viable solution, der kan bygges videre på.

OM FORFATTEREN

Stine Degnegaard er Director i Deloitte, hvor hun er ansvarlig for at designe, organisere og drive implementering i transformationsprojekter. Hun har forsket i design og implementering af nye forretningsmodeller og afsluttet en ph.d. i samarbejde med Stanford University og Det Kongelige Danske Kunstakademi med titlen: Co-Creation for Impact: How to design multi-stakeholder initiatives for tackling wicked problems.
Stine Degnegaard har desuden publiceret artikler i flere internationale, akademiske magasiner og er en flittig oplægsholder på konferencer i ind- og udland.

LITTERATUR

- *Degnegaard, S. (2017): Multi-Stakeholder Business Models: Designing Out Wicked Problems. I Journal of Modern Accounting and Auditing, 13(5). Link: davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/598bd2608d24d.pdf.*
- *Rittel, H.W.J. & M.M. Webber (1973): Dilemmas in a general theory of planning. I Policy Sciences, 4(2). Link:link.springer.com/article/10.1007/BF01405730.*
- *Buchanan, R. (1992): Wicked Problems in Design Thinking. I Design Issues, 8(2). Link: web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf.*
- *Degnegaard, R., S. Degnegaard & P. Cougland (2015): How to Design for Large-Scale Multi-Stakeholder Co-Creation Initiatives: Reframing Crime Prevention Challenges with the Police in Denmark. I Journal of Design, Business & Society, 1(1). Link: ingentaconnect.com/content/intellect/dbs/2015/00000001/00000001/art00002;jsessionid=1306x2hagf2wm.x-ic-live-02.*
- *Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011): The Big Idea: Creating Shared Value. In Harvard Business review, 89(1/2). Link: pdfs.semanticscholar.org/53c0/606a0d6f7d01434039bf7039f8e48f95fd06.pdf.*
- *Degnegaard, S. (2018): Into the wild: Pioneers in designing new business models for co-creation. I Journal of Design, Business & Society, 1(1). Link: ingentaconnect.com/content/intellect/dbs/2018/00000004/00000001/art00003.*

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

SÅDAN OVERLEVER DU DISRUPTION

Af Annemette Schultz Jørgensen,
freelancejournalist

Disruption er blevet hverdagskost i de fleste brancher, hvor store, succesfulde virksomheder til stor fortvivlelse bliver overhalet indenom af nye spillere. Ifølge Rory McDonald, Harvards internationalt anerkendte disruptionforsker, er nøglen at droppe de overfornuftige beslutninger og tænke som en lille iværksætter.

i husker dem alle sammen: Sony, Kodak, Blockbuster, Xerox, Nokia og de mange andre gamle succesfulde brands. Dem, der dominerede markederne og ejede kunderne i årevis, men så pludselig begyndte at tabe terræn til små ukendte entreprenører, der langsomt skubbede dem længere og længere væk for til sidst at give dem dødstødet. Uber har disruptet taxamarkedet, Spotify musikindustrien og AirBnB hotelbranchen. Men selvom de disruptive markedstendenser er blevet dagligdagsfænomener, kommer de stadig som en overraskelse for de fleste, når de rammer, og er hverken blevet lettere at spå om eller forudsige. Til stor irritation for virksomhedsledere og topchefer, der frygter for de uforudsigelige fænomener. Men også for ledelsesforskere og innovationstænkere, der længe har forsket efter modeller, der kan forudsige de turbulente fænomener og ikke mindst forklare, hvorfor disruptions ofte sker imod alle odds og efter samme ulogiske David-og-Goliat mønster, hvor små iværksættere nærmest uden forudsætninger starter med en lille flig af et marked, der ofte er domineret af store, succesfulde og veldrevne virksomheder. Og som så lidt efter lidt overtager stadig flere af kunderne, indtil de har kapret dem alle og omdefineret markedets spilleregler totalt. Hvad er det, de store spillere ser ud til at overse, og kan man overhovedet fastholde sin markedsposition som veletableret virksomhed, når først små disruptors har indledt deres felttog?

FOKUS PÅ, HVORDAN DE STORE OVERLEVER

En af de forskere, der er kommet længst med besvarelsen af de spørgsmål, er Rory McDonald. Han er assistant professor på Harvard Business School i Boston, USA og internationalt anerkendt for sin innovations- og disruptionforskning. Især for modellen the Disruptive Innovations Model, som han har udviklet i samarbejde med Clayton Christensen, også internationalt hædret professor fra Harvard Business School. En model, der i dag anses som et af de bedste teoretiske bud på de uforklarlige disruptive fænomener.

Blandt andet fordi den i modsætning til hovedparten af den øvrige disruption forskning ikke fokuserer på, hvordan små start-ups trænger ind og får succes med at disrupte et nyt marked. Men tværtimod på, hvad de store og velkonsoliderede virksomheder kan gøre for at fastholde deres succesfulde forretninger og altså modstå det disruptive pres, når det opstår. Hvilket er et spørgsmål, som forskere på området længe har haft svært ved at finde svar på.

STORE VIRKSOMHEDER DØR PÅ GRUND AF FOR GOD LEDELSE

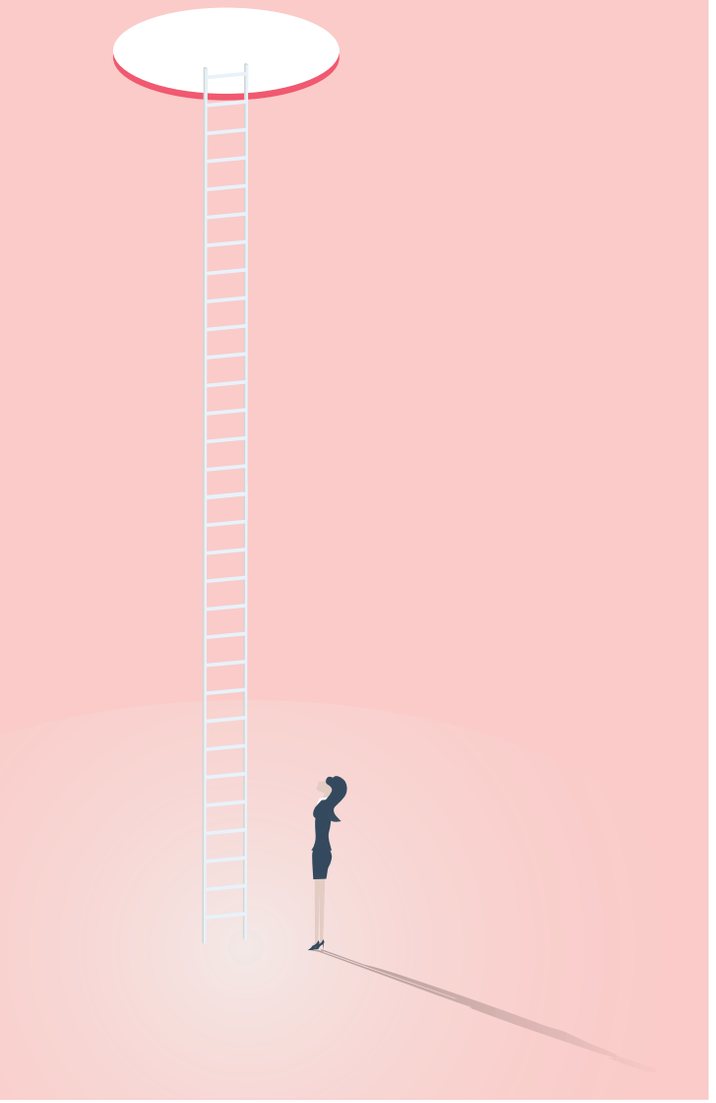
Det ulogiske ved disruptions er, at de ofte forekommer stik imod både sund ledelsesfornuft og gængs økonomisk teori. Små uerfarne entreprenører uden en krone på lommen med ringe markedskendskab og ingen kundeloyalitet får tag i et hjørne af et marked, der styres af succesfulde kæmpevirksomheder med alle de bedste på hånden. Men som ikke desto mindre på trods af alle odds og store budgetter, erfarne ledere og medarbejdere og masser af loyale kunder ender med at dreje nøglen om og se sig besejret af små tidligere inferiøre spillere.

Den nemme forklaring, som de fleste hidtil er kommet med, er, at disruptions sker på grund af dårlig ledelse i de store tunge virksomheder, og fordi de har svært ved at greje de nye avancerede teknologier, som små innovative iværksættere introducerer. Men det er for simpel en forklaring, og mine studier viser faktisk det modsatte. Nemlig at det tværtimod ofte handler om lidt for god ledelse i veletablerede virksomheder, siger Rory McDonald, der for nylig gæstede København som underviser for danske kvindelige talenter på The Advanced Leadership Program arrangeret af The Danish Diversity Council med blandt andet Lederne i ryggen.

- For hvis man nærstuderer det scenarie, der oftest udspiller sig, og den adfærd, som de store virksomheder har, når små disruptors trænger ind på deres markeder, er det ofte identisk. I takt med at de små æder sig ind, slipper de store flere og flere af deres kundegrupper og indsnævrer deres fokus på få segmenter. Nemlig dem, der er de mest lukrative, for det er her, profitten er. De går altså efter den bedste indtjening, og det kan jo aldrig være dårlig ledelse, siger Rory McDonald til LEDELSE i DAG.

NÅR DISRUPTORS STJÆLER DE DÅRLIGE KUNDER

Men når det fornuftige ledelsesprincip om profitmaksimering alligevel ender med at få fatale konsekvenser for mange



> Små disruptors trænger tit ind i bunden af markedet med lave priser, hvor profitten også er lav, og derfor er de veletablerede virksomheder ofte ligeglade i starten. De ved godt, at der er nye spillere på markedet, men giver dem lov til at være der, fordi det er på de områder, hvor de alligevel tjener mindst.
>
> *RORY MCDONALD, PH.D. OG DISRUPTIONFORSKER*

etablerede virksomheder på disruptive markeder, skyldes det ifølge Rory McDonald, at deres ledere driver princippet for vidt. For mange kommer i deres iver efter at servicere de bedste kunder og tjene mest muligt til at stirre sig blinde på kun dem og dermed overse den voksende disruption, indtil det er for sent. Og for at forstå det til bunds, må man ifølge Harvard professoren også forstå, hvad der overhovedet sætter disruptive bevægelser i gang. Nemlig typisk en af to slags innovative processer.

Den første er, når en lille start-up lancerer en billigere version af et eksisterende produkt eller service. Som regel udviklet med ny teknologi og baseret på en ny forretningsmodel, som gør, at produktet kan sælges meget billigere. Det giver de små iværksættere mulighed for hurtigt at kapre de kunder, der befinder sig nederst i markedet, som ikke vil betale særligt meget. Som eksempel nævner Rory McDonald Uber, der i starten var mere usikkert og uden samme kvalitet, som den mere pålidelige og stabile taxa-service. Men som fik tag i markedet, fordi den som service var så meget billigere og kunne tiltrække kunder, der fandt traditionelle taxaer for dyre.

- Små disruptors trænger tit ind i bunden af markedet med lave priser, hvor profitten også er lav, og derfor er de veletablerede virksomheder ofte ligeglade i starten. De ved godt, at der er nye spillere på markedet, men giver dem lov til at være der, fordi det er på de områder, hvor de alligevel tjener mindst, siger Rory McDonald.

Og da de små iværksættere ofte har langt lavere omkostninger end alle andre, formår de alligevel at tjene penge, selv med den lave profit. En fortjeneste, som de langsomt bruger på gradvist at forbedre deres produkter, alt imens de arbejder sig længere ind på markedet med gradvist bedre tilbud.

NÅR DISRUPTORS SKABER ET HELT NYT KUNDEBEHOV

Den anden slags disruption sker ifølge Rory McDonald, når start-ups lancerer helt nye innovationer, fordi de spotter et udækket behov i markedet. Et behov, de så langsomt udvikler, mens de bevæger sig ind på et eksisterende marked, hvilket de får lov til, fordi de etablerede virksomheder ikke føler sig rigtig truet.

- Et klassisk eksempel er AirBnB, som i starten jo ikke så ud til at konkurrere med almindelige hoteller. Det startede som en deleservice mest for studerende, der gerne ville tjene lidt ekstra på at leje et værelse ud. Men med de små konstante teknologiske forbedringer og nye innovative features, har AirBnB nu udvidet deres services og appellerer jo til os alle i dag, fortæller han.

AirBnB er som bekendt ikke bare konkurrent til traditionelle hoteller eller endda luksushoteller, men har i dag omdefineret spillereglerne for hele hotelmarkedet. Og derudover findes der Spotify og Netflix, som andre velkendte eksempler på små nye entreprenante virksomheder, der langsomt har bevæget sig ind på markeder ved at spotte nye kundebehov og pludselig helt grundlæggende ændrer vilkårene for måden at drive forretning på.

LÆR AT FORSTÅ DE INNOVATIVE UDVIKLINGSBANER

Det store spørgsmål er derfor ifølge Rory McDonald, hvornår og hvordan man som etableret virksomhed bør reagere, når de små disruptors gør deres entré. For ikke alle innovative entreprenører ender som bekendt med at revolutionere deres markeder. Hans første råd til ledere og topledere er derfor at starte med at blive bedre til at forstå bevægelserne på markedet. Hvilket vil sige lære at spotte de disruptive

processer og skelne mellem dem, man skal, og dem man ikke skal reagere på.

- Man skal lære at sondre mellem det, vi kalder for innovative fusere og de reelle disruptors. De første tager nemlig kun en lille bid af markedet, men bevæger sig ikke videre, mens de reelle disruptors til gengæld løbende forbedrer deres produkter og services og hele tiden bevæger sig længere op og ind i markedet. Og den innovative udviklingsbane for små start-ups er utrolig afgørende for etablerede virksomheder at forstå, så de kan reagere i tide, siger Rory McDonald.

Man skal lære at sondre mellem det, vi kalder for innovative fusere og de reelle disruptors. De første tager nemlig kun en lille bid af markedet, men bevæger sig ikke videre, mens de reelle disruptors til gengæld løbende forbedrer deres produkter og services og hele tiden bevæger sig længere op og ind i markedet.

RORY MCDONALD, PH.D. OG DISRUPTIONFORSKER

HVILKET JOB UDFØRER DIT PRODUKT

Og mens man så bliver bedre til at tolke alvoren i de disruptive bevægelser i markedet, anbefaler Harvard-professoren også ledere i etablerede virksomheder at bliver bedre til at kigge indad. Eller rettere forbedre den måde, de kigger på deres kunder og udvikler og innoverer på. Mange virksomheder indsamler i dag store mængder demografiske data om deres kunder, som de bruger til at forbedre og fintune deres eksisterende produkter og services. Men den metode er ifølge disruption professoren for snæver, hvis man vil forstå sine kunder til bunds.

Skal man gardere sig mod innovative konkurrenter, er man nemlig ifølge Rory McDonald nødt til selv at gå et spadestik dybere og analysere, hvilke helt grundlæggende behov ens produkter og services tilfredsstiller kunderne. Blandt andet ved at bruge den såkaldte Job to be done-tilgang, også kaldet JTBD inden for innovations- og marketingforskningen i dag, som er et nyt begreb, også udviklet af Harvard-kollegaen Clayton Christensen.

- Når vi som kunder køber noget, er det altid for at få dækket et behov – det er for at få gjort et stykke arbejde. Det behov kan man som virksomhed ikke analysere sig frem til ved at spørge kunderne selv eller lave studier af, hvordan og hvornår de bruger ens produkter. For det stikker dybere. Og det er, hvad The Job to be done handler om at afdække, siger Rory McDonald og forklarer, at er man f.eks. Coca Cola-producent, handler innovationer ikke bare om at forbedre smagen af de eksisterende Coca Cola´er. Men om at undersøge, hvilket behov kunderne egentlig søger at få dækket, når de køber en sodavand. For det er formentlig sjældent kun tørst. For nogle kan det også være sult, hvilket betyder, at Coca Cola konkurrerer med mange andre produkttyper end læsedrikke og derfor skal kigge bredere, når de skal forbedre sig.

BLIV VED MED AT TÆNKE SOM EN START-UP

Og endelig anbefaler Rory McDonald også etablerede virksomheder at lære at anskue sig selv på en ny måde, hvis man vil være bedre til at klare sig i en tiltagende disruptiv verden. En stor udfordring for etablerede virksomheder i disruptive omgivelser er nemlig, at de har svært ved at fastholde den ledelsestænkning og den type ledelsesprioriteringer, der gør dem innovative og agile. Hvilket er grunden til, at små start-ups formår at overhale dem.

- Beslutningen om at prioritere de mest lukrative kunder, når små disruptors træder ind, er et godt eksempel på det samme. For når organisationer vokser sig større og bliver dyrere at drive, kommer ledelsesbeslutningerne i alt lige fra salg og marketing til finans- og økonomiafdelingerne til at handle om for enhver pris at gå efter den største profit og de bedste kunder, siger han og fortæller videre, at det gør det svært at argumentere for, at man skal investere ressourcer i mere innovative og perifere kundebehov i dele af markedet, der umiddelbart og på kort sigt ser mindre lukrative ud. Men som netop kan have et potentiale og på længere sigt store gevinster. Derfor er stadigt flere større virksomheder begyndt at etablere små selvstændige innovative afdelinger inde i organisationen. Afdelinger, der får lov til at fungere på egne vilkår med egne budgetter og ressourcer. Dermed kan man skabe et langt mere entreprenant miljø og bevare en iværksætter-tænkning, som tillader andre prioriteringer.

- I de tilfælde, hvor der ikke kommer store banebrydende innovationer ud af det, har man som virksomhed ikke brugt hele formuen. Men i de tilfælde, hvor der gør, og hvor man måske endda ender med at udkonkurrere sit eget moder-produkt, er det en kæmpe succes og vil altid give et bedre udfald. For det er jo alt andet lige bedre selv at være herre over disruptionen end at lade de andre være det, slutter Rory McDonald.

KORT OM

Rory McDonald har en ph.d fra Stanford University og er nu assistant professor i Business Administration på Harvard Business School. I 2016 blev han udnævnt som værende blandt verdens 40 bedste business school professors under 40 år. Hans forskning fokuserer på, hvordan virksomheder kan konkurrere og innovere på nye teknologidrevne markeder.

LINKS TIL RORY MCDONALDS OG ANDEN RELEVANT FORSKNING

"Disruptive Innovation_ An Intellectual History and Directions for Future Research" https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54527
"What is Disruptive Innovation"_ hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation
"Know your cosumer´s ´Job to be done"_ https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done

DISCnordic – assessments supporting your business

BEST IN CLASS

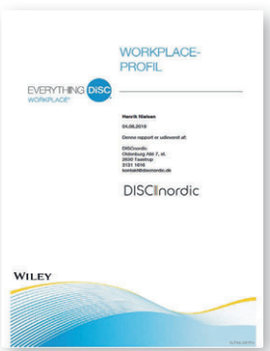
TESTVÆRKTØJER OG HR-LØSNINGER

BEDRE INDSIGT - BEDRE RESULTATER

DISCnordic udvikler og leverer effektive værktøjer til **rekruttering**, **on-boarding**, **lederudvikling**, **organisationsudvikling** samt til **udvikling af High Performance Teams**.

Vi tilbyder **certificering og uddannelse**, **tests**, **konsulentydelser**, **spil** og **materialer**.

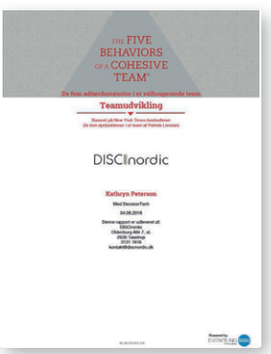
Hos DISCnordic sætter vi en ære i at levere branchens bedste service, og vi yder naturligvis **gratis sparring og support** til alle vores kunder.



Authorized Partner
EVERYTHING DiSC
A Wiley Brand

ABILITY
AdaptGRT

PERSONALITY
15FQ+



Authorized Partner
THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM™

HVAD KAN VI GØRE FOR DIG?

Kontakt os allerede i dag for at høre, hvad vi kan gøre for dig og din organisation.

DISCnordic • 3131 1616 • kontakt@discnordic.dk • www.discnordic.dk

FRA FAGFOLK DER KAN FORMIDLE

ELEFANTEN I RUMMET
LOTTE SVALGAARD

"Lotte Svalgaard har med bogen 'Elefanten i rummet' begået en læseværdig og tankevækkende bog"
- Fagbladet Journalisten

LIVLIGE ORGANISATIONER
PETER HOLDT CHRISTENSEN

"Fremragende bog fra organisationsforsker Peter Holdt Christensen analyserer de nye måder at organisere arbejdet på og inspirerer til god ledelse."
- Finans

TIL LEDERE DER KAN LÆSE

akademisk.dk
facebook.com/akademiskforlagbusiness

Akademisk Forlag
EGMONT

I TAKT MED DET ØGEDE FOKUS PÅ STRESS VOKSER BEHOVET HOS LEDERNE FOR AT BLIVE KLÆDT PÅ TIL AT FOREBYGGE OG HÅNDTERE – BÅDE HOS MEDARBEJDERNE OG HOS DEM SELV. I DENNE ARTIKELSERIE PRÆSENTERER VI FORSKNINGSBASERET VIDEN, KONKRETE ERFARINGER OG VELAFPRØVEDE REDSKABER TIL LEDERE, SOM GERNE VIL FOREBYGGE STRESS OG STYRKE OPGAVELØSNING OG TRIVSEL. VI KOMMER OMKRING ALLE FIRE NIVEAUER I OGLI. I DENNE ARTIKEL SER VI PÅ LEDEREN SELV.

Af Mette Kjærgaard Svendsen,
Lasse Rønnoe og Morten Kallehauge

Forebyg stress hos dig selv

"DET ER NOGET ANDET FOR MIG. JEG ER JO LEDER. JEG HOLDER IKKE SOM SÅDAN FRI," SIGER EN LEDER.

Ledere fortæller i det fortrolige sparringsrum om massive symptomer på stress, lange arbejdsdage, søvnløse nætter, måltider, som erstattes af proteinbarer, og ægtefæller, som forgæves har forsøgt at råbe dem op i måneder. Samtidig er det vores klare indtryk, at de fleste ledere går for længe med det, og særligt de mest pressede ledere finder det uoverskueligt og ofte skamfuldt at række ud efter hjælp. Ifølge en nyere undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation har hver sjette leder "ofte" eller "hele tiden" følt sig stresset inden for de sidste to uger.[1]

Denne artikel tager derfor afsæt i praksisbaserede data i form af dialoger med anerkendte forskere og praktikere inden for stress og ledelse samt interviews med særligt kompetente og erfarne ledere.

Der findes naturligvis ikke en "one size fits all" opskrift, men på tværs af disse data tegner der sig alligevel et mønster for, hvad lederne reelt oplever, der hjælper dem til at forebygge stress.

KEND DIG SELV

MAN SKAL VIDE MED SIG SELV, HVAD DET ER, DER SÆRLIGT UDFORDRER OG PRESSER ÉN, HVORDAN MAN TYPISK REAGERER PÅ PRES, OG HVAD DER REELT KAN HJÆLPE, NÅR DET SKER. MAN SKAL MED ANDRE ORD KENDE SINE HONNINGFÆLDER, ADVARSELSSIGNALER OG STOPKNAPPER.

HONNINGFÆLDER

En honningfælde er ifølge stress- og ledelsesekspert Marie Kingston en betegnelse for det i arbejdet, som lokker én derhen, hvor man – uden helt at opdage det – risikerer at blive fanget ind, overengageret og på længere sigt stresset. Det optræder typisk, når ens empati, engagement eller kreativitet bringes i spil, og det opleves så tillokkende, fordi det skaber spænding, anerkendelse, sociale relationer og mening.[2] En leder fortæller, at hvis han har "en medarbejder i nød", så har han en tendens til at smide alt, hvad han har i hænderne for at hjælpe.

En anden leder fortæller:

"Jeg har så meget lyst til at se tingene bevæge sig. Når nogen får en god idé, eller jeg ser muligheden for et spændende projekt, så kan jeg slet ikke lade være med at sætte det i gang. Jeg overvejer slet ikke, om vi har tiden og overskuddet til at gennemføre det. Ja, og så presser jeg faktisk både mine medarbejdere og mig selv uden rigtigt at nå derhen, jeg gerne ville."

Det gælder om at bremse op, inden man har hovedet helt nede i honningkrukken og mister udsynet.

ADVARSELSSIGNALER

Stress kommer ofte snigende, uden at man opdager det. Derfor er det vigtigt, at man som leder genkender de signaler, som forsøger at fortælle en, at man er på vej ud af et dårligt spor. Det kan være forkølelsessår, der pludselig bryder ud, forstyrret nattesøvn eller tendenser til at leve mere usundt. Det kan også være af mere psykologisk karakter. En leder fortæller:

"Jeg har måtte erkende, at jeg begynder at tænke negativt om andre mennesker, når jeg bliver presset. Min samarbejdspartnere er pludselige uduelige, mine medarbejdere er initiativløse. Det værste er nok, at jeg begynder at skælde ud på mine børn hele tiden. Så nu har jeg lært, at når jeg går rundt og bander for mig selv over andre, så er det i virkeligheden et tegn på, at jeg skal stoppe op, sætte mig ned og få kigget på min kalender og prioriteret i mine opgaver og aftaler. Så får jeg faktisk overblikket og mit lyse sind tilbage rimeligt hurtigt."

Denne leder har ikke bare kendskab til sine tidlige advarselssignaler – de negative indre dialoger – hun har også fundet en vej ud af belastningen. Hun har fundet en "stopknap".

STOPKNAPPER

Stopknapper repræsenterer de handlinger, som hjælper én ud af belastningen og tilbage på sporet, så snart advarselssignalerne begynder at vise sig.

Ovenstående leders stopknap er således at stoppe op og få styr på sin kalender. For en anden leder er det at gå udenfor – væk fra skærmen. For en tredje kan det være opmærksomhed på åndedrættet. Ofte sker der det, at når man trækker sig væk fra en problemstilling, får man fornyet overblik og lettere ved at finde løsninger efterfølgende.

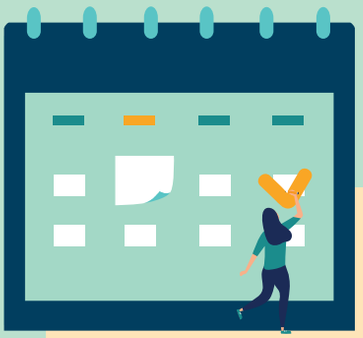
Når man er presset, så reagerer man hurtigt, ureflekteret og intuitivt – dét som nobelprismodtageren Daniel Kahneman ville kalde den hurtige system 1-tænkning.[3] Her er man ikke i stand til at overveje og analysere, hvad der er klogt at gøre. Man handler bare. Hvis man omvendt opfanger sine advarselssignaler og kender sin stopknap, så man kan trykke på den i tide, kan man hurtig bringe sig selv ind i den langsommere og mere grundige system 2-tænkning, hvor man genvinder overblikket, og igen kan handle hensigtsmæssigt og træffe fornuftige beslutninger.

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD

_Ved du, hvilke honningfælder du skal undgå at falde i?
_Ved du, hvilke advarselssignaler du skal være særligt opmærksom på?
_Har du fundet dine stopknapper?

FIND DINE RUTINER OG PLANLÆG KLOGT

EFFEKTIVE RUTINER I ARBEJDSLIVET ER EN NØGLEFAKTOR FOR LEDERE.



VORES VIDEN på området peger på, at man skal finde et enkelt system, som man faktisk formår at holde fast i – eller nemt kan finde tilbage til, hvis tingene kører af sporet i særligt pressede perioder. Én enkel og effektiv rutine er at bruge noget tid hver morgen på at planlægge sin arbejdsdag: Hvilke opgaver skal løses hvornår? Kalenderen er det centrale redskab her, og det gælder om at være konkret og frem for alt realistisk, når man sætter tid af til dagens opgaver. Og så skal man være parat til at ændre planen i løbet af dagen – men altid holde fast i at have en plan.

DERUDOVER KAN DET HJÆLPE, HVIS MAN

_Tænker ind, hvornår på dagen man har energi til de mest krævende opgaver.

_Lægger noget luft ind mellem dagens møder. Både til alt det uforudsete og til, at man kan trække vejret.

_Løbende tager stilling til, om de bookede møder stadig er relevante, eller om de skal aflyses eller gøres kortere.

_Afslutter dagen med en kort status over, hvad man har nået, og hvad der skal tages med videre ind i planlægningen af den næste dag.

En anden rutine, som er meget virksom i forhold til lederens egen stressforebyggelse, er strategisk selvledelse. Det handler om med jævne mellemrum at sætte "det lange lys på" og skabe tid til refleksion, overblik og langsigtet planlægning.

Den konkrete metode er, at man som leder booker et fast, ugentligt tilbagevendende møde med sig selv i kalenderen. Mødet bruges til at skabe overblik over opgaverne og prioritere dem.

Det er også her, man kan se længere fremad og arbejde med langsigtet planlægning og strategiske fokuspunkter.

En sidste vigtig rutine handler om at skaffe sig uforstyrret arbejdstid. For mange afbrydelser i arbejdet koster mental energi, dræner effektiviteten og bidrager til stress.[4] Derfor skal ledere i dag fokusere mindst lige så meget på, hvordan de skærmer sig og får arbejdsro, som på de ting de skal involvere sig i. Det gælder både fysisk og digitalt.[5]

For mange ledere virker det godt at skabe en synlig rytme i "åben dør"-tider og "forstyr ikke"-tider, hvor man kan arbejde med komplekse, fordybelseskrævende opgaver. En ugentlig hjemmearbejdsdag kan være en uvurderlig hjælp i denne henseende.

Tilsvarende har det god effekt at lave sin egen struktur for, hvor ofte man tjekker mails og har tændt eller slukket telefonen.

Hvor den rette balance mellem arbejdsro og tilgængelighed ligger, er meget forskelligt og afhænger både af individuelle faktorer og af de indbyggede krav i jobbet. Derfor er det centralt at afstemme forventningerne omkring tilgængelighed med egen chef samt i lederteamet.

IGLO-MODELLEN

IGLO er en anerkendt model til at sætte fokus på, hvordan man på flere niveauer kan arbejde konkret og målrettet med at forebygge psykisk overbelastning og stress på arbejdspladsen.

IGLO står for Individ, Gruppe, Leder og Organisation. Vi har valgt at bytte lidt rundt på rækkefølgen, så vi starter der, hvor vi mener, at behovet for styrket fokus er størst. Vi kalder det derfor OGLI.

O
Fokus på hvordan man kan arbejde organisatorisk stressforebyggende.

G
Fokus på hvordan man sammen i ledergruppen kan arbejde stressforebyggende i forhold til lederne selv og ud i organisationen.

L
Fokus på hvordan den enkelte leder kan forebygge stress hos sig selv.

I
Fokus på hvordan man som leder kan forebygge og håndtere stress hos de enkelte medarbejdere.

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD

_Planlægger du din arbejdsdag,
så det er dig og ikke omstændighederne, der styrer?
_Arbejder du langsigtet og strategisk
med dine egne opgaver og ansvarsområder?
_Har du rutiner, som sikrer dig den nødvendige uforstyrrede arbejdstid?

HOLD FOKUS OG BEVAR HANDLEKRAFTEN

DET ER IKKE alt, der når lederens skrivebord, som kan planlægges. Pludselig står en medarbejder i døren og beder om et svar. Der er en opgave, som skal koordineres inden frokost, og en underleverandør er blevet syg.

Kunsten ligger i at bevare sit fokus og træffe de (ofte dristige) valg, som opgaven kalder på.

Vi ser ofte, at det især er de erfarne ledere, der lykkes med at komme overens med kompleksiteten i ledelsesopgaven. De har igennem årene trænet deres fornemmelse for, hvad opgaven kalder på, og det kommer til udtryk via en skarp prioritering.

Mange erfarne ledere har også lært at forholde sig realistisk til deres opgave. At skelne mellem deres egne ofte høje forventninger til sig selv (de indre krav) og rammerne for opgaveløsningen. At erkende, at rammerne for opgaveløsningen sætter begrænsninger for, hvad de reelt kan lykkes med.

Dette betyder, at de er bedre i stand til at tilgive sig selv for det, de ikke når, og omvendt er gode til at fokusere på det, de faktisk når og lykkes med – og det er ikke så lidt!

Arbejdet med kompleksitet kræver ofte flere vinkler, hjerner og hjerter. Derfor bliver lederkollegerne og ens nærmeste chef nogle yderst vigtige sparringspartnere. Man skal turde tale sammen om det, der er komplekst, og man skal hjælpe hinanden til at træffe de dristige valg, bevare handlekraften og tilgive sig selv.

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD
_Lykkes du med løbende at stoppe op og sætte fokus på det, du kan handle på?
_Lykkes du med at fokusere på det, du når?
_Tilgiver du dig selv for det, du ikke når?

INSISTÉR PÅ EN KLAR LEDELSES-OPGAVE

NOGET, DER OGSÅ går igen hos erfarne og kompetente ledere, er deres insisteren på en klar ledelsesopgave.

Denne forventningsafstemning skal ske hyppigt og løbende, for realiteterne skifter på uforudsigelig vis. Netop derfor fremhæver lederne også vigtigheden af chefens tilgængelighed. Og det er ikke en selvfølge. Undersøgelser af lederes arbejdsmiljø viser, at mere end hver fjerde leder savner hjælp og støtte til deres ledelsesopgaver fra deres nærmeste leder.[6]

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD
_Afstemmer du løbende forventninger med din chef?
_Drøfter du aktuelle ledelsesudfordringer med din chef?
_Får du den hjælp og støtte fra din chef, som du har brug for?

TRÆK PÅ RESSOURCER I OG UDEN FOR ORGANISATIONEN

OPLEVELSEN AF at stå alene med ledelsesudfordringerne er noget af det mest belastende for ledere. Derfor er det vigtigt at man i ledergruppen sammen udvikler en kultur, hvor det er naturligt og trygt at tage de vanskeligste problemstillinger op, og hjælpe hinanden med at håndtere dem. Det kræver høj grad af psykologisk sikkerhed, hvilket vil sige en fælles tillid til, at man er "på samme hold" og trygt kan bringe sin tvivl og usikkerhed op i ledergruppen og forvente at få hjælp.

Der er også andre ressourcer, samarbejdspartnere og supportfunktioner, der er vigtige at kende og benytte sig af som leder. Det kan være medarbejdere, som har særligt flair for IT eller logistik, en lederkollega, der er særlig skarp på sygefraværssamtaler eller eksterne konsulenter, HR, jurister eller IT-support, som i et snuptag kan skåne en for en opgave, hvor man føler sig inkompetent og skal bruge uforholdsmæssig meget tid.

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD
_Bruger du ledergruppen/lederkolleger til at håndtere vanskelige udfordringer?
_ Trækker du på de ressourcer i og uden for organisationen, som du har brug for?

SCHÆFFERGÅRDEN

FONDET FOR DANSK - NORSK SAMARBEJDE

BÆREDYGTIGE MØDER

CERTIFICERET MED SVANEMÆRKET

Fokus på miljø og bæredygtighed er kommet for at blive. På Schæffergården har vi taget skridtet fuldt ud og er blevet certificeret med Nordens officielle miljømærke Svanemærket.

Når I holder møder og konferencer hos os, kan I dermed stole på, at vi har en klar holdning til alle vores indkøb, affaldshåndtering, vand – og kemikalieforbrug. Vi serverer ligeledes et udvalg af økologiske menuer med naturligt dyrket grønt fra vores egen køkkenhave.

Kontakt os og hør om mulighederne for jeres næste bæredygtige møde eller konference.

JÆGERSBORG ALLÉ 166 • 2820 GENTOFTE • 39 77 28 00
Schaeffergaarden.dk • booking@schaeffergaarden.dk

SVANEMÆRKET
Hotel & Konferencecenter
5055 0488

KOM UD AF HOVEDET OG NED I KROPPEN

NÅR STRESSEN sniger sig ind, bliver lederen i stand til at give den en ekstra skalle. Lederen fokuserer på det, som skal ordnes. Udskyder god søvn, gode pauser, gode samtaler. Det fungerer godt i korte perioder. Men ikke i længere. Når stressen står på i længere tid, afvises kropssignaler, som ellers bruges som tegn på, at personen skal hvile, spise, røre sig.

For at kunne præstere i et moderne arbejdsliv er det nødvendigt at have øje for den løbende restitution. For nogle er det beslutninger om at slukke for computer og medier kl. 21 og give plads til lidt analog tid. For andre er det faste rutiner med sport, sauna, massage osv.

Lederne, vi møder, beskriver i næsten salige toner, hvor meget det hjælper dem at gå til kor, meditere, arbejde i haven, gå en tur, løbe en tur.

Det gode ved kropslig aktivitet er, at det ofte er helt umuligt at evaluere, planlægge og spekulere, mens man er aktiv i sport eller lignende På den måde giver det hjernen en ofte tiltrængt pause.

SPØRGSMÅL – I HVOR HØJ GRAD

_Har du fundet dine gode måder til at komme ud af hovedet og ned i kroppen?

_Lykkes det dig at komme ud af hovedet og ned i kroppen, når du har allermest brug for det?

NÆSTE SKRIDT

NÅR MAN som leder har reflekteret over de seks anbefalinger og kan handle på denne baggrund, så er man godt rustet til at forebygge stress hos sig selv.
Vi foreslår derfor, at du på baggrund af din tjekliste danner dig et overblik over din selvledelse og overvejer:

1. Hvor viser krydserne, at du ligger højt og allerede agerer stressforebyggende?

2. Hvor ligger du lavt og har et uudnyttet potentiale i forhold til at forebygge stress hos dig selv?

3. Hvad kunne være dit/dine næste skridt?

Du kan finde tjeklisten som samlet redskab på Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside:
amk.kk.dk/artikel/forebyg-stress-hos-dig-selv

REFERENCER

Find de andre artikler i serien på www.ledelseidag.dk

1. Lederne (2017): Stress. Rapport om virksomheders og lederes håndtering og forebyggelse af stress blandt medarbejderne: lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/hver-sjette-leder-foeler-sig-stresset/

2. vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljo/overengagement-kan-skabe-stress-se-hvornar-arbejdet-bliver-en-honningfaelde

3. Kahneman, D. (2013): At tænke – hurtigt og langsomt. Lindhardt og Ringhof.

4. 39 procent har spildtid på arbejdet hver dag." Magisterbladet, december 2018.

5. Rashid, I (2017): SLUK. Kunsten at overleve i en digital verden. Lindhardt og Ringhof.

6. "Akademikernes psykiske arbejdsmiljø" undersøgelse 2015. Akademikerne.

CABINET
LA TOUR DE VENCE AGENCE IMMOBILIÈRE

KØB OG SALG AF FAST EJENDOM PÅ CÔTE D'AZUR I SYDFRANKRIG

Saint Antoine, Tourrettes sur Loup

Charmerende 110 kvm rækkehus beliggende i lille, eksklusivt domæne med kun 12 ejendomme og stor, fælles pool og parklignende have. Huset har en dejlig terrasse med havudsigt.

Nøgleord: Kvadratisk, praktisk, godt

Boligareal: 110 m2 — Badeværelser: 2
Grundstr.: 11.800/60 m2 — Pris: EUR 415.000
Soveværelser: 3 — Sagsnr. 230-519

cabinetlatourdevence.com

Villa Diandra, La Sine

Lækker, stenbygget provence villa beliggende i La Sine området mellem Vence og Saint Paul. Super familie- eller ferievilla, nem og ugeneret have med gamle oliventræer og helt privat poolområde.

Nøgleord: Kompakt, idyllisk oase, ro

Boligareal: 200 m2 — Badeværelser: 4
Grundstr.: 1.600 m2 — Pris: EUR 850.000
Soveværelser: 5 — Sagsnr. 193-08

cabinetlatourdevence.com

Mont San Michele, Vence

Stor og rummelig California style villa med flot udsigt til Middelhavet og egen flod gennem haven. Selvstændig gæstelejlighed, dobbelt garage, gå-afstand til centrum Vence.

Nøgleord: Udsigt, rummelig, egen flod

Boligareal: 280 m2 — Badeværelser: 4
Grundstr.: 2.200 m2 — Pris: EUR 1.500.000
Soveværelser: 4 — Sagsnr. 163-21

cabinetlatourdevence.com

L1019

Bastide des Baous, Vence

Dejlig lys og rummelig provencalsk kvalitets-villa med panorama havudsigt og bjergudsigt, fredeligt beliggende på blind vej i bedste villa kvarter i Vence.

Nøgleord: Kvalitet, fred og ro, udsigt

Boligareal: 240 m2 — Badeværelser: 4
Grundstr.: 2.300 m2 — Pris: EUR 1.550.000
Soveværelser: 4 — Sagsnr. 131-123

cabinetlatourdevence.com

Villa Patri, Vence

Moderne, lys og venlig familievilla på bedste beliggenhed med flot udsigt til Middelhavet.
Her er man privat og har samtidig plads til både familie og venner. Alt er istandsat og lige til at flytte ind i.

Nøgleord: Dejlig stor, lys og venlig

Boligareal: 330 m2 — Badeværelser: 5+
Grundstr.: 3.100 m2 — Pris: EUR 1.880.000
Soveværelser: 5+ — Sagsnr. 2110-16

cabinetlatourdevence.com

Propriété Hic et Nunc, Vence

Fredeligt beliggende luksuriøs kvalitetsvilla med panorama Middelhavsudsigt. Her får den kræsne køber charme, luksus, egen skov, tennisbane og amfi teater. Absolut et besøg og et køb værd.

Nøgleord: Udsigt, fred, velvære

Boligareal: 240 m2 — Badeværelser 3+
Grundstr.: 6.500 m2 — Pris: EUR 2.250.000
Soveværelser 4+ — Sagsnr. 904-270

cabinetlatourdevence.com

addLemon

Udsnit af øvrige ejendomme til salg: Lejlighed i Vence 120 kvm/445.000 EUR • Rækkehus i Saint Paul de Vence 120 kvm/770.000 EUR
Penthouse i Cannes 110+116 kvm/970.000 EUR • Byhus i Tourrettes sur Loup 100 kvm/385.000 EUR • Villa i Vence 240 kvm/1.000.000 EUR
Ejendom i Saint Paul 260 kvm/2.800.000 EUR • Rækkehus i Tourrettes sur Loup 98 kvm/375.000 EUR • Grund i Vence 4.550 kvm/1.100.000 EUR
Villa i Tourrettes sur Loup 200 kvm/1.300.000 EUR • Villa i Vence 240 kvm/1.840.000 EUR • Penthouse i Mandelieu 130 kvm/995.000 EUR
Ejendom i Vence 265 kvm/2.590.000 EUR • Villa i Nice 600 kvm/5.600.000 EUR • Bastide i Vence 670 kvm/6.600.000 EUR
Villa i Mandelieu 250 kvm/1.260.000 EUR • Villa i Vence 500 kvm/8.900.000 EUR • Château i Villeneuve Loubet 1000 kvm/9.900.000 EUR

LA TOUR DE VENCE

Agence La Tour de Vence v/Mikkel Aaby - statsaut. fransk ejendomsmægler - Carte Professionnelle No. 1233 - FNAIM/Galian garanti 120.000 EUR
310 Chemin du Baou des Noirs - F-06140 Vence - Tel. +33 614 88 02 23 - email: mikkel@aaby.dk - Website: cabinetlatourdevence.com

ORGANISATION
4
STRESS & TRIVSEL
5
MEDARBEJDERLEDELSE

FIREDAGES ARBEJDSUGE?

Ny bog præsenterer for første gang de banebrydende resultater, som virksomheden IIH Nordic har opnået ved at indføre en firedages arbejdsuge. Meget tyder på, at en nedsættelse af arbejdstiden kan løse flere problemer på én gang – men en kort arbejdsuge kan ikke gøre det alene, fortæller forfatteren.

Af Pernille Garde Abildgaard

Jeg satte mig for et års tid siden for at undersøge tesen om, at færre arbejdstimer kan give større produktivitet. Jeg tog udgangspunkt i den danske virksomhed, IIH Nordic, der siden februar 2017 kun har arbejdet fire dage som ugen – tilsyneladende med stor succes, da de ikke alene har nået fem dages arbejde på fire dage, men samtidig har kunnet forbedre arbejdsmiljø og bundlinje markant.

Min undersøgelse af virksomheden er samlet i bogen *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige*, hvor også de praktiske virkninger af en firedages arbejdsuge for første gang dokumenteres.

Resultaterne af en firedages arbejdsuge er banebrydende: Stort set al stress blandt de 45 medarbejdere er elimineret, virksomhedens økonomiske resultat er fordoblet, sygefraværet er ikkeeksisterende, og i 2017 og 2018 er de blevet kåret som Danmarks Bedste Arbejdsplads (i it-kategorien) samt vundet en favnfuld af priser for både deres arbejdsmiljø og deres produkter.

Som CEO i IIH Nordic, Henrik Stenmann, udtrykker det i bogen:

– En firedages arbejdsuge er som et isbjerg: De fire dage er bare toppen, og under overfladen hviler det på en ændring i måden, vi arbejder, tænker og løser problemer på. Mange, der hører om vores erfaringer, er fokuserede på den firedages arbejdsuge, men det handler ikke kun om at arbejde en dag mindre. Det handler mere om en nordisk arbejdsmåde, det handler om de tiltag og det mindset, der gør det muligt at arbejde i fire dage, og om at arbejde på bedre måder med bedre værktøjer – ikke bare om at arbejde mindre. Vi skal gøre op med, at antallet af arbejdstimer er proportionelt med mængden af opgaver, der bliver løst.

STADIG PROBLEMER MED TRIVSEL OG ARBEJDSGLÆDE

I bogen *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige* viser jeg, at der tilsyneladende er en klar sammenhæng mellem medarbejdernes overordnede trivsel og engagement og det faldende antal arbejdstimer. Derfor er det oplagt for fremtidens ledere at se på, om man kan give medarbejdere en andel i en eventuel produktivitetsforøgelse i form af mere fritid og frihed for på den måde at undersøge, om det kan afhjælpe den generelle mistrivsel og følelsen af at være "psykisk overbelastet".

For med en firedages arbejdsuge følger en tredages restitution. Og det er måske netop den ekstra dag, der skaber det afgørende menneskelige og produktive overskud.

FIREDAGES ARBEJDSUGE LØSER FLERE PROBLEMER PÅ SAMME TID

En firedages arbejdsuge kan måske også afhjælpe (mindst) to andre allestedsnærværende problemer på arbejdsmarkedet i dag: håndteringen af den såkaldte "digitale transformation" samt vanskeligheden ved at finde og fastholde højtspecialiserede medarbejdere.

Det viser sig nemlig, at IIH Nordic med indførelsen af deres firedages arbejdsuge har fået bugt med mistrivsel på arbejdspladsen samtidig med, at de har øget produktiviteten samt fastholder og tiltrækker dygtige medarbejdere. De har tilmed knækket koden til den digitale transformation.

Først det med trivslen: Hver eneste uge måler IIH Nordic på ti forskellige parametre. Ét af dem er ledere og medarbejderes "overordnede engagement", og det viser sig, at det har været støt stigende, siden den firedages arbejdsuge blev indført. Det samme billede går igen, når de måler på trivsel, kvaliteten af sociale relationer, graden af personlig udvikling og de øvrige parametre, som de på forhånd har fastlagt.

OM BOG

I mere end to år har alle medarbejdere i virksomheden IIH Nordic kun arbejdet fire dage om ugen, og resultaterne er banebrydende. I bogen præsenteres data, indsigter og cases fra de seneste to år i IHH Nordic.

DISPUK
Hverdagsrevolutionær praksis

2-årig narrativ lederuddannelse: Først menneske da leder

Som leder bruger du først og fremmest dig selv som menneske. Derfor skal din menneskelige følsomhed, sensitivitet, din stemme, handlekraft og dit mod styrkes. Deltagerne på denne uddannelse får et konkret og håndgribeligt udbytte gennem de metoder de lærer, som kan bruges fra dag ét.

Med Allan Holmgren og Helle Gaarn i Århus • Start 16. marts 2020 • Kursusnr. 20-501
Med Allan Holmgren og Helle Gaarn i Snekkersten • Start 23. marts 2020 • Kursusnr. 20-500

Narrativ Pædagogisk ledelse

Lederen på pædagogiske institutioner og arbejdspladser skal både være et fagligt fyrtårn, kunne lede processer og træffe ofte upopulære beslutninger. På disse 12 intensive dage lærer deltagerne de grundlæggende narrative greb, der skaber fornyet vitalitet, fællesskab og engagement på arbejdspladsen ud fra et narrativt og anti-patriarkalsk perspektiv.

Med Eva Kragh og Martin Nevers i Snekkersten • Start 22. september 2020 • Kursusnr. 20-550
Med Eva Kragh og Martin Nevers i Århus • Start 8. marts 2021 • Kursusnr. 21-551

Lynkursus i narrativ ledelse og transformerende samtaler

På 4 dage i Snekkersten får du en grundig og intensiv introduktion til de narrative metoder, praksisser og teoretiske perspektiver, der udgør grundlaget for et narrativt og anti-patriarkalsk perspektiv på ledelse.

Med Allan Holmgren i Snekkersten • Start 7. januar 2020 • Kursusnr. 20-732

Narrativ personaleledelse 5 dages introduktion til de narrative samtalemetoder

Formålet med dette korte intensive grundforløb i narrativ personaleledelse er at introducere deltagerne til effektive samtalemetoder, der kan styrke lederens færdigheder til at koncentrere sig om hver enkelt medarbejder, skabe tryghed, glæde, meningsfuldhed, samling, følgeskab, engagement og forudsigelighed i hele medarbejdergruppen. Via grundforløbet bliver lederen bedre til at give relevant sparring og feedback både individuelt og i teams.

Med Helle Gaarn, Gitte Jensen og Allan Holmgren i Århus • Start den 27. marts 2020 • Kursusnr. 20-571
Med Helle Gaarn, Gitte Jensen og Allan Holmgren i Snekkersten • Start den 30. marts 2020 • Kursusnr. 20-570

Skandinavisk leder- & konsulentuddannelse: 4 intensive uger på Kreta

Her kan du fordybe dig i det narrative perspektiv på personaleledelse og konsulentarbejde, så du kan effektivisere og menneskeliggøre de organisatoriske processer. Du lærer metoder og teorier, der giver dig et bedre overblik over den kompleksitet, du er en del af. Du får en klar forståelse af det anti-patriarkalske perspektiv. Du bliver en bedre samtalepartner og processtyrer. Du kommer i mere harmoni med dig selv.

Med Allan Holmgren på Kreta • Start uge 19 2021 • Kursusnr. 21-782

LÆS MEGET MERE OM UDDANNELSERNE

Scan QR koden

Læs mere på www.dispuk.dk
DISPUK • Snekkersten Stationsvej 13, 3070 Snekkersten • Tlf. 4922 5161 • dispuk@dispuk.dk

Med en firedages arbejdsuge følger en tredages restitution. Og det er måske netop den ekstra dag, der skaber det afgørende menneskelige og produktive overskud.

PERNILLE GARDE ABILDGAARD

I forhold til den digitale tranformation står vi over for et fremtidigt arbejdsmarked, hvor en stor del af den viden, nyuddannede tager med sig fra de fleste uddannelser, allerede vil være forældet efter ganske få år på grund af vor tids accelererende digitale og teknologiske udvikling.

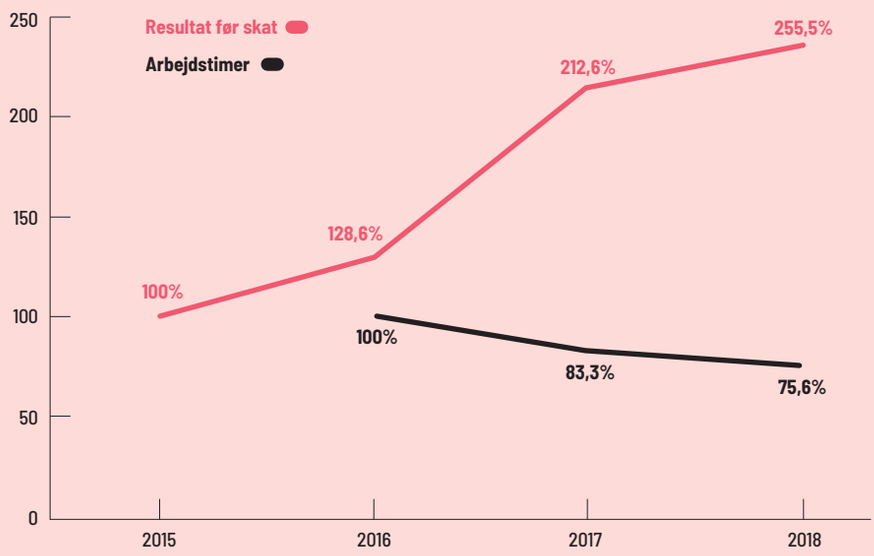
Vi vil alle blive tvunget til at tilpasse os og lære nyt – og det kan en firedages arbejdsuge give plads til, hvis den enkelte medarbejder ønsker at bruge sin ekstra fridag på efteruddannelse og udvikling, eller hvis den enkelte virksomhed løbende tør at eksperimentere med ny teknologi, hvilket der heldigvis er masser af virksomheder, der allerede gør i dag.

Endeligt har en firedages arbejdsuge også styrket både rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i IIH Nordic. Faktisk var "de evige opkald fra headhunterne" én af grundene til, at hele idéen om en firedages arbejdsuge blev født hos CEO Henrik Stenmann. IIH Nordic er et digitalt bureau og har brug for medarbejdere med stærke it-kompetencer, og selv om lønniveauet i IIH Nordic er højt, kan man som lille eller mellemstor virksomhed sjældent konkurrere med de store koncerner på løn.

Før 2017 havde IIH Nordic altså svært ved at finde og ikke mindst fastholde de dygtigste It-medarbejdere, men sådan er det ikke længere. Dels ønsker medarbejderne at blive, dels har rygtet om, at IIH Nordic er en innovativ og modig arbejdsplads spredt sig, således at det største problem nu – ifølge CEO Henrik Stenmann – er at "skulle håndtere de mange uopfordrede ansøgninger".

FORBRUG AF ARBEJDSTIMER I PERIODEN 2016-2018 (DATA FOR 2015 MANGLER) VS RESULTAT FØR SKAT I PERIODEN 2015-2018

Grafen viser sammenhængen mellem bedre økonomi og lavere arbejdstid.



Kilde: Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige.

FIRE TILTAG, DER GIVER MULIGHED FOR EN FIREDAGES ARBEJDSUGE

01

POMODORO-METODEN

Pomodoro-metoden, som er et værktøj til at øge fokus og mindste forstyrrelser.[1] Helt lavpraktisk handler det om at arbejde fokuseret i 25 minutter og derefter holde fem minutters pause. Metoden har været brugt på universiteter længe, men sjældent i virksomheder. I IHH Nordics tilfælde skal hver leder og medarbejder tilstræbe at gennemføre 12 pomodoros på en uge.

02

FOKUS

Fokus på kortere og mere effektive møder. Mange af os bruger mere end to hele arbejdsdage alene på at sidde i møde.[2] IIH Nordic har testet og gennemført mange gode tiltag for at nedbringe tidsforbruget på møder.

03

MINDSET

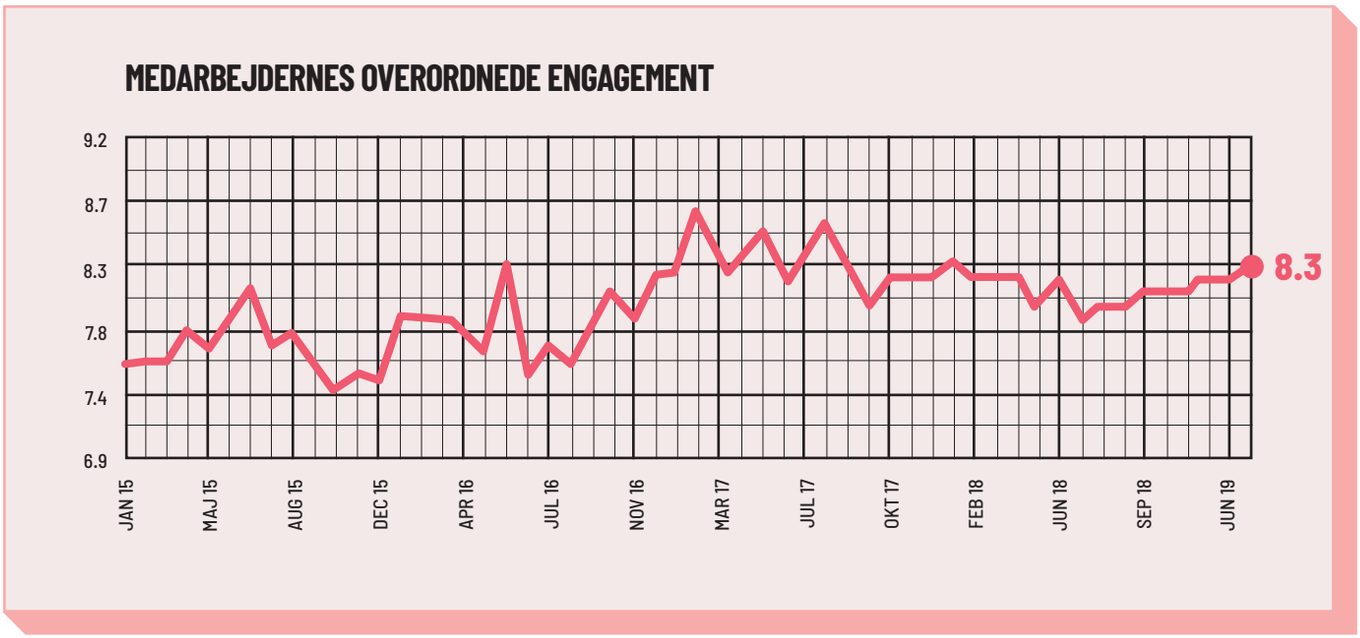
Et kollektivt mindset om effektivitet. Personlig effektivitet er godt, og du kan få to plus to til at give ti, hvis du topper det med kollektive aftaler og mindset.

04

FRIHED

Give medarbejderne del i den øgede produktivitet i form af mere frihed. Det er vigtigt, at medarbejderne har et incitament for at være mere effektive. "Værktøjer uden motivation virker ikke", som en af IIH Nordics medarbejdere siger i bogen.

Kilde: Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige.



Kilde: Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige.

MEDARBEJDERE SKAL HAVE ANDEL I PRODUKTIVITETSFORØGELSEN

Noget tyder altså på, at en firedages arbejdsuge kan løse mange problemer på én gang. Men hvis du som leder overvejer at kigge på muligheden for nedsættelse af arbejdstiden, så vær ikke alt for naiv: En nedsættelse af arbejdstiden gør det ikke alene. Henrik Stenmann bemærker flere gange i bogen, at idéen om en firedages arbejdsuge er relativt nem at købe ind på, men svær at gennemføre i praksis over lang tid.

Når det alligevel er lykkedes, så skyldes det en løbende justering af værktøjer og metoder samt fokus på faldgruber og muligheder. Derudover viser min undersøgelse entydigt, at det er væsentligt for effektivitetens succesrate, at man som ledelse giver medarbejderne andel i produktivitetsforøgelsen – for eksempel i form af mere fri. Det er netop de tre dages restitution, der blandt andet også understøtter, at man kan arbejde mere effektivt i ugens fire arbejdsdage.

Som leder kan du begynde i de små: for eksempel ved at indføre et par af metoderne og måske give en time eller to tidligere fri. Bare en idé.

Så hvis du er enig med CEO i IIH Nordic, Henrik Stenmann, når han siger, at "virksomheder i dag har en forpligtelse til at forlænge deres medarbejderes liv – ikke forkorte det", så er det nu, du skal se i retningen af nye og bedre arbejdsmetoder, en kortere arbejdsdag og et fleksibelt arbejdsmiljø.

Ja, måske slipper vi helt for at tale om "nedslidning" om 20 år, hvis arbejdstiden nedsættes.

OM FORFATTEREN

Pernille Garde Abildgaard er forfatter, foredragsholder og specialist i personlig og kollektiv effektivitet. Hun afholder seminarer om emnet og fungerer desuden som PR- og kommunikationsrådgiver for en række virksomheder.
Pernille Garde Abildgaard har mere end 10 års ledelseserfaring fra både private og offentlige organisationer. Hun har tidligere udgivet bogen *Fokus giver frihed – gode råd om arbejdsmetoder i en verden fuld af forstyrrelser*. Hendes nyeste bog, *Manden der knuste kalenderen for at gøre sine medarbejdere lykkelige*, udkom på forlaget Frydenlund den 3. juni 2019.

En firedages arbejdsuge er som et isbjerg: De fire dage er bare toppen, og under overfladen hviler det på en ændring i måden, vi arbejder, tænker og løser problemer på.

HENRIK STENMANN, CEO I IIH NORDIC

REFERENCER

1. Se mere på: francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique.
2. Ledernes Hovedorganisation (2018): Ledere tilbringer 12 timer om ugen i et mødelokale. Link: lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/ledere-tilbringer-12-timer-om-ugen-i-et-moedelokale.

INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE

349 kr.

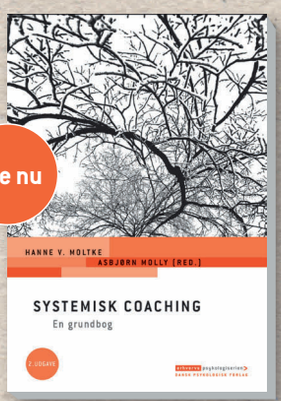
Vi har brug for ledere med en stærk ryg, en åben front og et vildt hjerte.

Vores tid kalder på modige ledere, der tør tage livtag med sårbarheden, udleve deres værdier, styrke tilliden og rejse sig stærkt igen efter nederlag.

I *Mod til at lede* viser psykolog og forsker Brené Brown, at ledelse ikke handler om titler, status eller magt – det handler om modet til at se og udvikle potentialet i andre. Det kræver modige organisationer, der med tydelighed og ærlighed udvikler dristige ledere med selvindsigt og empati. Ledere, der leder gennem menneskelige relationer og knytter bånd til de mennesker, de er ledere for.

Nyheder på vej

Ude nu

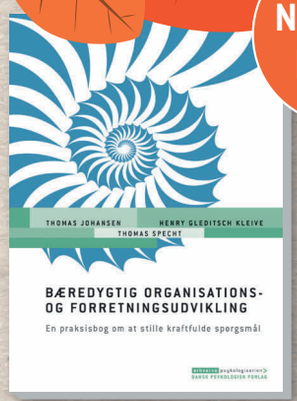


Af Hanne Moltke og Asbjørn Molly (red.)

Ude nu

Af Gitte Haslebo

Af Camilla Sløk



Af Thomas Johansen, Henry Gleditsch Kleive og Thomas Specht

Ude nu

Af Henrik Tingleff og Vibeke Lunding-Gregersen

Af Karen Christina Elholm Spuur og Anne Essenbæk Toftbjerg

Af Annelise Dahlbæk

Af Marianne Spandet Jakobsen og Finn Sten Jakobsen

PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK **DANSK PSYKOLOGISK FORLAG**

KNABROSTRÆDE 3, 1. SAL • 1210 KØBENHAVN K
TLF.: 4546 0050 • INFO@DPF.DK • WWW.DPF.DK

Læring i praksis – hvorfor og hvordan?

I lyset af de sidste 10 års erfaringer med lederuddannelser er det tid til en revurdering af uddannelserne. På baggrund af min afhandling mener jeg, at vi må diskutere, hvilke rammer der skal til for, at lederuddannelse faktisk skaber og understøtter forandring og værdi i praksis.

Af Poula Helth

Når der gennem de senere år er udbudt utallige lederuddannelser for ledere på master, diplom og akademiniveau, har det været for at professionalisere ledelse. Resultatet af de sidste 10 års lederuddannelser viser dog, at det i praksis har været svært at skabe sammenhæng mellem individuel kompetenceudvikling og strategisk udvikling af organisationen, selvom der bruges mange ressourcer på at uddanne ledere, og lederuddannelserne også bestræber sig på at udbyde uddannelser af høj faglig kvalitet.

MERE LÆRING I PRAKSIS

Jeg startede med at fokusere på ledere lære i praksis for mere end ti år siden i forbindelse med min undervisning i diplomuddannelse i ledelse (DIL), den offentlige lederuddannelse (DOL) og master of public governance (MPG). Det gab, jeg fandt mellem undervisningen på lederuddannelserne og lederes mulighed for læring i deres egen praksis, understøttet af flere evalueringer af effekten af lederuddannelser i forhold til den organisatoriske praksis (blandt andet EVA's evaluering fra 2011), førte til et aktionsforskningsprojekt om metoder til lederes læring i praksis, som blev afsluttet med en ph.d. i 2018.

FRA INDIVIDUEL SKOLING TIL KOLLEKTIV LÆRING

Min forskning viste, at ledere, der arbejder i grupper og bruger kropslige og sanselige eksperimenter frem for udelukkende abstrakte teorier, når bedre resultater af deres læring, end individuelle ledere har mulighed for.

Seriøse test til seriøs ledelsesudvikling

Et stigende antal HR- og udviklingsansvarlige anvender personlighedstesten NEO-PI-3 til at vurdere hvem der sidder på den anden side af bordet. Og med god grund.

Med NEO-PI-3 får du den bredest funderede personlighedstest på markedet, og den kan bl.a. benyttes til team-, leder- og medarbejderudvikling samt rekruttering og fastholdelse.

NEO-PI-3 bygger på den internationalt ansete fem-faktor-model, der er baseret på flere årtiers international empirisk forskning i personlighed, og den bagvedliggende teori er den mest alment anerkendte inden for personlighedspsykologien.

På grund af det psykologfaglige indhold i testen kræves det, at du certificeres i brugen af NEO-PI-3, hvis du ikke er uddannet psykolog.

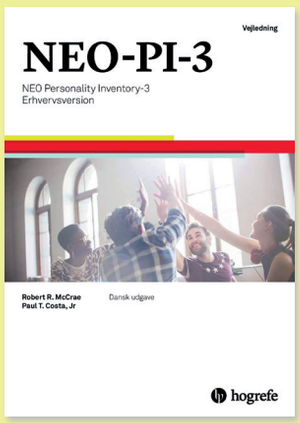
Leadership Judgement Indicator, 2. udgave (LJI-2)
Til dig der arbejder med ledelsesudvikling og -udvælgelse, er det nu muligt at anvende LJI-2 på dansk. LJI-2 vurderer hensigtsmæssigheden af en respondents ledelsesstil i forskellige sammenhænge.

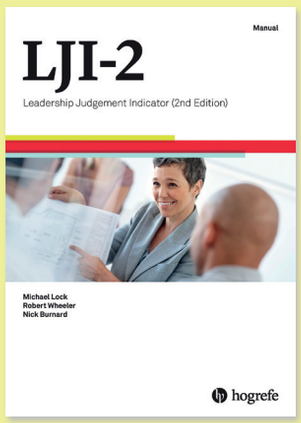
Testen præsenterer 16 beslutningsscenarier på forskellige niveauer i organisationer, hvor man vurderer hensigtsmæssigheden af forskellige ledelsesstile i en given ramme, ligesom respondentens foretrukne ledelsesstil og evnen til at tilpasse ledelsesstil til en given situation vurderes.

Afhængigt af dit fokus for vurderingen, er det muligt at vælge imellem tre versioner af testen:
- Standard-scenarier
- Scenarier i salgsorganisationer
- Scenarier fra internationale virksomheder

Suppler med LJI-2 Personal Insight
Du kan supplere din LJI-2-test med Personal Insight-rapporten, som er beregnet til at kunne udleveres til respondenten.
Den narrative Personal Insight-rapport er positiv og konstruktiv i forhold til respondenten og kan læses på egen hånd, uden at man er psykolog eller certificeret instruktør.

Læs mere om NEO-PI-3 og LJI-2 på hogrefe.dk





Hogrefe Psykologisk Forlag A/S
Kongevejen 155
2830 Virum
Tlf. +45 35 38 16 55
info@hogrefe.dk

hogrefe

Det har i alt for høj grad været overladt til den enkelte leder at nyttiggøre viden og erfaring fra lederuddannelsen og bringe denne viden med tilbage i sin egen praksis efter endt lederuddannelse. Ved at bruge kreative metoder og eksperimentere i det daglige og gøre det i grupper og teams kan ledere lære at åbne op for nye potentialer i organisationen.

Min konklusion er, at ensidig skolebænksbaseret undervisning ikke virker særlig godt, når det gælder læring i praksis. Og dermed heller ikke lederes evne til at forandre praksis. Når fremtidens ledere skal kompetenceudvikles, så er de formelle og etablerede lederuddannelser, hvor indholdet er dekoblet praksis i organisationen, ikke velegnede. Flere uddannelser har da også forsøgt at tage højde for dette problem, ligesom der i diskussioner om lederuddannelserne har været fokus på dette problem. Ledelse skal trænes i praksis, så lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst.

ÆSTETISKE OG TRANSFORMATIVE LÆRINGSMETODER

I mit forskningsprojekt anvendte jeg teorier om æstetisk og transformativ læring som grundlag for, at ledere kunne eksperimentere med og reflektere over deres erfaringer med æstetisk performance.

For det første blev lederne bedt om at anvende metoder til at forandre deres daglige problemer gennem såkaldt æstetisk performance. I stedet for at prøve at løse problemer som ledere ofte er nødt til i deres hverdag, i et såkaldt socialt drama, ændrede de problemet til et æstetisk drama, hvor de brugte den æstetisk baserede metode, jeg kalder MAET (Model of Aesthetic Embedded Transformation).

Figur 1

Helth, P (2018): MAET: Model of Embedded Transformation

Det sociale drama er defineret som en del af ledernes dagligdag, hvor problemer opstår, og vaner er forårsaget af en ofte instrumental tilgang til lederskab, hvilket kan forhindre ledere i at ændre deres praksis, som de vil. Ledere kan forsøge at ændre det sociale drama, men ofte lykkes det ikke at opnå de ønskede ændringer.

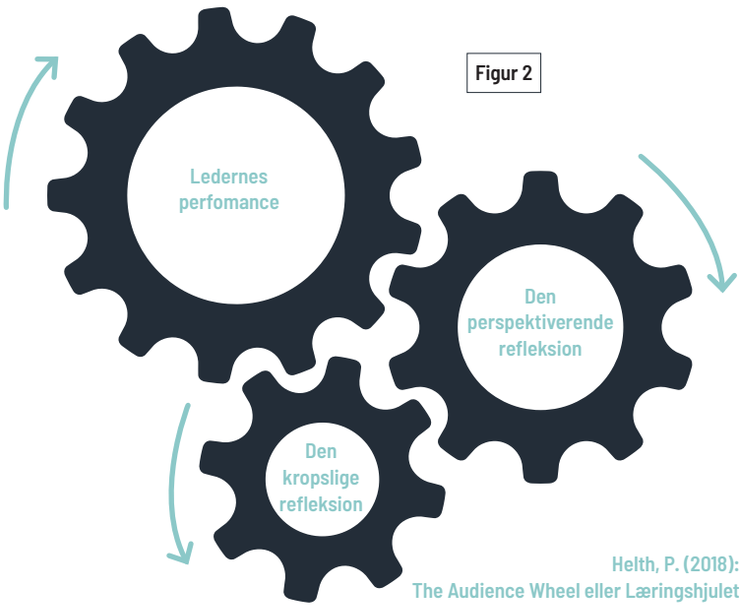
Det æstetiske drama er stedet for ledernes kreative eksperimenter til at spille med deres daglige problemer fra det sociale drama. Når de udfører problemer som et æstetisk drama, har ledere mulighed for at gøre noget andet end det, de gør i det sociale drama. Eksperimenterne varer en begrænset periode, ofte 5-20 minutter. På trods af den begrænsede tid til det æstetiske drama synes dette drama at have potentialet til at ændre ledernes tilgang til deres hverdagsproblemer og kan føre til vedvarende forandring af deres lederskab, hvis de bliver opmærksomme på potentialet i den løbende vekselvirkning mellem de to dramaer.

Metoden MAET dannede således grundlag for ledernes eksperimenter med deres problemer i mit forskningsprojekt. Når ledere fremstiller det sociale drama i en æstetisk form, har de mulighed for at opleve noget andet, end de plejer. Det sker, når eksperimenterne påvirker deres sanser og derigennem åbner for nye tanker og idéer.

Derudover anvendte ledere metoder til refleksion over den påvirkning, der sker gennem æstetisk performance, som blev udviklet for, at lederen kunne forstå og dermed ændre sin daglige praksis. Centralt var læringsmetoden "The Audience Wheel" eller på dansk "Læringshjulet", se figur 2. Metoden består i en struktureret refleksion i grupper, hvor lederen som "performer" er adskilt fra andre deltagere (audience) i de seancer, hvor læringsprocessen gennemføres. Audience betyder deltagere i læringsseancen ud over den performende leder.

Min forskning viser, at ledere skal organisere læring i organisationen, hvis de vil have gode resultater af at arbejde med eksperimenter baseret på æstetisk performance.

POULA HELTH, FORSKER



Figur 2

Helth, P. (2018): The Audience Wheel eller Læringshjulet

I Læringshjulet får en del af dem, der iagttager og lytter til det, der i figuren er markeret som "lederens performance", til opgave at reflektere gennem kroppen ud fra den påvirkning, de mærker. Det er den gruppe, der er markeret som "kropslig refleksion". Andre får til opgave at reflektere over de muligheder, der opstår, når lederen gennemfører æstetisk performance. Det er den gruppe, der er markeret som "perspektiverende refleksion". Der kan f.eks. være tale om nye perspektiver på problemet, lederen performede. Til slut fortæller lederen, der har lyttet til gruppernes refleksioner, om den påvirkning refleksionerne i de to grupper har haft. Herigennem får lederen et nyt syn på problemet og kan forandre sit lederskab og dermed løse det problem, som begyndte som en uløselig situation i det sociale drama. Dette ændrede perspektiv kan man kalde transformativ læring.

I modsætning til mange andre former for rollespil og teater på arbejdspladsen går denne metode ud på, at lederen er sig selv, når han eller hun performer. Enten viser lederen sin performance over for deltagerne eller fortæller om sin performance, som er gennemført i egen praksis.

RAMMER FOR LÆRING I PRAKSIS

Min forskning viser, at ledere skal organisere læring i organisationen, hvis de vil have gode resultater af at arbejde med eksperimenter baseret på æstetisk performance. Læringen og dermed forandringerne kommer ikke af sig selv. Især den kollektive læring i egen organisation giver mulighed for ændringer i organisationen. Men det sker kun, når læringsprocesser bliver struktureret og guidet og i øvrigt bakkes op af ledelsen.

OVERGANGSRITUALER HJÆLPER LÆRING I PRAKSIS

Det viste sig i min aktionsforskning, at overgangsritualer, som kaldes liminalitet og er udtryk for faser, der lægges ind mellem dagligdagens travle aktiviteter og eksperimentende læreprocesser, har en god effekt på læring i praksis. Når ledere kommer fra et møde, hvor der f.eks. har været diskuteret problemer med virksomhedens fremtidige økonomi, og går ind i et rum, hvor der skal tales medarbejdertrivsel, kan det være svært at slippe de problemer, man kommer med. Derfor kan et overgangsritual, hvor man renser hjernen for de problemer, der lige har fyldt hjernen, være en god idé, så lederne er nærværende og åbne for at tale om det nye emne. Et overgangsritual kan være en kropslig grounding, en markering af det rum hvor eksperimentet finder sted eller andre ændringer af det fysiske rum. Virkningen er, at man slipper tankerne og åbner for sanserne.

De liminale processer kan dermed være værdifulde i den læring, der skal skabe grundlaget for lederes bevægelse mellem dagligdagens udfordring i det sociale drama og den eksperimenterende og sanselige bevægelse i det æstetiske drama.

FORANKRING I PRAKSIS OGSÅ GENNEM LEDERUDDANNELSEN

Som jeg ser det, er der et behov for et nyt lag af praksisbaserede teorier og metoder, som styrker lederes kompetencer til og muligheder for at lære ledelse, der understøtter udvikling og forandring af den ledelsesmæssige praksis i organisationen.

Både virksomheder og uddannelsesinstitutioner har en opgave med at skabe forståelse for og erfaringer med læring i praksis. Dette kræver ikke blot metoder til forandring, men også forankring af læreprocesser i praksis. Offentlige virksomheder bør derfor undersøge, hvordan lederuddannelser kan anvendes i en organisatorisk kontekst, hvis uddannelserne skal kunne forbedre lederes kompetencer ud over klasserummet og eksamensbordet.

Der er uden tvivl behov for en anderledes tilgang til, hvordan ledere lærer at lede deres egen praksis. Det bør ikke alene være teoretisk baseret viden, der dominerer, men også de daglige problemstillinger, som får indflydelse på udvikling af nye ledelseskompetencer. I en revurdering af fremtidens lederuddannelser bør praksis have højere status for at kunne bidrage til nytænkning af ledelsesteorier og til udvikling af nye pædagogisk-didaktiske metoder på lederuddannelserne. Her vil udvikling af nye begreber til læring i praksis kunne få en central placering. Til glæde for lederne og deres arbejdspladser.

OM FORFATTEREN

Poula Helth forsker i, skriver om og underviser i lederskab og kommunikation. Blandt andet deltager hun aktivt i diskussioner om fremtidens lederuddannelser og arbejder sammen med DTU Diplom/DJØF om nye undervisnings- og eksamensformer, som fremmer læring i praksis. Poula har udgivet 18 bøger og en række artikler om lederskab og kommunikation. Hendes ph.d., udgivet under navnet "Learning in practice" på CBS, er baseret på aktionsforskning i perioden 2014 – 2018.

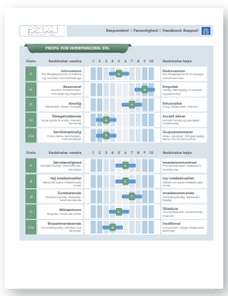
DISCnordic – assessments supporting your business

NYT REKRUTTERINGS-VÆRKTØJ

15FQ+

ÉN BESVARELSE – FEM RAPPORTER

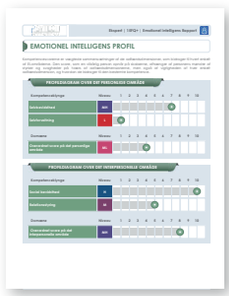
Udvidet rapport



Feedback rapport

Kontra-produktiv adfærdsrapport

Ideel jobprofil rapport



Emotionel Intelligens rapport

Har du brug for at finde og fastholde de rigtige medarbejdere?

Vi har effektive værktøjer til rekruttering, on-boarding, lederudvikling, organisationsudvikling samt udvikling af High Performance Teams – og vi yder naturligvis gratis sparring og support til alle vores kunder.

HAR DU LYST TIL AT PRØVE 15FQ+

Send en mail til kontakt@discnordic.dk og skriv dit navn og mail adresse. Angiv **#15FQ+lederne19**

Authorized Partner EVERYTHING DiSC A Wiley Brand

ABILITY AdaptGRT

PERSONALITY 15FQ+

Authorized Partner THE FIVE BEHAVIORS OF A COHESIVE TEAM™

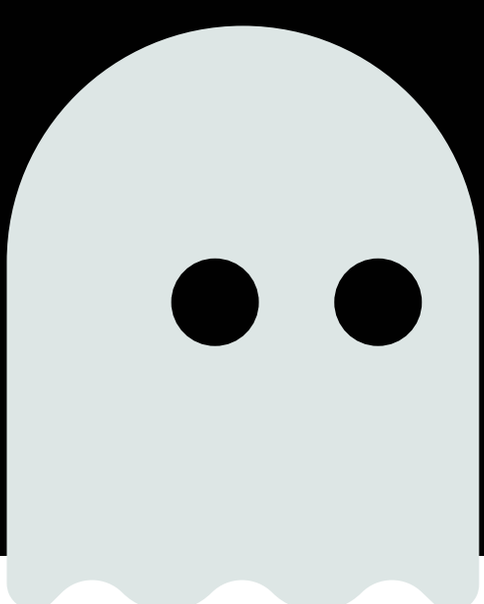
DISCnordic • 3131 1616 • kontakt@discnordic.dk • www.discnordic.dk

UDVIKLING...

PÅ SPIL

Den spilbaserede ledelsesudvikling giver mulighed for at få direkte feedback og lære af egne fejl og successer på en motiverende og engagerende måde. Det skaber de bedste forudsætninger for vedvarende adfærdsændringer, men der er både potentialer og faldgruber, du bør kende til.

Af Claus Elmholdt, Christian Harpelund og Laust Søndertoft



Har du oplevet, at dine lederkollegaer er kommet hjem fra et lederkursus med ild i øjnene og begejstret fortalt om alt det nye, de har lært? Har du også oplevet, at de selvsamme lederes konkrete adfærd forblev uændret? Hvis ja, så er du ikke alene.

En nyere meta-undersøgelse viser, at ganske få organisationer mener, at deres ledelsestræning er effektiv og værdiskabende. Det harmonerer dårligt med det faktum, at den vigtigste prioritet for mange organisationer netop er at lykkes med at udvikle og forbedre deres ledelsespraksis.[1]

En del af problemet er, at ledelsesudvikling ofte tager afsæt i undervisningsformer, hvor deltagerne får serveret teorier og principper om ledelse. De får dog sjældent mulighed for at være på træningsbanen, hvor de kan afprøve, fejle og tilpasse konkret ledelsesadfærd. Denne tendens indebærer desværre, at gode intentioner ofte forbliver gode intentioner, men aldrig kommer til udtryk i praksis som forbedret ledelsesadfærd.

Vi ved, at effektiv ledelsesudvikling kræver både træning, feedback og refleksion over effekterne af konkret ledelsesadfærd.[2] Ifølge ledelsesguruen Henry Mintzberg skal ledelse primært læres og trænes i praksis – og ikke kun i et kursuslokale.[3]

Vi kan altså konstatere, at der er behov for et paradigmeskift i vores tilgang til ledelsesudvikling.

I det følgende vil vi se nærmere på, om spilbaseret ledelsesudvikling rummer nogle af svarene på behovet for et paradigmeskift. Spilbaseret ledelsesudvikling er et bud på en mere praksisnær og adfærdsfokuseret tilgang til ledelsesudvikling.

Vi tager afsæt i vores praktiske erfaringer med at designe, udvikle og facilitere spilbaseret ledelsesudvikling for over 700 ledere fra private og offentlige organisationer, der alle har spillet sig til at blive bedre ledere. I artiklen får du dels et konkret indblik i tankegangen og teorien bag spilbaseret ledelsesudvikling, dels et blik for, hvilke potentialer og faldgruber som denne træningsform rummer, når du skal anvende den i din egen organisation.

SPILELEMENTER BRUGES TIL AT FREMME OG UDVIKLE KONSTRUKTIVE ADFÆRDSÆNDRINGER

Gamification. Business Games. Game-based learning. Spilbaseret ledertræning. Organisationssimulationer. Ja, kært barn har mange navne. Vi kalder det spilbaseret ledelsesudvikling, hvilket er en paraplybetegnelse for at anvende spilværktøjer og spilelementer til at udvikle, fremme eller forbedre en ønsket ledelsesadfærd.

Denne måde at tænke ledelsesudvikling på læner sig op ad adfærdsdesign, hvor fokus er rettet mod at skabe de bedst mulige forudsætninger for konstruktive adfærdsændringer ved at kombinere handling med feedback og refleksion.

Læringsformen bag spilbaseret ledelsesudvikling har fokus på både teori, træning, feedback og refleksion. Gennem spilbaseret ledelsesudvikling er det muligt at stille skarpt på og træne de vigtigste og sværeste ledelsesudfordringer, da der skabes en fortættet og fokuseret version af hverdagen.

I spilbaseret ledelsesudvikling zoomes der ind på de sværeste eller vigtigste ledelsesudfordringer, som lederne skal lykkes med. De slippes derefter løs i en simuleret organisation, hvor de udfordres af komplekse og vanskelige forhold, der ligner hverdagen.

Det teoretiske bagtæppe for denne lærings- og træningsform er blandt andet inspireret af David Kolbs læringscyklus.[4]

Kolb betoner, at læring skal være konkret, målrettet, erfaringsbaseret og eksperimenterende i forhold til praksis. Det sker ved, at læreprocessen designes i læringsloops bestående af cykliske vekselvirkninger mellem konkret erfaring, afprøvning, observation og refleksion.

I spilbaseret ledelsesudvikling zoomes der ind på de sværeste eller vigtigste ledelsesudfordringer, som lederne skal lykkes med. De slippes derefter løs i en simuleret organisation, hvor de udfordres af komplekse og vanskelige forhold, der ligner hverdagen. Det er under disse virkelighedstro forhold, at lederne skal afprøve og lykkes med at praktisere deres nye ledelsesfærdigheder. Herefter kan de

Billedet viser et overblik over de lærings- og træningselementer, der indgår i den spilbaserede lelsesudvikling.
Træningen forgår i træningsloops, hvor teori, træning, feedback og refleksion kombineres.

i ro og mag reflektere over styrker og udviklingspunkter i deres egen ledelse – og på den måde skabes der grobund for ny og forbedret adfærd.

Konsekvenserne er ikke de samme, men det er erfaringerne, oplevelsen og følelserne. Det skaber høj energi, engagement og motivation at spille sig til læring. Alt sammen afgørende faktorer for effektiv ledelsesudvikling.[5]

Spilbaseret ledelsesuvikling rummer en lang række potentialer, men også et par faldgruber, som man skal være opmærksom på. Dem kigger vi nærmere på i det følgende.

POTENTIALER VED AT ANVENDE SPILBASERET LEDELSESUDVIKLING

Først og fremmest kobler spilbaseret ledelsesudvikling praksisnær erfaring med teoretisk viden. Vores tilgang til spilbaseret ledelsesudvikling er ikke ateoretisk. Tværimod er forskningsbaseret viden om ledelsesudvikling et slags normativt bagtæppe for simulatoren.

Det helt særlige er tilgangen til den teoretiske viden, som ikke bare præsenteres i abstraktioner, men omsættes til konkrete handlinger af deltagerne, der efterfølgende får mulighed for at reflektere over konsekvenserne af deres handlinger. Simulatoren giver således deltagerne mulighed for at oversætte, konkretisere og afprøve teoretisk viden i praksis.

På den måde er det muligt at begå de fejl, som er svære eller kostbare at begå i hverdagen – og dermed opnå værdifuld praksisnær læring.

For det andet giver spilbaseret ledelsesudvikling mulighed for direkte feedback på egen ledelsesadfærd. De digitale medarbejdere og dine kollegaer giver dig hele tiden feedback på din ledelsesadfærd. Den feedback, som kan være svær at få (eller give) i hverdagen, bliver pludseligt lettere tilgængelig, fordi den spilbaserede ledelsesudvikling fremhæver både styrker og udviklingspunkter på en spiselig, men direkte facon.

For det tredje øger spilbaseret ledelsesudvikling følelser, engagement og motivation. Spildynamikker og gamificering er med til at skabe både energi, konkurrence og følelser. Dette er vigtigt for, at læringen sætter sig hos den enkelte, men også for at skabe involvering i ledelsesudviklingen under og efter forløbet.

SPILBASERET LEDELSESUDVIKLING I PRAKSIS

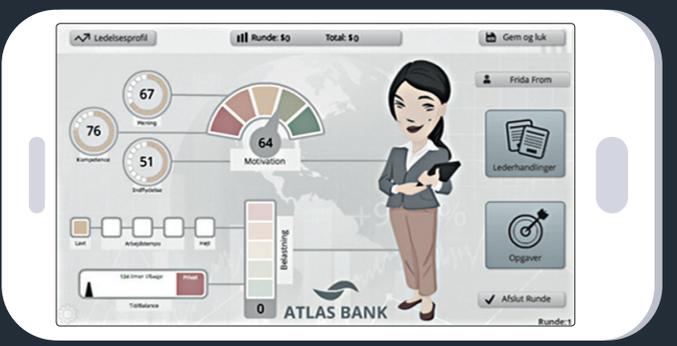
Atlas Universet er en spilbaseret og digitaliseret organisationssimulator designet til ledelsesudvikling. Det er en organisation, som vi kender den, dog med den store forskel, at den består af en række digitale medarbejdere, der skal ledes af virkelige ledere, som skal lykkes med at skabe høj effektivitet, kvalitet og trivsel.

Ligesom en flysimulator er designet til at skabe et optimalt læringsmiljø, men uden fatale konsekvenser ved fejl, så er Atlas Universet designet til at træne ledernes færdigheder inden for præstationsledelse, teamledelse og tværgående ledelse i en simuleret organisation. Dine ledelseshandlinger har konsekvenser, da du får feedback med det samme, men hvis alt går galt, så kan du trykke reset og starte forfra.

Hver deltager har ledelsesansvar for en digital medarbejder. Samtidig er der en afdelingsleder, som har til opgave at sikre, at afdelingen lykkes. Ledelse bliver således simuleret på tre organisatoriske niveauer:

1. (Digitale) medarbejdere
2. Ledere af (digitale) medarbejdere
3. Afdelingsledelse

På den måde er det muligt at træne både ledelse af individet, ledelse af teamet og ledelse af det tværorganisatoriske samarbejde.



Billedet viser en typisk digital medarbejder i Atlas Universet. Det er lederens opgave at lede den digitale medarbejder, der hele tiden kommenterer og reagerer på den bedrevne ledelse.

Læringsformen bag spilbaseret ledelsesudvikling har fokus på både teori, træning, feedback og refleksion.

For det fjerde reduceres kompleksiteten, og den brydes op i mindre bidder. I spilbaseret ledelsesudvikling er det muligt at stille helt skarpt på de mest centrale og vigtigste ledelsesdiciplin-er. Det bliver altså muligt at skrælle alle hverdagens forstyrrelser og den organisatorisk støj fra – og fokusere benhårdt på at træne ledelse.

Det betyder dog ikke, at kompleksiteten i ledergerningen reduceres eller forsvinder helt bort. Tværtimod bliver det muligt at træne og forholde sig til kompleksitet, men på en overskuelig måde. Det didaktiske design gør det altså muligt gradvist at opnå ny viden og færdigheder i tilpassede bidder.

Endeligt skaber spilbaseret ledelsesudvikling fokus på både individiet, teamet og organisationen. En grundpræmis er nemlig, at lederne kun kan lykkes, hvis de fokuserer på dem selv, men i lige så høj grad på teamet og organisationen.

Læringsoplevelsen tager altså ikke blot udgangspunkt i den enkelte, men fokuserer også på den samlede organisatoriske læring.

FALDGRUBER

Der er dog også en række faldgruber forbundet med at anvende spilbaseret ledelsesudvikling, som man skal være opmærksom på.

Det er eksempelvis en risiko, at

spil- og konkurrenceelementerne overskygger læringen. Det handler grundlæggende ikke om at vinde, men om at skabe læring. Hvis spil- og konkurrenceelementerne overdrives – og særligt i meget performance-orienterede organisationskulturer – så er der en risiko for, at det går ud over læringen.

Dette kan i sig selv gøres til genstand for vigtig personlig og organisatorisk læring, men det kræver en dygtig facilitator, som kan hjælpe med at skabe refleksion over handlingerne i spillet.

Det er også vigtigt at huske at reflektere over erfaringerne. Ofte kommer spiloplevelsen til at være den dominerende faktor. Hvis ikke der skabes god tid og plads til refleksion, tilpasning og oversættelse af erfaringerne, så er det svært eller umuligt at bruge dem som afsæt for forbedret ledelsesadfærd.

Et andet råd til at undgå faldgruberne er: Hold det simpelt. Begejstringen for de nye muligheder, der ligger i digitalisering og spil, gør, at man kan blive forblændet af mulighederne – og ikke kan få nok. Vores egen erfaring er, at det skal være simpelt, engagerende og tilpas udfordrende. Lysten til at gøre det mere realistisk eller omfattende kan virke tillokkende, men det kan forvirre mere, end det gavner, og i sidste ende fomindske læringseffekten.

Husk, at det handler om at zoome ind og træne udvalgte ledelsesdiciplin er – ikke at ville simulere hele ledergerningen.

Sørg også for, at læringsmålene er klokkeklare. Denne nye træningsform har en række børnesygdomme, som er vigtige at undgå. Én af de mest udbredte er, at læringsmål drukner i spil, sjov og energi. Sørg derfor altid for at gøre det soleklart, hvad læringsmålene er – og hvordan deltagerne bedst kan fokusere på dem.

Endeligt er det vigtigt at undgå, at deltagerne taber ansigt. Spilbaseret ledelsesudvikling gør, at du fremstiller din ledelsesadfærd tydeligt og meget direkte. Og det er svært at skjule svagheder og mangler i din ledelse. Vær opmærksom på, at deltagere ikke føler sig udstillet, koblet af eller inkompetente og handlingslammede. Det hæmmer den gode læreproces og skaber til gengæld en række ikke-intenderede læringsoplevelser, som gør mere skade end gavn.

Man fristes til at sige, at ledelsesudvikling bliver en leg. Men det gør det ikke. Det er alvor. Det er ledelsesudvikling in-the-heat, og det går ikke stille for sig.

SPILBASERET LEDELSESUDVIKLING ER ENERGIFYLDT OG MOTIVERENDE, MEN IKKE FOR SJOV

I denne artikel har vi skitseret, hvordan du med spilbaseret ledelsesudvikling kan gøre din organisations tilgang til ledelsesudvikling mere engagerende, praksisnær og adfærdsorienteret.

Man fristes til at sige, at ledelsesudvikling bliver en leg. Men det gør det ikke. Det er alvor. Det er ledelsesudvikling in-the-heat, og det går ikke stille for sig. Du får muligheden for at komme på træningsbanen, og du får konkrete erfaringer med at omsætte teorier til handlinger i praksis og få feedback på effekten af din ledelsesadfærd.

Det er den spilbaserede ledelsesudviklings helt store force, at den giver mulighed for at få direkte feedback og lære af egne fejl og successer på en motiverende og engagerende måde. På den måde skabes der de bedste forudsætninger for meningsfulde og vedvarende adfærdsændringer, som gavner organisationen på den lange bane.

OM FORFATTERNE

Claus Elmholdt er erhvervspsykolog samt ph.d. og har gennem 20 år arbejdet som forsker, konsulent og foredragsholder inden for ledelses- og organisationspsykologi. Han er aktuelt ansat som lektor ved Aalborg Universitet og direktør i LEAD – enter next level. Han har publiceret over 100 faglige og videnskabelige artikler samt en række ledelsesbøger, herunder *Følelser i ledelse* (2011), *Effektive ledergrupper* (2015) og *Ledelsespsykologi* (2019). Derudover designer, udvikler og arbejder han med spilbaseret ledelsesudvikling i virksomheden Lead Learning Games.

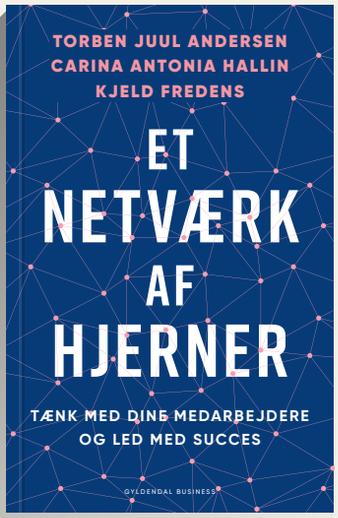
Christian Harpelund er erhvervspsykolog med ekspertise inden for ledelsesudvikling, spilbaseret ledertræning og business-simulationer. Han er direktør i Lead Learning Games, hvor han har designet, udviklet og faciliteret spilbaserede læringsprodukter til store private og offentlige organisationer. Han er desuden forfatter og designer af spillet Changesetter.

Laust Søndertoft er erhvervspsykolog og ledelseskonsulent. Han arbejder med, hvordan man kan træne og tillære sig nye færdigheder og forbedre ledelsesadfærd gennem spilbaseret ledertræning. Han arbejder i Lead Learning Games, hvor han designer, udvikler og faciliterer spilbaseret ledelsesudvikling i både private og offentlige organisationer.

LITTERATUR

1. *Schwartz, J., B. Bersin & B. Peltser (2014): Human Capital Trends 2014 Survey. Deloitte. Link: 2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2014/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings.html.*
2. *Lacerenza, C.N., D.L. Reyes, S.L. Marlow, D.L. Joseph & E. Salas (2017): Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. I: Journal of Applied Psychology, 102(12), side 1686-1718. Link: doi.org/10.1037/apl0000241.*
3. *Mintzberg, H. (2005): Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler Publishers.*
4. *Kolb, D.A. (1984, 2010): Experiential learning: experience as the source of learning and development. Prentice Hall.*
5. *Se reference 2.*

5 BØGER DER KAN GØRE DIG KLOGERE PÅ LEDELSE

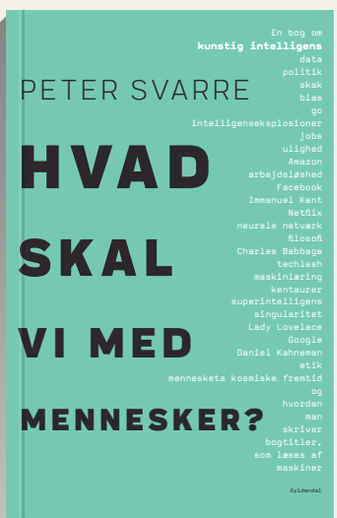


HJERNEN ER VORES FORSPRING

Fremtidens leder skal have emotionel intelligens, nysgerrighed og fantasi. Det er mindst lige så vigtigt som evnen til at samle folk om en kollektiv kurs.

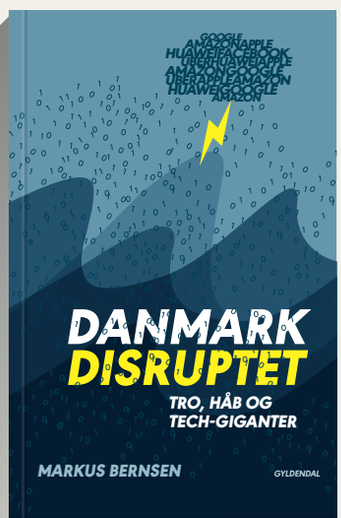
STATUS QUO SKAL UDFORDRES

Hvordan etablerede virksomheder kan blive bedre til at skabe innovation. Tag med på rundtur til Amazon, Grundfos og Googles moderselskab, Alphabet.



TAGER ROBOTTERNE VORES JOBS?

Kan vi stole på selvkørende biler?
Er kunstig intelligens god eller ond?
Bliver robotterne klogere end os?
Hvis kunstig intelligens altid er rationel, træffer den så altid rigtige beslutninger?



DANMARK ER GÅET DISRUPTION-AMOK

Historien om, hvordan de store tech-giganter på rekordtid har disruptet Danmark.

★★★★★★

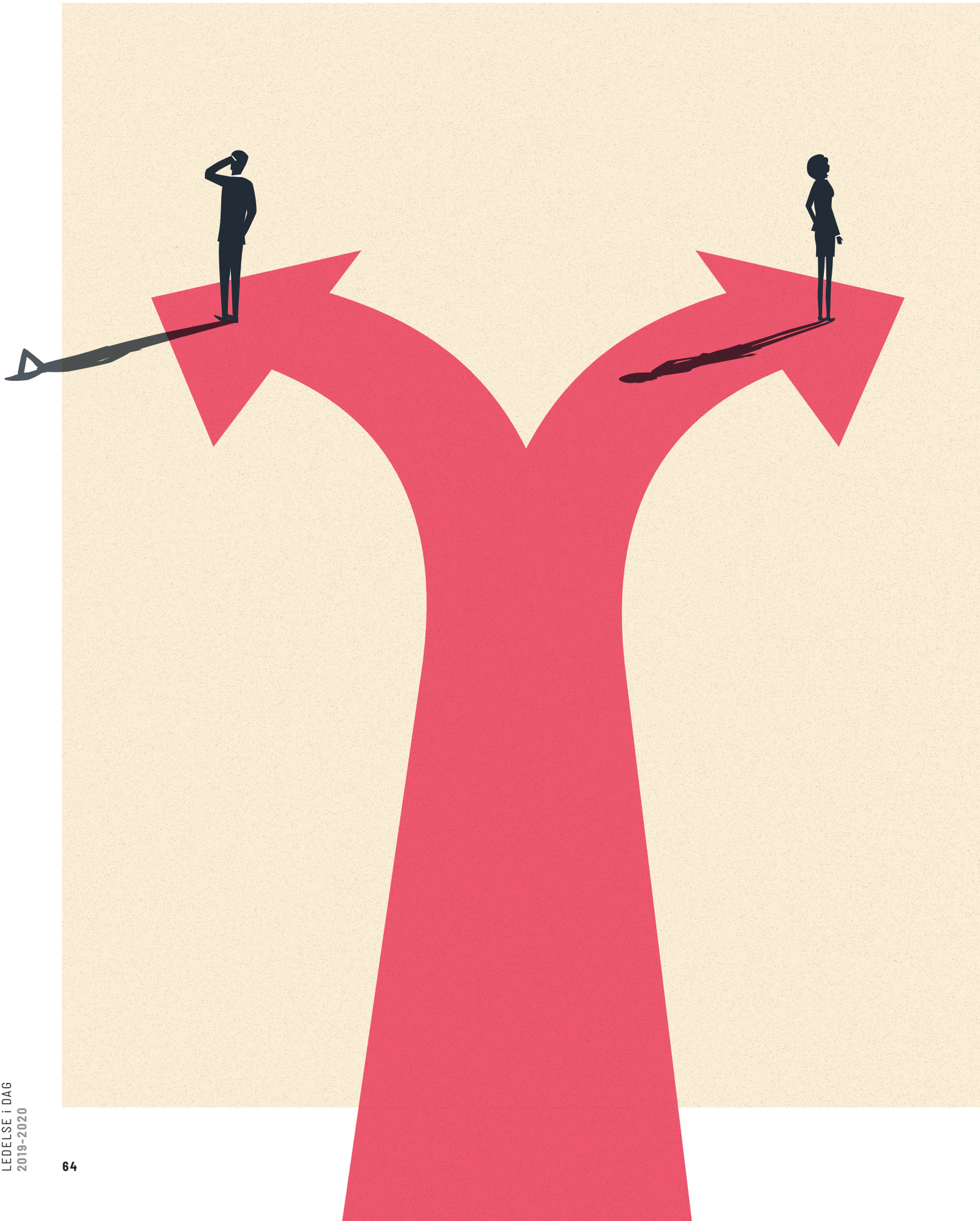
Fremragende skildring af det måske største fupnummer i den nyeste danmarkshistorie.

– JYLLANDS-POSTEN

SPOT DE RELEVANTE TRENDS OG SKAB DIN EGEN PLADS I FREMTIDENS SAMFUND

Design din fremtid vil motivere læseren til at se og forstå den fremtid, der forandrer arbejdsmarkedet, som vi kender det. Forfatteren giver i bogen sit bud på, hvad vi selv kan gøre for ikke at blive overflødige, oversete eller uvidende.

GYLDENDAL



FRIHED TIL SELV AT VÆLGE

Af Sara Louise Muhr

DE FLESTE AF OS HAR EN OPFATTELSE AF, AT VI HAR LIGESTILLING I DANMARK. AT VORES (FRA)VALG AF KARRIERE ER ET FRIT VALG, VI SELV HAR TRUFFET, ELLER EN MULIGHED, VI HAR TILKÆMPET OS. MEN LIGESTILLINGEN HAR TRÆNGE KÅR, SÆRLIGT PÅ GRUND AF MANGLEN PÅ KVINDER I LEDELSE. DET KAN VI HELDIGVIS GØRE NOGET VED.

Som vi kan se i 2018-udgaven af World Economic Forums rapport om Global Gender Index[1] er Danmark røget ned på 13.-plads over verdens mest kønsligestillede lande. Vi plejede at ligge i topfem med de andre nordiske lande, men er de sidste par år blevet overhalet indenom.

Dette gør sig ikke kun gældende i forhold til de lande, vi normalt sammenligner os med – det vil sige de andre nordiske lande. Danmark bliver også overhalet indenom af en række andre lande, som vi normalt ikke sammenligner os med. Både andre Europæiske lande som Irland og Frankrig, men også ikke-vestlige lande som Nicaragua, Filippinerne og Nambia har overhalet os. Det er selvfølgelig svært at sammenligne kønsligestilling i Danmark og Nambia, og der er selvklart mange punkter, hvor det er bedre at være kvinde i Danmark.

Én af de helt store årsager til Danmarks dårlige Gender Gap-resultat er, at Danmark har ekstremt få kvinder i de øverste ledelseslag – både i det private og i det offentlige. World Economic Forum måler nemlig på mange parametre, og den helt store synder i forhold til Danmarks lave placering er manglen på kvinder i ledelse.

Alene på grund af dette ligger vi på en 95.-plads på World Economic Forums liste, når det drejer sig om kvinder i ledelse. Det vil sige, at selv om vi ligger i top, når det gælder andre faktorer såsom uddannelse, helbred og levestandard, gør manglen på kvinder på landets centrale magtpositioner, at vi daler til en 13.-plads samlet set.

FORSKELLIGE KØN, FORSKELLIGE VILKÅR

Så hvor dårlige er de tal? Som rapporter fra både Erhvervsstyrelsen[2] og Institut for Menneskerettigheder[3] viser, er der kun syv procent kvindelige direktører i landets 1.200 største virksomheder. I de samme 1.200 virksomheder er der kun seks procent kvindelige bestyrelsesformænd, og i over halvdelen af dem (52 procent) er der ikke en eneste kvinde at finde i deres øverste ledelsesorgan.

Derudover er der i Danmark et overordnet løngab på 16 procent mellem mænd og kvinder, og nylige analyser af DJØF's medlemmer viser, at løngabet starter på 6,6 procent allerede for nyuddannede kandidater og stiger til 30 procent for CEO's (inden for DJØFs område, hvilket vil sige jurister, erhvervsøkonomer og økonomer).

De to mest gængse forklaringer på disse nedslående tal er, at kvinder ikke kan, altså at de ikke har de rette kompetencer, eller at de ikke vil – eller tør – tage magten. Vi bliver dog nødt til at lægge disse forklaringsmodeller fra os.

Danske piger har i dag højere matematikkarakterer end drengene på de gymnasiale uddannelser, kvinderne kommer ud fra universiteterne med højere gennemsnit end mændene, og de er generelt bedre kvalificerede, når de stiger til lederjobs, end når mænd forfremmes. Derudover har de fleste analyser fra i hvert fald det seneste årti vist, at der blandt mellemledere (og studerende på for eksempel CBS) er stort set samme ambitionsniveau at finde blandt mænd og kvinder.[4]

Så hvis kvinder, vil og kvinder kan, hvorfor har vi så et så lavt antal af kvinder i ledelse i Danmark?

Et tredje – og i forskningen mere anerkendt – svar er, at vores opfattelse af det at være leder er farvet af nogle stærke kønsstereotyper, som gør, at vi ikke kan bedømme mennesker neutralt, men dømmer dem forskelligt afhængigt af, om de er mænd eller kvinder. Vi er med andre ord biased i vores beslutninger og tager ikke rationelle rekrutterings- eller forfremmelsesbeslutninger, når vi bedømmer mandlige og kvindelige kandidater.

Utallige analyser og eksperimenter har vist, at kvinder systematisk bliver bedømt lavere end deres mandlige "modpart". De to mest berømte analyser er for det første det såkaldte John-Jennifer studie[5], hvor det

Bias og stereotyper gør, at vi forventer, at kvinder er mere bløde og rummelige (gode til det med mennesker), og at mænd er mere resultatorienterede og strategiske (gode ledere).

SARA LOUISE MUHR, FORFATTER TIL BOGEN LEDELSE AF KØN

samme CV bliver sendt ud til en stor gruppe ledere, som bliver bedt om at bedømme kandidaten. CV'erne er ens bortset fra, at der på den ene halvdel af dem står et mandenavn og på den anden halvdel et kvindenavn.

CV'et med mandenavnet (John) bliver systematisk bedre bedømt, får anslået en højere startløn, bliver tilbudt mere mentoring, og i udvidede variationer af samme studie er han også mere vellidt og bliver bedømt til at være en bedre forælder end den kvindelige leder.[6]

Den anden berømte undersøgelse er et blindteststudie, hvor det amerikanske symfoniorkester på grund af manglen på kvindelige musikere forsøgte at holde audition bag et tæppe. Andelen af kvindelige musikere steg med 25 procent – bare ved, at juryen ikke kunne se, om det var mænd eller kvinder, de valgte.[7]

MYTEN OM AT MÆND ER GODE LEDERE, OG AT KVINDER ER GODE TIL "DET MED MENNESKER"

Den forskningsmæssige konklusion er klar. Den måde, ledere rekrutterer og forfremmer medarbejdere på, er påvirket af kønnede stereotyper, som forårsager, at vi som udgangspunkt bedømmer mænd til at være bedre ledere end kvinder. Og det gør vi alle, ubevidst og hele tiden – også jeg, der har beskæftiget mig med dette emne i mange år.

Hovedårsagen er, at mange års historie og kultur påvirker os hele vejen op igennem vores opvækst, uddannelse og arbejdsliv og gør os biased. Her er der både tale om eksplicitte bias, det vil sige eksplicitte holdninger til for eksempel mænd og kvinder, som, vi er overbevist om, er sande, og implicitte bias, som træder i kraft uden vores vidende (og endda imod vores vilje), fordi vores hjerne – for at kunne tage beslutninger – er afhængig af prædefinerede kategorier. Kategorier, som er farvede af historiske og kulturelle kønsstereotyper.

Bias og stereotyper gør, at vi forventer, at kvinder er mere bløde og rummelige (gode til det med mennesker), og at mænd er mere resultatorienterede og strategiske (gode ledere), og når individer overskrider grænsen for den adfærd, der associeres med deres køn, bliver de irettesat af omgivelserne.

Det behøver ikke være direkte, men sker derimod ofte gennem jokes, humor, fortællinger etcetera – det, der i forskningen kaldes hverdagsdiskrimination.

En enkelt joke eller historie er i sig selv ikke problematisk og er derfor svær at gøre modstand imod, men når man hører den hver uge eller hver dag i forskellige variationer, begynder det at påvirke ens adfærd, da det hører til den menneskelig natur ikke at ville stikke for meget ud.

LIGHED VIA BIASBLOKKERE

Første skridt på vejen mod flere kvinder i ledelse er derfor at gøre op med myten om lighed, gøre op med myten om det frie valg og gøre op med myten om meritokratiet (idéen om, at vi tildeles muligheder udelukkende på baggrund af vores kompetencer og resultater). Hvis vi anerkender den store mængde forskning, der er lavet om bias og stereotyper i organisationer, bliver vi nødt til at anerkende, at vi ikke har lighed i dag.

Vi er nødt til at se kvinders – og mænds – valg som formet af stereotype forventninger til dem. På samme måde som karrierekvinden konstant skal begrunde sit valg og retfærdiggøre, at hun ikke bruger lige så meget tid på børnene – eller ikke har nogen – skal den hjemmegående "husfar" (som vi sigende end ikke har et ord for) også begrunde sine valg igen og igen og retfærdigøre over for venner og bekendte, at han er en rigtig mand, selvom han har valgt at gå hjemme.

Det er derfor langt nemmere for kvinder at "vælge" børn til og for mænd at "vælge" karrieren til. Tilsammen betyder det, at meritokratiet er en illusion. Når bias og stereotyper påvirker os – og vores valg – så meget, som forskningen igen og igen har vist, lever vi ikke i et meritokrati, hvor meritter – vores kompetencer og opnåede resultater – objektivt bestemmer, hvem der er ved magten.

Hvem, der er ved magten, bestemmes i høj grad også af kønnede forventninger, normer og organisations- og samfundsstrukturer. Det bliver derfor også nødvendigt at kommunikere, at det at implementere initiativer for at få flere kvinder i ledelse, ikke er diskrimination mod mænd, men en udligning af den diskrimination, vi indtil videre har haft på det danske arbejdsmarked.

For at kunne gøre noget ved antallet af kvinder i ledelse er vi derfor nødt til at ændre den adfærd, bias og stereotyper resulterer i, og de normer, der ligger til grund for denne adfærd. Det mest effektive og kortsigtede, man kan foretage sig, er at implementere det, jeg kalder biasblokkere. Biasblokkere går netop ind og blokerer for bias og formindsker dermed den diskrimination, som ellers ville følge af bias. En vigtig præmis for biasblokkere er, at det ikke er kvinderne, der skal ændres, hjælpes eller motiveres, men derimod systemet – organisationen, processerne og lederne – der skal fixes.

Kun hvis nuværende ledere hjælpes til at ændre deres egne praksisser, kan de være med til at forhindre, at organisationen tager farvede – og dermed dårlige – rekrutterings- eller evalueringsbeslutninger, der potentielt forhindrer både kvinder og mænd i at udvikle og udnytte deres fulde potentiale.

For at opnå denne forandring må ledernes egen vurdering (mavefornemmelse, intuition og erfaring) suppleres af systemer og processer, der er designet til at spotte og blokere menneskelig bias. Biasblokkere fungerer netop, fordi de er designet til at "outsmarte" den menneskelige hjerne, idet selv de mest bias-opmærksomme ledere fanges af den bias, der uundgåeligt kommer fra deres kulturelle arv.

Biasblokkere på kort sigt går ind og blokerer for bias og formindsker dermed den diskrimination, som ellers ville følge af bias. Biasblokkere er dog adfærdsregulerende og ikke nødvendigvis normregulerende – det vil sige, at de ikke ændrer på bias, men mindsker effekten af dem.

INGEN FRIBILLETTER TIL KVINDERNE

Adfærdsændringer kan på den lange bane være med til at skabe kulturfor-

OM BOGEN

Ledelse af køn

Ligestillingen i Danmark har det godt – eller har den?

Gennem 150 dybdegående interviews med mellem- og topledere viser Sara Louise Muhr, hvorfor der stadig er brug for flere kvinder i den danske ledelse og peger også på forskellige løsningsforslag.

For at kunne gøre noget ved antallet af kvinder i ledelse er vi derfor nødt til at ændre den adfærd, bias og stereotyper resulterer i, og de normer, der ligger til grund for denne adfærd.

SARA LOUISE MUHR, FORFATTER TIL BOGEN LEDELSE AF KØN

10 EFFEKTIVE BIASBLOKKERE

Biasblokkere skal naturligvis matche den enkelte organisations behov, men de mest effektive er:

01 STILLINGSOPSLAG
Slå stillinger op, selv om der er en god intern kandidat

02 JOBANNONCEN
Tænk over sproget i jobannoncen

03 HEADHUNTERE
Stil krav til headhunteres processer

04 CV
Anonymisér ansøgeres CV'er

05 ANSØGNINGSSKEMA
Brug et ansøgningsskema, så I undgår personlig information, der ikke er relateret til de kompetencer, som efterspørges

06 INTERVIEWET
Del interviewet op i flere enkeltdele foretaget af forskellige personer, så man mindsker gruppe-bias

07 KVINDELIGE LEDERE
Sørg for, at kvinder er repræsenteret i ledelsen, og hvis det virker svært eller langsigtet, så sørg for, at kvinder er repræsenteret blandt de eksperter, der inviteres til at tale for organisationen, inviterede gæster etcetera

08 LIGELØN
Sørg for og monitorér ligeløn

09 LØN
Gør information om løn offentlig tilgængelig

10 BONUS
Knyt diversitetsmål op på lederbonusser

andringer, men for at sikre en sådan langsigtet effekt, må biasblokkerne suppleres med mere dybdegående kulturinitiativer, der adresserer de stereotyper og normer, som ligger til grund for bias. Ved at udfordre en given organisations stereotyper og bias, dens normer og normalitet samt spørge ind til forklaringer af dem og begrundelser for dem kan vi opdage, at det, vi har opfattet som normalt og som en indgroet (eller naturlig) del af vores kultur (sådan har vi altid gjort her), måske ikke er så logisk og rationelt og endda kan virke negativt på andre mennesker (som vi for eksempel forsøger at tiltrække til vores organisation). Og vi kan begynde at gøre noget ved det.

Den normkritiske metode, som, jeg forslår, skal supplere biasblokkerne, går dermed ud på at udfordre og udvide grænserne for, hvad der opfattes som normalt og naturligt.

Det er afgørende for alle disse initiativer, at intet af dette indebærer, at kvinder får en fordel eller en fribillet. Hvis vi accepterer al den forskning, der viser, at kvinder bremses af implicit bias, stereotyper og kønnede magtstrukturer, så vil vi med de ovenstående tiltag for at ændre processerne og kulturen ikke give kvinderne en fordel, men udjævne en del af den ulempe, de har oplevet i mange år.

Desuden er det værd at understrege, at man ved at forsøge at mindske stereotyperne også gør det lettere for mænd at vinde terræn på et område, hvor de har været diskrimineret i mindst lige så lang tid, som kvinderne har det på ledelsesfeltet, nemlig retten til omsorg eller bare retten til ikke at ville karriere.

At adressere bias og kønnede strukturer er dermed ikke bare en udligning af diskrimination imod kvinder, men bestemt også imod mænd. Vi ville trods alt alle sammen nyde fordel af, at vores valg af karriere var bare lidt mindre påvirket af stereotyper og lidt mere af vores "egen" vilje.

Hvis vi i organisationer og ledelser kan gøre lidt til, at dette valg bliver mere frit, er det ikke blot etisk forsvarligt, men tillige god forretning, da medarbejdere, der føler, at de kan være dem selv, og medarbejdere, der kan bruge alle sider af sig selv, performer bedre.

Ergo: Diversitet er godt for bundlinjen. Ikke fordi kvinder kan "noget andet", men fordi alle får lov at bruge de bedste sider af dem selv, uanset om disse sider er stereotypt feminine eller maskuline. ⊠

Så hvis kvinder vil og kvinder kan, hvorfor har vi så et så lavt antal af kvinder i ledelse i Danmark?

SARA LOUISE MUHR, FORFATTER TIL BOGEN LEDELSE AF KØN

OM FORFATTEREN
Sara Louise Muhr er professor (mso) på Copenhagen Business School og aktuel med bogen "Ledelse af Køn: Hvordan Kønsstereotyper Former Mænds og Kvinders Karrierer". Artiklen er baseret på bogens analyser og konklusioner.

REFERENCER

1. *World Economic Forum (2018): The Global Gender Gap Report 2018.*
2. *Erhvervsstyrelsen (2019): Kønsfordeling i ledelsen i de største virksomheder.*
3. *Institut for Menneskerettigheder (2016): Kvinder i ledelse – Analyse af lov om måltal og politik for det underrepræsenterede køn.*
4. *Copenhagen Business School & Ledernes Hovedorganisation (2018): Hvad vil fremtidens kvindelige ledere kæmpe for? En undersøgelse af holdninger til ledelse, karriere og ligestilling.*
5. *Midura, M. (2013): John Vs. Jennifer: A Battle of the Sexes.*
6. *Katsarou, M. (s.d.): Women & the Leadership Labyrinth Howard vs Heidi.*
7. *Goldin, C. & C. Rouse (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians.*

Tag mindst én god beslutning i dag

Besøg winefamly.com/lederne

Intropris

339 kr.

Spar: 278,70 kr.

✓ **Europas laveste pris**
Du er sikret laveste pris på alle vine

winefamly.com

✓ **Gratis levering**
Vi leverer i hele Danmark

Winefamly

LEDELSESCITATER

Kunsten at citere

Ledelsescitater er lidt ligesom amerikanske kærlighedsfilm, der giver os følelsen af "ægte kærlighed", men som ofte er langt fra virkeligheden. Derfor er det vigtigt, at du forstår, hvad citaterne kan – og hvad de ikke kan – og at du er klar til at følge op med konkrete ledelseshandlinger.

Af Christian Terkelsen

Hvis der er én dominerende diskurs, som har præget 00'ernes og 10'ernes ledelseslitteratur, så er det opgøret med de mest anvendte ledelses- og organisationsværktøjer. Hierarkiet, performance-kulturen, new public management og KPI-målstyringen har alle stået for skud og fået deres del af skylden for, at det fører til en arbejdsform, der har uhensigtsmæssige konsekvenser for ledere og medarbejdere.

I søgen efter alternative ledelses- og arbejdsformer har psykologien og filosofien aldrig stået stærkere inden for ledelseslitteraturen, og hvis man kigger på de mest solgte ledelsesbøger, så er det navne som Albæk, Kirkeby og Kierkegaard, der topper listen. Arbejdslivet skal være mere meningsdrivende, og vi skal stille nye krav til arbejdspladserne og lederne om at skabe rammerne for, at det kan lade sig gøre.

Én af tidens store trends i forhold til at udbrede de nye idéer synes at være brugen af ledelsescitater eller ledelsesordsprog fra mere eller mindre berømte kilder. Det sker ofte i ønsket om at indkapsle den nye idé i en form, som alle kan forstå på ganske kort tid. Ledelsesbøgerne bruger dem som regel som fængslende cliffhangers, topledere og oplægsholdere bruger dem til at vise personlige inspirationskilder, og LinkedIn-profilerne bruger dem som selviscenesættende holdnings-statements.

Kendetegnet for langt de fleste citater synes at være, at de signalerer en høj grad af selvfølgelighed tilsat psykologiens og/eller filosofiens følelsesregister, eksempelvis "You don't build a business, you build people, and then the people build the business", eller "When I talk to managers I get the feeling that they are important, when I talk to leaders I get the feel that I am important". Det kan også være citater, der har en mere rådgivende vinkel, som "When nothing goes right, go left", eller "Det har jeg ikke prøvet før, så det kan jeg helt sikkert".

Vores ledelsesfortællinger påvirker vores forventning til det at gå på arbejde. Men hvad sker der egentlig, når ledelsescitaterne får så fremtrædende en platform i udviklingen af nye tilgange til ledelse og organisationer?

Jeg argumenterer for, at et overforbrug af idealiserende ledelsescitater og smarte ordsprog i værste fald kan påvirke ledere og medarbejdere til at have urealistiske forventninger til det at gå på arbejde og derfor besværliggøre en god forventningsafstemning mellem leder og medarbejder om, hvad en god arbejdsplads er.

NÅR VI TALER OS OP TIL NOGET, VI IKKE ER

Professor Chris Mowles har undersøgt, hvilken indflydelse de dominerende ledelsesdiskurser har på vores måde at forstå ledelse og organisationer på. I sin bog Rethinking Management[1] sætter han et kritisk fokus på dels den meget rationelle ledelsesforståelse af, at vi antager, at det altid er ledere, der styrer en given udvikling, dels på de ledelsesdiskurser, vi bruger til at definere, hvad ledelse egentlig er. Bogen gennemgår udviklingen af årtiers ledelsesdiskurser og fremviser, hvordan den rationelle leder i dag ikke kun fremstilles som rationel, men nu også inspirerende, motiverende og meningsgivende – måske endda helt magisk og mytisk.

Ét af hovedkritikpunkterne er altså, at vores ledelsesfortællinger ser ud til i stigende grad at trække på vores imaginære og idealistiske forestillingsevner snarere end på, hvad der reelt er realistisk på en arbejdsplads. For at "bevise" sin påstand bruger Chris Mowles blandt andet Peter Druckers berømte ledelsescitat "Management is doing things right; leadership is doing the right things" og beskriver, hvordan feltstudier kan dokumentere, at sådanne ledelsescitater kan aflæses direkte i måden, hvorpå ledere beskriver dem selv som ledere. Én af konsekvenserne af dette er, at ledere helst ikke vil snakke om aktiviteter, der på nogen måde kan kategoriseres som "management" – for "rigtige ledere" skal jo udøve "leadership".

RIGTIG OG FORKERT LEDELSE

Et af de feltstudier, som Chris Mowles henviser til, er to svenske professorer Mats Alvesson og Stefan Sveningsson[2], der i over et år interviewede ledere på alle niveauer i en stor international virksomhed.

I det år fulgte de to forskere lederne i dagligdagen for at se, hvordan ledernes fortællinger om dem selv blev omsat til konkrete handlinger på selve arbejdspladsen. I deres omfattende feltstudie konkluderer de, at måden, hvorpå lederne i interviewene taler om deres ledelse, står i skærende kontrast til, hvad lederne blev observeret at gøre i dagligdagen.

Når lederne beskrev dem selv, var det ud fra en fortælling om visionære ledergerninger, værdier og strategiudvikling og en eksplicit afstandtagen til personaleledelse og detailstyring.

De to forskere fandt det ikke overraskende, at ledere generelt i interviewsituationer idealiserer deres egen lederrolle, men det, der overraskede dem, var, at når de bad lederne i samme interview om at uddybe deres ledelsesfortællinger

Overforbrug af idealiserende ledelsescitater og smarte ordsprog i værste fald kan påvirke ledere og medarbejdere til at have urealistiske forventninger til det at gå på arbejde.

CHRISTIAN TERKELSEN, STIFTER AF CRAFTSMANSHIP

De idealiserede forestillinger, vi bruger til at definere ledelse og organisationer, kolliderer med den praktiske virkelighed, som findes på arbejdspladsen.

CHRISTIAN TERKELSEN, STIFTER AF CRAFTSMANSHIP

i konkrete handlinger, begyndte lederne at snakke om alle de hverdagsagtige ledergerninger, som de netop havde afvist at gøre med henvisning til, at det jo ville være "forkert ledelse".

Efter at have fulgt lederne igennem længere tid konkluderede forskerne, at de idealiserede forestillinger, vi bruger til at definere ledelse og organisationer, kolliderer med den praktiske virkelighed, som findes på arbejdspladsen.

På arbejdspladsen var behovet for ledere, der lavede helt traditionelle ledelsesaktiviteter, enorm, og det lod også til at være disse ledelseshandlinger, der var fundamentet for virksomhedens gode resultater – på trods af, at det af virksomhedens administrerende direktør blev betegnet som "bad management".

VI STILLER STØRRE KRAV TIL DET AT GÅ PÅ ARBEJDE

Hvorfor er det vigtigt, at du som leder har et skarpt blik for, hvordan du kommunikerer din egen ledelsesfortælling, og med hvilke virkemidler du præsenterer din nye forretningsstrategi? Fordi ord skaber virkeligheden.

Så hvordan skal man som medarbejder forstå ledelsens oplæg på arbejdsglædeseminaret, der indledes med ordene: "Arbejdet bør altid være sjovt for alle kolleger. Vi har kun ét liv. En tredjedel af livet er arbejde. Uden lyst og sjov, bliver arbejdet et helvede" – når man de sidste to uger har oplevet tre sygemeldinger, der i den grad vanskeliggjorde et godt stykke arbejde?

Hvis vi bliver ved med at gentage fortællingen om, at et arbejde altid er meningsfuldt og nærmest eksistentielt givende, sammen med fortællingen om, at lederen er visionær, motiverende, nærværende, sårbar, skrøbelig, frygtløs og næstekærlig, så bliver det svært ikke at skuffe en masse medarbejdere ude på arbejdspladserne. Måske er det også en af forklaringerne på, at hele 42 procent af medarbejderne i dag ikke ville ansætte deres egen leder?[3]

Langt de fleste arbejdspladser bruger i dag mange ressourcer på netop at sikre, at de ansatte både har et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Og at de har adgang til spændende opgaver og en god leder. Virkeligheden ude på arbejdspladserne vil dog ofte medføre, at visionær og motiverende ledelse besværliggøres, eller at næste måneds opgaver måske ikke er helt så eksistentielt givende, som beskrevet i bøgerne. Men det er altså okay!

Hvis vi konsekvent italesætter ledelse som noget visionært og filosofisk, hvor lederen bør besidde kompetencer og kapaciteter, der er urealistiske, kan det i værste fald medføre, at både ledere og medarbejdere rammes uhensigtsmæssigt. Lederen får (bevidst eller ubevidst) urealistiske forventninger til, hvordan man bør være som leder – måske endda med skyldfølelse over ikke helt at slå til. Og medarbejderne (bevidst eller ubevidst) går med en urealistisk forventning om, hvad der definerer en god dag på en almindelig arbejdsplads.

BRUG LEDELSESCITATER STRATEGISK

Det kan godt være, at Steve Jobs fortæller os, "at det jo ikke nytter noget, at [lederen] ansætte[r] kloge folk for så at fortælle dem, hvad de skal gøre, nej de skal jo fortælle ham, hvad han skal gøre". Hvis man læser Walter Isaacsons biografi om Steve Jobs[4] vil man vide, at det citat skal tages med et gran salt, og at det langt fra var den ledelsesfilosofi, som medarbejderne oplevede på arbejdspladsen Apple.

Abraham Lincolns citater er også hyppig anvendt, hvorfor man står en smule skuffet tilbage, når man læser David Herberts prisbelønnede biografi[5] og opdager, at mange af de berømte citater bør læses ind i en kontekst som strategisk krigsførelse og politisk opportunisme, som Abraham Lincoln praktiserede i sit præsidentembede, snarere end en eksistentiel ledelsesfilosofi.

Ledelsescitater er lidt ligesom amerikanske kærlighedsfilm: de er lavet til at give os følelsen af "ægte kærlighed", og de kan inspirere os på måder, som også kan være fordelagtige at bruge i forandringsledelse.

Så gør endelig brug af dit yndlingscitat, for citater kan helt sikkert noget. Men brug det varsomt og gør dig umage for at forstå citatets baggrund. Derudover skal du kun bruge det i sammenhænge, hvor du er klar til at følge det op med konkrete ledelseshandlinger, som medarbejderne reelt kan forstå og mærke.

Du kan sagtens være begejstret og visionær, når du præsenteres for nye forretningsidéer, men du er først og fremmest en leder, der forstår, at det er god ledelse gennem de grundlæggende ledelsesdiscipliner og realistiske forventninger til ledere og medarbejdere, som sikrer en sund og konkurrencedygtig hverdag i virksomheden – ikke din evne til at citere Mahatma Gandhi eller Søren Kierkegaard.

OM FORFATTEREN

Christian Terkelsen er kandidat i statskundskab og har en Executive Master i Ledelse og Innovation fra Copenhagen Business School og Aarhus Universitet.

Christian Terkelsen er stifter af rådgivningsvirksomheden Craftsmanship, der rådgiver private og offentlige virksomheder i at skabe bæredygtige organisationer. Craftsmanship udvikler løbende nye ledelsesperspektiver og organisationsværktøjer, der gratis stilles til rådighed på craftsmanship.nu.

REFERENCER

1. *Mowles, C. (2011): Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences. Proquest Ebook Central.*
2. *Se: - Alvesson, M. & S. Sveningsson (2003): Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. Sage Publications.*
   - Alvesson, M. & S. Sveningsson (2003): Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)Leadership in a knowledge-intensive organization. Sage Publications.
3. *KRIFA (2017): Når ledelse skaber arbejdslyst. Krifa, Videncenter for God Arbejdslyst.*
4. *Isaacson, W. (2011): Steve Jobs. Gyldendal.*
5. *Donald, D.H. (1995): Lincoln. Simon & Schuster.*

12 er bare et tal – hvad kan du gøre for os?

"Når vi har samtaler med en potentiel ny medarbejder, lader vi os ikke umiddelbart forblænde af et eksamensbevis med masser af 12-taller. Vi vægter personlighed, engagement og sociale færdigheder langt højere. Karaktergennemsnittet alene fortæller jo intet om, hvor godt en ny medarbejder vil kunne indgå i – og styrke – vores team."

Charles Ginnerskov

Signe Johannesen, grafisk marketingkoordinator ved ipnordic

Udtalelsen kommer fra Charles Ginnerskov, CEO i televirksomheden ipnordic, der udelukkende servicerer erhvervskunder. Han forklarer videre:

"Hos ipnordic leverer vi produkter, der kombinerer individuelt tilpassede telefoniløsninger med et højt serviceniveau. Vi har et dynamisk og tæt samarbejde med vores kunder. Derfor er det vigtigt, at alle medarbejdere i vores virksomhed engagerer sig i kundernes ønsker og tager ansvar for at løse eventuelle udfordringer. Det sker mest effektivt og problemfrit, hvis medarbejderen føler sig som en værdsat del af et godt sammentømret team."

I en verden af 12-taller

Jagten på de højeste karakterer kan skabe individualister, der ikke nødvendigvis er gode holdspillere. På nogle læringssteder er man faktisk blevet opmærksom på, at det konstante fokus på karakterer hæmmer ikke blot de sociale færdigheder, men også de faglige kompetencer. Situationen kan blive den, at eleverne ikke lærer for at blive klogere, men for at få gode karakterer. Nogle elever tør ikke engagere sig i den faglige debat i klasserne af frygt for at dumme sig og dermed påvirke deres karakterer negativt. De elever, der ikke er så fokuserede på karakteren, rykker sig langt mere læringsmæssigt.* Derfor kan der være gevinster ved at lave en mere holistisk vurdering af kommende medarbejdere. Charles Ginnerskov fortæller:

"Vi vil have medarbejdere, der er innovative, ansvarlige og løsningsorienterede. Passionerede mennesker, der tør udfordre sig selv og os – og skabe resultater. Men vigtigst af alt: De skal være positive og behagelige at være sammen med – og de skal ikke være bange for at dumme sig. Mange mennesker bruger en så stor del af arbejdstiden på at undgå at lave fejl, at der ikke er megen tid til at skabe resultater."

Høje karakterer er selvfølgelig interessante – men ikke det, der vægter højest i vores verden"

Charles Ginnerskov

Personlighed og baggrund

ipnordic har adskillige gange lavet stillingsopslag, der opfordrer unge til at søge opslåede stillinger eller kontakte virksomheden uopfordret, også selvom de ikke har nogen imponerende karakterbog. Det har givet mange positive reaktioner og jobansøgninger. Men hvad kigger man efter, når man går ud over de kolde tal?

"Personlighed og baggrund," forklarer Charles Ginnerskov. "Måske kan et år som udvekslingsstudent i udlandet, et højskoleophold, en tid som festarrangør i studenterforeningen, frivilligt arbejde på Grøn Koncert eller en sæson som medarbejder på en krisetelefon give nogle langt mere værdifulde kompetencer, end dem, der fremgår af karakterbogen. Det fortæller i hvert tilfælde, at det er mennesker, der engagerer sig, har lært at samarbejde og som formodentlig besidder åbenhed og gode sociale kompetencer. Høje karakterer er selvfølgelig interessante – men ikke det, der vægter højest i vores verden."

*Jagten på det høje snit modarbejder læring - DPU - Aarhus Universitet

*Gymnasieelevers læring begrænses af karakterræs | Indland | DR

ipnordic
Intelligent telefoni
Tlf. 89 10 10 10
ipnordic.dk

ipnordic

- leverer telefoni og internet til erhvervskunder i Danmark
- er i solid vækst og beskæftiger pt. 80+ medarbejdere
- tilbyder fastnet, mobiltelefoni, omstillingsanlæg og internet
- bygger deres forretning på at tilbyde telefoni uden kontraktlige bindinger og med 30 dages fuld returret
- har et servicekoncept, hvor de tilbyder 24 timers support, året rundt og svarer kald inden 15 sekunder
- er pioner inden for markedet for ip-telefoni
- udvikler selv al software
- tilbyder specielle produkter som sekretærservice og GPS flådetracking, til optimering af kundeservice og arbejdsprocesser

Flere guldkorn fra *LEDELSE i DAG*

DEN DANSKE MYTE OM KØNSBALANCEN PÅ LEDELSESGANGENE

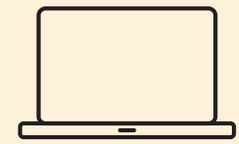
Vi danskere ynder at fremhæve os selv som ét af verdens førende lande, når det kommer til lighed, og vi er ikke blege for at placere os selv i førerfeltet inden for området, både i forhold til virksomheder, organisationer og samfundet som helhed. Men der er behov for et større indblik i, hvordan tingene reelt hænger sammen, og at vi bliver udfordret på, hvordan verden også kan tage sig ud.

Mai-Britt Poulsen, Pernille Erenbjerg, Thomas Thune Andersen og Matias Pollmann-Larsen.
September 2019

OP PÅ ØLKASSEN OG FOLD VÆRDIERNE UD!

Alt for ofte ender virksomheders officielle værdisæt med at være tomme ord på kaffekopper og strategipapirer i ledernes skrivebordsskuffer. Sådan er det ikke på mange diakonale arbejdspladser, hvor det ofte lykkes at gøre værdierne til handling. Det kan de fleste ledere lære af, mener forsker og forfatter Helle Hedegaard Hein.

Helle Hedegaard Hein til Malene Mølgaard.
Maj 2019



CEO-ACTIVISM

Med et øget pres fra interessenter, kunder og medarbejdere – og et utal af platforme og kanaler, står topledere over for et markant brud med traditionel topledelsekommunikation. Det bliver kaldt CEO activism og rækker langt udover virksomhedens egne aktiviteter – ind i samfundsdebatten. Et nyt forskningsprojekt fra Københavns Universitet og konsulentvirksomheden RelationsPeople sætter spot på tendensen og de muligheder og udfordringer, der opstår, når topledelsen går aktivistisk til værks i sin kommunikation.

Kristian Eiberg, Gitte Gravengaard og Anders Monrad Rendtorff.
April 2019

FORSTÅ KOMPLEKSITETS-NIVEAUET I DIN LEDELSE

Nye ledelses buzz-ord tager til i styrke og flyver os om ørerne i forsøget på at adressere et voksende behov for at navigere succesfuldt og effektivt i en verden, der er præget af uforudsigelighed, kompleksitet og højt tempo. Men uanset hvilket ledelsesord der fanger dig i det nye år – hvis du vil skabe bedre ledelse med bedre beslutninger i en ny verden – så handler det om at kigge indad.

Maiken Piil.
Marts 2019

FREMTIDENS LEDERE SKAL KUNNE FRISÆTTE DERES MEDARBEJDERE

Måden, vi organiserer vores arbejde, ændrer sig markant i disse år. For at lykkes i fremtiden skal lederne have evnen til at frisætte deres medarbejdere – både gennem frisættende ledelse og ved en langt mere agil og dynamisk organisering.

Mikkel Flod Storgaard.
April 2019

SÅDAN FÅR DU SUCCES MED DIN ONBOARDING

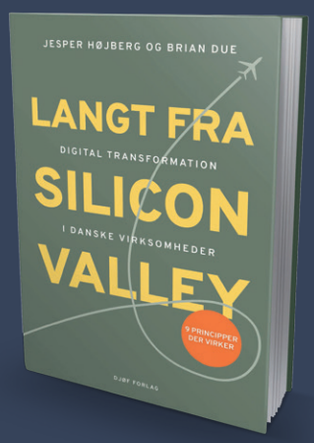
Preboarding og onboarding er nøglen til at fastholde medarbejdere og sørge for, at de bliver engagerede, motiverede og performer hurtigere. Men hvordan gøres det konkret, så velkomsten bliver mere end blot en computer, en mus og en buket blomster på første arbejdsdag?

Ann-Katrine Schepler og Stine Schulz.
September 2019

FIND ARTIKLERNE PÅ LEDELSEiDAG.DK

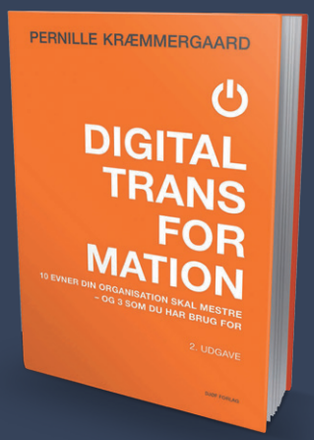
Nyheder fra Djøf Forlag

Strategi og forretningsudvikling



LANGT FRA SILICON VALLEY
DIGITAL TRANSFORMATION I DANSKE VIRKSOMHEDER
af Jesper Højberg & Brian Due

1. udgave 2019
320 sider, hardcover
ISBN 9788757446135
Pris inkl. moms kr. 395,-



DIGITAL TRANSFORMATION
10 EVNER DIN ORGANISATION SKAL MESTRE – OG 3 SOM DU HAR BRUG FOR
af Pernille Kræmmergaard

2. udgave 2019
240 sider, softcover
ISBN 9788757446128
Pris inkl. moms kr. 295,-

LEDELSE AF KØN
HVORDAN KØNSSTEREOTYPER FORMER KVINDERS OG MÆNDS KARRIERER
af Sara Louise Muhr

1. udgave 2019
260 sider, softcover
ISBN 9788757437980
Pris inkl. moms kr. 295,-

Personaleledelse

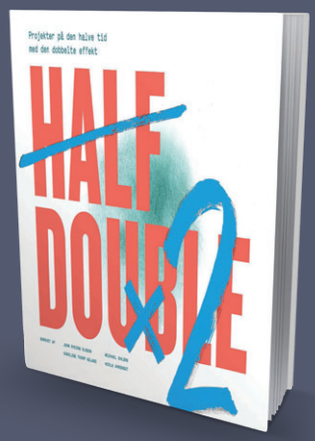
TEAMING
HÅNDBOG I TEAMLEDELSE
af Elisabeth Plum

1. udgave 2019
350 sider, softcover
ISBN 9788757445718
Pris inkl. moms kr. 395,-

Projektledelse

POWER I PROJEKTER OG PORTEFØLJE
af John Ryding Olsson, Niels Ahrengot & Mette Lindegaard Attrup

4. udgave 2019
466 sider, hardcover
ISBN 9788757443967
Pris inkl. moms kr. 695,-



HALF DOUBLE
PROJEKTER PÅ DEN HALVE TID MED DEN DOBBELTE EFFEKT
af John Ryding Olsson, Michael Ehlers, Karoline Thorp Adland & Niels Ahrengot

1. udgave 2019
300 sider, softcover
ISBN 9788757446104
Pris inkl. moms kr. 425,-

Bestil bøgerne på www.djoef-forlag.dk

djøf | Djøf Forlag

HVAD DRØMMER DU OM SOM LEDER?

Som leder drømmer du sikkert om at gøre en forskel – for dine medarbejdere, din organisation og dig selv.

Vi vil også gerne hjælpe dig med at indfri dine drømme som leder – uanset om du vil styrke nogle konkrete kompetencer, ønsker bedre balance i hverdagen eller leder efter dit næste drømmejob.

Se mere på **lederkompetence.dk**

LEDERNES
KompetenceCenter