

Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 2 EFTERÅR 2016. 100. ÅRGANG



Portræt

FEI CHEN

“To kulturer
gør dig stærk på
innovation”



SCENEN ER SAT TIL

ÅRETS KONFERENCE FOR OFFENTLIGE LEDERE

NYE SVAR PÅ OFFENTLIG LEDELSE I NØJSOMHEDENS TIDSALDER

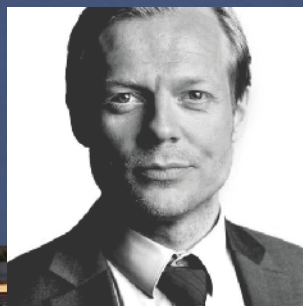
- Hvordan håndterer du det tilbagevendende "mere for mindre"-spørgsmål?
- Hvad sker der med de demokratiske processer i en presset offentlighed?
- Og kan digitale løsninger anvendes som et nyttigt ledelsesredskab i en forandret virkelighed?

Kom og diskuter fremtiden for den offentlige sektor med nogle af Danmarks førende offentlige ledere. Mød førende forskere fra CBS og KU og hør deres bud på, hvilke kompetencer offentlige ledere har brug for.

Mød blandt andet:



Professor, Kings College, London
Ewan Ferlie



Chefredaktør, journalist og debattør
Rune Lykkeberg



Teaterchef
Morten Hesseldahl



Journalist
Jacob Rosenkrands

TID OG STED

Skuespilhuset

27. september 2016

Kl. 13.00-18.00

Kl. 18.00-20.00 networking og mad fra Meyers på terrassen



Læs mere og tilmeld dig på:

FLEKSIBELMASTER.DK

Indhold

efterår 2016

06 | **Formandens leder**
Tillykke med resultatet

INDBLIK

09 | Gode ledere dyrker skrøbeligheden

10 | Ledigheden blandt ledere falder

12 | En anden måde at styrke kvinders karriere på

ARTIKLER

18 | **Portræt**
Fei Chen, Haldor Topsøe

38 | **Fokus**
Disruption: Forstyr og forstærk

46 | **Refleksion**
Anette Christoffersen, Dansk Flygtningehjælp

52 | **Jubilæum**
100 år med magasinet Lederne

58 | **Det har jeg lært om ledelse**
Vibeke Qvist, Frederiksberg-centret

TEMA

28 | **Stress**
Hvad er din stress-strategi?

34 | Fælles front i bekæmpelse af stress

36 | Samtlige ledere sendt på stress-kursus



TEMA

STRESS

HVAD ER DIN STRESS-STRATEGI?

s. 28

NY VIDEN

14 | **Arbejds miljø**
Få succes med åbne kontorlandskaber

25 | **Jobskifte**
Mange ledere overvejer jobskifte

42 | **Kommunikation**
Kommunikér klart

54 | **Psykologi**
Det robuste og det skrøbelige

LEDERLIV M.M.

63 | **Sport og ledelse**
Topledere dyrker da triatlon

70 | **Bøger**
Masser af nyt læsestof

72 | **Kultur og ledelse**
Kill your darlings

74 | **Mit bedste råd**
Tina Larsen, Kromann Reumert

70 Bøger
Slå den røde dronning



MEDLEM AF DANSKE
SPECIALMEDIER ISSN
0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDERNE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TORKILD JUSTESEN, TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING, WWW.ALLERCP.DK
REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCP.DK PROJEKLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCP.DK ARTDIRECTION OG DESIGN MØRTE SVENDSEN, MORTEN@ALLERCP.DK
SKRIBENTER ANNETTE AGGERBECK, ANDREA BAK, TORBEN GAMMELGAARD, HELLE BRUUN MADSEN, TOBIAS MATTHIESEN, JESPER HENNING PEDERSEN,
SØREN RAVNSBORG FOTO KRISTIAN GRANQUIST, JAKOB HELBIG, RUNE LUNDB, ALL OVER PRESS, ISTOCKPHOTO.COM, LEDERNE, PR, FORSIDEFOTO JAKOB HELBIG
ILLUSTRATION KRISTIAN ESKILD JENSEN KORREKTUR VIVI VODSCHOJ, YADAYADA.DK ANNONCER DG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155, WWW.DGMEDIA.DK
APP MAGASINET KAN DOWNLOADES VIA APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. OPLAG 103.925 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER
FREMSTILLET HOS
ALLER TRYK A/S.





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

Morten Nyvang Voss,
Nordic CEO
Roth Nordic A/S

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

What could the triple-accredited CBS Executive MBA do for you?
Join the next info meeting: 5 October 2016
www.cbs.dk/emba +45 3815 6002 mba@cbs.dk

TILLYKKE MED RESULTATET!

SOM FORMAND for Lederne er det dejligt endnu en gang at være med til at lande en trepartsaftale, der har betydning for det danske arbejdsmarked. Der er grund til at ønske alle tillykke. Tillykke med, at det er lykkedes at indgå en aftale om de erhvervsfaglige uddannelser, og ikke mindst tillykke til de unge, der får en erhvervsfaglig uddannelse i de kommende år.

Aftalen er vigtig, og det er mindst lige så vigtigt, at vi fremadrettet har fokus på at tale erhvervsuddannelserne op. At vi får fortalt de unge, at det ikke kun er de længerevarende uddannelser, der åbner op for de gode jobmuligheder og gode karriereløb.

Det starter allerede i udskolingen, og det starter ikke mindst med forældrene. Hvis vi lykkes med det, så tror jeg, vi kan lykkes med målsætningen om at få mange flere af de unge til at vælge en erhvervsfaglig uddannelse, ikke mindst når de ved, at der er praktikpladser at få.

Jeg tror også, det er vigtigt, at når vi til foråret genoptager trepartsforhandlingerne og tager fat på drøftelserne om voksen- og efteruddannelse, holder os for øje, at et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem, der er transparent, og hvor det er nemt og gennemskueligt, hvordan man kommer videre i uddannelsessystemet, også har en stor betydning for de unges uddannelsesvalg.

Som ung ønsker man naturligvis ikke at træffe et valg, som kunne indebære en risiko for at blive fanget i en uddannelsesmæssig blindgyde. Og det gør de forældre, som er med til at træffe valget sammen med de unge, naturligvis heller ikke. Derfor handler det i høj grad om at få skabt og synliggjort et sammenhængende uddannelsessystem, hvor det er helt naturligt og problemfrit for den enkelte at bygge videre på den uddannelse, man allerede har.

Formand
Svend Askær

“Aftalen er vigtig, og det er mindst lige så vigtigt, at vi fremadrettet har fokus på at tale erhvervsuddannelserne op.”

- Svend Askær -



BLIV EN BEDRE LEDER

- uddan dig til og med bachelorniveau

Efterårshold

- start allerede
i oktober!

Læs fx

ledelse i praksis

- starter den
24. oktober

Master- og kandidatniveau

Diplomuddannelse i ledelse (2-3 år)
(*bachelorniveau*)

Akademiuddannelse i ledelse (3 år)

Gymnasie- eller erhvervsuddannelse

Tag en lederuddannelse sideløbende med dit job. Få ny viden og konkrete værktøjer inden for fx human ressource, organisation, projektledelse, personligt lederskab eller ledelse i praksis.

Uddan dig til og med bachelorniveau eller tag enkelte fagmoduler, der giver dig lige præcis de kompetencer, du har brug for.

Ring på telefon **36 15 45 07** eller læs mere på **cphbusiness.dk**.

cphbusiness



cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

Ta' springet

StepStone er hele Danmarks leder- og karrieresite. Her finder du en lang række spændende stillinger fra salgsledere og marketingchefer, til økonomiansvarlige og adm. direktører.

Så smut forbi stepstone.dk og spring ud i nyt job.

StepStone – hele Danmarks leder- og karrieresite

INDBLIK

NOTER &
NYHEDER

Tekst: Andrea Bak / Foto: iStockphoto.com



Robusthed

GODE LEDERE DYRKER SKRØBELIGHEDEN

NUTIDENS HYPE OM OG FORSTÅELSE AF ROBUSTHED ER HELT MISFORSTÅET, MENER LEDELSESPROFESSOR

ROBUSTHED er et af tidens varmeste temaer inden for ledelse og anses som modgiften mod stress, arbejdspress og forandringer. Det er forkert, mener ledelsesprofessor Ole Fogh Kirkeby. Han opfordrer i stedet lederne til at pleje skrøbelighed som kimen til modstandsdygtige og stærke medarbejdere og organisationer.

"Hvis idealet er at blive ledet af – og at lede – robuste, så er vi altså kommet derhen, hvor blinde anfører blinde. Den robuste er måske råstærk, men mellem mennesker fungerer det ofte som en elefant i en glasbutik. Den robuste vader hen over alt uden forbehold. Han lægger ikke mærke til ret meget og især ikke til det væsentlige og til det, der arbejder under overfladen," siger professoren i en artikel i Ledelse i Dag.

Han definerer skrøbelighed som blandt andet at være opmærksom, medfølelse og lydhør – ikke svag. Derfor bør man som leder se på, hvordan man kan bruge både sin egen og medarbejderes skrøbelighed til at fremme produktion, innovation og service gennem omsorg, indlevelse og indsigt, mener han.

"Den optimale leder formår at skabe en praksis for sansning, brug af forestillinger og mobiliseringen af følelser, der skaber en frugtbar og modtagelighedsdygtig syntese, der bruger vores evne til nærvær, til at være et hestehoved foran os selv. Den menneskelige vægt og tyngde – som vi søger hos ledere – er det modsatte af robusthed, for den åbner en vej," siger Ole Fogh Kirkeby. [LÆS MERE OM ROBUSTHED PÅ SIDE 54](#)



Arbejdsmarked

KILDE: LEDERNE MANDAG

LEDIGHEDEN BLANDT LEDERE FALDER

Under to procent af danske ledere er uden job. Lederenes formand, Svend Askær, forventer, at udviklingen fortsætter.

Ifølge Lederne's nye ledighedsstatistik stod kun 1,8 procent af medlemmerne uden for arbejdsmarkedet i juli. Det er et fald på 0,3 procentpoint sammenlignet med sommeren 2015. Både for mænd og kvinder er takterne positive. Mændenes ledighed er på ét år faldet fra 1,9 til 1,6 procent, mens 2,4 procent af de kvindelige ledere nu er ledige sammenlignet med 2,7 procent for ét år siden.

Også når man kigger på lederne's alder, er den positive tendens gennemgående. Blandt ledere i 40'erne er kun 1,6 procent nu ledige, og blandt ledere over 60 år er arbejdsløsheden faldet fra 2,6 procent for ét år siden til nu at ligge på 2,2 procent. Udviklingen glæder Lederne's formand Svend Askær.

"Det er særdeles positivt, og jeg forventer, at udviklingen vil fortsætte i resten af 2016. Det hænger først og fremmest sammen med den generelle positive økonomiske udvikling, hvor det blandt andet ser ud til, at det britiske Brexit endnu ikke har haft en så stor negativ verdensøkonomisk konsekvens, som mange frygtede. Virksomhederne i blandt andet Danmark fortsætter med at øge væksten og beskæftigelsen," fastslår Svend Askær.

Foredrag

HEATHER PENNEY, F-16-PILOT

OPLEV F-16-PILOTEN, DER VAR KLAR TIL AT LADE LIVET

Heather Penney er en af de første kvindelige jagerpiloter i USA. Den 11. september 2001 accepterede hun en ordre om at flyve ind i det sidste af de fire kaprede fly og sætte sit eget liv over styr. Det kom dog aldrig så vidt, da piloten og passagererne selv valgte at tage kontrol over flyet. I dag er hun direktør i Lockheed Martin Aeronautics og en meget populær taler og foredragsholder.

Den 3. oktober er der Women's Board Award-midtvejs-event hos Lederne, hvor hun vil tale om sin egen vej op ad karrierestigen, og om hvordan hun arbejder for ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen og i bestyrelseslokalet.

LES MERE PÅ WWW.LEDERNE.DK



Arbejds miljø

KILDE: LEDERNE MANDAG

FÆRRE KONFLIKTER PÅ DANSKE ARBEJDSPLADSER

Markant fald i antallet af ledere, der råber vagt i gevær i forhold til konflikter på jobbet.

FOR TO ÅR SIDEN SVAREDE 20 PROCENT af danske ledere, at konfliktniveauet på deres arbejdsplads var højt eller meget højt. I år er det tal faldet til 13 procent. Det viser en undersøgelse, Lederne har lavet i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Tilsvarende er der sket en stigning i andelen af ledere, som mener, at konfliktniveauet på arbejdspladsen er "ikke-eksisterende" eller "lavt": Fra 49 procent i 2014 til 57 procent her i 2016.

Arbejds miljøchef hos Lederne Lars Andersen glæder sig over den positive udvikling.

"Dårlig økonomi og usikre fremtidsudsigter giver grobund for mange uproduktive gnidninger og konflikter

på arbejdspladserne. Så den positive udvikling, når det gælder vurderingen af konfliktniveauet, afspejler i høj grad, at virksomhederne generelt klarer sig væsentligt bedre nu end for to år siden, hvor mange stadig mærkede efterveer af finanskrisen. Samtidig er der ingen tvivl om, at udviklingen også skal tilskrives ledelsesmæssig fokus på at skabe en kultur, hvor konflikter bliver taget i opløbet, og hvor konstruktiv kritik og dialog er velkommen," siger Lars Andersen.

"Oplevelsen af sammenhold har betydning for konflikter. Jo bedre sammenholdet er på arbejdspladsen, desto bedre er det psykiske arbejdsmiljø også, og det betyder færre konflikter, mindre mobning og bedre trivsel," siger han.

Sæt højere standarder for professionel resultatskabelse Bliv *Certified Business Facilitator*



BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN.

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

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

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

Læs mere om uddannelsen på www.facilitators.dk

Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

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

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

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

Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

Vi arbejder målrettet på, at sikre et højt fagligt niveau for facilitatorer. Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

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

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

Intensiv praktisk træning og præcis feedback

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

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

Business Facilitator Uddannelsens 4 moduler

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

Se de specifikke moduldatoer på www.facilitators.dk

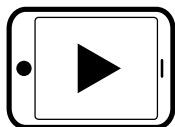
Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

Sted, pris og tilmelding

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København på det 5-stjernede Copenhagen Marriott Hotel. Uddannelsen koster 29.800,- kr. ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

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



144.277

SÅ MANGE HAR SET LEDERNES VIDEO PÅ FACEBOOK,

hvor ledelsesrådgiver Christian Ørsted punkterer myten om, at der er modstand mod forandring. Han mener, at der i stedet er tale om modstand mod dårligt gennemførte forandringer, hvor ledelsen opstiller uklare rammer og undlader at lytte til de ansatte. Videoen er delt over 1.500 gange og er blevet genstand for en livlig debat.

Hvis du ikke er blandt de 144.277, der allerede har set den, kan du finde den på www.facebook.com/ledernedk

Integration

LEDERNE MANDAG

FLYGTNINGE ER VELKOMNE

Syv ud af ti ledere svarer i en undersøgelse, at de gerne vil ansætte en flygtning.

VILJEN til at ville ansætte en flygtning i virksomheden er stor blandt lederne i Danmark. Ifølge en undersøgelse, Lederne har lavet i samarbejde med analyseinstituttet YouGov, ser syv ud af ti adspurgte ledere positivt på muligheden for at beskæftige en flygtning i virksomheden.

30 procent af lederne siger "ja" til, at de er villige til at beskæftige en flygtning i virksomheden, mens 41 procent svarer "måske". Godt hver femte leder, 22 procent, vil ikke p.t. ansætte en flygtning. Undersøgelsen

viser samtidig, at 12 procent af virksomhederne allerede har taget initiativ til at beskæftige flygtninge. Blandt de største virksomheder med flere end 250 ansatte er det 15 procent, som har ansat en eller flere flygtninge.

Kun halvdelen af lederne kender til muligheden for at ansætte flygtninge i virksomhedspraktik i op til 13 uger, og to ud af tre kender hverken til reglerne for ansættelse med lønstilskud i op til et år eller reglerne for tilskud til en mentor i forbindelse med ansættelse af flygtninge.



Personalepleje

BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS, DIREKTØR I LEDERNE

EN ANDEN MÅDE AT STYRKE KVINDERS KARRIERE PÅ

Hvis tempoet ikke skrues op, går der 129 år, før der er lige mange mænd og kvinder i topledelsen. Vejen frem kunne være hjælp til huslige pligter, skriver Bodil Nordestgaard Ismiris, direktør i Lederne, i en klumme på finans.dk

"I SVERIGE findes en ordning, der kaldes RUT (Rengöring, Underhåll, Tvätt). Siden 2007 har borgerne i vores broderland kunnet få skatterabat, når de køber ydelser inden for eksempelvis rengøring, madlavning, havearbejde og så videre. Skatterabatten betyder, at almindelige familier har råd til at købe hjælp til husholdningen. Ordningen bruges flittigt, næsten 17.000 nye arbejdspladser er skabt, det sorte arbejde er begrænset, og samtidig har det lettet de svenske familiers hverdag. Ja, nogle svenske virksomheder bruger endda betaling af ordningen som et personalegode til sine medarbejdere.

Jeg er overbevist om, at en dansk model efter svensk forbillede vil få flere kvinder til at begynde opstigningen på karrierestigen. Og jeg er lige så overbevist om, at de virksomheder, der tilbyder private serviceydelser som personalegode, kommer til at stå stærkt i kampen om at tiltrække de bedst kvalificerede medarbejdere og med tiden kan høste gevinsten af at have flere kvinder i topledelsen."

FRA KLUMME PÅ FINANS.DK

30% AF DE LEDERE, SOM ENTEN HAR ELLER HAR HAFT LÆRLINGE/ELEVER I PRAKTIK, MENER, AT DER ER FOR MEGET PAPIRARBEJDE OG BUREAUKRATI I FORBINDELSE MED ANSÆTTELSE OG OPLÆRING AF LÆRLINGE OG ELEVER.



VI HANDLER PÅ IDEER

Det kræver overblik at gå fra idé til forretning. Derfor sætter vi en ære i at forstå din forretning – uanset om du skal sælge, købe, udleje, leje eller investere. Jo bedre vi forstår dig, des bedre kan vi rådgive dig.



colliers.dk

Colliers International er et førende og specialiseret erhvervsjendomsmægler- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder salg af investerings- og brugerejendomme samt udlejning og vurderinger inden for alle segmenter. Derudover tilbyder vi strategisk rådgivning, analyser og corporate finance. Vi er en associeret del af Colliers International Group (Nasdaq: CIGI), der er blandt verdens førende erhvervsjendomsmægler- og rådgivningsfirmaer med over 16.000 medarbejdere globalt. I Danmark er vi over 100 engagerede medarbejdere på vores kontorer i København, Aarhus, Odense, Vejle og Aalborg.



Tekst: Andrea Bak / Illustration: Kristian Eskild Jensen

FÅ SUCCES MED ÅBNE KONTOR- LANDSKABER

DE FLESTE LEDERE ER GLADE FOR DE ÅBNE KONTORLANDSKABER OG SYNES, DER ER FLERE FORDELE END ULEMPER. MEN DET FUNGERER IKKE BARE AF SIG SELV. INDRETNING OG ADGANG TIL MØDELOKALER OG STILLERUM ER BLOT NOGLE AF NØGLERNE TIL AT FÅ SUCCES.

Abne kontorlandskaber har fået mange skældud i de seneste år, men da Lederne i samarbejde med analyseinstituttet YouGov for nylig spurgte medlemmerne om deres erfaringer, kom det frem, at de fleste foretrækker de åbne kontorlandskaber. 68 procent af de adspurgte sidder selv i åbne kontorlandskaber, og flertallet synes, der er flere fordele end ulemper ved det. De fremhæver, at det giver bedre muligheder for fleksibilitet, videndeling, samarbejde og feedback. Men undersøgelsen viser også, at de ledere, der især oplever storrumskontoret som en fordel, er ansat på arbejdspladser med headsets, uformelle mødesteder og stillerum, og hvor folk er placeret med omtanke for, hvem de sidder med.

Signe Tønnesen Bergmann er chefkonsulent med speciale i arbejdsmiljø hos Lederne. Hun er glad for undersøgelsens resultater.

“Storrumskontorer er en realitet, og

jeg tror ikke, vi kommer til at se nye kontorbyggerier uden åbne kontorlandskaber. Så det er positivt at se, at lederne synes godt om storrumskontorerne, og ikke mindst at det virker at tilpasse kontorerne efter medarbejdernes behov. Der er større fordele end ulemper forbundet med at sidde i åbent kontorlandskab, hvis man vel at mærke tager de rigtige forholdsregler,” siger hun.

“Vi er alle forskellige, og vi har forskellige tolerancetærskler for, hvor godt vi kan koncentrere os under forskellige forhold,” siger Signe Tønnesen Bergmann.

“Nogle har nemt ved at koncentrere sig og lukke omgivelserne ude, mens andre har meget svært ved det. Det bør man tage så meget som muligt hensyn til og placere folk der, hvor de har bedst mulighed for at koncentrere sig,” siger hun.

“Man kan gøre virkelig meget for at indrette et storrumskontor, så det passer til dem, der skal sidde i det. Man kan lave rum i rummet med afskærmning, og man kan sætte dem sammen, som arbejder med det samme, og man kan arbejde med



Signe Tønnesen Bergmann

Chefkonsulent



Mette Hasle Rasmussen

Projektleder hos Novo Nordisk

“DER ER STØRRE FORDELE END ULEMPER FORBUNDET MED AT SIDDE I ÅBENT KONTORLANDSKAB, HVIS MAN VEL AT MÆRKE TAGER DE RIGTIGE FORHOLDSREGLER.”

- Signe Tonnesen Bergmann -

- stillerum eller hjemmearbejdspladser til dem, der har meget svært ved at koncentrere sig,” siger Signe Tonnesen Bergmann.

DROP DE FASTE PLADSER

Det kan Mette Hasle Rasmussen tale med om. Hun er projektleder hos Novo Nordisk, Corporate Facilities.

“Vi kommer til at operere med tre zoner: fordybelses-zoner, hvor der er stille; kollaborations-zoner, hvor flere kan sidde sammen og for eksempel samarbejde om et projekt; og en dynamisk zone, hvor småsnak er tilladt, men selvfølgelig inden for rimelighedernes grænser,” siger hun.

Nu har Novo Nordisk taget skridtet endnu videre og vil fremadrettet indføre fleksible arbejdsstationer.

“Vi lavede en række pilotprojekter, som viste, at folk alligevel kun sad ved deres skrivebord cirka 40 procent af tiden. Det er dårligt for både syn-ergi og videndeling med halvtomme kontorer, og det er spild af plads og ressourcer. Så når vi fremover skal bygge om, bygge nyt eller en afdeling vokser ud af deres nuværende kontorfaciliteter, introducerer vi aktivitetsbaserede arbejdspladser og “clean desk”-princippet. Kollegerne får således ikke længere deres eget, personlige skrivebord, men vi



skaber en indretning, så medarbejderne kan sætte sig, hvor de vil, og hvor det passer dem, i forhold til de opgaver, de skal løse hen over en given dag,” siger hun og understreger, at der altid vil være arbejdsstationer til alle.

SKRU NED FOR VARMEN

Ifølge Lederne's undersøgelse er det imidlertid temperaturen i lokalet, der tegner sig for flest klager fra medarbejderne.

44 procent af lederne i undersøgelsen svarer, at de ofte eller hele tiden modtager klager fra deres medarbejdere om temperaturen.

“Vi er alle forskellige. Nogle fryser let, mens andre altid har det varmt, og det skal både lederen og medarbejderne være opmærksom på. Man må tale sig til rette og blive enige om at åbne et vindue – eller lukke det, hvis det er det, der kræves,” siger Signe Tonnesen Bergmann.

Det kender de også hos Novo Nordisk, men her forventes de fleksible arbejdspladser også at kunne minimere problemerne.

“På den måde kan hver enkelt også sætte sig, hvor han eller hun synes, der er bedst lys, mindst træk, væk fra gangen, eller hvad man foretrækker,” siger Mette Hasle Rasmussen. 🗨️

SÅDAN FÅR DU SUCCES MED DET ÅBNE KONTORLANDSKAB

OVERVEJ PLACERING

Sørg for at placere medarbejderne der, hvor det giver mening, i forhold til hvor støjfølsomme de er, og hvem de har brug for at dele viden og sparre med.

LAV REGLER

Vedtag et sæt klare regler for, hvordan man undgår at forstyrre hinanden mest muligt. Hold en løbende dialog om dette.

MULIGHED FOR RO

Sørg for, at der er mødelokaler, hvor man kan tale alt, hvad man vil, og stillerum, hvor man kan trække sig tilbage og få ro til fordybelse.

FÅ RÅDGIVNING

Få relevant rådgivning om, hvordan man bedst indretter et åbent kontorlandskab. Man kan gøre meget med lyd-dæmpende skærme, tæpper, afskærmning og hvid støj.

LYT TIL ØNSKER

Sørg for at høre alle medarbejderes ønsker, i forhold til hvor de bliver placeret.

LEGITIME KLAGER

Overvej, om larm og gener i det åbne kontorlandskab kan have rod i andre problemer på arbejdspladsen. Det føles mere legitimt at klage over varme og larm end at udtrykke sin utilfredshed med en kollega, en leder eller ens arbejdsområde.

TAL FRA UNDER-SØGELSEN

AF DE ADSPURGTE SVARER ...

65%

at medarbejderne har en hensigtsmæssig adfærd, hvor man respekterer behovet for både at dele viden og koncentrere sig.

65%

at det åbne kontorlandskab understøtter en virksomhedskultur, hvor fleksibilitet, videndeling og samarbejde er i fokus.

68%

at storrumskontoret styrker fællesskabet.

60%

at de har headsets til ansatte, som taler meget i telefon.

60%

at de har uformelle mødesteder som for eksempel caféområder og biblioteker.

50%

at de medarbejdere, som arbejder sammen, sidder sammen.

62%

at det åbne kontorlandskab giver bedre muligheder for, at man kan sparre med hinanden om arbejdsopgaverne.

44%

at der er adgang til stillerum.

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov.

SAMME GODE OVERBLIK SOM FOR ENDEN AF BORDET



Klar besked hurtigt og enkelt

Med PFA Kundeprogram er det nemt at holde styr på pensionen, så du kan bruge din tid på at lede og fordele. Du tilmelder dig ved at udfylde din profil på mitpfa.dk og sige ja til, at vi må kontakte dig. Så får du en mail otte gange om året med dine personlige tal, gode råd og anbefalinger.

Tilmeld dig på mitpfa.dk

PFA
P E N S I O N



PORTRÆT

DET ER GODT AT VÆRE ANDERLEDES

KINESISKFØDTE **FEI CHEN** HAR BOET I DANMARK SIDEN 1989, OG HUN ANSER SIG SELV FOR AT VÆRE BÅDE KINESISK OG DANSK. DET ER EN AF HENDES STORE FORCER OG EN AF ÅRSAGERNE TIL HENDES SUCCES MED INNOVATIONSLEDELSE.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: JAKOB HELBIG

“**J**eg er meget velfunderet i teknologi, men jeg er ikke en nørd. Hele mit arbejdsliv har jeg beskæftiget mig mere med innovationsledelse, og jeg synes kun, teknologi er interessant, hvis jeg kan være med til at gøre den nyttig for mennesker,” siger Fei Chen.

Hun har været Vice President for New Business R&D hos Haldor Topsøe siden 2013, og hun betegner sig selv som en ildsjæl – en kvalitet, hun som leder aktivt arbejder for at frembringe i sine medarbejdere.

“Min opvækst under kulturrevolutionen i Kina har lært mig, at hvis et menneske har sit hjerte med, kan man faktisk tåle mange ting. Man vil slås for det, man tror på. Det er også derfor, det er vores fornemste opgave som ledere at fremkalde passionen hos medarbejderne, så de får hjertet med i deres arbejde. Det er en vigtig forudsætning for, at man kan lave innovation. For innovation er ikke altid nemt. Det kræver, at man har nogle medarbejdere, som tør løbe risici, og som tør gøre ting anderledes,” siger hun.

Fei Chen og hendes team arbejder inden for nye forretningsområder i Haldor Topsøe, lige fra udvikling af nye materialer til at lave batterimaterialer til fremstilling af kemikalier fra biomasse.

“Jeg har ansvaret for et udviklingsteam, som går ud og finder de veje, virksomheden skal gå for at blive ved med at være verdensførende i teknologi. Det spændende ved mit job er, at vi arbejder på, hvordan vi kan forbedre verden gennem bedre energi og miljø. Det er meget spændende, og det er meget motiverende, at vi bidrager til et højere formål,” siger hun.

“Når du arbejder med innovation, er det helt essentielt, at du både tør tænke anderledes og at være anderledes. Og der kan jeg bruge min baggrund. På et tidspunkt var jeg nødt til at sige til mig selv: “Du bliver nødt til at forstå, at du ikke er indfødt dansker. Du har noget unikt, som er dig, og det skal du ikke give køb på. Du kan sagtens integrere det.” Så jeg prøver at kombinere det og sige: “Okay, jeg er anderledes, jeg må tage det bedste fra begge verdener.” Så jeg kan tillade mig at stille spørgsmål, fordi jeg er anderledes, men det gør også, at jeg er mere tolerant over for andre mennesker. De må også gerne være anderledes,” siger hun.

FRI TIL AT STILLE DUMME SPØRGSMÅL

Fei Chen har boet lige så længe i Kina som i Danmark, og hun ser sin kinesiske baggrund som en stor force i sit lederskab. Hun oplever, at hun har nemmere ved at stille spørgsmålstegn ved ting, fordi hun ikke automatisk forventes at vide de ting, som vi danskere tager for givet. Det giver højere til loftet i forhold til at stille “dumme spørgsmål”, og de spørgsmål er netop nøglen til den innovation, som er hendes mål.

“Mine to forskellige kulturbaggrunde gør, at jeg er



Fei Chen er opvokset i Kina under kulturrevolutionen og var blandt den ene procent af sin generation, som kom på universitetet.

meget alsidig. Jeg kan se, at jeg automatisk tænker mere i kulturforskelle, når jeg arbejder sammen med andre. På et tidspunkt arbejdede jeg i et firma, hvor vi var teams fra både Danmark og Sverige. Der er sikkert mange, der ikke tænker over, at danskere og svenskere har store kulturforskelle i den måde, man arbejder og kører processer på. Men for mig stod det klart, at svenskerne er meget mere konsensusorienterede, og at deres beslutningsproces er lang. Men når beslutningen er taget, så kører de. Danskere derimod vil gerne træffe en hurtig beslutning, som

“NÅR DU ARBEJDER MED INNOVATION, ER DET HELT ESSENTIELT, AT DU BÅDE TØR TÆNKE ANDERLEDES OG AT VÆRE ANDERLEDES.”

– Fei Chen –

OM
FEI CHEN

Født i 1964
i Beijing, Kina.
Ph.d., kemiingeniør.
Er dansk gift og har
to voksne børn.

Siden 2013

Vice President for
New Business
HALDOR TOPSØE

2010 - 2013

Innovation Platform
Director
GRUNDFOS

2008 - 2010

Director Technology
Scouting
COLOPLAST

2006 - 2008

Senior Manager
NOVOZYMES

2004 - 2006

Managing Director
FOSS CHINA

2001 - 2004

R&D Director
LATTEC I/S

1996 - 2001

Team-manager
COLOPLAST

man så kan lave om på undervejs. Det skal man være klar over, for ellers fører det til et kæmpe crash mellem to kulturer, som kan være ødelæggende for målet,” siger hun.

“Haldor Topsøe er en meget multinational virksomhed, og jeg arbejder med mennesker fra mange forskellige steder i verden. Så man skal passe på, at man ikke bare automatisk tror, at vores kultur er noget naturligt, og at det er ens alle steder i verden. Det er ikke noget, man skal gøre et problem ud af, for alle kulturer har deres egne styrker. Så det handler egentlig bare om at blive opmærksom på forskellene og så udnytte dem til en fælles fordel.”

DEMOKRATI OG KLARE MÅL GIVER RESULTATER

Fei Chen er vokset op i Kina under kulturrevolutionen. Hun sled i det i skolen for at få tilstrækkeligt høje karakterer til at kunne læse videre på universitetet – et privilegium, som kun var muligt for én procent af hendes generation.

Hun valgte at uddanne sig til kemiingeniør. Mens

hun studerede, fik universitetet besøg af en professor fra Danmark. Da hun var den absolut bedste på universitetet til engelsk, fik hun til opgave at tilrettelægge besøget og vise ham rundt. Da han hørte, hvad hun arbejdede med på studiet, tilbød han hende en ph.d.-stilling i Danmark. Fei Chen takkede ja.

Da hun var færdig med sin ph.d., fik Fei Chen et job hos Danmarks Miljøundersøgelser. Her skulle hun arbejde i et team af mennesker med andre faglige baggrunde end hendes egen, og det var noget af en øjenåbner, som sidenhen kom til at præge hendes ledelsesstil.

“Som ingeniør var jeg uddannet til at skulle finde en løsning på et givent problem, og så gør man det. Men pludselig skulle jeg arbejde med nogle, som havde en anden måde at gå til problemerne på, og alle skal blive enige om den måde, man vil løse problemet på, inden man går i gang. Jeg tror, det var der, jeg for alvor lærte demokrati, og det var enormt lærerigt for mig. At acceptere, at andre kan tænke anderledes end dig, og at den diskussion, der leder op til, at man finder en løsning, faktisk ofte er mere værdifuld end løsningen i sig selv,” siger hun.

“Det har bidraget til min ledelsesstil sidenhen. For jeg forstår, hvilke resultater der kan komme ud af det, når man involverer flere mennesker i en diskussion. Det er ikke nødvendigvis din egen idé, der er den bedste, og det har været en rigtig god og spændende proces, som har gavnet mit lederskab meget,” siger hun.

“Jeg er en meget åbenhjertig person, og det tror jeg, alle mine medarbejdere kan mærke. Det har været en vigtig døråbner for mig i forhold til at arbejde med mennesker – både samarbejdspartnere og medarbejdere. I og med at jeg ved, at mennesker kan være så utrolig forskellige på grund af deres kulturelle baggrund, har jeg en høj grad af respekt for alle mennesker, jeg møder, og det har altid været positivt. For når du har respekt for andre, får du også respekt tilbage,” siger hun.

“Noget af det første, jeg lærte, da jeg blev leder, var, at det kræver en masse kommunikation. Førhen skulle jeg bare forklare min egen sag, men nu skulle jeg pludselig forklare op og ned og højre og venstre om, hvorfor vi gjorde tingene, som vi gjorde. Du er nødt til at tegne et billede af, hvor du vil hen, der er så klart, at ikke bare du selv, men alle omkring dig, kan se, hvor I skal hen. Kun på den måde kan du motivere folk til at yde deres bedste,” siger hun.

“På samme måde er du hele tiden nødt til at have kontinuerligt styr på processen og følge op og give feedback. For kun på den måde kan vi blive bedre og lave et bedre stykke arbejde. Det er helt nødvendigt, for vi vil alle sammen gerne arbejde hårdt, hvis vi kan se, at både vi selv og vores arbejde bliver forbedret.”

IND TIL KERNEN

Efter 15 år i Danmark tog Fei Chen et job i Kina. Det var næsten et chok for hende at vende tilbage til sit fødeland.

“Det første, der slog mig, var, hvor helt utrolig enormt et land, Kina er. Jeg rejste fra det nordlige til det sydlige Kina, og det føltes som at rejse gennem hele Europa, og jeg fik virkelig øjnene op for de enorme kulturforskelle, der er. Da jeg boede i Kina, var jeg stadig studerende og havde ikke rigtig nogen fornemmelse af, hvordan arbejdsmar-



kedet var. I det kinesiske uddannelsessystem skal du bare sidde og høre efter og sige “yes”, når underviseren spørger dig om noget. Jeg havde jo boet i Danmark i mange år og havde vænnet mig til den frie tænkning, vi har. Det havde mine nye medarbejdere slet ikke lært på samme måde, så det var virkelig en udfordring.

“Jeg var klar over, at det var en proces, som ville tage lang tid. For du hopper ikke bare ind fra den ene dag til den anden og kræver af folk, at de skal tænke frit, hvis de aldrig har været vant til det. Det er en kæmpe omvæltning, som kan være voldsom. Det kræver, at du som leder kan opbygge en tillid hos dine medarbejdere, så de hele tiden forstår, hvad du vil, og hvor I skal hen. At de forstår, at det kan betale sig, og at der ikke er tale om en straf,” siger hun.

HVAD KAN DANMARK LÆRE AF KINA?

“Hvis du ser på udviklingen i Kina igennem de seneste 10 år, skyldes den, at alle mennesker arbejder hårdt og slås for at få en bedre fremtid. Det synes jeg, vi kan lære meget af i Danmark. Jeg savner også, at vi taler mere positivt om vores værdier og vores samfund. Noget af det, jeg har lært af at flytte til Danmark fra Kina, er at være bevidst om, hvad min kerne er. Hvad var min kerne

i Kina, og hvad kan jeg bruge af den i Danmark? Hvilke positive værdier bringer jeg med mig? Da jeg dannede det billede, kunne jeg mærke, jeg blev stærkere, for så havde jeg en basis for at integrere mig. Det må være det samme for danskerne. Når vi skal ud og agere i den globaliserede verden, er vi nødt til at vide, hvad vores kerne er. Hvad er vores værdier? Det er det fundament, vi skal gå ud og ekspandere på,” siger hun.

“Vi har alle forudsætninger for at være innovative i Danmark. Vores samfund er baseret på tillidsforhold, hvor der er gratis uddannelse og sundhedsvæsen for alle. Det er simpelthen så stor en tryghed, og den giver så meget. For når du har den tryghed, tør du tænke anderledes. Det giver en god basis for at lave innovation.” 🗣️

Ledelsens Dag

Du kan opleve Fei Chen, når hun taler på Ledelsens Dag den 24. november sammen med blandt andre Thomas Borgen fra Danske Bank under temaet Worldwide Leadership. Læs mere på www.ledelsensdag.dk

Fei Chens kinesiske baggrund gør, at hun nemmere kan sætte spørgsmålstegn ved ting, som en indfødt dansker aldrig ville tænke over.

REALIZE YOUR POTENTIAL

I den moderne virksomhed spiller mennesker, teknologier og systemer sammen på mange måder. En vigtig forudsætning for at forandre og lede en virksomhed, er at forstå dette samspil.

“AT ISCENESÆTTE FORANDRINGER HANDLER OM AT TEGNE BILLEDER AF NYE HELHEDER”

MMT-uddannelsen ruster dig til at spille en aktiv rolle.

Læs mere på mmt.aau.dk



Master in Management of Technology

EXECUTIVE MBA



AALBORG UNIVERSITET

Velfærds- teknologien er klar

Hvornår bliver du klar til velfærds-
teknologien med et bæredygtig
og samskabende fundament?



**Du har rammen
- fundamentet skaber vi sammen**

Kontakt Center for ledelse UC SYD
Centerleder Anni Korsbæk 7266 5231 | arko@ucsyd.dk
ucsyd.dk/ledelse



MANGE LEDERE OVERVEJER JOBSKIFTE

FLERE END HALVDELEN AF DE ADSPURGTE LEDERE I NY UNDERSØGELSE SVARER, AT DE ENTEN ER AKTIVT JOBSØGENDE ELLER OVERVEJER NYE GRÆSGANGE. MOTIVERNE ER BÅDE UTILFREDSHED OG AMBITIONER.



Flemming Andersen

Ledelsesrådgiver hos Lederne

Ledere har i vid udstrækning antennerne ude efter en ny arbejdsgiver, fremgår det af en ny undersøgelse fra Lederne. 14 procent svarer, at de er aktivt jobsøgende, mens 43 procent tilkendegiver, at de går med overvejelser om at skifte til et nyt job.

Der er tale om samme høje niveau som den tilsvarende undersøgelse i fjor, konstaterer ledelsesrådgiver Flemming Andersen fra Lederne, som dog ikke finder resultatet så overaskende endda.

Han peger på, at danske ledere dels gerne vil udvikle sig, rykke videre i karrieren og derfor søger nye udfordringer. Dels at erhvervslivet efterhånden er

ude af krisen, således at flere jobmuligheder åbner sig, privatøkonomien er bedret, og risikovilligheden øget.

Og set i et samfundsperspektiv er det både sundt og godt for et dynamisk arbejdsmarked, at lederne har ambitioner og er mobile, påpeger han. Alligevel er der grund til at mane til en vis besindighed og eftertanke hos de enkelte ledere og virksomhederne. For der ulmer nogen utilfredshed blandt danske ledere, viser svarene.

“Vi kan se, at flere end en tredjedel af samtlige medvirkende ikke er tilfredse i deres nuværende job. For en stor gruppe er oplevelsen af manglende udviklingsmuligheder for advancement årsag til, at de søger væk, og mange ønsker at komme videre til en anden virksomhed. Der er intet i vejen med ambitionerne, men



Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte?

14%

Ja, jeg er aktivt jobsøgende

43%

Ja, jeg overvejer at skifte job

43%

Nej, jeg ønsker ikke at skifte job i øjeblikket

TOTAL 100%

► det tyder på, at der er meget at hente ved at afklare mulighederne for udvikling i det nuværende job først. Græsset er ikke altid grønnere på den anden side, og for begge parter er jobskifte blandt ledere forbundet med store omkostninger,” siger Flemming Andersen.

UNDGÅ AT HANDLE OVERILET

Fra Ledernes egen medlemssparring ved han, at det hyppigt er en dårlig relation med egen chef, der ansporer ledere til at afsøge mulighederne i et nyt terræn. Lederen føler sig ofte overset, men der har sjældent været en egentlig dialog forinden. Her er der plads til forbedring, pointerer Flemming Andersen.

“Det handler om at skabe en åben og tillidsfuld relation mellem lederen og nærmeste chef, så det altid er okay at lufte sine ønsker om at få nye opgaver og udfordringer. Og det er et gensidigt ansvar. For chefen kommer det måske ubelejligt og virker

“GRÆSSET ER IKKE ALTID GRØNNERE PÅ DEN ANDEN SIDE, OG FOR BEGGE PARTER ER JOBSKIFTE BLANDT LEDERE FORBUNDET MED STORE OMKOSTNINGER.”

- Flemming Andersen -

forstyrrende midt i travlheden, men han eller hun bør se det som et cadeau til virksomheden og være stolt over, at der her er en leder, som virksomheden har udviklet til et nyt niveau, og som stadig ønsker at udvikle sig og avancere.”

GEVINST FOR VIRKSOMHEDEN

For lederen kan en dialog måske løse et fastlåst blik på egne muligheder, rolle og kompetencer. Det kan sagtens være, at advancement og lønstigning ikke er realistisk i første ombæring, men i processen kan der åbne sig muligheder på tværs i organisationen og senere opad i systemet. Det kan også være, at mere uddannelse er påkrævet, men under alle omstændigheder er første skridt at melde klart ud, at man på længere sigt har ønsker om noget andet og mere.

For virksomheden er gevinsten ved at beholde en dygtig og ambitiøs leder lige til at skrive på bundlinjen, fremhæver Flemming Andersen. For det første er der typisk et vist præstationsstab, fra det øjeblik opsigelsen afleveres, og siden et tab af viden. Dernæst anslås det, at det varer fra et halvt til et helt år, før den nye leder er faldet på plads i organisationen og bidrager optimalt. Tillige er der en rekrutteringsproces for at finde afløseren, der er både kostbar og tidskrævende.

“I sidste ende kan det meget vel være, at mulighederne er udtjente, og der skal nyt blod til, fordi opgaverne fundamentalt ændrer karakter. Så må parterne skilles, men så har man i det mindste haft dialogen og afprøvet mulige alternativer.”

Flest ledere med en lang videregående uddannelse forestiller sig et mere ansvarsfuldt job

JOBSKIFTE NY VIDEN



Betydeligt flere mænd end kvinder motiveres af ønsket om større ansvar og højere løn. Kvinderne ønsker kortere arbejdstid, kortere transporttid og en bedre work/life-balance

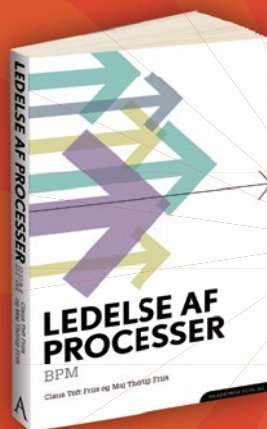
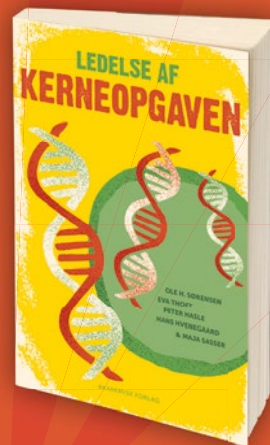
Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov.

EFTERÅRETS NYHEDER!

LEDELSE AF KERNEOPGAVEN

„At gøre kerneopgaven til en del af den daglige opgaveløsning skaber ikke bare bedre velfærd for borgerne, men også mere arbejdsglæde for medarbejderne.“

Fra bogens forord



LEDELSE AF PROCESSER

En overskuelig og samlet indføring til de mange metoder, som tilsammen kan skabe effektive processer og bringe danske virksomheder godt ind i fremtiden.

BAG MAGTEN

★★★★★

„Og den er alt andet end kedelig. Den er engageret, indsigtfuld og nøgtern.“ *Altinget.dk*



HÅNDBOG I GOD LEDELSE

„ENDELIG en ledelseshåndbog, som rent faktisk virker brugbar og læsbar! Vil du vælge bare én bog, der kan give dig mere personlig power i arbejdslivet, så tag et kig på denne her.“

Pharma

FACEBOOK.COM/AKADEMISKFORLAGBUSINESS
AKADEMISK.DK

Akademisk Forlag
EGMONT



Hvad er din *stress* strategi?

Tiltag mod stress baseres for ofte på spredte og lidt tilfældige indsætter med fokus på den enkelte leder eller medarbejder, hvilket de færreste lærer af. Lederne vil bidrage til en nytænkning af problemet, så stress bliver taget seriøst som en strategisk udfordring.

TEKST: SØREN RAVNSBORG | FOTO: RUNE LUNDØ, ISTOCKPHOTO.COM, PRESSE





TEMA

STRESS

Lrods års opmærksomhed på stress som et alvorligt problem er antallet af sygemeldinger som følge af stress fortsat stigende. Omkostningerne for de berørte medarbejdere og ledere i form af tabt arbejdsevne og nedsat livskvalitet er enorme. Det samme gælder for arbejdspladserne i form af først markant reduktion af arbejdsevnen hos de stressramte og herefter udgifter til langstrakte sygdomsforløb.

VIA KONFERENCER, en tænketank og samarbejder med eksterne eksperter ønsker Lederne at udvide og udbrede en mere helhedsorienteret forståelse af stress og det psykiske arbejdsmiljø og samtidig tilbyde medlemmerne den fornødne rådgivning, så den enkelte leder er udstyret med tilstrækkelig viden og værktøjer til at håndtere opgaven.

For at nå dertil er det først og fremmest nødvendigt, at alle niveauer i virksomheden medtænkes i indsatsen, og at der sættes tidligere ind. Der mangler stadig basal anvendelig viden om, hvordan man bedst forebygger stress på et organisatorisk niveau, forklarer Signe Tønnesen, chefkonsulent og ansvarlig for Ledernes stressindsats.

“Hvis vi skal blive klogere omkring stress, skal indsatsen hæves fra individniveau, og hvordan man fastholder den ramte leder eller medarbejder på arbejdspladsen. Der findes mange fine politikker for, hvordan man reagerer på en sygemelding, men det er vigtigt at inddrage forebyggelse og håndtering af stress i langt højere grad, end man har gjort hidtil,” siger hun.

IGLO-MODELLEN

Ledernes egne undersøgelser fra i fjor påviste, at mange medlemmer har udfordringen med at håndtere stress tæt inde på livet. 70 procent oplyste, at de inden for de seneste tre år har haft en eller flere samtaler om stress med medarbejdere. Samtidig tilkendegav lederne i undersøgelsen, at de ser det som en ledelsesmæssig opgave at håndtere stress blandt deres medarbejdere, og i den forbindelse efterspørger de viden og redskaber til at spotte tegn på stress hos medarbejderne.

Men uanset hvor god den enkelte leder bliver

til at registrere og fornemme opløb til stress, vil hun eller han aldrig være tankeløser. Derfor skal der sættes ind på at udvikle indsatsen på både individniveau, gruppeniveau, ledelsesniveau og organisationsniveau. Blandt forskere, konsulenter og andre kaldes det iglo-modellen.

“Måden, man organiserer arbejdet på, og mængden af opgaver har naturligvis betydning. Men vi påvirkes forskelligt af de samme belastninger på arbejdet, så det er en kompleks

opgave. Nyere forskning retter fokus på betydningen af gruppen. Måden, teamet fungerer på, har betydning for den enkelte. Det handler om tillid og sammenhold, om man hjælper hinanden, eller man må sejle sin egen sø, om man kan snakke om og fordele opgaverne, når en fra teamet har behov for aflastning i en svær periode,” siger hun og tilføjer:

“I den sammenhæng er det også afgørende, at man har en kultur, så man naturligt informerer den nærmeste leder om de relevante problemer, eksempelvis i forbindelse med ekstra travlhed, og hjælper lederen med at lede. Jo mere der løses tæt på problemets udspring, jo bedre. Og her er samarbejdsrelationerne afgørende for at forebygge effektivt.”

PSYKOLOGISK SIKKERHED

Malene Friis Andersen er autoriseret psykolog, forfatter til flere bøger om stress og er ansat på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Hun har i en årrække som forsker og konsulent for private og offentlige organisationer beskæftiget sig med stress.

Også Malene Friis Andersen pæger behovet for at styrke gruppeperspektivet og blikket for



Signe Tønnesen
Bergmann

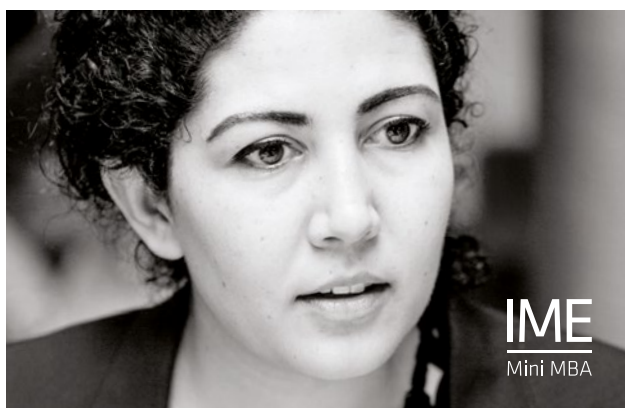
Chefkonsulent



Malene Friis
Andersen

Psykolog

Nye tider kræver ny viden



IME er en erhvervsdrivende fond med base i København og udbyder én af verdens førende toplederuddannelser: Henley Executive MBA samt certificerede og eksklusive ledelsesprogrammer som IME Mini MBA, Navigating Disruption

mfl. Fonden har eksisteret siden 1994 med det formål at tilbyde uddannelser og kurser til danske og udenlandske virksomheder med henblik på at forbedre virksomhedernes internationale konkurrenceevne.

ime.dk | info@ime.dk | +45 7015 5055

IME
INTERNATIONAL
MANAGEMENT
EDUCATION



T E M A

S T R E S S

- kollegakulturen, når man skal indkredse, hvad der kan forebygge stress. Ofte fejler indsatsene, fordi de tilbyder forenkede delløsninger, der ikke tager afsæt i en bredere kontekst, hvilket efterlader lederne lettere handlingslammede.

Som udgangspunkt skorter det ikke på veldokumenteret viden om, hvad der skaber og fremmer trivsel blandt de ansatte på en arbejdsplads.

Indflydelsen skal matche ansvaret, man skal have forudsigelige og relevante opgaver, klare rammer og roller, gennemsigtighed i beslutningsprocesser og belønninger, oplevelsen af retfærdighed og mening og ikke mindst god social støtte fra kolleger, fremhæver Malene Friis Andersen.

“Vi bliver i stigende grad opmærksomme på betydningen af det nyere begreb psykologisk sikkerhed i teamet. Psykologisk sikkerhed vil sige, at man deler en grundlæggende tro på og tillid til, at man er på samme hold og har fælles interesser. Når det fungerer, lærer man af hinandens styrker, og man tør melde ind, hvis der opstår problemer i forbindelse med arbejdet i stedet for at skjule sig i skam. Samtidig ved vi, at lederens ageren er vital, da lederen er rollemodel og påvirker kulturen med sin adfærd. Psykologisk sikkerhed er noget, der samskabes af lederen og teamet,” siger hun.

DEN DAGLIGE DRIFTS GLÆDER

Dermed flyttes fokus også til lederens rammevilkår. Den pressede og travle leder med ledelsesansvar for måske 40 til

45 medarbejdere har begrænset mulighed for at have tid til og føling med hver enkelt, pointerer Malene Friis Andersen. Hvis lederen er presset, kan lederen få et isoleret blik på at fikse det enkelte problem frem for at løfte blikket og se på, om der er nogle overordnede betingelser, der belaster medarbejderne generelt og ikke kun den enkelte medarbejder.

“Man må kigge på lederens vilkår, hvis man vil gå mere omfattende til værks og have fat om ondets rod.

Lederen skal have viden og værktøjer til at forebygge og håndtere stress, og det er en forudsætning, at der er opbakning fra toppen til at fremme denne adfærd hos lederen. Sammen skal man udvikle en kultur, hvor det ikke er tabuiseret at bede om hjælp – og gerne i god tid, inden man brænder sammen.”

Hvis det bløde fokus på trivsel måtte volde nogle ledere visse kvaler, kan de trøste sig ved, at der er en tendens blandt forskere til i højere grad at knytte psykisk arbejdsmiljø og selve driften tættere sammen, hvilket giver god mening i det moderne arbejdsliv, noterer Malene Friis Andersen.

Studier har vist, at medarbejdere oplever det som en alvorlig belastning, hvis de gentagne gange ikke er i stand til at udføre deres kerneopgaver på en fornuftig måde med god kvalitet til følge. Meget er med andre ord opnået ved at fjerne eventuelle barrierer for tilfredsheden ved at udføre et gedigent stykke arbejde. ❶

KONFERENCER OM STRESS

I EFTERÅRETS LØB AFHOLDER LEDERNE EN STRIBE KONFERENCER, HVOR ET AF EMNERNE ER DEN ORGANISATORISKE FOREBYGGELSE AF STRESS. PÅ KONFERENCERNE KAN DU BLANDT ANDET MØDE OG HØRE OPLÆG FRA DISSE TRE EKSPERTER PÅ OMRÅDET:



Thomas Milsted
forfatter, foredrags-
holder og debattør:

“Det væsentligste er i første omgang at erkende problemets reelle omfang i organisationen og forholde sig strategisk til det. Alt for ofte overlades arbejdet med stress til HR, hvor de ikke har kompetencer til vidtrækkende beslutninger. De enkelte ledere er en afgørende forudsætning for at håndtere stress seriøst, så indsatsen bliver tænkt ind i de daglige arbejdsprocesser og ikke bliver projekthalløj. Når medarbejderne oplever, at de bliver hørt, set og mødt af deres ledere, er man nået et vigtigt skridt videre.”



Pernille Rasmussen
erhvervspsykolog og forfatter:

“Ledere er rollemodeller, så det er vigtigt, at de selv trives, passer på sig selv og selv tager iltmasken på først. Hvis lederen farer rundt med hovedet under armen, skaber det en negativ spiral. Min erfaring er, at ledere generelt ikke har tilstrækkelig viden og de rigtige værktøjer til at arbejde med forebyggelse af stress. Det medfører, at de har svært ved at handle og bliver berøringsangste af frygt for at jukke i spinaten. Det er afgørende, at ledere selv tør stille krav opad i organisationen generelt om at blive bedre klædt på, så stress bliver prioriteret alvorligt på en nuanceret måde, og det bliver legalt at henvende sig til ledere og kolleger med sine problemer.”



Naja Hulvej Rod
Dr.med, ph.d., lektor på Københavns Universitet og formand for ledergruppen i Københavns Stressforskningscenter:

“Man bør vende tingene på hovedet og i stedet for at tænke arbejdet som årsagen til stress, så tænke på arbejdet og arbejdspladsen som en ressource, der kan bruges til at forebygge stress både på arbejdet og i privatlivet. Ledelsen skal aktivt påtage sig ansvaret for at skabe en arbejdsplads, hvor stress håndteres som et kollektivt problem og ikke et individuelt. Den enkelte leder kan bidrage til forebyggelse af stress ved gennem tillid og kendskab til sine medarbejdere at fremme en fleksibel arbejdsplads, hvor sårbare perioder respekteres og håndteres.”

LÆS MERE OM TID OG STED FOR KONFERENCERNE PÅ LEDERNE.DK UNDER UDVIKLING & KARRIERE. PÅ HJEMMESIDEN KAN DU OGSÅ FORDYBE DIG I ET STORT TEMA OM VEJEN FRA STRESS TIL TRIVSEL.



VI LEVERER ATMOSFÆRE TIL KANTINER



REFERENCECENTER • KANTINE • MØDELOKALE • RECEPTION • RESTAURANT • CAFÉ • HOTEL • STORKØKKEN • VINBAR • KAFFE



Dagens
vigtigste møde
foregår i
**FROKOST-
PAUSEN**

ARBEJDET FORTSÆTTER I FROKOSTSTUEN

Zederkof leverer møbler, interiør, storkøkken og isenkram til over 2.000 virksomheder, hoteller, restauranter og cafeer. Og det har vi gjort siden 1999.

Vi ved hvor vigtigt det er, at indretningen afspejler virksomhedsprofilen. Også når medarbejderne spiser frokost. De er stadig på arbejde. Og de taler ofte om arbejde.

Lad Zederkof hjælpe med kantineindretning, så medarbejderne stadig føler sig inspireret og husker hvor de er. Mens de nyder deres frokostpause.

zederkof
har leveret siden 1999

Prins Christians Kvarter 28 • 7000 Fredericia • 89 12 12 00
www.zederkof.dk • info@zederkof.dk



Besøg webshoppen på zederkof.dk
Bestil kataloger på tlf. 89 12 12 00

Fælles front i bekæmpelse af stress

TEMA

STRESS

Flere års stigning i tab af erhvervsevne som følge af psykiske lidelser får PFA til at samarbejde med virksomheder for at knække kurven.

PFA HAR DE SENERE ÅR i stigende grad rådgivet og hjulpet virksomheder, der ønsker at nedbringe antallet af sygemeldinger på grund af stress og tilknyttede psykiske lidelser som depression og angst. Baggrunden er ikke munter. Gennem flere år har et voksende antal ledere og medarbejdere fået tilkendt tab af erhvervsevne af psykiske årsager. I fjor udgjorde de knap en tredjedel af samtlige sager hos PFA.

Hos PFA har man en tro på, at en betydelig del vil kunne undgås, hvis flere arbejdspladser arbejder målrettet og struktureret med forebyggelse, fortæller Rikke Bay Haaber, chef for Strategisk Sundhed & Forebyggelse i PFA Pension.

“Vi har som forsikringsvirksomhed selv en interesse i at reducere udbetalingerne, men vi reagerer også på en øget interesse fra virksomheder, som henvender sig med ønske om at gøre noget effektivt og målbart for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og mindske stress,” siger hun.

SPREDTE TILTAG BATTER IKKE

For PFA er udgangspunktet, at virksomhederne og deres ledelser har et indiskutabelt ansvar for ikke at slide medarbejderne ned. Og erfaringen er, at det for så vidt ikke skorter på velvilje, men mange indsatser har, en smule forenklet, blot bestået i at give adgang til psykologhjælp, når medarbejderne er bukket under.

“Mange virksomheder ved godt, at det for dem og deres medarbejdere er både bedre og billigere at forebygge. Men de famler og mangler hjælp til løsninger, der reelt virker og ikke handler om at håbe og tro. Og her har deres ledere en nøglerolle. De skal inddrages og tages i ed, for at de gode intentioner skal have en chance for at lykkes.”

“MANGE VIRKSOMHEDER VED GODT, AT DET FOR DEM OG DERES MEDARBEJDERE ER BÅDE BEDRE OG BILLIGERE AT FOREBYGGE.”

- Rikke Bay Haaber -



Det er altid virksomhedens ansvar, at hver enkelt leder er rustet til udfordringen med at komme stress til livs, mener Rikke Bay Haaber.

BEHOV FOR SELVRANSAGELSE

Det betyder dels, at enhver indsats skal være solidt forankret hos topledelsen, så den integreres i den overordnede strategi og gennemsyrrer kulturen på alle niveauer i virksomheden, dels at kurser i håndtering af det psykiske arbejdsmiljø og bekæmpelse af stress skal være obligatoriske for alle ledere, så de taler samme sprog og har samme værktøjer at trække på.

“Hvis der ikke er faste guidelines, bliver indsatsen for spredt. Nogle ledere vil være dygtige til at håndtere det, andre vil være mindre gode. Men lederne skal samtidig være indstillet på selvransagelse og være villige til at lære, tage ejerskab og blive bedre til at løfte opgaven. Og det er ikke nemt. Ofte vil der være en kompleks blanding af både private og arbejdsrelaterede årsager, som kan være filtret ind i hinanden, og det skal lederen magte at forholde sig til. Men det vil altid være virksomhedens ansvar, at hver enkelt leder er optimalt rustet til udfordringen.”

ET HUS FOR LEDERE

NIELS BROCK EXECUTIVE



HVORFOR EN MBA?

Med min baggrund som maskinmester havde jeg behov for at blive klædt bedre på til de ledelses- og driftsmæssige udfordringer, jeg de seneste år har fået i virksomheden BWT HOH. Jeg læser min MBA hos Niels Brock, fordi vi er mange forskellige brancher og uddannelser repræsenteret på holdene. Underviserne er passionerede, niveauet er højt, og jeg kan passe mit arbejde ved siden af. Rasmus Egedal Lyng.

TILMELD DIG ET UFORPLIGTENDE INFOMØDE OM MBA-UDDANNELSEN.
LÆS MERE PÅ WWW.BROCK.DK/MBA.



NIELS BROCK
UDDANNELSE SIDEN 1881

In partnership with
 **Middlesex
University
London**

Kvalitetssikret af QAA



TEMA

STRESS

Samtlige ledere sendt på *stresskursus*

Hos DSV skal lederne blive bedre til at tackle både egne og medarbejdernes tegn på overbelastning.



I LØBET AF EFTERÅRET OG FORÅRET har 250 ledere fra koncernchef til linjeleder i transportvirksomheden DSV Road A/S været på kursus for at få en øget indsigt i stress.

Virksomheden er med sine 2.300 medarbejdere, hvoraf 1.400 er funktionærer, ikke hårdere udsat end sammenlignelige arbejdspladser. Men de senere år har vist en markant vækst i stressrelaterede sygemeldinger, og det har ramt såvel ledere som medarbejdere på alle niveauer.

Dén udvikling skal nu vendes ud fra de visen: Ingen må blive syge af at gå på arbejde i DSV.

“Det er vores ambition, men vi er også så realistiske, at vi ved, at vi ikke får elimineret arbejdsrelateret stress fuldstændig. Vi kan dog blive meget bedre til at fange optræk til stress, før det eskaleres. Nu har vi sat det på dagsordenen, og alle vores ledere har fået viden og værktøjer, så de kan forholde sig til stress, både hos sig selv og hos deres medarbejdere,” siger HR Manager Henrik Fleron.

OBLIGATORISK FOR ALLE LEDERE

Han kan ikke pege på enkelte konkrete årsager til, at antallet af stressramte er tredoblet på få år. Antagelsen er, at det er et samspil af faktorer

“Vi er en arbejdsplads, hvor det nok har været lidt svært at række hånden op og sige, at nu er elastikken spændt helt ud,” siger Henrik Fleron.

i både arbejdslivet og privatlivet, et ønske om altid at ville præstere til perfektion. DSV er en virksomhed, hvor man som andre steder har travlt, og hvor man kræver meget af hinanden for at nå opgaverne og målene. Og så er det en virksomhed, hvor den daglige kultur kan være en kende rå.

“Vi er en arbejdsplads, hvor det nok har været lidt svært at række hånden op og sige, at nu er elastikken spændt helt ud, og jeg er bange for, at den snart knækker helt. Det skal være legitimt for både medarbejdere og ledere. Erfaringen hos os er, at før vidste lederne ikke helt, hvad de skulle gribe og gøre i, når folk blev syge. De har fået træning i disse meget vanskelige samtaler, for vi ønsker at kvalificere dialogen, så de ved, hvad de skal forholde sig til og hvordan.”

Stresskurset var obligatorisk for lederne, både for at understrege, at det er en vigtig lederopgave at bidrage til trivsel, og for at alle har samme viden, og at der bliver en ensartethed i processerne.

HUSK HJELM

“På et mere konkret niveau har de alle fået til opgave at finde hviletid og åndehuller i hverdagen, så de ikke bliver fortravlede og dermed dårlige eksempler for medarbejderne. På kurset delte flere ledere også ud af egne oplevelser med egen stress. Og det var modigt, for det er dyrtkøbte erfaringer.”

Nu skal indsatsen virke lokalt, og som minimum må de stressrelaterede sygemeldinger ikke vokse yderligere i indeværende år. Travlheden vil stadig være der, opgaverne skal løses, og han sætter sin lid til, at bevidstheden om problemets omfang vil skærpe opmærksomheden hos alle i virksomheden.

“Vi kommer ikke til at kræve mindre af hinanden, men vi vil blive bedre til at passe på hinanden. Sagt på en anden måde begynder vi nu at cykle med hjelm, men vi skal ikke cykle langsommere.”

“NU BEGYNDER VI AT CYKLE MED HJELM, MEN VI SKAL IKKE CYKLE LANGSOMMERE.”

- Henrik Fleron -

HILS PÅ DIN NABO
FOR ET PAR DAGE



LEDERNE 
bringer dig videre

ANBEFAL LEDERNE OG VIND EN UNIK REJSEOPLEVELSE

– med Nyhavn Rejser til en værdi af 50.000 kr.

Læs mere og anbefal på LEDERNE.DK/ANBEFAL

VI FINDER DET, DU IKKE FINDER

Præmien er sponsoreret af

NYHAVN
REJSER 

FØRSTVÆR I FURTILBLIK OG FØRSTÆRK

Disruption er på manges læber i disse dage, men hvad dækker begrebet over, og hvilken betydning har det for dig som leder? Vi har bedt ekspert Thomas Marschall, direktør i firmaet TheBigDisruption, give sit bud på, hvilke teknologier du især skal kende til, og hvordan du ruster dig selv og din virksomhed bedst.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM



DISRUPTION



Thomas Marschall

Direktør i firmaet
TheBigDisruption

Den teknologiske udvikling er aldrig gået så stærkt, som den gør i disse år, og det faktum og de muligheder, den præsenterer, er da også en væsentlig faktor, når vi taler om disruption. Ordet disruption betyder egentlig forstyrrelse eller ødelæggelse, og i en virksomhedsmæssig sammenhæng dækker det over, at virksomheder enten ødelægger sig selv eller deres oprindelige forretningsmodel for at følge med tiden og den teknologiske udvikling.

Et eksempel på vellykket disruption er Netflix, der i slutningen af 1990'erne begyndte at udleje dvd-film per postordre. I 2007 lancerede de så den streaming-tjeneste, vi kender i dag, og gradvist blev udlejningen af dvd-film stoppet. I 2013 begyndte Netflix selv at producere tv-serier, og i dag er firmaet verdens største filmstreamingtjeneste med 83 millioner abonnenter.

Knap så godt gik det for Kodak, der i årtier var en af verdens førende virksomheder, når det gjaldt fotografiering. De sad tungt på alt, der havde med kameraer, blitz, film og fremkaldelse at gøre, og Kodak havde i begyndelsen fin succes med deres digitale kameraer, men blev lynhurtigt overhalet indenom af mobiltelefonernes kamerafunktioner og den måde, vi i dag deler billeder på. Kodak findes stadig, men som en skygge af sin fordums storhed.

LYNHURTIG UDVIKLING

Thomas Marschall er direktør i firmaet TheBigDisruption, hvor han blandt andet rådgiver firmaer. Han forklarer, at for at forstå udviklingen skal vi skelne mellem lineær og eksponentiel udvikling. Den eksponentielle udvikling, som mange af de nye teknologier oplever, går nemlig utrolig meget hurtigere end den lineære, som de fleste af os bedst kender.



“En lineær udvikling på 10 procent per år tager knap otte år for at fordobles. En eksponentiel klarer fordoblingen på bare et år og fortsætter derefter fordoblingen år efter år,” siger han.

“Et af de bedste eksempler er udviklingen inden for mikrochips, som nu i over en periode på 50 år har udviklet sig eksponentielt. Det er netop chipudviklingen og de enorme spring, den tager i disse år, der er hovedårsagen til alle de nye teknologiers udviklingshastighed. Omsat til teknologi betyder hastigheden, at hvad eksempelvis en drone kan løfte af vægt over hvilke distancer i 2016, om få år vil være væsentligt mere og længere. Eller at den tid og omkostning, det i år tager en 3D-printer at producere et produkt, om få år vil kunne gøres væsentligt hurtigere og billigere,” forklarer han.

HOP OM BORD I DEN NYE TEKNOLOGI

Dette stiller store krav til os mennesker, hvis vi ikke blot

skal følge med, men også udnytte de nye teknologiske muligheder til fulde. Og som leder kræver det et helt særligt mindset, nemlig at man skal turde gå først og tage chancer og ikke bare vente og se tiden an og se på, hvordan konkurrenterne gør, for at lære af deres fejl.

“Den store udfordring ligger i at turde bevæge sig ud af det felt, man føler sig hjemme i som virksomhed eller organisation. Man skal turde hoppe om bord i den nye teknologi og så finde ud af, hvordan man selv kan bruge det,” siger Thomas Marschall.

Han peger eksempelvis på spilfænomenet ‘Pokémon Go’, der på ganske få dage i løbet af sommerferien formåede at få tusindvis af unge som gamle op af sofaen og ud på gader og i parker for at fange virtuelle tegneseriefigurer med deres telefoner, alt sammen ved hjælp af teknologien augmented reality. Årtiers sundhedskampanjer for at få os til at bevæge os mindst en halv time om dagen blev overhalet indenom på rekordtid.

“Det er nemt for en CEO at sige, at ‘Pokémon Go’ ikke har noget med vores virksomhed at gøre, men augmented reality er et glimrende middel til at skabe indhold til ens kunder,” mener Thomas Marschall.



“Det er nemt for en CEO at sige, at det spil har ikke noget med vores virksomhed at gøre, men det er ikke rigtigt. Augmented reality, som man ser i spillet, er et glimrende middel til at skabe indhold til ens kunder,” siger han.

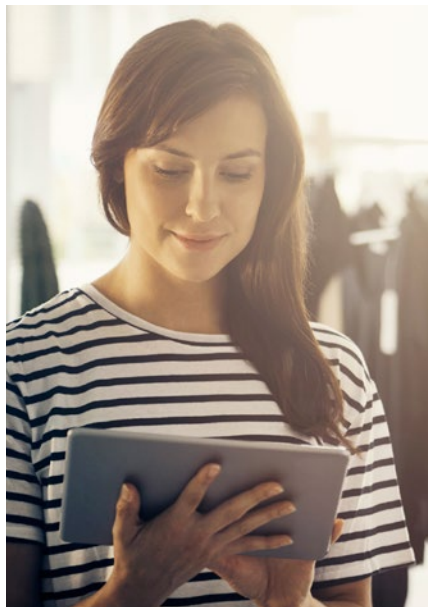
IKKE KUN FOR DE UNGE

I dag opererer vi med et begreb, der hedder digitale indfødte, og som dækker over unge mellem 18 og 28 år, som aldrig har oplevet, at internettet ikke fandtes. De lærer lynhurtigt den nye teknologi at kende og er ikke fremmedgjorte eller skeptiske over for det, sådan som ældre generationer kan være, og de er i høj grad nøglen til at man som virksomhed vil kunne klare sig i fremtiden.

“Det er en rigtig god idé at få de unge ind i virksomheden. Det kommer bare til at gå hurtigere, og om 10 år vil intet være, som vi kender det nu,” siger Thomas Marschall. Han understreger dog, at det ikke handler om at hive en masse digitale indfødte ind, som kan det hele, og så kan de ældre medarbejdere bare gå hjem.

“Vi skal passe på, vi ikke får et “skill gap” mellem dem, der kan, og dem, der ikke kan. I stedet skal vi hele tiden holde folk opdateret på, hvordan den nye teknologi kan være med til at gøre deres hverdag bedre og nemmere. Fordelen er, at den nye teknologi aldrig har været så nem at bruge, som den er i dag, så alle kan lære det, uanset deres alder,” siger han.

Læs Thomas Marschalls artikel om teknologi og disruption på ledelseidag.dk.



De unge er i høj grad nøglen til disruption.

FEM TECH-TRENDS, DER VIL DISRUPTE DIT LEDERSKAB



ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

Kunstig intelligens kender vi for eksempel fra Siri på iPhone, hvor man i stedet for at taste en hel masse ind bare kan stille telefonen et spørgsmål, som Siri så googler for en, eller man kan sige “ring til Anders” i stedet for at taste Anders’ nummer.

“AI-teknologien er i så rivende udvikling, at man forventer inden for fem år at se de første AI-baserede robotter/tjenester deltage i bestyrelsesmøder. Forestil dig at stille spørgsmål ud i rummet og få svar på, hvem der er på arbejde, på ferie, om kunden er faktureret, om kunden har betalt og så videre. Dette er på vej og vil revolutionere arbejdsgangen i de fleste virksomheder,” siger Thomas Marschall.



AUGMENTED REALITY (AR)

Augmented Reality kendes som før nævnt fra spillet ‘Pokémon Go’, hvor figurerne fra spillet ser ud, som om de står lige foran en på fortovet eller på sofaens armlæn. Men teknologien kan også bruges uden for spillenes verden.

“Forestil dig, at en nyansat i virksomheden ved at iføre sig nogle specielle briller på førstedagen kan gå rundt iført disse og se, hvad alle hedder, hvad de laver, hvor alting er og så videre. Fra 2017 og frem vil man begynde at se AR-løsninger i såvel det offentlige rum som i virksomheder. Det vil komplet ændre den måde, vi skilter, reklamerer og kommunikerer på i det offentlige rum,” siger Thomas Marschall.



SOCIALE MEDIER

De fleste virksomheder er klar over, at det er nødvendigt med en tilstedeværelse på de sociale platforme. Ikke blot for at vise flaget udadtil i forhold til reklame og marketing, men også for at holde sig ajour med kundernes behov og ønsker.

“Nogle virksomheder har haft succes med at komme meget tættere på deres kunder, mens andre overhovedet ikke er lykkedes. Dem, der lykkes, udbyder ofte produkter og services, som brugere kan identificere sig med, og der kommunikerer i øjenhøjde,” siger Thomas Marschall.



VIRTUAL REALITY (VR)

Brochurer, manualer og andet traditionelt printet materiale er i færd med at blive udfaset, mener Thomas Marschall. I stedet kommer vi i fremtiden til at præsentere virksomheder og produkter i virtual reality.

“Man vil kunne skabe VR-indhold fra alle dele af kloden. Det giver mulighed for, at man kan opleve at rejse til hele verden, at flyve selv, at rejse frem og tilbage i tiden, og at man kan skræddersy sin egen VR-tilværelse. VR kommer til at blive en ny underholdnings-, undervisnings- og indholdsplatform med utallige nye muligheder,” siger han.



WEARABLES

Begrebet wearables dækker over teknologi, man bærer på kroppen. En tidlig form for wearable er høreapparatet og senere digitaluret med indbygget lommeregner. Senere kom for eksempel fitness-armbånd, som måler bærerens aktivitetsniveau, og senest har flere producenter lanceret “smart watches”, som ikke blot kan fortælle ejeren, hvad klokken er, men også holde styr på kalender og e-mails, minde ejeren om, at det er tid til at drikke vand eller gå en tur.

“Fremover vil wearables i enhver tænkelig udformning kunne måle næsten alle tænkelige personlige parametre. Disse målinger skal så omsættes til noget værdiskabende, fortrinsvis af helbredsmæssig karakter,” siger Thomas Marschall.

Hvad koster et **cyber-angreb** din virksomhed?

Ifølge Marsh' cyber-rapport for 2015 er 3 ud af 4 virksomheder uvidende om de økonomiske konsekvenser af et cyber-angreb.

Tag Marsh' stresstest og se om din virksomhed er rustet til et cyber-angreb.

<http://marsh-stresstest.eu/groups/1>

Marsh er verdens førende inden for forsikringsmægling og risikorådgivning og beskæftiger ca. 27.000 medarbejdere i over 130 lande - heraf ca. 70 i den danske afdeling i Virum.



KOMMUNIKÉR KLART

Især yngre ledere oplever, at andre misforstår deres kommunikation. Alligevel tager kun halvdelen af dem kurser eller søger feedback på deres kommunikationsevner. Det viser en ny undersøgelse fra Lederne.

TEKST: Annette Aggerbeck / FOTO: iStockphoto.com

At det kan være svært at kommunikere og let at blive misforstået, viser en ny undersøgelse fra Lederne foretaget i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. I undersøgelsen, der er baseret på svar fra 1.845 ledere, fremgår det, at en fjerdedel af ledere under 35 år har oplevet, at deres kommunikation er blevet misforstået mere end 10 gange inden for de seneste tre år. Samlet set gælder det 15 procent af alle ledere. At det især er yngre ledere, der føler sig misforstået, kan ifølge ledelsesrådgiver Helle Bruun Madsen skyldes, at de mangler erfaring og er mere i tvivl om, hvordan deres kommunikation virker på andre. Set i forhold til antallet af misforståelser er Helle Bruun Madsen overrasket over, at lidt over halvdelen af alle ledere sjældent eller aldrig søger feedback på deres evner til at kommunikere.

“Det undrer og ærgrer mig, for det er den bedste måde at undgå misforståelser på og blive bedre til at kommunikere. Feedbackkulturen er ikke særlig udbredt i Danmark. Vi er gode til at give overordnet ris og ros, men er ikke vant til at give konstruktiv feedback,” siger Helle Bruun Madsen, der også mener, at det kan hænge sammen med, at der blandt nogle ledere hersker en jeg-alene-vide-holdning.

“Mit råd er, at man beder sine medarbejdere om feedback. Konstruktiv feedback forudsætter dog, at der er tillid. Hvis tilliden til en som leder mangler, kan man ikke regne med, at medarbejderne har lyst til at give feedback,” siger Helle Bruun Madsen.

Vigtigheden af feedback for at sikre god kommunikation kan uddannelseschef Thomas Christensen tilslutte sig. Han peger på, at det at spørge ind til, hvordan ens budskab bliver opfattet, er vigtigt.

“Som leder er det afgørende, at man sikrer sig, at ens budskab og indhold bliver forstået af modtageren for at undgå misforståelser,” siger Thomas Christensen.

UNDERSØGELSE

35%

GIVER UDTRYK FOR BEHOV FOR AT FORBEDRE DERES SKRIFTLIGE KOMMUNIKATION.

36%

SYNES KRAVENE TIL DERES KOMMUNIKATION I HØJ GRAD ELLER I MEGET HØJ GRAD ER KOMPLEKSE. DET GÆLDER FLEST KOMMUNALT ANSATTE.

25%

AF LEDERE UNDER 35 ÅR HAR MERE END 10 GANGE INDEEN FOR DE SENESTE TRE ÅR OPLEVET, AT ANDRE HAR MISFORSTÅET DEM.

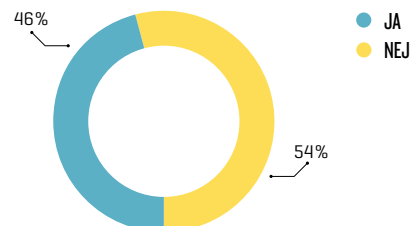
23%

OPLEVER OPSIGELSESAMTALER SOM UDFORDRENDE I HØJ ELLER MEGET HØJ GRAD.

52%

SØGER ALDRIG ELLER SJÆLDENT FEEDBACK PÅ DERES EVNER SOM KOMMUNIKATOR.

HAR DU I DIN TID SOM LEDER DELTAGET I KURSER ELLER ANDEN EFTERUDDANNELSE MED FOKUS PÅ PERSONLIG KOMMUNIKATION?



attitude misforstået erfaring
feedback kommunikere kultur
uddannelse indhold
forståelse personlig
opgaver ve sam-
tale mål modtager
psykisk telefon medie effektiv
afkodning problem besked løsning
problemer organisation
inkluderer sprog spørgsmål
organisation forskellighed liv
inkluderer signaler kropsspor





KOMMUNIKATIVE UDFORDRINGER

Undersøgelsen viser, at kommunikation i dag af lidt over en tredjedel af alle ledere opleves som kompleks i høj eller meget høj grad, dels fordi vi har flere kommunikationsformer end førhen, dels fordi mere ledelse foregår per distance. En af de store udfordringer er svære personlige samtaler, især opsigelsessamtaler – ikke mindst på grund af konsekvenserne for medarbejderen. Ifølge Thomas Christensen er mange ledere ikke klædt på til den type samtale.

“Det er vigtigt at være forberedt i god tid, før man får brug for at kunne håndtere vanskelige samtaler. Her kan det være hensigtsmæssigt at tænke i ledelsesopgaver som en samlet pakke. Det er en del af grunden til, at Lederne for eksempel tilbyder akademiuddannelsen og ledernes diplomuddannelse, hvor man får mange forskellige kommunikative redskaber og rig mulighed for at prøve dem af i praksis, mens man går på uddannelsen,” siger Thomas Christensen.

ØVELSE GØR MESTER

Med flere kommunikationsformer er det ekstra vigtigt at overveje, hvilken form for kommunikation der passer til den konkrete situation.

“Generelt kan man sige, at jo vigtigere budskabet er, jo vigtigere er det, at man er i øjenhøjde og taler sammen en til en. Empati er en vigtig egenskab, som dog også er med til at gøre kommunikationen svær, for eksempel ved opsigelser. Det bliver aldrig rutine at opsi en medarbejder, men man kan øve sig og bede om feedback bagefter. Det er også en god idé at følge op, så man sikrer sig, at budskabet er forstået, og at medarbejderne er okay,” siger Helle Bruun Madsen.

Thomas Christensen opfordrer til, at man som leder benytter sig af de mange muligheder for at tage kurser i personlig kommunikation. Lederne undersøgelse viser nemlig, at omkring halvdelen aldrig har været på kursus eller efteruddannelse for at dygtiggøre sig i personlig kommunikation. ❶



Helle Bruun Madsen

Ledelsesrådgiver
hos Lederne



Thomas Christensen

Uddannelseschef
hos Lederne

Tjekliste til den gode kommunikation

OVERVEJ KOMMUNIKATIONSFORM I DEN KONKRETE SITUATION. ER DET MEST HENSIGTSMÆSSIGT AT SKRIVE, TALE SAMMEN EN TIL EN, HOLDE MØDE ELLER RINGE?

Vær tydelig, ærlig og åben

Servér enkle budskaber

Bring dig selv i spil, især i forhold til vanskelige samtaler

Tænk i dialog for at eliminere misforståelser

Lyt mere, end du taler

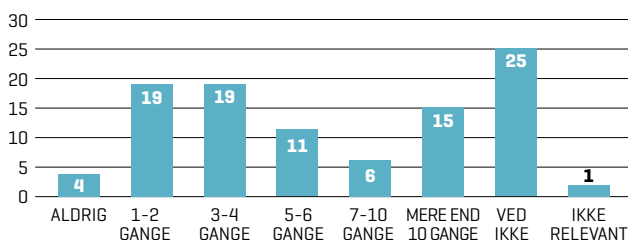
Søg feedback

Spørg ind til, om dine medarbejdere har forstået dit budskab

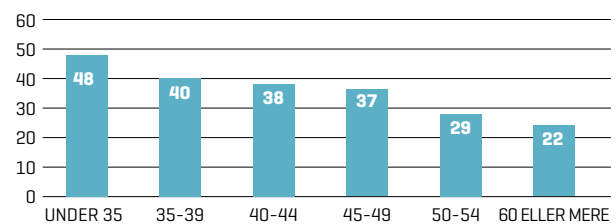


Kilder: Ledelsesrådgiver hos Lederne Helle Bruun Madsen og uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen

HVOR MANGE GANGE HAR DU INDEN FOR DE SENESTE TRE ÅR I ARBEJDSMÆSSIG SAMMENHÆNG OPLEVET, AT MODTAGERNE AF DIN KOMMUNIKATION HAR MISFORSTÅET DIN KOMMUNIKATION?



ANDEL, DER SVARER JA TIL, AT DE HAR BEHOV FOR AT FORBEDRE DERES KOMPETENCER I SKRIFTLIG KOMMUNIKATION, FORDELT PÅ ALDER.



MASTERUDDANNELSER

FORSKNINGSBASEREDE

LEDELSES- OG ORGANISATIONSPSYKOLOGI (LOOP)

Uddannelsen giver stærke kompetencer inden for ledelsespsykologi og organisationsudvikling i praksis. Den giver viden om ledelse af læring, motivation, trivsel og kreativitet i organisationer, og den styrker forudsætningerne for at forstå og håndtere det psykologiske pres i leder- eller konsulentrollen. Rige muligheder for faglig og personlig udvikling.

SEMINARER I AALBORG
LOOP.EVU.AAU.DK

ORGANISATORISK COACHING OG LÆRING

Uddannelsen giver stærke kompetencer til at skabe læring og forandring i organisationer med brug af coaching og ledelse af dialogiske processer. Den giver viden om at skabe fremdrift via forskellige samtalebaserede tilgange, f.eks. inden for HR, undervisning, procesledelse og forandringsledelse. Fokus på egen faglige og personlige udvikling.

SEMINARER I AALBORG/KØBENHAVN
MOC.EVU.AAU.DK

GLOBALE PROJEKTER/ MASTER I IT

Selvstændigt mastermodul, der giver kompetencer til at lede eller deltage i it-projekter på tværs af geografi og kultur. Giver stærke faglige forudsætninger til at få it-baserede distancesamarbejder til at lykkes.

SEMINARER I AALBORG
MITO.EVU.AAU.DK

OVERBLIK
ARBEJDSGLÆDE
FAGLIG
SIKKERHED

EFTERUDDANNELSE
9940 9420 (KL. 12-15) · EVU@AAU.DK
WWW.EVU.AAU.DK



AALBORG UNIVERSITET



**ANETTE CHRISTOFFERSEN**INTEGRATIONSCHEF I
DANSK FLYGTNINGEHJÆLPTEKST: ANDREA BAK
FOTO: JAKOB HELBIG

LEDELSE MED MENING

BLÅ BOG

Anette Christoffersen er 50 år. Hun er uddannet cand.mag. i litteraturhistorie og italiensk. Hun er gift og har to sønner på 11 og 14.

2010

Integrationschef i
Dansk Flygtningehjælp

2007 – 2010

Chef for
Danish Demining Group

2004 – 2006

Nødhjælpsleder
International afdeling
Dansk Flygtningehjælp

2003 – 2004

Sektionsleder
International afdeling
Dansk Flygtningehjælp

1999 – 2002

Head of desk
International afdeling
Dansk Flygtningehjælp

I begyndelsen kunne vi alle sammen sidde omkring et rundt mødebord. I dag fylder vi flere etager,” siger Anette Christoffersen. Hun har været ansat i Dansk Flygtningehjælp siden begyndelsen af 90’erne, og der er stor forskel på den organisation, hun blev ansat i, og den, hun er leder i i dag.

“I 2008 satte vi os det mål, at vi ville have en omsætning på en milliard på vores nationale og internationale indsatser. Det syntes medarbejderne var meget ambitiøst. Men det nåede vi i løbet af meget kort tid. Sidste år havde vi en omsætning på 2,7 milliarder. Så det er gået hurtigt, og der er meget at lave,” siger hun.

“Det er et stort økonomisk ansvar at stå med, men jeg synes, det er fantastisk at være en del af den vækst og at se, at vi er blevet meget mere professionelle og forretningsorienterede. Fordi det i sidste ende gør, at vi kan hjælpe endnu flere.”

Er det en vigtig motivation for dig at kunne hjælpe andre?

“Jeg har fået en grundlæggende humanistisk opdragelse, og jeg behøver aldrig spørge mig selv, hvad meningen er med at stå op og gå på arbejde. De af mine medarbejdere, som arbejder med flygtningene hver dag, mærker givetvis et stort kald og engagement, og jeg er meget stolt af at være leder for så engagerede og entusiastiske medarbejdere. Og så er jeg enormt stolt af at være leder for alle vores frivillige. Dem har vi over 8.000 af, og nogle af dem bruger op til 50 timer om ugen på at hjælpe andre mennesker. Det er utroligt motiverende for mig!”

LANGSIGTET HJÆLP ER BEDST

Antallet af mennesker, der gerne vil arbejde frivilligt for Dansk Flygtningehjælp, er steget med 30 procent alene i løbet af det forgangne år. Det stiller store krav til Anette Christoffersen og hendes medarbejdere.

“Udfordringen er at give flygtningene en netværksfamilie, som de kan mødes med hver uge. Mange vil hellere lave

**ANETTE CHRISTOFFERSEN
BEHØVER ALDRIG SPØRGE SIG
SELV, HVAD MENINGEN ER MED
AT STÅ OP OG GÅ PÅ ARBEJDE.
HUN ER INTEGRATIONSCHEF I
DANSK FLYGTNINGEHJÆLP OG
ARBEJDER SAMMEN MED SINE
1.000 DANSKE MEDARBEJ-
DERE FOR AT SKABE VARIGE
OG TRYKKE LØSNINGER FOR
FLYGTNINGE I DANMARK.**





Mit arbejde handler
i bund og grund om at få
mennesker til at gøre noget
for andre mennesker," siger
Anette Christoffersen.



"Jeg behøver aldrig spørge mig selv, hvad meningen er med at stå op og gå på arbejde," siger Anette Christoffersen.

noget mere eventbaseret eller give noget. Men det at give tøj eller legetøj er ikke nødvendigvis den bedste hjælp. Det er til gengæld at være en god ven, nabo eller en kulturoversætter, om man vil. At man engagerer sig på lidt længere sigt. For det er ikke, når du står på hovedbanegården, at du har det sværest. Det er, når du har været her i et par år og måske stadig ikke er kommet i arbejde, og dine børn begynder at forandre sig i en retning, du har svært ved at få greb om, og når du stadig ikke kan sproget godt nok til at indgå i forældregruppen i skolen eller børnehaven," siger Anette Christoffersen.

HENDES ARBEJDE MED FLYGTNINGE

går helt tilbage til 1994, hvor de første flygtninge fra krigen i Bosnien kom til Danmark. På det tidspunkt var hun nyuddannet cand.mag. i litteraturhistorie og kom ud til et arbejdsmarked med tårnhøj ledighed.

"Min nærmeste fremtidsudsigt var et kursus i, hvordan man skulle gebærde sig som arbejdsløs, og det gad jeg jo ikke," siger hun. Hendes veninde underviste på en sprogskole for voksne, og de manglede folk, så hun fik et job som underviser.

"Det var jeg ikke særlig god til," smiler hun. Men hun var god til at se de overordnede linjer, og i stedet fik hun de koordinerende opgaver omkring under-

visningen. Det førte til, at hun blev involveret i opstarten af et kostgymnasium for unge flygtninge, hvor hun sidenhen blev forstander.

"Jeg var 30 år, og jeg vidste intet om ledelse. Jeg havde aldrig forestillet mig, at jeg skulle være leder. Jeg troede, det at være leder var noget, man skulle uddanne sig til, men det at tage ansvar har altid ligget naturligt til mig, og jeg kunne godt lide det. Der var mange ting, der skulle falde i hak omkring mig, men jeg trivedes med det, og jeg kunne også mærke, at jeg var god til det," siger hun.

Var det, som du havde forestillet dig at være leder, eller fik du nogle aha-oplevelser?

"Den største aha-oplevelse var, at jeg ikke rigtig havde forestillet mig, hvordan det ville være. Jeg skulle lære det hele fra bunden, og jeg var så heldig, at jeg kunne lære en masse af min forgænger. Jeg var nødt til at lære at være lydør og opmærk-

**"LIGE NU KOMMER DE
FRIVILLIGE HELT AF SIG SELV OG
I STORT ANTAL."**

- Anette Christoffersen -

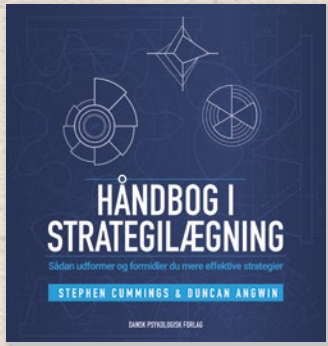
som på, hvilke behov der var, og hvilke krav jeg var nødt til at stille. Det var spændende at skulle prøve tingene af i praksis, for jeg havde ikke nogen Grønspættebog, jeg lige kunne slå op i," siger hun.

"På min tredje dag som leder skulle jeg fyre en medarbejder, og det var utrolig hårdt. Da jeg cyklede hjem fra arbejde, tænkte jeg: "OK, det er simpelthen sådan, det er. Det er også dette, opgaven går ud på." Og så tænkte jeg, at hvis jeg ikke ville påtage mig det ansvar, var jeg nødt til at indse, at så var det ikke noget for mig at være leder. Så jeg spurgte mig selv: "Kan du påtage dig det, og kan du gøre tingene på en ordentlig måde?" Det mente jeg godt, jeg kunne, så jeg blev," siger hun.

Da skolen lukkede, fordi flygtningene kom ud i det danske uddannelsessystem, fik Anette Christoffersen lyst til at se med egne øjne, hvad de kom fra. Hun søgte en stilling i Dansk Flygtningehjælp som landchef i Serbien-Montenegro, hvor hun var udstationeret i tre år.

"I begyndelsen var det ikke så omfattende, men så brød krigen i Kosovo ud for alvor, og så eskalerede det. Der kom en masse chauffører derned, som skulle køre nødhjælp. I begyndelsen havde jeg et par danske medarbejdere, og så havde jeg rigtig mange nationale medarbejdere. Mit job bestod først og fremmest i at skaffe penge til flygtningene, men også at

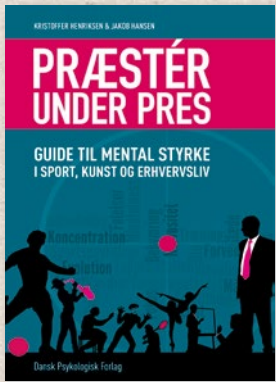
INSPIRATION TIL GOD LEDELSES- PRAKSIS



Af Stephen Cummings og
Duncan Angwin
399 KR.

Syv sekunder. Så lang tid tager det at fange eller miste folks interesse, når du præsenterer din strategi.

Indeholder 26 anerkendte modeller til at formidle din strategi mere effektivt.



Af Kristoffer Henriksen og
Jakob Hansen
299 KR.



Af Morten Novrup Henriksen
og Thomas Lundby
249 KR.



Af Philip Kotler, Marian Dingena
og Waldemar Pfoertsch
359 KR.



Af Benedicte Madsen
349 kr.

PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK

DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

WWW.DPF.DK



Viljen til at lede

Anders Fogh Rasmussen bringer i *Viljen til at lede* ikke bare en personlig beretning om det, der har formet ham som menneske og politiker, men også en stærk appel til det amerikanske folk om at vælge en præsident, der vil tage internationalt ansvar og genskabe USA's rolle som verdens førende nation.

Viljen til at lede
**ANDERS FOGH
RASMUSSEN**

STÆRKE LEDERE

Gadedreng i jakkesæt

En vigtig fortælling om Anders Dam, den impulsive, følsomme, krigeriske, venlige og højtråbende topchef for Jyske Bank, som har spillet en nøglerolle i samtlige store strategiske begivenheder i finanssektoren de seneste 20 år. Bogen kaster også et kritisk blik på et jysk pengeinstitut, som altid har elsket at føre krig mod "de store københavnerbanker" og sat en ære i at være en anderledes bank.



JYLLANDS-POSTENS
FORLAG



POLITIKENS FORLAG



“Det er ikke, når du står på hovedbanegården, at du har det sværest som flygtning,” siger Anette Christoffersen.

få formet de nationale medarbejdere til at tage mere og mere ansvar, så de kunne tage over. Det var utrolig spændende,” siger hun.

Anette Christoffersen vendte tilbage til Danmark, hvor hun blandt andet var chef for en minerydningsorganisation, som fusionerede med Dansk Flygtningehjælp. Og efter at have koncentreret sig om det internationale arbejde i flere år savnede hun at blive mere rodfæstet i det danske arbejde med flygtninge, og i 2010 blev hun chef for det nationale integrationsarbejde.

AT KUNNE SE POTENTIALT

Anette Christoffersens leder-revir har udvidet sig betragteligt gennem hendes karriere, og både hendes ansvar og indflydelse er vokset.

Jeg har 45 ledere rundt omkring, og det er meget dem, jeg arbejder gennem i dag. Mit job er meget mere overordnet end før. Det handler mere om strategi, forretning, økonomi, rammer og tilrettelæggelse, end det gjorde før. Jeg kan godt savne at have mit lille team, især da jeg var udstationeret.

At jeg var med til at rekruttere og styrke medarbejdernes kompetencer og forme dem i en retning, hvor de kunne

mere og mere. At kunne give ansvar, motivere og engagere, se potentialet i nogle, som de måske ikke har set i så høj grad selv, og hjælpe dem til at udfolde det. Det er rigtig fedt at se, og det skaber en meget positiv relation.”

På samme måde skal medarbejderne i Dansk Flygtningehjælp kunne se potentialet i de flygtninge, de er ansat til at hjælpe ind i det danske samfund.

“Hvis vores medarbejdere ikke har den tilgang, at de vil styrke flygtningenes egne ressourcer, så sker der ingenting. De skal kunne se potentialet og ressourcerne, og for at de kan det, skal jeg som deres leder også kunne det samme i forhold til dem.

Vi skal som ledelse give dem handlefrihed, rum og tillid og et ansvar til at kunne handle på egen vis, samtidig med at der er nogle rammer og retninger. Så det handler meget om både at kunne inddrage og ud-

**“JEG HAR 45 LEDERE RUNDT
OMKRING, OG DET ER MEGET DEM,
JEG ARBEJDER GENNEM I DAG.”**

- Anette Christoffersen -

delegere, og så handler det selvfølgelig om mennesker. Mit arbejde handler i bund og grund om at få mennesker til at gøre noget for andre mennesker,” siger hun.

MEGET PÅ SPIL

Anette Christoffersen lægger ikke skjul på, at hendes arbejde er udfordret, både af det store antal flygtninge, der er kommet til Danmark den seneste tid, og til befolkningens indstilling til dem.

“Der sker så mange forandringer, fordi der er kommet relativt mange flygtninge til Danmark, og presset på Europa er stærkt. Den generelle opbakning til flygtningesagen er meget bipolar. Nogle er rigtig meget for, og nogle er rigtig meget imod. Den stemning er vi som organisation med til at påvirke, når vi pressemæssigt går ud blandt mennesker og taler og fortæller,” siger hun.

“Der er rigtig meget på spil. På den ene side har vi at gøre med nogle af verdens mest udsatte mennesker, og de midler, vi har til at hjælpe dem, er langt hen ad vejen det offentliges. Det er skatteydernes kroner, og dem er der ikke uanede mængder af, og jeg skal sørge for at bruge dem rationelt og effektivt, så vi hele tiden får mere ud af de samme penge. Verden ændrer sig konstant, så det er ikke noget, vi gør i et årshjul. Vi er nødt til at justere hele tiden. Samtidig skal jeg have et ordentligt og ansvarligt blik på, hvad det er for en kvalitet, og hvordan vi kan bedst muligt kan hjælpe med at bringe flygtningene fra udsathed til mestring af en ny tilværelse.”

Tillid og ansvarsfølelse er nogle af de vigtigste nøgleord for Anette Christoffersens lederskab.

“Det er vigtigt for mig, at jeg ikke forstyrrer mine ledere unødigt med alt muligt forskelligt. De skal kun rapportere til mig om det mest nødvendige. Vi er enige om, hvad der er nødvendigt, og det er det, vi gør. Det er meget vigtigt for mig.

“Jeg har en meget stor ansvarsfølelse. Jeg kan godt lide at tage ansvar, og jeg mener også, at det skal man som leder. Du er nødt til at påtage dig ansvaret 100 procent som leder. Det værste, jeg ved, er en leder, som bruger tid på at skubbe ansvaret fra sig. Det kan jeg næsten ikke holde ud. Det er også noget af det, jeg ser på, når jeg sætter mit hold. Det er meget diskvalificerende, hvis en person hele tiden forsøger at finde nogen omkring sig, som er skyld i, at det går, som det går. Det kommer der simpelthen ikke noget godt ud af.”

Præstations- fremmende mødelokaler.

-
- Møde- og konferencecenter midt i København
 - Fra 2 til 7.000 personer
 - Eget p-hus
 - Uanede muligheder og fleksibilitet
- fra CPH Conference til Øksnehallen



1917

Første nummer af Arbejdslederen udkommer 7. juli. Hæftet er på otte sider og har ingen illustrationer.



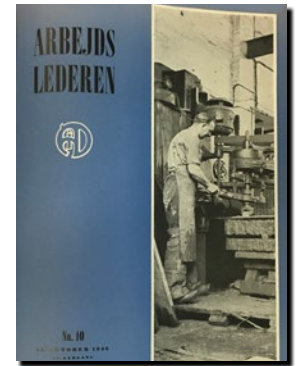
1918

Arbejdslederen indleder en tradition med annoncer på forsiden. Første annonce er for Johannes Andresen, Staal- og værktøjsmaskiner, der informerer om, at man vil "avertere her det kommende aar."



1936

Arbejdslederen skifter udseende og går over til at have billeder på forsiden. Første foto er et luftfoto af Carl Allers Etablissement i Valby.



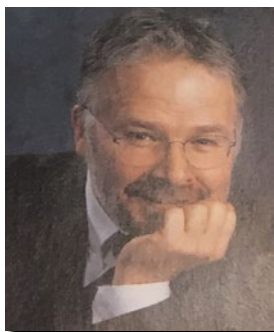
1946

Arbejdslederen gør brug af farvetryk for første gang. Forsiden er blå, og fotoet er taget på E. Nielsens mekaniske Stenhuggeri og viser en maskine, der polerer marmorplader, og henviser til artiklen "Sten, Støj og Støv" inde i bladet.

100 ÅR MED MAGASINET LEDERNE

1991

Arbejdslederen får ny leder-skriftent, da Svend Askær bliver administrerende direktør for Ledernes Hovedorganisation.



Bladet bringer en oversigt over lederkurser, heriblandt et kursus i grundlæggende edb, der omfatter en gennemgang af, hvad et edb-system er, og en introduktion til programmerne "SuperCalc" og "Word-Perfect".

1992

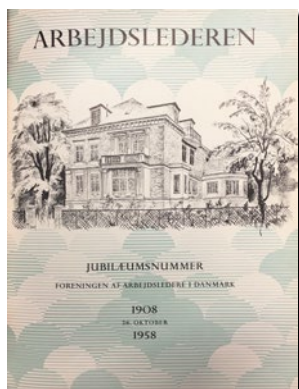
EU-valget i 1992, hvor Danmark endte med at stemme nej, gik ikke ubemærket hen i magasinet Lederne.



1994

Arbejdslederen skifter navn til Lederne.





1958

Jubilæumsudgave af Arbejdslederen med en tegning af det daværende hovedkvarter på Frydendalsvej 5 på Frederiksberg. Inde i bladet kan man læse den daværende formand Aage Rasmussens syn på "Arbejdslederen og fremtiden."



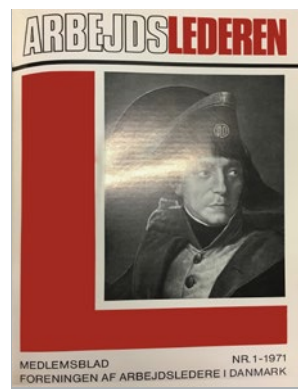
1968

Det første farvefoto optræder på bladets forside i forbindelse med foreningens 60-års-jubilæum.



1969

Arbejdslederen udkommer med en tidstypisk forsideillustration. Inde i bladet kan man læse artikler med titler som "Skattevurderingen af forskellige naturtydelser" og "Ferie i Italien".



1971

Bladets forside prydes af en mand med militær hovedbeklædning. Inde i bladet er der en længere artikel, som diskuterer fordele og ulemper ved, at arbejdsledere bærer hat.

I år er 100. årgang af magasinet Lederne. Det fejrer vi med at vise, hvordan bladet har udviklet sig, lige fra det første gang udkom som Arbejdslederen og til nu.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: LEDERNE, ISTOCKPHOTO.COM OG ALL OVER PRESS

2000

Christine Antorini, der dengang var chef i Forbrugerinformation, fortæller på forsiden af bladet, at hun godt kan lide at bestemme.



2010

Lederne og stylist Christina Wedel udlover et garderobestjek til Ledernes medlemmer. Længere inde i bladet fortæller Danfoss' administrerende direktør, Niels Bjørn Christiansen, om finanskrisens indvirkning på virksomheden.



2012

Magasinet Lederne bringer et portrætinterview med Frank Arnesen, der på forsiden poserer som Wilhelm Tell.



2016

Lederne årgang 100 udkommer i et oplag på 103.925.





Tekst: Andrea Bak / Illustration: iStockphoto.com

DET ROBUSTE

og det skrøbelige

ROBUSTHED ER EN – FORHÅBENTLIG – KORTVARIG TILSTAND AF BEDØVELSE OG GLEMSEL. SKRØBELIGHED ER DET SKABENDE MENNESKES SKÆBNE, OG VI HAR BRUG FOR SKABENDE MENNESKER I VORES ORGANISATIONER, MENER LEDELSESPROFESSOR OLE FOGH KIRKEBY.

Mental robusthed er blevet et buzzword på arbejdsmarkedet, og overalt efterspørges robuste medarbejdere, der kan performe og levere i et omskifteligt arbejdsmarked. Ole Fogh Kirkeby er professor på Copenhagen Business School, og han mener, vi er på vej mod et fatalt ledelseskoncept, hvis det kun er robustheden, der får lov at råde.

“Ordet robust kommer af det latinske ”robustus”, der betyder ”så stærk som egetræ”. Egetræ er et stærkt og smukt materiale og noget af det hårdeste og mest holdbare træ, der findes. Men bøgen vandt over egen i vores skove, fordi den hurtigere formåede at vokse op i lyset. Jeg havde engang en violin af egetræ. Den klang som den, der blev fisket op fra Titanics bund – som en våd gulvklud. Egen kan meget, men

egetræ kan ikke synge, ikke klinge, ikke respondere. Det er det organiske materiale, der kommer tættest på det uorganiske,” siger ledelsesprofessoren i en artikel i Ledelse i Dag.

“Den robuste er måske råstærk, men mellem den råstærkes fingre knuses det sarte, og den kraftige hånd er ofte fummelfingret. Den robuste er stadigvæk massiv i materialet og vader hen over alt uden forbehold. Han lægger ikke mærke til ret meget og især ikke til det væsentlige og til det, der arbejder under overfladen, til det, som er skrevet med småt.

Den robuste er ofte egoist, selvhævdende, til tider brovtende og ikke mindst selvretfærdig. Han har altid ret. Han har den stædiges programmerede og tidsindstillede retningsans. Han er stejl, stivnakket, trodsig, et tidselgemyt,” siger Ole Fogh Kirkeby.



Ole Fogh Kirkeby

Professor på
Copenhagen
Business School

“DEN ROBUSTE ER MÅSKE RÅSTÆRK, MEN MELLEM DEN RÅSTÆRKES FINGRE KNUSES DET SARTE, OG DEN KRAFTIGE HÅND ER OFTE FUMMELFINGRET.”

- Ole Fogh Kirkeby -

➤ “På fransk findes udtrykket ”après nous le déluge”, som betyder ’efter os syndfloden’. De robuste kan sagtens klare at stå i vand til knæene, men hvis nogen skulle tro, at handlekraft har med robusthed at gøre, så skal de tro om igen. Den handlekraftige er den, der i begivenhedens øjeblik ved, at han må lade som om, alle hans erfaringers enorme arsenal kan presses sammen til en skrøbelig bold, som han slynger mod et mål, som han ikke ved, om han kan ramme,” siger han.

“Improvisation kender vi fra kunsten, men robuste kunstnere fanger ikke tonerigets uendelige nuancer, farvernes rige spil i tingenes overflade, eller alle de lag der venter i ordenes indre. Det af den simple grund, at intensiv erfaring beror på meget lave smertetærskler. Improvisation forudsætter en overudviklet evne til at lytte til de andre, til det endnu ikke virkeliggjorte. Og til at læse mellem linjerne og se ansigt til ansigt. Skrøbelighed er det skabende menneskes skæbne.

Med andre ord: Hvis du skal have tømt en lastbil, så hyr en flyttemand. Hvis du vil have udtømt organisationens muligheder, så ansæt hypersensitive,” siger ledelsesprofessoren til Ledelse i Dag.

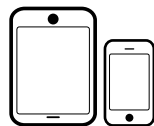
ROBUSTHED ER IKKE LIG MED PROFESSIONALISME

Skrøbelig er det robustes modsætning. Ordet kommer sandsynligvis af ”at skrubbe noget tyndt” og er muligvis forbundet med det at have skruller. På latin kaldes det ”scrupulus”, som kan oversættes med at have samvittighedsnag eller føle sig usikker. Den skrøbelige har gudske-lov anfægtelser, eftertanker og ikke mindst et levende håb om at blive styrket, mener Ole Fogh Kirkeby.

“Den skrøbelige er ikke ”fragil” eller moralsk svag, men sart, følsom, modtagelig og til tider sprød, nærtagende, men ikke nødvendigvis svag. Han eller hun er ekstremt følsom, men ikke irritabel. En skrøbelig person er desuden dømt til en skærpet opmærksomhed, til at se det som andre ikke ser. Det er nemlig muligt at være skrøbelig på en sags vegne og på andres. Den skrøbelige er medfølelse, lydhør, på medhør i de andres



Du kan læse hele Ole Fogh Kirkebys artikel om robusthed på www.ledelseidag.dk



indre tale, indfølelse, indlevende og blid, men også sårbar og nærtagende. Måske kan det komme så vidt, at man begynder at tale pænt til hinanden på grund af den skrøbelige eller endog at tale rigtigt sammen.”

I følge ledelsesprofessoren er det misvisende at identificere robusthed med professionalismisme.

“Begrebet professionalismisme er afledt af ordet profession, som oprindeligt betød noget helt andet end den måde, vi er vant til at anvende det på. Det stammer fra den kristne middelalder og betyder ”det kompleks af eder som man aflægger ved indtrædelsen i en religiøs orden”.

DEN BLINDE LEDER DEN BLINDE

I den offentlige sektor vil professionalismisme henvise til et kald, og robusthed vil så betyde forpligtelsen til at anvende og udforske sin skrøbelighed på klientens og patientens vegne uden at tænke på konsekvenserne for sig selv,” siger han.

“I en organisation, hvor lederen ikke støtter den refleksions- og indfølgingsproces, vil professionalismisme og robusthed korrelere med ligegyldighed og en beregnet, doseret indsats, med holdninger om normeret indsats og arbejde efter reglerne. Da al omsorg handler om at vove, at lade sig gå på af det, der sker den anden, er robusthed kontraintuitiv og destruktiv for den kommunikation, hvis formål er at helbrede og genopbygge.”

I følge ledelsesprofessoren kan dette overføres til andre dele af erhvervslivet.

“Innovationens og omhuens væsen ligner hinanden ved, at engagementet målrettes. Denne målrettethed er kun mulig, fordi den foregribes af en intens opmærksomhed,” siger han.

“Hvis robusthed skal give mening som en særlig professionel holdning, så vil det betyde at formå at rette sin opmærksomhed mod det væsentlige på trods af forstyrrelser, fristelser, anfægtelser og dårlige ledelsesanvisninger. Hvis idealet er at blive ledet af og at lede robuste, så er vi altså kommet derhen, hvor blinde anfører blinde. Dybest set gavner det vel ikke nogen?” siger Ole Fogh Kirkeby. 🗨

**“HVIS DU SKAL HAVE TØMT EN LASTBIL, SÅ HYR EN FLYTTEMAND.
HVIS DU VIL HAVE UDTØMT ORGANISATIONENS MULIGHEDER,
SÅ ANSÆT HYPERSENSITIVE.”**

- Ole Fogh Kirkeby -

Papirarbejde uden papir?

20 KR.

PR. LØNSEDEL

+

serviceabonnement*

Der tales jævnligt om det papirløse kontor.

Vi er for længst holdt op med at tale og har gjort noget ved det. Det nyder 59.999 andre virksomheder godt af hver måned.

Du sparer tid, gør risikoen for fejl mindre og undgår dobbeltarbejde, når du sætter strøm til din administrative processer.

Spar tid og penge med DataLøn

Lad medarbejderne registrere timer, fravær, kørsel og udlæg med app'en **SmartLøn**. Du godkender registreringerne og laver lønnen i **DataLøn**.

Vi sørger automatisk for alle overførsler og indberetninger til offentlige myndigheder, statistik og pension.

Du kan nemt overføre bogføringsposterne til jeres økonomisystem, som f.eks. E-conomic og Billy.

Udnyt fordelene i hverdagen

Hvis du har brug for hjælp, behøver du ikke at vente på svar på mailen – du kan altid ringe til os og få hjælp med det samme.

Tjek dine fordele på bluegarden.dk/business

Eller ring på **72 27 90 14**, så finder vi den løsning, der er bedst for dig og din virksomhed.

Bluegarden gi'r muligheder.



+



+



* fra 109 kr. om måneden afhængigt af antal medarbejdere.



BLUEGARDEN

“Jeg har en coachende tilgang til ledelse, der gør, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager ansvar og i høj grad bliver selvledende,” siger Vibeke Qvist.



VIBEKE QVIST

54 ÅR, MARKETING MANAGER OG CHEF FOR CENTERFORENINGEN,
FREDERIKSBERG CENTRET

MIN FORNEMSTE OPGAVE som leder er at slippe opgaverne. Jeg har med tiden lært altid at prioritere dialogen og møderne, for eksempel et fast ugentligt afdelingsmøde, også når (eller netop derfor) opgaverne tårner sig op, og travlheden er størst. De fælles møder sikrer en god og afstemt afdeling, hvor opgaverne bliver fordelt, og alle ved, hvem der gør hvad og hvorfor.

ET AF MINE FORBILLEDER inden for ledelse er Christian Stadil. Jeg ser ham som et stort og helt menneske, som kombinerer det holistiske livssyn med at være forretningsmand og leder. Han er ansvarlig og stiller krav både til sig selv og sin omverden. Jeg tror også på karma og forsøger at undgå dårlig karma ved nøje at vurdere, hvad jeg gør, og hvilke signaler jeg sender ud.

VÆR TRO MOD STRATEGI og ledelsesprincipper hele vejen igennem. Det er helt essentielt at holde alle fast på sporet, for hvis nogle parter prøver at afvige bare lidt fra strategien, kan man hurtigt "tabe det hele på gulvet". For eksempel krævede genåbningen efter udvidelsen af Frederiksberg Centret efter fem års forberedelse en stringent ledelse af Centerforeningen i forhold til den brandingstrategi, der var lagt fra starten.

MIN INDFALDSVINKEL TIL ARBEJDET er nye måder at anskue forretning og ledelse på ved at vinkle det i tidsånden. Derfor er trends, tendenser og den generelle samfundsudvikling vigtige fokuspunkter og pejlemærker for mig.

JEG LÆGGER STOR VÆGT PÅ trivsel og menneskelig ansvarlighed og tror på en direkte sammenhæng mellem trivsel og produktivitet. Derfor opfordrer jeg også mine medarbejdere til at bruge lidt ekstra tid om morgenen – for eksempel til at få børnene ud ad døren eller afleveret ordentligt – for at få ro på sig selv, inden de møder ind på kontoret. Det skaber hurtigt en urolig stemning, hvis en kollega ankommer hektisk på kontoret. Ro på for både medarbejdere og mig selv er vigtigt og er grobund for at sikre trivsel og undgå stress. Med til god trivsel hører også at løse konflikter, lige når de opstår, så der ikke "går fnidder i den".

JEG HAR EN COACHENDE TILGANG til ledelse, der gør, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager ansvar og i høj grad bliver selvledende.

I PERSONALELEDELSE HAR JEG begået nogle "gode" fejl, som jeg har lært af og prøver konstant at gøre noget ved. Hvis en medarbejder ikke performer, er jeg blevet bedre til at

"JEG TROR OGSÅ PÅ KARMA OG FORSØGER AT UNDGÅ DÅRLIG KARMA VED NØJE AT VURDERE, HVAD JEG GØR, OG HVILKE SIGNALER JEG SENDER UD."

- Vibeke Qvist -

afvikle frem for at blive ved med naivt at bevare troen på at kunne udvikle vedkommende. Men jeg har fortsat fokus på at blive hurtigere til at nå den erkendelse, for jeg tror ikke længere på, at man kan udvikle alle til alt. I et dårligt match og en afviklingsproces tager jeg gerne rollen som mentor og hjælper folk videre til deres rette plads enten internt eller eksternt.

DET SVÆRESTE I MIT JOB som leder i et shoppingcenter er at gøre alle butikkerne tilfredse. Det kan simpelthen ikke lade sig gøre med så mange forskellige interesser på spil. Men at lede frem til et sammenhold med og mellem butikkerne, at ramme dem rigtigt og udvise teamspirit er væsentligt.

JEG ER I HØJ GRAD selvmotiverende, er en rigtig dårlig taber, vil ikke være som de andre og er typen, der får mange idéer. Her bruger jeg naturen rigtig meget og får masser af idéer, når jeg er i bevægelse ude i naturen. Derfor bruger jeg også walk-and-talk som mødemetode og skifter ofte scenen ved at holde møder ude i en park frem for i et traditionelt mødelokale. Der er jo helt bogstaveligt højere til loftet, så kreativiteten får bedre vilkår, og folk kan tænke ud af boksen.

MINE VIGTIGSTE ERFARING som leder er – da jeg er meget passioneret og får mange idéer – hele tiden at få ro på og få kommunikeret strategier, målsætninger og forventninger ud, for så når man i fællesskab i mål med tingene. Og lige at sige tingene en ekstra gang har også altid en gavnlig effekt. ●

VIBEKE
QVIST

2006 -

Marketing Manager og Chef for Centerforeningen, Frederiksberg Centret

2005 - 2006

Marketing Manager og Chef for Centerforeningen, Glostrup Storcenter

2003 - 2005

Event Manager, Fields

1998 - 2003

Marketing Manager og Chef for Centerforeningen, Vestsjællands-Centret

KOM TIL LEDELSENS DAG OG FÅ EN GLOBAL INDSPRØJTNING

Under overskriften World Wide Leadership samler Lederne en række topledere med erfaringer fra hele verden. Med udgangspunkt i deres personlige lederskab, giver de på Ledelsens Dag et unikt indblik i, hvordan ledelse udfolder sig i andre dele af verden.



24. NOVEMBER
2016



TIVOLI CONGRESS
CENTER



09:00 - 15:00

Læs mere og tilmeld dig på ledelsensdag.dk

**WORLD WIDE
LEADERSHIP**

24. NOVEMBER 2016
TIVOLI CONGRESS CENTER

**LEDELSENS
DAG 2016**



LEDERNE 
bringer dig videre

BESØG TRÆFPUNKT HR® 2016

HR messe for 17.gang
Arrangør: DANSK HR
www.danskhk.dk
86216111
Gratis adgang

– Danmarks største og mest velbesøgte HR-messe



TEMAER:

Den flydende organisation
Nytænk performance



Fotos fra messen 2015 / Fotograf: Jacob Crawford

ØKSNEHALLEN I KØBENHAVN
DEN 5. & 6. OKTOBER 2016

TRÆF
PUNKT
HR® 2016

Læs mere og
Tilmeld dig GRATIS på
www.traefpunkt-hr.dk

ARRANGØR AF MESSEN

DANSK HR

MEDIEPARTNERE

BØRSEN. COMPUTERWORLD Jobindex Jyllands-Posten

GULDSPONSORER

VISMA

HR MANAGER

SØLVSPONSOR

THE FIVE BEHAVIORS OF COHESIVE TEAM

STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Bliv en dygtig praktiker der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau der svarer til en kandidatuddannelse
- Foregår især på nettet
- Koster 77.000 kr. Tager to år på deltid
- Vi mødes 6 weekender om året
- Ansøgningsfrist 1. juni

www.ruc.dk/mpk



RUC
Roskilde Universitet

LEDERLIV M.M.



TOPLEDERE DYRKER DA TRIATLON

Det er velkendt, at ledere løber, cykler og svømmer som aldrig før. Men hjælper det på ledergerningen? Ja, mener forfatteren til en ny bog om emnet. Her kan du møde tre ledere, der bruger sport som en aktiv del af deres ledergerning.

TEKST: Tobias Matthiesen / **FOTO:** fra bogen 'Topchefer dyrker da triatlon'



For Jakob Høyer begyndte det, da det stod værst til. Skandalerne væltede ned over DSB det år – IC4, rejsekontor, dyre milliontab i Sverige. Og netop dér, da der var allermost pres i foråret 2011, tog den daværende kommunikationsdirektør en vigtig personlig beslutning: Han startede med at løbe tidligt om morgenen, når han havde en travl dag foran sig.

“Jeg kunne mærke, at det gav mig mere energi at stå op og løbe en halv time frem for at sove en halv time ekstra om morgenen. Det gjorde en kæmpe forskel. Jeg følte mig mere fokuseret, klar i hovedet og meget stærkere til at klare dagens udfordringer,” fortæller han.

Den lille løbeåbenbaring prikkede til en undren, som voksede, i takt med at han mødte flere aktive ledere, der talte begejstret om nyvunden energi i ledelsesgerningen. For hvad siger videnskaben om træningens påvirkning af lederen? Og hvad er ren og skær indbildning?

DEN FYSISKE LEDER ER TILBAGE

De selvsamme spørgsmål har ledt til bogen ‘Topchefer dyrker da triatlon’, hvor Jakob Høyer, der i dag er kom-

munikationschef i DBU, har talt med førende forskere og en række topledere om træning og ledelse.

Kendt er det, at ledernes topmave er skåret væk. I stedet er vækkeuret fremrykket, arbejdskalenderen er suppleret med en træningskalender, og forude ligger et mål om triatlon, cykling i Alperne eller noget helt tredje.

Der er intet nyt i, at ledere stræber efter en flot fysisk fremtoning. Helt tilbage i Antikkens Grækenland skulle lederne konkurrere om at være stærkest og mest udholden, og derfor mener idrættshistoriker Hans Bonde, at der er tale om “en genopførelse af noget, der er foregået mange gange i verdenshistorien.”

Jakob Høyer genkender, at fysisk sundhed på ny spiller ind i ledelse.

“Det er jo ikke, fordi alle skal rende rundt med sixpacks og cykeltrøjer inde under habitten, men du

“DET ER JO IKKE, FORDI ALLE SKAL RENDE RUNDT MED SIXPACKS OG CYKELTRØJER INDE UNDER HABITTEN.”

– Jakob Høyer –

går til forhandlingsbordet med en anden energi, hvis du har løbet fem kilometer om morgenen i stedet for at have spist en stor brunch med bacon og cocktailpølser. Du har mere energi og overskud, og det udstråler du også,” siger han og understreger, at bogen ikke agiterer for stereotype ledere med vaskebræt og lyseblå skjorter.

SVARET ER ...

Hvad peger bogen så på? Gør fysisk træning dig til en bedre leder?

For Jakob Høyer er det korte svar ja. Der findes ikke videnskabelig dokumentation for at sammenkoble træning direkte med bedre ledelse, men man kan med sikkerhed sige, at træning gavner hjertet, hjernen og musklerne. Derfor vil ledere, der træner regelmæssigt, have væsentlig bedre forudsætninger for at løse sine opgaver end ledere i dårlig form.

“Mit arbejde med bogen viser, at mange ledere kan mærke en kæmpe forskel i deres ledelsesgerning. De får mere energi, mere overskud og får også inspiration til deres ledelsesopgaver. Og så bliver de bedre til at være til stede i et mødelokale, i en forhandling og i en sparring med medarbejdere ved at være i god form,” konkluderer Jakob Høyer. **1**

“Jeg kunne mærke, at det gav mig mere energi at stå op og løbe en halv time frem for at sove en halv time ekstra om morgenen,” siger Jakob Høyer.



JAKOB HØYER

Topledere dyrker da triatlon
Gyldendal Business, 299 kr.

“DET ER VIGTIGT FOR MIG AT VÆRE EN MODIG LEDER”

Mod er en kerneværdi i norskfødte Astrid Simonsen Joos' ledelsesfilosofi. Selv har den 42-årige topchef opbygget styrke ved at gå tværs over den grønlandske indlandsis. Men mindre kan også gøre det, fortæller hun.

Det er stadig den ekspedition i 2004, der fylder Astrid Simonsen Joos med mest glæde, mest stolthed, mest styrke. I fodsporet på den verdensberømte polarfarer Fridtjof Nansen tilbagelagde hun, hendes mand og en lille gruppe 650 kilometer over den grønlandske indlandsis.


En ekstrem oplevelse, der ikke gentager sig i samme frekvens som kvartalsrapporter, medarbejderudviklings-samtaler og strategiplaner, men som i dag er et minde, der er definerende for, hvilken type leder hun vil være.

“Det er vigtigt for mig at være en energisk og inspirerende leder. Det er vigtigt for mig at være en modig leder. Mod er én af mine kerneværdier,” fortæller den 42-årige norskfødte Astrid Simonsen Joos, der søger at sprede den tilgang i sin organisation, Philips Lighting.

“Når du går på en lang skitur, kan du aldrig planlægge alt. Det er ikke business as usual. Der er altid gråzoner, og det er ligesom den verden, vi lever og arbejder i i dag. Du er nødt til at se udfordringerne i det store billede og justere hen ad vejen baseret på dine erfaringer.”

Hun understreger dog, at Grønland langt fra er det eneste sted at opbygge mod.

“Man behøver ikke gøre ekstreme ting, så længe man bare tør gå ud af sin komfortzone og udfordre sig selv til at tænke på nye måder. Og så mener jeg, at det er godt at få distance til tingene – at lære, at det ordner sig, som man siger på dansk,” siger hun.

Nok nogenlunde på samme måde, som hun måtte lære, at det ordnede sig, da de på Grønlandsekspeditionen opdagede, at en udsultet isbjørn nærmede sig gruppen. De tændte et bål for at afskrække bjørnen og kaldte efter hjælp fra en helikopter. Da det blev aften, og der ikke var mere at gøre, tog hun ørepropper i ørerne og lagde sig til at sove. Det skulle nok ordne sig. Og det gjorde det – helikopteren tog sig af isbjørnen. 





KROP OG PSYKE TÆT FORBUNDET
 Mod. Styrke. Astrid Simonsen Joos, der står i spidsen for godt 300 ansatte hos Philips Lightning i Norden, har et slående simpelt svar på kerne-spørgsmålet – hvordan gør det dig til en bedre leder, at du er i god form?

“Det er enkelt. Jeg får god energi af det, og så føler jeg mig stærk. Jeg føler både, at mit hoved og min krop bliver stærkere af at træne, og jeg føler mig mere parat,” siger hun.

Styrke går igen i hendes fortælling. At have en stærk krop “er nok den vigtigste værdi,” som hun fortæller i bogen ‘Topchefer dyrker da triatlon’. For Astrid Simonsen Joos er den gode grundform et udgangspunkt, hun har været fuldstændig funderet i, siden hun trådte sine barnesko på vandreture og skiture i fjeldet omkring den nordnorske by Tromsø.

I dag træner hun mindst tre gange om ugen og gerne fem gange

– enten løb eller rulleski i Rungsted nord for København ved hendes bopæl. Derfor er det sværere for hende at komme med et eksempel på, hvornår hendes fysiske styrke har været en fordel i hendes lederskab, end det er at komme med et eksempel på, hvornår manglende fysisk styrke har hæmmet hende.

“I de perioder, jeg ikke får trænet, kan jeg mærke det øjeblikkeligt. Mit humør bliver dårligere, og jeg bliver trættere,” fortæller hun.

Lavpunktet var i 2011. Efter en

“I DE PERIODER, JEG IKKE FÅR TRÆNET, KAN JEG MÆRKE DET ØJEBLICKELIGT. MIT HUMØR BLIVER DÅRLIGERE, OG JEG BLIVER TRÆTTERE.”

– Astrid Joos –

hektisk og intens tid som adm. direktør for det digitale bureau Creuna, fik hun konstateret højt blodtryk og ekstremt lav puls. Det blev et vendepunkt og en stærk påmindelse om sammenhængen og vigtigheden af balance mellem krop og psyke.

EN PERSONLIG SAG

Træning har derfor altid været prioriteret behårdt. Det kan godt betyde, at hun må sige til nej til jobmiddage eller VL-møder. Det er en personlig beslutning. Lige så vel som hun oftest træner alene, og lige så vel som det ikke kunne falde hende ind at presse medarbejderne til at være mere aktive.

“Jeg vil altid være ambassadør for træning, frisk luft og motion, men jeg vil ikke tvinge nogen til at løbe et maraton eller sige, “du får ikke jobbet, hvis du ikke har løbet et maraton.” Glæden skal komme indefra. Så håber jeg mere, at min træningsglæde smitter lidt af.”

“Når du går på en lang skitur, kan du aldrig planlægge alt. Det er ikke business as usual,” mener Astrid Simonsen Joos.



Europa-
Kommissionen

“Grøn energi er big business i Danmark. Takket være vore europæiske partnere installerer vi dansk miljøteknologi i hele Europa”



ÅBN din virksomhed for Europa

Find ud af, hvordan Europa kan hjælpe dig med at finde de rigtige samarbejdspartnere.

At være en del af Europa åbner mange nye muligheder for virksomheder. Ofte kræver det blot den rette samarbejdspartner for at få din virksomhed til at vokse i hele EU. Enterprise Europe Network tilbyder tematiserede informationsarrangementer og verdens største database, hvor du kan finde frem til nye forretningspartnere og få de kontakter, der kan bringe dig videre.

Vil du vide mere? Find **Enterprise Europe Network** i Danmark på **enterprise-europe.dk**
Lad os hjælpe dig med at åbne din virksomhed for Europa.

#EUopen4business

Det Indre Marked,
Erhvervs politik,
Iværksætter og
SMV'er



EN FEDTPROCENT PÅ SYV SKABER DISTANCE

For Thomas Honoré, topchef i it-virksomheden Columbus, er træning en nødvendighed, som gør ham skarper, men kun så længe det ikke går ud over hans arbejdsplads og familie. Man skal ikke overgøre træningen, for "medarbejderne skal kunne genkende sig selv i lederen."

Spørger man 47-årige Thomas Honoré, skal lederen ikke være et fysisk pragteksemplar. For hvorfor forsøge at stjæle scenen, når ledelse handler om at få andre til at stråle?

Han valgte selv i år 2000, efter flere år med overvægt, at anlægge en sundere og mere aktiv livsstil. Det betyder, at han i dag cykler godt en time til og fra arbejde dagligt og har to længere cykeltræningspas om ugen. Men det er afgørende for ham, at han ikke overtræner og ender i det ekstreme.

"Som leder skal man kunne bygge bro mellem alle typer medarbejdere på tværs af køn, alder, geografi og udseende. Så jeg tror virkelig, man skal passe på med ikke at overgøre det og gøre det til et kriterie for en topleder. For det er det ikke," siger han og uddyber:

"Det vigtigste er, at medarbejderne kan genkende sig selv i lederen. Hvis du som leder står med en fedtprocent på syv og gerne vil vise, at du er nummer ét på skamlen, så løber du den risiko, at du sælger dine medarbejdere og kommer for langt væk fra din organisation. Det tror jeg ikke er befordrende for dit lederskab."

ET VAKUUM I HVERDAGEN

Balance er nøgleord for Thomas Honoré, der siden 2011 har bestredet posten som adm. direktør i det globale it-selskab Columbus. Han er først og fremmest familiefar og forretningsmand. Dernæst motionist.

"Hvis jeg bruger mange timer om ugen på min motion, går det ud over enten min familie eller mit arbejde. Så derfor er det ekstremt vigtigt at finde balancen," fortæller han.

De daglige cykelture tjener to formål for Thomas Honoré i forhold til hans ledergerning:

"Det er et vakuum i hverdagen, som jeg udnytter til refleksion. Jeg bruger meget tid på at reflektere over arbejdsmæssige spørgsmål."

Ud over frirummet til fordybelser giver cykelturen en langt bedre start på morgenen.


"Når jeg har cyklet til kontoret, er der en helt anden positiv stemning omkring mig, end hvis jeg har siddet i kø på motorvejen og talt i telefon hele vejen. Der er meget mere energi, udstråling, og jeg har lettere ved at begejstre andre," siger han og opsummerer på grundlæggende vis, hvordan han ser på spørgsmålet om, hvorvidt god fysisk form styrker lederen:

"Det er bedre at have et travlt job i en sund krop end et travlt job i en usund krop."

TO VIDT FORSKELLIGE TING

Men dertil stopper Thomas Honoré dog gerne med at sætte lighedstegn mellem sport og ledelse. For det er i hans optik to vidt forskellige discipliner, og han har således ikke set sin ledelsesfilosofi forandre sig, i takt med at han ændrede sin livsstil.

"At lede en virksomhed og at deltage i et cykelløb er to vidt forskellige verdener. Når du driver en virksomhed og udøver ledelse, handler det i bund og grund om at få alle motiveret til at gå i den samme retning. Når du er sportsudøver, gælder det om at få dig selv, eller relativt få mennesker til at gå i samme retning," siger han og betoner dermed, at lederen bør spille en mindre dominerende rolle.

"Som leder er din vigtigste opgave at lede andre. Det er at være dygtig til at hjælpe andre mennesker og selv gå i baggrunden og lade andre mennesker få æren for det arbejde, der bliver udført. Din multiplikatoreffekt som leder er stor, hvis du kan få andre mennesker til at præstere og shine. Og der er det for de fleste sportsudøvere vigtigst, at de selv shiner." 

"DET ER BEDRE AT HAVE ET TRAVLT JOB I EN SUND KROP END ET TRAVLT JOB I EN USUND KROP."

- Thomas Honoré -



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

BOOK YOUR TOTAL IMMERSION® COURSE TODAY

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

A Total Immersion® course includes the following elements:

50 PRIVATE LESSONS IN 5 DAYS + 10 PHONE LESSONS + 3 MONTHS ACCESS TO CYBERTEACHERS
STANDARD PRICE – DKK 30.120,-
YOUR PRICE – DKK 28.500,-

Languages available:
English, German, French, Spanish and Italian.

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

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

Order online today www.berlitz.dk or contact us for a personal interview

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

Berlitz®

A Global Education Company

DENMARK

+45 70 21 50 10
www.berlitz.dk

SLÅ DEN RØDE DRONNING

En personlig beretning om, hvorfor det kan betale sig at glemme alt om janteloven og forstå, hvad "godt nok" egentlig betyder i Kina.

TEKST: HELLE BRUUN MADSEN, LEDELSESRÅDGIVER I LEDERNES HOVEDORGANISATION

KINA ER ET af de største markeder i verden, men samtidig også et af de mest specielle. Kina er i løbet af blot tre årtier blevet verdens største økonomi. Landet er som en cocktail af både u- og i-landselementer og indeholder på én gang både billig arbejdskraft, købestærke forbrugere, kvalificeret arbejdskraft, stærk kapital og udviklingsmuligheder.

Når danske virksomheder i 1990'erne og 00'erne etablerede sig i Kina, var det for at kunne producere billigt til det globale marked eller til hjemmarkedet ved at flytte produktionen derud. Det har ændret sig i dag, hvor en stor del af de kinesiske forbrugere er blevet købestærke, og hvor det mere handler om at være i Kina for at sælge til det hastigt voksende kinesiske marked.

I 1994 fik den dengang 27-årige Humphrey Lau, som er født i Kina

og opvokset i Danmark i en meget traditionel kinesisk familie, til opgave at stå i spidsen for Danmarks hidtil største investering i Kina: at etablere en enzymlfabrik og senere en insulinfabrik for Novo Nordisk der. Med sin baggrund fra "ingenmandslandet" mellem den danske og den kinesiske kultur siger Humphrey Lau selv, at han har udvidet sine kulturelle sanser markant, så han er blevet langt bedre til at spotte det, der bliver sagt mellem linjerne eller gennem kropssprog, hvilket gør ham i stand til at klare sig godt, ikke blot i Kina, men også i mange andre lande. Humphrey Lau er i dag direktør for Grundfos Kina.

Bogen er Humphrey Laus personlige beretning om sine oplevelser og erfaringer med at udvikle og implementere en dansk virksomhed i Kina og den rigtige strategi om at vinde markeder og

mennesker i et spændingsfelt mellem forskellige kulturer og virkelighedsopfattelser. Forfatteren deler rundhåndet ud af sine egne eksempler på løsninger og strategier, men afholder sig heldigvis fra at give opskrifter på generelle løsninger. Bogen er skrevet i samarbejde med journalist Hugo Gaarden, som bor i Kina, og som har arbejdet for Berlingske og i dag arbejder for Børsen.

Ved at læse bogen får man et interessant indblik i en kultur og et land, som for mange af os stadig er eksotisk og anderledes. Den er ikke en erhvervsbog i traditionel forstand og kan læses af alle, uanset om man er erhvervsleder, som opererer på det globale marked, eller om man blot er nysgerrig og interesserer sig for andre kulturer.



SVEND BRINKMANN, HUMPHREY LAU I SAMARBEJDE MED HUGO GAARDEN

Slå den røde dronning – en personlig fortælling om at lede danske virksomheder i Kina
Gyldendal Business, 300 kr.

CRASH-KURSUS I LEDELSE AF FORANDRINGER

Organisationsforandringer sker så hurtigt, at det kan være vanskeligt at vurdere relevansen, før de sættes i gang. Ny bog giver gode råd.

TEKST: SIGNE TØNNESEN, CHEFKONSULENT I LEDERNES HOVEDORGANISATION

DER GENNEMFØRES MANGE forandringer i danske virksomheder. Mange lykkes ikke, mange kun delvist. Forfatterne, som er en blanding af forskere og praktikere, vil give forandringsledere viden, inspiration og redskaber, der kan forbedre ledelse af fremtidens organisationsforandringer, så de bliver mere robuste med større chance for succes. Søger man værktøjer til styring og milepæleplanlægning, så er det imidlertid en anden bog, man skal have fat i.

Er man i bogens målgruppe; den reflekterende praktiker, der gerne kombinerer det teoretiske med det praktiske, så er bogen lykkedes. Den giver en god introduktion til relevant teori, og gennem cases og værktøj giver den viden,

man selv kan handle på. Som forandringsleder genkender man mange af sine egne udfordringer og får nye idéer til, hvordan disse kan mødes.

Bogen falder i tre dele. En del om robuste forandringer, der giver et teoretisk overblik over centrale forståelser og tilgange til forandringer i organisationer, og til det centrale begreb robusthed. Her sættes Kotter i selskab med nyere teoretikere, der har vinket farvel til drømmen om, at forandringsledelse kan baseres på entydige planer og lineære, rationelle og logisk strukturerede forandringsprocesser. Forandringer er komplekse, så planlægningen må designes herefter.

Anden del handler om at forstå ram-

merne, konteksten. Helt basalt vil det, der virker i én kontekst, fejle i en anden. Med "Forandrings-nexussen" kan man analysere sine behov og vælge den relevante forandringsstrategi.

Tredje del udfolder pointen om, at forandringer ledes og gennemføres af mennesker. Det handler om individer i forandringer, om relationers betydning for forandringer, om oversættelser, læreprocesser og etik. Bogen afsluttes med kapitlet 'Når forandringsledere er gået hjem'. For forandringer skulle gerne ende med en ændring; noget nyt, man gør. Også når forandringslederen er gået hjem, og det er blevet hverdag igen.



PETER HAGEDORN-RASMUSSEN, JAN PRIES-HEJE, KELD BØDKER, STEEN ELSBORG OG JOHN DAM SCHEUER

Robust organisationsforandring
Samfundslitteratur, 379 kr.

LEDELSE AF KERNEOPGAVEN

I diskussionerne om, hvordan det offentlige kan yde bedre service, bliver "kerneopgaven" hyppigt nævnt som vejen frem. Men hvordan kan man forstå kerneopgaven, og hvordan kan ledere og medarbejdere arbejde med den i praksis? Bogen giver indblik i kerneopgavens betydning for borgere og medarbejdere, og i hvordan den kan give retning for ledelse og udvikling af sektoren.



OLE H. SØRENSEN M.F.L.

Ledelse af kerneopgaven

Akademisk Forlag, 225 kr.

ISCENESÆTTEREN

I bogen følger vi Det Kongelige Teaters direktør, Morten Hesseldahl, rundt på Det Kongelige Teater i en periode, hvor ny strategi og ny ledelsesstruktur skal implementeres. Den slags sker ikke uden drama i en organisation præget af indgroede traditioner og store personligheder. Hesseldahls karriere har bragt ham vidt omkring fra forlagsbranchen over Det Danske Filminstitut til DR og nationalscenen. Bogen giver indblik i hans ledelsesstil, i de konflikter og udfordringer, han har mødt undervejs, og de løsninger og resultater, han har skabt.



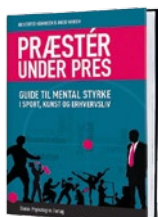
POUL FUNDER LARSEN

Isenesætteren

Gyldendal Business, 299 kr.

PRÆSTÉR UNDER PRES

Kender du fornemmelsen af, at nervøsitet, tvivl og bekymringer presser sig på, når du skal præstere optimalt under pres? Som sportspsykologiske konsulenter i Team Danmark igennem mange år har bogens forfattere stået ved siden af nogle af verdens bedste atleter under EM, VM og OL og hjulpet dem til at levere toppræstationer, når presset har været allerstørst. Med udgangspunkt i ACT (Acceptance Commitment Therapy) og mindfulness tager forfatterne et kontroversielt afsæt, i forhold til hvad der skal til for at præstere under pres. De afliver mange af de myter, der hersker omkring "mentalt stærke performere", for eksempel at de altid føler selvtillid, aldrig er nervøse og altid ser muligheder frem for begrænsninger.



KRISTOFFER HENRIKSEN OG JAKOB HANSEN

Præstér under pres – guide til mental styrke i sport, kunst og erhvervsliv

Dansk Psykologisk Forlag, 299 kr.



AKTUELLE BØGER

– En personlig fortælling om dansk virksomhedsledelse i Kina

Af Humphrey Lau med Hugo Gaarden

300,-



– Fra danske til internationale operationer

Af Morten Hahn-Pedersen



– En fortælling om det gode samarbejde

Af Patrick Lencioni

300,-



– Revner og sprækker i det danske embedsmændssystem

Af Peter Loft og Jørgen Rosted

300,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



af TORBEN GAMMELGAARD

KILL YOUR DARLINGS

Alt verdens muligheder lammer vores handleevne og fjerner vores fokus. Skær muligheder og idéer bort for at få succes.

FOTO: NELLIE MØBERG | ILLUSTRATION: ISTOCKPHOTO.COM



DA JEG KOM HJEM FRA SOMMERFERIE og pløjede mig gennem indbakken, åbnede jeg en mail med denne besked:

“Jeg har tilbragt sommeren i det norske højfjeld uden mobilkontakt og haft god tid til at reflektere over stort og småt. Jeg har været rigtig glad for vores gruppe og de mange gode og inspirerede stunder, vi har haft sammen. Ikke desto mindre har jeg besluttet at stoppe i VL-gruppen.”

Da den første overraskelse havde lagt sig, begyndte jeg at tænke over, hvorfor det egentlig er så svært at afvikle engagementer, som ikke længere repræsenterer den samme værdi for os, som de gjorde engang. Hvorfor kræver det en isoleret ferie på en norsk bjergside at få tingene sat i perspektiv og prioriteterne i orden?

EN TID MED UANEDE MULIGHEDER

Vi læser hver dag om virksomheder, apps og opfindelser, som sælges til adskillige millioner kroner kun et par år efter, at stifterne fik idéen over et par øl. Innovationssamfundet er over os som aldrig før, og innovation er ikke bare innovation, det er nu “disruptive innovation”, hvor vi alle er i overhængende fare for, at vores forretningsmodeller med et fingerknips erstattes af helt nye paradigmer, som efterlader os som et hendøende minde om, hvad der var engang. Jeg har selv sunget med på sangen om, at vi skal forny os, og gør det også stadig. Men bagsiden af medaljen for tidens nye sandhed synes nu også at vise sine konturer: Vi orienterer os ikke kun mod opgaven foran os, men er konstant på udgik

TORBEN
GAMMELGAARD

skriver som leder og kunstner for magasinet Lederne om sit syn på sammenhænge mellem kultur, innovation og ledelse.

Torben Gammelgaard er direktør for Copydan BilledKunst, foredragsholder og forfatter til bøger om ledelse og innovation. Hans kunst er repræsenteret på internationale gallerier. Fortid i filmbranchen og som advokat.

Følg Torben Gammelgaard på Instagram og på Kulturleder.dk

efter nye muligheder. Vi fokuserer ikke kun på vores nuværende karriere, men er hele tiden godt i gang med at planlægge alternative karrieresor. Just in case.

Vel kan det være godt at kende sin plan B, men plan B, C og D kan hurtigt blive nødvendige og selvopfyldende profetier, hvis du spreder din opmærksomhed for tyndt ud over landskabet af idéer og væk fra det essentielle: plan A. Det er godt at have flere strenge at spille på, men du må modsat så også vælge at spille på de strenge, der er dine, og ikke hele tiden lede efter nye strenge.

Mere er ikke lig med bedre. I en undersøgelse blandt kunder i et stormagasin viste det sig, at kunderne elskede et kæmpe udvalg af varer. Jo flere marmeladetyper, des bedre, svarede kunderne, når de blev spurgt. Men noget selvmodsigende viste sig i salgssituationen: Fem-seks varianter gav det bedste salg, men når der kom flere varianter, daledede salget, og ved mere end 20 varianter stoppede folk helt med at købe. De blev paralyserede af de muligheder, som de selv efterspurgt.

Du skal turde sige farvel til muligheder for at få dine drømme til at gå i opfyldelse. Kunstneriske mesterværker er netop blevet skabt gennem ukuelig vedholdenhed mod det oprindelige mål, uanset hvordan omkringværende tendenser ellers udviklede sig. Richard Wagner tog 20 år om at skrive 'Nibelungen

ninger, som ikke var enten nummer et eller to i deres branche, skulle lukke. Men hvad nu hvis en nummer tre rummede en masse muligheder og tjente godt? Luk den, var hans filosofi, for den tager fokus fra vinderne.

Faktisk lukker halvdelen af alle nye virksomheder i Danmark inden for fem år. Det er trist nyt og skal ikke være en opfordring til ikke at tage chancer, men derimod til at du vælger dine muligheder med omhu, så du bliver en del af den rigtige halvdel.

PÅ RETTE VEJ

Det er svært at indrømme, men vi mennesker tænker ikke rationelt. Vi fortsætter gerne ud af en forkert tangent for ikke at indrømme, at vi har skønnet forkert. Din nabo bliver ved med at bruge penge på sin gamle motorcykel, som aldrig kommer ud at køre – ud fra en begrundelse om, at ellers ville alle de mange penge, han allerede har brugt, være spildt. Du bliver siddende i teatret og keder dig halvt ihjel og spilder resten af aftenen for ikke at have spildt de penge, du brugte på billetten. Beslutninger, både forretningsmæssige, politiske og private, bliver alle steder fastholdt af hensyn til den pris og tid, der allerede er lagt – frem for af hensyn til det fremtidige perspektiv. Det er det, psykologer kalder "sunk cost bias".

Fokus skaber succes. Men fokus er i sin natur også afvikling og afsked. Og det er ikke nemt, når

“Netop ved at sige nej til nogle gode muligheder siger du et stort JA til de få og allerbedste muligheder.”

- Torben Gammelgaard -

Ring'. Hvis han i stedet for at koncentrere blikket mod sin vision konstant havde drejet hovedet i alle retninger for at spotte nye trends, havde det mastodontiske operaværk aldrig set dagens lys.

ALLE ER OVER GENNEMSNITTET

I psykologien opererer man med begrebet "above average effect", som kort sagt betyder, at et væsentligt flertal af alle mennesker mener, at de for eksempel kører bil bedre end gennemsnittet eller har en bedre humoristisk sans end gennemsnittet. Men da gennemsnittet jo som bekendt ligger et sted i midten, ja, så er halvdelen af os altså dømt til at ligge under strengen. Med andre ord: Vi overvurderer vores egne evner og muligheder. "Hva'?!" hører jeg dig sige, mens du tænker på al den peptalk, du har hørt, om at vi alle er vindere. Niks, det er vi ikke. Og det er alle vores projekter heller ikke.

Hvis du derimod vil have en fair chance for at blive vinder, må du fokusere på dine bedste projekter. Præcis som Jack Welch, den legendariske mangeårige topchef for General Electric, som beordrede, at alle forret-

du samtidig hører for dig, at "winners never quit, and quitters never win". Men så skal du huske, at du netop ved at sige nej til nogle gode muligheder siger et stort JA til de få og allerbedste muligheder.

Det kræver ikke nødvendigvis en tur op på bjergtoppen uden mobildækning at få et overblik over dit personlige og professionelle liv. Tag en kop kaffe, læn dig tilbage, og overvej, hvad du kan bruge tiden til, hvis du kan finde et engagement eller to, du ikke længere skal fortsætte med. Uanset at de faktisk har givet dig stor glæde og store drømme.





TINA LARSEN

CFO I ADVOKATFIRMAET KROMANN REUMERT

JEG HAR VÆRET LEDER SIDEN 1989, så jeg var temmelig ung, da jeg fik mit første lederjob. Jeg oplevede, hvordan man nemt drukner i sit arbejde, hvis man ikke har kompetente mennesker at uddelegere til, og jeg fik ret tidligt i min karriere et råd fra en ældre kollega, som rådede mig til at sætte det bedst mulige hold omkring mig. Det er et råd, jeg har taget til mig i høj grad, og et, jeg gerne giver videre.

Jeg ser ofte tendenser til, at folk er bange for at ansætte mennesker, der er bedre end dem selv. Det er en dårlig idé, for min erfaring siger mig, at du ikke kan udvikle dig, hvis du ikke ansætter nogle, der er endnu dygtigere end dig selv. Så bliver du bare fastholdt på det niveau, du er.

Jeg har altid gjort meget ud af at ansætte mennesker med en større faglig dybde end mig selv og med andre og flere kompetencer. Jeg går især efter mennesker med en kandidatgrad, og i det hele taget med et fagligt fundament og tyngde. Jeg har nogle helt andre kompetencer, og sammen går de op i en højere enhed, som ruster os godt.

Jeg oplever, at flere synes, at magt er lig med at fastholde sin viden, men min oplevelse er, at jeg vokser som leder, når jeg inddrager andre og udveksler viden. Min succes er i høj grad båret af, at jeg har turdet ansætte dygtige folk omkring mig, som kan og ved lige så meget – eller måske endda mere – end jeg selv. ●

TINA LARSEN er 53 år og har været økonomidirektør i advokatfirmaet Kromann Reumert i snart et år. Før da var hun COO samme sted i fem år. Hun har tidligere været Finance Manager i PA Consulting.

Tekst: Andrea Bak / Foto: PR

JULEFROKOST CRUISE

PÅ OSLOBÅDEN



FRA
1.499,-*

PR. PERSON

* Ved min. 8 personer. Ved bestilling
efter **d. 9. oktober 2016**
er prisen 1.716,- pr. person.

SKAL FIRMAJULEFROKOSTEN VÆRE ANDERLEDES I ÅR?

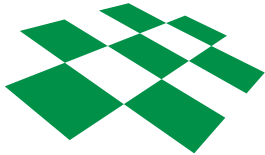
- En **unik julefrokost**, som alle vil huske
 - Øl, vand & vin **ad libitum** til julefrokosten
 - Live band, der spiller de bedste **hits fra 80'erne**
 - Der er ikke langt fra festen til køjen
- ...og **ingen skal køre hjem**

Tilbuddet gælder alle afgangene fra 4. november til 20. december 2016

WWW.DFDS.DK/LEDERNESJUL - TLF: 33 42 38 84



Anders Andersen's Rengøring



SVANEMÆRKET RENGØRING

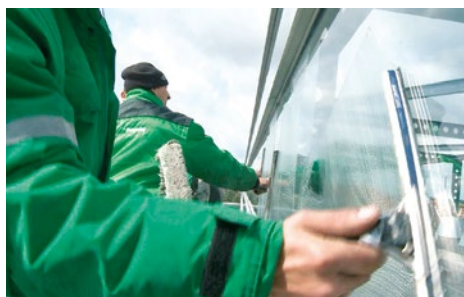
Fra Danmarks første landsdækkende rengøringselskab med Svanemærkning



Få Svanemærket rengøring i bedste kvalitet fra de dygtigste håndværkere.
Ring 43 99 99 99 eller e-mail til info@aaren.dk



Daglig rengøring



Vinduespolering



Ejendomsservice



DRIFTSCENTRE I TAASTRUP, VEJLE OG AARHUS
Tlf. 43 99 99 99 | info@aaren.dk | www.aaren.dk

VORES SVANEMÆRKE opfylder branchens skrappeste krav til miljø, etik og medarbejderforhold.