

2017-18

# LEDELSE I DAG

SPECIAL EDITION

LEDERNES TIDSSKRIFT  
OM LEDELSE

**LEDELSESGURU:**  
Giv dig selv feedback  
side 58

**LEDERADFÆRD:**  
Hvad sker der, når vi får  
mere magt? side 28



**KIG INDAD:**

læs på side 6

# Bliv skarp på problemet

LEDERNE

# HVORDAN LYKKES MAN MED DIGITALISERING OG TRANSFORMATION?

Mange organisationer står overfor store digitale udfordringer og muligheder, men hvordan lykkes man bedst med den digitale udvikling? Efteruddannelse handler om meget mere end kompetencer. Det handler om at udvikle mennesker. Efteruddannelse på IT-Universitetet skaber fundamentet til at udnytte teknologiens strategiske muligheder i forhold til forretningen og løfte organisationen ind i den digitale tidsalder.



# Komplekse tider

Kære læser!

Det er komplekse tider, vi lever i. Det har det nok altid været, men det er alligevel som om, at der er blevet skruet lidt op på alle parametre. Digitaliseringen har gjort det muligt at arbejde hvor som helst og når som helst, og automatiseringen har gjort det muligt at frigive tid og ressourcer til nye typer af opgaver. I det hele taget har teknologiseringen vendt op og ned på klassiske måder at organisere arbejdspladser, arbejdsformer og ikke mindst ledelse på.

Selv om dette næppe kommer bag på dig, så har du måske svært ved at gennemskue, hvordan du bør reagere på det. Hvad betyder den komplekse tidsalder for relationen mellem leder og medarbejder, og hvad betyder den for lederen selv? Vi har nemlig i dag en enormt stor mængde viden tilgængelig, og det kan være svært at navigere i havet af guldgrube, der kan flyde side om side med postulat, strøtanker og lomme filosofi. Det vil vi gerne hjælpe dig med.

Ledelse i Dag udkommer 10 gange årligt med digitale artikler, der samler den nyeste viden, trends og forskning inden for ledelse, så du kan holde dig opdateret på det væsentligste. I årets særtryk sidder du derfor med det væsentligste af det væsentligste inden for viden om ledelse. Det synes vi i hvert fald.

Det er ikke fordi, der mangler hverken gode eller velmenende råd til Ledere. Råd er der masser af. Råd, der fortæller ledere, hvad

de skal gøre, og hvad de ikke skal gøre – og hvordan, hvornår, hvorfor og for hvem. Men det kan være ganske overvældende at implementere i organisationen, og det er umuligt at tage det hele til sig på én gang.

I dette års særudgave har vi derfor samlet nogle artikler, der kan hjælpe dig til at fokusere. Eksempelvis finder du en artikel af Thomas Wedell-Wedellsborg, der påpeger, at vi ofte starter med at søge efter en løsning, så snart vi bliver præsenteret for et problem. Men ofte kan vi spare både tid og kræfter, hvis vi starter med at reframe problemet: ”Hvad er det egentlig, der er dit problem?”, kan lederen spørge. Ved at bruge mere tid på at forstå problemet frem for at finde en løsning med det samme, kan vi ofte nå et mere tilfredsstillende resultat.

Sørg også for at læse Dacher Keltners artikel om, hvorfor magten stiger os til hovedet. Det er nemlig desværre helt naturligt, at dårlig adfærd er magtens følgesvend, og både lederen og medarbejderne bidrager til det. Heldigvis er der også noget, som begge parter kan gøre for at undgå det.

Og så må du heller ikke gå glip af Ole Fogh Kirkebys kyndige behandling af begrebet disruption, der fylder så meget i disse komplekse tider.

God læselyst  
Kristen Ekström



Foto: Ledernes Hovedorganisation

KRISTER EKSTRÖM, DIREKTØR,  
LEDERNES KOMPETENCECENTER

Besøg [lederne.dk/kompetencecenter](http://lederne.dk/kompetencecenter) og læs mere om Ledernes udviklingstilbud.

## Modtag gratis nyhedsbrev

Nyhedsbrevet fra Ledelse i Dag holder dig opdateret med den nyeste viden og forskning om ledelse. Tilmeld dig på [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk), hvor du også kan tegne virksomhedsabonnement og opnå adgang til hundredevis af artikler om ledelse.

LEDELSE I DAG  
SPECIAL EDITION  
2017-18

LEDERNE   
bringer dig videre

### Udgives af:

Lederne  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 3283 3283  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

**Design og tryk:** Datagraf Communications A/S – Layout og forside design af Martin L. B. Schulze • **Oplag:** 4.000 stk. • **Fotos og illustration:** All Over Press, Scanpix, Getty Images, Lederne • **Annoncer:** DG Media, telefon 7027 1155, [epost@dgmedia.dk](mailto:epost@dgmedia.dk)  
**Redaktion:** Torkild Justesen, direktør, [tj@lederne.dk](mailto:tj@lederne.dk), Jesper Dalgaard Pøhler, redaktør, [jpo@lho.dk](mailto:jpo@lho.dk), Pia Funch Braskhøj, [pfb@lederne.dk](mailto:pfb@lederne.dk), Vivi Vodschou, [vvo@lederne.dk](mailto:vvo@lederne.dk) • **Tilknyttede skribenter:** Annemette Schultz Jørgensen, Kirsten Weiss  
**Redaktionskomité:** Helle Damsgaard, [hda@lederne.dk](mailto:hda@lederne.dk), Marianne Rasmussen, [mra@lederne.dk](mailto:mra@lederne.dk), Helle Bruun Madsen, [hbm@lederne.dk](mailto:hbm@lederne.dk) • **Abonnement på Ledelse i Dag:** Tegnes på [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk), Erhverv: Fra 500 kroner ekskl. moms (årsabonnement), Privat: 240 kroner ekskl. moms (årsabonnement), Adgang i 24 timer: 50 kroner ekskl. moms, Medlemmer af Lederne: Gratis • **Nyhedsbrev:** Udkommer 10 gange årligt. Tilmelding på [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk) • **ISBN:** 978-87-90313-94-4



## BLANDT BIDRAGYDERNE:

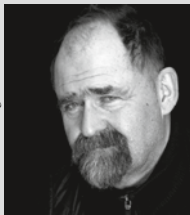


Foto: Wikimedia.org

**Ole Fogh Kirkeby** er professor emeritus på Copenhagen Business School og har skrevet utallige bøger om ledelse og filosofi. Han har gjort det til sit varemærke at gå bag om ordenes oprindelse og betydning. På side 52 gør han dig klogere på et af tidens buzzwords: *Disruption*.



Foto: Hellehejn.dk

**Helle Hedegaard Hein** forsker i motivation og ledelse. Hun har udgivet bogen *Når talent forpligter*, hvor hun undersøger, hvordan elitesportsfolk motiveres. Der er mange paralleller mellem sportens

verden og arbejdslivet, som du kan læse mere om på side 22.



Foto: Gregers Heering

**Thomas Wedell-Wedellsborg** er forsker, rådgiver og Harvard Business Review-forfatter. På side 6 anbefaler han at stille skarpt på problemets kerne, før man prøver at finde en løsning.

Begrebet hedder *reframing* og kan blandt andet forklares med fortællingen om en elevator.



Foto: Hbs.edu

**Robert S. Kaplan** er ét af de helt store internationale navne inden for ledelse. Ledelse i Dag har fået lov at bringe en af hans artikler fra Harvard Business Reviews klassiker-serie. Læs på side 58

hvordan du som leder kan give dig selv feedback – en mulighed, som mange misser, når de stiger i graderne.



Foto: Scholar.harvard.edu

**Mark Esposito** er professor på Harvard University og har været med at udvikle DRIVE-modellen, som du kan læse mere om på side 12. Modellen kan fungere som et strategisk kompas i forhold

til at handle på nogle af de globale udfordringer, som kan være svære at handle på som leder.

## NÅR TALENT FORPLIGTER – OG TABES

Hvis vi vil fremme talent og innovation, er ledere nødt til at skærpe blikket for, at mennesker ikke motiveres af det samme. Det mener ph.d. og ledelsesforsker Helle Hedegaard Hein.

SIDE 22

## HVAD ER DIT PROBLEM?

Alt for mange ledere kaster sig over løsningen, før de har fået diagnosticeret problemet. Danske Harvard Business Review-forfatter, Thomas Wedell-Wedellsborg, anbefaler *reframing*.

SIDE 6



## SÅDAN UNDGÅR DU AT KORRUMPERE MED MAGTEN

Arrogance og dårlige manerer risikerer at erstatte lederes positive karaktertræk, når de kommer til magten. Sådan behøver det dog ikke at være, mener Berkeley-professor Dacher Keltner.

SIDE 28



## DISRUPTION – KORRUPTION

Hvad betyder *disruption* egentlig, og hvilke realiteter dækker ordet over? Professor emeritus, Ole Fogh Kirkeby, undersøger ordet, der har fundet vej til Statsministeriet.

SIDE 52



### SKØNNE SPILDTE KPI'ER

Vi vejer og måler, men gør det egentlig organisationen mere effektiv og produktiv? Psykolog Malene Friis Andersen og professor Lene Tanggaard ser på bivirkningerne ved målstyring.

SIDE 38



### MAN SKAL HELST IKKE KOMME UDEFRA OG FORESLÅ NOGET NYT

Hvad mener en række internationale ledere om den hypede nordiske ledelsesstil, som vi er så glade for? Forfatter Kirsten Weiss har samlet nogle af deres observationer i sin bog.

SIDE 44

## Indhold

**HVAD ER DIT PROBLEM?** ..... 6  
MED THOMAS WEDELL-WEDELLSBORG

**LAD DE GLOBALE UDFORDRINGER BLIVE DIT STRATEGISKE KOMPAS** ..... 12  
MED MARK ESPOSITO

**HVORDAN UNDGÅR DU SOM LEDER AT ØDELÆGGE DINE MEDARBEJDERES IBOENDE ROBUSTHED?** ..... 20  
AF EVA HERTZ

**NÅR TALENT FORPLIGTER – OG TABES** ..... 22  
MED HELLE HEDEGAARD HEIN

**SÅDAN UNDGÅR DU AT KORRUMPERE MED MAGTEN** ..... 28  
MED DACHER KELTNER

**DEN GENERØSE LEDER** ..... 34  
MED RANE WILLERSLEV

**SKØNNE SPILDTE KPI'ER** ..... 38  
MED MALENE FRIIS ANDERSEN & LENE TANGGAARD

**MAN SKAL HELST IKKE KOMME UDEFRA OG FORESLÅ NOGET NYT** ..... 44  
AF KIRSTEN WEISS

**BRUG VANENS FORANDRENDE KRAFT I DIT LEDELSESARBEJDE** ..... 48  
AF MICHAEL PEDERSEN & STEPHEN DUNNE

**DISRUPTION – KORRUPTION** ..... 52  
AF OLE FOGH KIRKEBY

**DISSE SPØRGSMÅL SKAL DU STILLE DIT SPEJLBILLEDE** ..... 58  
AF ROBERT S. KAPLAN



# Hvad er dit problem?

Alt for mange ledere kaster sig i dag over **løsningen**, før de har fået diagnosticeret **problemet**. Og derfor ender forandrings- og innovationsprocesser i organisationer ofte resultatløse. De forhåndenværende diagnosticeringsmetoder er nemlig for tidskrævende og komplekse, siger den danske Harvard Business Review-forfatter Thomas Wedell-Wedellsborg, som anbefaler ledere at bruge **reframing** til hurtigere at få stillet skarpt på problemets kerne.

AF JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN

Albert Einstein sagde engang klogeligt, at hvis han fik en time til at redde hele verden, ville han bruge 55 minutter på at indkredse problemet og fem på at løse det. Men at dømme efter dagens ledere, ser det ikke ud til at være en læresætning om problemløsning, som særlig mange har taget til sig. Hvor de fleste ledere i dag selv synes, at de er gode til at gå i clinch med de problemer, som deres organisationer støder på, erkender mange derimod, at de har langt sværere

ved at indkredse, hvad problemet egentlig er. Ifølge Harvard Business Review-forfatter og internationalt anerkendt innovationsekspert Thomas Wedell-Wedellsborg er det fordi, ledere i dag er alt for forhippede på at handle hurtigt. Han anbefaler dem at bruge mere tid på *reframing* og på at sikre sig, at de har forstået problemerne ordentligt, før de begynder at tænke på at løse dem.

- Virksomheder har i dag generelt et stort fokus på at være innovative,

>>



>> hvilket jo er fint. Men til gengæld bruger mange deres kreativitet det forkerte sted i processerne. De er innovative, når det handler om at finde nye løsninger på de givne problemer, men dårlige til at tænke kreativt, når de skal forstå, hvad problemet er og lave en ordentlig diagnose. Og derfor løser mange ledere og organisationer i dag faktisk de forkerte problemer, siger Thomas Wedell-Wedellsborg til *Ledelse i Dag*.

Han har i over ti år rådgivet globale virksomheder om innovationsprocesser og høstede i 2013 stor international anerkendelse for bogen *Innovation as Usual* udgivet på det prestigefyldte forlag Harvard Business Review Press. Her introducerede han og kollegaen Paddy Miller en ny tilgang til innovationsledelse, som Thomas Wedell-Wedellsborg siden har arbejdet videre med og for nylig offentliggjort de seneste resultater af i Harvard Business Review.

### **Ni ud af ti springer diagnosen over**

Thomas Wedell-Wedellsborg har for nylig gennemført et studie blandt 106 topledere fra både offentlig og privat sektor fordelt på 17 forskellige lande om lederes evne til at udvikle deres organisationer og løse problemer gennem innovative processer. Og det studie viser, at 85 procent og altså næsten ni ud af ti ledere selv oplever, at deres organisationer er dårlige til at diagnosticere problemer. Og at hele 87 procent mener, at det i sig selv er et problem, der skaber store omkostninger for deres virksomheder. Kun én ud af ti oplever, at den manglende diagnosticering ikke er problematisk.

- Og går man et spadestik dybere ned i den analyse for at se, hvorfor så mange topledere mener, at de ikke får diagnosticeret problemerne ordentligt, før de handler, viser det sig, at det er fordi, de mangler tid. Det vil sige tid set i forhold til de metoder



## **Virksomheder har i dag generelt et stort fokus på at være innovative, hvilket jo er fint. Men til gengæld bruger mange deres kreativitet det forkerte sted i processerne**

*Thomas Wedell-Wedellsborg*

og teknikker, der er tilgængelige. For mange ledere oplever, at de forhåndenværende diagnosticeringsmetoder i dag er uhyre komplekse og tidskrævende, siger den New York-baserede forfatter til *Ledelse i Dag*.

### **Eksisterende redskaber er for komplekse**

Det er altså ikke mangel på kendskab til velkendte organisations- og procesværktøjer som eksempelvis TRIZ, Six Sigma, Scrum og Lean, der gør, at ledere ikke benytter dem. Men ifølge Thomas Wedell-Wedellsborg, at de er for omfattende og komplicerede. Mange indebærer langvarige forandringsprocesser, der skal rulles ud over måneder eller endda år. Det gør dem for ressourcekrævende at integrere i de daglige arbejdsprocesser, og derfor går mange ledere altså uden om dem.

- Der, hvor ledere skal gøres bedre til problemdiagnose, er ikke på de årlige strategimøder. For her går det rimeligt i mange organisationer med at få diskuteret problemerne til bunds, inden man søger nye strategier og forandringsprocesser. Det er i dagligdagen, når både små og store og tilbagevendende problemer bliver taget op, at man ikke er grundig nok til at tænke kreativt om problemet, før man handler på det, siger Thomas Wedell-Wedellsborg til *Ledelse i Dag*.

### **Reframing tester antagelserne**

For bedre at forstå, hvad det så er for diagnosticeringsmetoder, ledere kan trække på





i dagligdagen, har Thomas Wedell-Wedellsborg i en årrække i samarbejde med organisationer afprøvet den metode, der hedder *reframing*. Og for nylig beskrevet i en artikel i Harvard Business Review.

- Reframing handler dybest set om to ting. Den første er kort og godt at stoppe op og spørge sig selv: Hvad er det egentligt for et problem, vi prøver at løse? Det næste er at undersøge, om der kan være *andre* måder at forstå problemet på. Tit udspringer problemer jo af flere årsager, og derfor findes der ofte også flere svar, når de skal løses. Men for at blive i stand til at se de nye vinkler på problemerne, er man nødt til at bryde med sine gængse antagelser og opfattelser, og det er, hvad reframing hjælper med, siger Thomas Wedell-Wedellsborg.

Hans foretrukne eksempel på, hvad reframing drejer sig om, er den klassiske historie om en elevator i en

**Og går man et spadestik dybere ned i den analyse for at se, hvorfor så mange topledere mener, at de ikke får diagnosticeret problemerne ordentligt, før de handler, viser det sig, at det er fordi, de mangler tid**

*Thomas Wedell-Wedellsborg*

ejendom, der var så gammel og langsom, at flere og flere beboere begyndte at klage og true med at flytte. Når man spurgte folk, var de fleste hurtige til at foreslå, at der skulle indsættes en helt ny elevator eller som minimum en stærkere motor i den eksisterende. Men da bygningsfolkene kom til, gjorde de noget helt andet. De satte >>



>> spejle op i elevator hallen, hvilket straks reducerede antallet af klager. For folk mistede fornemmelsen af ventetiden, når de havde noget interessant at kigge på. Nemlig sig selv.

- Eksemplet med spejlet er illustrativt, fordi det jo ikke løser det problem, som man startede med. Nemlig, at elevatoren var langsom. I stedet peger det på en helt anden forståelse af, hvad problemet egentlig er. Og det er præcis, hvad reframing handler om, siger Thomas Wedell-Wedellsborg.

### Reframing mere en mental vane end en ny proces

Hvor reframing ofte præsenteres som en ren spørgeteknik, understreger han, at man efter hans opfattelse snarere bør betragte metoden som bestående af to elementer. Det ene er evnen til at stille gode spørgsmål, mens det andet og lige så vigtige er at etablere gode vaner omkring processen. Såsom at involvere andre synspunkter og lære at gøre det hurtigt, så det bliver en del af hverdagen.

- Det er min erfaring, at reframing virker bedst, når det bliver en uformel vane snarere end en formel proces. Nogle gange vil det være fint at gå formelt til processen, hvis man har tid til det. Men det skal også være en tilgang, man kan benytte på et par

minutter, når en kollega stopper én på gangen for at få sparring på en problemstilling, siger innovationsekspernten.

### Skab legitimitet før du starter

Thomas Wedell-Wedellsborg bryder reframing ned i syv praksisser, hvoraf den første handler om at skabe legitimitet blandt kollegaer i organisationen for at bruge den nye metode.

- Det er svært at bruge reframing, hvis man er den eneste i lokalet, der kender til metoden. De fleste vil jo hellere bruge tid på at tale om løsninger frem for problemet. Derfor er det første, man skal gøre, at skabe accept, siger han og foreslår, at man enten beder folk om at læse om metoden – eksempelvis hans egen artikel fra Harvard Business Review – eller præsenterer eksemplet om elevatoren, som Thomas Wedell-Wedellsborg selv benytter, når han hurtigt skal beskrive essensen af reframing for andre.

Den næste praksis handler om at invitere udenforstående med i processen.

- Ideelt set skal man finde én, der er tæt nok på til at forstå organisationen og dens vilkår, men ikke så tæt, at vedkommende deler samme antagelser og forudindtagne holdninger som de, der har problemet. Det gør det nemmere at se tingene fra nye perspektiver, siger innovationsekspernten og anbefaler derudover også, at man skriver problemet ned ord for ord, da det er vanskeligt at reframe et problem, der ikke er klart formuleret.

- Ved at skrive problemet ned på et whiteboard eller lignende kan man hjælpe folk med at distancere sig fra det og skabe mulighed for at diskutere nuancerne på en måde, der ofte er svær, når diskussionen kun foregår mundtligt. Alene den indledende øvelse med at sætte ord på problemet kan gøre en forskel, siger Thomas Wedell-Wedellsborg.

### Husk spørgeteknikkerne

Og derudover anbefaler Thomas Wedell-Wedellsborg endnu fire reframing-praksisser, der især fokuserer på spørgeteknikker. Den ene handler om ikke at fortæbe sig i detaljerne, når man undersøger et problem, men at huske også at spørge ind til de elementer, som folk *ikke* nævner eksplicit.



Foto: Gregers Høring

#### Kort om Thomas Wedell-Wedellsborg

Thomas Wedell-Wedellsborg er 41 år og forsker, rådgiver, foredragsholder og forfatter. Han har en bachelor i film- og medievidenskab, er cand. mag i medievidenskab fra KU og har desuden en MBA fra IESE Business School i Barcelona fra 2006. Etablerede i 2001 Akademisk Opgavebank sammen med tre medstuderende og i 2006 13 MBAs, som var en eksklusiv version af LinkedIn. Løb tør for energi og penge og lukkede projektet i 2007.

Har siden forsket og rådgivet om innovation på fuld tid. Hans forskningsresultater har været bragt i blandt andet Financial Times, Wall Street Journal og Harvard Business Review. Etablerede i 2010 rådgivningsfirmaet The Innovation Architects med professor Paddy Miller fra IESE Business School, Barcelona, sammen med hvem han også udgav bogen *Innovation as Usual* på Harvard Business Review Press i 2013.

En anden om at bede folk om at kategorisere problemet, når de beskriver det, for på den måde at se det fra en anden vinkel. Er der tale om et motivationsproblem, et kompetenceproblem, et kommunikationsproblem eller noget helt andet?

En tredje praksis er at spørge folk om situationer, hvor problemet ikke opstod. Den slags positive undtagelser kan nemlig ofte også bidrage til at kaste nyt lys over problemet. Og endelig handler en sidste teknik om at stille skarpt på de bagvedliggende mål og motiver, som problemets parter har. Et klassisk eksempel hentet fra litteraturen om forhandlingsteknik er det om to personer, der sidder i samme lokale og strider om, hvorvidt vinduet skal være åbent eller lukket. Da man finder ud af, at den enes motiv er ønsket om frisk luft, mens den anden er bange for træk, finder man løsningen, der

kan gøre begge tilfredse. Nemlig at åbne et vindue i det tilstødende lokale.

### Målet er ikke en perfekt problemdiagnose

Hvor de syv praksisser måske kan virke omfattende, understreger Thomas Wedell-Wedellsborg, at det afgørende, når man begynder at arbejde med reframing, er at gøre det så nemt for sig selv som muligt.

- Idéen med reframing er ikke, at man

slavisk skal stille sig selv 15 spørgsmål, hver gang man taler om forandringsprocesser og udfordringer. For så bliver det en praksis, man kun tyr til én gang hvert halve år i stedet for ugentligt eller endda dagligt. Målet er ikke at lave den perfekte problemdiagnose hver gang. Det er snarere at stille sig selv de afgørende spørgsmål, der kan udfordre ens antagelser, så man finder ud af, om man anskuer problemet rigtigt og er på rette vej, slutter innovationseksperter. ■

»

**Det er min erfaring, at reframing virker bedst, når det bliver en uformel vane snarere end en formel proces**

*Thomas Wedell-Wedellsborg*

# Vil du have endnu mere viden om ledelse?

Få adgang til artikler og hold dig opdateret med den nyeste viden og forskning inden for ledelse på **Ledelseidag.dk**

## Ledelse i Dag

Et digitalt tidsskrift om ledelse





# LAD DE GLOBALE UDFORDRINGER BLIVE DIT STRATEGISKE KOMPAS

Ledere er alt for handlingslammede, når det kommer til at se vækstmulighederne i de globale udfordringer, kloden står overfor. De ved nemlig ikke, hvordan de skal handle på dem.

Sådan lyder det fra Harvard professor, Mark Esposito, der med en ny bog vil lære ledere at bruge verdens megatrends som strategisk kompas for nye forretningsidéer.

AF JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN

Tiltagende aldring, fødevaremangel, ressourceknaphed og stigende økonomisk ulighed er bare nogle af nutidens største globale udfordringer. Dem som vi ved, at vi alle skal bidrage til at løse, men som for de flestes vedkommende virker så overvældende, at mange opgiver på forhånd.

Det gælder også dagens ledere, som endda har flere gode grunde til at handle på klodens voksende problemer. Udover at hjælpe med at redde verden, gemmer de globale udfordringer nemlig på >>





”

De fleste CEOer i dag kender hovedtendenserne og udfordringerne for verdens udvikling. Men de aner ikke, hvordan de skal handle på dem

*Professor Mark Esposito*



>> betydelige vækstmuligheder, som ledere kan høste store fordele af, hvis bare de lærer at tyde dem.

Sådan lyder det fra Harvard University professor Mark Esposito, som med en ny bog, *Understanding how the future unfolds*, nu giver ledere en håndsrækning. I bogen præsenterer han en model, der skal hjælpe



**Kan virksomheder lære at tyde de kræfter, der driver disse sociale forandringer, så har de også forstået, hvor væksten kommer til at være i fremtiden**

*Professor Mark Esposito*

Og det er præcis det, vi prøver at hjælpe dem med, siger Mark Esposito, professor i strategi og konkurrence på Harvard University Extension School og professor på Grenoble School of Management i Frankrig samt senior associate på University of Cambridge i Storbritannien.

### Nye markeder skabes af sociale ændringer

Mark Esposito stiftede for nogle år siden the *Lab-Center for Competitiveness* på Harvard Business School, hvor han i, blandt andet i samarbejde med Michael Porter har forsket i vækst og udviklingen af nye markeder, og i samarbejde med sin medforfatter Terence Tse senest også har interviewet 80 topledere om deres evne til at forudsige nye markeder. Hvilket har ledt til flere opsigtsvækkende resultater.

Det første var, at lande, der i dag ud fra traditionelle makroøkonomiske målinger ser ud til at stagnere eller

være i recession, ofte har små lokale markeder i eksplosiv vækst. Som dog aldrig stimuleres og vokser, fordi de går under de makroøkonomiske radarer. Vækstmarkeder, der typisk udspringer af demografiske og sociale ændringer, og som rummer vækstmuligheder for virksomheder, hvis de forstod at spotte dem.

- Det første interessante vi så, var forekomsten af små lokale vækstmarkeder i mange lande, som man på makroøkonomisk og nationalt niveau aldrig finder ud af, hvorfor man misser et betydeligt vækstpotentiale. Det næste var, at disse nye markeder ofte opstår af sociale ændringer. Altså demografiske udviklinger, nye sociale modetendenser, forbrugertrends eller mangel på adgang til varer og services, som stimulerer iværksættere til at udvikle nye. Det førte os til næste interessante opdagelse, nemlig erkendelsen af, at kan virksomheder lære at tyde de kræfter, der driver disse sociale forandringer, så har de også forstået, hvor væksten kommer til at være i fremtiden. Og det fik os igen til at stille skarpt på netop de kræfter, der driver nye markeder frem i dag, og det er de megatrends, som modellen er bygget op omkring, fortæller Mark Esposito.

### Brug megatrends positivt

Forfatterne kalder modellen DRIVE efter forbogstaverne i de fem overordnede tendenser, som de igennem de 80 CEO interviews har identificeret som de mest afgørende:

- D** for Demografisk udvikling
- R** for Ressourceknaphed
- I** for Inequality og altså voksende ulighed
- V** for Volatilitet, hyppige udsving og uforudsigelighed og endelig
- E** for Entreprising dynamics om nye forretningsmodeller fra de nye økonomier.

- De fem megatrends i modellen er udtryk for de fundamentale kræfter, der i dag på dramatisk vis er i gang >>

# Hvad koster et cyber-angreb din virksomhed?

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

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

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



>> med at forme morgendagens sociale, økonomiske og politiske landskab. Vi er jo langt fra de første til at tale om megatrends. Men hvor man i mange år mest har omtalt dem som de skræmmende klimaforandringer, ressourcemangler og befolkningsekspllosioner, der vil ødelægge jorden, så forsøger vi, som de første, at give ledere en praktisk viden om, hvordan de kan bruge samme udfordringer og trends til at finde svaret på deres kommende forretningsmodeller, siger Mark Esposito til Ledelse i Dag.

### **Pensionister bliver fremtidens største forbrugsgruppe**

Den første megatrend i modellen, den **Demografiske udvikling**, og især den globale aldring, er ifølge Harvard professoren en, som de fleste virksomhedsledere bør forholde sig til og tænke ind i deres strategier.

- Befinder du dig eksempelvis inden for forbrugsgoder, som Unilever eller Procter&Gambler, vil aldring få stor betydning. For selvom den ses forskelligt mellem Afrika, Europa og Latinamerika, så vil intet land i verden forblive upåvirket. Selvom flere og flere bliver ældre i dag,

”

**Fra 2030 vil pensionister udgøre den største befolkningsgruppe, og det bør virksomheder tænke ind i deres forretningsidéer allerede nu**

*Professor Mark Esposito*

betragtes pensionister stadig ikke som et selvstændigt segment. Men det kommer de til. Fra 2030 vil pensionister udgøre den største befolkningsgruppe, og det bør virksomheder tænke ind i deres forretningsidéer allerede nu, siger han.

**Ressourceknaphed** er den næste megatrend og handler om, at vores produktionsmetoder i dag er uhyre ressourcekrævende, og at der derfor vil komme stigende pres på klodens naturressourcer fremover. Er man virksomhed med en produktion med stort vandforbrug, vil det derfor være oplagt at arbejde på at udvikle mindre vandkrævende produktionsprocesser. Dels for at reducere egen afhængighed af ressourcen vand, som hele tiden bliver mindre tilgængelig. Dels for også at engagere sig i kampen om at afhjælpe klodens vandmangel med nye forretningsmodeller, som andre kan lære af.

### **Alle virksomheder vil lide under verdens voksende ulighed**

I står for **inequality** (ulighed) og er den tredje afgørende megatrend, som virksomheder bør forholde sig til. Her menes ikke bare økonomisk ulighed, men ifølge Esposito en voksende ulighed på mange parametre mellem forskellige grupper og klasser, der vil skabe flere og større gab mellem befolkningsgrupper i fremtiden. Større indkomstforskelle, større kapitalforskelle, forskelle i levetid, i uddannelse, forskelle mellem køn og så videre.

- Der er ingen tvivl om, at det er i virksomheders egen interesse at bidrage til at udligne denne ulighed og tænke udfordringen ind i deres forretningsmodeller. Er du for eksempel bank, vil du helt sikkert blive påvirket af en stigende kapitalulighed, som vil gøre det sværere og sværere for kapital at nå visse befolkningsgrupper, som bliver mere og mere marginaliseret. En >>







PFA Kundeprogram

# Samme gode overblik som for enden af bordet

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

Tilmeld dig på [mitpfa.dk](http://mitpfa.dk)

**PFA**

Mere til dig



## Fremfor kun at frygte den teknologiske udvikling, bør vi også huske at se på den som en, der giver muligheder

Professor Mark Esposito

>> forretningsmodel ville derfor være at arbejde på at sikre penge lettere adgang til nogle af de fattigste grupper på kloden. Hvilket både vil være en fordel for dig selv, fordi du bevarer et mere balanceret kapitalmarked, samtidig med at du rent faktisk bidrager til at reducere uligheden i verden, siger Mark Esposito og forklarer, at de sociale og økonomiske resultater altså godt kan gå hånd i hånd.

### Ny teknologi rummer også muligheder

Han fortæller videre, at den fjerde megatrend, **volatilitet**, handler om alt det, der er relateret til kunstig intelligens, automatisering, digitalisering og robotteknologi, som i disse år kraftigt reducerer beskæftigelsen i verden. Men som også er en global trend, som ledere bør anse som en mulighed for nye forretningsidéer for, hvordan teknologi eksempelvis kan bidrage til at give mennesker adgang til ting og services, snarere end blot gøre dem arbejdsløse.

- Ny teknologi er ikke kun skadeligt for arbejdskraften, men kan også hjælpe folk med at opnå adgang til ting, de ellers ville være isoleret fra. Ligesom teknologisk udvikling har bidraget til at udvikle bærbare solpaneler til landbefolkninger i Kenya, og dermed givet mennesker, der ellers ikke ville have haft det, elektricitet uden investering i stor infrastruktur. Og dermed har man både skabt en ny forretning og øget menneskers velfærd og livskvalitet. Så fremfor kun at frygte den teknologiske udvikling, bør vi også huske at se på den som en, der giver muligheder, siger han.

### Vesten skal lære at producere mere for mindre

Og endelig nævner Mark Esposito E for **enterprising dynamics**, som den sidste megatrend. Den handler især om, at vestlige virksomheder skal lære af de nye økonomiers mere effektive og besparende forretningsmodeller.

- I dag er det jo sådan, at de fleste rige lande producerer ved at forbruge mere. Vi bruger altså hele tiden flere ressourcer, hver gang vores produktion stiger. Fattigere lande derimod har, grundet deres ressourceknaphed, opnået stor ekspertise i at producere mere med mindre. Så i en verden hvor ressourceknapheden hele tiden stiger, ville det være godt for os i den vestlige verden at lære at producere mere for mindre, og altså blive inspireret af den måde man udtænker produktionsmetoder og forretningsmodeller i fattige lande, siger Mark Esposito og nævner et eksempel fra Indien, hvor man i høj grad er begyndt at bruge ler som køleskabe, hvilket viser sig at være uhyre køleeffektivt. Derfor videreudvikler man hele tiden på de kølemetoder, som ler giver, hvilket er en klassisk nyskabelse med knappe ressourcer. Et andet eksempel er fra Kina, hvor brugen af telemedicin til behandling af patienter i de landdistrikter uden hospitaler, bliver mere almindeligt. På den måde hjælper telemedicinen læger med at dække store dele af befolkningen, som ellers ville være uden hospitalshjælp.

- Vi har meget at lære fra de lande, der har få ressourcer og som er eksperter i at få mere ud af mindre. Det er forretningsmodeller fra nye økonomier, som vi skal lære af for at sænke omkostningerne i Vesten, samtidig med at vi øger vores service. Og her er der også masser af vækstmuligheder for virksomheder.

### Megatrends er den strategiske følgesvend

Mark Esposito understreger, at idéen med DRIVE-modellen ikke er, at ledere skal udvikle nye forretninger med afsæt i alle megatrends. Men til gengæld forstå, hvilke trends der er tættest på deres virksomhed og derefter beslutte, hvordan netop disse megatrends kan generere vækst og innovative muligheder for dem.

- Måske vil den demografiske udvikling ikke være så kritisk for en given virksomhed, mens ressourceknapheden til gengæld vil være det. På den måde håber vi, at modellen her vil gøre det lettere for ledere at tage strategiske beslutninger. Hvis ledere lærer det, kan disse megatrends blive den bedste strategiske følgesvend, de kan få, så de ikke længere bare sidder passivt tilbage og kigger på klodens overvældende udfordringer, men får forretningsgevinster ud af dem, slutter han. ■



Foto: Scholer.harvard.edu

#### Kort om Mark Esposito

Mark Esposito er DBA (Doctor for Business Administration) fra the International School of Management i Frankrig. Han er ansat som professor på Harvard Universitys Division of Continuing Education, hvor han underviser i Business, Government & Society samt Economic Strategy & Competitiveness og er desuden tilknyttet the Institute of Microeconomics of Competitiveness program (MOC) på Harvard Business School. Derudover har Mark Esposito et professorat i Business & Economics på Grenoble School of Management i Frankrig samt en rolle som senior associate på University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership i Storbritannien.

Han er grundlægger af the Lab-Center for Competitiveness, en tænketank etableret i forbindelse med Michael Porters netværk, Microeconomics of Competitiveness (MOC) på Harvard Business School.

Endelig er Mark Esposito forfatter og medforfatter til ni bøger, senest *Understanding How the Future Unfolds, Using DRIVE to Harness the Power of Today's Megatrends*, og har udgivet mere end 140 peer-reviewed publikationer og case studier.

# LedelsesAkademiet Lillebælt

En indgang til udvikling af ledere og organisationer

- et samarbejde mellem University College Lillebælt, Erhvervsakademiet Lillebælt og

Gratis webinar  
den 22. november  
om digital strategi  
og tranformation.

Tilmeld dig på  
[ledelselillebaelt.dk/digi](http://ledelselillebaelt.dk/digi)

Forny dit  
lederskab

Et eksklusivt kursustilbud til  
erfarne ledere.

Gør dig og din virksomhed  
klar til nye tider.

## BLUE DIPLOMA

Diplom i Ledelse målrettet den maritime sektor. Vi har designet en unik lederuddannelse på bachelor niveau til det blå Danmark – og vi har sat et hold som kender ledelsesudfordringerne til søs og til lands.

Få mere at vide

[www.ledelselillebaelt.dk](http://www.ledelselillebaelt.dk)  
[kontakt@ledelselillebaelt.dk](mailto:kontakt@ledelselillebaelt.dk)  
Tlf. 63 18 41 10 | 63 18 41 16

Ledelsesvejen

Med én indgang til kompetencegivende lederuddannelser kan du vælge præcis det tilbud, der passer til dig: → arbejdsmarkedsuddannelse (AMU) → akademineiveau → diplom-niveau

Vi skræddersyer også forløb til virksomheder, hvor vi kombinerer de tre uddannelsesniveauer. Læs casen "Ledelsesvejen i første linje" på [ledelselillebaelt.dk](http://ledelselillebaelt.dk)

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

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

  
**Ledelses  
Akademiet**  
Lillebælt

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

# Hvordan undgår du som leder at ødelægge dine medarbejderes iboende

# ROBUSTHED?

Vores arbejdsliv er præget af oplevelsen af et dagligt krydspres, hvor krav og ressourcer ikke hænger sammen. Krav om blandt andet øget effektivitet og målstyring, krydret med dårlig ledelse, gør det svært for mange at fastholde den mentale robusthed. Men løsningen er ikke at rekruttere efter robuste medarbejdere, lyder det fra psykolog og ph.d. Eva Hertz.

AF PSYKOLOG OG  
PH.D. EVA HERTZ,  
CENTER FOR  
MENTAL ROBUSTHED

Det er meget almindeligt at være robust, selv om man måske skulle tro det modsatte, når der i så høj grad rekrutteres efter robuste medarbejdere – som om de robuste tilhører en sjælden ”race”.

Min påstand er, at vi har organiseret vores liv og vores samfund på en måde, der har bragt os i en slags undtagelsestilstand, hvor vores robusthed ikke længere rækker. Blandt andet på grund af et enormt fokus på økonomisk vækst, som paradoksalt nok skal skabes gennem besparelser og nedskæringer – *downsizing*. Men det kan lade sig gøre at vende denne negative spiral.

Mental robusthed er en psykologisk færdighed, der hjælper os til at håndtere stress, udfordringer og svære hændelser. Selvfølgelig spiller biologi, genetik, opvækst og personlighed ind, men robusthed er først og fremmest noget, man udvikler, når man har mødt modgang og fundet en måde at cope med eller håndtere disse udfordringer på.

Ifølge forskningen er der fem overordnede faktorer, der tilsammen udgør vores mentale robusthed: Tænkning og problemløsning, positive følelser, relationer, selvregulering og styrker.

## Man kan dø af dårlig ledelse

God ledelse er centralt for, at vi trives på arbejdet – man kan faktisk dø af dårlig ledelse. I en stor undersøgelse fra det medicinske fakultet ved Karolinska Institutet i Stockholm påviste

man en signifikant sammenhæng mellem dårlig ledelse og øget dødelighed blandt medarbejdere som følge af hjerteanfald. I undersøgelsen blev dårlig ledelse defineret som ledere, der udviste egoisme, straffede deres medarbejdere og hyppigt gav udtryk for deres vrede.

Vi har i årevis talt om betydningen af social kapital på arbejdspladsen, herunder vigtigheden af gode relationer til hinanden, tillid og en oplevelse af retfærdighed. Men hvordan får vi mere af det? Hvor står automaten med mere ”tillid”? Det kræver (igen) en indsats i form af god ledelse, fleksible rammer og et godt arbejdsmiljø, der styrker den enkeltes mentale sundhed fremfor at ødelægge den. For vi møder ikke på arbejdet som ubetingede rationelle væsener og parkerer vores følelser og vores personlighed derhjemme. Vi er hele mennesker. Og vi har behov for at blive set og mødt med forståelse for dette.

Forskningen peger blandt andet på, at du som leder skal gøre dig umage for at styrke dine relationer til dine medarbejdere, udvise empati og medmenneskelighed og være venlig, hjælpsom og nærværende.



Det er meget almindeligt at være robust, selv om man måske skulle tro det modsatte

Eva Hertz



Foto: Mentalrobusthed.dk

#### Kort om Eva Hertz

Eva Hertz er psykolog, ph.d. og stifter af Center for Mental Robusthed. Hun er forfatter til bogen *Robust – Lær at mestre modgang*.

Hun har 25 års erfaring som psykolog, underviser og oplægsholder og arbejder med udvikling af mentalt robuste ledere, medarbejdere og organisationer. Se også [www.mentalrobusthed.dk](http://www.mentalrobusthed.dk)

Ledelse i Dag,  
juni 2017

en hverdag, hvor de går fra det ene møde til det andet uden indlagte pauser. Ofte lukker lederen døren til sit kontor og spiser alene for at besvare mails og telefonopkald.

I forhold til at udøve selvregulering – passe på sig selv – er denne strategi for så vidt hensigtsmæssig, men den kolliderer med at forsøge at være tilgængelig og nærværende. Så kunsten bliver at sikre daglige stunder gennem prioriteringer og kalenderøvelser, så det rent faktisk bliver muligt at være tilgængelig. ■

#### Litteratur

- Cameron, K. & Seppälä, E. (2015). *Proof That Positive Work Cultures Are More Productive*. *Harvard Business Review*, December.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). *Compassion at work*. Cornell University, *The Scholarly Commons*.
- Grant, A.M. (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Penguin Books.
- Hertz, E. (2017). *Robust – Lær at mestre modgang*. Gyldendal Business.
- Masten, A. (2001). *Ordinary magic – resilience processes in development*. *American Psychologist*, (56)3, 227-238.
- Pressman, S.D., Kraft, T.L. & Cross, M. (2015). *It's good to do good and receive good: The impact of a 'pay it forward' style kindness intervention on giver and receiver well-being*. *The Journal of Positive Psychology*, Vol 10(4).
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., & Theorell, T. (2010). *Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model*. *Work*, 37(1):71-9.

Selv om du som leder ikke kan frelse alle, så betyder denne medmenneskelighed meget.

#### Det skal være oprigtigt

At styrke en relation kræver oprigtighed. Jeg talte med en leder, der havde gjort det til en dyd hver morgen at hilse på alle sine 38 medarbejdere. Hun kendte dem ved navn – noget, hun selv var lidt stolt over. Men feedbacken fra en medarbejder var, at det ikke virkede autentisk – at hun ikke virkede oprigtigt interesseret i medarbejderne – fordi lederen nærmest løb gennem afdelingen. Det er altså ikke tilstrækkeligt at hilse – der skal mere til.

Også hvad angår empati, drejer det sig om en oprigtighed. At man viser en dybtfølt interesse for sine medarbejdere, at de er nogens ægtefælle, bror eller søn og en betydningsfuld person i andres liv.

Sidst, men ikke mindst, peger forskningen på, at man som leder bør være nærværende og tilgængelig for sine medarbejdere. Det udgør faktisk en stor udfordring i lyset af det ansvar og den mængde opgaver, ledere har. Mange ledere beskriver



## Fem faktorer, der tilsammen udgør vores mentale robusthed

- 1. Tænkning og problemløsning:** At kunne analysere og perspektivere problemer og koble følelserne fra. For eksempel ved at være opmærksom på hvornår der er tale om en tankefælde, og hvornår der er objektive bevis for en sammenhæng. Jo mere pressede vi er, jo lettere falder vi i tankefælder. En større dansk virksomhed valgte at omlægge medarbejdernes pensionsplan omkring årsskiftet, og HR fordelte et antal hvide kuverter på medarbejdernes skriveborde. Den umiddelbare reaktion var: "Vi bliver alle sammen fyret"! Tænkning og problemløsning handler om at have retvisende billeder af omverdenen – om at kunne "regne den ud" og ikke springe til forhastede konklusioner.
- 2. Positive følelser:** Positive følelser modvirker, at vi stirrer os blinde på én løsning. De indvirker på hjernen, så vi kan se flere muligheder, når vi står over for udfordringer, og giver os derved et bredere handlings-repertoire. Herudover er positive følelser associeret med øget performance i arbejdssammenhænge. Men på grund af vores biologiske "negativitetsbias" – at negative følelser vejer tungere og huskes bedre end alt det gode, vi oplever – så skal vi gøre os umage for at fastholde de positive følelser.
- 3. Relationer:** At have et netværk – og bruge det i pressede situationer – har en central betydning for vores mentale robusthed. Øgede sociale færdigheder i forhold til kommunikation styrker relationer til andre, øger vores fysiske og psykiske robusthed samt øger team-performance i arbejdssammenhænge. Hypotetiske organisatoriske forandringer udgør en trussel mod etablering af nære relationer i arbejdslivet, fordi man som leder ofte får nye medarbejdere som følge af omstrukturering. Medarbejderen indgår i et antal projektgrupper og arbejder næppe sammen med en kollega, han/hun har kendt igennem 17 år – med konsekvenser for vores støtte og tolerance over for hinanden.
- 4. Selvregulering:** Selvregulering handler dels om at kende sig selv og kunne rumme egne følelser, dels om evnen til at kunne bevare ro og overblik i pressede situationer samt at kunne berolige sig selv. Selvregulering handler også om at kunne sætte grænser, sige fra og passe på sig selv. I en travl hverdag er denne robusthedsfaktor central, og såvel lederens som medarbejderens evne til at selvregulere har betydning for hele organisationens stress-niveau.
- 5. Styrker:** Forskning viser, at mennesker, der har mulighed for at bruge deres topstyrker i arbejdssammenhænge, er mere robuste, oplever mindre stress, er mere engagerede på arbejdet og har højere performance. Det forudsætter dels, at man har indsigt i egne styrker, og at lederen fokuserer på medarbejderens styrker frem for på udviklingsområderne. At lederen indtænker styrkeperspektivet i opgavetildelingen, i den årlige MUS med videre.

# Når talent forpligter – og tabes

Talent tabes. Ikke bare på fodboldbanen eller i elitesvømmernes bassin, men også i erhvervslivet – og i samfundet – hvor en målstyret præstationskultur ofte dominerer. Men mennesker motiveres ikke af det samme, og vil vi fremme talent og innovation, er ledere nødt til at skærpe blikket for, at snævre karrieretrapper med mål, bonus og hurtige præstationer som faste elementer ikke motiverer alle talenter.

Det mener ph.d., Helle Hedegaard Hein, som er aktuell med bogen *Når talent forpligter*.

Bogen gør med elitesportens verden som laboratorium op med præstationskulturens snærende rammer.

En svømmer, der normalt færdes lige ube-sværet i det blå bassin som på sejrskamlen, mister sin motivation op til det OL, hun ellers er udset til at triumfere ved. En Wimbledon-mester oplever efter den hid-til største præstation i sin karriere, at det ikke længere giver mening for ham at slå til bolden. En hårdtslående bokser får karrierens største kick i en vigtig kamp – som han taber.

De tre danske topatleter her har, trods deres oplagte forskelle i arena, alder og erfaring én ting til fælles: De motiveres af andet end et snævert kriterie, der handler om at vinde. De henter deres kicks andre steder, demotiveres og mister den ild, der ellers leverer energi til deres præstationer, når de oplever træning og trænerens krav som meningsløse og uden rod i det, der dybest set driver dem som mennesker og eliteidrætsudøvere.

De fleste elitesportsudøvere træner målstyret med fokus på tider, resultater og placeringer. Men for svømmeren er vandet det element, der gør hende i stand til at løfte svømningen til nye æstetiske og tekniske højder – og også gør hende til en af verdens

hurtigste, når alting går op i en højere enhed. Og derfor gør det ondt, da hun op til det OL, hun er udset til at vinde medaljer ved, støder ind i et succeskriterie, der ikke vægter hverken skønhed eller teknisk perfektion, men kun jagter tider.

Tennisspilleren triumferer og vinder Wimbledon, men oplever efter sejren at blive hegnet inde på en tennisbane, der mentalt er alt for stram til ham. Som spiller brænder han for at udtrykke sig på en måde, der gør tennis til en uforglemmelig og smuk oplevelse, men efter sin triumf slår han sig direkte ind i en eksistentiel krise.

Bokseren får hængt masser af metal på sin forslåede krop i løbet af sin karriere. Alligevel er den kamp, der har givet ham det største kick nogensinde, den, hvor dommeren rakte modstanderens arm i vejret. For nok tabte han. Men han og hans modstander slog bogstaveligt talt boksningen til nye frydefulde højder i den kamp.

## Tab af talent er så synligt i sporten

Den slags forstår de færreste trænere. Eller chefer for den sags skyld. For selv om de tre

topatleter her er professionelle sportsudøvere, så kan de – og ikke mindst den måde de motiveres og demotiveres på i deres karriere – lære os en hel del om, hvordan mennesker på en arbejdsplads motiveres og demotiveres. Og ikke mindst: Hvordan talent tabes.

- I sportens verden er det så tydeligt at se, hvad der sker, når man ikke er motiveret af præstationer, men alligevel mødes med et ekstremt præstationskrav. Derfor bliver tab af talent lettere synligt i sportens verden end i arbejdslivets, men mekanismerne er de samme i erhvervsliv og organisationer: Når mennesker, der ikke er motiverede af snævre præstationskrav, mødes af den type krav, mister de motivationen. De mister mening og den ild, der driver dem til at gøre en forskel. De præsterer dårligere, har uenigheder med ledelsen eller kollegaer og opgiver måske helt deres karriere. Det fører til et enormt talenttab, som ikke kun er at spore i sportens verden, men bestemt også i erhvervslivet, i den offentlige sektor, i folkeskolen, gymnasiet og på videregående uddannelser, siger Helle Hedegaard Hein, cand.merc. og ph.d. og forfatter til en

række bøger om motivation, blandt andet *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*.

I sin nye bog, *Når talent forpligter*, tager hun og medforfatteren Mads Davidsen på forskningstur i elitesportens verden og studerer, hvordan talent udvikles og tabes dér. Deres perspektiv er motivationens, og bogens primære budskab er, at de strategier og de ledelses- og talentudviklingsformer, et talent mødes med, skal matche talentets motivationsprofil. Men i en stærkt præstationsorienteret verden, hvor man hylder de klassiske resultatskabere – dem, der skaber de synlige, målbare resultater – er der talenter, hvis motivationsprofil ofte bliver misforstået med et potentielt stort talenttab til følge.

### **Primadonnaer og Pragmatikere**

Helle Hedegaard Heins forskning opererer med den arketypermodel og teori, som beskriver forskellige motivationsprofiler, også kaldet arketyper. Modellen og teorien har hun udviklet gennem sin forskning i fagprofessionelle grupper i sundhedsvæsnet og senere på Det Kongelige Teater. Arketypermodellen er ikke en >>

”

**Talenttabet i erhvervslivet ligger sandsynligvis mest blandt primadonnaerne og Den Introverte Præstations-tripper. Især dem, der er kreative, men arbejder i miljøer, der orienterer sig mod givne succeskriterier og dermed ikke er så innovative**

*Helle Hedegaard Hein*





>>

personlighedsmodel, men en model, der beskriver motivationsprofiler; altså det faktum, at mennesker ikke motiveres og drives af de samme ting. Arketypermodellen er ikke tænkt som en reducerende model, men tværtimod som en model, der åbner for en forståelse af, at mennesker og motivation er komplekse størrelser. Og arketyperne siger, understreger Helle Hedegaard Hein, heller ikke noget om, hvor man finder det største talent, men kan bruges til at forstå, hvordan forskellige arketyper forholder sig til deres talent, og hvordan man bedst forløser talentet.

- Der er ingen værdiladning i arketyperne. Det er motivationsprofiler, der beskriver forskellige energikilder til motivation og vedholdenhed, og der er ingen efterstræbelsesværdi i at være en bestemt arketype. Men der er værdi i at hvile i sin egen arketype og forstå, hvad der driver én, og hvad der absolut ikke driver én, ligesom der også er værdi i at forstå, hvorfor man reagerer, som man gør, på forskellige tiltag og ledelsesstile, siger Helle Hedegaard Hein.

## ” Mange arbejdspladser har opbygget en kultur, som passer Den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikerne godt

Helle Hedegaard Hein

I elitesportens verden, og mange steder i erhvervslivet, dominerer de tre typer, hun definerer som Primadonnaen, Den Ekstroverte Præstations-tripper og Den Introverte Præstations-tripper. Pragmatikerne findes også, og som regel i holdsport, hvor de indordner sig og underordner sig hensynet til hele holdet.

### Ekstroverte og introverte præstations-tripper

Alle typer har naturligvis deres egen kompleksitet, men i kort form, så er Primadonnaen drevet af formål – ikke mål. Og bliver de forhindrede i at tjene, så flipper de, med Helle Hedegaard Heins ord, ud og bliver beskyldt for at være hysteriske.

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

- De typer, der ikke motiveres af den "klassiske" motivationsprofil, risikerer at havne i konflikter med træner, leder eller holdet. De bliver set som problembørn, som konfliktskabere og urostillere, fordi de ikke umiddelbart passer ind i den klassiske præstationskultur, siger Helle Hedegaard Hein.

### Konflikter og meningsløshed

Nogle sportsudøvere bliver klar over, at de ikke drives af de mål eller bonuser, der er sat op for dem, og prøver så at finde deres egen vej. Ofte med konflikter til følge. Andre står helt af.

En anden form for talenttab er karakteriseret ved, at spillerne hænger i og bliver ved inden for det målstyrede system, men begynder at præstere dårligere og dårligere. Træningen bliver meningsløs for dem. Og mens de mere udadreagerende måske råber op i frustration, synker de indadreagerende ind i sig selv, bliver depressive eller får, som Helle Hedegaard Hein refererer, at vide, at de skal "genfinde deres motivation nede på bænken".

- Naturligvis tænker trænerne også i årsager, men man fejlfortolker dem og tænker, at man må arbejde mere med at gøre målet klart; uden blik for, at det ikke er det, der driver atleten. Der er klare paralleller til erhvervslivet her: Sportsdirektøren har sin parallel hos lederen, der implementerer *performance management*, bonusordninger eller målstyrede talentprogrammer, og træneren har sin parallel i lederen med personaleansvar, der skal få sit tema eller den >>



# SKARPE NYHEDER TIL MODERNE LEDERE



## ERHVERVS RETORIK

Du får kun én start og den skal være skarp.



En meget velegnet brugsbog, som jeg gerne anbefaler.

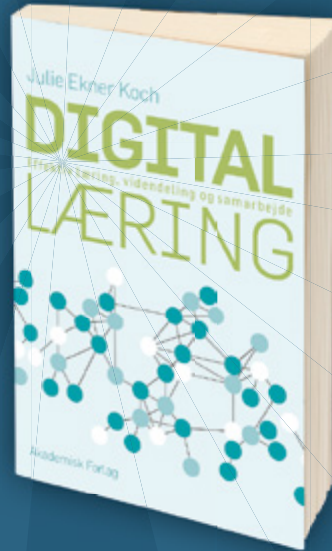
JYLLANDSPOSTEN



## DEN KREATIVE TÆNKERS HEMMEIGHED

... fyldt med videnskabelige aha-oplevelser og en række idé-værktøjer, der er lige til at gå til – så en klar anbefaling herfra.

MARKEDSFØRING



## DIGITAL LÆRING

Hvis Digital læring skal skabe forandringer, skal det digitale integreres i organisationens læringskultur, så nærvær, deltagelse og motivation ikke går tabt.



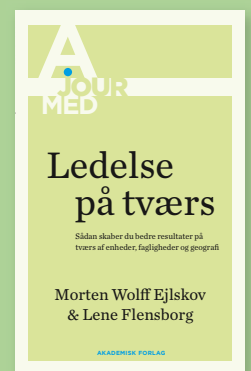
## NEW PUBLIC GOVERNANCE



Det er der kommet en fremragende bog ud af, idet de i tilgængeligt sprog giver en meget systematisk og præcis gennemgang af styrker og svagheder ved OPA, NPM og NPG.

DANSKE KOMMUNER

## SMÅ BØGER MED STOR EFFEKT!



enkelte medarbejder til at yde det bedste. Mange virksomheder er prægede af samme præstationskultur, som for nogle medarbejdere også skaber en følelse af meningsløshed, siger Helle Hedegaard Hein.

### Stil spørgsmål ved antagelserne

De basale antagelser om, hvad der virker, og hvad der ikke virker, er naturligvis, understreger hun, ikke grebet ud af den blå luft. De er ofte baseret på en erfaring og en læring om, at en bestemt tilgang har virket særligt godt. Men det betyder også, at man ikke er ret tilbøjelig til at stille spørgsmål ved de antagelser, der ligger til grund for tænke- og handlemonstrene. Antagelserne knytter sig også til et grundlæggende menneskesyn og dermed også til antagelser om, hvad der motiverer de folk, der hører til kulturen.

Derfor vil forskellige organisationsmiljøer ofte være særligt dominerede af én af arketyperne. I humanitære organisationer vil man for eksempel ofte finde en kultur, der er domineret af en Primadonna-tankegang, hvor der er konsensus om, at man er sat i verden for at gøre en forskel. For eksempel kan det føre til en praksis om, at frivillige ikke skal aflønnes, fordi det strider imod organisationens grundtese om, at man ikke arbejder for egen vindings skyld, men for at tjene en højere sag.

Salgsafdelinger er ofte præget af en Ekstrovert Præstations-tripper-tankegang, hvor det handler om at præstere ud fra synlige, målbare succeskriterier, og hvor man ofte arbejder med bonussystemer, månedens medarbejder og andre ydre motivationsfaktorer.

Forskningsmiljøer er ofte præget af en Introvert Præstations-tripper-tankegang,

hvor man traditionelt har indrettet sig efter forskningens behov og derfor reagerer stærkt, når man for eksempel fra politisk hold bliver målt på antallet af publikationer og ikke på kvaliteten af den enkelte publikation.

- Inden for erhvervslivets præstationsmiljøer vil kulturen ofte være præget af en Ekstrovert Præstations-tripper-tankegang. Mange arbejdspladser har opbygget en kultur, som passer Den Ekstroverte Præstations-tripper og Pragmatikerne godt. Pragmatikerne er dejligt lette at lede, for de gør det, man beder dem om at gøre. Og kommer de ekstroverte præstations-trippere ind på en klassisk karrierestige og et talentprogram, der tilgodeser netop det, de kan lide at styre efter, vil de typisk præstere godt. At blive udfordret og stå på tær lige på kanten af deres komfortzone er ok, og typisk bryder de et mål ned i mindre delmål. De kan godt udvikle sig og optimere, men helst inden for boksen, siger Helle Hedegaard Hein.

Problemet er bare, at det sjældent er dér innovationen ligger. For når man målstyrrer, får man, som Helle Hedegaard Hein udtrykker det, på godt og ondt skyklapper på. Godt, fordi du går efter målet og bliver resultatskabende. Ondt, fordi du måske ikke får tid og rum til at stille de rigtige spørgsmål – og dem er der brug for, hvis man vil være innovativ.

”

**Når mennesker, der ikke er motiverede af snævre præstationskrav, mødes af den type krav, mister de motivationen. De mister mening og den ild, der driver dem til at gøre en forskel**

Helle Hedegaard Hein

- Talenttabet i erhvervslivet ligger sandsynligvis mest blandt primadonnaerne og Den Introverte Præstations-tripper. Især dem, der er kreative, men arbejder i miljøer, der orienterer sig mod givne succeskriterier og dermed ikke er så innovative. Den Introverte Præstations-tripper og primadonnaerne bevæger sig ofte meget længere ud af deres komfortzone i en vild kreativ og afsøgende proces, men ofte får de at vide, at det er der ikke tid til nu. At placere de typer på en arbejdsplads med præstationsmålinger, storrumskontorer og MUS-samtaler, hvor de får at vide, at de er for mærkelige og endda indimellem nogle hysteriske apparater, der må forstå, at de ikke altid kan få deres vilje, fungerer sjældent ret godt, siger Helle Hedegaard Hein.

### Kend dig selv og din (leder)type

Opgaven for en træner, en leder eller en chef, der ønsker at udvikle og ikke afvikle talent, er, mener hun, som minimum at have kompetence til at genkende typerne. Ikke ved at dyrke arketypebestemmelse af medarbejdere og lederkollegaer i stor stil, men ved at være opmærksom på motivationsfaktorer og nyten af at have organisationer, der rummer alle arketyper; naturligvis afhængig af, om man har at gøre med en hidsig start up eller en veldrevet virksomhed, der er godt forankret i sin kultur.

Der er heller ikke, pointerer Helle Hedegaard Hein, noget galt i at udstikke mål, men det er et problem, hvis der i organisationskulturen kun hersker én antagelse, nemlig at det per definition er forbundet med motivation og succes, hvis alle arbejder efter samme skabelon. Mennesker søger spænding, udfordringer og motivation på mange måder, og der skal også være plads til de spændingsøgende, der befinder sig som svømmere og fisk i vandet, hvis de får opgaver, de ikke på forhånd er sikre på, de kan løse – og tid og rum til at komme ud og udforske. ■



#### Kort om Helle Hedegaard Hein

Helle Hedegaard Hein, født 1970 er cand.merc. (økonomisk markedsføring) og ph.d. (2005). Hun forsker i motivation og ledelse af især fagprofessionelle og "primadonnaer" og om kaldet som drivkraft. Hendes ph.d. handler om det, der driver fagprofessionelle i sygehusvæsenet, og skabte en erkendelse af, at de eksisterende motivations- og ledelsesteorier ikke rækker til at beskrive, hvad der driver de fagprofessionelle, og hvordan de skal ledes. I hendes post doc-projekt var Det Kongelige Teater laboratorium for studiet af et højtspécialiseret miljø og førte til udviklingen af en ny motivations- og ledelsesteori med særligt fokus på fagprofessionelle og højtspécialiserede medarbejdere.

Blandt hendes udgivelser er: *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald* og *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hendes nye bog, som er skrevet i samarbejde med Mads Davidsen, hedder *Når Talent forpligter*.

# TAG EN BALANCERET LEDERUDDANNELSE PÅ DIPLOMNIVEAU

## PRAKTISK ARBEJDE

PROJEKTARBEJDE

ARBEJDE MED  
EGNE CASES

NYT OG STØRRE  
NETVÆRK

## TEORETISK VIDEN

NYESTE VIDEN

BRANCHESTÆRKE  
UNDERVISERE

FORDYBELSE OG  
REFLEKSION

**TILMELD  
DIG NU  
START I  
JAN./FEB.**


## SKAB BALANCE I KARRIEREN. FÅ NY VIDEN MED DIPLOMUDDANNELSEN I LEDELSE

På Erhvervsakademi Aarhus kan du bygge oven på din praktiske erfaring med en diplomuddannelse, så du får ny teoretisk viden, mens du er i job. På studiet arbejder du med egne


cases i en erhvervsrettet undervisningsform, der giver den rette balance mellem teori og praksis. En diplomuddannelse i ledelse udvikler både dig og din virksomhed. Prøv selv!




Sådan  
undgår du  
at **korrumpere**  
med magten



Hvor ledere bruger deres positive karaktertræk til at stige i graderne, erstatter mange dem med arrogance og dårlige manerer, når de når magtens tinder. Magten korrupperer nemlig stadig, som ordsproget siger. Sådan behøver det dog ifølge Berkeley-professor Dacher Keltner ikke at være. Han anbefaler ledere at holde fast i den gode stil på vej op, hvis de gerne vil forblive på toppen.



AF JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN



Er du begyndt at afbryde folk mere på jobbet i takt med, at du er steget i graderne? Og sender du også oftere sms'er under møder i dag, end da du var menig medarbejder? Kommer du også tiere til at hidse dig op over for kollegaer, end du gjorde engang, og måske ligefrem hænge dine medarbejdere offentligt ud? Så er der noget, der tyder på, at du er faldet i én af de klassiske lederfælder og er begyndt at misbruge din indflydelse, fordi magten er steget dig til hovedet.

Ifølge Berkeley-professor Dacher Keltner er du langt fra alene. Magt korrupperer nemlig stadig i stor stil og får ledere til at opføre sig dårligere og dårligere i takt med, at de bevæger sig op ad rangstigen. Hvor de fleste ledere starter karrieren med at være empatiske, betænksomme og fair, erstattes de positive dyder nemlig for overraskende mange af selvfedme og hovmod efterhånden, som de avancerer. Til stor ulempe for dem selv. Deres arrogance undergraver den gode anseelse og respekt, og derfor begynder mange chefer i virkeligheden deres egen deroute, uden selv at vide det, så snart de har nået toppen.

Dacher Keltner kalder det paradoksale fænomen for *The Power-Paradox* i sin seneste bog af samme navn fra 2016.

### **Vi bruger empati og udadvendthed til at stige til tops**

- Mange tror jo, efter at have betragtet topledere og indflydelsesrige mennesker, især dem med dominerende adfærd og dem,

som misbruger deres magt, at det er den opførsel, der skal til for at komme til tops. Men studierne viser, at det er en helt anden adfærd, der hjælper folk frem i karrieren, som så til gengæld langsomt forsvinder, når de når toppen, siger Dacher Keltner, som er professor i psykologi på University of California, Berkeley, og fakultetsleder på The Greater Good Science Center samme sted.

Dacher Keltner har i mere end 20 år studeret lederes adfærd på deres vej mod toppen og fortæller, at både empiriske undersøgelser og laboratoriestudier viser, at vi som mennesker i store træk benytter samme personlighedstræk, når vi udvikler os som ledere og bevæger os længere og længere op i karrierestigen.

- Undersøgelserne viser, at der især er to typer af adfærd, der bærer folk frem i karrieren. Det ene handler om at have gennemslagskraft, være udadvendt, innovativ og modig og turde tale sin sag, hvad der ikke er så overraskende. Og det andet handler om mere sociale træk og om at være imødekommende, lyttende, god til at >>



**Studierne viser, at det er en helt anden adfærd, der hjælper folk frem i karrieren, som så til gengæld langsomt forsvinder, når de når toppen**

*Dacher Keltner*

>> samarbejde og til at sætte sig ind i, hvordan andre tænker og føler. Altså nogle yderst empatiske sider, som der er meget mindre opmærksomhed omkring inden for ledelsesdebatten, fortæller Dacher Keltner til Ledelse i Dag.

### Ledere tager flere småkager

Selv har Dacher Keltner gennemført empiriske studier af den paradoksale adfærdsændring blandt universitetsstuderende, i det amerikanske senat, på professionelle sportshold og på en lang række arbejdspladser. Og også i laboratorieforsøg, der blandt andet viser, hvor hurtigt adfærdsændringen kan sætte ind. Blandt andet et forsøg, der tilfældigt opdelte folk i grupper på tre, der sammen fik til opgave at løse en skriftlig opgave, og hvor en tilfældig blandt deltagerne blev udpeget som leder. Efter en halv time blev en tallerken med fire småkager sat ind til deltagerne, og studiet handlede herefter om, hvem der ville ende med at tage den fjerde og altså ekstra småkage. Hvilket i næsten samtlige tilfælde blev den, der tilfældigvis var udpeget som leder. Hvilket også var samme person, der tilfældigvis var mere tilbøjelig til at smaske, spise med åben mund og i øvrigt være mere ligeglad med, at de fik krummer på tøjet.

Tilsvarende fortæller Dacher Keltner, at andre vidt forskellige studier dokumenterer, at hvad enten det er magt, rigdom eller anseelse, så handler vi som mennesker gradvist mere egoistisk og ringe jo mere af det, vi har. Folk i større biler ignorerer således oftere fodgængere, der venter på at krydse vejen, end dem, der kører i mindre biler. Folk i højere positioner er tre gange så tilbøjelige til at afbryde andre, multitaske under møder og

hæve stemmen over for andre end folk længere nede i hierarkiet. De synes også, at det er mere i orden at tage imod bestikelse og snyde i skat, end kollegaerne i bunden af systemet. En tilsvarende undersøgelse af CEOs viser, at de



**Folk omkring særligt indflydelsesrige mennesker begynder at behandle dem bedre jo mere magt og anseelse, de får**

*Dacher Keltner*

med en MBA-titel også træffer flere beslutninger, som er i deres egen, men ikke firmaets, interesse, og for eksempel oftere øger deres egen løn og bonus end topchefer, der ikke har en MBA i ryggen.

### Magtfølelsen gør os mere impulsive

Ifølge Berkeley-professoren er der flere forklaringer på denne pudsig personlighedsforandring.

- Først og fremmest ved vi, at der sker noget særligt med hjernen, når vi føler os magtfulde. Vi bliver mere impulsive. Der bliver nemlig

udskilt et stof, der virker som et narkotikum, og som giver os energi og får os til at føle os mere i kontrol. Og derfor handler vi mere på vores impulser, siger Dacher Keltner til Ledelse i Dag.

Han fortæller, at samme signalstof og følelse også gør, at magtfulde personer er mere tilbøjelige til at handle hurtigt, når andre mennesker er i fare, og oftere reagerer, når de oplever, at andre bliver uretfærdigt behandlet.

- Hvilket jo er en rigtig god ting. Men samme impulsivitet betyder dog i sociale sammenhænge, at magtfulde mennesker også får større tendens til at forfølge egeninteresser på andres bekostning. Som nævnt tager de flere småkager end andre i laboratoriestudier. De betaler også sig selv højere løn, de tager flere risici med andre menneskers penge, de overskrider flere sociale normer, de flirter mere upassende og gør i det hele taget flere amoralske og uetiske ting. Fordi de handler mere impulsivt, forklarer Dacher Keltner.

Samme impulsive adfærd betyder derudover ifølge forfatteren, at man bliver mere optaget af sig selv og mindre af andre. På den måde viser nærstudier, at jo mere magtfulde folk er, jo mindre opmærksomt lytter de til andre. De kigger mindre omhyggeligt på andre mennesker, når de taler med dem. De aflæser ikke andres ansigtsudtryk og kropssprog så indgående og er i det hele taget mindre nærværende.

### Vi lader egoismen overtage på toppen

- Skal man forsøge at forklare, hvorfor vi som mennesker er indrettet til denne adfærd, så handler det om flere ting. Fra neurovidenskaben ved vi, at omkring 60 procent af vores hjerne handler ud fra egeninteresse, mens de resterende 40 tager sociale hensyn. Vi ved også, at vi som mennesker

**Først og fremmest ved vi, at der sker noget særligt med hjernen, når vi føler os magtfulde. Vi bliver mere impulsive**

*Dacher Keltner*



# HVAD ENHVER LEDER BØR VIDE ...



## DREAMS & DETAILS

– Genopfind din virksomhed og dit lederskab, mens det (stadig) går godt

Af Jim Hagemann Snabe og Mikael Trolle

Snabe og Trolles bud på, hvordan ledere og virksomheder kan skabe vækst gennem fokus på den menneskelige præstation. Drømmene knytter sig til virksomhedens strategi: Hvor er det fremtidige marked? Detaljerne er de afgørende faktorer for drømmen: Hvordan skaber vi de bedste muligheder for den store præstation – for den enkelte og for virksomheden?

**300,-**

## DEN BLINDE VINKEL

– Lederens største udfordring  
Af Mette Villemoes Ponty

**300,-**



## ROBUSTHED, SKRØBELIGHED OG DET GENERØSE LEDERSKAB

Af Ole Fogh Kirkeby

**250,-**

## JYTTE FRA MARKETING ER DESVÆRRE GÅET FOR I DAG

– Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden

Af Morten Münster

**300,-**



## LØS DIN KERNEOPGAVE

Af Morten Christensen og Anders Seneca

**250,-**

Køb bøgerne på [GyldendalBusiness.dk](http://GyldendalBusiness.dk)

>> instinktivt søger indflydelse. Det har lært os, at vi er nødt til at holde de 60 procent egoisme i ave, mens vi bevæger os opad, da vi ikke ville nå langt, hvis vi kun tænkte på os selv. Men når vi så når toppen, lader vi egoismen tage over og udfolder vores egeninteresse, siger han, men tilføjer, at adfærdsændringen dog også påvirkes af konteksten og omgivelserne.



”

**Det er en følelse, vi alle sammen kan opleve, da den opstår for alle, også hvis man bare kortvarigt føler sig stærk og i kontrol. Men det øjeblik, det indtræder hos ledere, bliver et særligt afgørende tidspunkt i deres karriere**

Dacher Keltner

opførsel en lang række negative konsekvenser. For deres omgivelser og for dem selv. Af samme grund anbefaler Berkeley-professoren, at chefer og ledere selv tager ansvar for at bryde magtparadokset ved bevidst at bevare den gode stil på vej op mod toppen, så de ikke saver den ledelsesgren over, som de selv sidder på.

- Selv om en del af paradokset kan forklares ud fra vores instinkter, kan ledere godt selv bidrage

- Folk omkring særligt indflydelsesrige mennesker begynder at behandle dem bedre jo mere magt og anseelse, de får. Omgivelserne opfører sig mere flatterende over for dem, kritiserer dem mindre, roser dem mere og forærer dem ting, hvilket gør det lettere for dem at komme til at misbruge deres magt. Derfor er en væsentligt pointe, at det her ikke bare sker for sociopater. Men potentielt for os alle, siger psykologi-professoren.

### **Vær opmærksom på dine magtimpulser**

Men hvad enten den anløbne adfærd udspringer af vores instinkter eller omgivelser, så har lederes ringe

til at bryde den negative adfærdsbane. Og det er som regel det, der kommer til at adskille de gode ledere fra de dårlige. Det handler om at bevare sin evne til selvrefleksion og selvbevidsthed i takt med, at man opnår mere magt og altså kommer ind i den her impulsive og mere maniske tilstand. Det er en følelse, vi alle sammen kan opleve, da den opstår for alle, også hvis man bare kortvarigt føler sig stærk og i kontrol. Men det øjeblik, det indtræder hos ledere, bliver et særligt afgørende tidspunkt i deres karriere. For det er lige præcis her, de skal passe på ikke at blive for absorberet af sig selv og reagere på deres impulser, siger Dacher Keltner.

Og hvor neurovidenskaben altså viser, at vi føler os mere urørlige og uimodståelige, når vi føler os magtfulde, så viser nyere hjerneforskning, at vi ved ganske enkelt at tænke mere over den impulsive følelse, når den rammer os, kan blive bedre til at holde den i skak. Det kan man gøre ved at øve sig i at forblive opmærksom på sig selv og sine instinkter og dermed blive mindre tilbøjelig til at handle på euforien med det samme, den opstår.

### **Brug empati, taknemmelighed og generøsitet som leder**

- Og endelig bør ledere huske at fastholde de positive træk, når de starter deres karriere, så de fra begyndelsen får udviklet en ledelsespraktis, der også trækker på empati, taknemmelighed og generøsitet. Noget, der handler om at indarbejde små praksisser, mens man udvikler sig, så de bliver til en fast bestanddel af ens ledelsesstil, siger han.

Empatien handler blandt andet om at huske at stille bare et eller to spørgsmål, når folk fortæller én noget vigtigt. Og om at være nærværende og give folk omkring én sin fulde opmærksomhed, når man taler med dem. Desuden om at bruge et øjeblik forud for møder på at tænke på den person, man skal være sammen med. Taknemmelighed handler om at huske at takke de folk, du kommunikerer og samarbejder med, og om at gøre det helhjertet. Om at vise synlig anerkendelse over for den indsats, som medarbejdere og kollegaer lægger for dagen, og ikke mindst også om at gøre det i åbent forum. Og endelig handler generøsitet ifølge Dacher Keltner især om at uddelegere ansvar og være god til at dele rampelyset med andre.

- For mig er det mest afgørende at huske at være opmærksom på sig selv og sine impulser. Det vil både skabe det bedste arbejdsklima og de bedste resultater, men også bidrage til at sikre dig en længere lederkarriere, slutter han. ■



Foto: Apm.org

#### **Kort om Dacher Keltner**

Dacher Keltner er professor i socialpsykologi på University of California, Berkeley, hvor han er leder af the Berkeley Social Interaction Lab. Han er desuden grundlægger og fakultetsleder af the Greater Good Science Center også på Berkeley.

Keltners primære forskning fokuserer på det socialpsykologiske område, inden for fø-

lelser, social interaktion, individuelle følelsesmæssige forskelle, konflikt og forhandling og kultur.

Han har udgivet flere bøger herunder *The Compassionate Instinct: The Science of Human Goodness* (2010) og senest *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (2016).



# FREMTIDENS LEDELSE

## Bøger der styrker din praksis



Af Camilla Raymond  
299 kroner



Af Malene Skov Dinesen  
279 kroner



Af Moltke, Molly, Gamborg  
Nielsen og Frolund Lykke  
249 kroner



Af Susanne Ploug Sørensen  
279 kroner

## EQ-i 2.0®

Multi-Health Systems Inc. Based on the Bar-On EQ-i®

### Følelsesmæssig intelligens har positiv effekt på indtjening og performance

Følelsesmæssig intelligens er en central og dokumenteret faktor, der afgør vores præstationer og udviklingspotentiale – og er en dynamisk faktor, der kan gøres til genstand for en målrettet udviklingsindsats.

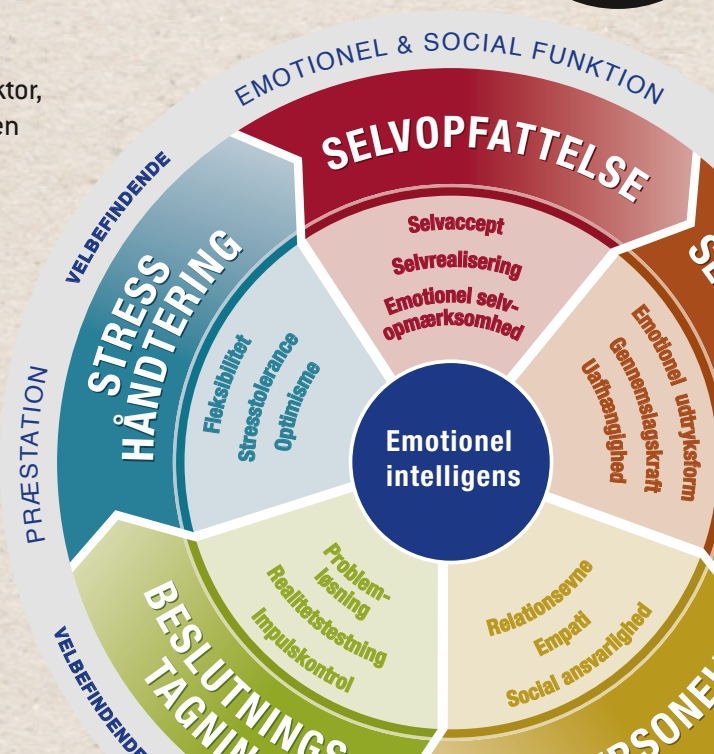
Testen EQ-i 2.0® sætter nye standarder for professionel vurdering af sociale kompetencer og følelsesmæssig intelligens hos medarbejdere, ledere og teams.

Brug EQ-i 2.0® til leder- og medarbejderudvikling, rekruttering, team- og organisationsudvikling og som led i coaching forløb.

Testen afvikles online på en global EQ-i 2.0 portal, hvor der også findes et globalt netværk af andre EQ-i 2.0 brugere, artikler, case studier m.v.

Læs mere og se samleudgaver af rapporter på DPF.DK.

Mest  
anvendte  
EQ-test på  
verdens-  
plan





# DEN GENERØSE LEDER

Vil vi have de agile organisationer, som er erhvervslivets seneste buzzword og våde drøm, skal organisationernes ledere turde afgive magt og omlægge fodslæbende kommandoveje til nye, fladere strukturer. Det mener Rane Willerslev, nyudnævnt direktør for Nationalmuseet og total tilhænger af generøse ledere, der tør øse af deres viden og ved eksemplets magt får mennesker til at træde et skridt ud i det uvante.



**Min opgave som leder var at etablere rammerne for en total omskabelse af museet. Medarbejdernes opgave var at være omskaberne. Og min hensigt var faktisk at trække tæppet væk under dem**

Rane Willerslev

AF JOURNALIST KIRSTEN WEISS / FOTO: THOMAS STEEN SØRENSEN

Høj, rank og muskuløs. Som barndommens forestilling om den statelige indianerhøvding, der med barsk myndighed leder sin stamme.

I virkeligheden viste den ikoniske leder, som Rane Willerslev havde hørt så mange historier om, sig at være en gammel mand på 76 år. Lille og spinkel og med en stemme, der med årene var svundet ind til en svag piben. Alligevel er Spiridon, den gamle sibiriske pelsjæger, et af den nyudnævnte direktør for Nationalmuseet, Rane Willerslevs, ledelsesidealer; fordi han som den fremmeste jæger blandt ligemænd var den naturlige leder og oven i købet yderst generøst delte ud af sin viden.

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

- Det afgørende for den generøse leder er hver dag at gøre sig fortjent til sit lederskab; ved at dele viden, kunne inspirere folk til selv at gå ud og prøve idéer af og være dygtig til sit fag. Er du ikke det, vender folk ryggen til dig og går. Jeg er meget kritisk

over for begrebet professionel ledelse, for jeg tror ikke, det er fløjtende ligegyldigt, om man ved noget om de pærer og æbler, man sælger. Og jeg tror ikke på, at man kan skære forbindelse mellem faglighed og ledelse over, siger Rane Willerslev.

### Træk tæppet væk under folk

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

- Vores brændende platform her var et millionunderskud og ingen udsigt til besøgssindtægter, så langt øjet rakte. Vi stod med en dødssejler i form af en gammel kulturinstitution, og der skulle ret så radikale midler til at ændre både omdømme, økonomi og måden at samarbejde på. Min opgave som leder var at etablere rammerne for en total omskabelse af museet. Medarbejdernes opgave var at være omskaberne. Og min hensigt var faktisk at trække tæppet væk under dem, siger Rane Willerslev.

Rane Willerslevs norske ledelsesmodel blev en, hvor han gjorde uenigheder synlige, skabte transparens og mentalt rum til at



armen om på faggrupperne og førte medarbejderne på nye veje – og indimellem afveje. Sammen. Hierarkierne mellem medarbejdergrupperne i forskning, forvaltning og formidling blev, om ikke opløst, så dog tværfagligt pillet fra hinanden, fordi folk blev sat til at arbejde

”

## Min erfaring er, at det er gennem eksemplets magt, man bliver leder

Rane Willerslev



Foto: Orla Seidler

### Kort om Rane Willerslev

Rane Willerslev (f. 1971) er nyudnævnt direktør for Nationalmuseet, professor, topforsker og eventyrer. Han har en ph.d. fra University of Cambridge og en kandidatgrad i Visual Anthropology fra University of Manchester. Professor i antropologi ved Aarhus Universitet og chef for de Etnografiske Samlinger på Moesgaard Museum. Direktør for Kulturhistorisk Museum på Universitetet i Oslo i 2011-2013.

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

sammen i nye sammenhænge. Nogle under protester, andre med lige dele frygt og forventning. Til gengæld sørgede direktøren for, at medarbejderne fik indsigt i det, der foregik i bestyrelseslokalet. Også når bølgerne der gik højt.

- Alle kunne plaffe løs på mig, og jeg fortalte åbent om debatterne i bestyrelsen og beslutningerne, vi havde truffet. Jeg er overbevist om, at den transparens, selv om den også er krævende, var med til at flytte folk, siger Rane Willerslev.

Hans tommelfingerregel for forandringer er, at man ikke kan få alle med fra starten, men har du bare 10 procent med dig, der kan begejstres, har du et godt udgangspunkt. Resten forholder sig forståeligt nok skeptisk afventende og træder forsigtig ind i de nye former. Og en lille del modarbejder direkte.

### Generøsitet

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

- Min erfaring er, at det er gennem eksemplets magt, man bliver leder. Og selv om jukagierne, hvor jeg mødte et af mine ledelsesidealer, lever et helt anderledes liv end os uden de magtinstitutioner og sanktionsmuligheder, ledere i vores kultur tildeles, så mener jeg, at man kan lære meget af den generøsitet, ledere dér forventes at udvise, både når det handler om at dele deres viden og om at være troværdige ledere, der kan motivere folk og få dem med sig, siger Rane Willerslev og fortsætter:

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

ZOOM-ZOOM

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

DRIVE TOGETHER

人馬一体



Mazda CX-5 fra 309.998 kr. Lev. omk. 3.880 kr. Bilen er vist og omtalt med ekstraudstyr.  
Brændstoføkonomi ved blandet kørsel 20,0 - 14,1 km/l. CO<sub>2</sub>-emission 132 - 162 g/km.  
Energiklasse **B** - **D**



# SKØNNE SPILDTE KPI'er

Vi vejer og måler, og resultater skal kunne gøres håndfast op, for at de tæller. Men bliver organisationen egentlig mere effektiv og produktiv, når vi tæller alt? Målstyring og standardisering er nok kommet for at blive, men den måde, vi måler på i dag, har, mener forfatterne til en ny antologi, store utilsigtede bivirkninger for ikke bare den enkelte medarbejder, men også for organisationen som helhed.

AF JOURNALIST KIRSTEN WEISS

Resultatkontrakter, KPI'er – Key Performance Indicators, individuelle præstationsmålinger, performance management, kvalitetsstyring, resultatløn ...

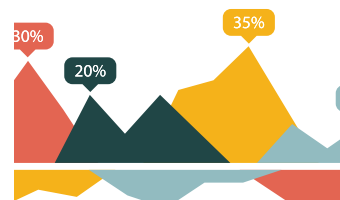
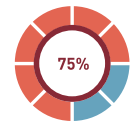
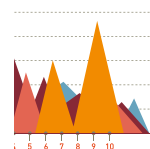
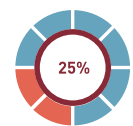
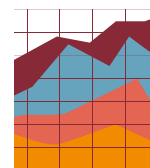
Kært barn har mange navne – eller måske rettere sagt: Svært barn har mange navne. I hvert fald hvis man spørger, autoriseret psykolog og ph.d. Malene Friis Andersen, der er medredaktør på antologien *Tæller vi det, der tæller – Målstyring og standardisering i arbejdslivet*.

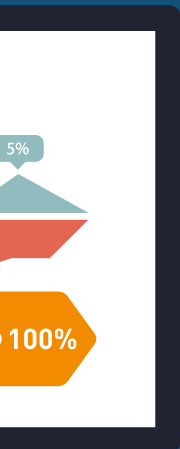
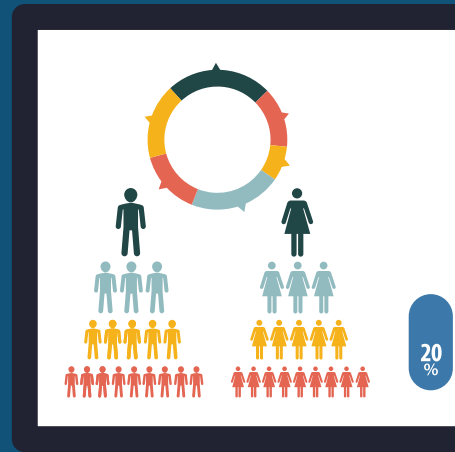
For ifølge hende er der god grund til at overveje, hvad der sker, når vi vejer og måler, og om vi overhovedet vejer og måler det rigtige? Har konsulenthuse en pointe, når de på deres hjemmesider proklamerer: ”Du kan ikke styre, hvad du ikke måler”? Eller dræner vi derimod organisationen, samarbejdet og bestræbelserne på at dele viden, når vi stædigt insisterer på at måle alt; herunder individuel performance?

- Individuelle performance-målinger risikerer at udtørre den sociale sammenhængskraft i organisationen. Følelsen af at være i samme båd forsvinder, når man måler hårdt på den individuelle præstation, og hovedspørgsmålet går fra at være: kan vi klare den her opgave – til: kan jeg klare den her opgave? Vi har glemt, hvor dybt afhængige vi er af hinanden – og nej, det nytter ikke at drysse et skvæt social kapital eller CSR ned over organisationen indimellem og så tro, at nu kører samarbejdet igen, siger Malene Friis Andersen, der understreger, at hun ikke grundlæggende er imod målinger, men at det er vigtigt at forstå, hvilke konsekvenser individuelle performancemålinger har på mennesker.

## Målinger og kontrol

Malene Friis Andersen mener, at det blandt andet bør være et krav, at ledere, og især >>





>>

topledelsen, forstår eller i hvert fald interesserer sig for såvel de intenderede som de ikke-intenderede konsekvenser af at måle medarbejderne individuelt. For til de sidste knytter der sig en stribe efterhånden veldokumenterede konsekvenser i form af eksempelvis usikkerhed for den enkelte, ensretning og stress – som kan have alvorlige effekter i organisationer, hvor man i øvrigt ofte massivt opfordrer såvel medarbejdere som ledere til at samarbejde og tilidsfuldt dele viden.

- Målinger giver en tilsyneladende oplevelse af kontrol: ”Jeg styrer selv min succes eller fiasko. Jeg styrer selv min bonus”. Målstyring og standardisering er blevet en del af det moderne arbejdsliv, men meget tyder på, at det er svært at designe målinger, der favner kompleksiteten i vores arbejdsliv, og at individuelle performancemålinger kan have alvorlige konsekvenser og ikke er befordrende for netop samspil, innovation og kreativitet, siger Malene Friis Andersen.

### En evig kamp mod de andre og sig selv

Trangen til at måle og konkurrere er nok et iboende menneskeligt træk, men med industrialiseringen blev målinger, og efterhånden også individuelle målinger, sat i system. Industrierarbejderens akkordløn er et klassisk eksempel, men i dag er medarbejdernes personlige kvalifikationer, arbejdsprocessen og selve slutproduktet blevet uadskillelige. Inden for videns- og relationsarbejdet er det i dag ikke et valg, om man vil sætte sig selv og sine personlige kvalifikationer i spil. De er et vilkår for overhovedet at kunne løse opgaverne på jobbet.

Derfor ligger det snublende nær netop at måle input/output på den enkelte medarbejder – og dermed ofte etablere et, mener Malene Friis Andersen, temmelig reduceret syn på mennesker; uden hensyn til store individuelle forskelle, raffinementer eller slet og ret de kvalifikationer, målsystemerne ikke er i stand til at opfange.

For eksempel præsenterer antologien en konkret case, hvor en medarbejder med en senere alvorlig stressdiagnose, længe (naturligvis) forsøger at orientere sig efter de styrende parametre for de individuelle performancemålinger på hans arbejdsplads. Det resulterer i, at hans personlige reaktioner og mange års erfaringsbaseret viden efterhånden smuldrer og helt tilsidesættes. I stedet begynder han at se sig selv udefra og igennem de foruddefinerede egenskaber og kvaliteter, som hans leder bedømmer ham halvårligt på. Han oplever

”

**Det er vigtigt at understrege, at der i sig selv ikke er noget galt med at konkurrere eller måle. Men vi skal forstå, hvad det gør ved os, når konkurrenceelementet, som indgår i de fleste kulturer, går fra at være kortvarigt, intenst og afgrænset til at være kronisk og allestedsnærværende**

*Malene Friis Andersen*

formancemålinger skaber en fornemmelse af, at vi er i konkurrence med vores kollegaer, at vi altid bør kæmpe for og kan blive bedre – og at der er tydelige vindere og tabere.

- Jeg ønsker ikke at romantisere fortidens arbejdspladser, og at måle kan være et behov, men vi bør stoppe op og dvæle ved, hvad målinger gør ved os? Man forandrer en organisation ved at måle, og jeg mener, vi har nedprioriteret eller ”glemt” de ikke-intenderede bivirkninger ved at måle så ukritisk på individuel performance, siger Malene Friis Andersen.

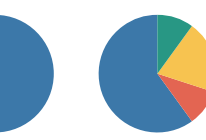
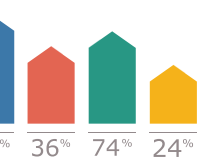
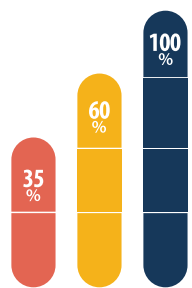
Blandt bivirkningerne tæller hun stress hos den enkelte, men også mangel på sammenhængskraft, og sammenhold i organisationen, reduceret ”lyst” til at dele viden, manglende kreativitet ”for jeg gør kun det, jeg bliver målt på”, og ikke mindst en god portion kynisme. Som i sin rene form faktisk ligger langt fra en fornem dansk tradition for at samarbejde, dele, tage initiativ og ansvar og deltage.

### Målinger er ikke et enten/eller

- Det er ikke nogen selvfølge, at medarbejdere gider deltage i endnu en omgang ”post it-forandringsøvelse”, og jeg tror, de stopper med det, hvis de føler, at organisationen reducerer dem til objekter, der måles og tælles, frem for at se dem som aktive subjekter, der er motiverede for at løse kerneopgaven sammen med andre. Det er et stort ressourcetab for hele organisationen, men også for den enkelte afdelingsleder, hvis man skaber arbejdere og ikke medarbejdere, der kærer sig om opgaven. Måske går skønne kræfter til spil, siger Malene Friis Andersen, der også påpeger, at målstyringsrationaler og resultatkontrakter også reducerer lederen.

Fordi lederne frem for at prioritere en mere opgavelateret og faglig feedback ofte også skal give

>>





# Få succes med digital transformation



## DIGITALISERINGENS PARADOKSER

12 VIRKSOMHEDERS ERFARINGER MED HASTIG FORANDRING

af Søren Schultz Hansen & Jan Horsager

Bliv guidet gennem den digitale transformations udfordringer og muligheder, og blev introduceret til fem paradokser, der opstår i mødet mellem en gammel, industriel verden og en ny, digital virkelighed.

1. udgave 2017  
210 sider, softcover  
Pris inkl. moms kr. 350,-



## DISRUPT DIT MINDSET OG FÅ SUCCES MED BIG DATA

af Pernille Rydén, Torsten Ringberg & Per Østergaard Jacobsen

1. udgave 2017  
249 sider, softcover  
Pris inkl. moms kr. 350,-



## FREMTIDEN TILHØRER DE FRYGTLØSE

- EN GUIDE TIL DEN DIGITALE FORRETNINGSUDVIKLING  
af Astrid Haug

1. udgave 2017  
174 sider, softcover  
Pris inkl. moms kr. 240,-



## DEN DIGITALE OMSTILLING

9 RADIKALE UDFORDRINGER ERHVERVSLIVET SKAL OVERLEVE

af Jan Damsgaard

2. udgave 2017  
216 sider, softcover  
Pris inkl. moms kr. 295,-



I et samfund, hvor vores vigtigste råstoffer er viden, innovation og udvikling, er det tæt på at være selvindlysende, at man bør arbejde for at skabe en organisationskultur, der fremmer læringsorienteret samarbejde, frem for at anvende styringsrationaler, der direkte modarbejder dette

Malene Friis Andersen

>> feedback på personen og medarbejderens personlige kvaliteter, som det i øvrigt er svære at måle på.

Malene Friis Andersen understreger, at målinger ikke i hendes optik er et enten/eller eller et for/imod, men at relevansen afhænger af, hvordan og hvad man måler, når man måler individuel performance.

Hvilken type arbejde har man? Arbejder man alene, eller er man afhængig af andre for at løse sine opgaver? Måler vi overhovedet på det rigtige i de organisationer, der i dag typisk vil være prægede af videnstunge opgaver, man ikke kan løse uden at samarbejde med andre? Og kunne man måske overveje at måle på team- og ikke individniveau? Den gensidige dynamiske afhængighed af andre er, som hun pointerer, ret stor i de fleste moderne organisationer. Og derfor er det afgørende at forholde sig kritisk til, om målinger, performance management og standardiseringer reelt tilfører organisationen den kreativitet, mod, motivation og form for innovative produktion, man efterlyser?

Vi er nok nødt til, mener Malene Friis Andersen, at gøre op med tankegangen om, at medarbejderne motiveres bedst, hvis de kan se deres egne resultater tydeligt afspejlet i simple mål, eller bedst yder deres bedste, hvis

de ”piskes med gulerødder” i form af tilbud om personlig udvikling – der overordnet set er styret af organisationens behov.

### Skønne spildte kræfter

Tiden er, mener hun, kommet til at stoppe op og reflektere over, hvordan man i praksis får mennesket, fagligheden og samarbejdet tilbage. Og styrker respekten for individet og individuelle kvaliteter. Fordi netop dette sandsynligvis er det, der bedst bidrager til realisering af drømmene om at skabe innovative, kreative virksomheder, der tjener penge uden løbende at sende medarbejdere og ledere hjem med stress eller i totterne på hinanden.

- I et samfund, hvor vores vigtigste råstoffer er viden, innovation og udvikling, er det tæt på at være selvindlysende, at man bør arbejde for at skabe en organisationskultur, der fremmer læringsorienteret samarbejde, frem for at anvende styringsrationaler, der direkte modarbejder dette. I dag går skønne kræfter til spilde og mennesker bliver syge, og vi har endnu til gode at finde balancen mellem målstyring og trivsel.

### Får patienten bare nyt tøj på?

Målet for ledelsen kunne være, mener hun, at finde en mere læringsorienteret tilgang til det, vi måler, og at kvalificere vores målinger med udgangspunkt i, ”Hvad har jeg som leder brug for at kunne måle på for at skabe en god afdeling med både trivsel og performance?” Og her har lederne stadig et stykke vej at gå. Også selv om målinger og performance faktisk er genstand for en gryende debat.

- Målinger er til diskussion i denne tid, ikke mindst i det offentlige, men spørgsmålet er, om vi reelt står i en brydningstid eller i en forskydningstid, hvor vi bare forskyder målepunkterne frem for at kvalificere vores forståelse af målinger? Er vi ikke vågne her, risikerer vi, at vi ikke ændrer noget helt grundlæggende i vores tilgang, men blot giver patienten nyt tøj på, siger Malene Friis Andersen. ■



Foto: Lederweb.dk

#### Kort om Malene Friis Andersen

Malene Friis Andersen er ph.d., autoriseret psykolog og post.doc på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø samt selvstændig organisationspsykolog. Hun har i en lang årrække forsket i og arbejdet i organisationer med fokus på stress, ledelse, sygefravær og psykisk arbejdsmiljø. Ud over at være redaktør på bogen er hun sammen med autoriseret psykolog Nadja U. Prætorius forfatter til kapitlet *Går skønne kræfter til spilde?*



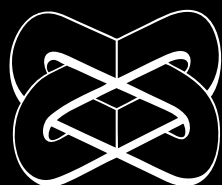
Foto: Highperformance.dk

#### Kort om Lene Tanggaard

Lene Tanggaard er professor i Psykologi ved Aalborg Universitet. Hun har gennem mange år forsket i kreativitet med et særligt fokus på samspillet med virkelighed og hverdagsliv og er desuden en efterspurgt foredragsholder i private og offentlige organisationer. Ud over at være redaktør på bogen er hun sammen med forskningsassistent Tue Juelsbo forfatter til kapitlet *Dræber dokumentationssystemer hverdagskreativiteten?*

### Om antologien

Bogen er redigeret af Lene Tanggaard & Malene Friis Andersen. Antologien er udkommet på forlaget Klim i november 2016. Den blotlægger ud fra forskellige vinkler, hvad det konkret betyder for medarbejdere og organisationer at fungere med målstyring som vejviser. Bogens hovedbudskab er, at kontrol og registrering som styringsform kaster omkostningstunge slagskygger – menneskeligt såvel som effektivitetsmæssigt. Bogen peger også på nye veje og foreslår at gentænke ledelse for at revalidere effektivitet og værdi på arbejdsmarkedet.



# DISPUK

Hverdagsrevolutionær praksis

## NARRATIV LEDERUDDANNELSE

Personlig ledelse, coaching og organisatorisk kompleksitet

Uddannelsens udgangspunkt er: Først menneske - da leder.

Man bliver nødt til at blive et bedre menneske for at blive en bedre leder.

Derfor går den personlige udvikling hånd i hånd med den professionelle udvikling.

En lederuddannelse skal tage udgangspunkt i de konkrete problemer deltagerne sidder med. Den skal levere metoder, der kan skabe bevægelse i forhold til disse problemer. Og levere relevante begreber, der kan skabe forståelse for de konkrete problemer i en større kulturel sammenhæng.

På denne 2-årige lederuddannelse lærer man de narrative metoder, der kan styrke både den personlige og den professionelle handlekraft.

Snekkersten • Start den 28. februar 2018 • Med Allan Holmgren  
Kursusnr. 500-18

## NARRATIV PROCESLEDELSE

Ny 1-årig narrativ leder- og konsulentuddannelse  
Først menneske da leder

DISPUK's praksisrettede efteruddannelse er for ledere, konsulenter og coaches.

Uddannelsen fokuserer både på træning af de praktiske narrative færdigheder og på teoretisk fordybelse i narrative og poststrukturalistiske tekster. Deltagerne får mulighed for at få sparring i forhold til egne aktuelle både arbejdsmæssige og personlige problemstillinger.

Deltagerne træner deres samtalefærdigheder, så de både bliver bedre til at lytte og til at stille relevante og nysgerrige spørgsmål - frem for at falde i løsningsfælden.

Ved at gå på denne uddannelse bliver man bedre til at lede sig selv. Og dermed bliver man bedre til at lede andre.

Uddannelsesforløbet kan suppleres med et 2. år, som kun udbydes i Snekkersten.

Det er ligeledes på 14 dage i moduler af 2-3 dages varighed.

Aarhus • Start den 25. april 2018 • Allan Holmgren  
Kursusnr. 501-18

## LYNKURSUS I NARRATIV LEDELSE OG TRANSFORMERENDE SAMTALER

For ledere, konsulenter og coaches

4 dages intensiv ledertræning for ledere, konsulenter og coaches, der har brug for:

Ny energi og frisk luft • Konkret træning af sine ledelses-, proces- og samtalefærdigheder • En mulighed for at tale om sine aktuelle problemer og hvad man kan gøre ved dem • Intellektuel stimulation • Et fællesskab med andre ledere og konsulenter i nogenlunde samme suppedas.

På kurset vil der være oplæg og indspark fra Allan Holmgren. Men deltagerne skal i høj grad involvere sig i undersøgelsen af egne problemstillinger, egne sårbare og ømme punkter, egen organisation og egen livshistorie i forhold til hvad man har lært om ledelse, samtaler, konsulentarbejde i sit liv: En opgradering af egne erfaringer med ledelse gennem livet.

Snekkersten • Start den 19. november 2018 • Med Allan Holmgren  
Kursusnr. 732-18

Læs mere på [www.dispuk.dk](http://www.dispuk.dk) - søg på kursusnr.

DISPUK • Snekkersten Stationsvej 13, 3070 Snekkersten • Tlf. 4922 5161 • [dispuk@dispuk.dk](mailto:dispuk@dispuk.dk)

### 18 SMÅ VIDEOER OM NARRATIV LEDELSE

Tilmeld dig og få 2 om  
ugen i din mailboks.

Scan QR koden



Man skal helst ikke  
komme udefra og

# FORESLÅ NOGET NYT

Nordiske organisationer er velsmurte og produktive – og særdeles sarte over for kritik udefra. En række internationale ledere, der er på gennemtræk i Norden, holder i en ny bog spejlet op for den *hypedede* nordiske ledelsesstil. De illustrerer med deres observationer, at ledelse altid praktiseres i en kontekst. Også i Norden, hvor drømmene om at eksportere sin ledelsesstil til hele verden indimellem er stærkere end trangen til at lade sig inspirere til ny nordisk dynamik.

AF KIRSTEN WEISS, JOURNALIST,  
FOREDRAGSHOLDER OG FORFATTER

Vi begynder i Rusland. Med en flok russiske medarbejdere hos Maersk Line, der mildt sagt er skuffede over deres nye danske chef. Han er nemlig i deres øjne ”en svag, ineffektiv leder, der ikke aner, hvordan man styrer. Og i øvrigt er flyttet ud af sit store hjørnekontor på direktionsgangens øverste etage og dermed signalerer til alle, at vores afdeling er helt ligegyldig. Han er totalt inkompetent!”.

Det er den amerikanske INSEAD-professor, Erin Meyer, der i sin bog *The Culture Map* refererer kritikken, som med al tydelighed illustrerer, at ledelse altid praktiseres i en kulturel og organisatorisk kontekst. Og at også nordiske ledere, på trods af de senere års *hype* om den nordiske ledelsesstil, kommer på gratis ude i verden – ligesom udenlandske ledere og medarbejdere kan træde helt ved siden af på et nordisk trægulv.

Derfor giver det god mening at lytte til de mange udenlandske ledere, der ofte med erfaringer fra mere autoritære og hierarkiske ledelseskulturer i disse år vælger at arbejde i de nordiske lande.

Hvordan ser de os og vores dybt rod-fæstede ledelsesformer? Og kan man som udenlandsk leder overhovedet begå sig og måske endda tilføre ny dynamik og inspiration i de selv-sikre nordiske organisationer?

### Hvorfor er netop du chef?

Det korte svar er, at man godt kan lære at begå sig i nordiske organisationer – men at det ikke altid mødes med hurra-råb og højeste flag, hvis man påpeger, at ting kunne gøre anderledes. Og styrter man i en af faldgruberne, som de ellers tilsyneladende så flade nordiske hierarkier er rige på, skal man ikke umiddelbart vente fremstrakte hænder.

En kinesisk topchef, der har arbejdet i Danmark i mange år, bemærker eksempelvis, at: ”Du hver dag skal bevise, at der er en grund til, at det netop er dig, der er chef, hvorfor netop du blev leder”. Og en britisk, tidligere topchef i Novo formulerer det på denne måde:

- I Skandinavien er respekten for overordnede knyttet til, at de bringer noget med til bordet, der gør dig til en bedre medarbejder, et bedre menneske.

De observationer ligger helt på linje med dem, den franske INSEAD-professor, Andre Laurent, registrerede, da han over flere årtier spurgte ledere over hele kloden, om det var vigtigt for dem og deres medarbejdere, at man som chef havde svar på rede hånd. Her svarede de nordiske deltagere bemærkelsesværdigt højt og tydeligt: Nej!

### Vigtigt at være lige

Den slags er typisk nordisk og svært at navigere i for ledere udefra, der ofte oplever, at deres interesse for medarbejdernes arbejde betragtes som indblanding, og deres forslag om at gå nye veje rubriceres som irrelevant. Eller som en fransk topchef, der er udstationeret for en global fransk gigant, beskriver sine oplevelser med sine svenske og danske medarbejdere:

- I Norden er det meget vigtigt at være lige, og man skal helst ikke komme udefra og sige, at man måske kunne gøre tingene på en anden måde.

På trods af sin baggrund i frihedens, lighedens og broderskabets land får han også på et tidspunkt læst og påskrevet om den særlige nordiske lighed, da han foreslår, at administrative opgaver, som hans rejseafregninger og billetbestillinger, ikke bør ligge hos ham:

- Min indgang til det var rationel, og jeg forsøgte at argumentere for, at det var tåbeligt, at jeg, med den

højeste løn på kontoret, brugte min tid på at sidde og lave rejseafregninger. Svaret jeg fik var: ”Ja, ja, det er rigtigt, at din løn er højere end vores, men her er vi alle lige”. Jeg tænkte, at jeg bestemt heller ikke havde sagt andet, men bare at det var dumt, jeg brugte min kostbare tid på rejseafregninger. For mig handlede det ikke om status, men om praktik.

### Titler og formalia

I Norden opbygger man ikke relationer på samme måde som i de kulturer, mange af de udenlandske ledere kommer fra. Man spiser ikke lange

”

**Jeg kan stadig blive overrasket, når jeg kommer til et møde og tænker: ”Hvorfor er vi ti mennesker samlet, når der er tre, der skal træffe en beslutning?”**

*Britisk topchef om sine erfaringer fra Danmark*

frokoster sammen for at lære hinanden at kende, og titler, formalia og hierarkier spiller ikke åbenlyst nogen stor rolle, selv om de naturligvis eksisterer. Man stræber efter samarbejde, men også individualitet og høje frihedsgrader, en oplevelse af lighed og ”min mening er lige så god som din”. Og alt sammen kræver et møde. Hvis ellers medarbejderne overhovedet er på arbejde ...

Konsensusføgen og det faktum, at beslutninger ikke altid er truffet, selv om man tror det, forvirrer mange udenlandske ledere, der efterlyser større vilje til at træffe en beslutning og rykke fremad.

Eller, som en britisk topchef beskriver sine erfaringer fra Danmark: >>



## I Norden er det meget vigtigt at være lige, og man skal helst ikke komme udefra og sige, at man måske kunne gøre tingene på en anden måde

Fransk topchef om sine ledelseserfaringer fra Norden

>> - Her rykker man også. Og så går det op for én, at folk slet ikke er ombord på toget alligevel. *Stakeholder management* er utroligt vigtigt i Skandinavien. Det vigtigste for folk her er, at de bliver hørt. Det kan køres til en vis grænse. Men der er en grænse. Jeg kan stadig blive overrasket, når jeg kommer til et møde og tænker: "Hvorfor er vi ti mennesker samlet, når der er tre, der skal træffe en beslutning?"

En tysk topchef, med job i Norge, bemærker, at man får et kulturchok, når man går gennem sin organisation og oplever, hvor mange skrivebordsstole der regelmæssigt står tomme, og må erkende, at "kun halvdelen af mine medarbejdere er på kontoret, resten er hjemme med sygt barn eller syg hund!". Samme chef konkluderer dog efter et stykke tid,

at individualisme og den vigtige work-life-balance ikke behøver at gå ud over produktiviteten:

- Det handler ikke om *face time*, men om det, der i sidste ende bliver leveret. Og der bliver leveret.

Effektivitet og produktivitet får i det hele taget flest guldstjerner i karakterbogen sammen med klassisk nordiske værdier som tillid, samarbejde og fællesskab. Det store fokus på den enkeltes vurderinger og kompetencer – frem for på stive, formelle regler – tiltaler mange ledere. Samtidig slår det også ledere fra især ikke-vestlige kulturer, hvor stærk identifikationen med arbejdet er. Og at det muligvis er en del af forklaringen på, at kritik er noget, man skal være meget varsom med.

### Ledelse og land er koblet

Så findes der en særlig nordisk ledelsesmodel, som også i den grad er mærkbar, når man som leder kommer udefra og skal arbejde her? Ja, lyder det rungende og ikke overraskende svar fra udenlandske ledere i Norden, der uden besvær tilslutter sig de senere års stigende fokus på og forskning i nordiske ledelses- og organisationsformer.

Men tag ikke fejl! De udenlandske ledere og topchefer kan godt se pointen i den nordiske ledelsesstil, mens de er her. De holder af den uformelle tone, respekten for individet og de mange input, det giver, når mange deltager. Men de drager ikke videre ud i verden til en international toppost med det nordiske som fremmeste ledelsesideal.

De fleste af dem er knivskarpe på, at den særlige nordiske ledelsesform er tæt koblet til udviklingen i og af de nordiske velfærdssamfund. Internationale topchefer ved om nogen, at ledelse og land er snævert forbundne – og derfor er det klogeste, vi kan gøre i Norden, nok at lytte til det, de observerer på gennemreisen her, og bruge det til refleksion og indspark til at udvikle og tilpasse det nordiske lederskab i en globaliseret verden. ■



**Men tag ikke fejl! De udenlandske ledere og topchefer kan godt se pointen i den nordiske ledelsesstil, mens de er her**

Kirsten Weiss

Foto: Robin Sjørdalberg



### Kort om Kirsten Weiss

Kirsten Weiss er journalist, foredragsholder og forfatter til bøgerne *Norden for Nybegyndere – Om at leve og bo i de nordiske lande* og den engelske version *Living with Vikings – How to Live and Work in the Nordic Countries*.

Kirsten Weiss er også forfatter til bogen *Når vikinger slås – Hvorfor skandinaviske virksomheder har det så svært med hinanden*, som undersøger skandinaviske kulturforskelle og ledelse på tværs af landegrænser, samt medforfatter til bogen *Motivation – I medvind og modvind* med Ulrik Wilbek.



# Investerer du nok i dig selv som leder...?



## Et ledelsesakademi med personlighed

Leadership Communication Academy udvikler dine kommunikative kompetencer og sikrer, at du kan skabe forståelse, motivation og positive adfærdsændringer - hvad enten det er opad, nedad eller til siden i din organisation.

Vi arbejder tæt sammen med dig om at styrke din personlige kommunikations- og ledelsesstil.

### Dine egne cases

På træningsforløbet arbejder vi med afsæt i dine egne cases, og du får ny viden og udveksler ideer/ best practice med andre på tilsvarende ledelsesniveau. Du får stærke redskaber som kan motivere dine medarbejdere, så nye strategier, forandringer og tiltag får succes i din organisation.

Samtidig løser du hverdagens opgaver – med sparring og rådgivning i, hvordan du kan gøre det endnu bedre end i dag.

## Indhold

- **4 fælles moduler**  
med oplæg og sparring på små hold (maks. 10 pers.)
- **2 x 1:1 sparring**  
fortrolig rådgivning og træning (inkl. video-feedback)
- **Konkrete værktøjer**  
som du kan implementere allerede fra første træningsdag
- **Rhetorical Intelligence View**  
360° måling af din egen kommunikationsstil og dine retoriske evner (tilkøb)
- **Et intensivt forløb**  
med plads til at fokusere på dine udfordringer som leder

# Brug **vanens forandrende**

Hvordan får du dine medarbejdere til at ændre adfærd i tider med intensiverede krav om forandring? Det er et spørgsmål, ledere ofte står med, når nye forandringsprogrammer skal udrulles. Medarbejderne kan måske sagtens forstå nødvendigheden af og være motiveret for forandringen, men hvis forandringen skal slå igennem, må vanerne tænkes med. Det kræver først og fremmest, at du som leder indser, at forandring ikke sker *på trods af* vaner, men *på grund af* vaner. Enhver forandring, som vil bryde med vaner, er nemlig samtidig afhængig af vaner for at lykkes.





# kraft i dit ledelsesarbejde

AF MICHAEL PEDERSEN, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, OG STEPHEN DUNNE, UNIVERSITY OF EDINBURGH

Ledelse i Dag,  
juli-august 2017

For mange ledere kan forandringsprocesser fejle på trods af, at medarbejderne virker motiverede og lader til at forstå nødvendigheden af den kommende forandring. Men at opnå enighed og forståelse for forandringen løser intet, hvis ikke lederne og medarbejderne forandrer deres vaner. Ledelse kræver kendskab og respekt for egne og andres vaner. For kun ved at forstå sådanne vaner kan ledere skabe betingelser for en ny arbejdsadfærd.

## Hvad er en vane?

Ofte når vi taler om vaner, henviser vi til en slags automatisk og ubevidst adfærd, som afhænger af signaler i omverdenen, og som vi gentager over tid. Du kan eksempelvis have en vane med at bide negle, når du er nervøs, du kan have en særlig rutine, når du møder ind på kontoret, eller måske har du en tendens til at tjekke e-mails og sociale medier i sengen som det første, når du vågner om morgenen, og som det sidste, når du lægger dig om aftenen.

Nogle undersøgelser peger på, at op mod halvdelen af de handlinger, du foretager dig hver dag, er påvirket af sådanne ubevidste vaner<sup>1</sup>. Fordelen ved vaner er, at de økonomiserer med dine kræfter. Når du først har en morgenvane på arbejdet, så behøver du ikke koncentrere dig om, i hvilken rækkefølge du for eksempel henter kaffe og tænder computeren. Vanen bestemmer for dig.

På den måde tilbyder vaner dig muligheden for, at du ikke behøver improvisere og være kreativ hele tiden. De skaber ro og konsistens i en verden, som aldrig står stille, så du ikke behøver reflektere eller udøve selvkontrol hver gang, en ny situation opstår.

Dine vaner er altså forbundet med gentagelig adfærd over tid, og de kan

tage beslutninger og udøve selvkontrol for dig. Men det forklarer ikke nødvendigvis, hvad vaner er, og hvorfor de er vigtige for forandring. For hvad er en vane så egentlig?

Vi foreslår følgende lidt kringlede definition: En vane er en *social* informeret *disposition* forbundet til vores kroppe og hjernes *plasticitet*. Der er meget at forklare i en sådan definition, så lad os bevæge os langsomt frem.

## Dine vaner er dispositioner til at handle og tænke

Der er forskel på dine vaner og den adfærd, du udviser, når du udøver en vane. Når du tjekker mails på mobilen i sengen om morgenen eller aftenen, udviser du en særlig adfærd. Du ruller fingrene hen over skærmen, og med en blanding af angst og håb koncentrerer du dig om antallet af mails og bedømmer deres indhold. Men denne vane forsvinder ikke, når adfærden ophører. Når du lægger din mobil fra dig for at gå i bad, forsvinder din vane med at tjekke mails ikke. Vanen ligger stadig på lur. Klar til at blive aktiveret næste gang, du ligger i sengen, eller måske næste gang, et ledigt øjeblik melder sig ved lyskrydset, ved gyngen på legepladsen eller på liggestolen på feriestedet.

Vi må derfor skelne mellem den adfærd, du har, når vanen udøves, og den *disposition*, vanen er.

At vores vaner er dispositioner betyder, at de har indflydelse på vores modtagelighed og modstandskraft over for de udfordringer, forskellige situationer møder os med. Som filosofen, psykologen og pædagogen, John Dewey formulerer det:

- Det grundlæggende kendetegn ved vanen er, at enhver erfaring, man har gjort, og enhver oplevelse, >>

man har haft, forandrer én, og at denne forandring, hvad enten vi ønsker det eller ej, påvirker kvaliteten af de efterfølgende erfaringer<sup>2</sup>.

Deweys pointe var, at når du tilegner dig en ny vane, forandrer den noget ved dig og den måde, du agerer på. Når du gentagende gange tjekker din telefon i sengen, så vænner du dig til det, og det ændrer langsomt noget ved dig. Du opbygger blandt andet en forventning til dig selv om, at du skal tjekke mail, når du ligger i sengen. Du begynder måske ligefrem at blive småirriteret, når du ikke får tjekket mobilen, fordi den er løbet tør for batteri.

Det betyder samtidig, at dine vaner disponerer din motivation. Du vænner dig selv til at tjekke mobilen i en sådan grad, at det at tjekke bliver en motivation i sig selv. Handling og formål falder på den måde sammen, når du etablerer en ny vane.

Omvendt betyder det også, at såfremt vaner er dispositioner, så kan du ikke forandre dine vaner på et øjeblik. Forandring af vaner kræver tålmodighed, fordi det at ændre vaner er at ændre på os selv og den måde, vi orienterer os i verden på. Hvilket bringer os til et andet kendetegn ved vaner. De er forbundet med vores krops og hjernes plasticitet.

### Du er et plastisk væsen, som forandrer dig gennem vaner

Hvad vil det sige, at noget er plastisk? Udtrykket er i dag noget, vi især forbinder med hjernens evne til at tilpasse sig. Hjernen er plastisk, fordi den kan forandre sig<sup>3</sup>. Når du gentager noget over tid, forandrer din hjerne sig langsomt, men sikkert. For eksempel viser nogle undersøgelser, at brugen af GPS påvirker evnen til at finde vej<sup>4</sup>. Når du bruger mobilen til at finde vej, så lærer du din hjerne, at den ikke behøver at bruge energi på det selv.

Hjernens plasticitet handler altså om, at hjernen formes af dine handlinger, og at dine tidligere handlinger former muligheden for fremtidige handlinger.

Denne forståelse af hjernens plasticitet stammer fra en af pragmatismens hovedmænd, den amerikanske filosof og psykolog William James.

Ifølge William James filtrerer vaner, hvordan du håndterer forandringer, og hvilke forandringer du indoptager ved at

ændre din krops og hjernes plasticitet over tid. Gentagen brug af mobilen morgen og aften påvirker din kropslige holdning, men også måden, din hjerne danner neurale netværk på. Mens dine skuldre og nakke belastes, vænner du din hjerne til at forvente input fra mobilen. Din sammensætning af vaner er derfor afgørende for, hvordan du oplever og tilegner dig udefrakommende forandringer.

Vaner former og formes af din krops og hjernes plasticitet. Så selv om vaner er en gentagelse af den samme handling eller tanke, så er det en gentagelse, som over tid gør en forskel. Gentagelsen forandrer noget ved dig. Moderne neurologi synes at bekræfte William James' antagelse<sup>5</sup>. Vi er plastiske væsner, som kan forandre os gradvist, men vi er hverken fleksible væsner, som kan ændre os pludseligt fra den ene dag til den anden, eller robuste væsner, som upåvirket kan modstå forandringens vinde.

Læren til ledere er, at vi alle kan forandre os, men vores vaner bestemmer, hvor hurtig, hvor omfattende og hvor intens denne forandring er. Dine vaner bestemmer netop, hvilke forandringer du er modtagelig for, og hvilke du yder modstand over for.

Du kan forandre dine vaner, men kun med det udgangspunkt, du allerede har. Kun i forhold til den sammensætning af vaner du allerede har. Men det betyder ikke, at dine vaner er dit ansvar alene.

### Dine vaner er altid socialt informeret

John Dewey gjorde opmærksom på, at vaner udvikles i samspillet mellem individer og deres omgivelser<sup>6</sup>. Dine kollegaers og medarbejdernes vaner påvirker dig og dine vaner. Og omvendt. Hvis du tjekker mails på mobilen morgen og aften, så hænger det måske sammen med, at du er del af en arbejdskultur, hvor det forventes, at du er til rådighed for dine medarbejdere, kunder og kollegaer. Omvendt, når du sender mails sent om aften, påvirker du dine medarbejders vaner og rytmer i hverdagen.

På den måde er dine vaner ikke dine alene. De er afhængige af de ting, de mennesker og den kultur, du er en del af. Vaner er med andre ord relationelle.

Hvis en leder vil have en medarbejder til at ændre sine arbejdsvaner, må hun derfor



have blik for, hvilke omstændigheder i omgivelserne på arbejdet som fastholder medarbejderen i disse vaner. De gamle arbejdsvaner kan ikke beordres eller forhandles væk.

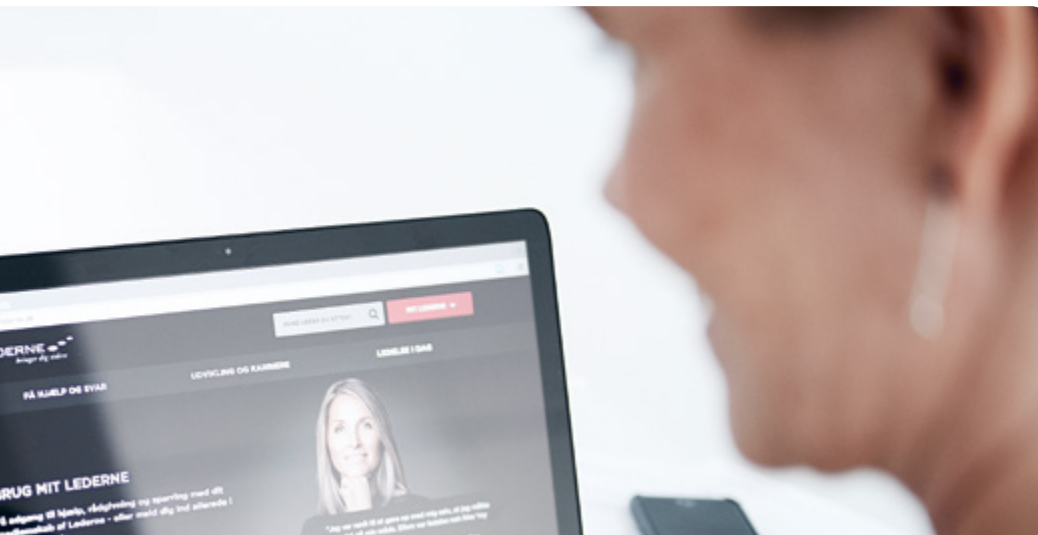
I det hele taget er de tre kendetegn ved vaner afgørende for, hvordan du skaber forandring blandt medarbejdere: At vaner er dispositioner, minder os om, at det at forandre vaner også er at ændre, hvem vi er, og hvad vi kan. At vaner er forbundet med kroppens og hjernens plasticitet, minder os om, at vaner kan ændres, men at ethvert forandringstiltag har forskellige effekter alt afhængig af, hvilke vaner den enkelte allerede har. At vaner er socialt informeret, minder os om, at vaner altid er relationelle og ikke individuelle.

Og hvad kan du så gøre ved det?

Hvordan skal du så forandre vaner?

Først og fremmest må du forstå, at de tre kendetegn ved vaner er dybt indlejret i os, og at de ikke blot kan besluttes væk. At tilegne sig en vane tager tid og er til tider også hårdt arbejde. Og det tager også tid og arbejde at bryde en vane.

Et sted at starte er i det hele taget at få kortlagt de vaner, du har, dem, dine medarbejdere har, og dem, dine kunder har. Men eftersom nytten ved vaner ofte er, at du ikke tænker over dem, skal du – for at kunne ændre den – først registrere vanen, mens du udøver den. For at du kan lære dig selv ikke at tjekke mails i sengen morgen og aften, skal du registrere din vane, mens du udøver den. Og du skal finde noget, som kan erstatte vanen.



**Når du tilegner dig en ny vane, forandrer den noget ved dig og den måde, du agerer på. Når du gentagende gange tjekker din telefon i sengen, så vænner du dig til det, og det ændrer langsomt noget ved dig**

Michael Pedersen

For at ændre adfærd må du tage udgangspunkt i dine eksisterende vaner og så tilføje den nye vane, du håber at opbygge. Og du må gøre det langsommere, end du ofte har tid og lyst til.

For ledelse betyder det, at når et større forandringsprojekt skal udrulles i organisationen, må det forankre sig i eksisterende arbejdsrutiner og de daglige arbejdsvaner. Det er ikke nok, at medarbejdere og ledere forstår, hvorfor forandringen er nødvendig. Der må også sættes fokus på, hvordan forandringen udmøntes. Der skal startes nedefra. Med arbejdsopgaven.

I praksis kan det betyde, at de mødeformer, som allerede er veletableret i en afdeling – hvad enten det er morgenmøder,

teammøder, én-til-én med lederen eller tavlemøder – gøres til anledning til at få sat fokus på forandringen, så medarbejderen i fælleskab med sine ledere og kollegaer kan erfare, hvordan forandringen vil udspille sig i deres hverdag. Og husk her, at vaner er relationelle og ikke alene individuelle.

I denne proces skal fokus vendes mod de arbejdspraksisser, som påvirker medarbejdernes vaner og ikke blot på den enkeltes selvbearbejdning af egne vaner. Det er et fælles ansvar at arbejde med de vaner, som kan give stabilitet og ro til et arbejdsliv i vedvarende forandring – ikke et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderens omstillingsparathed er krydret med den rette dosis robusthed.

## Det er, fordi du er et vanedyr, at du kan forandre dig

John Dewey skrev engang, at mennesket er et "... creature of habit, not of reason nor yet of instinct". Hans pointe var ikke, at vi er slaver af vores daglige hovedløse vaner og blot søger stabilitet for at beskytte os for en verden, som konstant står ufærdig. Tværtimod. Det var snarere, at vi som tænkende, følede og handlende skabninger er afhængig af vores vaner, når vi vil forandre os selv eller vores omgivelser. Enhver handling, som vil bryde med vores vaner, er samtidig afhængig af disse vaner for at lykkes. Vi forandrer os ikke på trods af vaner, men på grund af vaner. Det er en essentiel indsigt for enhver form for ledelse.

Medarbejdernes vaner skal respekteres og forandres, for at forandringerne initieret af ledelsen kan slå rødder i organisationen. Hvis du vil forandre gennem din ledelse, så må du lære at forstå og bruge vanens forandrende kraft. ■

### Noter

1. Duhigg C. (2012): *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York, NY, USA: Random House
2. Dewey, J. (2008): *Erfaring og opdragelse*. Side 47. Hans Reitzels Forlag: København
3. Graybiel, A.M. (2008): 'Habits, Rituals and Evaluative Brain'. *Annual Review of Neuroscience* 31: 359-87
4. Rashid, I. (2017): *Sluk – Kunsten at overleve i en digital verden*. Lindhart & Ringhof: København
5. Barandiaran, X.E. & E.A. Di Paolo (2014): 'A Genealogical Map of the Concept of Habit'. *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (article 522): 1-7
6. Dewey, J. (1922): *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. New York, NY, USA: Henry Holt and Company
7. *Ibid.*, side 124



Foto: CBS

### Kort om Michael Pedersen

Michael Pedersen er cand.merc.fil, ph.d. og lektor på Copenhagen Business School. Han har forsket og undervist i resultatorienteret lederskab, ledelse af selvledende medarbejdere, robusthed og stresshåndtering. De næste par år er hans fokus dog på betydningen af vaner for ledelse. Desuden har han publiceret i internationale videnskabelige journals og er medforfatter til bogen *Strategisk Selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*.

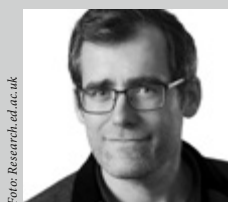


Foto: Research.ed.ac.uk

### Kort om Stephen Dunne

Stephen Dunne er ph.d. og Lecturer in Social Theory and Consumption ved University of Edinburgh, hvor han for nylig blev ansat efter at have arbejdet et årti på University of Leicester. Han har publiceret i internationale videnskabelige tidsskrifter om alt fra Marketing, Social Theory og Business Ethics. Hans primære forskningsfokus de næste par år er vaner, og hvordan de relaterer til organisation og marketing.



# DISRUPTION KORRUPTION

AF OLE FOGH KIRKEBY,  
PROFESSOR EMERITUS,  
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



Et nyt ord klinger i politikernes mund, "disruption", og trænger sig på i statsministerens præsentation af sin nye regerings visioner, om end i en bisætning. Denne artikel kigger på ordets betydning, hvilke realiteter det måtte dække over, og hvilken alternativ praksis det kunne indikere.

”

Fænomenet "disruption" er således i dag uden nyhedsværdi, medmindre det postuleres, at digitaliseringen ændrer dette fænomen afgørende ved også at lade det forandre hele samfundets basisstruktur

*Ole Fogh Kirkeby*

1. "Disruption" har fandtes i det internationale miljø og i konsulentmiljøet temmelig længe – så længe, at det måske skal sendes til lille Danmark for at komme på fode. Nu vil regeringen nedsætte et disruptionsråd.

Lad mig først betragte dette ords etymologiske indhold. Det kommer af latin "ruptura", "at brække en arm eller et ben", et "brud", fra perfektum participium-stammen af "rumpere", "at brække". Dets protoindoeuropæiske rod, \*reup-, betyder "at snuppe" og "at røve". Det deler stamme med "korruption", der betyder "moralsk fordærv" og "bestikkelse", og er beslægtet med verbet "at rippe", "flå i stykker", "berøve" nogen for deres hårdt oparbejdede besiddelser", før de opdager det, altså i aktuel forstand berøve os for vor vigtigste besiddelse, viden og kunnen, og retten til at bruge den. Ordene "de route" og "bankerot" har samme rod. Der er intet oprindeligt positivt i ordet "disruption".

I den traditionelle, økonomiske jargon betyder begrebet, at en etableret praksis, en markedsstruktur eller en organisationsform brydes op, eller at helt nye markeder etableres i kraft af teknologiske innovationer. Det har været et velkendt princip for kapitalistisk udvikling, allerede før denne >>

samfundsform for alvor brød igennem. Ploven, hesten, hjulet, vind- og vandmøllerne er eksempler. Jernet og krudtet er andre. I kapitalismens barndom er dampmaskinens udvidelse af minedrift og skabelse af fabrikssystemet samt jernbaneindustriens ufattelige boom vel de mest spektakulære eksempler på disruption – den sidste disruption, da den brød ind i skabelsen af jernbanenettene, der forårsagede aktiernes himmelflugt i 1840'erne og kapitalismens største, lange bølge nogensinde. Nye eksempler er talløse. De elektriske pærer disruptede de traditionelle belysningskilder og gav hvalerne et midlertidigt frirum. Flyet disruptede jernbanen og passagerskibet. Chippen disruptede transistoren, maskingeværet, pigtråden, giftgassen, tanken og krigsflyet, og atombomben disruptede krigstaktikkerne. Nokia og BlackBerry disruptede de traditionelle telefonselskaber, men blev selv disruptet af smart phones. Blød energi disrupter for øjeblikket fossile brændstoffer. Disrupterne bliver disruptede. Karl Marx kaldte det ”produktivkræfternes udvikling” og forstod, at det krævede statens magt.

Ja, bevares, von Dreyses tændnålsgevær, som blev indført i den preussiske hær i 1842 og i løbet af 1860, gjorde det muligt at fremstille effektive bagladegeværer, var en vigtig årsag til danskernes og østrigernes nederlag, men eksercitsen tilbage fra Frederik den store af Preussen er en social disruptionsteknik, hvis rolle ikke må undervurderes.

Fænomenet ”disruption” er således i dag uden nyhedsværdi, medmindre det postuleres, at digitaliseringen ændrer dette fænomen afgørende ved også at lade det forandre hele samfundets basisstruktur (endnu



## Den omkalfatrende og ikke systemkonforme disruption vil således bestå i skabelsen af et nyt mindset, hvor vi er indstillede på genbrugsøkonomi, personlig omlægning og begrænsning af forbrug

*Ole Fogh Kirkeby*

mere end fabrikker og infrastruktur gjorde tidligere) og offentlighedens kommunikationsformer. Det er dog kun tilfældet, fordi andre, helt afgørende, socialøkonomiske tendenser beforder teknologiske innovationer, lige for tiden, såsom apps, kunstig intelligens, internets of things og digitale platforme. Industrielt muliggør og forstærker teknologisk disruption de modsatrettede og dog konvergerende skævt behov hos arbejdsgivere og arbejdstagere for kontrol, selvbestemmelse og maksimal uafhængighed. Således får vi den globale tendens, at genoptage de ældgamle ”outsourcing-strategier” via ”the cloud”, og både ved hjælp af ekstrem billig, oversøisk arbejdskraft og lokal arbejdsløshed i i-landene.

Højt uddannet arbejdskrafts muligheder for at blive selvstændige forstærker denne begyndende opløsning af den klassiske

virksomhedsmodel. Topkonsulenter forlader Fortune's Five Hundred for at blive selvstændige, og lige nu skabes der i England en ny virksomhed i minuttet, de unge generationer har læst skriften på væggen. Den klassiske organisation disruptes som struktur og dermed destrueres fagforeningernes grundlag og arbejdsrettens raison d' être.

I dag er de til kvalme gentagne, prototypiske eksempler på disruption i forskellige markeds kontekster Uber og Airbnb, Facebook, Twitter, Google og Amazon. Disse nye virksomheder er kendetegnet af en ekstremt lille medarbejderstab i forhold til output og ved at være delvist brugerdrevne. Samtidig lever de af endnu en stund at kunne lade hånt om statslig regulering. De har også en relativt lille fast kapital og ansætter og fyrer efter behov, fordi de udnytter cloud-økonomiens udbud af arbejdskraft.

På den anden side er der allerede opstået digitale platforme på nettet, der beskytter arbejdstagerne i dette spil. Det er ikke fagforeninger, men private initiativer. Et af mange eksempler er Sevendays, en ny platform, der specialiserer sig i at forbinde etablerede freelancere med start-ups og digitale agencies. Her er ingen auktionsmodel, men udvalg af velegnede til hvert udbudt job, og ingen provision, plus en garanteret minimumsløn. Det kan nævnes, at brugen af eksterne it-konsulenter steg med 22 procent sidste år (Upwork.) Men kunstig intelligens lurer i horisonten. I sandhed, en virkelighed med minimalt behov for arbejdskraft vil være historisk uset. Trump kan prale med, at jobbene vender tilbage til USA, hvis han dermed mener ”arbejdsfunktioner”. Men det er ikke mennesker,

# DISRUPTION

der udfører dem, det er robotter. Men i alt dette er det tydeligt, at disruption kun er muligt, om end meget lidt markant, fordi staten endnu sover i timen.

Men disruption handler ikke om teknologisk innovation alene. I en ny rapport med titlen "The Age of Disruption" har Credit Suisse fremhævet, at Kinas kapacitetsoverskud ifølge overinvestering resulterer i regeringsubsidieret eksport af varer med lavere pris og højere kvalitet, end vi kender den fra de multinationale firmas produkter. Det udgør en trussel mod brancher som bæredygtig energi, biler, stål, aluminium og kemi. I denne kontekst kan statsregulativer blokere sådanne forsøg på at disrupte nationale markeder gennem afgifter, og de samme afgifter forhindrer billige kinesiske cigaretter i at invadere de europæiske markeder og sukker i at ødelægge de unge generationer. Men uanset Trumps holdning til frihandel vil Kinas hemmelige våben, elbiler, og bløde energikilder, gøre hans fantasier om tilbagevendning til fossile brændstoffer håbløs. Man kan ikke disrupte baglæns.

Disruption i én kontekst garanterer ikke succes i andre. Det er spørgsmålet, om det økonomiske vækstspekt af disruption udtrykker andet end det faktum, at vi hverken kan overskue eller styre virkningen af innovationer, eller bremse hastigheden af den kapitalistiske konkurrence. Men vi kan ikke forhindre, at det, at nye virksomheder er mindre afhængige af meget anlægskapital og af mange medarbejdere, bliver et helt fatalt problem, når de nu så eftertragtede IT-kompetencer, som Danmark formodes at skulle leve af, bliver overflødiggjort af teknologisk udvikling inden for de næste ti år. Vi er gode

til mad, men vi kan ikke leve af at brødføde hinanden med Michelin-stjerne-mærkede produkter, selvom genbrugsøkonomi i sit væsen er et positivt fænomen i et bæredygtighedsperspektiv.

Det er vel næsten overflødigt at nævne, at disruption i finanssektoren via introduktion af nye, smarte produkter meget ofte har været destruktiv. Nævnes skal blot den krise, som spekulation i sorte tulipaner skabte i Holland i 1630'erne, og de katastrofale subprime-lån, der udløste 2008-krisen. Hvad bitcoin som disruption vil indebære for økonomien, kan endnu ikke overskues. Skal den virkelig disrupte, så skal den udvikles som et lokalt baseret, demokratisk betalingssystem uafhængigt af finansverdenen.

Disruption er aldrig foregået uden enten politisk foregribelse og styring eller gennem det, at politikerne vendte det blinde øje til. Engelsk, mekaniseret bomuldsproduktion destruerede Indiens håndværksbaserede, fordi englænderne kunne diktere markedsvilkårene gennem afgifter. Numerisk styrede værktøjsmaskiner slog igennem som basis for revolutionen af den sektor, der producerede maskiner til at producere maskiner med – den industrielle væksts hjertemuskel – fordi staten og fagforbundene ikke støttede gruppen af værktøjsmagere, de højt faglærtes elite.

Det er en bitter sandhed i kapitalismen, at det eneste forsvar mod disruption er dannelse af monopol eller en stat, der aktivt begrænser det frie marked. Ingen af delene er i længden ønskværdige.

**2.** Men lad os nu skifte perspektiv, for disruption kunne jo også betyde noget helt andet.

Et fænomen manifesterer sig i stigende grad fra politisk hold over for den offentlige sektor. Det kunne kaldes *diktatorisk fjernledning på basis af ukyndighed*. Faktisk ligner det en form for smart totalitarisme smuglet ind bag demokratiets tungt sovende vagtpersonale. Det består i at forhindre ledere i at lede i forhold til faglig ansvarlighed, at praktisere respekt for, det forgængerne har opnået, at modstå destruktion af kvalitet og abstraktion fra menneskelighed – altså forhindre det offentliges forsøg på at være til for borgerne. Og her er legitimeringen altid "at det kræver udviklingen", altså en appel til en diffus forestilling om det frugtbare i disruption. At traditionelt institutionskonservative faggrupper som overlægerne nu gør oprør, kunne være – endelig – en mening med et af de mange, svirrende, forvirrende, og ofte, meningsløse indhold af ordet "disruption". I denne kontekst bliver dette begreb til lige det modsatte af den saltvandsindsprøjtning, som politikerne begærer i deres uklare forestillinger om introduktion af en positiv disruption af herskende rutiner ("rutine" har, paradoksalt, samme rod som "disruption") baseret på reduktion af ressourcer.

Disruption på det bevillingsøkonomiske plan er knæfald for en ny uoverskuelighed og uigennemsigthed, en legitimering af et kaos, hvis positive effekter ikke blot er udokumenterede, men halsløs eksperimenteren, der under alle omstændigheder vil koste mange dyrt. Besparelisesstrategier er naturligvis velkendte som regeringstiltag, men bliver disruptive, når de intensiveres >>

”**”Rutine” har, paradoksalt, samme rod som ”disruption”**”

Ole Fogh Kirkeby



i en sådan grad, så nye former for styring opstår. Her står vi sandsynligvis nu ved en tilstand af diktatorisk detailstyring via uopfyldelige fordringer og fantasmer.

Det varslede ”disruptionsråd” vil være meningsløst, medmindre det underkaster den disruption, det skal støtte og fremme, kritiske kriterier for styrkelse af lighedsorienteret, trivselsorienteret og ikke mindst bæredygtig og resilient samfundsudvikling – der ikke er det samme som vækst i bruttonationalprodukt.

Meritokratiet, hvor indsigt, kapacitet, overblik og besindighed, kendetegner de administrative beslutninger, er blevet et politisk skræmmebillede i en verden, hvor politikere skifter portefølje i regeringen med samme hast, men ikke med samme systematik og hensyn til andre, som vi andre skifter undertøj.

Måske skulle vi atter gribe om roden til ”disruption”, ”ruption”, og se, om vi kan skabe alternative perspektiver på social forandring. Er det ikke snart på tide, at vi koncentrerer os sammen om at skabe *Eruption*. Dette, som vulkaner har tendens til, kan i den sociale dimension betyde, at bitre erfaringer har gæret så længe, at de må bryde frem på overfladen som *INTER-ruption*, afbrydelse, af en praksis, der – uden at det behøver nogen som helst, yderligere, ”videnskabelig” dokumentation – er i færd med at ødelægge velfærdssamfundets sidste, varme spirer og dets faglige aktørers engagement. Det kan ikke være rigtigt, at eruption skal manifestere sig i personlige stress-skæbner, fordi arbejdslivets vilkår og muligheder underkastes utæmmede, destruktive disruptions-logikker, altså banale, men ubarmhjertige mekanismer til fremme af økonomisk overskud for enhver pris.

”

**Trump kan prale med, at jobbene vender tilbage til USA, hvis han dermed mener ”arbejdsfunktioner”. Men det er ikke mennesker, der udfører dem, det er robotter**

Ole Fogh Kirkeby

# DISRUPTION

Med andre ord, er vi så ikke nået til det punkt, hvor New Public Management, der allerede blev desavoueret af OECD ved dette århundredes begyndelse, skal erstattes af en ny begyndelse? En begyndelse, der kendetegnedes af, at ledere og medarbejdere har ret til at handle ud fra det, de tror på, at følge de værdier, der har kaldet dem, og gøre det, de ved er rigtigt i kraft af deres faglighed?

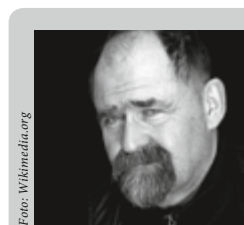
Denne nye begyndelse kunne for det første indledes med, at institutionsledere, skoleledere, forvaltningschefer og ansvarshavende i det offentlige fulgte overlægernes eksempel og solidariserede sig omkring deres faglighed på landsplan. En sådan I-ruption ville manifestere det, som de fleste ledere i det offentlige allerede er, og ikke mindst ønsker at være, nemlig mennesker, før de er managere. Befolkningen,

civilsamfundet, de frivillige, organisationsmedlemmerne, medarbejderne og alle brugerne ville nok ikke stå ganske fremmede over for en sådan ny begyndelse. For det andet kunne den indebære, at hensynet til bæredygtighed og resiliens blev en del af al praksis i civilsamfundet og af al politisk planlægning.

For det tredje kunne det medføre nedbrydelsen af et uhensigtsmæssigt mindset på førskoleplan og fremefter i al uddannelse i lyset af en ny følelse af ansvarlighed for den natur, der langsomt tilintetgøres og for den globale misere. At disrupte sloganet ”What is in it for me?”.

Medmindre et disruptions-råd har til formål at foregribe, forebygge og beherske fænomenet og ikke at sanktionere og ”ære” dets blot overfladisk revolutionære kraft og imødekomme den forvandling, det kunne indvarsle, ved at beherske det gennem en radikal, reformativ bevidsthed om de værdier, der tæller, så er det at spille hasard med vores fremtid.

Den omkalfatrende og ikke systemkonforme disruption vil således bestå i skabelsen af et nyt mindset, hvor vi er indstillede på genbrugsøkonomi, personlig omlægning og begrænsning af forbrug, et afkald på forbrugsgoder, der gør solidaritet mulig og hylder helt anderledes måder at engagere os i at opfatte tid, rum, krop og kommunikation på i et modigt brud med vore herskende forestillinger om vækst og udvikling. ■



#### Kort om Ole Fogh Kirkeby

Ole Fogh Kirkeby (f. 1947), dr.phil., mag.art., er filosof, ledelsesteoretiker, foredragsholder og professor ved CBS. Igennem sit professionelle liv har han beskæftiget sig med en lang række forskellige emner, men det er især forfatterskabet om ledelses- og organisationsfilosofi samt bøgerne af mere filosofisk-litterær art, der har gjort Ole Fogh Kirkeby tilgængelig for et bredere publikum. Ole Fogh Kirkeby udkom 9. februar (på sin 70 års fødselsdag) med bogen *Ordet er sjælens spejl - Samtaler der befrier*, der markerer hans fratrædelse som professor på Copenhagen Business School efter 31 års ansættelse.



# Forstå Disruption

- bliv klar til fremtiden



**HeinDisruption.dk**

Ledelse i Dag,  
maj 2017



Disse  
spørgsmål  
skal du  
stille dit  
spejlbillede

Hvis du er som de fleste succesrige ledere, fik du i begyndelsen af din karriere masser af vejledning og støtte. Du blev nøje overvåget, coachet og hjulpet af en mentor. Men i takt med at du bevægede dig op ad karrierestigen, blev kilderne til ærlig og anvendelig feedback færre, og efter et vist tidspunkt stod du mere eller mindre alene. Nu bruger din chef – hvis du altså har en – ikke længere ret meget tid på at tænke på dine daglige handlinger. Når fejl kommer frem i lyset, er det sikkert for sent at rette op på dem – eller på din chefs opfattelse af dig. Og når dine ledelsesmæssige fejltrin påvirker din virksomheds resultat negativt, er det som regel for sent at foretage korrektioner, som vil få jer tilbage på ret kurs.

Uanset hvor talentfuld og succesrig du er, vil du lave fejl. Du vil udvikle dårlige vaner. Verden vil forandre sig umærkeligt, uden at du overhovedet opdager det, og adfærd, der fungerede førhen, vil vise sig at være ineffektiv.

Det er svært at se, når man står midt i det – ændringer i miljøet, konkurrenter eller endda personlige omstændigheder kan stille og roligt ødelægge det for dig. Jeg har lært, at et afgørende træk ved meget succesrige ledere ikke er, at de regner ud, hvordan de altid holder kursen, men at de udvikler teknikker til at opdage, når tingene bliver værre, og kommer tilbage på sporet så hurtigt som muligt. Efter min erfaring

gøres det bedst ved jævnlige at tage et skridt tilbage, for eksempel hver tredje til sjette måned (og i hvert fald hver gang det føles, som om alting ikke fungerer optimalt), og ærligt stille sig selv nogle spørgsmål om, hvordan du klarer dig, og hvad du måske skal gøre anderledes. Selv om denne proces lyder enkel, bliver mange chokeret over deres egne svar på grundlæggende spørgsmål om ledelse og lederskab.

I denne artikel beskriver jeg syv typer spørgsmål, som ledere bør stille sig selv periodisk. Jeg hævder ikke, at der er et "rigtigt" svar på nogen af dem, eller at de vil vække genklang hos en given topchef på noget tidspunkt. Men jeg mener, at succesrige topchefer jævnlige kan forbedre deres præstationer og forebygge alvorlige forretningsproblemer ved at tage et skridt tilbage og stille sig selv nogle afgørende spørgsmål.

### Vision og prioriteter

Mange ledere har på papiret masser af lederskabsevner: sociale, strategiske og analytiske evner, evner for teambuilding og i særdeleshed evnen til at udvikle en vision. Desværre kommunikerer de ofte visionen utilstrækkeligt til organisationen i dagligdagens mange aktiviteter, og i særdeleshed får de ikke formidlet det på en måde, så medarbejderne forstår, hvad de skal gøre for at arbejde for virksomhedens bedste. Det er meget svært at lede folk, hvis de ikke har en god forståelse af, hvor de er på vej hen, og hvad der forventes af dem.

Medarbejderne vil vide, hvor virksomheden er på vej hen, og hvad de skal fokusere på. I takt med at verden ændrer sig, vil de vide, hvordan virksomhedens vision og prioriteter måske skal ændre sig sammen med den.

En almindelig faldgrube i formuleringen af en vision

er, at den ofte ikke bliver kogt ned til en håndterbar liste af initiativer. Udvalgelse af emner til listen indebærer, at de tænkes grundigt igennem, og der skal træffes svære valg og indgås kompromiser. Disse valg kommunikerer højt og tydeligt til medarbejderne om, hvordan de bør bruge deres tid.

Hvis du ikke får kommunikeret din vision og dine prioriteter, har det direkte omkostninger for dig med hensyn til tid og effektivitet i virksomheden. Det er svært at uddelegere, hvis dine medarbejdere ikke har en god forståelse for helheden, og således ender du med at lave alt arbejdet selv. Problemet kan forværres igennem organisationen, hvis dine underordnede så heller ikke er i stand til at kommunikere en vision og effektivt udnytte ressourcerne blandt deres underordnede.

### Tidsstyring

Når du først kender dine prioriteter, skal du finde ud af, om du bruger din tid – dit mest værdifulde aktiv – på en måde, der gør det muligt for dig at leve op til dem. Hvis dine to primære prioriteter for eksempel er ledertalentudvikling og global udvidelse, men du tilbringer størstedelen af din tid på nationale driftsmæssige og administrative problemer, der kunne uddelegeres, så må du anerkende, at der er en manglende forbindelse, og at du nok hellere må foretage nogle ændringer.

Det er et utroligt enkelt spørgsmål, men alligevel har mange ledere, >>



**Jeg mener, at succesrige topchefer jævnlige kan forbedre deres præstationer og forebygge alvorlige forretningsproblemer ved at tage et skridt tilbage og stille sig selv nogle afgørende spørgsmål**

Robert S. Kaplan

>>

inklusive mig selv, indimellem svært ved at svare præcist på det. Når lederne endelig får kigget på deres tidsforbrug, bliver de ofte overrasket over resultatet. De fleste af os gennemgår perioder, hvor uventede begivenheder og daglig kaos får os til at være reaktive frem for at handle ud fra en fastlagt plan. Kriser, overraskelser, personlige problemer og forstyrrelser får arbejdsugen til at virke udvasket. Jeg har anbefalet mange ledere, at de skal holde øje med, hvordan de tilbringer hver time af hver dag i en uge, dernæst kategorisere timerne efter aktivitetstyper: virksomhedsudvikling, HR, strategisk planlægning, for eksempel. For de fleste ledere er resultatet af denne øvelse forbløffende – eller endda chokerende – med tydelige manglende forbindelser mellem, hvad deres primære prioriteter er, og hvordan de tilbringer deres tid.

Hvordan du tilbringer din tid, er et vigtigt spørgsmål, ikke blot for dig, men også dit team. Medarbejderne har en tendens til at følge deres leder, når det kommer til tidsstyring – derfor skal du sørge for, at dine handlinger, dine virksomhedsprioriteter og dit teams aktiviteter passer sammen.

### Feedback

Når du tænker på, hvordan du håndterer feedback, skal du først spørge: ”Giver jeg andre rettidig, direkte og konstruktiv feedback?”. Og dernæst: ”Har jeg fem eller seks underordnede, som vil fortælle mig de ting, jeg ikke vil høre, men som jeg har brug for at vide?”.

Hvis de er ligesom de fleste ambitiøse medarbejdere, vil dine underordnede coaches og kompetenceudvikles på en ærlig og direkte måde. De vil have feedback, mens der stadig er mulighed for at handle på den. Hvis du venter til evalueringen



”

**Når lederne endelig får kigget på deres tidsforbrug, bliver de ofte overrasket over resultatet**

*Harvard-professor Robert S. Kaplan*

ved årets udgang, er det ofte for sent. I min erfaring giver velmenende ledere typisk ikke kontant, direkte og rettidig feedback til deres underordnede.

Sandheden er, at ledere, der ikke giver øjeblikkelig og direkte feedback, ofte er ”vældigt” indtil årets udgang, hvor de ender med at være meget upopulære.

Hvis medarbejdere ikke har levet op til forventningerne, afspejles dette i bonus, lønstigninger og forfremmelser. Følelsen af uretfærdighed kan være utrolig stærk. Det er endnu værre at vide, at hvis en medarbejder havde fået feedback tidligere på året, ville han eller hun sandsynligvis have gjort en velovervejede indsats for at forbedre og løse problemet.

Så svært som det er at give effektiv og rettidig feedback, finder mange ledere det meget mere udfordrende at få feedback fra deres medarbejdere. Når man kommer til et vist punkt i sin karriere, er mellemledere meget bedre placeret end din chef til at fortælle dig, hvordan du klarer dig. De ser dig i dine daglige aktiviteter, og de oplever dine beslutninger direkte. Din chef er på dette tidspunkt meget længere væk og er derfor typisk som resultat heraf nødt til at tale med dine underordnede for at evaluere dine præstationer ved årets udgang. For at undgå overraskelser skal du udvikle et netværk af mellemledere, der er villige til at give dig konstruktiv feedback. Problemet er, at selv om de fleste af dine direkte underordnede ved, hvad du gør forkert, er de fleste af dem ikke vilde med at skulle fortælle dig det. Og med god grund – der er meget lidt at vinde og utroligt meget at tabe. Jo højere du stiger i graderne, og jo vigtigere du bliver, jo mindre vil dine underordnede fortælle dig den ”grimme sandhed” – de ting, som er svære at høre, men som du har brug for at vide.

Det er afgørende, hvad du gør med denne feedback. Hvis du handler på den, vil du forbedre dine præstationer. Du vil også tage et stort skridt med hensyn til at opbygge tillid og skabe et grundlag for en kanal af ærlig feedback. Når underordnede ser, at du reagerer positivt på deres

>>

# LEDERLOUNGE

- en faglig oplevelse ud over det sædvanlige

**ANDERS  
STAHLSCHMIDT**  
OM FEEDBACK

**HELLE HEIN**  
OM MOTIVATION OG  
TALENTPLEJE

**RANE WILLERSLEV**  
OM GENERØSITET,  
TILLID OG FEJL

**SVEND  
BRINKMANN**  
OM VÆRDIER

**TORBJØRN  
SINDBALLE**  
OM KULTUR

**ANETTE PREHN  
OG IMRAN RASHID**  
OM LEDELSE I EN  
DIGITAL VERDEN

**LISBETH  
HOLDT JØRGENSEN**  
OM STEMMENS KRAFT

**SUSANNE ODGAARD**  
OM LEDEREN SOM  
OPDAGELSESREJSENDE

LederLounge er koncentreret, fleksibel og praktisk  
anvendelig lederudvikling med en unik mulighed  
for at styrke dit netværk med andre ledere.

[www.lederkompetence.dk/lederlounge](http://www.lederkompetence.dk/lederlounge)

**LEDERNES**   
KompetenceCenter

>>

forslag, føler de ofte større ejerskab over virksomheden og din succes. De vil lære at give dig kritik på eget initiativ, fordi de ved, at du rent faktisk påskønner det og gør noget ved det. Udvikling af et netværk af ”coachende” underordnede vil hjælpe dig med at identificere dine egne lederskabsproblemer og forbedre dine præstationer på en meningsfuld måde.

### Planlægning af arvefølgen

Et andet spørgsmål, som, ledere ved, er vigtigt og alligevel har problemer med at besvare ordentligt, er: ”Har jeg, i det mindste i mit stille sind, udvalgt en eller flere potentielle efterfølgere?”. Det er afgørende, for hvis du ikke har identificeret potentielle efterfølgere, uddelegerer du sikkert ikke i det omfang, du burde, og du kan meget vel være en flaskehals for beslutningstagning. Det betyder, at du ikke tilbringer nok tid på vitale lederskabsprioriteter og ikke får kompetenceudviklet dine vigtigste underordnede. Ironisk nok ser vi, at når ledere mener, at de er så dygtige, at de kan klare opgaverne langt bedre end nogen af deres underordnede og derfor insisterer på at gøre tingene selv, vil de typisk være skyld i, at deres virksomhed underpræsterer, og i sidste ende vil deres karriere også lide under det.

#### Serie fra Harvard Business Review

Gyldendal Business har udgivet en stribe absolutte ”Must Reads” fra Harvard Business Review med bidrag fra nogle af verdens største ledelsestænkere. Med Gyldendal Business’ serie kan klassikerne nu også læses på dansk. Find udvalgte artikler fra serien på [ledelseidag.dk/boeger/harvard-business-review](http://ledelseidag.dk/boeger/harvard-business-review).



**Mange ledere har på papiret masser af lederskabsevner: sociale, strategiske og analytiske evner, evner for teambuilding og i særdeleshed evnen til at udvikle en vision. Desværre kommunikerer de ofte visionen utilstrækkeligt til organisationen i dagligdagens mange aktiviteter**

*Harvard-professor Robert S. Kaplan*

Det er tilstrækkeligt at identificere mulige efterfølgere uden faktisk at fortælle dem det – så længe denne identificering får dig til at behandle dem anderledes. I særdeleshed skal du uddelegere nogle af dine vigtigste ansvarsområder til disse medarbejdere. Dette vil fremme deres modning og forberede dem på at stige i graderne til næste niveau. Ved at give disse underordnede krævende opgaver sender du et stærkt signal om, at du er interesseret i deres udvikling og karrierevej – hvilket igen vil gøre dem i stand til at takke nej til tilbud fra konkurrenter. Ledere, som gør det, er meget bedre i stand til at holde sammen på deres team og undgå at miste kommende stjerner til konkurrenterne.

Når du udfordrer og tester medarbejdere, uddelegerer du hyppigere, hvilket frigør tid for dig til at fokusere på de mere afgørende strategiske hensyn, som virksomheden står over for. Dette vil gøre dig mere succesrig og til en mere attraktiv kandidat til din egen fremtidige forfremmelse.

### Evaluer og fælles fodslag

Det er dit job at sørge for, at din organisation er indstillet efter de afgørende succesfaktorer for virksomheden. Spørg dig selv: ”Har jeg fingeren på pulsen med hensyn til forandringer i erhvervslivet, der vil kræve en

ændring i måden, vi organiserer og leder vores virksomhed på?”

Et sådant klarsyn er selvfølgelig svært at opnå. Som leder kan man være for tæt på en virksomhed til at kunne se subtile ændringer, der fortsat finder sted. Fordi du sikkert har spillet en central rolle i opbygningen og udformningen af virksomheden, kan det være følelsesmæssigt meget svært at foretage meningsfulde forandringer. Du skal måske endda fyre visse medarbejdere – folk, som du selv har rekrutteret og ansat. Du kan også blive nødt til at anerkende, at du har lavet nogle fejl, og være åben over for at ændre dine egne ledelsesmetoder på en måde, der kan vise sig at være ubehagelig for en stund.

Eftersom det er svært at se disse ting i øjnene, er det nogle gange en god ide at bede medarbejdere med stort potentiale om at se på virksomheden med friske øjne. Denne indfaldsvinkel kan være ret effektiv, fordi underordnede medarbejdere ofte ikke er så følelsesmæssigt involverede, som du er, og kan se mere objektivt på, hvad der skal gøres. Det er også en god måde at udfordre dine fremtidige ledere og give dem værdifuld udviklingserfaring på. Du vil give dem en chance for at bruge deres strategiske evner, du får et glimt af deres potentiale (hvilket er i overensstemmelse med vores planlægning af arvefølgen), og du får måske nogle gode, nye idéer til, hvordan du kan lede virksomheden.

### Ledelse under pres

Pres er en del af erhvervslivet. Ændringer i forretningsvilkårene skaber pludselige problemer. Nye spillere på markedet kræver en konkurrencedygtig reaktion. Værdifulde medarbejdere siger op, ofte på upraktiske tidspunkter. Ledere og deres teams, uanset hvor kloge de er, laver fejl.

Det interessante ved stressende begivenheder er, at de påvirker hver >>

# STYRK DIN KARRIERE

- læs ved siden af jobbet

## Diplom i ledelse

Tilmeld dig nu og start til januar.

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

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

Ring på telefon **36 15 45 07** eller læs mere på [cphbusiness.dk/diplomuddannelse-i-ledelse](http://cphbusiness.dk/diplomuddannelse-i-ledelse).

Du kan se alle dine muligheder på [cphbusiness.dk](http://cphbusiness.dk)



**Så svært som det er at give effektiv og rettidig feedback, finder mange ledere det meget mere udfordrende at få feedback fra deres medarbejdere. Når man kommer til et vist punkt i sin karriere, er mellemledere meget bedre placeret end din chef til at fortælle dig, hvordan du klarer dig**

*Harvard-professor Robert S. Kaplan*

>>

person forskelligt – det, som får dig til at føle angst, generer måske ikke en anden person, og omvendt. For nogle kan der udløses ekstrem angst ved udsigten til en forfremmelse, for andre kan det være frygten for at begå en alvorlig fejl, og for en tredje gruppe kan det være at miste markedsandele til en konkurrent. Uanset hvad kilden til stress måtte være, oplever alle ledere det, så spørg dig selv: ”Hvordan opfører jeg mig under pres, og hvilke signaler sender jeg til mine medarbejdere?”

Som leder bliver du nøje overvåget. Under en krise holder dine medarbejdere meget nøje øje med dig og bemærker hvert et træk, du foretager. På sådanne tidspunkter lærer dine underordnede meget om dig og om, hvad du virkelig mener, i modsætning til hvad du siger. Påtager du dig ansvar for fejl, eller leder du efter en, som du kan give skylden? Støtter du dine medarbejdere, eller angriber du dem? Er du kølig og rolig, eller mister du besindelsen? Går du i brechen for, hvad du tror på, eller tager du den hurtige udvej og er fortalende for, hvad du tror, at dine ledere vil høre? Du skal være selvbevidst nok til at genkende de situationer, som skaber stor angst for dig, og styre din adfærd for

at undgå at sende ukonstruktive signaler til dine medarbejdere.

Det er ekstremt svært at forvente, at medarbejdere skal informere dig om problemer i horisonten, når de er bange for din reaktion – og endnu mere, når de tror, at det er bedre at lægge afstand mellem dem selv og de potentielle problemer. Det kan skabe en atmosfære, hvor overraskelser rent faktisk er mere sandsynlige, eftersom virksomhedens naturlige tidlige advarselstegn-

system er blevet sat ud af spil. Hvis du har skabt denne kultur, er det ret usandsynligt, at du vil få besked om problemer fra underordnede spontant – medmindre de er ude på at begå karriereselvmod.

En del af modningsprocessen som leder er at lære at tage et skridt tilbage og tænke over, hvad der skaber pres for dig, være selvbevidst i disse situationer og kontrollere din adfærd for at sikre, at du handler på en måde, der er i overensstemmelse med dine kerneværdier.

### Forbliv tro mod dig selv

De fleste erhvervsledere spørger sig selv, om deres lederskabsstil passer til virksomhedens behov. Færre ledere spørger, hvorvidt deres stil også passer til deres egne holdninger og personlighed. Spørgsmålet her er: ”Afspejler min lederskabsstil, hvem jeg virkelig er?”

En erhvervskarriere er et maraton, ikke en spurt, og hvis du ikke er tro mod dig selv, vil du med tiden blive slidt ned. I takt med din karriereudvikling bør du observere forskellige typer lederskabsstile og vælge mellem de elementer, som føles behagelige for dig. Husk dog på, at observering og tilegnelse af aspekter af andre stiltyper ikke betyder, at du skal forsøge at være en anden. Din stil skal passe til dig; selv en ukonventionel stil kan være enormt effektiv, hvis den afspejler

dine evner, værdier og personlighed.

I takt med at du stiger i graderne, skal du stille dig selv et ekstra sæt spørgsmål i forbindelse med stil: ”Har jeg nok gennemslagskraft, eller er jeg blevet for tøvende? Er jeg for politisk korrekt? Er mine bekymringer for min næste forfremmelse eller min årlige bonus årsag til, at jeg holder igen eller tøver med klart at udtrykke mine holdninger?”. I mange virksomheder vil ambitiøse ledere forsøge at undgå at konfrontere følsomme emner eller skabe uro. Hvad værre er, de bruger måske uforholdsmæssigt meget energi på at forsøge at fastslå, hvad deres chefer tænker, og så opfører de sig, som om de mener det samme. Hvis de er meget dygtige til det, får de måske endda en chance for at fremsætte deres kommentarer, før chefen har haft en mulighed for at udtrykke sin mening – og føle den dejlige varme af godkendelse fra chefen.

Succesrige ledere oplever periodisk problemer i deres karriere. For at komme tilbage på sporet må de udvikle teknikker til at tage et skridt tilbage, få perspektiv og udtænke en ny slagplan. I denne proces er det ofte meget mindre vigtigt at have de rigtige svar, end det er at tage dig tid til at stille de rigtige spørgsmål og få vigtig indsigt. Spørgsmålene i denne artikel er beregnet til at sætte gang i dine tanker. Måske er det kun nogle af dem, der vækker genklang hos dig, og du finder det måske mere nyttigt at lave din egen liste. Uanset hvad, vil en proces, hvor du med jævne mellemrum stiller dig selv spørgsmål, hjælpe dig med at komme igennem de lederskabsudfordringer og problemer, som du uvægerligt vil skulle tackle i løbet af din karriere. ■

Oprindeligt udgivet i januar 2007. Genoptryk R0701H.



Foto: Hbs.edu

#### Kort om Robert S. Kaplan

Robert Steven Kaplan er professor i ledelsespraktik ved Harvard Business School.



# Tag ansvar... og løs opgaven

**"En telekunde, der kontakter sin udbyder med et problem eller en udfordring, skal ikke udsættes for det store spil omstillingsbingo, før nogen tager hånd om opgaven. Teamwork er ryggraden i enhver moderne virksomhed, men... det ændrer ikke på, at der altid skal være en person, der tager ansvaret for at løse kundens problem."**



Thorben G. Jensen er CEO i den sønderjyske televirksomhed ipnordic A/S, der har erhvervskunder fra hele landet. I hans optik er det ikke kundens opgave, at finde ud af, hvem i leverandørens virksomhed der er bedst egnet til at hjælpe med en aktuel opgave.

"Der er ingen mening i, at kunden skal forklare sit problem for en halv snes medarbejdere, før det lykkes at finde en, der kan hjælpe."

## Et patchwork

Problemet bliver naturligvis ikke mindre af, at kommunikationsløsninger ofte er

sammensat af produkter og ydelser fra mange forskellige leverandører.

Der kan eksempelvis være en PBX leverandør, en mobiloperatør, et IT-firma der leverer integration til andre systemer, installatører fra eksterne firmaer og support fra et eksternt callcenter.

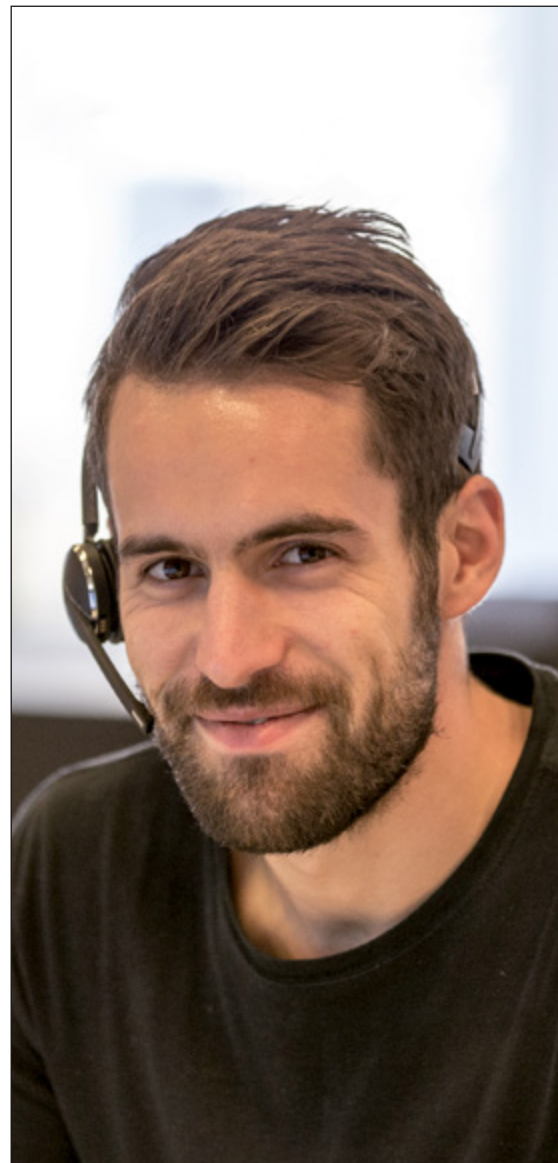
Det er principielt ikke problematisk at bruge en sådan løsning, hvis de mange elementer er godt integreret. Dog oplever man som kunde ofte, at det er svært at finde ud af, hvem man skal have fat i, når et givent spørgsmål eller problem opstår. Det kan være både tidskrævende og frustrerende at finde ud af, hvor ansvaret ligger.

"Når ingen rigtig føler sig ansvarlig for helheden, er det menneskeligt, at man forsøger at sende aben videre," siger Thorben G. Jensen, der i øvrigt mener, at det drejer sig om, at televirksomheder skal redefinere deres rolle.

## Direkte kontakt

ipnordic ser sig selv som en servicepartner. De leverer den løsning, erhvervskunden ønsker indenfor fastnet, mobil og internet – og de har supportten på det hele. Selvom de eksempelvis har underleverandører på mobilnetværk og på internetforbindelser, så har kunden ét nummer at ringe til: ipnordic's supportlinje. Den medarbejder, der tager telefonen, tager også ansvar for opgaven.

Thorben G. Jensen forklarer: "I teknisk jargon kaldes det Single Point Of Contact (SPOC). I praksis betyder det blot, at hvis du som kunde ringer op og eksempelvis får fat i Asbjørn – så holder han tovet, indtil problemet er løst. Det er muligt, at det er en anden medarbejder, der tager telefonen, næste gang du har brug for en teknisk livline. Men han eller hun vil være lige så kompetent og ansvarlig. De sup-



*Rasmus Nissen, supporter ved ipnordic*

portere, der sidder klar på linjen, er folk, som dagligt har fingrene nede i det digitale maskinrum. De har de kompetencer, der skal til for at løse opgaven og har ingen interesse i blot sende dig videre. Ofte kan problemet løses hurtigt. Det der kan virke som et stort problem for dig som kunde, er ofte ren rutine for vores rutinerede supportere."



**ipnordic**  
Intelligent telefoni

Tlf. 89 10 10 10 /  
www.ipnordic.dk

## ipnordic

- leverer telefoni og internet til erhvervskunder i Danmark
- er i solid vækst og beskæftiger pt. 100+ medarbejdere
- tilbyder fastnet, mobiltelefoni, omstillingsanlæg og internet
- bygger deres forretning på at tilbyde telefoni uden kontraktlige bindinger og med 30 dages fuld returret
- har et servicekoncept, hvor de tilbyder 24 timers support, året rundt og svarer kald inden 15 sekunder
- er pioner inden for markedet for ip-telefoni
- udvikler selv al software
- tilbyder specielle produkter som sekretærservice og GPS flådetracking, til optimering af kundeservice og arbejdsprocesser

FLERE GULDKORN FRA

# Ledelse i Dag

Find flere artikler online på [Ledelseidag.dk](http://Ledelseidag.dk).  
Læs blandt mange andre:



## SÅDAN HÆVER VI FORBANDSELEN OVER DET ÅBNE KONTOR

AF THOMAS L.W. TOFT, FEBRUAR 2017

Det er ikke det åbne kontors skyld, at det alt for ofte fejler. Derimod er det ledelsen i de respektive virksomheder, der fejlagtigt indretter et åbent kontor uden at forstå dets præmis, udfordringer og muligheder.

## ALGORITMER STYRKER DINE BESLUTNINGER

LINNEA GANDHI OG TOM BLASER TIL JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN, JANUAR 2017

Inkonsistente beslutninger koster organisationer millioner af kroner, siger et nyt Harvard Business Review-studie. Det hævder, at vi kunne træffe langt bedre beslutninger ved oftere at lade algoritmer erstatte den menneskelige dømmekraft, og anbefaler ledere at starte med at granske, hvor konsekvente deres egne beslutninger er.



## Tilmeld gratis nyhedsbrev

... og bliv opdateret med de nyeste artikler fra Ledelse i Dag. Tilmeld dig på [www.lid.dk](http://www.lid.dk).

## Hvad vil du læse om?

Dækker vi det væsentligste? Har du idéer eller forslag til nye artikler, hører vi gerne fra dig. Kontakt redaktionen på [lid@lederne.dk](mailto:lid@lederne.dk).

Foto: rask.dk

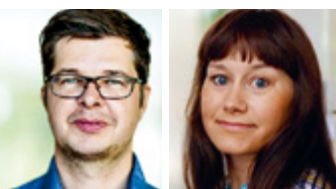


Foto: kommunikationsforum.dk

## TOPIK: EN OVERSET VINKEL PÅ LEDELSE

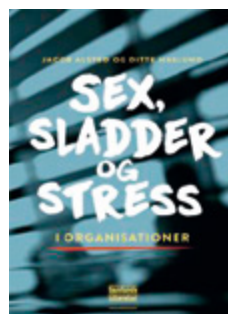
AF CHRISTINA PONTOPPIDAN OG JONAS GABRIELSEN, MAJ 2017

Når ledere formidler budskaber og beslutninger, vil de ofte kommunikere ud fra en bestemt vinkel. Problemet er, at de ofte vælger vinklen intuitivt. Dermed mister de kontrollen over kommunikationen. To retorikere har samlet de mest udbredte ledervinkler i et såkaldt *topoikatalog*, der skal hjælpe ledere med at vinkle deres budskaber mere bevidst.

## SKRÆMMER DU DINE MEDARBEJDERE VÆK?

MANFRED KETS DE VRIES TIL JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN, SEPTEMBER 2017

Hver anden af os har prøvet at sige et job op på grund af en chef, der enten detailstyrer, er konfliktsky eller mobber sine medarbejdere. Er du i tvivl om, hvorvidt du mon selv er en af de forhadte chefer, så får du her INSEAD-professor Manfred Kets de Vries bud på, hvorfor medarbejdere flygter fra deres chefer, og hvordan du selv kan forbedre forholdet til din egen ditto.



## SEX, SLADDER OG STRÆBEN

DITTE HASLUND OG JACOB ALSTED TIL JOURNALIST KIRSTEN WEISS, JUNI 2017

Organisationer former deres medlemmer. Men medlemmerne former så sandelig også deres organisation. Ikke mindst hvis de har affærer med kollegaerne, sladder om dem på kontoret ved siden af eller har ambitioner, der rækker langt ud over dem, ledelsen formår at indfri. I bogen *Sex, sladder og stress i organisationer* tager forfatterne fat i alt det uformelle, der hele tiden rumler i baggrunden – også selv om vi kun hvisker i krogene om det.



## MANGFOLDIGE TEAMS UDVIKLER DIG SOM LEDER

AF LOTTE HOLCK OG LOTTE HJORTLUND ANDERSEN, JULI-AUGUST 2017

Det bidrager positivt til din ledelsesudvikling, hvis du leder mangfoldige teams. Ny forskning fra ISS viser nemlig, at den daglige ledelse af mangfoldige teams styrker lederes kompetencer inden for kommunikation, relationsopbygning og talentudvikling.

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

# Skræddersyet forretnings- engelsk efter behov og niveau



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



Følg os /studieskolen



**STUDIESKOLEN**  
BUSINESS

# LEDERLOUNGE

- en faglig oplevelse ud over det sædvanlige

**ANDERS  
STAHLSCHMIDT**  
OM FEEDBACK

**HELLE HEIN**  
OM MOTIVATION OG  
TALENTPLEJE

**RANE WILLERSLEV**  
OM GENERØSITET,  
TILLID OG FEJL

**SVEND  
BRINKMANN**  
OM VÆRDIER

**TORBJØRN  
SINDBALLE**  
OM KULTUR

**ANETTE PREHN  
OG IMRAN RASHID**  
OM LEDELSE I EN  
DIGITAL VERDEN

**LISBETH  
HOLDT JØRGENSEN**  
OM STEMMENS KRAFT

**SUSANNE ODGAARD**  
OM LEDEREN SOM  
OPDAGELSESREJSENDE

LederLounge er koncentreret, fleksibel og praktisk  
anvendelig lederudvikling med en unik mulighed  
for at styrke dit netværk med andre ledere.

[www.lederkompetence.dk/lederlounge](http://www.lederkompetence.dk/lederlounge)

**LEDERNES**   
KompetenceCenter