LEDELSE i DAG

TIDSSKRIFTET OM LEDERE OG LEDELSE
2018-2019

FACILITERET PSEUDOINVOLVERING

COMPASSION KRÆVER MOD

TVIVLENS NÅDEGAVE

KØNSBIAS I LEDELSE

LEDERNE

IT-UNIVERSITETET I KØBENHAVN
EFTERUDDANNELSE

VIL DU LEDE DEN DIGITALE UDVIKLING?

Med en Master i it-ledelse bliver du i stand til at tage beslutninger på højt strategisk niveau og udnytte de digitale muligheder i forhold til forretningen.

Læs mere på **itu.dk/master**

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

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

Redaktionskomité
Helle Damsgård
Helle Bruun Madsen
Christina Laugesen

Produktion
Design og layout
Morten Svendsen
Aller Client Publishing

Projektleder
Anne Vandkrog Kehlet
Aller Client Publishing

Tryk
Reklametryk

Oplag
4.000 stk

Fotos og illustrationer
iStockphoto, Mattel

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

Abonnement på LEDELSE i DAG
Tegnes på 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

ISBN
978-87-90313-95-1

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

VELKOMMEN

Ledelse er et dilemmafyldt farvand

Kære læser!

Som leder skal du konstant træffe valg. Ofte oplever du sikkert, at dine valgmuligheder er lige gode – eller måske lige dårlige. Men valget skal træffes, og hvad gør du så, når du ikke har tilstrækkelig viden til at være sikker på, at dit valg er det bedste valg? Det rigtige valg. Hvad gør du, når flere valgmuligheder virker lovende, men alle har konsekvenser, som virker faretruende? Eller når valgene er direkte risikofyldte?

I de situationer står du i et vaskeægte ledelsesdilemma. Det gør du højst sandsynligt ofte.

Som leder bliver du også jævnligt konfronteret med paradokser. Du skal være nærværende, når du leder dine medarbejdere via Skype, mens de arbejder et helt andet sted end dig selv. Du skal sætte en klar retning og sikre dig, at der er styr på sagerne, men samtidig skal du afgive kontrol til dine selvledende medarbejderne. Du skal også omfavne de nye generationer og klæde dem på med de rette kompetencer, velvidende at det er den samme oprustning, der får dem til at forlade dig til fordel for et nyt job.

Paradokser og dilemmaer opstår over alt og sætter lederen under pres. Derfor har vi valgt at sætte fokus på netop det tema i dette års særtryk.

Fra forskersiden får du overblik over paradoksernes omfang og betydning, og du får indblik i den omfattende litteratur om paradoksledelse. Du får også en indføring i tvivlens nådegave i en artikel, som kan klæde dig på til at rumme den tvivl, der opstår, når du skal navigere i dilemmafyldt farvand. Derudover får du et bud på ti konkrete dilemmaer, og hvad du som leder kan gøre ved dem.

Og det er netop ønsket med LEDELSE i DAG: At bygge bro mellem forskning og praksis. Vi scanner ledelsesarenaen for relevant forskning, aktuelle bøger og nye tendenser inden for ledelse. Dermed kan du besøge ledelseidag.dk og finde det, du skal vide om ledelse. Du kan også læse særtrykket her fra ende til anden og lukke den sidste side med en god fornemmelse i maven af, at du er godt med.

LEDELSE i DAG er din kilde til forskningsbaseret viden om ledelse. Med det trykte særtryk i hånden og det digitale tidsskrift i indbakken håber vi, at du vil være med til at fremme god ledelse i Danmark. I år har vi givet særtrykket et visuelt løft. Den indholdsmæssige kvalitet er samme høje standard, som de foregående 27 år. Vi håber, at du kan lide det.

Velkommen til LEDELSE i DAG.

BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS
Viceadministrerende direktør

Modtag nyhedsbrevet LEDELSE i DAG

LEDELSE i DAG er Ledernes digitale tidsskrift om ledelse. Her får du hver måned nye forskningsbaserede artikler med viden, trends og forskning inden for ledelse. Tilmeld dig på ledelseidag.dk, hvor du også kan tegne abonnement og opnå adgang til hundredevis af artikler om ledelse.

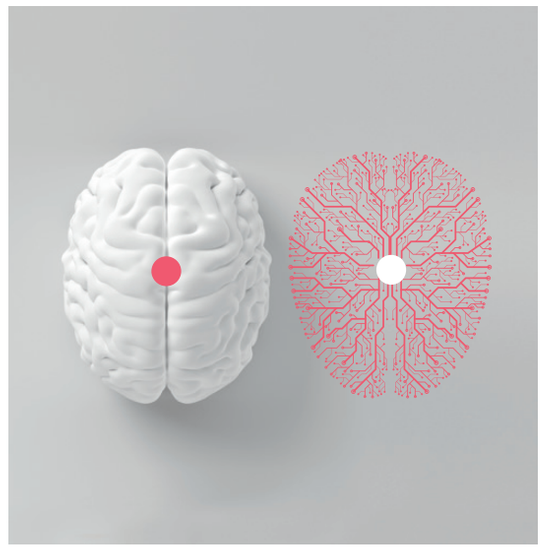
BLANDT BIDRAGYDERNE

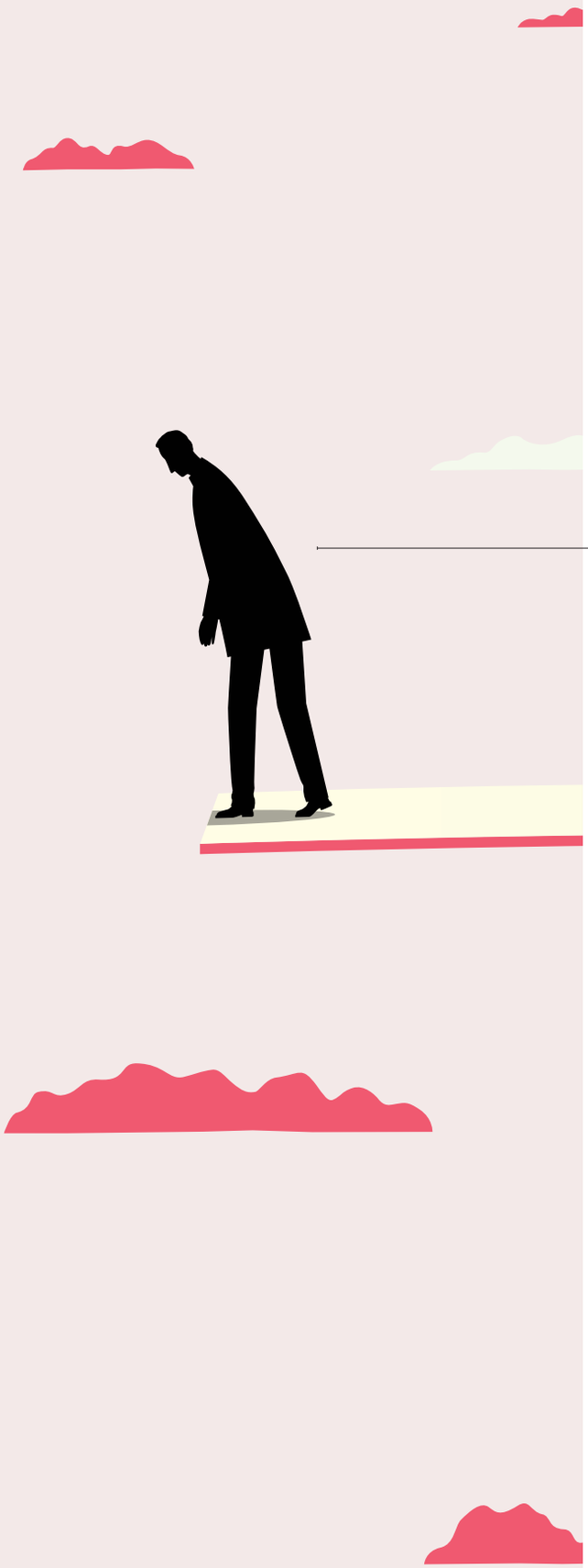
MARC TIMMERMANN
Marc Timmerman er master i klinisk psykologi og ph.d. i erhvervsøkonomi. Han er partner i konsulenthuset Axion Consulting Partners og har i de senere år især specialiseret sig inden for talent- og mangfoldighedsledelse.

LOTTE S. LÜSCHER & JOACHIM MEIER
Lotte S. Lüscher er cand.psych. aut., erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse. Hun er indehaver af Clavis Erhvervspsykologi og ekstern lektor ved Psykologisk Institut og School of Business and Social Sciences ved Aarhus Universitet. Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet og kandidat i analytisk journalistik fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han er tilknyttet Clavis Erhvervspsykologi. Sammen er de aktuelle med bogen *Lederen mellem tvivl og handlekraft*, som blandt andet undersøger, hvordan man lever op til tidens krav om konstant omstillingsparathed, samtidig med at man holder fast i sine egne værdier.

HENRIK HOLT LARSEN
Henrik Holt Larsen er professor emeritus, dr.merc. ved Institut for Organisation på Copenhagen Business School. Han indgår i en række internationale forskningsprojekter og er en flittigt anvendt underviser og foredragsholder i ind- og udland.

PIA ORLOFF HOUMARK & OLE FOGH KIRKEBY
Pia Orloff Houmark er ansat som adjunkt og ph.d.stud. på Institut for Ledelse og Forvaltning på Professionshøjskolen Metropol. Her underviser hun i procesledelse, coaching, protreptik og ledelsesfilosofi og arbejder med et ph.d.-projekt om coaching som dialogisk ledelsesintervention. Ole Fogh Kirkeby er filosof, ledelsesteoretiker, foredragsholder og professor emeritus ved CBS. Sammen taler de om bogen *Den kierkegaardske samtalesløjfe*, som – med udgangspunkt i Søren Kierkegaard – fokuserer på den mening, der skabes i samtalen mellem mennesker.





INDHOLD

06 LEDERE LÆNER SIG FOR MEGET OP AD TAL
med Christian Madsbjerg

14 KOMPLEKSE PARADOKSER
af Jan Heiberg Johansen

21 OTTE PARADOKSER MELLEM LEDELSE OG SELVLEDELSE
af Lars Pedersen

25 GÅ FORREST OG SKAB LIGESTILLING
med Marc Timmermann

32 FACILITERET PSEUDOINVOLVERING
af Ib Ravn

38 LEDERE SKAL BÅDE KUNNE TOPSTYRE OG UDDELEGERE
af Annemette Schultz Jørgensen og Lars Christian Lassen

42 YIN OG YANG FOR LEDERE
af Kirsten Stendevad

48 BIND SLØJFE PÅ LEDELSESSAMTALERNE
med Pia Orloff Houmark og Ole Fogh Kirkeby

54 FORTVIVL IKKE (HVIS DU ER I TVIVL)
med Lotte S. Lüscher og Joachim Meier

60 ANALOGE HJERNER I EN DIGITAL TID
af Henrik Tingleff og Vibeke Lunding-Gregersen

66 DILEMMALEDELSE BANER VEJ
af Henrik Holt Larsen

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

LEDERE LÆNER SIG FOR MEGET OP AD TAL

Ledere er ved at spolere deres egen fornemmelse for andre mennesker, fordi de – forblændet af tal og dataanalyser – læner sig alt for meget op ad Big data og algoritmer, når de træffer beslutninger. Og det gør dem til dårligere ledere. Sådan lyder kritikken i Christian Madsbjergs seneste bog, som han kalder et forsvar for menneskelig intelligens, hvor han anbefaler ledere at genopdage de fænomenologiske arbejdsredskaber.

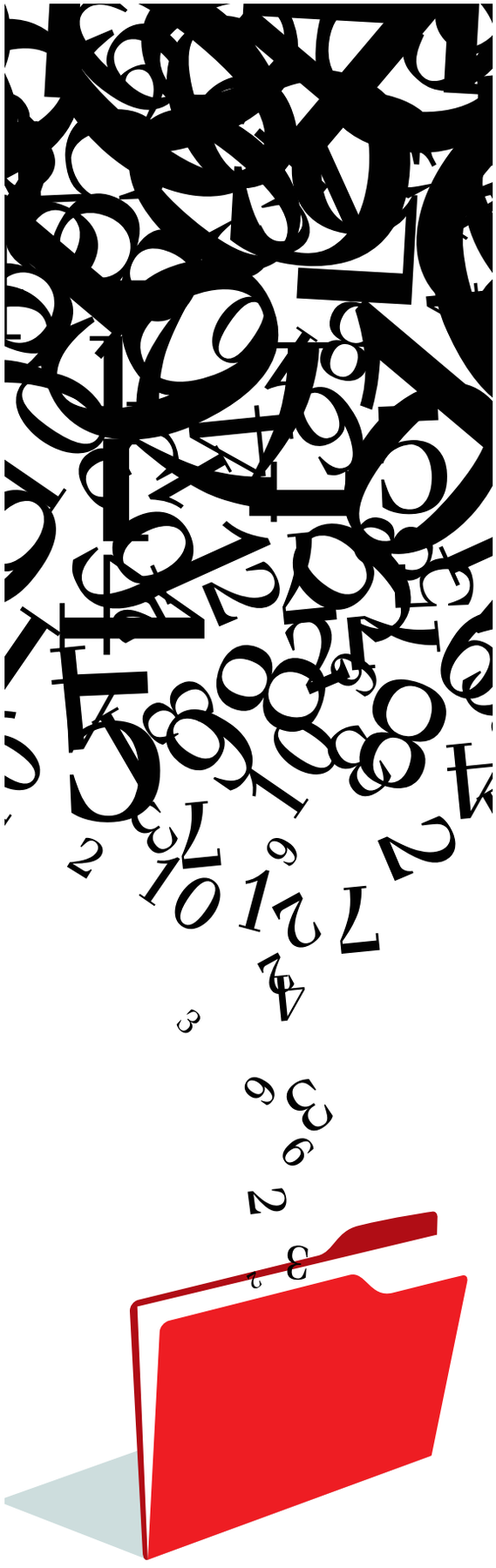
Christian Madsbjerg
til journalist Annemette Schultz Jørgensen

Ni ud af ti nye produkter og services, der lanceres i dag, rammer ved siden af kundernes og brugernes behov. Og det til trods for, at langt de fleste produkter sendes på markedet med afsæt i både markedsundersøgelser, fokusgrupper, brugeranalyser og trend forecasts. Dermed spilder virksomheder i dag millioner af kroner på fejlcastede produkter og services, som dybest set ikke sælger.

Ifølge forfatter og direktør Christian Madsbjerg har det en klar årsag. Nemlig den, at verdens ledere efterhånden har forelsket sig så meget i kunstig intelligens og algoritmer, at de har glemt deres egne særlige evne til at gøre det, som kun mennesker kan. Nemlig mærke verden.

LEDERE TROR, AT TALLENE HAR SVARET PÅ ALT

I bogen *Sensemaking*: *Et forsvar for menneskelig intelligens* langer Christian Madsbjerg kraftig ud efter Silicon Valley,



Verden bliver i dag opgjort i så mange tal og data, at der er ved at opstå en tro på, at de kan give os svaret på alting. Og det bekymrer mig.

CHRISTIAN MADSBJERG, DIREKTØR I RED ASSOCIATES

som med sin optimistiske og entreprenante tiltro til teknologiske fremskridt har kickstartet en ny idelogi og et tankesæt, som nu dominerer alle aspekter af vores moderne liv – erhvervsliv, uddannelse, sundhedsvæsen, medier og politik – og som betyder, at vi langsomt er ved at underminere den menneskelige intelligens og det eneste, der gør os anderledes og bedre end maskinerne.

Christian Madsbjerg anbefaler ledere at luge ud i de hårde data, når de træffer beslutninger, og i højere grad trække på humanistiske og samfundsvidenskabelige redskaber hentet fra filosofien, antropologien, sociologien, kunsten, litteraturen og historiens verden. Det er nemlig dem, der træner vores mentale smidighed og sætter ledere i stand til at forstå verden, og dermed også de kunder og brugere, som de er sat i verden for at betjene.

- Jeg har rådgivet virksomheder i over 20 år nu og oplever klart, hvordan ledere i dag har flere og flere teknologiske og databaserede forklaringer på ting og fænomener, som i virkeligheden handler om kulturelle eller sociale forhold. Verden bliver i dag opgjort i så mange tal og data, at der er ved at opstå en tro på, at de kan give os svaret på alting. Og det bekymrer mig, siger Christian Madsbjerg, der er direktør i konsulenthuset ReD Associates, som rådgiver virksomheder som Ford, WalMart, LEGO, Adidas og Coca Cola.

MANGE LEDERE ER NATURVIDENSKABELIGT UDDANNET

Ifølge Christian Madsbjerg er det ikke i sig selv problematisk, at ledere, politikere og andre beslutningstagere brugere kvantitative data og teknologiske modeller, når de træffer beslutninger. Det problematiske er, at de læner sig mere og mere entydigt op af dem. For dermed risikerer de at forveksle det, som tal kan fortælle, med den virkelige verden.

- Tal og algoritmer kan fortælle os noget, men langt fra alting. Når man sælger varer og ydelser på markeder, som er anderledes end ens eget, er det afgørende, at man til bunds forstår den verden, man forsøger at sælge til. Det kræver, at man kan sætte sig ind i andres verden og indebærer helt andre redskaber end dataanalyser og Big data, siger Christian Madsbjerg og fortsætter:

- Mange ledere i dag er uddannede ingeniører og civiløkonomer og har måske endda også en MBA på CV´et. De uddannelser er gode nok til noget, men ikke alt. De uddanner i langt

Sæt højere standarder for professionel resultatskabelse

BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

Bliv Certified Business Facilitator

Business Facilitator Uddannelsen er en omfattende og intensiv certificeringsuddannelse, som giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende workshops, møder, teams og processer.

Du får præcis feedback og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.
Uddannelsen forløber over 4 moduler, på samlet 8 dage, og er forankret i International Association of Facilitators etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.

Facilitering er en professionel disciplin - ikke et buzz-word

Lær kunsten at facilitere!

At facilitere en gruppe af mennesker til konsistent resultatskabelse, hvor gruppen er stolt af deres indsats, har ejerskab til resultatet og tager ansvar for implementeringen, er ikke noget der sker af sig selv. Faciliteringskompetencer er afgørende, for konsistent at sikre et værdiskabende udbytte af møder, workshops, teamarbejde og projektforløb.

Vi har trænet facilitatorer i 17 år

Hos Facilitators International A/S tager vi træning og uddannelse af facilitatorer ekstremt alvorligt. Det eneste vi laver er, at facilitere processer og workshops, samt at træne og uddanne facilitatorer.
For at blive en dygtig facilitator, skal facilitering udføres i praksis, og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Co-creation er ikke bare involvering!

Co-creation er fremtidens samarbejdsform

En Certified Business Facilitator sikrer optimal resultatskabelse gennem aktiv involvering af deltagerne, og ved at skabe og opretholde rammerne for deltagernes co-creation. Co-creation er en avanceret samarbejdsform, som etableres og opretholdes gennem en dyb forståelse for gruppedynamik, samarbejdspsykologi, præcis kommunikation, rammesætning, forventningsstyring, håndtering af modstand og anvendelsen af præcise værktøjer.

Co-creation & The Business Facilitation Framework

På Business Facilitator Uddannelsen lærer du at mestre co-creation gennem The Business Facilitation Framework. Det er et komplet, sammenhængende og dynamisk metodeapparat til at forberede, facilitere og sikre værdi, involvering, co-creation og flow i enhver workshop, uanset emne, varighed samt deltagernes historik og personlighedstyper. Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Norge, Sverige og Finland i co-creation gennem anvendelse af The Business Facilitation Framework.

Hold 30 starter den 11.-13. marts 2019

Sted og pris

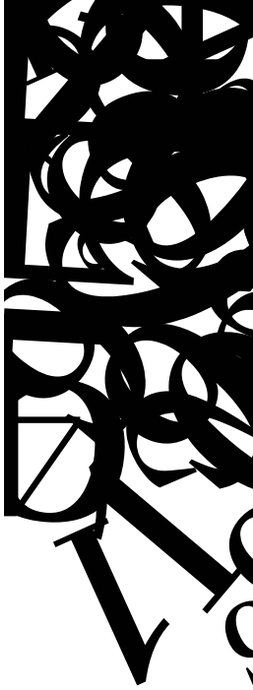
Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København på det 5-stjernede Copenhagen Marriott Hotel.
Uddannelsen koster 29.800,- kr. ekskl. moms.

Spar 10% ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Kontakt, mere information og tilmelding

Kontakt os på **7026 3008** eller **info@facilitators.dk**
Læs mere om uddannelsen, se moduldatoer og tilmeld dig på **facilitators.dk**

Facilitators international



overvejende grad folk i at bruge metoder hentet fra naturvidenskaberne, og de klæder ikke ledere godt nok på til at træde så tæt på virkeligheden, at de virkelig kan forstå, fornemme og mærke den.

Christian Madsbjerg fortæller, at mange af de ældre topledere, han samarbejder med i dag, både har en naturvidenskabelig og humanistisk uddannelsesbaggrund. De kombinerer altså eksempelvis en grad i historie, litteratur eller fransk med en mere erhvervsorienteret uddannelse og har dermed en bredere pallette af mere nuancerede arbejdsmetoder.

- Men den bredde får unge ikke i dag, fordi det moderne samfund og uddannelsessystem har udviklet en overdreven forkærlighed for de hårde tekniske videnskaber. Og det skaber et stort vakuum af kulturel forståelse i virksomheder, som allerede er åbenlyst i dag, siger han.

Fænomenologien ser derimod på, hvad det er, der får os til at handle, som vi gør, og hvordan vi rent faktisk lever vores liv og oplever det.

CHRISTIAN MADSBJERG, DIREKTØR I RED ASSOCIATES

NI UD AF TI PRODUKTER RAMMER VED SIDEN AF

Konsekvensen er ifølge forfatteren, at ledere i dag træffer dårligere beslutninger og lancerer ringere produkter, der reelt ikke passer ind i kundernes verden.

Han langer i høj grad ud efter den populære virksomhedskultur, som i løbet af de seneste par årtier især har udviklet sig omkring Silicon Valley og spredt sig i den vestlige verden siden. Men kalder det også for en slags intellektuelt dovenskab, når vi overlader mere og mere ansvar til teknologien.

- Maskinernes analyser kan jo give ledere en besnærende fornemmelse af, at de dybest set ikke behøver at tænke selv. Vi mennesker er jo dybt risikoaverse, hvilket der ikke er noget at sige til. For det er fristende at kunne sige, at det var algoritmernes skyld, hvis et produkt fejler, siger Christian Madsbjerg.

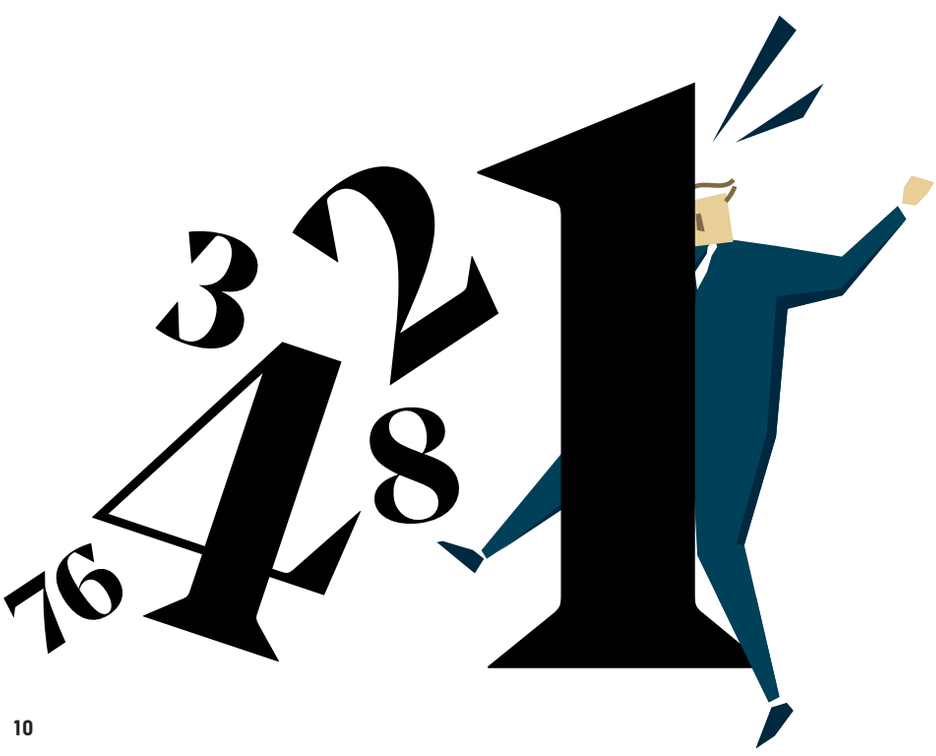
FIND DE FÆNOMENOLOGISKE METODER FREM

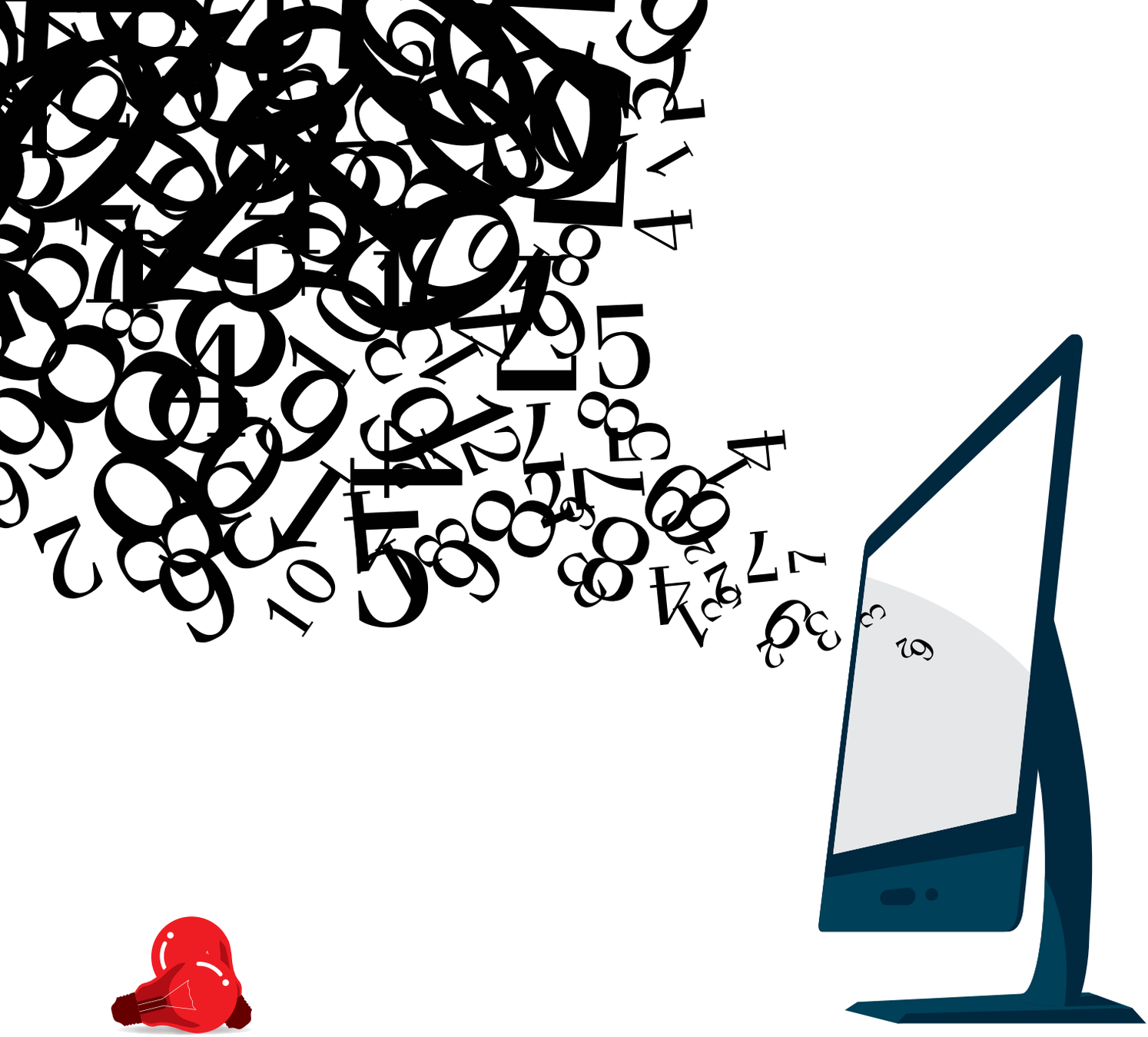
Christian Madsbjerg anbefaler ledere at lære at arbejde mere fænomenologisk, hvilket vil sige at begynde at bruge arbejdsredskaber og metoder hentet fra det humanistiske felt, der sigter på at observere verden, som den fremtræder.

- Fænomenologi er observation og handler om at opleve verden uden forudindtagede holdninger og hypoteser. Hvis man sælger diabetesmedicin, vil en fænomenologisk tilgang gå ud på, at man først forsøger at forstå, hvordan det er, og hvordan det føles, når man får at vide, at man har diabetes. Hvordan har man det med den besked? Hvad sker der med ens liv? Og hvorfor er det så svært at få tilpasset sin kost, siger Christian Madsbjerg til LEDELSE i DAG.

Han forklarer, at hårde data og naturvidenskabelige tilgange kommer til kort, når man skal helt tæt på folks liv, fordi de bygger på en antagelse om, at vi som mennesker er rationelle – at vi er i stand til at optimere vores valg og nemt kan overskue forskellige valgmuligheder.

Men sådan fungerer virkeligheden ikke, mener strategirådgiveren. Fænomenologien ser derimod på, hvad det er, der får os til at handle, som vi gør, og hvordan vi rent faktisk lever vores liv og oplever det.





FÆNOMENOLOGI IKKE SÅ DYRT SOM FEJLPRODUKTER

Christian Madsbjerg erkender, at det at arbejde fænomenologisk ofte er både mere tidskrævende og derfor omkostningstungt for virksomheder. Men han fastholder, at det aldrig vil være lige så dyrt som at blive ved med at lave fejlinvesteringer og sende fejlprodukter på markedet med afsæt i overfladiske data.

- Hvis man som global virksomhed sælger en vare til 100 forskellige lande, er man da nødt til at forstå, at folk i de lande kan have vidt forskellige motiver for at købe ens varer. Og derfor forstå, hvordan folk lever i de 100 lande. Det betyder, at man er nødt til at tage derud for at forstå konteksten og derfor også have medarbejdere, som kan finde ud af at indsamle alle informationer fra virkelige liv, der bliver levet. Ja, det er dyrt, men det er til gengæld også det, der gør, at man rammer rigtigt, siger Christian Madsbjerg.

Selv om løsningen umiddelbart lyder som om, at virksomheder i dag skal til at rekruttere flere humanister, er det Christian Madsbjergs opfattelse, at de mange steder allerede findes i organisationerne.

- Mange private virksomheder har allerede masser af humanister ansat, som er eminente til at forstå sig på kultur og sociale fænomener. Men desværre får de kun lov at arbejde med redskaber fra business schools, som ikke kommer tæt på virkeligheden.

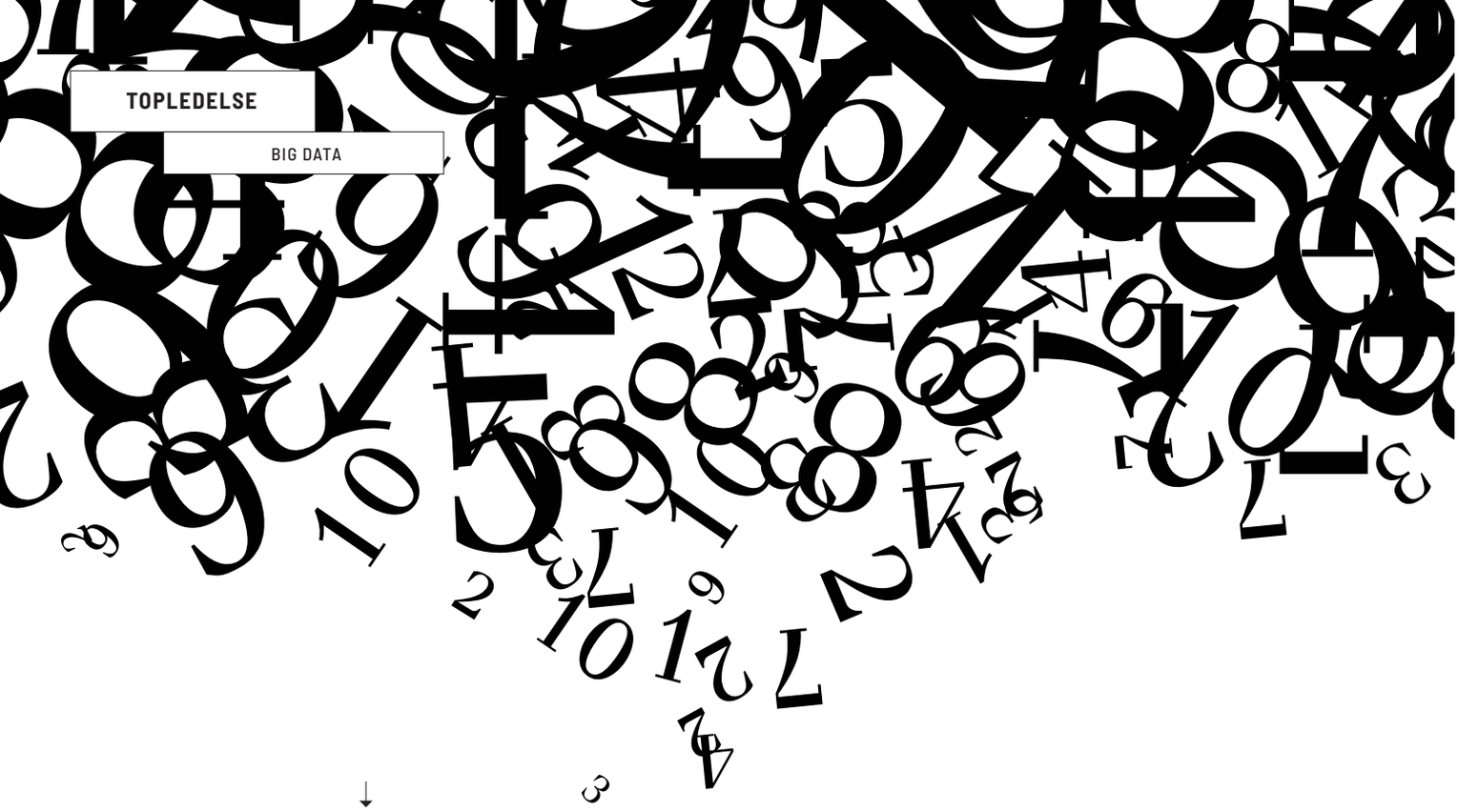
BESLUTNINGER TRÆFFES MED AFSÆT I ANEKDOTER

Mange ledere arbejder umiddelbart ud fra en myte om, at det at træffe beslutninger med afsæt i tal og hårde data giver større sikkerhed, og de har derfor

↓

Vi mennesker er jo dybt risikoaverse, hvilket der ikke er noget at sige til. For det er fristende at kunne sige, at det var algoritmernes skyld, hvis et produkt fejler.

CHRISTIAN MADSBJERG, DIREKTØR I RED ASSOCIATES



ikke stor tiltro til kvalitative metoder. Men Christian Madsbjerg oplever, at det i virkeligheden forholder sig lige omvendt.

- Myten om den videnskabelige maskine fyldt med Big data, der kan give os et overblik over alting, er noget sludder og vrøvl, og det ved de dygtige ledere også godt. Alle ledelsesbeslutninger indebærer jo i sidste ende noget selvstændig og kritisk tænkning. Som det er i dag, starter man med at hente al den viden, man kan, ud af sine tal og data, men ender alligevel ofte strategimøderne med at sige: "Så hvad, tror vi så mest på, vil virke for os?". Og det er så her, at ledernes egen dømmekraft træder ind. Men i mangel af bedre grundlag kommer den dømmekraft ofte til at bygge på anekdoter og lidt tilfældige historier fortalt rundt om mødebordet, hvilket jeg fornemmer, at ledere slet ikke er trygge ved, siger han.

Tværtimod oplever Christian Madsbjerg, at ledere ligefrem er lettede, når de begynder at gå fænomenologisk til værks, fordi de ikke længere skal bruge mavefornemmelsen til at træffe store beslutninger, men pludselig har adgang til den såkaldte sorte boks om menneskelige handlinger og aktiviteter, som nu er indhentet på et systematisk og organiseret grundlag.

- Men hvis ikke ledere tør gøre op med den myte, frygter jeg reelt, at de kommer til at gøre sig selv dummere og dummere. Fordi de langsomt underminerer deres egen evne til at forstå andre mennesker. Det er den menneskelige intelligens, og den er vi simpelthen nødt til at værne mere om, slutter Christian Madsbjerg.

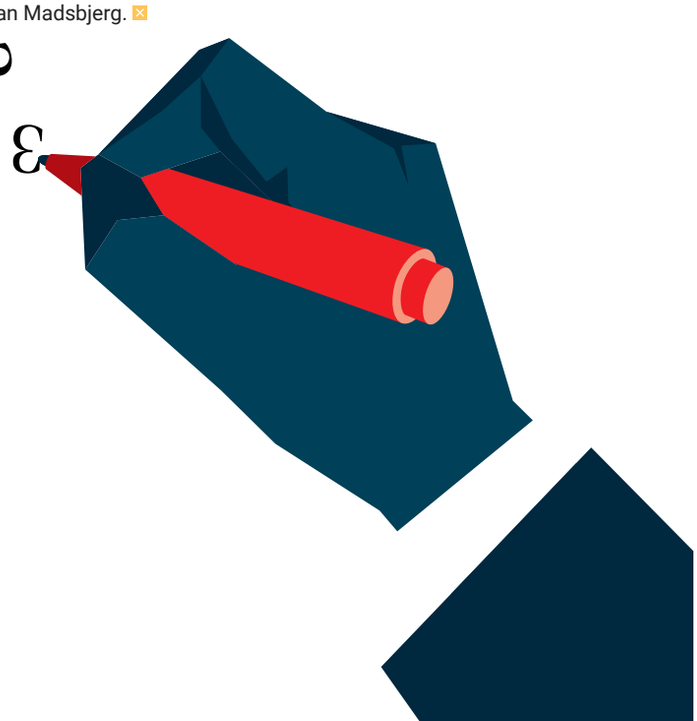
Mange ledere arbejder umiddelbart ud fra en myte om, at det at træffe beslutninger med afsæt i tal og hårde data giver større sikkerhed, og de har derfor ikke stor tiltro til kvalitative metoder.

CHRISTIAN MADSBJERG, DIREKTØR I RED ASSOCIATES

OM CHRISTIAN MADSBJERG

Christian Madsbjerg er 43 år. Han har studeret cand.scient.pol på Københavns Universitet og stiftet konsulentfirmaet ReD Associates, som han er direktør for. I dag leder han firmaets New York-afdeling.

Christian Madsbjerg er forfatter til flere bøger, senest *Sensemaking: Et forsvar for menneskelig intelligens* og har udgivet artikler i tidsskrifter som Harvard Business Review, The Wall Street Journalist, The Econommist, Forbes og Fortune.



MARSH

Hvad koster et cyber-angreb din virksomhed?

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

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

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

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

SOLUTIONS...DEFINED, DESIGNED, AND DELIVERED.

MARSH & McLENNAN COMPANIES

KOMPLEKSE PARADOKSER

LEDELSESLITTERATUREN ER FYLDT MED MODSATRETTEDE ANBEFALINGER, OG DERMED OPSTÅR PARADOKSER. JAN HEIBERG JOHANSEN GIVER HER INDBLIK I DE MANGE PARADOKSER, DER FINDES I LEDELSE, BASERET PÅ HANS BOG, SOM ER UDKOMMET PÅ DANSK OG ENGELSK.

Af Jan Heiberg Johansen

Din succes som leder er tiltagende afhængig af evnen til at håndtere paradokser og agere i organisatoriske spændingsfelter. Det skyldes, at paradokser i stigende grad spiller en hovedrolle i organisationens værdiskabelse.

Det er påstanden i den kraftigt voksende forskning i ledelsesparadokser. Og den bliver bekræftet, hvis man taler med ledere på tværs af niveauer. De oplever ofte krav, der både er sammenhængende og modstridende – om for eksempel på én gang at styrke kerneydelsen, sikre effektiviseringer og skabe innovation.[1]

Jeg lavede for et par år siden et interview med en leder, der kaldte netop denne spænding for "alle paradoksers moder", fordi økonomi og kvalitet er grundlæggende faktorer i organisationer, og det bliver ofte oplevet som vanskeligt at indfri dem til fulde samtidig.[2]

Jeg var på vej til interviewet nervøs for, om det overhovedet gav mening for ham at forstå sin ledelsespraksis som paradoksal. Den frygt blev gjort til skamme, da han snart efter præsenterede sit ledelsesgrundlag, der var formuleret som fem paradokser. Den forståelse af ledelse som kendetegnet ved paradokser vokser i disse år.

HVOR FINDER VI PARADOKSERNE?

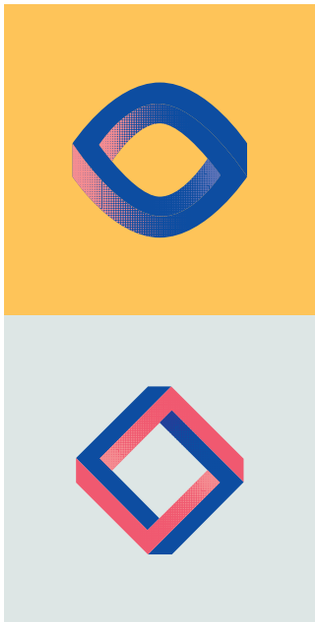
Paradoksernes fremgang hænger sammen med en række tendenser i samtiden såsom en mere uforudsigelig og foranderlig omverden. Det er med til at fremprovokere en oplevelse hos ledere af, at de navigerer i spændingsfyldt farvand. For eksempel tvinger teknologiske nybrud paradokser frem, fordi de stiller nye krav til kompetencer og omstillingshastighed, og de kan komme i konflikt med eksisterende faglige kompetencer. Samtidig bliver digitalisering og ny teknologi ofte bragt frem som veje til at håndtere sådanne spændinger mellem eksempelvis økonomi og kvalitet.

Forskningen i ledelsesparadokser er vokset voldsomt de seneste tyve år (se figuren), og at dømme efter det stigende fokus på paradokser i ledelse så lever vi i "paradoksernes tid".[3] Derfor oplever du som leder formentlig spændinger og paradokser i din ledelsesopgave.

Ofte tænker vi ikke over det, men det at håndtere paradokser er det måske mest grundlæggende kendetegn ved ledelse. Det indgår i opgaven som leder konstant at håndtere disse spændinger, og hvorvidt du lykkes som leder, hænger tæt sammen med, hvordan du håndterer de centrale paradokser i organisationen.[4]

Man kan opleve paradokser som situationer, der kræver prioritering, men hvor man ikke kan foretage entydige valg uden at skabe nye udfordringer. Det bliver derfor en afgørende kompetence at kunne fastholde spændingerne og tage dem alvorligt frem for at gemme dem væk. Og det bliver nødvendigt at udvikle de rette taktikker til at håndtere paradokserne.

Der er gennem paradoksteoriens 40-årige historie udviklet en række effektive, praktiske tilgange til at agere i disse spændingsfelter mellem styring, strategi og lederskab.



HVAD ER PARADOKSTEORI?

Paradoksteorien tilbyder et sprog til at forstå og håndtere organisatoriske spændinger. Paradoksledelse er ikke en metode som LEAN eller situationsbestemt ledelse. Det er derimod en konceptuel værktøjskasse, der kan gøre det enklere at forstå komplekse organisationer og fremme en helhedsorienteret tilgang til ledelse. Det er der behov for i en tid med tiltagende organisatorisk kompleksitet. Hvis vi skærper sansen for paradokser, vil vi i højere grad kunne forstå og navigere i de komplekse dynamikker i organisationen.

Udgangspunktet i teorien er, at modsigelser er et definerende kendetegn for organisationer. Modsigelser er altså ikke et randfænomen, men et nøglefænomen for organisationen. Det har konsekvenser for, hvordan vi skal forstå organisationer. Det betyder, at du må forvente at møde spændinger, konflikter og dilemmaer, når du laver strategi, designer styring eller bedriver lederskab.

Paradoksteorien opstod for godt 40 år siden som et alternativ til eksisterende rationelle organisationsteorier. Den er gradvist blevet udfoldet siden da i dialog med andre teorier

Det bliver nødvendigt at udvikle de rette taktikker til at håndtere paradokserne.

JAN HEIBERG JOHANSEN, FORFATTER TIL PARADOKSLEDELSE

og er blevet draget frem som en metateori, der kan bygge bro mellem andre teorier om organisation og ledelse.[5]

Det er ofte en daglig opgave for ledere og medarbejdere at skabe mening i modstridende styringstilgange. Organisationer har gennem historien indarbejdet vidt forskellige tilgange til at styre og bedrive ledelse. Det formelle organisationsdiagram lever ofte side om side med værdibaseret ledelse, en projektorganisation, et læringslaboratorie og så videre. De trækker på modstridende idéer om, hvordan man skaber værdi, og det kan derfor være forvirrende at manøvrere i.

Paradokserne kan komme i par af modpoler, men de opstår også som knuder af sammenfiltrede krav. Nogle ledere bukker naturligt nok under, når de på én gang møder knuder af høje kvalitetskrav, få ressourcer, skarpe deadlines og modstridende faglige logikker. Det er derfor højaktuelt, hvordan det er muligt at håndtere paradokserne.

↓

PARADOKSERNE KOMMER TIL SYNE INDEN FOR FORSKELLIGE ASPEKTER AF LEDELSE OG PÅ TVÆRS AF ORGANISATORISKE NIVEAUER:

01

LEDERSKAB
Ledere på kryds og tværs i organisationen navigerer i en lang række paradokser mellem at sætte retning og sætte fri.

02

STYRING
Der opstår styringsparadokser mellem eksempelvis at sikre kontrol med organisationen og give decentral autonomi.

03

STRATEGI
Der opstår en række strategiske værdiparadokser mellem eksempelvis behovet for at skabe værdi for de nuværende og for de fremtidige kunder.

Nogle ledere bukker naturligt nok under, når de på én gang møder knuder af høje kvalitetskrav, få ressourcer, skarpe deadlines og modstridende faglige logikker.

JAN HEIBERG JOHANSEN, FORFATTER TIL PARADOKSLEDELSE

↓

HVORDAN KAN LEDERE HÅNDTERE PARADOKSERNE?

Paradoksledelse kan øge evnen til at skabe værdi i kompleksitet. Det er dyrt og meningsløst, når organisationer producerer beslutninger, der aldrig bliver implementeret. Du skal som leder skærpe sansen for paradokser, fordi de kan blokere for styringstiltag, ligesom de kan bidrage til at skabe tænding i organisationen.

Der er en række tilgængelige ledelsestaktikker, du kan anvende i mødet med paradokser, og som er blevet nøje undersøgt i forskningen. Når paradokser i høj grad er med til at definere værdiskabelsen, så er et væsentligt spørgsmål, hvordan vi effektivt håndterer paradokser. Paradokser er meddefineret af de paradokstaktikker, vi møder dem med. Når aktører oplever paradokser, er de allerede i gang med at forme deres respons på dem. Man kan altså ikke i praksis adskille paradokser og taktikker, men må snarere forstå dem som kæder af paradokser og respons.

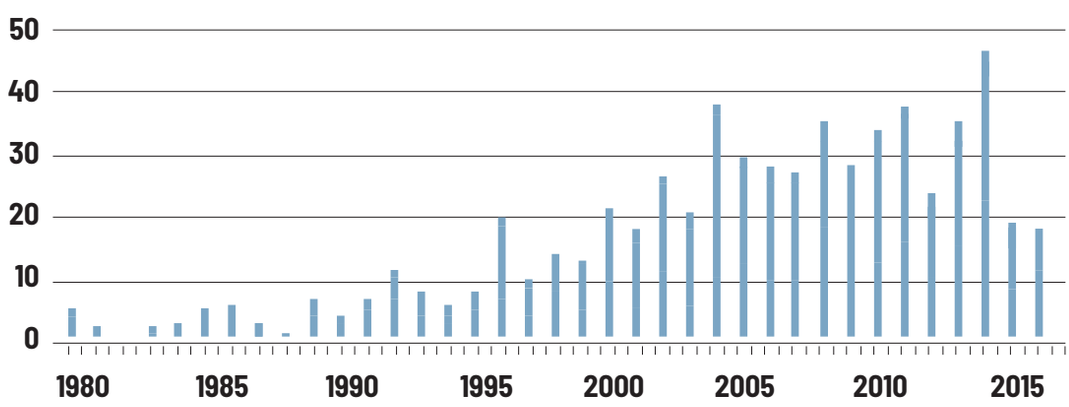
Kort sagt er paradokset bestemt af en række faktorer, for eksempel behovet for at levere på effektivitet og kvalitet med få ressourcer og et højt tidspres. Taktikkerne handler om, hvordan vi forbinder disse faktorer. Hvis vi søger at adskille dem i eksempelvis tid eller rum, taler man om undvigelsestaktikker. Hvis vi omvendt søger at fastholde samtlige aspekter, så taler man om aktiveringstaktikker. Og endelig, hvis vi søger at overskride paradokser, så er der tale om en transcendenstaktik.

Disse tre kategorier – undvigelse, aktivering og overskridelse – indeholder hver især en række underliggende taktikker, som jeg gennemgår i min bog om paradoksledelse.[6] Pointen er, at det er af afgørende betydning for værdiskabelsen, hvordan organisationen møder paradokserne.

Du kan ofte – hvis du kender organisationen godt – se mønstre i taktikkerne,

Bogen *Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet* introducerer paradoksledelse som perspektiv på organisation og ledelse baseret på de cirka 700 forskningskilder om paradoksledelse. Bogen bliver senere i år udgivet globalt på Palgrave Macmillan.

OVERSIGT OVER PARADOKSLITTERATUREN FRA 1980 TIL 2017



NÅR DU SKAL HÅNDTERE PARADOKSER, ER DER TRE VÆSENTLIGE HUSKEREGLER:

01

AT FORLIGE SIG MED PARADOKSER

Det er vigtigt at forlige sig med de spændinger, man oplever, frem for at gemme dem væk. Ofte taler man om "accept" af paradokser, og det er en forudsætning for at kunne arbejde med paradokset. Du skal tage spændingen alvorligt, fordi de forskellige aspekter af paradokset er væsentlige for organisationens værdiskabelse, ellers ville der ikke være tale om et reelt paradoks.

02

AT SE PÅ HELE ORGANISATIONEN

Det er vigtigt at se på organisationen som helhed i samspil med omgivelserne for at kunne arbejde konstruktivt med paradokserne og bruge dem i værdiskabelsen. Det skyldes, at paradokser ikke kan løses på samme måde, som et problem kan løses og gemmes væk. De bliver ved med at være der, og mange forskellige aktører vil påvirke, hvordan du kan arbejde med paradokset. for organisationens værdiskabelse, ellers ville der ikke være tale om et reelt paradoks.

03

AT OPØVE EN FLEKSIBILITET I TAKTIKKER

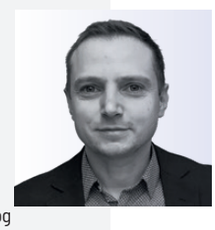
Det er vigtigt at kunne anvende et bredt arsenal af paradokstaktikker, så du kan justere din måde at møde paradokserne på. Det betyder, at du kan drage fordel af at forstå taktiktyperne indgående.

hvor én leders paradokstaktik har en tendens til at føre til en bestemt taktik fra en anden leder. Hvis den ene leder forsøger at adskille paradoksets modpoler i tid, for eksempel ved at ville effektivisere først for så at arbejde med kvaliteten på et senere tidspunkt, kan det føre til, at andre aktører insisterer på at gøre begge dele samtidig, for eksempel ved at introducere digitale løsninger som et svar på paradokset.

Disse mønstre eller taktiske logikker kan med et andet ord gøre det muligt at forstå, hvordan forskellige aktører typisk responderer på paradokser, og det kan være en vej til at forbedre organisationens håndtering af centrale paradokser i værdiskabelsen. Ofte afslører disse rytmer i virksomhedens paradoksrespons noget centralt om værdiskabelsen – hvorfor den lykkes, eller hvorfor den bryder sammen. Det kan skyldes destruktive spiraler i organisationen, hvor man skubber udfordringerne rundt og mister evnen til at håndtere nøgleparadokser.

Det er muligt at implementere mere konstruktive dynamikker i organisationens håndtering af paradokser i forhold til strategi, styring og lederskab. På den måde kan organisationen udvikle evnen til at skabe værdi i de spændingsfelter, der tilsyneladende bliver flere og flere af. ☒

OM FORFATTEREN



Jan Heiberg Johansen er forfatter til bogen *Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet*, der udkom på dansk på Djøf Forlag tidligere i år og netop er udkommet på engelsk på forlaget Palgrave.
Jan Heiberg Johansen rådgiver ledere og ledelsesgrupper og er rådgivningschef i Arbejdsmiljø København, som er Københavns Kommunes interne konsulenthus. Af uddannelse er han idéhistoriker fra Aarhus Universitet og har en MBA med udmærkelse fra University of Reading – Henley Business School.

1. *Smith (2014): Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. I Academy of Management Journal, 57(6), 1592-1623.*
2. *Heiberg Johansen (2015): Frontline Paradox Tactics. I MBA dissertation, Henley Business School–University of Reading.*
3. *Smith & Lewis (2011): Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. I Academy of Management Review, 36(2), 381–403.*
4. *El-Sawad, Arnold & Cohen (2004): "Doublethink": The Prevalence and Function of Contradiction in Accounts of Organizational Life. I Human Relations, 57(9), 1179-1203.*
5. *Fairhurst et al. (2016): Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-Perspective. I The Academy of Management Annals, 10(1), 173-182.*
6. *Heiberg Johansen (2018): Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet. Djøf Forlag.*

Investér i dig selv

Diplom i ledelse

Læs ved siden af jobbet

Diplomuddannelse i ledelse

Tag en lederuddannelse sideløbende med dit job. Med uddannelsen får du ny viden og konkrete værktøjer inden for fx projektledelse, organisation, human ressources, 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.

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

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

cphbusiness
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY

OTTE PARADOKSER
MELLEM LEDELSE OG SELVLEDELSE

At være leder på tværs af distancer er et vilkår for de fleste i den nutidige organisation, og for at lykkes som distanceleder må du lede den enkelte til selvledelse. Underviser, rådgiver og foredragsholder i distanceledelse og virtuelt samarbejde guider dig gennem otte paradokser, der er centrale, når du skal lykkes med effektivt samarbejde på tværs af fysiske afstande.

Af Lars Pedersen

At lede og samarbejde over fysiske distancer er et vilkår for langt de fleste i den nutidige organisation. Det kræver et meget tydeligt lederskab, når du som direkte leder, projekt- eller specialistleder skal opnå følgeskab over afstande.

Jeg guider dig her gennem otte paradokser, der er centrale, når du skal lykkes med et effektivt samarbejde på tværs af arbejdssteder.[1]

01

DU MÅ SKABE TÆTTE RELATIONER – OG UDNYTTE AFSTANDEN

Nære relationer opstår lettest, når du og dine medarbejdere omgås i et dagligt fysisk arbejdsmiljø.[2] I et samarbejde, der primært er virtuelt, må du særligt have fokus på at bygge relationer op – også gennem social opmærksomhed.

Paradokset her er, at du også må være fokuseret på at udnytte den afstand, du som distanceleder har til den enkelte medarbejder og det enkelte arbejdssted. Du må fra distancen netop bruge armslængden til at udfordre og lade medarbejderne profitere af, at du særligt skaber værdi fra distancen ved at se ting, de selv er blinde for.

02

DU MÅ VÆRE VISIONÆR – OG KONKRET

Du skal kunne tænke stort sammen med dine distancemedarbejdere. Drømme og filosofere om, hvad I sammen kan opnå.
Jeres fælles why skal være tydeligt.[3]

Paradokset her er, at du samtidig med den visionære ledelse også skal sikre, at "benene kan nå jorden". Den fælles vision skal du kunne omsætte til klare ansvarsområder og prioriteringer. Du må ikke efterlade den enkelte distancemedarbejder i tvivl om, hvad han eller hun har et lokalt ansvar for.

03

DU MÅ VISE TILLID – OG HAVE EN VIS KONTROL

Tilliden kommer gennem de konkrete fælles opgaveløsninger, men den kommer i høj grad også gennem den uformelle kommunikation. Derfor bør du formalisere det uformelle. Du bør skabe rammer for, at I "falder i snak" på nettet. [4]

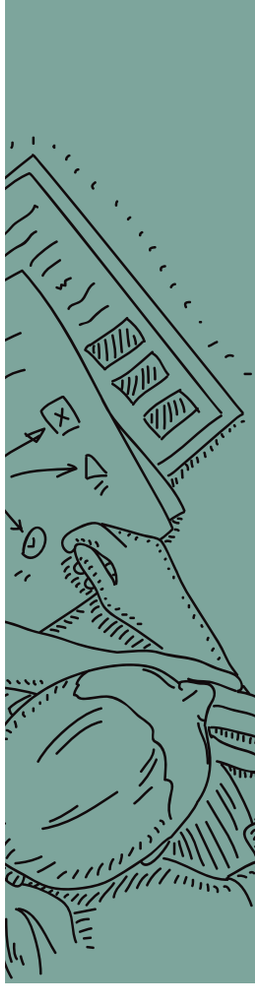
Paradokset her er, at du også skal have klare kontrolsystemer. De er nødvendige for enhver organisation. Kontrol, opfølgning og afstemning skal blive en del af jeres tillidsunivers.

04

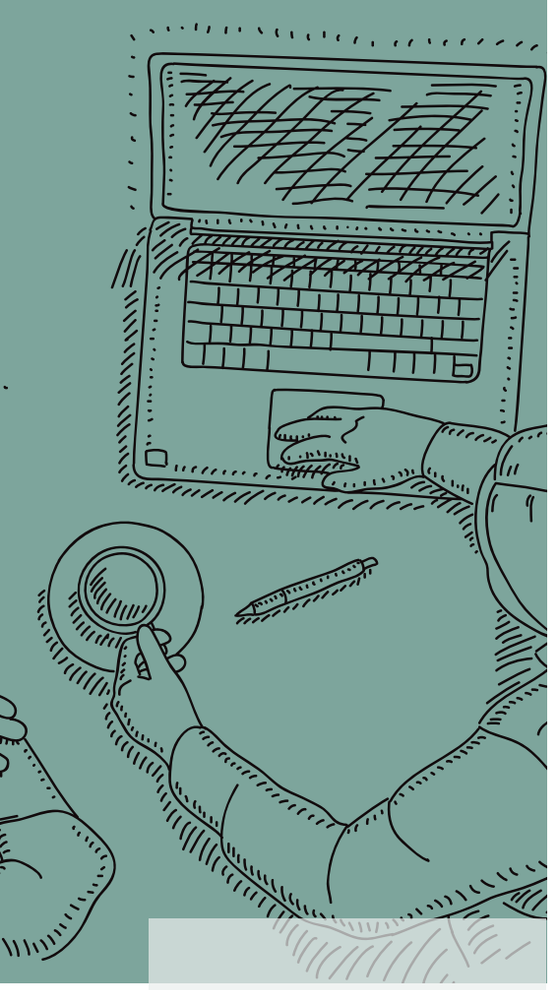
DU MÅ VÆRE TOLERANT – OG KUNNE STÅ FAST

Distanceledelse er at lede i diversitet. Ethvert arbejdssted har sin kultur, sine styrker og karakteristika. De enkelte medarbejdere vil ofte markere synspunkter og ønske prioriteringer ud fra netop deres lokale interesser og hensyn. Det er vigtigt at være åben over for dette.

Paradokset her er, at du også må stå urokkeligt fast. Du bør altid have fokus på den øverste kontekst.
Du må også stå urokkeligt fast på de værdier og den vision, principper og aftalte spilleregler, som du har fastlagt og fra starten kommunikeret med dine virtuelle medarbejdere om.



OM FORFATTEREN
Lars Pedersen har arbejdet som leder i danske og internationale virksomheder og drevet virksomheden Pitstop Management siden 2004. Her virker Lars som underviser, rådgiver og foredragsholder i distanceledelse og virtuelt samarbejde.
Lars Pedersen er cand.phil. fra København Universitet og har en master i ledelse og organisationsudvikling fra Aarhus Universitet. Han udgav i 2017 bogen *Er der en leder til stede?* om distanceledelse og virtuelt samarbejde.



05

DU MÅ FASTHOLDE PLANER OG PRIORITERINGER – OG VISE FLEKSIBILITET

I et samarbejde, der helt eller delvist sker virtuelt, er det vigtigt, at du som leder sikrer common ground.[5] Samtidig bør du sikre, at I har så klare strukturer i jeres kommunikation, at distancemedarbejderen opnår en høj grad af forudsigelighed og tryghed ved de opgaver, som han/hun skal levere på.

Paradokset her er, at du også skal vise din anerkendelse af, at der kan være mange veje til Rom.
Derfor må du minde dig selv om, at den lokalt placerede medarbejder på sin lokation ofte ved bedst.

06

DU MÅ VÆRE TILGÆNGELIG – OG TIL STEDE

Distanceledelse er at lede fra – ja, distancen! Gennem anvendelse af de til stadighed flere platforme og teknologier må du blive oplevet som en nærværende leder, der på afstand er i stand til at holde tæt kontakt. Dette er et kommunikations- og effektiviseringsprojekt – ikke et IT-projekt![6]

Paradokset her er, at ledelse på distancen også vil kræve din tilstedeværelse.
Der er ingen tvivl om, at face-to-face fortsat er den kommunikation, hvor vi har den største båndbredde mellem mennesker. Når du skal udrede konflikter, sikre forankring af nye strategier og mål samt integrere nye deltagere på et projekt eller i et team, så er tilstedeværelse vigtig.
At udvikle ledelse i et virtuelt samarbejde stiller betydelige krav til både ledere og medarbejdere. Som du har kunnet se undervejs, er dialog, åbenhed og rummelighed nøgleordene. Det skaber den nødvendige mentale plads i organisationen.
Og den er der behov for – når der nu ikke er en leder til stede.

07

DU MÅ UDVIKLE EN TVÆRGÅENDE TEAMKULTUR – OG ANDERKENDE ANDRES

Sammenhængskraften i dit team kommer for alvor på prøve, når I skal sikre, at alle oplever sig inkluderet og anerkendt for netop deres kompetencer og karakteristika. Aftal, hvordan I konkret spiller hinanden gode, så jeres teamkultur fremmer jeres målopnåelse – både i de fysiske og virtuelle rum.[7]

Paradokset her er, at samtidig med at dit team eller projektgruppe udvikler en stærk teamkultur, skal du også anerkende andre teams kulturer.
De kulturelle karakteristika, der gælder for jeres samlede organisation, er en afgørende del af virksomhedens sociale kapital, og her må dit teams kultur også være karakteriseret ved en tydelig anerkendelse af andres.

08

DU MÅ MARKERE, HVAD DU MENER – OG VÆRE DIPLOMATISK

Det, du kommunikerer, bliver fortolket i mange retninger og ud fra viden og interesser lokalt på hvert enkelt arbejdssted.

Paradokset her er, at uden diplomatiske evner når du ikke den enkeltes hjerne og hjerte.
Særligt i et internationalt samarbejde er det uhyre vigtigt, at du ikke forfalder til at tro, at din facon som dansk leder er gangbar og forstås overalt på den globale scene. Så kan du for alvor tabe troværdigheden og dermed andres tillid.[8]

1. Jeg skylder Per Sørensen tak for inspiration. Han var i 1980 personaledirektør i Lego og definerede dengang 11 paradokser i ledelse, som jeg har ladet mig inspirere af.
2. Tøth, T. (2013): Globale teams: Skab gode rammer for samarbejde. I LEDELSE i DAG, oktober 2013.
3. Jeg tænker her på Simon Sineks meget anvendte pointer om formål og mening. Se hans TED Talk på YouTube. Læs eventuelt også: Covey & Merrill (2012): Speed of Trust. Klim.
4. Læs om tillid og kommunikation i: Nielsen, M.F. et al. (2016): Kommunikation i internationale virksomheder, bind 2. Samfundslitteratur.
5. Bollerup-Jensen, T. (2013): Kommunikation på distance. I Erhvervspsykologi, 11(2), juni 2013.
6. Elisabeth Plum har udviklet Team Culture™. Læs om den i: Plum, E. (2013): Samarbejde lokalt og globalt. Forskelle er vitale. Gyldendal Business. Læs også Opgør med forældet syn på teamledelse på Lederne.dk.
7. Dansk Industri, Industriens Fond og CBS udgav i 2015 rapporten Danish Leadership Style in a global context. Her finder du en række faldgruber, som danske ledere havner i.
8. Lad dig inspirere af Sherry Turkl's TED Talk, Connected, but alone.

Sammen om fremtidens mobilitet

Sammenhængskraft er grundstoffet og livsnerven i Clever. Sammenhængskraft mellem strategi og kultur, mellem vores kunder, partnere, produkter, teknologier, systemer, og ikke mindst mellem vores medarbejdere og teams. Den gør os i stand til at skabe brugeroplevelser i verdensklasse, der baner vejen for skiftet fra sort olie til bæredygtig elektrisk mobilitet.

Det er oplevelser, der bygger på ambitiøse og langsigtede investeringer – særligt i vores medarbejdere og teams, der sætter brugerne bag rattet og sammen kører ud i ukendt terræn. Derfor er selvbestemmelse, agile teams og intensive udviklings-sprint dyder for ledelsen af Clever, hvor organisationen tegnes som en cirkel med kundeoplevelsen i centrum.

God ledelse er for os et spørgsmål om at kridte spillepladen op med motiverende tillid, stabile vilkår, en klar vision og så lade de bedste eksperter – kunder, partnere og vores medarbejdere – træffe de bedste til- og fravalg i udviklingen af vores brugercentrerede produkter og services.

Kom med – vær en del af rejsen!

– Casper Kirketerp-Møller, adm. direktør

Clever gør det nemt at vælge, køre og oplade elbilen. Clever er fremtidens mobilitet i dag. En enkel løsning til din hverdag, hvor strømmen til elbilen altid er lige ved hånden – hjemme, på arbejdet og på farten.

Clever

GÅ FORREST OG SKAB LIGE-STILLING

Stereotyper og kønsfordomme er den største hæmsko for at få flere kvinder i ledelse i dag. De organisationer, der er bedst til at nedbryde fordommene, er dem, hvor toplederne ikke bare uddelegerer velmenende initiativer, men selv går forrest og også gransker egen ledelse for kønsbias. Det viser en ny undersøgelse af, hvilken lederadfærd der er bedst til at skabe ligestilling.

Marc Timmermann til journalist Annemette Schultz Jørgensen

Mænd er bedre ingeniører og har lettere ved fysik og matematik end kvinder, som til gengæld har mere flair for sprog, omsorgsarbejde og alt, der har med mennesker at gøre. Vi kender dem udmærket. De klassiske forestillinger om mænd og kvinders forskellige kompetencer. Kønsstereotyperne, som langt de fleste af os vil kalde gammeldags fordomme, men som ikke desto mindre stadig stortrives i sådan en grad, at de faktisk er den primære hæmsko for ligestilling på dagens arbejdspladser og ledelsesgange.

Det fremgår af en ny international undersøgelse baseret på interviews med 50 topledere, der over en fem årig periode har fået kortlagt deres indstilling til kønsbias og sammenholdt det med deres organisationers resultater på ligestillingsområdet. Formålet har været at undersøge, hvilken topleder-adfærd der bedst udligner kønsforskelsbehandling på arbejdspladsen og på ledelsesgangene, og undersøgelsen har også kortlagt de mest anvendte ligestillings- og diversitetsinitiativer og best practices blandt 250 organisationer.

Resultatet er entydigt. De organisationer, der har størst succes med deres diversitetsinitiativer, er ikke bare dem, hvor toplederne igangsætter flest initiativer. Det er dem, hvor initiativerne også bliver fulgt af personlig involvering og helhjertet engagement fra toppen. Der, hvor toplederne selv går forrest og ændrer egen adfærd og især tør identificere og gøre op med kønsbias i deres egne ledelsesbeslutninger.

SAMMENHÆNG MELLEM TOPLEDER-ADFÆRD OG LIGESTILLING

- Studiet viser, at det er, når topledere tror på ligestilling med hjertet, at organisationer lykkes bedst med at skabe mere kønsdiversitet. For det er gennem det personlige engagement, at de finder ud af, hvor skoen virkelig trykker i ligestillingsarbejdet, og hvor man skal sætte ind for at opnå resultater. Hvilket er på kønsfordommene og stereotyperne, som er svære at nedbryde og helst kræver, at toplederne fører an, viser studiet, siger Marc Timmerman, der er anerkendt diversitetsekspert og Managing Partner hos Axiom Consulting Partners Europe, der står bag undersøgelsen.

Han fortæller, at der allerede findes mange best practice-studier inden for ligestilling, men at han og kollegerne ville fokusere på noget, ingen havde gjort før.

- Vi ville et spadestik dybere og ikke bare undersøge, hvilke tiltag der virker bedst, men også hvilken toplederadfærd, der kan bidrage mest til at udligne uligheden. Baseret på en formodning om, at lederadfærden i toppen af organisationer har stor betydning, siger Marc Timmerman og forklarer, at undersøgelsen er foretaget blandt organisationer i Belgien, dog størstedelen i globale virksomheder for at sikre, at resultaterne ville have international relevans.

KØNSBIAS STØRSTE BARRIERE FOR LIGESTILLING OG DIVERSITET

Undersøgelsen peger især på to overordnede afgørende resultater. Det ene handler om barriererne i ligestilling og det andet om, hvad det er, der mest effektivt får bugt med dem.

De organisationer, der har størst succes med deres diversitetsinitiativer, er ikke bare dem, hvor toplederne igangsætter flest initiativer. Det er dem, hvor initiativerne også bliver fulgt af personlig involvering og helhjertet engagement fra toppen.

MARC TIMMERMAN, AXION CONSULTING PARTNERS

- Studiet dokumenterer, hvad vi også ved fra andre, at den allerstørste barriere for at få flere kvinder i ledelse i dag faktisk er vores egne kønsbias. Det er simpelthen fasttømrede stereotyper om forskellene på de to køn, der primært bremser ligestillingen, siger Marc Timmerman.

Det er altså fordomme om, at vi som mænd og kvinder har nogle specifikke kompetencer, der udgør en væsentlig hæmsko for ligestillingen.

Lederudvikling

- hvis du tror ledelse har betydning for resultater

HeinogPartnere.dk

Forstå Disruption

- bliv klar til fremtiden

HeinDisruption.dk

5 NIVEAUER AF TOPLEDER-ADFÆRD DER PROMOVERER LIGESTILLING OG DIVERSITET

NIVEAU AF PROMOVERING	LEDERENS ADFÆRD	ESSENSEN
Niveau 1 Passiv support	Denne leder tillader og støtter handlinger til fordel for ligestilling, men er ikke bekendt med de bagved liggende årsager for at promovere kønsdiversitet.	Lederen støtter passivt.
Niveau 2 Aktiv fortaler	Disse ledere anerkender de nuværende og fremtidige fordele ved diversitet og inklusion. Som stærke tilhængere af diversitet er de troværdige, og de kan inspirere andre til at tilstræbe ligestilling i deres organisation.	De har forstået årsagen. De advokerer, hvorfor det er vigtigt.
Niveau 3 Aktiv rollemodel	Disse ledere bakker deres ord op med handling. De er kontinuerlige og konsistente i deres adfærd. De viser over for andre ledelseslag hvilken adfærd de ønsker at se, og agerer rollemodel - De demonstrerer hvad der er det rigtige at gøre.	Lederen "walks the talk".
Niveau 4 Aktiv personlig coach	Den eksemplariske topleder agerer aktiv mentor og coach for kvindelige talenter. Lederen øger deres selvtillid i forhold til at modsætte sig stereotyper, bias, "sticky floor"-effekten og "glasloftet". De coacher og udfordrer disse kvinder med en autentisk tro på deres potentiale.	Lederen agerer aktiv mentor.
Niveau 5 Aktiv inspirationskilde	Særligt stærke topledere demonstrerer den mest unikke adfærd. De uddanner og coacher mænd og kvinder i at bekæmpe deres bias. Udover aktivt at støtte diversitet, udfordrer og disciplinerer de adfærd, der modarbejder ligestilling og diversitet. De deler deres personlige oplevelser og læringer, så andre kan lære af deres fejl og udfordringer.	De inspirerer med en exceptionelt høj grad af intellektuel ærlighed.

Reseach: Af Axiom CP Europe, baseret på analyse af mere end 50 Executives, over en periode på 5 år, mænd og kvinder, alle aktive topledere.

KORT OM MODELLEN Modellen viser, hvordan topledere gradvist kan være mere engagerede i ligestillingsarbejdet, jo længere ned man bevæger sig i modellen. Både på niveau 1 og 2 tager de et moderat antal ligestillingsinitiativer, men uddelegerer arbejdet til andre ledelseslag. På niveau 1 er toplederengagementet dog primært båret af, at ligestilling og mangfoldighed er en trend, mens toplederne på niveau 2 oprigtigt tror på, at der er brug for flere kvinder i ledelse. På niveau 3 praktiserer topledere i højere grad walk the talk. De agerer rollemodeller og er mere anvisende, dog primært over for organisationens andre ledere. På niveau 4 er topledere endnu mere engagerede og træder fx selv ud i organisationen og agerer mentor og coaches over for kvindelige talenter på tværs af organisationens niveauer, ligesom de også belønner og roser ledelsespraksis inden for ligestilling. På niveau 5 findes de topledere, der virkelig brænder personligt for sagen. Ud over at være mentorer og coaches deler de også ud af personlige erfaringer overalt i organisationen, og som den store forskel bruger de både "gulerod og pisk". De belønner altså ikke bare den gode, men er også konsekvente over for den leder- og medarbejderadfærd, der modarbejder ligestilling.

For eksempel antagelsen om, at kvinder interesserer sig mere for kommunikation, HR og de såkaldte bløde funktioner og jobs, og derfor også er bedst til dem. Mens mænd er kvinder overlegne, når det kommer til det, der handler om produktion, teknik, tørre tal, ledelse og data. Forestillinger som de fleste af os vil kalde oldnordiske, men som vi, ifølge Marc Timmerman, alligevel oftest er præget og delvist styrede af, tit ubevidst. Hvilket er en del af problemet.

- Det store problem med kønsbias er, at vi alle sammen bærer på dem i større eller mindre grad, oftest uden selv at vide det. Selv folk, der bevidst arbejder på at komme dem til livs, er selv påvirket af dem. Så indlejrede er de. Det betyder, at vi derfor også ofte selv er med til at føre dem videre uden at være klar over det, forklarer han.

Jo mere engagerede topledere er, jo mere fremmer det ligestillingen.

MARC TIMMERMAN, AXION CONSULTING PARTNERS

LEDERE LAVER FEJLSLUTNINGER OM KØN

Kønsstereotyperne påvirker ifølge Marc Timmerman ledere, blandt andet fordi de bevidst og ubevidst kommer til at drage forkerte konklusioner, når mænd og kvinder udviser forskellig adfærd på jobbet.

En veldokumenteret adfærdsforskel er for eksempel den om, at mænd ofte hurtigere siger "Ja" til nye opgaver på arbejdspladsen, mens kvinder typisk udbeder sig lidt længere betænkningstid. En anden, at mænd søger nye jobs, bare de opfylder 40 procent af kriterierne, mens kvinderne helst skal op på 80 procent. Og endelig er et tredje velkendt eksempel, at mænd også taler mere om deres præstationer på jobbet end kvinder, som opfatter det som pral og mener, at præstationer bør tale for sig selv.

- Det er, når ledere, med afsæt i de her forskellige kønsadfærdsmønstre, kommer til at lave fejlslutninger, at det bliver til kønsbias. Fx ved vi, at mange ledere, når de tilstrækkeligt mange gange har oplevet, at kvinder skal have længere betænkningstid i forhold til forfremmelser, begynder at gå uden om kvinderne. For de ender med at ræsonnere, at kvinder tøver, fordi de ikke føler sig lige så godt klædt på som mændene, og måske

derfor heller ikke er det. På den måde kommer fordommene i praksis til at spænde ben for kvinders vej til toppen, siger Marc Timmerman og fortæller, at studier derudover også viser, at det ikke kun er mænd, der lader sig præge af kønsfordommene.

Forskningen viser nemlig, at mange kvinder fra 30-40-årsalderen selv begynder at acceptere kønsbias, som om de er sande.

- Hvilket jo er forfærdeligt, da det kun bidrager endnu mere til at cementere fordommene, siger han.

DE FLESTE LEDERE FØLGER BARE TRENDEN

På spørgsmålet om, hvordan man nedbryder de sejlivede kønsbias, kommer Marc Timmerman ind på undersøgelsens andet hovedresultat. Nemlig det om toplederes adfærd, og hvad det konkret er for en lederopførsel blandt CEO´s og Executives, der mest effektivt udligner uligheden.

Åbenhed skaber man allerbedst ved selv at gå forrest og det er, hvad der kendetegner mange af toplederne på dette niveau.

MARC TIMMERMAN, AXION CONSULTING PARTNERS

- Selv om de organisationer, vi har kigget på, igangsætter mange typer af tiltag og initiativer, hvoraf nogle virker bedre end andre, så er der én ting, der er mere udslagsgivende end noget andet. Jo mere engagerede topledere er, jo mere fremmer det ligestillingen. Det handler simpelthen om, hvor personligt involveret CEO´en er, siger han.

For at gøre undersøgelsens resultater så handlingsrettede som muligt har Marc Timmerman og hans kolleger opstillet en model med en skala på fem niveauer for de forskellige adfærdsformer, de har observeret blandt toplederne igennem studiet. Nederst i modellen ses toplederadfærden for de organisationer, der har udvist de bedste mangfoldigheds- og ligestillingsresultater, og øverst toplederadfærden for de organisationer med de dårligste resultater. På niveauerne imellem findes de øvrige typer adfærd, graduret efter topledernes engagement og effektivitet (se model).

- Jo lavere et niveau, man bevæger sig ned på i modellen, jo mere engagerede og involverede er toplederne. Både fordi de bruger forskellige redskaber og metoder, men især også fordi deres forskellige værdier og personlige normer omkring ligestilling intensiveres. Hvilket også er det, modellen skal afspejle. For jo lavere et niveau, man befinder sig på, jo bedre er man til at begrænse påvirkningen fra de kønsbias, man selv har, siger Marc Timmerman.

DE FLESTE TOPLEDERE UDVISER RINGE ENGAGEMENT

Han forklarer, at undersøgelsen generelt har vist, at langt hovedparten af topledere kun udviser et begrænset engagement i ligestilling. De afsætter et vist budget til ligestilling og igangsætter et vist antal tiltag og initiativer, men uddelegerer arbejdet til andre. Alligevel deler én afgørende faktor det store flertal af moderat engagerede topledere i to. Nemlig holdningen til spørgsmålet om, hvorvidt de tror på ligestilling eller ej.

- Rigtig mange topledere siger jo i deres skåltaler, at de går ind for og arbejder for ligestilling. Men bag scenen spørger de så, om det der med mangfoldighed virkelig er nødvendigt. De tror simpelthen ikke rigtig på det, men går ind i det, fordi alle andre gør det, siger Marc Timmerman og fortæller, at den anden store gruppe af ledere ikke nødvendigvis er mere aktive, men til gengæld føler for ligestilling som noget, der er nødvendigt.

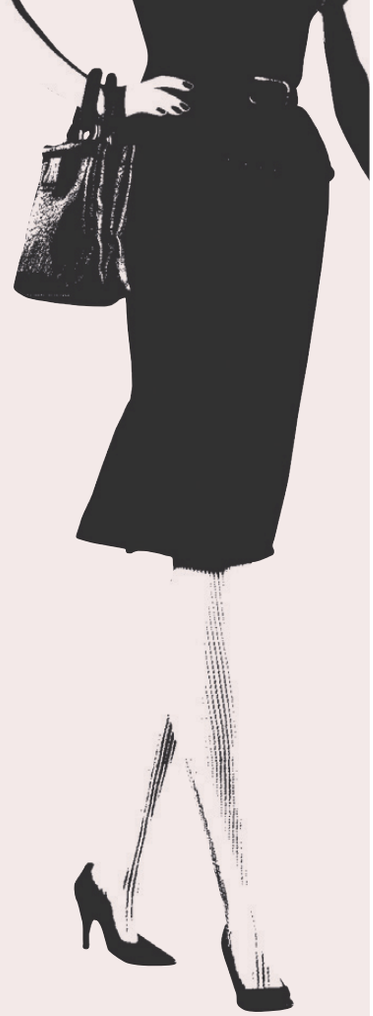
Fordi det er fair over for kvinderne og godt for virksomheden. En holdning som også smitter af i organisationen.

- På samme måde er det også holdningen, der især udmærker de allerstærkeste ledere på det her område. De ledere, der gør rigtig meget, er blandt andre mentorer, coaches for kvindelige talenter, de går selv forrest, de deler ud af personlige erfaringer og bruger "gulerod" til at anspore den gode ligestillingsadfærd. Men de, der opnår de allerbedste resultater, de går skridtet videre og korrigerer og disciplinerer også den adfærd, der modarbejder diversitet, siger Marc Timmerman.

UDRYD FØRST BIAS HOS DIG SELV

Dermed vender han tilbage til kønsstereotyperne. For det er netop dem, som de særligt engagerede ledere især fokuserer på at udrydde med både "pisk og gulerod" – hvilket ifølge Marc Timmerman er grunden til, at deres organisationer lykkes bedst med diversitetsinitiativerne.

- De her topledere er så engagerede, at de ved, at den store barriere handler om kønsfordomme, og de ved



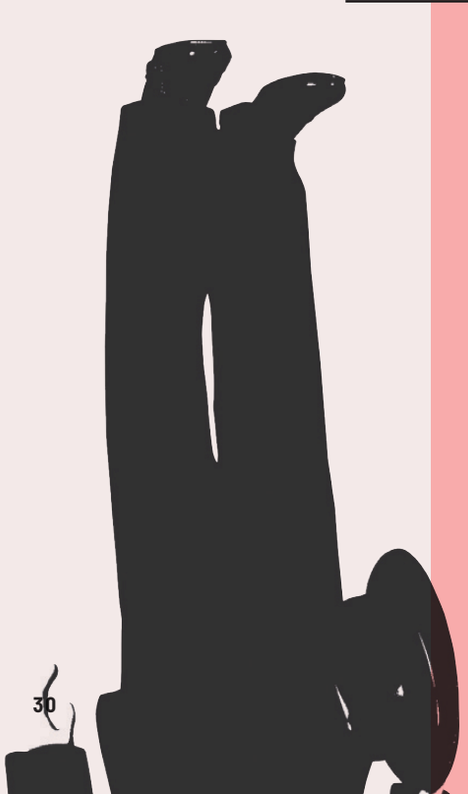
også, hvor svære de er at nedbryde. De er konsekvente over for ledere, der praktiserer chauvinistisk adfærd, og som åbenlyst tillader kønsfordomme at florere, hvilket kræver mod. Men de udviser også mod, fordi mange ledere på dette niveau ved, at de er nødt til at starte med at udradere kønsbias i deres egne beslutninger, hvis de skal have andre til at gøre det samme. De indrømmer altså først og fremmest, at de selv bærer rundt på bias og starter med at arbejde med egne beslutninger, før de går videre med de andre ledelseslag, siger Marc Timmerman og fortæller, at mange får hjælp udefra fra rådgivere, der træder ind i organisationen for at observere og kontrollere organisationens adfærd og beslutninger for kønsbias.

- Det er svært og kræver stor åbenhed, hvis man skal have alle med. Og så er det uhyre vigtigt at sikre, at det sker uden fordømmelse. Den åbenhed skaber man allerbedst ved selv at gå forrest, og det er, hvad der kendetegner mange af toplederne på dette niveau, siger Marc Timmerman.

Har du et ubevidst kønsbias?
Tag Harvard University´s test her og find ud af det: https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

Studiet dokumenterer ... at den allerstørste barriere for at få flere kvinder i ledelse i dag faktisk er vores egne kønsbias.

MARC TIMMERMAN, AXION CONSULTING PARTNERS



SKAB KØNSNEUTRALE PROCESSER

Han fortæller, at man som topleder dog trygt selv kan igangsætte arbejdet med kønsbias. Der findes masser af litteratur og inspiration at hente om, hvordan man nedbryder både bevidste og ubevidste fordomme, og i det hele taget skaber mere kønsneutrale arbejdsprocesser på arbejdspladsen.

Blandt andet fortæller Marc Timmerman om et eksempel fra Berlin Philarmonica Orkestret, hvor ledelsen opdagede, at man ansatte flere mandlige end kvindelige musikere og frygtede, at det handlede om ubevidste kønsbias. Det fik ledelsen til at gennemføre et selvstudie, hvor man sørgede for, at en række dommere ikke kunne se musikerne, men havde ryggen vendt mod et podie og derefter fik orkesterets musikere af forskellige køn til, en efter en, at spille, hvorefter dommerne skulle vurdere deres præstationer. Man bad musikerne om tage fodtøjet af, så ingen kunne høre, om det var store eller små personer, der trådte ind på scenen, eller om de havde hæle på. Testen endte med, at kvinderne nu pludselig blev bedømt lige så godt som mændene, og derfor erkendte man, at man havde været styret af ubevidste kønsbias i tidligere ansættelser.

Derudover fortæller han, at en anden måde at udrydde kønsbias på i organisationer i eksempelvis ansættelsessituationer er at skjule ansøgeres navne og i stedet kalde jobkandidater ved nummer eller bogstav. På den måde sikrer man, at man som leder eller HR-ansvarlig ikke ubevidst lader sig præge af ansøgerens køn.

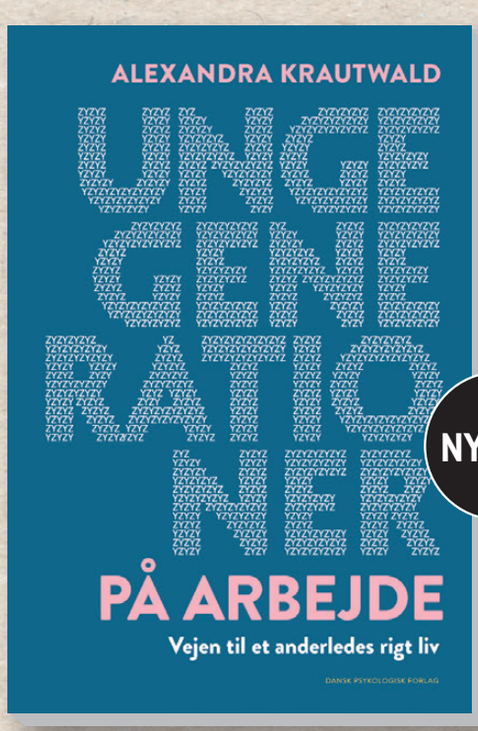
- Der er meget, man selv kan gøre. Men mit primære råd til topledere er dog at starte med selv at blive klogere på, hvad kønsbias handler om. Først derefter bør man skabe øget bevidsthed blandt organisationens andre ledere, og først sidenhen rulle viden om kønsfordommene ud i resten af organisationen. Som så meget andet holdningsarbejde og change management i organisationer starter den opgave med at skabe erkendelse og bevidsthed. En accept af, at kønsbias findes hos os alle, slutter han.

KORT OM MARC TIMMERMAN
Marc Timmerman har en mastergrad i klinisk psykologi med hovedfag i psykoanalyse og en ph.d. i erhvervsøkonomi. Han er partner i konsulenthuset Axion Consulting Partners og var før det CEO i the European Talent Management Practice.
Han har mere end tyve års ledelseserfaring og har i de senere år især specialiseret sig inden for talent- og mangfoldighedsledelse. Marc Timmerman er desuden gæsteprofessor i Ledelse og Talent Ledelse på Vlerick Business School i Gent i Belgien. Han er selv belgier, bor i Astene i Belgien og er 54 år.

INSPIRATION TIL DIT LEDERTEAM – OG TIL DIG SOM LEDER

NYHED

Af Stephen Drotter
399 kroner



NYHED

Af Alexandra Krautwald
269 kroner

PERFORMANCE PIPELINE hjælper ledere til at opnå den rigtige præstation på alle ledelsesniveauer.

Performance Pipeline-metoden er nem at anvende og tilegne sig for både ledere og konsulenter og kan bruges af organisationer i alle størrelser og brancher. Bogen er fyldt med øvelser og eksempler, der illustrerer, hvordan Performance Pipeline-metoden fungerer i praksis.

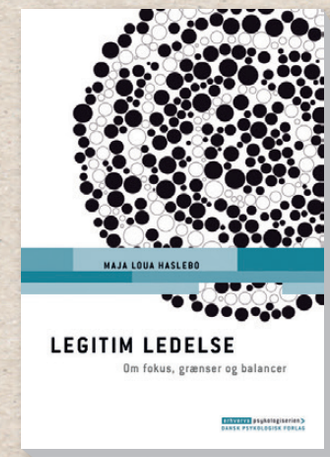
En rejse ind i Generation Y og Z's verden. En guide til ledere, der skal lede og samarbejde med dem.

„Bogen er et 'must-read' for dig, som ønsker at forstå, hvordan vi med flere generationer på arbejdsmarkedet, kan mødes og samarbejde om en mere bæredygtig fremtid.
– Ditte Darko og Louise Dinesen, Hartmanns.dk

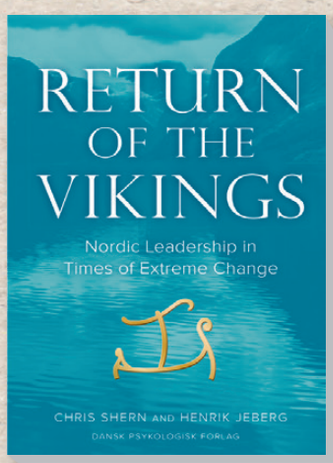
Bøger der styrker din praksis

Af Anders Trillingsgaard
409 kroner

Af Lotte S. Lüscher
349 kroner



Af Maja Loua Haslebo
259 kroner

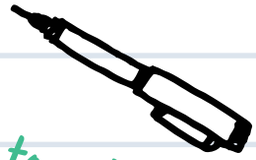


Af Chris Shern og Henrik Jeberg
249 kroner

PSYKOLOGI ORGANISATION PÆDAGOGIK
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

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

"Så tager vi lige bordet rundt ..."



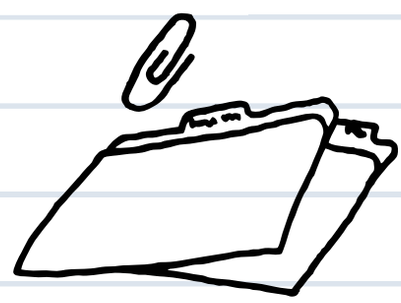
"Lad os tage den i plenum"

"Har alle en post-it?"

FACILITERET PSEUDO-INVOLVERING

Mange ledere har fundet ud af, at når de samler 20 eller 100 medarbejdere til et møde eller en personaledag, skal det hele faciliteres. Alle skal inddrages og opleve "medejerskab". Hvad der følger, er desværre ofte involvering på skrømt – aktivering for aktiveringens egen skyld. Her er seks almindelige fælder – og bud på, hvad man kan gøre i stedet.

Af Ib Ravn



"Hvornår er der kaffe?"

"Så får I lige et minut til at summe ..."

"NU SKAL I ALLE SAMMEN VÆRE AKTIVE!"

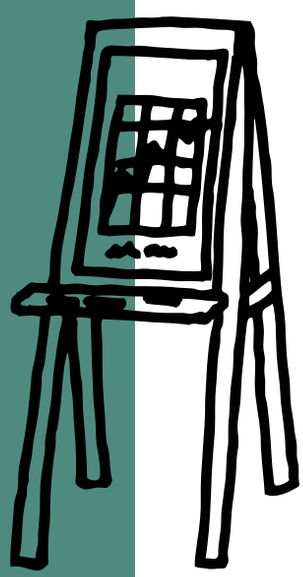
PÅ DEN STORE PERSONALEDAG, SOM ER HENLAGT TIL HOTELLET I NABOBYEN, GÅR FORMIDDAGEN SOM REGEL MED OPLÆG. EFTER FROKOST ER DET SÅ TID TIL INVOLVERING.
Deltagerne inddeles i store ti-personers-grupper – gruppelokaler er jo dyre. Her skal de på halvanden time producere input til et udvalg, der forestår en eller anden udviklingsproces. I udvalget vil man gerne høre, hvad medarbejderne tænker og har af idéer, så de kan samles ind og bruges af udvalget.
Grupperne producerer så 150 idéer, der formuleres med femti ord hver og skrives på post-its eller flips. De samles ind, og udvalget lover at læse og bruge dem, skrive dem rent og sende dem ud til alle deltagerne på en mail bagefter.

DYSFUNKTION

- Arbejdet i så store, ikke-styrede grupper bliver let utilfredsstillende, fordi grupperne domineres af de få meget-talende kolleger.
- Idéer skrevet ned i hast med ultrakorte forklaringer er meget vanskelige for udvalget at forstå og bruge til noget, da udvalget ikke kender kontekst og hensigt med hver idé.
- Det er et kæmpe arbejde at skrive alle idéerne rent, ingen læser dem, når de er blevet rundsendt, de er svære at forstå, og hvad skal man egentlig med 150 input til andres arbejde?

ALTERNATIV

- Næppe alle gider producere idéer. Identificér de ti medarbejdere, der forinden har meldt sig med idéer og udviser engagement for sagen. Invitér dem til at tale med udvalget ved en anden lejlighed, og brug personaledagen til noget, medarbejderne selv synes er vigtigt.
- Medarbejderne kan for eksempel inddeles i overskuelige grupper på tre-fire personer fra forskellige afdelinger og hjælpe hinanden med konkrete udfordringer, de oplever i deres arbejde (for eksempel i processen "To gratis konsulenter"[1]).
- Eller medarbejderne kan fortælle hinanden, hvad der giver dem energi i deres arbejde, og hvordan de kan få mere af det. Sådan en lokal meningsfuld proces, der bare kan foregå spredt i salen og på gangene, skal ikke afrapporteres. Den opleves typisk som personligt og professionelt givende i sig selv, og det behøver en ledelse ikke tjekke op på.



GRUPPERNES TILBAGERAPPORTERING – FRA HELVEDE

EFTER GRUPPEARBEJDE SKAL DER MELDES TILBAGE I PLENUM, MENER MAN OFTE.
Det kan være en fernisering, hvor flipovers med gruppens arbejde præsenteres på åbent gulv. Eller en verbal afrapportering i salen, hvor ti grupper fremlægger deres fem-ti punkter hver.

DYSFUNKTION

- Ferniseringer er døde, færdige. Processen var måske okay i medarbejderinvolveringens barndom for 30 år siden, men nu har alle prøvet, hvor svært det er at interessere sig for fragmenter af andres gruppearbejde. "Fint, I havde det sikkert sjovt, men hvad skal jeg med det nu? Jeg var i en anden gruppe, OK? Hvornår er der kaffe?".
- Tilsvarende med den slaviske afrapportering i plenum. At høre referater af ti gruppers drøftelser er trættende og fyldt med gentagelser, men når facilitator først er startet på omgangen, kan man ikke skære de sidste fem grupper af. Processen er så manifest ulidelig, at den næppe udføres så meget som for ti år siden.

ALTERNATIV

- Man kan nøjes med at "plukke" i tilbagemeldingerne. Invitér de medarbejdere, der har noget vigtigt at sige, til at markere i plenum. Facilitator hører så 7-15 personer, uden bagkant, og kan således standse, før energien begynder at forlade lokalet. Det sker ofte efter 10-15 minutter, for så længe gider folk at høre på hinanden i plenum – måske 20-25 minutter, hvis det er rasende interessant. Lederen kan til sidst kvittere for tilbagemeldingerne i plenum og anerkende en håndfuld punkter, hun hørte, som har gjort særligt indtryk, og som hun vil tage med i det videre arbejde.
- Hvis det er essentielt, at et udvalg eller for eksempel ledergruppen hører, hvad der er foregået i alle grupperne, så lad en mellemleder eller en repræsentant fra udvalget sidde med i gruppen og lytte og notere, eventuelt med en opsamling i gruppen til sidst. Så skal alle grupperne ikke belastes med at høre hinandens referater.[2]

3

HØRING AF INTERESSENTER I STOR BUNKE

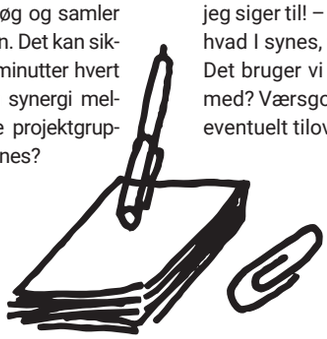
EN ANDEN INVOLVERINGSMISFORSTÅELSE LIGGER I DEN HØRING, hvor nogle projektansvarlige inviterer en halv snes interesserede parter til at fortælle, hvad de mener om projektet. Det kan være eksperter eller repræsentanter for forskellige kunde- eller borgergrupper, eller det er kolleger fra andre afdelinger i huset.
De inviterede udsættes for et introducerende oplæg eller to, og så er der et par timer, hvor de kan komme med deres input i plenum, mens de projektansvarlige tager noter.

DYSFUNKTION

- Hvorfor skal alle deltagerne lytte til hinandens input? De er som regel ikke specielt interesserede i, hvad de andre mener, og de vil bare gerne aflevere deres eget input. Men de får måske kun 10-15 minutter hver på en hel eftermiddag. Det er frustrerende, og næste gang sender de den yngste medarbejder i stedet.
- Lederne ønsker måske at sætte gang i en god debat mellem deltagerne, så de føler sig mere involveret i projektet, men diskussioner er ikke specielt motiverende i sig selv, og de færreste gider debattere ud i den blå luft.

ALTERNATIV

- Ved at have alle deltagerne til stede sammen sparer lederne tid – men spilder deltagernes. Hvis det virkelig er så vigtigt at inddrage og høre dem, så besøg dem enkeltvis eller ring til dem. Det ønskede input kan sikkert indhentes på en halv time, hvor deltageren i den grad vil opleve at være på og blive hørt: "Wow, de ville mig virkelig noget! Herligt!!".
- Er høringen intern, kan man bede deltagerne sidde på deres pind og arbejde i to timer. Så kommer projektmagerne på besøg og samler input ind, fra én kollega ad gangen. Det kan sikkert klares med 10-20 effektive minutter hvert sted. Denne løsning giver ingen synergi mellem deltagerne, men er dét ikke projektgruppens behov snarere end deltagernes?



4

SUMME I ÉT MINUT

MANGE LEDERE OG UNDERVISERE HAR LÆRT, AT TILHØRERE OG DELTAGERE SKAL HAVE EN "SUMMEØVELSE" EFTER ET OPLÆG, så de kan formulere, hvad de selv tænker. Derfor sætter forelæseren eller lederen dem i gang med ordene: "Nå ja, for resten, I skal jo også summe lidt, før vi tager jeres spørgsmål, så gør det!" eller bare "Værsgo, lav en summeøvelse!". Andet siges ikke. Vi ved jo godt alle sammen, hvad det er, ikke?
Så vender deltagerne sig mod hinanden, og efter et minut eller to synes forelæseren eller lederen, at det er nok, og afbryder abrupt: "Nå, er der nogen spørgsmål?".

DYSFUNKTIONER

- På ét minut kan man intet nå at tænke. Man har dårligt tid til at orientere sig mod sin nye samtalepartner og eventuelt præsentere sig.
- At afbryde deltagerne så hurtigt er at gøre grin med dem: "I får en samtalemulighed, men jeg tager den fra jer straks igen, haha!". Fem minutter er et minimum, til nøds tre minutter, hvis emnet er meget enkelt, og alle kender hinanden godt i forvejen.

ALTERNATIV

- Som facilitator skal man undlade at bruge ordet "øvelse" og "summe", for så fornemmer de tilstedeværende, at nu skal der køres et værktøj af på dem. Formen bliver givet mere opmærksomhed end indholdet, men det er altid indholdet, der interesserer deltagerne. Sig derfor noget i stil med "Nu vil jeg gerne give jer lejlighed til at drøfte Sørens oplæg. Om et øjeblik – når jeg siger til! – vil jeg bede jer finde sammen med en kollega, I ikke har talt med i dag, og drøfte, hvad I synes, var det væsentlige i Sørens oplæg. Hvad kunne I bruge? Hvad pegede fremad? Det bruger vi fem-syv minutter på, og så hører vi lidt fra nogle af jer i plenum bagefter. Er I med? Værsgo at finde en makker". Så sikrer facilitator sig, at alle finder en makker og fører en eventuelt tiloversbleven kollega sammen med to tilfældige andre, så alle er i gang.[3]

TÆNK NYT!

10 TING LEDERE KAN LÆRE AF KIERKEGAARD

Pia Søltoft

Med udgangspunkt i Søren Kierkegaards tanker opfordrer bogens forfatter dig til at stille dig selv syv spørgsmål:

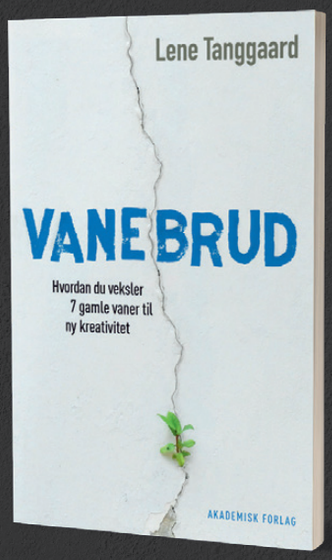
1. Har jeg et ideal - vil jeg ét i sandhed?
2. Sætter mit ideal retningen for mit liv og ledelse?
3. Lever jeg sådan, at jeg er mig mit ansvar bevidst?
4. Taler jeg dagligt med min samvittighed?
5. Er jeg et eksempel for andre?
6. Hvorfor har jeg valgt den gerning i livet, jeg har?
7. Er der noget, jeg angrer - ville jeg vælge en anden vej i dag?

VANEBRUD

Lene Tanggaard

"I mine øjne er bogen og dens effektive og simple råd så vigtige, at alle, der har et ønske om at ændre på deres dårlige vaner, bør læse bogen."

Imrad Rashid, læge, debattør og forfatter



SELVOMSORG

Eva Bengta Lorenzen

Til dig, der ønsker at blive bedre til at tage dig af dig selv.

En personlig og inspirerende beretning, fortalt af en af landets førende stemmer inden for mindfulness, stress- og smertehåndtering og personlig fordybelse.

akademisk.dk
facebook.com/akademiskforlagegmont

Akademisk Forlag
EGMONT

DØDSRUNDEN

En almindelig form for pseudoinvolvering er runden på afdelingsmødet. ”Dødsrunden” eller ”Dræberrunden”, som mange kalder den, foregår på det ugentlige eller månedlige møde, hvor de 7-15 medarbejdere hver bruger tre-fem minutter på at fortælle, hvad de har lavet siden sidst.
Lederen lader det ske af god vilje. Han eller hun tror, at medarbejderne gerne vil have runden – det er jo trods alt deres demokratiske lejlighed til at blive hørt. Eller også tror alle – lidt mere moderne – at det er ”vidensdeling”. Alle bliver jo informeret om hinandens fremskridt og udfordringer, ikke sandt?

DYSFUNKTION

- Det bliver let meget kedeligt og demotiverende. Den samme mødeform (her: en kollega fortæller om sit arbejde), der gentages mere end tre-fem gange, mister liv og dynamik, næsten uanset indholdet. Det ved enhver facilitator[4].
- Hvis lederen tilmed er dårlig til at styre, vil hver medarbejder tiltuske sig ét minuts længere taletid end den foregående, og så går der hurtigt en time. Helt overordnet ved mange medarbejdere allerede det, de har brug for vide, om hinandens arbejde, så hvorfor vade igennem det på fællesmødet?

ALTERNATIV

- Sæt medarbejderne i grupper af tre og lad dem hjælpe hinanden med deres udfordringer. Bed dem fortælle hinanden om noget, der er gået særligt godt for dem og undersøg hvorfor. Eller bed dem genkalde sig øjeblikke af fint samarbejde med en tilstedeværende kollega og generalisere herfra. Eller kør en ”knastbehandling”[5], hvor alle bidrager til én fokuspersons udfordringer på fem minutter.
- Lad denne del af personalemødet handle om personalet og deres professionelle udfordringer og værdiskabelse og arbejdslivskvalitet.

PRÆSENTATIONSRUNDEN – DER IKKE BRINGER NYE OG GAMLE NÆRMERE

En særlig runde er præsentationsrunden, som er en specielt dårlig idé, netop når den bruges til inddragelse, for eksempel af en ny kollega på vedkommendes første afdelingsmøde. Så tages der ofte af høflighed en runde, så den nye kan lære alle navne at kende.

DYSFUNKTION

- Ingen kan lære et dusin navne på få minutter. Det bliver bare en tåge af indtryk. De eventuelt ledsagende informationer overdøves formentlig ganske af den spænding og usikkerhed, der fylder den nye kollega.
- Og de andre kolleger har hørt det hele ti gange før. Gab.

ALTERNATIV

- Lederen kan sige ”Her er de andre. De vil præsentere sig efter mødet, eller når de senere ser dig på gangen”. Én ad gangen husker man langt bedre alle de nye kolleger.
- På afdelingsmødet kan tiden gives til den nye, der kan præsentere sig. Det kan de 12 kolleger nemlig godt huske, for det er bare ét nyt og måske interessant ansigt.
- Der kan tages et par uddybende spørgsmål, som måske giver anledning til, at nogle kolleger tager fat i den nye bagefter for uddybning – man har måske fælles interesser eller erfaringer fra uddannelse eller tidligere arbejdspladser. Den individuelle interesse er ofte mere frugtbar og inkluderende end den ritualiserede masseinvolvering, som vi i den danske gruppekultur er vant til at foranstalte.
- Præsentationsrunder er måske bedre end total anonymitet, men bedst er det jo, at folk tager fat i hinanden parvist – og eventuelt giver hånd eller nikker, smiler og siger et par venlige ting – i stedet for bare at lire en upersonlig runde af og så lade den nye gå alene ud af mødet, mens vi andre sludrer videre med dem, vi kender, og i øvrigt ignorerer de nye, som vi danskere altid gør[6].

OM FORFATTEREN
Ib Ravn er ph.d., lektor, mødeforsker og faciliteringstræner ved DPU, Aarhus Universitet. Han forsker i facilitering af vidensprocesser og mødeledelse.
Ib Ravn har blandt andet udgivet bøgerne *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening* og *Studiegrupper: Samarbejde og facilitering.*

KONKLUSION

Ens medarbejdere og mødedeltagere skal involveres, når der er god grund til det. Er der ingen grund til at samle input fra al folket, så sæt dem hellere i gang med processer, de selv kan have glæde af, som eksempelvis ”faciliteret vidensdeling”.[7]

Med facilitering kan man få ting til at ske i sin personalegruppe, men der skal faciliteres for udbyttets skyld. Ikke fordi det er blevet smart at facilitere.

1. Se Elsborg, Steen & Ib Ravn (2006): *Lærende møder og konferencer i praksis. People's Press.*
2. Se også ibid., side 74-79.
3. Ravn, I. (2011): *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*, side 92-95. Hans Reitzel.
4. Se ibid., side 98-102.
5. Ravn, Ib (2016): *Videndeling kan faciliteres.* I: Peter Holdt Christensen (red.): *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver*, side 243-265. Hans Reitzel.
6. Ravn, Ib (2012): *Møder der kommer os i møde. Fra passiv lytning til faciliteret involvering*, side 49-53. København: Kursuslex.
7. Ravn, Ib (2016): *Videndeling kan faciliteres.* I: Peter Holdt Christensen (red.): *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver*, side 243-265. Hans Reitzel.

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

Ledere skal både kunne TOPSTYRE OG UDDELEGERE

Traditionel strategisk ledelse holder ikke i fremtiden, hvis virksomheder skal klare den stigende konkurrence og have det bedste ud af medarbejderne på én og samme tid. Derfor skal ledere lære at forene to ledelsesgreb, som mange finder uforligelige: Topstyring og uddelegering. Det kræver god balance og en evne til at håndtere dilemmaer.

Af Annemette Schultz Jørgensen og Lars Christian Lassen

Flere og flere virksomheder indser i disse år, at klassisk strategisk ledelse i stigende grad kommer til kort, hvis man både skal motivere medarbejderne til at yde deres bedste og samtidig klare de voksende krav fra en eskalerende global konkurrence.

Det har skabt voksende kritik fra internationale strategitænkere som Gary Hamel, Ralph D. Stacey, Coimbatore K. Prahalad og Simon Sinek, som fra forskellige vinkler argumenterer for nye ledelsesveje. Det har også fået flere organisationer til at kvitte traditionel strategisk tænkning og i stedet søge mod blødere ledelsesmetoder og flade hierarkier.

I bogen *Strategisk Ledelse i Fremtiden* argumenterer vi for, at den strategiledelse, som virksomheder fremover har brug for, ikke handler om enten at gribe til klassisk topstyring eller indfølende uddelegering. Tværtimod handler det om at håndtere de to ledelsesgreb samtidigt.

Hvor uforenelige de end virker, er det nemlig lederes evne til netop at balancere de to, der bliver afgørende for, om de kan levere den tårnhøje kvalitet, der kræves i fremtiden.

LEDERENS CATCH 22

Uden ret megen fysisk produktion træder Danmark mere og mere i karakter som vidensamfund. Vidensorganisationer har på få årtier fået en helt central rolle i vores samfund, og kravene til dem er vokset eksplosivt fra både politikere, borgere, brugere, kunder og patienter.

Selvsamme organisationer – både offentlige og private – er samtidig blevet underlagt intens international konkurrence. Det kræver en langt stærkere international branding og en kvalitet på et højt internationalt niveau, som ikke ret mange danske organisationer har været vant til at levere hidtil.

De to udfordringer stiller tilsammen i stigende grad danske ledere over for en ny og yderst krævende opgave. For at kunne brande sig internationalt skal de nemlig kunne differentiere deres organisationer ultraskarpt på markedet, formulere og fokusere på urokkeligt klare mål og ofte også foretage brutale strategiske prioriteringer. Dette trækker i retning af en øget topstyring.

Men for at kunne levere den internationale kvalitet er ledere i samme moment dog også nødt til at skabe mere motiverede medarbejdere, der er villige til at strække sig mest muligt på tæerne og udfolde et større potentiale, end de har været vant til. Dette peger entydigt på uddelegering og decentralisering og altså motivation gennem større autonomi og selvstændighed.

Som de fleste ledelseskyndige med praksiserfaring nok vil vide, så har lige præcis de to ledelsesopgaver, nemlig topstyring og uddelegering, det ofte med at virke modsatrettet. Og derfor risikerer de ofte også at spænde ben for hinanden.

Mens de klare strategiske valg og prioriteringer nødvendigvis formuleres i toppen, så befinder de medarbejdere, der skal indfri de skærpede strategiske mål, sig nemlig imidlertid i bunden – eller rettere, ude i organisationernes decentrale enheder. Medarbejderne kan kun indfri målene, hvis de har en følelse af autonomi, frihed og selvstændighed, og det bliver sværere og sværere, efterhånden som de strategiske prioriteringer skærpes oppefra. Der er altså tale om, hvad vi har valgt at kalde et ledelsesmæssigt Catch 22.

STRATEGISK LEDELSE ER DILEMMAHÅNDTERING

Strategisk ledelse handler mere end noget om dilemmaer. Dilemmaerne er forskellige i forskellige organisationer og forandrer sig også over tid. Men det er lederes evne til at acceptere og leve med dilemmaerne og ikke mindst hele tiden få dem til at flytte sig i den rigtige retning, der i vores øjne er strategisk ledelses centrale væsen i fremtiden.

Vi mener især, at tre dilemmaer er vigtige. Vi har valgt at kalde dem for balancepunkter, fordi vi ser dilemmaerne som dimensioner, der er spændt ud mellem forskellige yderpunkter. Igen kan man kalde yderpunkterne for hinandens modsætninger. Men man kan også, som vi argumenterer for, se dem som yderpunkter på en vippe, der med rette vægtning kan finde det rette balancepunkt.

1. Den strategiske ledelses Catch 22

Det drejer sig om både at fastholde den klokkeklare ambition og retning i toppen og samtidig formå at gøre den fælles ambition stærk nok til at skabe et kollektivt engagement og en indre motivation, der får alle til at gå i samme retning.

2. Balance mellem drift og udvikling

At udvikle ny viden, nye services eller produkter i en organisation betyder, at der skal investeres i nye idéer, og det kræver ressourcer. De ressourcer skal tages fra driften og kræver mod fra ledelsen. Mod til at investere i det ukendte og det uafprøvede og mod til at give plads til innovative tiltag og lokale entreprenører.

Hvis ikke organisationen kontinuerligt udvikler sig, vil den holde op med at tilpasse sig omgivelserne. Den vil dermed tabe terræn og miste både indtægt og kunder og derfor på sigt det grundlag, der skal sikre investering i udviklingen i fremtiden.

3. Samspillet mellem kultur, værdier og data

At lede gennem kultur og værdier bliver stadigt vigtigere for at kunne give medarbejderne den øgede autonomi, der kan sætte potentialet fri. Det indebærer, at man luger ud i de regler og strukturer, som ellers dræber engagementet. Men uden regler, opstår der nemt frygt for, at ledelsen mister grebet om organisationen. Derfor kan det være nødvendigt med begrænset monitorering og indhentning af data, der brugt rigtigt sagtens kan indføres uden at underminere medarbejdernes følelse af autonomi.

Det handler om kun at bruge data, hvor det er nødvendigt, og der hvor monitorering og indsamling af tal giver mening for det strategiske arbejde.

OMFAVN DE STRATEGISKE DILEMMAER

Vi mener, at strategisk ledelse kommer til at handle mere og mere om balancegange mellem forskellige dimensioner. Her har vi sat fingeren på de tre balancegange, som vi finder mest væsentlige.

Det er vigtigt at slå fast, at der ikke findes perfekte balancepunkter for dimensionerne. De vil hele tiden tippe lidt frem og tilbage i konstant bevægelse. Et balancepunkt kan være rigtig for en organisation på et givent tidspunkt, men behøver ikke være det på et andet. En given strategisk ledelse kan også på et tidspunkt bringe en organisation et godt og rigtigt sted hen, men det vil sandsynligvis ikke være det samme strategiske greb, der skal føre samme organisation videre, når nye udfordringer og vilkår melder sig.

Man skal som leder derfor aldrig begræde sine strategiske dilemmaer – også selv om de ligner gordiske knuder og konstant udfordrer hverdagen. For det er gennem dilemmaer, at organisationer udvikler sig og bliver klogere. Ved at se dilemmaerne i øjnene og sætte dem til diskussion kan ledelsen skabe kontinuerlige læreprocesser, der vil få organisationerne til at gå fremtiden mere sikkert i møde.

Det er lederes evne til at acceptere og leve med dilemmaerne og ikke mindst hele tiden få dem til at flytte sig i den rigtige retning, der i vores øjne er strategisk ledelses centrale væsen i fremtiden.

ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN OG LARS CHRISTIAN LASSEN, FORFATTERE TIL BOGEN STRATEGISK LEDELSE I FREMTIDEN

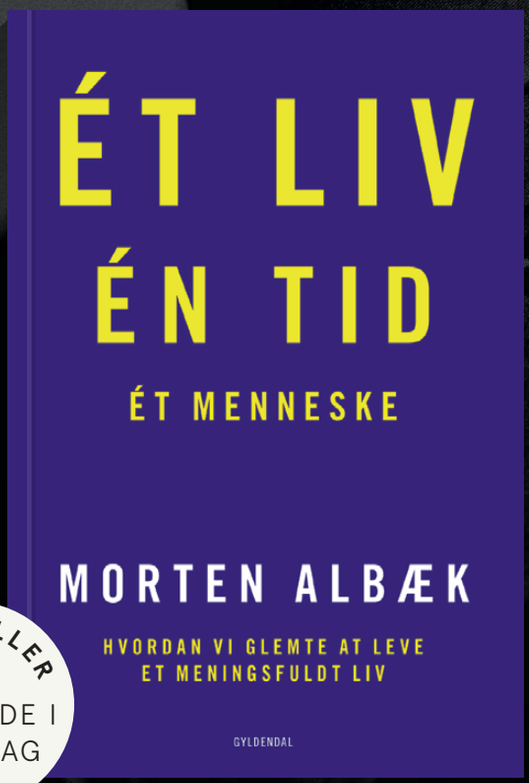
OM FORFATTERNE

Lars Christian Lassen er læge og partner i Mobilize Strategy Consulting samt bestyrelsesmedlem i CBS Executive. Han havde mere end 10 års erfaring fra ledende funktioner i Novo Nordisk globale forsknings- og udviklingsprojekter, inden han var HR-direktør i Novo Nordisk fra 2005 til 2015 – en periode, hvor organisationen voksede fra 20.000 til 40.000 medarbejdere i 75 lande og blev Skandinaviens mest værdifulde aktieselskab, samtidig med at kulturen og værdierne blev bevaret.

Annemette Schultz Jørgensen er journalist og forfatter med mere end 15 års erfaring i at skrive, redigere og kommunikere om ledelse, management, arbejdsliv, karriere, uddannelse og kultur fra både danske og internationale vinkler. Hun er cand.merc.int. fra CBS i 1996 og journalist fra Dansk Journalisthøjskole i 2000.

Hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv

"Vi har aldrig haft flere muligheder i livet, aldrig været mere uddannede og aldrig levet længere. Alligevel har vi aldrig været mere ensomme, deprimerede, angste og stressede."



BESTSELLER
ALLEREDE I 3. OPLAG

GYLDENDAL

YIN og YANG for ledere

Hvis du og din virksomhed vil have succes i det 21. århundrede, så nytter det ikke at fortsætte med at anvende det forrige århundredes spilleregler. Du kan ligeså godt vænne dig til det: Alt skal opdateres til den nye tids bevidsthed. Fremtiden er feminin – for alle køn.

Af Kirsten Stendevad, forfatter, foredragsholder og lederudvikler

Engang var det en tid, hvor man med fremtidsbegejstring kiggede fremad på nye udfordringer. Når vi kigger frem nu, ser vi flygtningekrise, klimaforandringer og en Donald Trump, der nedbryder verdensorden, demokratiet og anstændigheden i samme hug. På virksomhedsplan lurer den fjerde industrielle revolution, nye økonomiske stormagter og eksponentiel forandringshast – tilsammen en cocktail, der varsler nul forudsigelighed og et muligt skrækscenarie, hvor danskerne med salig Niels Helveg Petersens ord risikerer at skulle leve af "at danse folkedans for kineserne".

Ja ja, fremtiden har altid været usikker. Men hvis du sidder med en underlig fornemmelse af, at fremtiden i denne tid ikke bare ændrer sig, men at den tager nogle gevaldige og meget utrygge hop, er du ikke alene. Kortene bliver radikalt omfordelt i denne tid. Og det sker så hurtigt og uigennemsigtigt, at de fleste af os ikke kan se, om vi – og vores virksomhed – sidder tilbage med en vinder- eller en taber-hånd.

Som stadig mere forskning fra hele verden viser, sker der i disse år et tektonisk skift fra en maskulin til en mere feminin tankegang – hos personer, ledere og virksomheder. Og godt det samme, for vores overlevelse afhænger af det. I min egen bog om emnet *Fremtiden er Feminin – 7 spilleregler i det 21. århundredes lederskab* samler jeg hele denne viden. Her refererer jeg blandt andet til omfattende undersøgelse fra verdens største spørgeundersøgelsespanel, Brand Asset.

DE SYV SPILLEREGLER

(1 - 4)

KOMPLEMENTARITET
Integreret lederskab

Balance opnås kun, når der er ligevægt mellem yin- og yang-energi. Yang-energien er den udfarende kraft – den, der får stænglen til at komme op af jorden. Yin-energien er den modtagende kraft – den, der får frøet til at modne under jorden. Yang kunne kaldes vores speeder, yin vores kobling.

De to energier værdisættes forskelligt i vores samfund, hvor vi er mest begejstrede for det synlige – det resultat, der kan måles og vejes – og har mindre respekt for det usynlige – processen, intelligensen i cyklisk timing og så videre. Imidlertid er begge energier lige vigtige, ikke mindst fordi de holder hinanden i spænd. Tipper balancen til den ene side, svækkes begge energier, for selv den tilsyneladende stærkeste får ikke sit komplementære modspil og går derfor i usundt overdrive.

Som leder er det integrationen af yin-lederskab, der bevirker, at man bliver bedre til at navigere, relatere og økonomisere.

POLARITET
Kønsbevidst lederskab

Uden kønsbevidsthed får virksomheder ikke tiltrukket, fastholdt og udnyttet den fulde talentmasse – og det er især relevant i dag, hvor dansk erhvervs største problem ifølge Hays Global Skills Index (2014) er mangel på den rette type talent.

Både mænd og kvinder rummer de egenskaber, vi skal bruge i fremtiden, nemlig en kombination af "maskuline" (yang) og "feminine" (yin) egenskaber. Men i praksis er det ofte kvinder, der – i kraft af deres genetiske design – har overvægt af "yin"-egenskaber – et faktum, der understøttes af de seneste 20 års forskning i "kønsintelligens", som har afdækket både neurologiske og hormonelle forskelle mellem mænd og kvinder, der er med til at forklare, hvorfor kønnene ikke opfører sig – eller opfattes – ens. Testosteron giver drive og risikovillighed. Østrogen er et omsorgshormon. Så mænd søger alene af hormonelle grunde ofte magt gennem konkurrence, mens kvinder foretrækker at opbygge relationer. Begge dele er vigtige egenskaber – men den sidste er ofte forsømt og giver lavstatus i virksomheder.

Det er vigtigt at understrege, at der ikke er tale om stereotype forskelle. Vi består alle af en individuel cocktail af yin og yang. Pointen her er ikke at starte endnu et skænderi om, hvorvidt der er forskel mellem kønnene. Bundlinjen er, at så længe vi ikke anerkender, at der kan være forskel, og ikke bliver bedre til at forstå hinanden og udnytte hinandens forcer, så får vi ikke fuldt udbytte af talentet. Og har vi virkelig råd til det?

AUTENTICITET
Troværdigt lederskab

Ansatte følger ikke længere en person med en titel, men en person med en fakkel. Det eneste, en chef kan gøre, er at inspirere til loyalt samarbejde på grund af det menneske og den personlighed, vedkommende er.

I det 21. århundrede ser vi altså en bevægelse væk fra det gamle lederskabs formelle autoritet til det nye lederskabs personlige autoritet – fra rolle og gøren til ægthed og væren.

Derfor er én af de væsentlige spilleregler i det feminine århundredes lederskab autenticitet. Som alle andre spilleregler er autenticitet noget, man kan træne – ved at aflære alt det, der spærrer for den.

INTEGRITET
Ansvarligt lederskab

I ikke så gamle dage var integritet et bedsteborgerligt ideal. I dag er det et afgørende krav til alle aspekter af forretning. For vi lever i en stadig mere feminin, tillidsbaseret økonomi, hvor personlige referencer er blevet afgørende for succes.

Integritet betyder, at der er overensstemmelse mellem dine ord og dine handlinger: At du gør, hvad du siger, du vil gøre, og at du er til at regne med. Og det er i stigende grad vejen til at opnå og bevare tilliden hos investorer, forretningspartnere, medarbejdere og kunder.

Forskning viser, at når virksomheder kommer i problemer, skyldes det ofte manglende opmærksomhed på dette nøgleelement i moderne lederskab.

Som stadig mere forskning fra hele verden viser, sker der i disse år et tektonisk skift fra en maskulin til en mere feminin tankegang – hos personer, ledere og virksomheder.

KIRSTEN STENDEVAD, FORFATTER, FOREDRAGSHOLDER OG LEDERUDVIKLER

nyhavn.dk
tlf.: 33 18 88 54

NYHAVN REJSER

LIVET PÅ EN PÆL

Du kan høre vandet skvulpe mod pælene, der bærer din villa på Maldiverne. I det klare vand under dig svæver en rokke af sted mod koralrevet. Og dér en revhaj. Ufarlig. Ved det godt. Men gyset gør godt.

Solen bager på soldækket. Skal det være solstolen, nettet over vandet eller måske udkigsposten på tagterrassen? Skal du et smut i spaen før aftensmaden? Snorkle med hajen? Gå en tur på stranden? Hvornår havde du egentlig sidst sko på? Nej. Bare en bog, en drink og ingenting. Det er det, der er så befriende. At lave ingenting. Det er al ting, når man lever på en pæl.

Vi fandt denne villa på Six Senses Laamu 5+. Sådan søger vi det bedste overalt i verden. Tjekker. Godkender. Og sorterer det fra, du ikke er tjent med. Det er din sikkerhed for en god rejse.*

VI FINDER DET, DU IKKE FINDER

SE MERE OM DENNE OPLEVELSE PÅ WWW.NYHAVN.DK/1631

SER DU IKKE SKOVEN FOR BARE TRÆER?

Sociale medier, digitaliserede biblioteker, big data, bio-data - det sidste årti har oplevet en revolution i nem adgang til mange former for digitale data.

Indsamling og analysering af data har aldrig været lettere - med den nye NVivo 12

Udfordringen

At se skoven for bare træer

Internettet, sociale medier og tilsluttede enheder har resulteret i en eksplosion af ustrukturerede data.

Derudover er data spredt over mange forskelige formater- tekst, video, lyd, sociale medier og meget mere. Det virkelige spørgsmål er - hvordan knytter du den data sammen på en meningsfuld måde? Uden de rigtige værktøjer kan den type forskning være tidskrævende, udfordrende at håndtere, og det er svært at opdage forbindelser der ikke er helt åbenlyse.

Fordelene

Arbejd hurtigere

Analysér og udforsk temaer fra det øjeblik du starter et projekt, uanset hvor stort det er. Pin de mapper og elementer du oftest bruger for hurtig adgang til det du mangler.

Arbejd nemmere

Få overblik over dit projekt med den enkle navigationsvisning. Visualisér mønstre i data baseret på alder, beskæftigelse eller andre variabler, der er relevante for din analyse.

Arbejd mere effektivt

Stil komplekse spørgsmål til din data og se efter nye temaer imellem emner, mennesker eller steder. Analyser scannede PDF-filer, herunder håndskrevne tekster, billeder, diagrammer, ligninger eller historiske artikler

Løsningen

NVivo 12 fra QSR

NVivo er det førende forskningsværktøj til at opnå dybere indsigt på tværs af voksende datamængder i forskellige formater.

Med NVivo kan du gemme, organisere og administrere alle data på én og samme platform, fra kvantificerbar demografisk information til kvalitative åbne spørgsmål og interviews.

NVivo lader dig importere forskningsdata fra stort set alle kilder, herunder surveys, interviews, artikler, video, email, sociale medier og webindhold, Word, PDF, lyd, digitale fotos, regneark, noter fra OneNote og Evernote m.m. Det er også det eneste analysesoftware, der giver dig mulighed for at indsamle data fra Facebook, Twitter og YouTube som fyldige datasæt, hvilket betyder at du ikke kun kan importere kommentarer, men også andre værdifulde data som f.eks demografi og lokation.

Desuden er din forskning også bærbar- arbejd sikkert både i felten og hjemme - hvor som helst

Køb licens til NVivo på www.alfasoft.dk
eller kontakt Alfasoft NVivo Team på
tlf +45 8988 2510 | info@alfasoft.dk
eller scan QR koden med din smarttelefon
eller tablet

Scan mig

QSR International Partner 2018 - 2019

NVivo og mange andre værktøjer relevant for din forskning finder du på **alfasoft.dk**

Telefon +45 8988 2510 **E-mail** info@alfasoft.dk

alfasoft

DE SYV SPILLEREGLER

(5 - 7)

PROAKTIVITET
Innovativt lederskab

Evnen til uden opfordring at tage initiativ er netop den ingrediens, der adskiller ledere fra følgere. Ledere – uanset om de har en formel titel eller ej – gør noget i dag for at ændre på virkeligheden i morgen. Hvor de fleste kun ser verden, som den er, ser ledere verden, som den kunne være. Og den fremtid, de ser, er altid en bedre version af nutiden. Proaktive mennesker tror på, at de kan gøre en forskel – hvis ikke for hele verden, så i det mindste for deres del af den.
Når proaktivitet udgør én af spilleglerne i det 21. århundredes lederskab, skyldes det, at ingen længere har overblikket, heller ikke de formelle ledere. Verden er blevet for kompleks. Derfor må vi alle være medskabere af den forandring, vi ønsker os – også når vi ikke er blevet bedt om det.
Et af tidens store skift er netop, at vi går fra ledelse til lederskab.

SYNKRONICITET
Visionært lederskab

Synkronicitet er en betegnelse for "meningsfulde tilfældigheder". Du har sikkert selv oplevet det. Og dem kan man gå i møde. Fremtidens vindere er dem, der ikke kun tænker rationelt, men også er gode til at lytte til "det, der ønsker at ske" ("What wants to happen"). Når et så irrationelt og svært beviseligt begreb som synkronicitet breder sig i internationale ledelseskredse, er det, fordi vi er tvunget til at gøre noget andet, end vi plejer. Verden er blevet for kompleks til at styre den med hovedet, som ikke længere kan følge med. Altså bør alle, medarbejdere som ledere, træne deres intuition.

Hvor de fleste kun ser verden, som den er, ser ledere verden, som den kunne være.

KIRSTEN STENDEVAD, FORFATTER, FOREDRAGSHOLDER OG LEDERUDVIKLER

TOTALITET
Helhedsorienteret lederskab

Den sidste spilleregel handler om, at vi skal til at bruge hele os selv, have helhed i livet og arbejde for helheden.
Det kan lyde banalt, men vi kommer fra industriparadigmets tendens til at adskille alt uden at se på tingenes indbyrdes sammenhæng. I dag er vi blevet klogere på, hvordan en bevægelse i den ene ende af et system påvirker resten – ofte negativt. Altså er det slut med at tænke i enkeltdele – nu handler det om at få skabt sammenhæng, fælles fodslag og en fremtid, der fungerer for alle.

OM FORFATTEREN
Kirsten Stendevad er medforfatter til syv trendsættende bøger om det 21. århundredes paradigmer og har holdt foredrag og workshops på Harvard Business School, MIT, McKinsey med flere. Siden 2003 har hun uddannet ledere, lederaspiranter og iværksættere i det nye lederskab, som hun blogger om på www.kirstenstendevad.com.
Kirsten Stendevad står desuden bag initiativet www.det21århundredeslederskab.dk, som er et gratis online summit, hvor man kan opleve frontløbere for fremtidens lederskab.

Konklusionen, som jeg har fra bestselleren *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, var helt entydig: Fremtiden tilhører dem, der tænker feminint.

YIN OG YANG SKAL VÆRE I BALANCE
Vi forbinder – fejlagtigt – det maskuline med mænd og det feminine med kvinder. Oveni sammenligner vi ofte positive maskuline træk som "drive og handlekraft" med negative feminine træk som passivitet og svaghed i stedet for positive feminine træk som intuition og helhedstænkning. Bedre bliver det ikke af, at "feminisme" navnlig i Danmark forbindes med mandehad.

Men "feminin" og "maskulin" har ikke i udgangspunktet noget med køn at gøre. Det er blot den vestlige betegnelse for de to grundessenser, som alt i verden består af, og som alle køn og virksomheder har i sig – det, man i Østen med mere neutrale udtryk kalder "yin" og "yang". Disse to essenser er komplementære og danner tilsammen en integreret helhed. Men i for mange år har den maskuline yangessens fyldt for meget i vestlige samfund. Nu svinger pendulet tilbage. Og hvis du og din virksomhed ikke svinger med, bliver du irrelevant.

Men hvad betyder det helt konkret for dig – og din virksomhed – at vi alle skal give mere plads til den feminine yin-essens, både i os selv og vores virksomheder? På baggrund af omfattende research har jeg ud-destilleret syv nye spilleregler, som både mennesker og virksomheder kan anvende til at stå stærkt i fremtiden. De har alle rod i den feminine essens, fordi de ikke handler så meget om, hvad du skal gøre for at have succes i den nye tid, men mere om, hvem du skal være.

Her får du en – kort og meget ufuldstændig – introduktion til de spilleregler, der fremover vil være med til at definere den virkelighed, du skal operere i.

Bind sløjfe

på ledelsessamtalerne

Ledere taler meget og er ansat til at tale. Men ledere er også ansat til at lytte, og i dialogen ligger et stort potentiale. Pia Orloff Houmark er forfatter til bogen *Den kierkegaardske samtalesløjfe*, som blandt andet er en kritik af første og anden generations coaching, "juhu-optimismen" og positivitetstyranniet i nogle af samtidens fremadstræbende ledelsesdiskurser. LEDELSE i DAG har mødt hende og filosof Ole Fogh Kirkeby til en samtale om, hvad det eksistentielle perspektiv kan tilbyde moderne ledere.

Pia Orloff Houmark og Ole Fogh Kirkeby
til Jesper Dalgaard Pøhler, redaktør på
LEDELSE i DAG

Gud, næstekærlighed og eksistens. Ord, man måske ikke umiddelbart forbinder med moderne ledelse. Men begreberne er centrale hos den danske filosof, Søren Kierkegaard, der døde for mere end 150 år siden, og begreberne kan give nyt liv til moderne ledelsescoaching.

Coachingdisciplinen handler om at blive klogere på sig selv og hinanden gennem dialog, og den disciplin er yderst relevant for de ledere, der leder vidensmedarbejdere igennem stadig mere komplekse tider. Både ledelse og coaching er discipliner, der ofte ser fremad og gennem positive diskurser orienterer sig mod fremtiden, men denne fremadstræben er ikke nødvendigvis opbyggelig, hvis man spørger Pia Orloff Houmark:

- Jeg er vældig optaget af, hvad det er, vi gør i ledelse, når vi bruger de ensidigt fremadrettede diskurser. Hvad er det, det gør ved os og vores samtalepartnere at bevæge os i diskurser, hvor normen lover, at livet bliver bedre, hvis vi lader være med at se ud af bagruden, men orienterer os mod positive lyse fremtider?, spørger hun.

DEN KIERKEGAARDSKE SAMTALESLØJFE
– Kierkegaard, protreptik og tredje generations coaching®. Af Pia Orloff Houmark. Den kierkegaardske samtalesløjfe præsenterer et eksistensfænomenologisk og narrativt perspektiv på samtaler, som er forankret i de filosofiske og psykologiske indsigter, som Søren Kierkegaard bidrager med i sine beskrivelser af menneskets eksistens, og som kan udfoldes inden for rammerne af protreptik og tredje generations coaching®.

Med Den kierkegaardske samtalesløjfe ønsker Pia Orloff Houmark at vise, hvordan den ene person via samtale kan hjælpe den anden person med at blive sig selv.

EN LEDER ER ET MENNESKE, DER LEDER LIV

Omdrejningspunktet er menneskets eksistens, og det handler om identitet. Om hvem vi er, og hvor vi er på vej hen som mennesker. Det er bestemt også relevant for ledere, men for mange kan det eksistentielle fokus måske blive abstrakt og fremstå som noget, der kun handler om det enkelte individ, mener Pia Orloff Houmark:

- I ledelsesregi og i lederuddannelsesregi støder jeg nogen gange på oplevelsen af, at det eksistentielle univers kan føles som én stor varm kartoffel. Det kan føles alt for sanseligt, alt for individuelt og alt for subjektivt, og mange stiller spørgsmålstegn ved, om den her slags eksistentielle dialoger ikke mere hører til i privatlivet end i arbejdslivet?

Hun oplever dog, at det eksistentielle er begyndt at blive mere centralt i ledelse. En tendens, som Ole Fogh Kirkeby også kan se.

- Det skyldes formodentlig, at medarbejdere generelt har højere uddannelser, så de bedre – i et sprog, som ikke er deres eget naturlige – kan italesætte eksistentielle problemer som død, liv og mening. Desuden er selvledelse kommet i centrum, hvor medarbejderen konfronteres med muligheden for at få en vis indflydelse på livskvalitet i sit arbejde. Og livskvalitet formuleres jo i eksistentielle termer.

Begge er de dog enige om, at det er en misforståelse at se det eksistentielle som noget individuelt, der står i modsætning til et organisatorisk fokus.

- En leder er jo i virkeligheden et menneske, der har det privilegium at lede andre menneskers liv, siger Ole Fogh Kirkeby.

Det eksistentielle handler altså ikke kun om den enkelte, men også om relationen og dialogen mellem mennesker. Netop dialog og samtale bør være nøglebegreber for ledere, mener de to "samtalefilosoffer". Ledere skal nemlig ofte forlade sig på deres dømmekraft, træffe beslutninger på et mangelfuldt informationsgrundlag, udvikle medarbejdere og sikre, at den rette viden er til stede og bliver delt i organisationen.

Det er komplekst, og den coachende ledelsessamtale kan være adgangsgivende i forhold til at skabe den nødvendige viden og gøre sine diskurser til medarbejdernes. Men det kræver mod.

Søren Kierkegaard griber jo folk på no time, ikke? Han tvinger dem til at gøre sin diskurs til deres. Og det er det, lederen skal kunne, hvis han skal lede rigtigt.

OLE FOGH KIRKEBY, FILOSOF OG LEDELSESTEORETIKER

AT TURDE TVIVLE OG HANDLE

Så hvad er det, lederen skal have mod til, hvis de eksistentielle samtaler skal bruges i ledelse?

- Som leder skal jeg have mod til at turde tro på, at jeg handler fra det rette sted. Her taler Søren Kierkegaard om det etiske som indvævet i den enkeltes gudsforhold. Når Kierkegaard bruges i ledelsesteori, bliver der nogen gange set helt bort fra hans forståelse af gudsforholdet. Fokus rettes i stedet mod hans stadielære, som bruges til at tale om "etik" uden at blande gudsforestillinger ind i billedet, siger Pia Orloff Houmark.

Ole Fogh Kirkeby supplerer:

- Søren Kierkegaard kan bruges, fordi han taler i en diskurs i grænselandet mellem psykologi og filosofi. Han gør alle de filosofiske kategorier personlige og individuelle og dermed konkrete. Han gør det filosofiske psykologisk, og det gør, at man kan bruge det på sig selv. Det er det, der er så fantastisk ved Søren Kierkegaard – så snart man har åbnet en side, så læser man også om sig selv og om sin egen virkelighed.

Ole Fogh Kirkeby ser også en sammenhæng med begrebet Bounded Rationality, som er født hos Nobelprismodtageren Herbert Simon. Som leder beslutter man sig nemlig altid på baggrund af for lidt information.

- Og dét er i sandhed en ledelsesproblematik, siger Ole Fogh Kirkeby og fortsætter: Hvordan kan jeg vide, at det, jeg gør, er rigtigt, når jeg aldrig ved nok? Der er dialogen central. Det andet menneske er den inkorporerede ikke-viden – du er min frihed, for du ved noget, jeg ikke ved. Og hvis jeg kan forstå, hvad du ved, så kan jeg overskride min egen erindring.

Med andre ord skal lederen altså turde acceptere, at der er noget, hun eller han ikke ved, og samtidig prøve at forstå medarbejderen for at få adgang til dennes viden. Lederen skal derfor turde tvivle og turde handle. Det kræver tillid fra både medarbejders og leders side, og så kræver det mod.

- Som leder må jeg hele tiden stå et sted, hvor jeg tør sætte noget i værk, vel vidende at jeg ikke helt ved, hvad jeg har gang i. Men hvordan gør man det? Hvad er det, man skal gøre med sig selv – i sin egen selvforvaltning – for at kunne være andres tillid værdig i samtalebegivenheden? Hvad er det, der skal gøre, at andre tør gå ind i samtalen og bringe sig selv i tvivl, turde være i tvivl med sig selv og være til stede i

tvivlen sammen med mig som leder? Begge dialogpartnerne skal turde slippe sikkerheden i det dialogiske rum. Det kræver eksistentielt mod, for det er selvet, der kommer på spil dér, siger Pia Orloff Houmark.

Lederens rolle i samtalen bliver således at bringe sig selv, sine færdigheder og sin viden i spil i den konkrete situation, som samtalen udspiller sig i. Måden at gøre dette på, og etikken hvormed det gøres, kalder Pia Orloff Houmark "etisk knowhow" eller simpelthen "professionel dømmekraft".

AT VÆRE TIL OG AT BLIVE TIL

Samtalen er netop – uanset sit indhold – også en eksistentiel tilblivelsesproces, hvor "selvet sker" og ikke er en fast kerne, som der ellers tales om i dele af både coaching- og ledelseslitteratur – eksempelvis i autentisk ledelse, som ofte bliver udlagt som en disciplin, hvor lederen skal finde sit autentiske selv.

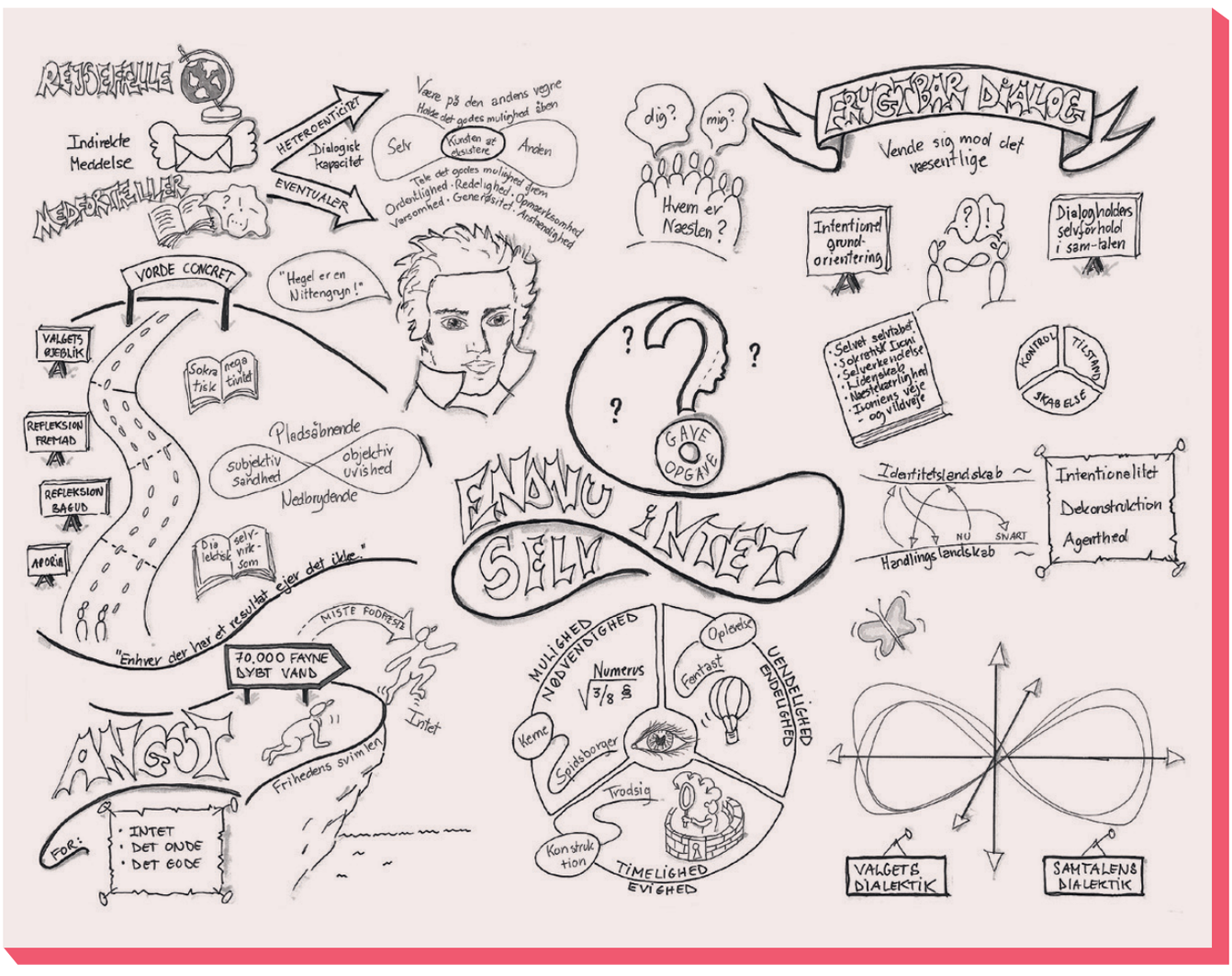
Identitetsprocessen er i stedet et paradoks mellem at være til og blive til på én og samme tid, fortæller Pia Orloff Houmark:

- Jeg bruger ofte Kierkegaards ord "vorden", der handler om at "være på vej", at "blive til". I Kierkegaards dialektik handler det om på én gang at "være i vorden" i en evig og livslang ubestemt tilblivelsesproces og samtidig at være nødt til også at blive til noget ganske bestemt og konkret i handling – at "vorde concret". Det sker, hver gang vi går ind og træffer valg, hvor vi skaber en syntese af det nødvendige og det mulige. Dermed afliver vi det, der lige før var muligt – for nu er det gjort – og dermed er det blevet en del af nødvendigheden.

Den kierkegaardske samtalesløjfe hjælper til at illustrere den mening, der skabes i samtalen mellem mennesker.

OM PIA ORLOFF HOUMARK

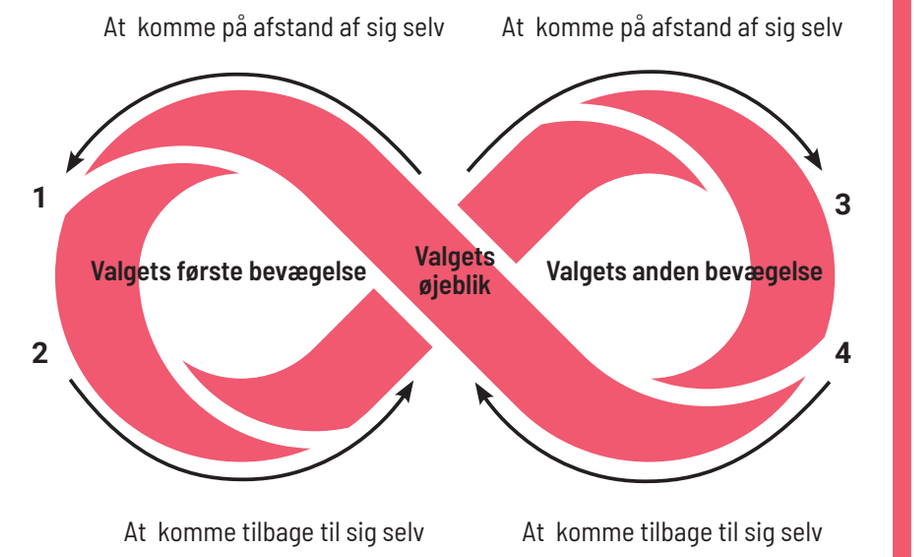
Pia Orloff Houmark er ansat som adjunkt og ph.d.stud. på Institut for Ledelse og Forvaltning på Professionshøjskolen Metropol. Her underviser hun i procesledelse, coaching, protreptik og ledelsesfilosofi og arbejder med et ph.d.-projekt om coaching som dialogisk ledelsesintervention. Projektet drejer sig om at udvikle en Kierkegaard og Kirkeby-inspireret tilgang til at styrke lederes dialogiske færdigheder i at modvirke professionsetisk stress og understøtte faglig dømmekraft hos sundhedsprofessionelle.



↓

Her kommer hun ind på kernen af den kierkegaardske samtalesløjfe. Hvor meget af coachinglitteraturen fokuserer på at kigge fremad, ”komme videre” og skabe nyt, lægger samtalesløjfen og Tredje generations coaching® op til refleksion, erindring og gentagelse.

DEN KIERKEGAARDSKE SAMTALESLØJFE



GENTAGELSEN SKABER FREMDRIFT

Gentagelsen fylder meget hos Kierkegaard og er også central for den kierkegaardske samtalesløjfe.

- Når jeg tegner samtalesløjfen, så tegner jeg den som et liggende ottetal med den bagudgående løkke i tiden som erindringen, og den fremadgående løkke som gentagelsen. Kierkegaard siger, at historien aldrig gentager sig, men at gentagelsen handler om ”at tage sig selv igen”. I gentagelsen responderer man derfor på det levede liv – ikke ved at gentage det hele én gang til, magen til, men ved at ”tage det til sig igen”, sådan som det træder frem for erindringen, forklarer Pia Orloff Houmark.

Når ikke vi værdsætter gentagelsen, risikerer vi også at miste den sammenhæng, som gentagelsen kan give vores erindring, mener hun og uddyber:

- Her har Sartre måske sagt det på en endnu bedre måde end Kierkegaard. Sartre siger, at det er tiden, der er problemet, for jeg kan ændre mit forhold til min livsanskuelse anytime: Jeg kan være på slankekur – lige indtil frokost. Jeg kan være ikke-ryger – lige indtil næste smøg. Og så videre. Men det er dét at gå tilbage i sløjfen og ”indhente fortiden”, som gør det muligt at værne om kontinuiteten i tid og tage på mig, hvad den forpligtende værdi i min intention var, da jeg satte mit forsæt og valgte min livsanskuelse. Og det er friheden til hvert øjeblik at dekonstruere den fremadrettede sløjfeløkke, som gør det muligt at erindre fra et nyt værdiforankret sted, og for eksempel angre det gjorte, i stedet for blot at fortryde, at det skete, og ønske det ugjort.

SPROGET SKABER VERDEN

Gentagelsen giver os også mulighed for bruge nye begreber og derigennem skabe nye erfaringer. Derfor er sproget også med til at påvirke vores oplevelse af verden.

- Med ordet gentagelse laver Kierkegaard en terminologi, som vi så kan sidde og diskutere: Hvad mener manden med det? Nye begreber åbner muligheden for at tænke ud over dagligdagssproget, og jo tættere et sprog kommer på vores følelsesmæssige dimension, jo stærkere kan det virke ind i dit liv og blive til grundlag for dine handlinger, fortæller Ole Fogh Kirkeby.

Søren Kierkegaard var kendt for sit fængende sprog, og hans beherskelse af sproget er en styrke, som ledere kan lære noget af.

- Søren Kierkegaard griber jo folk på no time, ikke? Han tvinger dem til at gøre sin diskurs til deres. Og det er det, lederen skal kunne, hvis han skal lede rigtigt. Det er ikke en forførelse – det er faktisk i virkeligheden en oplysningsproces, hvor man som leder opfordrer medarbejderen til at være alvorlig. Kierkegaards diskurs er alvorlig, fordi den er vedkommende, slutter Ole Fogh Kirkeby.

Den kierkegaardske samtalesløjfe kombinerer Søren Kierkegaards og Ole Fogh Kirkebys begreber med begrebet Tredje generations coaching®

OM OLE FOGH KIRKEBY

Ole Fogh Kirkeby, dr.phil., mag.art., er filosof, ledelsesteoretiker, foredragsholder og professor emeritus 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 Kirkeby tilgængelig for et bredere publikum. Ole Fogh Kirkeby er aktuel med bogen *Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab.*

I ledelsesregi og i lederuddannelsesregi støder jeg nogen gange på oplevelsen af, at det eksistentielle univers kan føles som én stor varm kartoffel.

PIA ORLOFF HOUMARK, FORFATTER TIL DEN KIERKEGAARDSKE SAMTALESLØJFE

Mange har viden om ledelse

vi har den, der bringer dig videre

Som medlem af Lederne får du personlig og professionel sparring af rådgivere med ledererfaring. Sammen udvikler vi dig i dit lederjob og bringer dig videre som leder.

Se mere på lederne.dk/medlemsfordele

LEDERNE

FORTVIVL IKKE

(HVIS DU ER I TVIVL)

HVIS DU SOM LEDER SKAL TRIVES OG LYKKES I EN KOMPLEKS VERDEN, MÅ DU OPGIVE TANKEN OM, AT PARADOKSER KAN OPLØSES. UDSKIFT "ENTEN-ELLER" MED "BÅDE OG" OG SE DIN TVIVL SOM EN DYD, OPFORDRER ERHVERVSPSYKOLOGERNE LOTTE S. LÜSCHER OG JOACHIM MEIER.

Lotte S. Lüscher og Joachim Meier til journalist Ulla Hinge Thomsen

En højt specialiseret afdeling i et IT-firma skal i gang med et større udviklingsforløb. Der er afsat penge og fundet en erhvervspsykolog til at facilitere. Formålet er at få de forskellige enheder inden for specialet til at arbejde tættere sammen for at øge fagligheden, og derfor skal alle selvfølgelig være med.

Problemet er bare, at én af firmaets internationalt anerkendte IT-specialister ikke vil. Hun kan ikke se, hvad forløbet skal gøre godt for og er ikke til sinds at lade andre afdelinger "trække hende ned". Det er ikke første gang, at denne specialist ikke vil det samme som de andre – faktisk er det en udpræget tendens. Samtidig er netop denne specialist en stor faglig kapacitet og en afgørende forudsætning for, at firmaet kan rekruttere dygtige yngre specialister.

Hvad gør den gode leder her? Forløbet er obligatorisk, så den uvillige specialists afdeling er nødt til at deltage. Omvendt afhænger en del af firmaets økonomi af, at specialisten er der. Der skal tages en beslutning, men uanset hvad, bliver der ubehagelige konsekvenser.

FRA TVIVL TIL TVIVL

Eksemplet er fra Lotte S. Lüschers praksis. Hun var den erhvervspsykolog, som var hyret til at facilitere udviklingsforløbet, og hun meddelte firmaet, at det ikke nyttede at gå i gang med et forløb om fælles fodslag, hvis én af lederne på forhånd meldte sig ud.

- Jeg hørte ikke fra ledelsen i et halvt eller trekvart år, fordi jeg sagde, at vi ikke skulle gå i gang, før de havde besluttet, om det skulle være obligatorisk eller ej. De havde det oppe på flere møder – de havde været i tvivl om, hvad de skulle gøre med specialisten i forvejen, men jeg havde sat ord på deres tvivl, fortæller Lotte S. Lüscher.

Efter den lange betænkningstid ender ledelsen med at fyre specialisten og gå i gang med udviklingsforløbet. De er nået frem til, at hensynet til helheden vejer tungere end bevarelsen af den enkelte faglige kapacitet – til trods for, at det netop er fagligheden, der skal øges ved forløbet, og til trods for, at det også vil skade helheden at give slip på specialisten.

- Derefter satte en ny tvivl ind hos dem: Hvordan skal vi tiltrække de bedste, hvis vi ikke længere har et fagligt fyrtårn? De kunne ikke aflyse tvivlen, men de var enormt lettede, da de havde taget beslutningen, siger Lotte S. Lüscher.

DEL OG HELHED

Historien om firmaet svarer til et lignende forløb, som optræder i bogen *Lederen mellem tvivl og handlekraft – Paradokser og personligt lederskab,* som Lotte S. Lüscher har skrevet med bidrag fra Joachim Meier. Den tager tråden op, hvor Lotte S. Lüschers sidste bog *Ledelse gennem paradokset* slap.

- I min forrige bog skrev jeg om at bedrive ledelse i et modsætningsfyldt felt. Tilbage stod spørgsmålet om lederen. Hvad er det for paradokser, lederen står med, hvordan opleves det, og hvilke dyder kræver det at lede i det paradoksale, siger Lotte S. Lüscher.

- Bogen kredser om den udspændthed, som lederen oplever, når han eller hun befinder sig i paradokset, supplerer Joachim Meier.

I eksemplet ovenfor er virksomheden spændt ud mellem hensynet til del og helhed. Den udspændthed er typisk og udbredt, oplever erhvervspsykologerne.

- I mange organisationer bliver der talt om, at "vi skal være fælles" og "tænke i helheder", men der kommunikeres samtidig via systemer, som siger "I bliver målt ude i afdelingerne". Man vil egentlig gerne arbejde på tværs, men incitamentstrukturerne inviterer til afdelings- og individpræstationer, siger Joachim Meier.

TYPISKE PARADOKSER

Del og helhed er bare to af de poler, ledere i dag kan føle sig udspændte mellem.

Hvad er det for paradokser, lederen står med, hvordan opleves det, og hvilke dyder kræver det at lede i det paradoksale

LOTTE S. LÜSCHER, ERHVERVSPSYKOLOG

- Et andet eksempel er det at være leder af noget fagligt og optaget af det faglige skøn og samtidig skulle være opmærksom på ensartethed og dokumentation. ”Skal jeg tage udgangspunkt i den enkelte borger og dennes behov?”, kan lederen i det offentlige spørge sig selv. Ja er svaret, for det er fagligt mest rigtigt at gøre. ”Eller skal jeg holde fast i at skabe noget, der er dokumentér- og målbart?” – og der er svaret også ja! Så hvor skal lederen læne sig hen? Svaret er til højre og til venstre, forklarer Lotte S. Lüscher et andet paradokseksempel er fra finansverdenen:

- For nylig var jeg ude i en bank, hvor de talte om, at finanstilsynet stiller mange krav til, hvad man må. Samtidig er de banker, der overlever og klarer sig bedst, dem, der tilpasser sig den enkelte kundes behov. Så hvornår tør man tage en risiko i forhold til en kunde, samtidig med at man lever op til compliance?

Eksemplerne illustrerer den både-de-og-virkelighed, som er aktuel for de fleste ledere i dag. Du skal være faglig, og du skal spare. Du skal tage hensyn til den enkelte, og du skal vægte helheden. Du skal leve op til kravene oppefra, og du skal tage hensyn til dine medarbejdere. Du skal inddrage, og du skal gå forrest alene. Enten-eller er simpelthen afløst af både-og. Ikke så mærkeligt, at mange ledere kommer i tvivl.

OM BOGEN

Lederen mellem tvivl og handlekraft – Paradokser og personligt lederskab behandler blandt andet spørgsmålene:

- Hvordan lever man op til tidens krav om konstant omstillingsparathed, samtidig med at man holder fast i sine egne værdier?
- Hvordan tager man ledelsesmagten tydeligt på sig, samtidig med at man indgår i ligeværdige dialoger med sine medarbejdere?
- Hvordan kommunikerer man beslutninger, som man dybest set ikke er enig i?
- Hvordan håndterer man at stå alene og samtidig forbinde sig til sine medarbejdere?

Bogen er skrevet af Lotte S. Lüscher med bidrag af Joachim Meier og indeholder kapitler om tvivl i ledelse samt to samtaler med henholdsvis dekan på Cass Business School i London, Marianne W. Lewis, og professor i Ledelsesfilosofi ved Copenhagen Business School, Ole Fogh Kirkeby. Bogen er udkommet på Dansk Psykologisk Forlag.

- Tvivlen kommer til én der, hvor man har noget på spil, for eksempel når valg og beslutninger presser sig på. Vejen er ikke entydig, svaret ligger ikke ligefor. Når tingene er paradoksale, er tvivlen en vigtig dyd, fordi den fortæller os, at der er flere veje at gå. Man kan også sige, at hvis paradoksalitet og kompleksitet er et vilkår for ledere, men der ikke er nogen tvivl at spore, så er man ikke i kontakt med realiteterne, og det er faktisk ikke tillidsvækkende, siger Joachim Meier.

Men selv om tvivlen er nødvendig for ledergerningen, er den stadig ubehagelig.

- Det er smertefuldt at være i tvivl, især for ledere, som skal skabe tryghed og retning i organisationen. De lever i en evig udspændthed mellem at skulle træffe hurtige beslutninger og samtidig rumme kompleksiteten. Men hvis man ikke bruger sin tvivl, kommer man nemt til at leve i den ene pol af paradokset, siger Lotte S. Lüscher.

SÆT ORD PÅ TVIVLEN

Tvivlen er altså en, om ikke behagelig, så nyttig gæst. Og skal den virkelig være til nytte, skal den ifølge Lotte S. Lüscher og Joachim Meier både erkendes og udtrykkes.

- Mange ledere oplever tvivlen på et fornemmelsesplan, men de har ikke nødvendigvis ord eller tanker for det. Vi prøver at skabe et sprog for det, som er før-refleksivt. For hvis tvivlen får lov til at ligge et sted, hvor du som leder ikke er bevidst om den eller måske ikke vil kendes ved den, så får den sit eget liv, siger Joachim Meier.

I paradokset ”del og helhed” kan en leder, der ikke har konfronteret sin tvivl, for eksempel komme til at sige til sine medarbejdere, at ”Nu skal vi arbejde rigtig meget sammen”, selv om medarbejderne godt ved, at de bliver bedømt på afdelings- eller individniveau. Her handler det om at tage tvivlen alvorligt og lægge paradokset ærligt ud til medarbejderne.

- Hvis lederen og medarbejderne får talt om, at de skal være tværgående, men også om, at de ikke kun behøver

LEDER, BRUG DIN TVIVL

Selv om Lotte S. Lüscher og Joachim Meier ikke er meget for at give gode råd i bullet-form, har de alligevel et bud på en handlingsanvisning:

01

Erkend, at du leder i en paradoksfyldt verden, og at paradokserne ikke kan opløses. Enten-eller er afløst af både-og. Det er din virkelighed.

02

Giv din tvivl opmærksomhed. Brug den til at folde begge poler i paradokset ud: Hvis jeg kun fokuserer på målene, taber jeg mine medarbejderes tillid og motivation. Hvis jeg kun lytter til medarbejderne, når jeg ikke målene. Hvad vægter jeg?

03

Læg gerne din tvivl frem, men gør det forskelligt alt efter, hvem du taler med, og hvad organisationen har brug for fra dig nu og her. Dine medarbejdere skal ikke efterlades i angst og handlingslammelse. Dine overordnede kan med fordel få dine mellemregninger til grund for dine beslutninger. Og dine ligesindede sparringspartnere kan være gode at forholde sig til tvivlen sammen med.

↓

at være det, så er lederen begyndt på en ledelsesmæssig vægtning: Skal afdelingen gå med i et tværgående samarbejde, eller kan den ikke kan gå længere ned på præstation lige nu? siger Lotte S. Lüscher.

Ved at tænke polerne igennem sammen med medarbejderne synliggør du som leder, at det ikke er muligt at finde et entydigt svar.

- Vi har et godt eksempel, hvor en leder i psykiatrien stiller sig op og siger: ”Vi skal nå de her 18 mål. Det, der er særligt vigtigt for mig, er, at vi lykkes med udrednings- og behandlingsretten”. Lederen giver ikke køb på de 18 mål, men hun foretager en vægtning. Det er et mindre akkurat svar, der rummer kompleksiteten, men også reducerer den en smule – og det er lederens ansvar at reducere kompleksiteten netop nok til, at det bliver muligt at handle. Herefter skal dømmekraften overtage, for medarbejderne har også brug for, at du viser retningen på et tidspunkt, siger Lotte S. Lüscher.

Man kunne fristes til at tænke, at de to erhvervspsykologer har fundet en enkel model, der lyder: ”Tvivl -> aflysning af tvivl -> handling”. Men tvivlen forsvinder ikke automatisk, blot fordi du tager en beslutning og handler.

- Nogle gange øges tvivlen, når vi vælger, så vi kan ikke sige, at handlekraften altid aflyser tvivlen. Tvivlen skal gerne blive ved med at være der, for at du læser konsekvenserne og bruger dem til at informere dine næste valg og beslutninger, understreger Lotte S. Lüscher og tilføjer: Det at bruge sin tvivl er ikke et redskab. Det er at sige: ”Det er okay at have det sådan her – jeg ved godt, at svaret ikke findes, men det er nødvendigt at tage en beslutning, så det gør jeg alligevel”.

- Frem for at betragte tvivlen som et redskab, man kan finde frem ved bestemte lejligheder, skal vi hellere forstå den som en lederdyd. Dyd betyder duelighed, og tvivlen gør lederen duelig ved at informere hans eller hendes dømmekraft. Tvivlen er derfor en dyd, som lederen skal vokse sammen med som menneske, supplerer Joachim Meier.

Frem for at betragte tvivlen som et redskab, man kan finde frem ved bestemte lejligheder, skal vi hellere forstå den som en leder.

JOACHIM MEIER, ERHVERVSPSYKOLOG

SEND IKKE PARADOKSET VIDERE

At lære at navigere i paradoksernes ”både og” handler ikke at om æde alle paradokser råt. Nogle gange går en udvikling for stærkt til, at det er menneskeligt rimeligt.

- Det er vigtigt, at lederne ikke bare kaster paradokser og umuligheder oppefra og ud i organisationen, for så paralyserer du medarbejderne. Det handler om også at give feedback til toppen og forsøge at præge slagets gang. Paradokstænkning handler ikke om bare at sige, at vi skal leve op til alle krav – nej, vi skal finde en vej at gå. Det er at gå ind og vægte: Hvad har organisationen brug for, siger Joachim Meier.

Hertil hører også at konsultere din egen samvittighed. Som leder står du indimellem i situationer, hvor du skal formidle noget, du ikke selv er enig i, for eksempel besparelser og fyringer. Det er ubehageligt, fordi du ved, at det går ud over dine medarbejdere, og at de vil vende sig imod dig. Her er tvivlen og samvittigheden vigtige dyder, der kan hjælpe dig. Ikke til at finde en endegyldig løsning, men til at formulere paradokset og tvivlen.

- Den første erkendelse er at nå frem til, at det der er du ikke enig i, og hvor du selv står. Derfra må du finde en troværdig måde at formidle det på. For hvis du bare bliver budbringer, så bliver du jo ingen, siger Joachim Meier.

STÅ FAST FOR BORDENDEN

Den del af ubehaget, der handler om medarbejdernes reaktion, er samtidig også den, der kan give dig mest lyst til at undertrykke tvivlen. Men det kan ikke anbefales.

- Mange medarbejdere efterlyser begrundet ledelse, og mange ledere begrunder med udefrakommende ting. De siger for eksempel, at ”det er et vilkår”, at ”sådan er det alle steder”, eller at ”det er besluttet oppefra”. Her bør lederen i stedet begrunde med overvejelser som ”Ja, jeg kan godt se, at der kan komme noget godt ud af det, hvis vi gør det her. Grunden til, at jeg alligevel går en anden vej, er ...”, siger Lotte S. Lüscher, der igen understreger lederens ansvar for ikke at blive hængende mellem polerne:

- Man skal kunne stå fast for bordenden, selv om man lægger sin tvivl frem, ellers smitter den. Og selv om medarbejderne gerne må være i tvivl, så skal du som leder være den, der reducerer kompleksiteten og skaber sikker-nok-handlegrund. Du skal både lave et entydigt nedslag og lægge flertydigheden frem. Men der skal følge et ”hvorfor” med.

OM LOTTE S. LÜSCHER OG JOACHIM MEIER

Lotte S. Lüscher er cand.psych. aut., erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse. Hun er indehaver af Clavis Erhvervspsykologi og ekstern lektor ved Psykologisk Institut og School of Business and Social Sciences ved Aarhus Universitet.

Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet og kandidat i analytisk journalistik fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han er tilknyttet Clavis Erhvervspsykologi.

Annonce

Teamet hyrder sammen 50 får gennem en række udfordrende opgaver og bliver klogere på deres indbyrdes kommunikation og samarbejde. Nederst: Lena Munk ejer virksomheden Lena Munk Consult, der hjælper ledergrupper og andre teams med at arbejde effektivt sammen, blandt andet gennem fårehyrdning.

Hyrd jer til bedre samarbejde

I en lille landsby 30 minutter udenfor København lærer en flok får ledergrupper og andre teams en ting eller to om kommunikation og samarbejde. Ledelseskonsulent Lena Munk står bag den effektive og unikke teambuilding.

Af Susanne Jacqueline Hansen

Det effektive samarbejde på arbejdspladsen er kernen i de workshops og teamseminarer, der tilbydes af Lena Munk Consult. På det økologiske landbrug Grantoftegaard i landsbyen Pederstrup tæt på Ballerup, tilbyder konsulentvirksomheden en helt unik og effektiv tilgang til teamudvikling med en stor flok får. "Det er i fårenes uforudsigelighed, at vi finder nøglen til denne anderledes form for teamudvikling. Vi er nødt til at reagere hurtigt på fårenes adfærd og behov. Det betyder, at de tanker og følelser og den adfærd vi sammen udviser på folden bliver spontan, ægte og engageret – og dermed et effektivt læringsværktøj. Det giver et fantastisk udgangspunkt for at undersøge og diskutere vores samarbejde og drage paralleller tilbage til arbejdspladsen," forklarer Lena Munk.

Sjovt og lærerigt

Med 15 års ledelseserfaring bag sig, samt en Master i Organisationspsykologi og en kandidatgrad i kommunikation, har Lena Munk en solid erfaring med at hjælpe mennesker og organisationer med at udvikle det effektive og bæredygtige samarbejde. Gennem sin virksomhed Lena Munk Consult tilbyder hun udvikling for ledergrupper og andre teams samt 1:1 lederudvikling. Blandt de mange kunder, der har nydt godt af hvad de har lært af fårene – og af Lena Munk og hendes kollegaer – er Emilie Just Nielsen fra Hillerød Kommune. "Alle var begejstret for den måde, som konsulenterne og fårene gav os indsigt i vores samarbejde og hvordan, det kan blive endnu bedre. Det var en sjov og meget lærerig oplevelse."

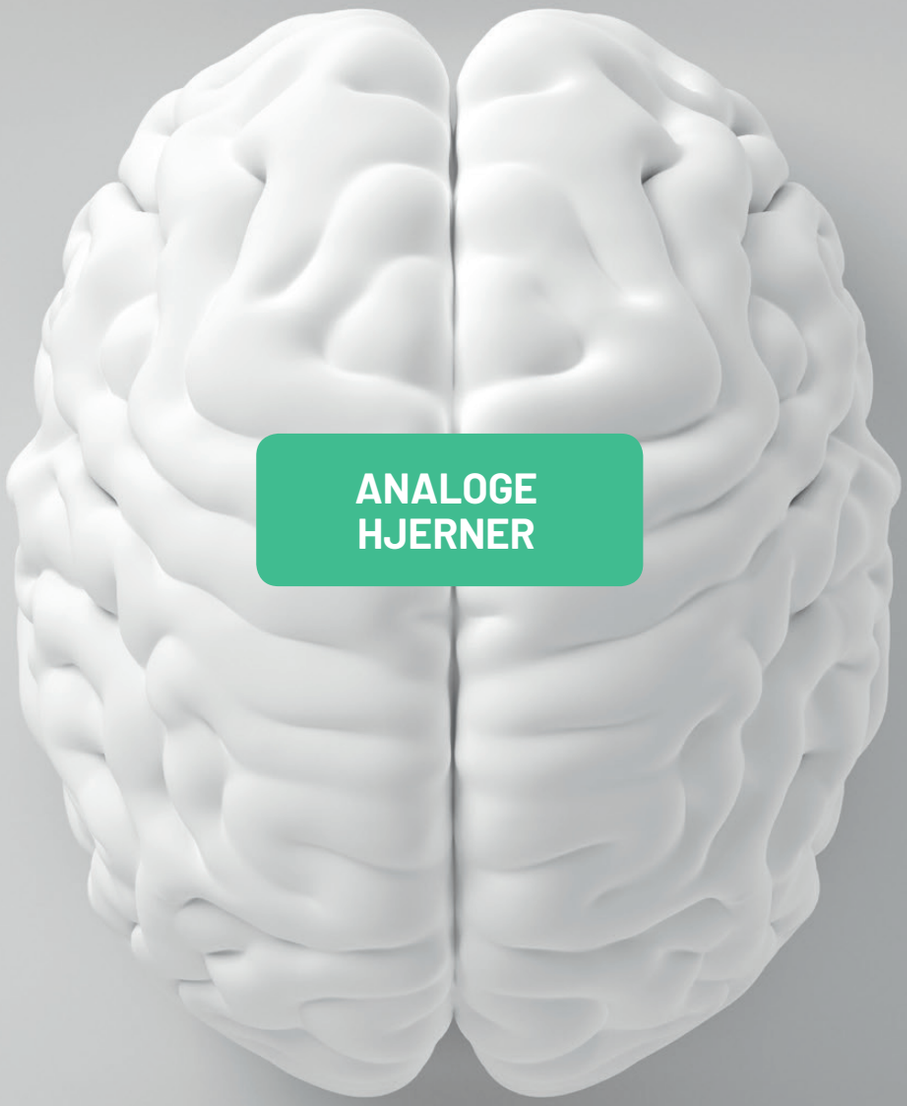
> **Alle var begejstret for den måde, som konsulenterne og fårene gav os indsigt i vores samarbejde og hvordan, det kan blive endnu bedre. Det var en sjov og meget lærerig oplevelse.**
>
> **Emilie Just Nielsen**

Får er uforudsigelige

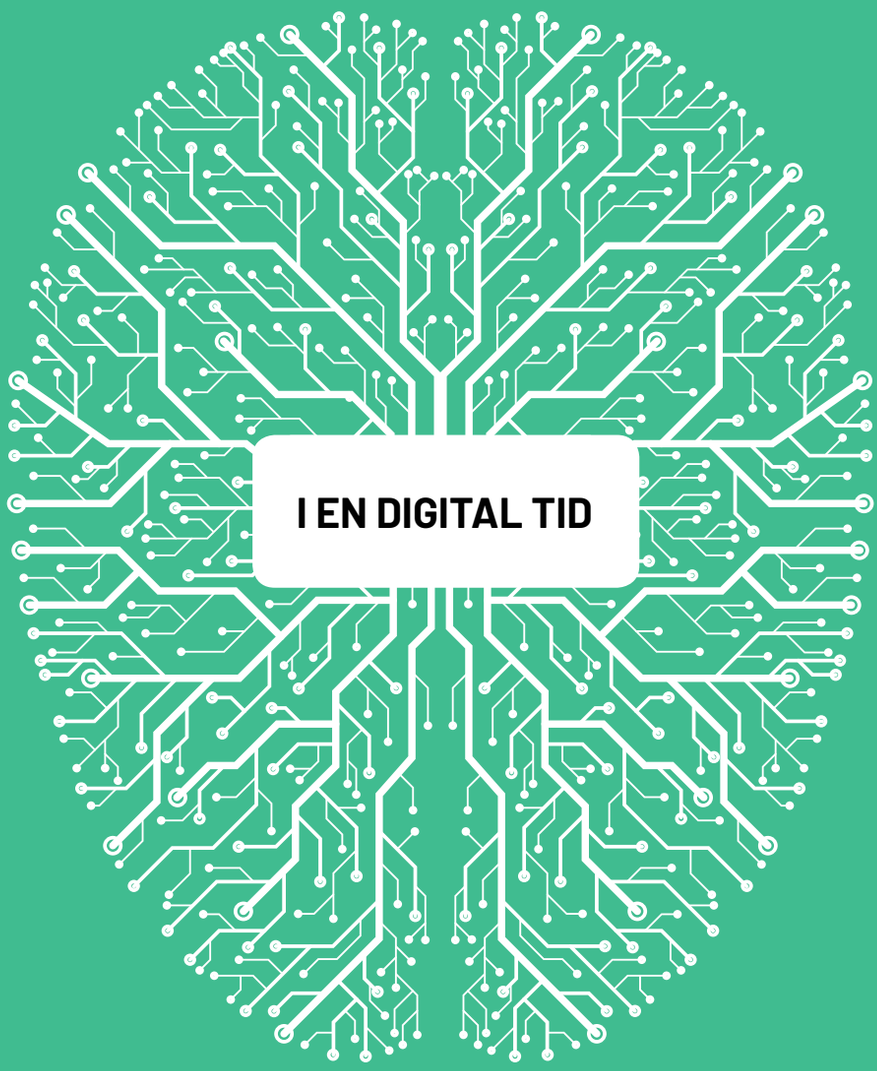
Ideen til at udvikle konceptet Får728® stammer fra Lena Munks egen erfaring med at hyrde får, når hun besøger familien på Færøerne. Konceptet har fået sit navn fra et bestemt får i den første flok teambuilding-får fra Grantoftegaard med øremærket nummer 10728. "Netop dette fårs uforudsigelighed fremhævede ideen bag konceptet ved at tvinge "fårehyrderne" til at reagere hurtigt og arbejde sammen som et team for at løse de mange forskellige opgaver med fårene," fortæller Lena Munk og fortsætter "at reagere på forandringer er en kendt udfordring for alle virksomheder, og det kan være svært at iscenesætte i et kursuslokale. Når vi hyrder får, træner vi i den grad evnen til at reagere på forandring".

Opgaverne med de livlige får på folden bliver sat sammen, så de møder det enkelte teams behov og kombineres med refleksion og konkrete aftaler om, hvad teamet kan gå hjem og gøre anderledes tilbage på arbejdspladsen.

Se mere på
www.lenamunkconsult.com
eller ring **60 82 08 62**



ANALOGE HJERNER



I EN DIGITAL TID

Både ledere og medarbejdere på det danske arbejdsmarked oplever jævnligt at føle sig stressede. Det kræver enorme ressourcer for fællesskabet og kan have store omkostninger for både organisationer og medarbejdere. Men hvorfor bliver vi ved med at sende vores hjerner på overarbejde i en tid, hvor vi burde have det så godt? Og er du klar til at gøre noget ved det og bruge compassion i din ledelse?

Af Henrik Tingleff og Vibeke Lunding-Gregersen

Vi ved godt, hvad det handler om. I det moderne arbejdsliv er der masser af målstreger, der skal krydses. Det er nu engang det, de fleste virksomheder er sat i verden for: Produkter skal udvikles, markeder skal indtages, ydelser leveres. Sådan er det bare. Og sådan skal det også være.

Men – for der er selvfølgelig et men – vi lever og leder i en tid, hvor 18 procent af danske ledere inden for de seneste to uger ofte eller hele tiden har følt sig stressede[1]. Hvor cirka 16 procent af alle danskere på

arbejdsmarkedet har symptomer på stress hver dag[2]. Hvor 42 procent af danskerne mener, at deres arbejde fylder for meget, og hvor 64 procent blandt de 30-39-årige oplever, at det er svært at få en helt almindelig hverdag til at hænge sammen[3].

Det kræver enorme ressourcer for fællesskabet og kan have store omkostninger for både organisationer og medarbejdere. Og det på trods af, at vi i virkeligheden burde have det så godt.

DET GÅR JO GODT I DANMARK

Vi har aldrig haft kortere formel arbejdstid, end vi har i dag. Sammenlignet med andre lande er danskernes arbejdstid blandt de laveste. Vi lever længere end nogensinde. Den gennemsnitlige levealder er alene fra starten af 1900-tallet og frem til i dag steget fra cirka 50 år til 80 år. Set i et evolutionært perspektiv er sådan en udvikling enestående.

Vores fysiske sundhedstilstand har aldrig været bedre. Lægehjælp er gratis, skolegang og uddannelse er blevet en mulighed for alle. Vi har over en bred kam let adgang til materielle goder og teknologiske hjælpemidler, der skaber uendelige muligheder i den globaliserede verden.

Vi har taget brodden af evolutionen. Overlevelse er knap nok et problem. Velfærdsstaten tilbyder grundlæggende tryghed for de fleste mennesker i Danmark.

Men det ser ud til, at vi har fået andre udfordringer. Udfordringerne handler om vores mentale trivsel. Eller måske nærmere: Mistrivsel.

For ser vi på tallene ovenfor og på WHO, der anslår, at depression i 2030 vil være verdens største globale sygdomsbyrde, så er det måske på høje tid, at vi stopper op og stiller os selv følgende spørgsmål:

- Er den måde, som vi sammen har valgt at indrette det moderne (arbejds)liv på, så givtig, som vi tror?
- Er de tilgange, vi normalt har til ledelse, resultatskabelse og performance, hensigtsmæssige?
- Kan vi sammen finde løsninger, hvor vi skaber gode og holdbare resultater, men med færre menneskelige omkostninger?

VIDENSKABEN HAR ET SVAR: COMPASSION

Når man stiller store spørgsmål, er videnskaben ofte et godt sted at søge svar. I den moderne psykologiske videnskab er compassion-begrebet blevet undersøgt grundigt igennem de seneste 20 år, og det rummer potentialet til at give svar på ovenstående spørgsmål. Vi bruger ordet "compassion", da der ikke er en dækkende dansk oversættelse. De bedste forsøg – som for eksempel ordet "medfølelse" – skaber forkerte associationer og overser nogle af de nuancer, som compassion rummer. I det følgende udfolder vi, hvad vi mener med compassion, og hvorfor det er godt at kende til som leder.

Når vi alene ser på parametre, som er direkte omsættelig til ledelse i det moderne arbejdsliv, så findes der i dag videnskabelig evidens for, at compassion er selve fundamentet for både psykologisk tryghed og social kapital.

Herigennem har compassion indflydelse på:

- Tryghed til at sige sin mening og navigere sikkert i skiftende organisatoriske rammer[4]
- Tillid til og respekt for kolleger[5]
- Lyst til aktivt at tage del i optimering af organisationen[6]

Vi ser også videnskabelig dokumentation for, at et øget compassion-niveau i organisationen:

- Øger medarbejderens loyalitet og engagement[7] – også mere end lønnen[8]
- Medfører mere positiv opfattelse af både kolleger og arbejdsplads[9]
- Er forbundet med større grad af kreativitet, optimisme og mere gåpåmod (også i modvind)[10]
- Medfører større ønsker om at lære og udvikle sig[11]
- Reducerer medarbejderomsætningen[12]

> **Vi lever i en verden med eksponentiel udvikling og vækst, men er udstyret med en gammel analog hjerne.**
>
> *VIBEKE LUNDING-GREGERSEN OG HENRIK TINGLEFF, FORFATTERE TIL BOGEN HJERNEN PÅ OVERARBEJDE*

Det er data som disse, der får os til at sige, at compassion er essentiel for moderne ledelse og for et bæredygtigt arbejdsliv. Og det er der en helt naturlig forklaring på.

COMPASSION – ET MENNESKELIGT URPOTENTIALE

Compassion er en benhård evolutionær overlevelsesstrategi. Måske den mest succesfulde af slagsen. Det er menneskets evne til netop compassion, der er selve årsagen til, at vi som art stadig er her. At vi har vundet evolutionens store kapløb, og at vi i dag ikke er truet af andre end os selv.

Compassion handler i bund og grund om relationer mellem mennesker og betydningen af relationer for vores overlevelse, udvikling og balance. Derfor bør ledelse først og sidst handle om relationer og ske med udgangspunkt i viden om menneskehjernen, dens funktion og behov.

Der er en direkte sammenhæng mellem menneskets evne til compassion og udviklingen af vores hjerne både som art og individ. Vi har en hjerne med unikke relationelle egenskaber og behov. En hjerne, der gør os i stand til at tilsidesætte egne behov, udvise empati og forstå andres behov. Vi kan dele med hinanden og lære af hinanden.

Uden omsorg og tilknytning havde vi ikke overlevet. Og uden den af omsorgen afledte empati, forståelse, ansvar og samarbejde – uden compassion – havde vi ikke vundet evolutionens store kapløb. Vi havde aldrig udviklet hverken kunst, kultur eller kommercielle koncerner.

Compassion i ledelse handler om at have både sin egen og medarbejdernes trivsel på sinde og skabe rammer, der understøtter tillid og psykologisk tryghed. Når både ledere og medarbejdere er trygge, bliver vi de bedste udgaver af os selv og giver menneskehjernen de bedste arbejdsbetingelser. Det kræver, at vi skaber arbejdspladser, hvor der er plads til at være menneske med alt, hvad det indebærer, herunder en 120 millioner år gammel hjerne.

Menneskehjernen er fantastisk og har bragt os til, hvor vi er i dag. Men menneskehjernen er også noget rod og kan skabe problemer for os alle sammen hver dag.

Og vi kan ligeså godt se det i øjne: Det er hårdt at være menneske, og menneskehjernen er ikke altid en hjælp i den sammenhæng. Alle mennesker lider. Også moderne og professionelle mennesker. Selv ledere. Derfor handler compassion også om at være opmærksom på og rumme både egen og andres lidelse – sammen med et oprigtigt ønske om både at lindre og forebygge. Lidelse skal her forstås i bredeste forstand. Fra kriser og katastrofer til krævende kolleger og kopimaskiner, der kokser.

EN GAMMEL DÅRLIGT DESIGNET HJERNE

At verden behøver compassion – mere end nogensinde før – skyldes det

moderne menneskes helt fundamentale problem: Vi lever i en verden med eksponentiel udvikling og vækst, men er udstyret med en gammel analog hjerne. En hjerne, hvis primære opgave er at sikre vores arts og egen overlevelse.

Vi mennesker er med andre ord hverken designet med high performance, forfremmelser, priser eller for den sags skyld lykke for øje. Vi er alene designet med henblik på overlevelse og reproduktion. I 117-118 millioner af pattedyrhjernens 120-millionerårige evolutionshistorie er det netop disse processer, der er blevet udviklet, optimeret og findpudset. Først de sidste 2-3 millioner år har vi udviklet den store forunderlige hjernebark. Det er den del af hjernen, der gør, at vi kan tænke og reflektere, analysere og fortolke samt planlægge og strukturere. Den del, der gør os til mennesker.

Når vi ser på de bekymrende tal og mistrivselsstatistikker, må vi konstatere, at det samfund, vi sammen har skabt – både privat og professionelt – udfordrer vores gamle hjerne. Det får os både til at underpræstere og mistrives.

Derfor bliver vi nødt til at tage menneskehjernen og dens begrænsninger mere alvorligt, så vi kan ændre de rammer og forhold i vores organisationer og institutioner, der primært taler til de ældste og mest primitive dele af menneskehjernen og i stedet give hjernen bedre arbejdsbetingelser.

Den kæmpe udfordring vi står overfor, når vores hjerner kommer på overarbejde, kan bedst illustreres med en hurtig tur ind i hjernens kontrolcenter.

KUNSTEN AT LEDE MED COMPASSION

Hvis du har mod på at bruge compassion i din ledelse og give hjernen bedre arbejdsbetingelser, så kan du starte med disse tre greb:

1.
Brug viden om og indsigt i menneskehjernen generelt og din egen specifikt i din tilgang til ledelse og resultatskabelse. Brug viden om og kendskab til hjernens følelsesregulerende systemer i dagligdagen. Overvej løbende, hvilke systemer du aktiverer hos dig selv og dine medarbejdere, og om det er fremmende for jeres mål. Det kan handle om noget så simplet som, hvordan du kommer ind i et mødelokale, hvilke formuleringer du bruger i en e-mail, eller hvad dit kropssprog signalerer på turen gennem kontoret.

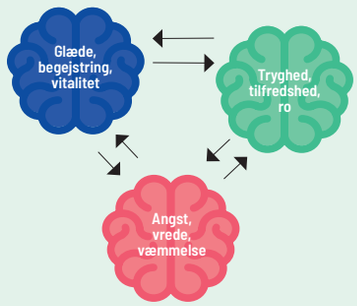
2.
Brug tid på at undersøge forhold i jeres organisation, der alene taler til trussels- og/eller motivationssystemet, og overvej, hvad du som leder kan gøre for at aktivere og give plads til det beroligende system, så både du og dine medarbejdere bliver de bedste udgaver af jer selv.

3.
Lad tvivlen komme medarbejderne til gode. Mennesker, der er trusselsaktiverede, og som lider, handler uhensigtsmæssigt. Så husk, at der kan være andre forklaringer på menneskers adfærd end dem, der umiddelbart falder os ind – især hvis vi selv er ude af balance. Når man har allermest lyst til at drage hurtige konklusioner og gøre brug af sin formelle magt som leder, skal man måske derfor hellere stoppe op og bruge et øjeblik på at være nysgerrig og undersøgende.

Hjernens kontrolcenter:
De følelsesregulerende systemer

Hjerner er kompliceret stof, og i fremstillingen og forståelsen af hjernen er man oftest nødt til at indgå kompromisser og lave en række forsimplinger. Det gør vi også her, når vi beskriver hjernens kontrolcenter som bestående af tre følelsesregulerende systemer.
Trusselssystemet er designet med det ene formål at sørge for, at de trusler, vi

DE FØLELSESREGULEREDE SYSTEMER



uundgåeligt møder, ikke tager livet af os eller gør os evolutionært overflødige. Systemet aktiverer stærke negative følelser som vrede, angst og væmmelse. Det er det stærkeste af de tre følelsesregulerende systemer. I praksis reguleres systemet af adrenalin, noradrenalin og kortisol.

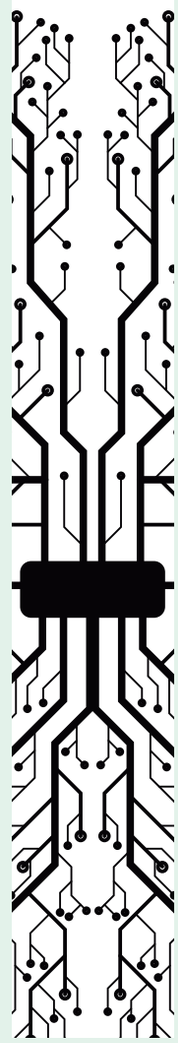
Det blå system guider, motiverer og opmuntrer dyr og mennesker til at ønske, forfølge og skaffe. Systemet sørger for, at vi er på udkig efter muligheder, at vi er på stikkerne efter chancer, presser grænser og flytter os.

Systemet aktiverer positive følelser som glæde og begejstring til at stimulere en adfærd, hvor vi sætter lidt tempo på og tager chancer. Systemet reguleres primært af dopamin.

Det beroligende system handler om kontakt og tilknytning mellem mennesker, og det er helt nødvendigt for vores overlevelse. Vi er sociale dyr, der er afhængige af vores flok, og vores børn er fuldstændig afhængige af at modtage omsorg og beskyttelse fra os. Når det grønne system er aktiveret, kan vi

Med compassion trives menneskehjernen, og så trives vi. Og som data viser, får det os rent faktisk til at præstere bedre.

VIBEKE LUNDING-GREGERSEN OG HENRIK TINGLEFF, FORFATTERE TIL BOGEN HJERNEN PÅ OVERARBEJDE



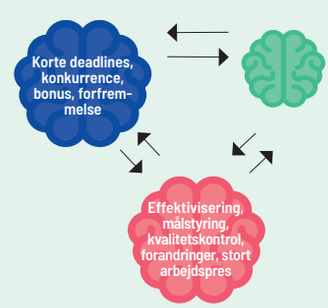
finde ro, tryghed og tilfredshed for en stund. Det centrale hormon i dette system er oxytocin.

Der er ikke gode eller dårlige systemer i hjernen. Vi har brug for dem alle. Hvert med sit formål, hver til sin tid. Så længe der er balance, trives menneskehjernen, og så trives vi. Og det er her, det moderne arbejdslivs store udfordring opstår.

EN UDFORDRET KONSTRUKTION

Hvis vi kigger på det moderne liv udfordres denne gamle konstruktion.

UBALANCE I DE FØLELSESREGULEREDE SYSTEMER



Forandringer, effektivisering, målstyring, jonglering af børn og arbejde, kvalitetskontrol – både af os selv og vores børn – skaber utryghed, der går direkte i trusselssystemet. Det gør, at det system, der er designet til at sikre overlevelse, overaktiveres.

Samtidig møder vi hele tiden optimeringskrav, udviklingsmål, KPI'er, bonusordninger og konkurrencer. Den teknologiske udvikling giver os mulighed for konstant at være på og tilgængelige. Vores motivationssystem er tændt. Vi er klar til at komme videre, videre og videre.

Det er i og for sig helt ok, hvis ikke det var fordi, at vi har glemt at skabe plads til at stoppe op, finde ro og være tilfreds med tingenes tilstand, med os selv, hinanden og vores resultater. Det betyder, at det beroligende system understimuleres.

Og hvorfor er det så relevant, set fra et ledelsesperspektiv?

Det er det, fordi den ro og tilfredshed, der er forbundet med det beroligende system, har afgørende betydning for vores evne til at holde vores gamle driftsstyrede hjerne i ave, koble den nye rationelle menneskehjerne til og give os mulighed for mere nuancerede tanker og overvejelser. Når vi omvendt skaber ubalance i menneskehjernen, tager den gamle hjerne magten. Når det sker, bliver vi styret af primitive motiver som egoisme, kamplyst og hævn på bekostning af omtanke, refleksion og fællesskab. Det er der sjældent meget innovation og genialitet forbundet med.

Som leder spiller du en nøglerolle i forhold til at skabe de rammer, der kan få det beroligende system aktiveret og forhindre, at den gamle hjerne tager magten hos dig selv og dine medarbejdere.

KODEORDET ER BALANCE – OG COMPASSION

Lad os med det samme slå fast, at det ikke er en løsning at sætte udviklingen i stå eller bare ukritisk skrue ned for blusset. Det handler ikke om ikke at gøre noget. Det er en dårlig evolutionsstrategi. Det er ikke menneskeligt.

Det handler om at handle. Det handler om ledelse. Om at turde lede med udgangspunkt i og under hensyntagen til de helt grundlæggende menneskelige præmisser, som evolutionen har belønnet os med gennem millioner af år uden at vende teknologi og fremtiden ryggen.

Compassion i ledelse handler om at have både sin egen og medarbejdernes trivsel på sinde og skabe rammer, der understøtter tillid og psykologisk tryghed.

VIBEKE LUNDING-GREGERSEN OG HENRIK TINGLEFF, FORFATTERE TIL BOGEN HJERNEN PÅ OVERARBEJDE

Vi er ikke naive. Det er en præmis i det moderne arbejdsliv, at den gamle menneskehjerne udfordres. Målet for ledelse i det moderne samfund må derfor være at anvende en mere bæredygtig tilgang til performance og resultatskabelse. En tilgang baseret på den stærkeste ressource, vi har: Menneskehjernen.

Derfor skal vi i vores organisation, kommunikation, ledertræning og medarbejderudvikling give plads til det, der aktiverer og stimulerer det beroligende system. Hvis vi giver plads til både os selv og hinanden, til vores reaktioner og relationer, til tryghed og tilfredshed, så genskabes balancen.

Hvis vi har hinandens trivsel på sinde, hvis vi er opmærksomme på hinandens lidelse, og hvis vi oprigtigt ønsker at forebygge og lindre, så giver vi samtidig hinandens hjerner bedre arbejdsbetingelser. Så udviser vi compassion. Med compassion trives menneskehjernen, og så trives vi. Og som data viser, får det os rent faktisk til at præstere bedre.

I bund og grund handler compassion om at skabe bedre arbejdspladser, bedre resultater og et bedre (arbejds)liv for os allesammen. Derfor er compassion noget, der skal arbejdes med strategisk i organisationer, der ønsker langtidsholdbare og bæredygtige løsninger.

Vores videnskabelige argument er, at compassion er vejen til at få trivsel, performance, bæredygtighed og udvikling til at hænge sammen. *I Hjernen på overarbejde* argumenterer vi derfor for, at bæredygtig vækst samt bæredygtig anvendelse af menneskers talent, intellekt og ressourcer går gennem skabelse af mere menneskelige rammer for tilværelsen. Altså, gennem vores evne til compassion.

OM FORFATTERNE

Henrik Tingleff og Vibeke Lunding-Gregersen er begge autoriserede psykologer og partnere i deres fælles virksomhed Mindwork ApS. Begge er efterspurgte undervisere og foredragsholdere, ligesom de deltager i internationalt udviklings- og forskningssamarbejde og har afholdt faglige præsentationer ved kongresser i hele verden.

Henrik Tingleff og Vibeke Lunding-Gregersen har arbejdet tæt sammen i snart 10 år. I Mindwork arbejder de med lederudvikling, trivsel og forebyggelse i både offentlige og private organisationer. Siden 2014 har compassion-baserede tilgange i højere og højere grad fået indflydelse på deres virke, og tilgangene er i dag det bærende element i arbejdet med både individer, grupper og organisationer.

1. Se Ledernes undersøgelse om stress fra 2015 på Lederne.dk.
2. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2010): Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde.
3. Ugebrevet A4 (2017): 4 ud af 10 danskere: Arbejdet er bare for meget. I Ugebrevet A4.
4. Baer, M. & M. Frese (2003): Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. I Journal of Organizational Behavior, 24(1), 45–68.
5. Ibid.
6. Liang, J. et al. (2012): Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. I Academy of Management Journal, 55(1), 71.92.
7. Lilius, J. et al. (2008): The contours and consequences of compassion at work. I Journal of Organizational Behavior, 29(2), 193–218.
8. Qiu, T. et al. (2009): The Effect of Interactional Fairness on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams: A Multilevel Mediated Model. I Journal of Product Innovation Management, 26(2), 173–187.
9. Powley, E. (2009): Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. I Human Relations, 62(9), 1289-1326.
10. Neely, M. E. et al. (2009): Self-kindness when facing stress: The role of self-compassion, goal regulation,and support in college students' well-being. I Motivation and Emotion, 33(1), 88–97.
11. Neff, K. D., Y.-P. Hsieh & K. Dejitterat (2005): Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. I Self and Identity, 4(3), 263-287.
12. Grant, A. (2008): Giving commitment: Employee Support Programs and The Prosocial Sensemaking Process. I Academy of Management Journal, 51(5), 898-918.

Hvem tager sig af jeres stressramte?

Hos Job Vision får alle stressramte konkrete redskaber til at håndtere stress nu og i fremtiden.

Se mere på:
www.jobvision.dk

Job Visions stresscoachingforløb

- Job Visions stresscoach vurderer stressbelastningsgraden
- Job Vision udarbejder prognose og handleplan
- Arbejdsgiver inddrages og godkender handleplan
- Arbejdsgiver informeres løbende under hele forløbet

Tag springet

DILEMMALEDELSE BANER VEJ

Et meget vigtigt aspekt af moderne ledelse er håndtering af ledelsesdilemmaer, det vil sige **BESLUTNINGSSITUATIONER**, hvor der til de forskellige handlemuligheder knytter sig en vifte af fordele og ulemper. Dilemmaer kan ikke som sådan "løses" og lægges til side, men man kan blive bedre til at navigere i den skærgård, som dilemmaerne udgør.

Af Henrik Holt Larsen

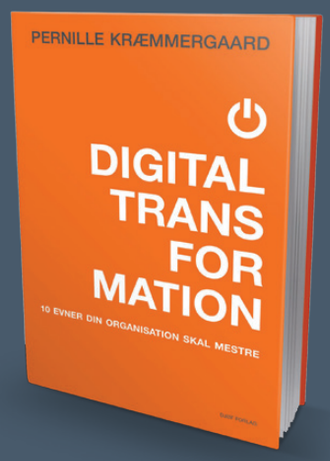
Ledelse er dilemmafyldt, og dilemmaledelse indebærer, at man formår at navigere mellem de fordele og ulemper, der knytter sig til forskellige valgmuligheder i strategiske situationer.

I komplekse ledelsessituationer betyder valg også fravalg. Fordele kan ikke opnås uden medfølgende bivirkninger, og præferencer og modstand kan skyldes bagvedliggende interessemodsætninger. Her følger ti ledelsesdilemmaer.

↓

Djøf Forlag

Lederens guide til digital omstilling



DIGITAL TRANSFORMATION
10 EVNER DIN ORGANISATION SKAL MESTRE
af Pernille Kræmmergaard

1. udgave 2018
180 sider, softcover
Pris inkl. moms kr. 295,-

DEN DIGITALE OMSTILLING
9 RADIKALE UDFORDRINGER ERHVERVSLIVET SKAL OVERLEVE
af Jan Damsgaard

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

DIGITALISERINGENS PARADOKSER
12 VIRKSOMHEDERS ERFARINGER MED HASTIG FORANDRING
af Søren Schultz Hansen & Jan Horsager

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

Værdiledelse

LEDETRÅDE
MENINGSSKABENDE VÆRDILEDELSE
af Helle Hedegaard Hein

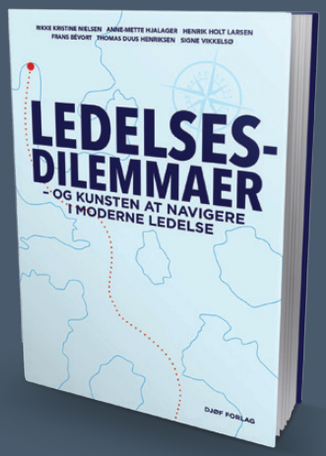
1. udgave 2018
185 sider, softcover
Pris inkl. moms kr. 275,-

Paradoksledelse

PARADOKSLEDELSE
JAGTEN PÅ VÆRDI I KOMPLEKSITET
af Jan Heiberg Johansen

1. udgave 2018
214 sider, softcover
Pris inkl. moms kr. 300,-

Dilemmaledelse



LEDELSESDILEMMAER
– OG KUNSTEN AT NAVIGERE I MODERNE LEDELSE
af Rikke Kristine Nielsen, Anne-Mette Hjalager, Henrik Holt Larsen, Frans Bévort, Thomas Duus Henriksen & Signe Vikkelsø

1. udgave 2018
220 sider, softcover
Pris inkl. moms kr. 300,-

Bestil bøgerne på www.djoef-forlag.dk

DE 10
LEDELSESDILEMMAER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Individuel kontra organisatorisk ledelse

LEDELSE UDEN LEDER?

Polemisk er det blevet sagt, at en (top)ledelse ikke kan udøve ledelse ud over, hvad de mennesker, der er ansat i organisationen, giver den lov til at lede. Jo mere vi får involverende eller distribueret ledelse, selvledelse, ledelse af selvledende medarbejdere, ledelse af medarbejdere, der er klogere end én selv og nye typer af ledelsesidentitet, jo mere omsiggribende bliver ledelsesbegrebet.

Churchill sagde: ”Mennesker skaber bygninger, og bygninger skaber mennesker”. På samme måde kan man sige: ”Mennesker skaber ledelse, og ledelse skaber mennesker”. Eller: ”Mennesker skaber organisationer, og organisationer skaber mennesker”.

Indefra-ud kontra udefra-ind

LEDE NEDAD ELLER ÅBEN INNOVATION?

Dilemmaet i moderne ledelse er, at man ikke længere kan lege organisatorisk stilleleg og gemme sig bag tykke mure med en telefonsvarer, der siger ”Ingen kommentarer”, når samfundet ringer. Det fundamentale paradigmeskift, der er tale om, forklarer de mange nye stjerner på den ledelsesmæssige stjernehimmel: Samskabelse, brugerdreven innovation, crowdfunding med videre.

Alle disse nye relationstyper skaber et massivt ledelsesmæssigt dilemma: Balancen mellem åbenhed og lukkethed, risikoløb og risikominimering, inddragelse af mindre, klart definerede eksterne målgrupper eller diffuse open calls (typisk via sociale medier) og så videre.

Elite kontra bredde

TALENTFULD TALENTUDVIKLING

Talent management er dilemmaernes holdeplads. Hvis man kårer nogle som talenter, gør man så resten til et B-hold og skaber jalousi? Hvordan undgår man, at øremærkningen i sig selv skaber en selvopfyldende profeti, så talenterne får de gode jobs foran andre? Skal talent kun findes inden for ledelse, eller kan dygtige specialister for eksempel også være talenter? Er det aktuel præstation (performance) eller potentiale, der udgør talent? Skal man etablere formaliserede talentprogrammer eller primært satse på læring på jobbet?

Som det fremgår af disse eksempler, er der langt mellem de universelle svar eller sandheder. Hvad der er godt i én situation, kan være katastrofalt i en anden situation.

Mobilitet kontra fast forankring

ENGAGEMENT HOS MEDARBEJDERE PÅ GENNEMREJSE

Det er en udfordring at skabe engagement blandt mobile medarbejdere, som kun er kort tid i virksomheden. De når ikke at suge organisationskulturen til sig, blive en omvandrende værdibærer og fungere som rollemodel for virksomhedens identitet.

I princippet er det et mål for den enkelte medarbejder og virksomheden som helhed, at medarbejderen er employable, det vil sige ”genanvendelig” i andre jobs og/eller virksomheder. Dette øger dog principielt risikoen for, at medarbejderen får et job uden for virksomheden, men risikoen herfor er mindre, hvis personen udsættes for god ledelse, især godt leadership. Undersøgelser har netop vist, at noget af det, der fastholder gode medarbejdere, er at have en god leder.

DE 10
LEDELSESDILEMMAER

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lønmodtagere kontra frie agenter

FASTANSÆTTELSE ELLER LØS TILKNYTNING?

Arbejdsmarkedet er i opbrud, fordi fleksibiliteten stiger, og de såkaldte frie agenter gør deres indtog. Det klassiske ansættelsesforhold mellem to parter, hvoraf den ene (arbejdsgiveren) giver arbejde til den anden, som så tager imod det og kaldes arbejdstager eller medarbejder, suppleres eller trues af løst tilknyttet arbejdskraft, som på ad hoc-basis løser opgaver for virksomheden. Det kan meget vel ske, mens disse frie agenter også er tilknyttet andre virksomheder på det samme tidspunkt.

Indadtil skal virksomheden mestre at afdække og beskrive arbejdskraftbehovet, gøre sig tiltrækkende for frie agenter, skabe et om end kortvarigt engagement samt sikre et gnidningsfrit samspil mellem de frie agenter og de fastansatte. Udadtil skal virksomheden benytte netværk, platforme og innovativ employer branding til at skabe kontakt til potentielt interessante frie agenter.

Fysisk kontra virtuel ledelse

NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ DISTANCEN

Virtuel ledelse får stigende udbredelse, fordi den er et resultat af den samfundsmæssige udvikling i retning af vidensvirksomheder og -medarbejdere, og fordi den er muliggjort af den eksplosive udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologi.

Det er et dilemma, at vidensvirksomheder har et stigende behov for at anvende virtuel ledelse, men at disse virksomheder samtidig med fordel kan bruge værdibaseret ledelse, hvor ansvar og ejerskab for den konkrete opgaveløsning ligger hos den enkelte vidensmedarbejder. Værdibaseret ledelse er lettest at udøve, når der er øjenkontakt og organisatorisk staldvarme – to ting, som det netop er svært at opnå igennem virtuel ledelse.

Lokal kontra global ledelse

KAN DANSK LEDELSE EKSPORTERES?

Kan og bør dansk ledelse eksporteres? Det er for så vidt velbegrundet at puste den nationale stolthed op og hævde, at dansk ledelse minder meget om opskriften på god, moderne ledelse, som den beskrives i for eksempel amerikanske ledelsesbøger og anden lufthavnslitteratur. Dansk ledelse passer som fod i hose til vidensvirksomheder med kompetente og passionerede nøglemedarbejdere, der kan selv og vil selv.

Mange virksomheder har imidlertid erfaret, at eksport af dansk ledelse til for eksempel USA og Asien – ja selv sydeuropæiske lande – minder om en organtransplantation, hvor kroppen støder det nye organ fra sig. Organismernes (læs: Ledelsesmiljøernes) forenelighed skal tjekkes og monitoreres omhyggeligt, for ellers lykkes det ikke.

Mening for mig eller virksomheden

DE DIGITALT INDFØDTE KRÆVER MENING, MEN HVIS MENING?

De yngste generationer ønsker retning, ansvar, anerkendelse og indflydelse – krav, der er rimelige og også findes hos de ældre generationer. De ønsker også nærvær, ledelse, meningsfuldhed, etik og fokus på bæredygtighed og CSR. Dette findes også hos de ældre generationer, og hvis det kun findes i mindre omfang hos disse, er det måske dem, der sætter overliggeren for lavt – og ikke de yngre generationer, der sætter den for højt?

Dér, hvor kæden måske snarere hopper af, og hvor det bliver et håndfast ledelsesdilemma, er, når det kommer til de unges mentale distance til virksomheden som institution, korpsånden, langtidsplaner, bureaukratiske regler, bedagede ritualer og rutiner og metaltrætte ældre kollegers udslukte blik på (arbejds)livet.

"Hvad er meningen?", spørger den ældre leder. "Meningen er god nok, så længe det er min mening, der tæller", svarer den unge.

DISPUK

Hverdagsrevolutionær praksis

2-årig narrativ lederuddannelse i Snekkersten: Først menneske da leder

Man bliver en bedre leder, når man bliver et bedre menneske. For at lede andre må man være i stand til at lede sig selv, så man ikke kommer ud af kurs. Som leder bruger man sig selv og sin egen person som "redskabet". Dette redskab skal skærpes. Hemmeligheden i at blive et bedre menneske er at komme til at kende sine værdier: "Det vigtigste af alt er at komme i dyb kontakt med sine personlige værdier og at kunne handle i fuld integritet med dem," skriver ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby.

På denne 2-årige lederuddannelse på i alt 28 dage i Snekkersten lærer du konkrete metoder, får praktiske anvisninger og den teoretiske begrundelse for det anti-patriarkalske perspektiv. Denne uddannelse kommer helt sikkert til at gøre dig til en bedre leder. Og et bedre menneske.

Skandinavisk leder- & konsulentuddannelse: 4 intensive uger på Kreta

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

1-årig Narrativ leder- og konsulentuddannelse i Århus: Først menneske da leder

På 14 dage over et år får du en grundig introduktion til metoder, praksisser og teoretiske perspektiver, der klæder dig godt på som leder eller konsulent. Du bliver introduceret til hele den narrative palet af samtale- og "kommunikationsmetoder" - og til det anti-patriarkalske perspektiv. Og du får et fællesskab med andre ledere og konsulenter, der er helt uvurderligt i en travl, ensom og måske kompleks og konfliktfyldt hverdag.

Narrativ Pædagogisk ledelse

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

Lynkursus i narrativ ledelse og transformerende samtaler

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

LÆS MEGET MERE OM UDDANNELSERNE

Scan QR koden

Læs mere på www.dispuk.dk

DISPUK • Snekkersten Stationsvej 13, 3070 Snekkersten • Tlf. 4922 5161 • dispuk@dispuk.dk

DE 10
LEDELSESDILEMMAER
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Leadership kontra management

GØRE DE RIGTIGE TING ELLER GØRE TINGENE RIGTIGT?

Et af de mest grundlæggende dilemmaer i nyere ledelsestænkning er sondringen mellem leadership og management.

Leadership især handler om værdier, purpose, mening og udvikling, mens management knytter sig til organisation, effektivitet, konkret opgavevaretagelse og drift. De to begreber er uadskillelige følgesvende m/k og hinandens forudsætning, og der er både fordele og ulemper forbundet med leadership og management (uanset mængde og type).

Ledelse er situationsbestemt, og en række faktorer bestemmer, hvad der i en given kontekst er "god ledelse", herunder blandingsforholdet mellem leadership og management. Det gælder blandt andet begreber som virksomhedstype, medarbejderprofil, organisatorisk niveau, samspil med interessenter med videre.

OM FORFATTEREN
Henrik Holt Larsen er professor emeritus, dr.merc. ved Institut for Organisation, Copenhagen Business School (CBS). Hans fagområde er Human Resource Management (HRM) med særlig vægt på strategisk og international HRM, kompetence- og karriereudvikling samt ledelse.

Henrik Holt Larsen indgår i en række internationale forskningsprojekter og har skrevet en lang række bøger og artikler. Han er en flittigt anvendt underviser og foredragsholder i ind- og udland og medvirker i udviklingsprojekter i private og offentlige virksomheder.

DILEMMA LEDELSE I PRAKSIS
Af Henrik Holt Larsen

LEDELSES-DILEMMAER
Af Henrik Holt Larsen

Passion kontra performance

FORMÅL OG IDENTITET SOM GENVEJ TIL PRÆSTATION

Især i moderne vidensvirksomheder, hvor "produktet" er immaterielt (for eksempel knowhow, service, kundepleje, omsorg og så videre), og hvor de menneskelige ressourcer dermed er den afgørende konkurrencefaktor, er det vigtigt, at medarbejderne har sjælen med, kan se meningen med det, de gør – og føler, at de gør en forskel.

I hundrede år har man været optaget af denne problemstilling, og derfor har man forsøgt at optimere (i kronologisk rækkefølge) først trivsel, så motivation, commitment, engagement og passion – og senest purpose. Hvis man arbejder for en højere sag, man har sjælen med, der er et purpose, man ser en mening, og man gør en forskel, så optimeres performance.

Der er flere iboende ledelsesdilemmaer som konsekvens af denne ideologi. Kan det være rigtigt, at man skal "sælge sin sjæl" til arbejdsgiveren? Skabes der ikke en kollision mellem identifikationen med arbejdspladsen og privatlivsmennesket, og risikerer ildsjælen ikke at brænde ud? Jo, og derfor ses der flere og flere bivirkninger ved det moderne arbejdsliv: Forførelse, ideologisk fundamentalisme, tvangsfodring med værdisæt, etik og adfærdskodeks, stress, udbrændthed med videre.

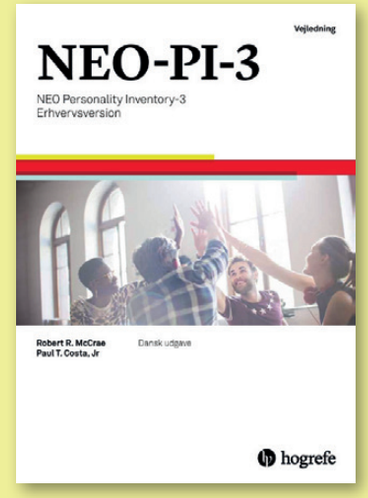
Afrunding

BEDRE LEDELSE OVERALT

Forståeligt nok er der igennem tiden blevet forsket massivt i ledelse – faktisk i cirka 100 år. Svarene og værktøjerne er mange, men det er de ubesvarede spørgsmål og frustrationerne over at blive ramt af dårlig ledelse også. Det tankevækkende i vores tid er, at de næsten desperate råb om at få bedre ledelse overalt kalder på helt nye dagsordener i vores ledelsesforskning og -praksis.

Lakmusprøven på god ledelse er at mestre dilemmaledelse, det vil sige at sejle med intuition og godt sømandsskab i den skærgård af komplekse beslutningssituationer, prioriteringer, valg og fravalg, interessekonflikter og krav, som er rygraden i ledelse. Hvis disse udfordringer ikke var der, var der ikke brug for ledelse.

Seriøs personlighedstest til seriøs kompetenceudvikling

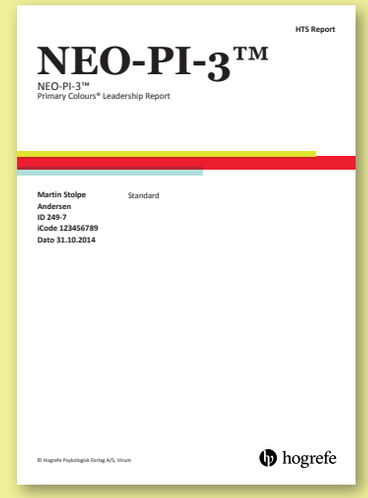


Et stigende antal HR- og udviklingsansvarlige anvender NEO-PI-3 til at vurdere hvem der sidder på den anden side af bordet. Og med god grund.

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

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

På grund af det psykologfaglige indhold i testen kræves det, at du certificeres i brugen af NEO-PI-3, hvis du ikke er uddannet psykolog. Læs mere om NEO-PI-3 og tilmeld dig certificering på hogrefe.dk.



Nyt værktøj til ledelsesudvikling

Brugere af NEO-PI-3 har nu også mulighed for at trække en helt ny rapport, der stiller skarpt på ledertype og -evner. Primary Colours® Leadership-rapport kæder den dybdegående personlighedsprofil fra NEO-PI-3 sammen med den nyskabende Primary Colours®-model for lederskab, hvilket resulterer i en omfattende narrativ rapport om den enkelte persons lederpotentiale og -udfordringer.

Ledelse – Alt du behøver at vide

Nøglen til stærk ledelse er at kende ledelsesopgaverne og sine egne styrker og mangler som leder. På denne baggrund kan man samle et stærkt hold omkring sig.

I Ledelse – Alt du behøver at vide præsenterer ledelseseksperterne David Pendleton og Adrian Furnham bl.a. den nyskabende "Primary Colors-model" for lederskabssucces i turbulente tider, og de demonstrerer de kraftfulde effekter, som lederskab kan have i både offentlige og private organisationer. Pendleton og Furnham fortæller, hvad lederen skal forholde sig til, og giver konkret introduktion til baggrunden for nogle af de moderne ledelsesteorier og -modeller, blandt andet Fem faktor-modellen og den anerkendte test baseret herpå, NEO-PI-3.

Læs mere og bestil på hogrefe.dk

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

hogrefe

Flere guldkorn fra LEDELSE i DAG

UNDGÅ DØDE OMRÅDER OG TRÆF BEDRE BESLUTNINGER OM KONTORINDRETNING

Døde områder eksisterer i alle virksomheder. Tænk blot på sofahjørnet, hvor ingen sætter sig, reolen med fagbøger og tidsskrifter, som aldrig bliver læst, eller loungeområdet, som hverken bruges til spontane møder eller vidensdeling. For at undgå døde områder og frigive plads til medarbejderne skal du som leder fokusere på anvendeligheden af kontorindretningen.
Af Thomas L. W. Toft.

EKSISTENTIEL LEDELSE – VEJEN TIL ET STÆRKERE PERSONLIGT LEDERSKAB

Personligt lederskab spiller en større rolle end nogensinde før. Du er ikke først og fremmest leder i kraft af titel og hierarkisk status, og ledergerningen kan ikke udøves gennem faste procedurer, processer og regler. Dertil går forandringerne for hurtigt, og kompleksiteten er for høj. Hvordan du udøver ledergerningen er i stigende grad op til dig selv og bliver derved et personligt anliggende.
Af Mette Vesterager.

LEDELSE MED PARTITUR OG IMPROVISATION

Kan musik gøre dig til en bedre leder? Ja, hvis du trækker musikkens evne til at kunne rumme det strukturerede såvel som det innovative og intuitive med over i dit arbejdsliv. Som ledere ender vi ofte med at fokusere på analyser, systematik og rationaler, og vi er mestre i at tænke i effektive løsninger. Det er paradoksalt, når vi samtidig taler om, at ledere og medarbejdere skal være forandringsparate og udviklingsorienterede. Ingen virksomhed – stor eller lille – var blevet etableret, hvis ikke der var mennesker med idérigdom, skaberkraft og risikovillighed.
Af Merethe Klint.

SÆT RUMFART PÅ INNOVATIONEN

Alle taler om innovation, men kun få gør noget reelt. Innovation skal ikke udliciteres eller foregå i isolerede, fjerne miljøer. Innovation skal ske i organisationen, og her spiller det fysiske rum en nøglerolle. Det er derfor på tide, at vi sætter "rumfart" på innovationen.
Af Flemming Poulfelt og Gitte Andersen.

CSR ER ENDELIG BLEVET MAINSTREAM

Siger økoliteracy, systemisk bæredygtighed og regenerativ ledelse dig noget? Hvis ikke, så må du hellere læse med her. Det bliver nemlig ifølge førende CSR-tænkere tre af de afgørende ledelsesbegreber, du kommer til at skulle forholde dig til i 2018.
Sandja Brügmann og Fritjof Capra til Annemette Schultz Jørgensen.

LÆR AT LEDE RELATIONER OG IKKE PERSONER

Glem alt om blindt følgeskab og passive modtagere af ledelse. Skandinaviske medarbejdere vil være med og have indflydelse – også på, hvordan du leder. Konsekvensen ved ikke at invitere medarbejderne ind i dit ledelsesrum er, at du risikerer at gøre dem til passive, resignerende og kyniske arbejdere. Men samarbejder I strategisk om at udvikle relationen, får det positiv betydning for både trivslen og resultaterne i virksomheden. Det viser en ny omfattende forskningsrapport om forbindende social kapital fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
Malene Friis Andersen til Malene Mølgaard.

FIND ARTIKLERNE PÅ LEDELSEiDAG.DK

NY BIL?

BestCAR

15 års erfaring med
import af eksklusive biler

IMPORT FLEXLEASING SPLITLEASING

PORSCHE MERCEDES AUDI BMW JAGUAR MASERATI

www.BestCAR.dk

THOMAS JEPSEN
thomas@bestcar.dk
+45 30 24 28 00

Er du klar til fremtidens medarbejdere?

Vi udvikler ledere til en ny verden

I Ledernes KompetenceCenter hjælper vi hvert år flere tusinde ledere med at blive klædt godt på til en ny virkelighed.

Vi har erfaringen og kompetencerne til give dig de værktøjer, du har brug for i fremtiden, uanset om du er ny eller erfaren leder. Vi udvikler dig, så du kan navigere i en hastig foranderlig verden – og vi styrker løbende dine kompetencer, uanset hvor du er i din karriere.

Se mere på **lederkompetence.dk**

LEDERNES KompetenceCenter