

Diversitetsledelse

– et bud på moderne ledelse i det 21. århundrede

Generation Z

1995 - 2012

Generation X

1961 - 1981



BUSINESS INSTITUTE

Moderne diversitetsledelse

– Generation X og Z

Prolog – rapportens eksistensgrundlag

Vi kan iagttage en stigende kompleksitet og tvetydighed i samfundet. Det stiller forøgede og nye krav til den enkelte leders håndtering af sin ledelsesopgave, og det forudsætter en solid handlegrund, hvis kerneopgaven fortsat skal løses. Vores intention med denne rapport er derfor at sætte fokus på, hvorledes ledere i det 21. århundrede kan imødegå denne tiltagende kompleksitet med afsæt i diversitet. Præmissen forekommer midlertidigt således, at nye løsninger må findes på nye og anderledes måder, og det kræver uvante tankegange. Det forudsætter, at vi som ledere udvider vores løsningshorisont; at vi i samme ombæring begynder at orientere os i uvante retninger efter løsninger. Diversitet er evnen til at kunne dette, og det er i det rum, man finder inspiration til nye løsninger. Det kan realiseres som samarbejde med andre afdelinger, aldersgrupper og lande såvel som køn, kulturer og religioner. Det er med andre ord ikke det enkelte særpræg, der er afgørende, men det faktum, at vi alle ikke er ens. Det er et faktum, vi skal opsøge som ledere, og det er et faktum, vi skal omfavne. Det er i højere og højere grad den virkelighed, der rammer os, og evner vi at manøvrere i dette diversitetsrum, kan vi også forvente nye og bæredygtige resultater.

Denne rapport tager udgangspunkt i to umiddelbare modpoler, nemlig Generation X og Z, men vi finder det ligeledes relevant at påpege, at diversitetsspørgsmålet ikke kan indskrænkes til disse. Rapporten skal læses som en case, der kan reflekteres til andre og større dele af dette spektrum.

Vores undersøgelser i forbindelse med dette års **CEO NOW Ledelsesberetning** viser, at ledere i høj grad er optaget af denne generationsproblematik. Den nye Generation Z stiller i samme ombæring store krav til deres kommende arbejdsgivers evne til at lede i et diversitetsrum. Vi vil forsøge at belyse de problemstillinger, der er forbundet med en organisatorisk diversitetsovergang, og hvilken betydning det har for os som ledere. Alt sammen med udgangspunkt i generationsproblematikken.

Indeværende rapport er skabt i relation til **CEO NOW Ledelsesberetningen 2019**. Derfor er det empiriske grundlag ligeledes baseret på viden, der er relevant for diversitetsledelse i en dansk kontekstforståelse.

Vores ydmyge ønske er at skabe indsigt i og forståelse for, hvordan man som leder kan manøvrere i dette spændingsfelt, og i samme ombæring, hvilke afledte effekter, det kan foranledige at arbejde med diversitetsledelse.



Generation X
1960-1980
Ledere

Generation Y
1980-1995
Millenials

Generation Z
1995-2012
De nye

Vi mennesker har ofte et behov for at få specificeret tingene, og selvom det da også er rart, så kan det være svært at give et entydigt svar på, hvad diversitetsledelse egentlig er for en størrelse. Der findes i al fald ikke en klar definition på begrebet. Alligevel oplever vi en verden, hvor virksomheder og ledere mere end nogensinde omfavner en inklusions- og diversitetspræget organisationskultur, der kan appellere til de nye generationers forventninger til området.

Ordet diversitet kan i al sin enkelthed oversættes til forskelligartethed, og denne forekommer som bekendt i mange afskygninger. Diversitetsledelse handler altså måske i bund og grund om en forskelligartet virksomhedskultur. Det kan være kulturforskelle, religion, uddannelse og køn såvel som hudfarve, baggrund, alder, livs- og erhvervserfaring. Fælles for disse er, at det er faktorer, der kan bidrage til nuancerede arbejdsprocesser og innovative tilgange. I paradigmet af en inkluderende virksomhedskultur finder vi begreberne mangfoldighedsledelse og diversitetsledelse. Begreberne kan umiddelbart synes ens, men de har hver især en iboende ideologi. Mangfoldighedsledelse søger ikke at identificere forskelle, men snarere ligheder.

En leders job er ikke at tage hensyn til den enkeltes medarbejders individuelle præferencer, baggrund og etnicitet, men derimod at lede 'blindt' for disse faktorer, så alle medarbejdere behandles lige.

Diversitetsledelse prædiker det modsatte, nemlig, at vi kun kan behandle alle ens ved at behandle dem forskelligt. Medarbejdernes forskelligheder skal med andre ord omfavnes og aktiveres.

Når vi leder mangfoldigt, leder vi en gruppe mennesker, men uden at anerkende deres særpræg. Diversitetsledelse er erkendelsen af, at individet er langt større end summen af den gruppe, det befinder sig i. Man leder deres oplevelser, baggrund og stereotyper. Man anvender disse elementer aktivt, og man værdsætter de input, det giver.

Diversitetsledelse er slet og ret erkendelsen af, at individer er unikke og derved skal de også ledes efter denne forskrift. På denne måde vil man unægteligt behandle mennesker forskelligt, men det betyder også, at deres talenter og unikke særpræg vil blomstre, og det er et betydningsfuldt aktiv i en organisation. Det hele starter derfor med lederen.

Hvad kendetegner en generation? - Karakteristika af X og Z

Ønsker vi at forstå de problematikker, der i et ledelsesperspektiv knytter sig til generationskløften, så er det afgørende, at vi forstår de særpræg, der definerer de respektive generationer. Dette er intentionen med indeværende afsnit. Ved at identificere, hvad der karakteriserer os, fremhæver vi også naturligt de forskelle, der er mellem os, og lige så ofte gør vi disse forskelle til problemer eller aktive protester. Vi vil gerne gøre det klart, at følgende afsnit fremstår som en generalisering eller grov karakteristik af de respektive generationer. Der er selvsagt nuancer i generationsforståelsen, og på individplan kan der sagtens forekomme afvigelser. Alligevel kan netop sådanne generaliseringer og simplificeringer være en effektiv metode til at forstå en generations særpræg. En forståelse, der kan være med til at definere rammerne på et organisatorisk plan, og som kan manifesteres i den enkelte leders evne til at håndtere de idealer, en ny generation medbringer.

Vi er alle præget af den samtid, vi opvokser i, og den vil ofte sætte et generaliserende præg på den måde, vi forstår og forholder os til verden. Vi står midlertidigt ved en uundgåelig skillevej: en ny generation vil opløse den gamle, og den vil sætte sit helt eget præg på verden – ikke mindst på erhvervslivet. Kyndige hoveder kalder denne Generation Z. De er på mange måder modpolen til den ældre Generation X, og mange forhold vil uægteligt forandres i takt med denne generations frem-march.

De digitalt indfødte

Generation Z er digitalt indfødte. De er den første generation, der fra en tidlig alder har haft bred adgang til internettet, og de anser det som en selvfølge, at svaret på det meste kan findes ved et greb i lommen. Alexandra Krautwald, der er Managing Partner i rådgivningsfirmaet Composing definerer i sin bog *Unge Generationer På Arbejde* Generation Z som de, der er født i årene 1995 og frem til 2012. Alexandra forsøger at afkode, hvad der har formet og præget denne generation, og hvilken jord de i fremtiden vil betræde. Dette karakteriserende afsnit vil hovedsageligt udarbejdes på baggrund af hendes arbejde.

Generation Z har selvsagt en digital indforståethed, og de er vant til at tilegne sig nye teknologier og dynamikker. De tænker i teknologiske muligheder, og de indtænker logiske rammer i alt fra forretningssystemer til it-systemer og produktopbygning. De har ofte mange bolde i luften, og Alexandra beskriver dem som en generation, der er ualmindelig mangfoldig.

“De har nemlig fokus på en tilværelse, hvor begrebet fællesskab opstår i en ny og revideret aftapning. I modsætning til generation Y afviser mange Z'ere overforbrug og sætter hellere mennesker end ting og titler i centrum. [...] Denne gruppe af unge adskiller sig fra generation Y (født mellem 1980 og 1995, red.) ved i langt mindre grad at gøre noget for egen vindings skyld. Deres afsæt er derimod mere et ideologisk tankesæt, der går ud på at redde verden og gøre gode ting.”

Alexandra uddyber, at de ligeledes er en meget bekymret generation. De er bekymret over klimaet og den globale usikkerhed, og mange har i kølvandet på sager som korrupsion og dårlig ledelse et tiltagende fokus på en moralsk og etisk adfærd.

Individualisterne

Generation X er først og fremmest ikke digitalt indfødte. De er fra årene 1960 til 1980, og dengang for snart mange år siden, hvor den personlige computer endnu ikke havde gjort sit indtog i husstandene, så de første individualister dagens lys. Det er en generation, der med Alexandras ord “[...] kunne gøre det, de ville – simpelthen fordi de kunne.” Det var en fri generation, og det frie syn på verden medførte blandt andet, at generationen nærede mistro til autoriteter. Grænseløsheden blev til ambitioner, og udkom en resultatorienteret generation hvis arbejde “skulle [...] byde på udvikling, udfordring, forfremmelser og høje gager.” Det er altså mærkbart, hvorledes fokus fra Generation X til Z er skiftet fra individet til fællesskabet. Fra personlige ambitioner til at redde planeten.

Generation X oplevede ligeledes midt i al bekymringsfriheden, at fattig-80'erne bankede på parcelhusdøren. Kartoffelkuren blev en ting, og for mange blev begrebet "man er sin egen lykkes smed" forankret i bevidstheden. De har både oplevet, hvordan kapitalen kan levere mobiler, PC'er og internet såvel som oliekriser, recessioner og nedskæringer.

Årsagerne

Ovenstående generationskarakteriseringer synliggør det tydelige skel, der forekommer mellem de to generationer. Betyder det, at Generation X ikke vil redde planeten? Og betyder det, at Z'erne ikke har personlige ambitioner? Ikke nødvendigvis, men det tydeliggør det fokusskifte, der unægteligt er gældende, hvis man anskuer en hel generation. Den kritiske leder stiller måske spørgsmålet: “Med alle de grupperingerne og forskelle, hvorfor så overhovedet tale om Generation Z? Hvordan er det relevant for mig?”. Hvorfor skal der bruges ressourcer på lede mennesker, der ikke er som lederen selv?

Det skal der fordi, Generation Z allerede i dag er den største generation hidtil. Den udgør hele 36 procent af jordens befolkning. Det er med andre ord en generation, man som leder unægtelig vil konfronteres med. De ældste i generationen fylder 23 år, og undersøgelser viser, at Generation Z kommer tidligere ud af startfeltet end deres forgængere.

Når vi taler om diversitet og diversitetsledelse, er det vigtigt at italesætte fordomme og den betydning, de har for vores relationer. I sin bog fra 1968 italesatte Robert Rosenthal det, vi i dag kender som Rosenthal-effekten. Effekten beskriver, hvordan vores forventninger eller fordomme om os selv, andre eller andet oftest vil indfries.

Positive forventninger skaber derfor positive resultater. Der er forsket i, hvilken effekt en leders opfattelse af sine medarbejdere har på medarbejdernes engagement til at udvikle sig i deres rolle og lære nyt. Studiet er i særdeleshed interessant, da over 87 procent af de adspurgte ledere i Danmark mener, at dét at sikre talentudvikling af både medarbejdere og ledere er essentielt for at skabe fremdrift i deres virksomhed. Studiet konkluderer, at positivt stemte ledere giver mere udfordrende og klare mål til de ansatte, som de har høje forventninger til, og derfor trives netop disse ansatte bedre. Den største barriere for at skabe talentudvikling og fremdrift er altså lederen selv.

Vi må altså udlede, at fordomme har store konsekvenser, som kan påvirke karrieren for en hel generation af individer. Og ikke nok med det, så vil det også hindre udviklingen og fremdriften i en organisation, hvis ikke alle ansatte får klare og udfordrende opgaver og herved en reel mulighed for at udvikle sig. Fordomme er selvsagt ikke begrænset til generationer, og derfor kan problematikken ligeledes være relevant i andre dele af diversitetsspektret. Der kan være fordomme til alt fra holdningsfællesskaber og etniske grupper til dialekter og køn. Derfor er det i et ledelsesperspektiv afgørende, at fordommene lægges på hylden. Lederen skal stille krav til alle sine medarbejdere – høj som lav, ung som gammel.

Der opstår et naturligt krydsfelt i kølvandet på denne nyerhvervede forventningsglæde til medarbejderne. Det er afgørende, at de forventninger, der stilles, skal kunne modsvare medarbejderens evne til at forløse disse.

Vi kan på baggrund af indeværende rapport udlede, at generationsproblematikken er en god indgangsvinkel til at forstå diversitetsledelse. Det handler nemlig i høj grad som leder om at kunne navigere på baggrund af forskelligartede udgangspunkter. Det stiller selvsagt krav til den enkelte leder og dennes evne til at se ud over egne fordomme. Mange vil derfor også opleve, at de skal tænke i uvante rammer. Det er bøvlet, men resultatet kan blive en spirende og kreativ virksomhedskultur, der med effektive arbejdsgange finder nye løsninger på udfordrende problemstillinger. Et diversitetsfokus vil fungere som en katalysator for en stærk beslutningstagning, og det er der et behov for hos Generation X-lederne. Det holder os skarpe, og det sætter vores beslutninger i et nyt perspektiv. Vores kompetencemængde bliver større, skarpere og mere nytænkende, når vi tør konfrontere det famøse bøvlet og de konfrontationer, det som bekendt indebærer at lytte til mennesker, der ikke ligner os selv. Der er stadig mange og store problemstillinger, vi står over for, men som vi endnu ikke har fundet en løsning på. Fortsætter vi med at kigge i samme retning efter løsninger, så kan vi selvsagt ikke forvente nye resultater.

Med en ny generation kommer også nye forståelsesgrundlag, og især de yngre generationers intuitive teknologiforståelse er et afgørende aktiv hos en organisation, der ønsker at finde løsninger på morgendagens problemstillinger.

Epilog - Afledte effekter af diversitetsledelse

I et globalt perspektiv handler virksomhedsdiversitet og diversitetsledelse om mere og andet end de respektive organisationers kønsfordeling og etnicitet. Virksomheder høster da også enorme fordele af at ansætte mennesker med forskellige religioner, uddannelser, socioøkonomiske baggrunde og kulturer, og det er fordele, der rækker længere end blot en synlig mangfoldighedskultur.

Boston Consulting Group (BCG) lavede i 2017 en undersøgelse, der viste, at virksomheder med en diversitetsscore over gennemsnittet har en omsætning, der er 19 procent højere end de virksomheder, der ligger under gennemsnittet. Generation Z er på mange måder inspireret af deres forgængere, nemlig Millennials. Sidstnævntes idealistiske syn på verden og egenrådighed er værdier, der giver genklang hos denne senest ankomne generation og dennes indtræden på arbejdsmarkedet.

I 2025 vil 75 procent af den globale arbejdsstyrke udgøres af Millennials, og netop denne generation vægter erhvervsmæssig diversitet og inklusion langt højere end tidligere generationer.

Faktisk mener hele 47 procent af denne generation, at disse kriterier er afgørende, når de skal vælge deres kommende arbejdsgiver. Deloitte præsenterede endvidere i 2018 en undersøgelse, der viste, at 74 procent fra denne generation mener, at organisationer er mere innovative, når de har fokus på inklusion. Diversitet er altså et begreb, som virksomhederne må skrive sig bag øret, hvis de ønsker en arbejdsstyrke, der også består af de nye generationer.

Referenceliste

- Deloitte. 2019. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- World Economic Forum. 2019. The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>
- BCG. 2018. How Diverse Leadership Team Boost Innovation. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>
- Weber Shandwick. 2016. Millennials at Work Perspectives on Diversity & Inclusion <https://www.webershandwick.com/news/millennials-at-work-perspectives-on-diversity-inclusion/>
- McKinsey. 2018. Delivering through diversity. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
- Harvard Business Review. 2017. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>

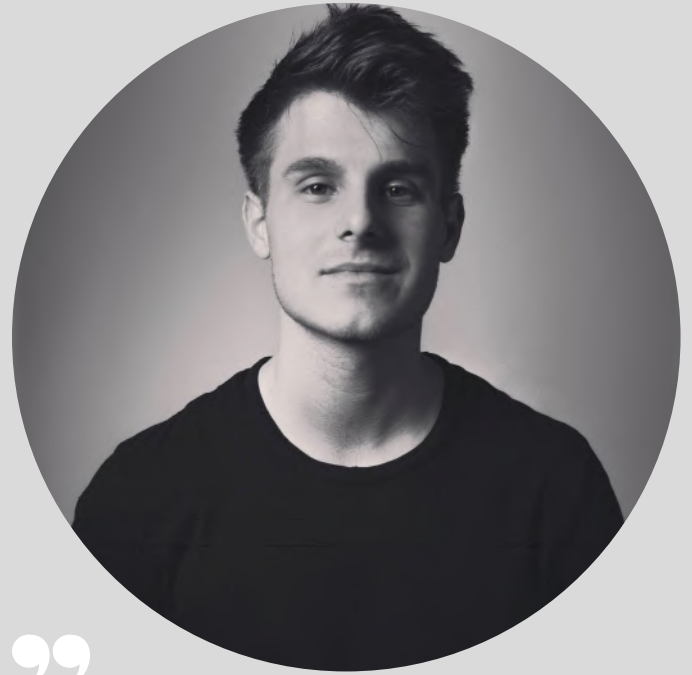
Simon Hyldgaard

Co Owner af WinGroup ApS og Media Devoted

Z

I sommeren 2019 dimitterede Simon Hyldgaard med en XBA fra Business Institute i en alder af blot 23 år. Den unge leder og iværksætter driver i dag platforms- og online marketing-virksomhederne WinGroup ApS og Media Devoted med en arbejdsstab på i alt 11 fastansatte og 10 udenlandske freelancere. Med udgangspunkt i en leder fra Generation Z, spurgte vi ind til Simons personlige syn på god ledelse.

For Simon ligger der to aspekter i god ledelse. Det første handler om at gå forrest i flokken. Det indebærer at være det gode eksempel for, hvordan arbejdet skal udføres, men også dét at gå forrest med alle arbejdsmæssige problemstillinger. Det andet aspekt er mere personligt for ham. Her handler det om at indordne sig og respektere, at ikke alle mennesker nødvendigvis sætter deres arbejde som vigtigst i livet. "Jeg har haft svært ved at forstå den traditionelle arbejdsgang fra 8-16. Det ligger fjernt fra min tilgang til arbejde", fortæller han og beskriver, at det sagtens er muligt at arbejde mere end otte timer, og at stress er en ikke-eksisterende tilstand for ham. Men med denne holdning har Simon også følt sig udfordret og han erkender, at ikke alt drejer sig om arbejde. "Mine medarbejdere har også behov for at kunne snakke om personlige emner, især hvis de ikke trives. Siden mit XBA studie oplever jeg, at jeg er begyndt at være mere opmærksom på mine medarbejders trivsel og personlige tilstand".



”

Jeg frygter en arbejdsplads, hvor medarbejderne ikke tør sige sine meninger, og hvor janteloven bliver en stopklods for al kreativitet og udvikling.

Men udover at have en god leder, skal man også befinde sig i et inspirerende arbejdsmiljø. Simon mener, at der skal være plads til frihed og kreativitet. Selv forsøger han især at dyrke det kreative rum og kultur på arbejdspladsen. "Jeg frygter en arbejdsplads, hvor medarbejderne ikke tør sige sine meninger, og hvor janteloven bliver en stopklods for al kreativitet og udvikling", fortæller han og understreger, at det er nødvendigt med et frirum, hvor hver enkelt medarbejder har mulighed for at udvikle sig. Samtidig skal der også være højt til loftet, hvor man ikke skal frygte en kontrollerende leder. "Lederen skal kunne sætte retning. Hvordan medarbejderen vælger at navigere i mål, er frit op til den

enkelte. Så længe vi ender nogenlunde der, hvor lederen havde sat retningen. Men sådan en adfærd er kun mulig, hvis medarbejderen har frihed til selv at kunne udforme arbejdsprocessen”, fortæller han og tilføjer, at det dybest set handler om at skabe en vinderkultur gennem arbejdspladsen.

”

Lederen skal kunne sætte retning.

For Simon er kulturen et centralt omdrejningspunkt for at skabe god arbejdslyst. “Det kan grundlæggende defineres på to måder: Først er der dem, som styres af penge. Her er det mennesker, som motiveres af den økonomiske gevinst ved hårdt arbejde. Så har vi dem, som styres af det menneskelige og som ønsker at have en arbejdsplads, hvor de trives med deres kollegaer og leder. Disse to typer af mennesker er meget forskellige”, fortæller han.

Det ved han first-hand, da han selv arbejder med begge typer. “Når man har disse to typer af mennesker, kan der opstå uoverensstemmelser, men kombinationen af de to er med til at skabe et udviklende arbejdsmiljø. Vi har ikke én medarbejder over 25 år. Dermed sagt skabes der også en bestemt virksomhedskultur. Vi har skabt en vinderkultur, hvor arbejdet dyrkes anderledes end traditionelt set, som resulterer i et mere naturligt og implicit fokus på vækst og resultater”.

”

Værdien i hårdt arbejde og dét at hele tiden yde sit bedste, ser jeg som en nødvendighed, hvis man skal gøre sig forhåbninger om at konkurrere med resten af verden.

Udover at have frihed under ansvar, fokus på udvikling, kreativitet og en stærk vinderkultur, mener Simon Hyldgaard, at det er vigtigt, at en moderne virksomhed har sultne medarbejdere. “Det lyder måske hårdt, men for mig er det nødvendigt at have sultne medarbejdere, som primært drives af den økonomiske gevinst i arbejdet”. Han sammenligner det med en kinesisk arbejdskultur, hvor hårdt arbejde forherliges. “Værdien i hårdt arbejde og dét at hele tiden yde sit bedste, ser jeg som en nødvendighed, hvis man skal gøre sig forhåbninger om at konkurrere med resten af verden”, mener han, og han ærgrer sig over, at Danmark ikke har samme arbejdstilgang som i Asien. “Jeg frygter, at mange virksomheder vil blive spist af kineserne i fremtiden, hvis ikke vi ændrer på vores nuværende arbejdsmentalitet og 37-timers arbejdsuge”.

Z

Frederik Spang Thomsen

Adm. direktør hos Progras



Det er 2012. Det er den tid på året, hvor folkeskolens niendeklasses-elever er i praktik. Nogle prøver kræfter som landmand, andre som elektriker. Frederik Spang var i praktik som programmør hos Danske Bank. Efter en times langt interview står det klart, at vi har at gøre med en person, der tidligt har fundet den rette hylde i livet. Vi har aftalt med Frederik, at vi denne eftermiddag skal mødes i Fremtidens Hus her i Business Institutes' lokaler. Mødet tjener det højere formål at afklare, hvordan en 23-årig iværksætter og såkaldt Generation Z'er anskuer ledelsesopgaven. Han er trods sin unge alder stifter og administrerende direktør i software- og konsulenthuset Progras.

Frederik har en ganske bestemt måde at anskue sin ledelsesopgave på. Han mener nemlig ikke, at hans opgave er at anvise retningen, men at koordinere den i fællesskab med sine ansatte: "Jeg bruger meget af

min tid, formentlig over halvdelen, på noget så lavpraktisk som at kode side om side med mine ansatte. Mantraet 'Jeg er leder, jeg bestemmer' holder ikke. Selvfølgelig er det mig, der tager den endelige beslutning, men beslutningen skal altid tages på et velovervejnet grundlag, der involverer mine medarbejdere." Han fortæller i forlængelse heraf, at hans primære mål er, at dem, der arbejder for ham, gerne vil være der, og det forudsætter, at de føler sig hørt.

”

Jeg bruger meget af min tid, formentlig over halvdelen, på noget så lavpraktisk som at kode side om side med mine ansatte. Mantraet 'Jeg er leder, jeg bestemmer' holder ikke.

Vi spørger ind til, hvilke faktorer, Frederik mener, der er med til at skabe en god arbejdsplads. Han svarer uden betænkningstid: "Fleksibilitet, frihed og at blive hørt. Der skal ikke være nogen, der siger noget til, at man kommer en time senere, hvis man arbejder længere på et andet tidspunkt. Alle har hørt skrækhistorier om en dårlig leder, og derfor er mit skrækscenarie også, at jeg enten får en dårlig leder eller selv bliver det. Jeg vil ikke være hovedpersonen, når folk ringer ind til P3 og fortæller historier om deres horrible chefer. Derfor afholder jeg også månedlige én-til-én-samtaler

med mine medarbejdere, hvor de har mulighed for at give feedback på deres trivsel i Progras. De skal føle sig hørt. Åben dialog er kernen til en god ansættelse”, fortæller Frederik.

”

Jeg afholder også månedlige én-til-én-samtaler med mine medarbejdere, hvor de har mulighed for at give feedback på deres trivsel i Progras.

Derudover skal en arbejdsgiver også kunne relatere til det arbejde, som de ansatte beskæftiger sig med. For Frederiks vedkommende indebærer dette, at han har mulighed for at kunne udvikle side om side med sine ansatte. Hvis ikke han kan dette, har han heller ikke lyst til at være leder. Frederik uddyber: ”Det handler i bund og grund om, at man skal være glad for at komme på arbejde. Vi har ikke en eller anden altoverskyggende vision, der handler om at generere et enormt overskud eller gøre aktionærer glade. Selvfølgelig vil vi gerne have grønne tal på bundlinjen, men det skal ikke være på bekostning af mine medarbejders trivsel. Jeg vil faktisk hævde, at de to ting er hinandens forudsætninger.”

”

Hvis vores vision skal blive en realitet, så kræver det penge og glade ansatte.

Den unge leder fortæller, at den nuværende vision for Progras i stedet er, at huset i fremtiden skal producere software, der kan signeres med virksomhedens eget navn. Det betyder et skifte fra hovedsageligt at bedrive konsulentarbejde til selvstændig softwareudvikling. ”Hvis vores vision skal blive en realitet, så kræver det penge og glade ansatte”, fortæller han. Progras-direktøren mener ikke, at der nødvendigvis er bestemte forhold, der bør kendetegne en moderne virksomhed: ”For vores vedkommende handler det i virkeligheden om at være tilfreds og godt til rette i det, man laver. Mange ser fx konsulentbranchen som spidse albuer og jakkesæt. Den antagelse forsøger vi at vende lidt på hovedet. For os betyder konsulentrollen ikke, at man nødvendigvis bør have pudsede sko og gyldne skjortenåle. Jeg går sommetider i skjorte, men det er af den simple årsag, at jeg godt kan lide at gå i skjorte.”

Afsluttende fortæller Frederik, at han i stedet for etikette har sit fokus rettet mod værdiskabelse hos de kunder, der har lagt deres tillid til Progras: ”De virksomheder, vi arbejder for, er nogen, vi kan og vil skabe en værdi for, som når helt ud til slutbrugerne. Vi vil gerne hjælpe dem, der har brug for vores hjælp til at komme videre. Så kan de bruge tiden på det, de er gode til. Hvis jeg alligevel skal give et bud på, hvad der bør kendetegne en moderne virksomhed, så er det viljen til at hjælpe andre og undlade at lade sig styre af de uskrevne regler, der som oftest blot er hindringer på vejen mod målet.”

Patrik Lazzarotto

CEO & Founder af LAZZAWEB

Siden 2015 har den nu 23-årige Patrik Lazzarotto drevet sit markedsføringsbureau LAZZAWEB i Aalborg. I dag har Patrik 10 ansatte med på holdet og kunder fra hele Danmark og har sin faglighed og ekspertise inden for markedsføring i Google.

Til trods for sin unge alder, kan man mærke på Patriks udstråling, at ledelse falder ham meget naturligt. Men lederegenskaben har også været en læringsproces. "Da firmaet begynder at vokse, går det op for mig, at jeg skal begynde at fokusere på min ledelsesstil. Med al respekt mener jeg, at man ikke kan læse sig til ledelse. Ledelse er en læringsproces, som handler om mennesker, hvor man skal forsøge at udvikle deres faglighed og personlighed. Samtidig bliver ledelse også en afspejling af ens egne værdier", mener han og tilføjer, at det er utrolig motiverende at se sine medarbejders læringsrejse og positive udvikling. "God ledelse handler om at udvikle sine medarbejdere", fortæller Patrik. Han sætter blot rammerne for udvikling, og lader det være op til den enkelte medarbejder at tage ansvaret for opgaverne.

”

Ledelse er en læringsproces, som handler om mennesker, hvor man skal forsøge at udvikle deres faglighed og personlighed.



Udviklingsprocessen for hver enkelt medarbejder er forskellig, men der er sat fælles retning for dem alle. "Mål, KPI'er og evalueringer af medarbejderne er en del af den performancekultur, som er med til at udvikle medarbejderne. Men de er også med til at skabe motivation, mening og værdi for den enkelte", fortæller han. Han erkender, at der også er et stort pres på alle, netop fordi virksomheden er i så hurtig udvikling. "Derfor er det også vigtigt, at vi løbende reflekterer over vores udvikling. Ikke bare i firmaet, men også mellem de enkelte medarbejdere, så vi kan se, hvor meget vi har rykket os".

”

Hire for Attitude. Train for Skill.

Selvom der er meget fokus på udvikling, så garanterer Patrik også, at forholdet mellem enhver medarbejder og leder skal være familiært. "God arbejdslyst skabes gen-

nem virksomhedskulturen. Hos os er vi som en lille familie, hvor dialogen mellem medarbejdere og lederen er afslappet, og man har lyst til at bruge tid sammen med hinanden. Selvfølgelig kan der være en naturlig distance mellem leder og medarbejder, men dét at nyde hinandens selskab er enormt vigtigt”, fortæller han. Han tilføjer, at det er nødvendigt, at fremtidige medarbejdere kan matche og lade sig integrere med kulturen og de andre medarbejdere. “Mine medarbejdere er i langt højere grad mennesker frem for ressourcer, og derfor vægtes personlighed også over faglighed”. Han tilføjer ordene: “Hire for Attitude. Train for Skill”.

”

Frihed under ansvar er essentielt. Vi har skabt et miljø, hvor der er en tillid til hinanden og på måden arbejdsopgaver udføres.

I dag har LAZZAWEB eksisteret i fire år, og Patrik betragter selv firmaet som værende en moderne virksomhed, hvor medarbejderne ikke fastlåses på tid. “For mange virksomheder er omdrejningspunktet tid og timer”, fortæller han og giver udtryk for, at dette er en gammeldags metode. “Selvfølgelig er tid vigtigt, hvis man er en produktionsvirksomhed, da det ofte reflekterer omkostningerne forbundet med arbejdet.

Men jeg vil hellere fokusere på værdien, der skabes”, understreger han. Han fortæller, at så længe medarbejderen tilføjer værdi, er antallet af timer uden betydning. “Frihed under ansvar er essentielt. Vi har skabt et miljø, hvor der er en tillid til hinanden og på måden arbejdsopgaver udføres, men selvfølgelig er det inden for nogle retningslinjer, jeg har sat”.

Slutteligt fortæller Patrik Lazzarotto, at åben- og ærlighed er vigtige værdier at have i virksomheden. “Vi har en flad struktur i LAZZAWEB, hvor alle medarbejdere bliver hørt. Det gælder både indvendinger, beslutninger eller forslag omkring produkter”. Desuden er det vigtigt, at medarbejderne føler et medejerskab og tilhørsforhold til deres arbejde. Det, at man har muligheden for at påvirke og lave indflydelse på den daglige arbejds-gang er enormt vigtigt, mener Patrik.

Stifter og ejer af Frederik Hector og Baco



Som de fleste unge drenge i 90'erne drømte Frederik om at blive en ninja turtle. En muteret skildpadde blev han dog ikke, men han formodede alligevel at skabe en professionel sportskarriere inden for karate, hvor daglig træning, kostplan, mesterskaber og banede vejen til landsholdet. I dag er den 23-årige Frederik Kjær ikke længere elitesportsudøver, men derimod selvstændig erhvervsdrivende med hele to forretninger beliggende i Aalborgs centrum. Som regel finder man Frederik i Frederik Hector - Barbershop og Tailorshop, men over den seneste måned har tiden gået med åbningen af bagelcaféen Baco med en del dertilhørende driftsopgaver. Vi var heldige at træffe Frederik og spurgte ind til hans syn på god ledelse.

”

God ledelse handler for mig om kultur og attitude.

I forbindelse med åbningen af Baco, har Frederik brugt meget tid med at oplære sine medarbejdere bag kassen. Der har dog været et større formål med denne driftsopgave. Netop dét at skabe en stærk kultur fra dag et, hvor medarbejderne føler sig aktivt involveret i forretningen. Frederik fortæller, “God ledelse handler for mig om kultur og attitude. Med det mener jeg, at det vigtigt, at mine medarbejdere ser en leder, som er engageret og brænder for at give den bedste oplevelse til kunderne. Hvordan kan jeg forvente, at mine medarbejdere leverer deres bedste, hvis de ikke engang har set mig udvise engagement i arbejdet?”, spørger Frederik og fortæller hvordan fokus har været på at skabe en inspirerende virksomhedskultur, hvor lederen går forrest og sætter det gode eksempel gennem arbejdet.

Men foruden at statuere et eksempel handler god ledelse også om at give frihed under ansvar til medarbejdere, hvor lederen ikke kontrollerer sine medarbejders arbejdsopgaver. “I enhver virksomhed, er der en standard som medarbejderne skal leve op til, men måden hvorpå de vælger at gøre dette, er helt op til den enkelte. Jeg fortæller dem ikke, hvordan og hvorledes de skal gøre deres job, men forsøger derimod at guide dem i den rigtige retning”, fortæller Frederik.

For Frederik er en kultur med et stærkt kollegaskab blot én af ingredienserne i en inspirerende arbejdsplads. En anden afgørende faktor er at bevidstgøre den værdiskabelse, som den enkelte medarbejder genererer. “Det er ekstremt vigtigt, at medarbejderne ved at de har medansvar og er med til at gøre en forskel på arbejdspladsen. Hvad end arbejdsopgaven er, så skal de føle, at de er med til at skabe værdi til virksomheden”, fortæller Frederik. Dette styrker ikke blot tilhørsforholdet til virksomheden men også tilliden til lederen. “Har man tillid til lederen, tør man også at give kritik. Hvis ikke mine medarbejdere tør at ytre deres meninger, hvordan skal jeg så vide, om jeg som leder gør noget forkert?”.

”

Det er ekstremt vigtigt, at medarbejderne ved at de har medansvar og er med til at gøre en forskel på arbejdspladsen.

Er ovenstående elementer til stede vil arbejdsglæden blandt medarbejderne også stige mener Frederik og fortæller: “Jeg tror ikke, at det er en 50’er mere i timen, som afgør om folk er glade eller ej. Derimod tror jeg, at det er den kollektive indsats, som er afgørende. Når medarbejderne kan se, at de alle sammen er med til at drive virksomheden, opstår der et purpose og en følelse af ejerskab fra den enkelte medarbejder.

Derfor er det vigtigt, at før du kan gøre dig forventninger om, at dine kunder vil elske din forretning, skal du først og fremmest sikre dig at dine medarbejdere fungerer som et team, hvor alle er med til at løfte virksomheden i samlet flok”.

”

Jeg tror ikke, at det er en 50’er mere i timen, som afgør om folk er glade eller ej. Derimod tror jeg, at det er den kollektive indsats, som er afgørende.

Michael Lund

Executive Director hos Damstahl A/S

Michael Lund har mere end 25 års erfaring med ledelse inden for stålindustrien. I dag sidder han som administrerende direktør hos den pan-europæiske grossist for rustfrit stål, Damstahl A/S. Vi har spurgt ind til Michaels syn på, hvad god ledelse er.

“Grundlæggende er god ledelse at sikre forskelligartede ledelsesstile og dét at tilpasse sig til de forskellige generations- og kulturtyper, man er iblandt. Det er enormt vigtigt at kunne møde sine medarbejdere i øjenhøjde og kunne indgå i dialog, til trods for den enkeltes kultur, alder og personlighed”, fortæller Michael og tilføjer, at god ledelse også omhandler tilgængelighed. “Som leder skal man være tilgængelig, og gerne ved at lade sig engagere i de forskellige problemstillinger, som er tilstede i organisationen. Det betyder ikke, at man skal overtage problemstillingerne, men derimod blot være en del af involveringen, hvis behovet er der”, fortæller han og understreger, at hands-off hos lederen også er en nødvendig metode sommetider.

Men fælles for det hele er, at man er vi- frem for jeg-orienteret, hvor fokus er på samarbejde og teams. “Når man lykkes, så er det altid en kollektiv indsats”, understreger han.



X

”

Som leder skal man være tilgængelig – gerne ved at lade engagere i de forskellige problemstillinger, som er tilstede i organisationen.

Men samarbejde skaber nødvendigvis ikke en inspirerende arbejdsplads. “For mig, er en inspirerende arbejdsplads en arbejdsplads, hvor der gives plads, men hvor målene og rammerne er kendte. Det vil sige, at som medarbejder, og leder for den sags skyld, så kender man spillereglerne - altså hvad man må og ikke må. Man får lov til at tage ansvar og får mulighed for at skabe noget igennem teams, helst på tværs af organisationen”, fortæller Michael og tilføjer, at branchen også spiller en rolle. “Det er ikke alle brancher, som er super sexede, men jeg tror sagtens, at man kan skabe et formål og dermed en passion blandt medarbejderne i alle brancher. Det handler, om hvordan man formulerer sig, og hvordan man tilgår den branche, man befinder sig i”.

”

Tillid er med til at styrke dialogen med ledelsen, hvor medarbejdere tør at give udtryk for ting, som fungerer og ikke fungerer. Det handler dybest set om respekt til hinanden.

Arbejdsglæde blandt medarbejderne skabes heller ikke af sig selv, og Michael forsøger derfor at praktisere en hverdag med smil og højt humør. “Det skal være sjovt at gå på arbejde. Hvis man konstant agerer alvorligt og seriøst på arbejdspladsen med kæft, trit og retning, så får vi ikke den nye generation med”, fortæller han og uddyber, at man selvfølgelig skal passe sit arbejde, men at der er adskillige måder at gøre dette på. “Hvis ikke der er plads til at trække vejret, risikerer man at stresse og dermed udbrænde sine medarbejdere”. Foruden at have det sjovt på arbejdet, spiller tilhørsforholdet til virksomheden også en stor rolle.

Det er nemlig gennem det gode kollegaskab, at man skaber en tillidskultur, hvor man føler et fælles ansvar. “Tillid er med til at styrke dialogen med ledelsen, hvor medarbejdere tør at give udtryk for ting, som fungerer og ikke fungerer. Det handler dybest set om respekt til hinanden”, fortæller han.

”

Hvis man ejer et datterselskab, som ikke fungerer, sælger man det ikke. Man får det derimod til at fungere. Det samme gør sig gældende for medarbejdere.

For Michael betyder ejerstrukturen i virksomheden meget for vurderingen af en mulig arbejdsgiver. “Ofte påvirker virksomhedens ejerstruktur måden hvorpå man omgås med medarbejderne. Eksempelvis mener jeg, at dét at være i en familieejet virksomhed giver nogle muligheder i at være langsigtet i forhold til udviklingen i virksomhed. Man har ikke samme krav som hos en børsnoteret virksomhed”, fortæller han og tilføjer, at den ene ejerstruktur ikke er bedre end den anden. Faktisk finder han det interessant at bevæge sig mellem de to ydre punkter: “Hvis man ejer et datterselskab, som ikke fungerer, sælger man det ikke. Man får det derimod til at fungere. Det samme gør sig gældende for medarbejdere”. Udover ejerstrukturen mener Michael, at virksomhedskulturen er et andet vigtigt element. Ikke blot for hvad virksomheden udadtil demonstrerer og kommunikerer, men også internt mellem ledelse og medarbejdere.

Slutteligt fortæller Michael Lund, at en moderne virksomhed er meget mere end blot en CSR-politik. Man skal arbejde for at gøre en forskel for klimaet, både overordnet, men også på daglig basis i forhold til hvor meget el og CO2 man forbruger. “Det handler om at gå forrest, når der skal skabes forbedringer for miljøet”, mener han og tilføjer, at foruden klima bør en moderne virksomhed benytte sig af de teknologiske muligheder, som opstår. “På den digitale front skal man være fremme i skoene. Både for at kunne tiltrække den nye generation af medarbejdere, men også for at være en digitalt ledende aktør i ens branche og samtidig være til gavn for kunderne.”

Mette Ravn

CEO hos Vingsted hotel og
konferencecenter



Mette Ravn er blandt Danmarks nøglefigurer inden for udvikling af møde- og eventbranchen og sidder i dag som direktør for VINGSTED hotel & conferencecenter. Vi har spurgt ind til Mettes definition af god ledelse, og hvordan hun udøver det i praksis.

“Retning og mål er fundamentale byggesten i god ledelse”, fortæller Mette og understreger vigtigheden i at kunne definere og sætte kursen for virksomheden. Med mål menes der ikke blot virksomhedens strategiske målsætning, men derimod også en løbende målevaluering for den enkelte medarbejder. Samtidig arbejdes der med frihed under ansvar, hvor medarbejderen selv beslutter hvorledes arbejdsopgaverne løses og har ligeledes mulighed for sparring. “God ledelse bliver altså kombinationen mellem dét at sætte retning for virksomheden og samtidigt have fokus på medarbejderens udvikling og præstation. At anerkende og lytte til medarbejderens tanker er enormt vigtigt. Derfor handler det for mig om både at være en synlig leder, men også en tilgængelig leder, hvor mine medarbejdere kan få fat i mig”, fortæller hun.



Faglighed og personlighed skal integreres og komplementere hinanden.



For Mette giver en inspirerende arbejdsplads plads til udvikling blandt medarbejderne. “Det er ekstremt vigtigt, at både faglige og personlige kompetencer udvikles. Faglighed og personlighed skal integreres og komplementere hinanden, således man ikke blot udvikler eksempelvis faglighed, men at vi udvikler os som mennesker”, fortæller hun og tilføjer, at det også er vigtigt at have et godt renommé. “Der skal være en positiv opfattelse af arbejdspladsen set udefra, hvor arbejdsmiljøet er inspirerende, og hvor medarbejderne føler sig engageret og har lyst til at gå på arbejde”



Selve processen, hvor man går fra tanke til handling, skal være så kort som muligt. Netop for at undgå, at idéen, eller problemet, kvæles i udvalget.

Når det kommer til vigtige værdier hos arbejdsgiveren, fortæller Mette ganske enkelt, at det handler om rettidig omhu. Udtrykket dækker over ærlighed, arbejdsomhed, pålidelighed, pligtfølelse og viljen til at skabe langtidsholdbare resultater. Samtidig skal der være råderum - det vil sige plads til at kunne eksekvere. "Selve processen, hvor man går fra tanke til handling, skal være så kort som muligt. Netop for at undgå, at idéen, eller problemet, kvæles i udvalg mm. Dette skaber selvfølgelig også fejl indimellem, men der skal kunne være plads til at lave fejl, fordi det gør vi alle", fortæller hun og understreger friheden i at kunne agere uden at skulle spørge om lov. "Derved bliver prioriteten eksekvering og dét at løse udfordringen eller behovet for kunden, hvilket igen bringer os tilbage til en arbejdskultur med frihed under ansvar".

”

Vi er alle en del af den samme markedsplads, både offentlige og private virksomheder. Derfor er det vigtigt, at man bidrager og skaber værdi.

Afsluttende fortæller Mette Ravn, at det er vigtigt huske, at en arbejdsplads er et sted, hvor der skal arbejdes.

Med det menes der, at der skal produceres og ydes, hvorvidt der er tale om en service eller et produkt. Dermed sagt skal medarbejderne selvfølgelig også have det godt, men det er ikke virksomhedens primære formål. "Det primære formål er, at virksomheden løser nogle opgaver og problemstillinger", fortæller hun og uddyber hvordan virksomheden også har et samfundsansvar.

"Vi er alle en del af den samme markedsplads, både offentlige og private virksomheder. Derfor er det vigtigt, at man bidrager og skaber værdi. Denne værdiskabelse er ikke blot internt i virksomheden, men også samfundsmæssig. Vi er en del af et fællesskab, hvor virksomhederne komplementerer hinanden, og ved at generere værdi til samfundet, kan virksomhederne i fællesskab løse store udfordringer.



Med mere end 20 års ledelse-serfaring er Martin Romvig, tidligere administrerende direktør i Eniig, en oplagt repræsentant for Generation X. I forlængelse af den nylige fusion mellem de to energi- og tele-koncerner SE og Eniig, har Martin været en aktiv del af forandrings-processen. Her har ledelsesopgaven i den grad været afgørende. Vi har spurgt ind til Martins mening om, hvad god ledelse er.

“Sagt på en enkelt måde: god ledelse handler om at sætte klare rammer og en klar retning, både på et fælles og et individuelt plan. God ledelse er en meget forskelligartet størrelse. Dvs., at det som passer til én, ikke nødvendigvis passer til den næste. Men fælles for ledelse er rammerne og retningen”, fortæller Martin og tilføjer, at for at medarbejdere leverer de bedste resultater, skal de være bevidste om

meningen med arbejdet. “Formår man at klargøre disse rammer og retning, opnår man fantastiske resultater. Den strategiske retning man sætter som leder er én ting, men rammerne for hvordan vi opnår vores mål kan ske gennem linjeledelse, værdibaseret ledelse eller noget helt tredje. Pointen er at rammerne for hvorledes man opnår målene kan være vidt forskellige”, fortæller han.

”

Det gælder om at få medarbejderne til at tage så stort et ansvar og have så stor beslutningskraft som muligt.

Martin er stor tilhænger af værdibaseret ledelse og uddelegering. Han ser disse som værende centrale elementer for en inspirerende arbejdsplads. Ifølge Martin, er den bedste til at træffe beslutninger den enkelte medarbejder selv, som sidder med arbejdsopgaven. Opgaven behøves nødvendigvis ikke at eskaleres til chefen. “Selvfølgelig kan der være situationer, hvor man er nødt til at snakke om problemstillingerne, men det gælder om at få medarbejderne til at tage så stort et ansvar og have så stor beslutningskraft som muligt. Har medarbejderne muligheden for selv at træffe beslutninger og samtidig er selvstændige i deres arbejdsgang, udvikler man en god og inspirerende arbejdsplads”, fortæller Martin og

tilføjer, at det også er meget vigtigt, at man som leder ved, om den enkelte medarbejder er i stand til at løse opgaven. "Hvis rammerne er klare, sikrer man også, at medarbejderen har mulighederne for at løse opgaven".



Hvis man har en nulfejlskultur, risikerer man at blive handlingslammet.

Men risikerer man ikke, at der opstår flere fejl ved at have selvstyrende medarbejdere? Ikke nødvendigvis, mener Martin. "Hvis alle beslutninger og problemstillinger skulle gennem mig, ville fejlprocenten være større. Formår lederen at gøre rammerne og opgaverne klare er medarbejderne også indforstået med, at de har kompetencerne og mandatet til at eksekvere. Fejl vil opstå, men hvis ikke vi laver fejl, laver vi ikke noget. Første gang er ikke en fejl, men derimod en erfaring. Hvis man har en nulfejlskultur, risikerer man at blive handlingslammet".

For Martin er der en række værdier, som er vigtige at en arbejdsgiver besidder. Han fortæller: "Ordentlighed er rigtig vigtigt. Måden hvorpå man ser og forstår ordet "ordentlig" er forskelligt for mennesker, men gennem en dialog om hvad man hver især forbinder med et givent værdiord, kan man skabe en fælles forståelse af dets betydning. Eksempelvis da jeg var syv år og skulle i skole, fortalte min mor mig: "nu opfører du dig ordentlig". Og så vidste jeg godt, hvad hun mente. Det behøvede jeg ikke en manual til at forstå". Men udover ordentlighed, så vægter åben- og ærlighed også tungt for Martin. "Jeg tror på, at man skal fortælle, hvad man ved om en given situation så hurtigt som man kan. Her tænker jeg for eksempel på forandringer i virksomheden - når disse er ude i det åbne, bliver det lettere

at håndtere situationen og medarbejderne, end hvis forandringerne var skjulte. Samtidig bør man også være ærlig gennem hele forløbet". Sidst er der også respekt, hvor Martin mener, at alle medarbejdere skal ses som værende forskellige mennesker. Man bør have respekt for det enkelte individ og have forståelse for, at ikke alle kan ledes ens.

Det er ingen hemmelighed, at god arbejdslyst med motiverede medarbejder gavner virksomhedens vækst, og for Martin er katalysatoren for god arbejdslyst en god trivsel. "God trivsel kommer af god ledelse og vil samtidig være resultatskabende for virksomheden. Den gode trivsel er vigtigst, når man er mest presset. Hvis ikke man tror på, at man performer bedre med god trivsel, så plejer jeg at spørge, hvordan performer dine medarbejdere så, hvis de ikke trives?", fortæller han og tilføjer, at måden hvorpå man kan skabe god trivsel og arbejdslyst handler igen om dét med at sætte rammerne og forklare meningen med, hvorfor er det vi gør, hvad vi gør. "Den enkelte medarbejder skal forstå hvad meningen med opgaven er. Det kan sagtens være, at den enkelte medarbejder ikke kan se meningen for ham/hende som individ, men set fra et virksomhedsperspektiv, kan medarbejderne sagtens forstå meningen".

Slutteligt fortæller Martin Romvig, at uddelegering og beslutningskraft er vigtige elementer i en moderne virksomhed blandt ledelsen og hos medarbejdere. Samtidigt ligger der en fælles samfunds-opgave, som alle virksomheder bør være med til at løfte. "Store og små virksomheder har et medansvar for det samfund, som de er en del af. Det er et ansvar for at sikre, at der lærepladser, praktik, flexjob osv. Eller sagt med andre ord: vi har en forpligtelse til at sikre, at der er arbejde til dem, som kommer efter os".

Bo Uggerhøj



Direktør og bestyrelsesformand hos Uggerhøj Biler og Frederikshavn Havn

Gennem 18 år var Bo Uggerhøj administrerende direktør hos SOS International og Falck Assistance, hvor hans ledelsesevner var med til at skabe resultater og vækst. I dag sidder han som direktør og bestyrelsesformand for både Uggerhøj Biler og Frederikshavn Havn. Bo er meget bevidst om, hvad han forbinder med god ledelse. Han fortæller, at det handler om at sætte klare mål for sine medarbejdere og samtidig behandle folk ordentlig. "KPI'er og en fælles forventningsafstemning er vigtigt. Derudover skal man tale ordentlig til sine medarbejdere, også selvom der skal udgives skidebatter. God ledelse handler dybest set om respekt for den enkelte medarbejder, hvor man som leder er bevidst om opgavernes sværhedsgrad og omfang", fortæller han. Han tilføjer, at lederen har et ansvar for at give feedback og ros og ris med jævne mellemrum.

”

God ledelse handler dybest set om respekt for den enkelte medarbejder, hvor man som leder er bevidst om opgavernes sværhedsgrad og omfang.

For Bo er det også vigtigt, at man befinder sig i et godt arbejdsmiljø med stigende arbejds glæde og plads til udvikling. "Som udgangspunkt går vi alle sammen på arbejde for at gøre en forskel og levere et godt stykke arbejde. Hvis man sidder i en virksomhed, hvor man er fascineret og passioneret omkring sine



arbejdsopgaver og samtidig har indflydelse på udarbejdelsen af disse, tror jeg, at man fløjter både på vej til og hjem fra arbejde", fortæller han. Det modsatte kan dog også gøre sig gældende. "Hvis man ikke brænder for sit arbejde, ingen indflydelse har og samtidig bliver kommanderet med fra morgen til aften, så vil arbejdspladsen være mindre inspirerende". For Bo handler det om at give frie rammer til medarbejdere og lade dem udfolde sig gennem opgaver, de hver især er passioneret omkring. "Lederen skal stræbe efter at skabe sådanne arbejdsforhold, at medarbejderne kan udvikles og hvor deres passion, energi og kreativitet kan frigøres".

”

Medarbejderne er med til at bygge virksomheden dag for dag. Derfor er det vigtigt, at man som leder sørger for at skabe en kultur, hvor medarbejderne trives internt med hinanden.

Medarbejderne har brug for at få ansvar og frie rammer, men kollega-skabet spiller en ligeså væsentlig rolle. "Medarbejderne er med til at bygge virksomheden dag for dag. Derfor er det vigtigt, at man som leder sørger for at skabe en kultur, hvor medarbejderne trives internt med hinanden. På denne måde er man med til at skabe en arbejds-plads, hvor man føler sig engageret og motiveret til at arbejde hver dag", fortæller Bo. Han tilføjer at en social arbejdskultur blandt medarbejderne styrker både tillids- og tilhørsforholdet til virksomheden. "Man kommer ikke bare på arbejde blot for at få en løn, men for at bidrage og yde en indsats i fællesskab med sine kollegaer".

”

Jeg ville have det svært med at indtræde i en lederstilling, hvis virksomheden har haft dårlige sager, skandaler mm..

Medarbejderne har brug for at få ansvar og frie rammer, men kollega-skabet spiller en ligeså væsentlig rolle. "Medarbejderne er med til at bygge virksomheden dag for dag. Derfor er det vigtigt, at man som leder sørger for at skabe en kultur, hvor medarbejderne trives internt med hinanden. På denne måde er man med til at skabe en arbejds-plads, hvor man føler sig engageret og motiveret til at arbejde hver dag", fortæller Bo.

Han tilføjer at en social arbejds-kultur blandt medarbejderne styrker både tillids og tilhørsforholdet til virksomheden. "Man kommer ikke bare på arbejde blot for at få en løn, men for at bidrage og yde en indsats i fællesskab med sine kollegaer".

”

En moderne virksomhed bør kunne skabe samarbejde på tværs af afdelinger, hvor medarbejdere i fællesskab er med til at løfte opgaven.

Afsluttende fortæller Bo Uggerhøj, at en moderne virksomhed bør have en løsere arbejdsstruktur, hvor fokus er på enkelte projekter med inddragelse af medarbejdere fra forskellige afdelinger. "En moderne virksomhed bør kunne skabe samarbejde på tværs af afdelinger, hvor medarbejdere i fællesskab er med til at løfte opgaven". Han tilføjer ligeledes, at digitaliseringsopgaven bedst løses i fællesskab. "Digitaliseringen er en anden kompleks opgave, som mange virksomheder står over for. Forandringen kan være ekstrem svær for mange afdelinger, men jeg tror på, at hvis opgaven lykkes i fællesskab, bliver man hurtigt den førende aktør i sin branche".

X

Ulrik Stærmose

Forretningsdirektør hos
Arbejdernes Landsbank



hvor der er manglende frihed til at kunne få lov til at tage initiativ til at påvirke eller udvikle noget, tror jeg simpelthen ikke virker". Ulrik mener, at en inspirerende arbejdsplads tager afsæt i værdier og kultur. Man har et klart værdisæt og kommunikerer tydeligt, hvad er det virksomheden står for - både ift. kunder, men også internt mellem medarbejdere. "Virksomhedens normer, værdier og kultur har stor indflydelse på medarbejderstaben. Både i forhold til fastholdelse og rekruttering af nye medarbejdere". En anden ting som kendetegner en inspirerende arbejdsplads ifølge Ulrik er, at man er i stand til at placere medarbejderne i positioner, hvor de har deres styrker, interesser og plads til udvikling. "Det er vigtigt, at vi, både ledere og medarbejdere, har viljen til at udvikle os fremadrettet. Med vilje til udvikling vil man af og til bevæge sig ud på kanten og på usikker grund. Fejl kan ske, men man har altid en støttende hånd på skulderen", fortæller han.

Som forretningsdirektør hos Arbejdernes Landsbank har Ulrik Stærmose det overordnede ansvar for driften af 26 filialer af de i alt 72 filialer. Derudover er han med til at effektivisere alt fra forretningsudvikling til filialernes arbejdsprocesser. Når det kommer til god ledelse, tager Ulrik som regel udgangspunkt i sine egne forventninger til, hvordan en god leder bør agere. For ham handler det om at se indad og reflektere over, hvordan man selv ville ønske at ledes. Men i det personlige lederskab er der også nødvendige rammer som kommunikation, respekt og tillid. "I det daglige er det vigtigt, at man opbygger en klar og tydelig kommunikation, og samtidig skaber et forhold mellem leder og medarbejder baseret på tillid og respekt", mener Ulrik og tilføjer, at man skal vise en oprigtig interesse i medarbejderen som individ.

”

I det daglige er det vigtigt, at man opbygger en klar og tydelig kommunikation, og samtidig skaber et forhold mellem leder og medarbejder baseret på tillid og respekt.

For Ulrik handler god ledelse også om at sætte mål og retning, hvor medarbejderen selv har mulighed for at eksekvere sine opgaver inden for pålagte rammer. Med rammer baseret på netop kommunikation, respekt og tillid, mener Ulrik, at man kan nå langt i sit lederskab, hvis det kombineres med den rigtige retning. Han tilføjer: "Topstyring og ensrettet arbejdsgang for medarbejdere,

”

Det er vigtigt, at vi, både ledere og medarbejdere, har viljen til at udvikle os fremadrettet.

Når det kommer til vigtige værdier hos en mulig arbejdsgiver, mener Ulrik, at plads, frihed og mulighed for udvikling er essentielt. “Man skal have mulighed for at arbejde og udvikle sig gennem de opgaver, man selv synes er spændende”, fortæller han og understreger, at disse værdier er med til at skabe god arbejdslyst. Men måden hvorpå man motiverer og engagerer sine medarbejdere er vidt forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads. For Ulrik handler god arbejdslyst om, at medarbejderne ved hvilke opgaver, de skal løse. “Måske er der ikke en formel på hvordan opgaven skal løses, eller hvordan man kommer i mål, men der er defineret en problemstilling, og man ved hvilket mandat man har til at løse opgaven”, fortæller han og tilføjer, at gennemskuelighed er afgørende. Men udover at kende sine arbejdsopgaver er resultatet efterfølgende lige så vigtigt. “Når medarbejderen har løst opgaven, er det vigtigt, at de får oplevelsen af, at deres indsats har genereret et brugbart og værdifuldt resultat, som efterfølgende skaber værdi for virksomheden. Det skal være meningsfuldt og værdiskabende at løse sine opgaver”.

Afsluttende fortæller Ulrik Stærmosé, at en moderne virksomhed bør bidrage til samfundet, hvilket kan gøres på mange forskellige niveauer, men indadtil er det vigtigt, at der er plads til det hele menneske. “Det gælder både, at der er plads til fejl og forståelse for hvis man kommer i uføre, men også, at der er plads til, at man kan udvikle sig som individ. Udadtil skal en moderne virksomhed opføre sig ordentligt. Det er samfundet, som giver virksomheden mulighed for at drive forretningen, hvilket man bliver nødt til at have respekt for. Det handler ikke om at malke det, som har skabt dig, men derimod om at styrke dét, som giver dig muligheden for at drive din virksomhed”.

”

En moderne virksomhed bør kunne skabe samarbejde på tværs af afdelinger, hvor medarbejdere i fællesskab er med til at løfte opgaven.

Trine Remin Ankjær

Chief People Officer hos BDO Danmark

Trine Remin Ankjær arbejder til daglig med de strategiske aspekter af HR i BDO Danmark. Som Chief People Officer står hun også i spidsen for udviklingen af BDO Academy Leadership, der sikrer BDO's interne udvikling af lederne. På spørgsmålet om hvad forstås ved god ledelse, peger Trine på en række elementer, som dét at lykkes med at kommunikere, udvise engagement og passion gennem arbejdet og samtidig turde udvikle sig selv og sine medarbejdere. "God ledelse sker både kollektivt og individuelt. Måden hvorpå én medarbejder bedst ledes, kan sagtens være anderledes fra en anden, men fælles for dem begge er retningen", fortæller hun og påpeger, at ledelse er opbygget gennem et gensidigt tillidsforhold mellem medarbejder og leder, hvor ansvar, frihed og fleksibilitet er i fokus.

”

God ledelse sker både kollektivt og individuelt. Måden hvorpå én medarbejder bedst ledes, kan sagtens være anderledes fra en anden, men fælles for dem begge er retningen.

En anden vigtig ingrediens i god ledelse formulerer Trine med ordene: "indlevelse skaber udvikling". "Har man som leder forståelse for det enkelte menneskes behov og individuelle tilgang til opgaveløsningen, vil man kunne identificere en naturlig udvikling hos medarbejderen. I denne proces er det også vigtigt, at lederen kan identificere, hvornår medarbejderen er presset og behøver assistance. Har lederen indlevelse i, hvor



medarbejderen er som menneske, vil man opleve, at medarbejderen også tør at bevæge sig ud på usikker grund og dermed søge selvudvikling", fortæller hun.

For Trine skabes en inspirerende arbejdsplads gennem høj arbejdsglæde og engagement. "Hos BDO måler vi disse elementer med afsæt i vores kodeks for god indlevelse, som er med til at skabe en arbejdsplads, hvor der er mulighed for udvikling". Men hvis den inspirerende arbejdsplads skabes gennem arbejdsglæde, hvordan genererer man så god arbejdslyst? Set fra hendes perspektiv handler det om at være proaktiv. "Jeg tror på, hvis man forsøger at forstå hinanden, skaber man dygtigere ledere og medarbejdere, som samtidig evner at give hinanden bedre feedback uden at være bange for det. På denne måde er vi med til at udvikle hinanden", fortæller hun.



Har lederen indlevelse i, hvor medarbejderen er som menneske, vil man opleve, at medarbejderen også tør at bevæge sig ud på usikker grund og dermed søge selvudvikling.

Autonomi og selvbestemmelse over arbejdsopgaver og måden hvorpå man løser disse, er centrale værdier, som ifølge Trine skal være tilstede hos en arbejdsgiver. En anden central værdi er mastering, eller trangen til hele tiden at blive bedre og udvikle sig. "Jeg hader ordet 'plejer'. Det gælder om hele tiden at være i et flow med nye udfordringer og problemstillinger", fortæller hun. Fundamentalt for det hele er, at arbejdet skal være meningsskabende. Ikke som forlængelse af en politik, men derimod som et formål for at drive en god forretning, hvor man kan identificere sig med sine arbejdsopgaver.



En virksomhed bør have modet til at afspejle det samfund, som det er en del af.

Afsluttende fortæller Trine Ankjær, at hele diskursen omkring diversitet fylder utrolig meget for hende personligt, og bør samtidig være en del af en moderne virksomhed. "Selvfølgelig kan vi ikke komme uden om vigtigheden af andre elementer som CSR og hvordan vi blandt andet minimerer vores CO2, men for mig er diversiteten i vores virksomhed utrolig vigtigt. En virksomhed bør have modet til at afspejle det samfund, som det er en del af", fortæller Trine og understreger, at diversitet gør en virksomhed stærkere. Foruden diversitet er agilitet og forandringsvillighed også to vigtige elementer for en moderne virksomhed. Hun afslutter med ordene: "Vi befinder os i en transformationstid, hvor vi skal turde at skabe forandringer og bevæge os ud på usikker grund. Vi kan ikke lave langtidsholdbare strategier, fordi i morgen sker der noget helt nyt. Derfor skal vi være agile og villige til at skabe forandringer".

Generationstanker

Dette inspirationsdokument er resultatet af co-creation-eventet *Moderne Diversitetsledelse* afholdt d. 4. oktober 2019 hos Business Institute.

Formålet med eventet var at skabe indsigt i og forståelse for, hvordan man som leder kan manøvrere i spændingsfeltet mellem generationerne X og Z. Diversitetsledelse sætter forskelligheder i spil for at skabe større handlerum og bedre beslutninger til gavn for den enkelte og hele organisationen. Co-creation-processen frembragte et grundlag for, hvad der skal til for at skabe et værdifuldt udfoldelsesrum mellem generation X og Z. Udfaldet af deltageres diskussioner er blevet opsamlet i fem emner på de følgende sider.

Hver deltager til eventet er blevet co-creators på inspirationsdokumentet. Det ville ikke have været muligt at udforme dette uden deres inspirerende tanker og idéer, og vi takker for deres bidrag! Navnene på vores co-creators findes i slutningen af dette dokument.

Nedenstående ses fem emner, som deltagerne sammen havde fokus på.

**Menneskelig
opmærksomhed**

**Værdier som
styringsredskab**

Følgeskab

**Frihed under
ansvar**

**Meningsgivende
arbejde**

Menneskelig opmærksomhed

Det er vigtigt, at lederen ser sine medarbejdere som individer og ved, hvordan hver enkelt medarbejder skal håndteres. Ledere bør kende deres medarbejdere – især hvad angår personlige, menneskelige og følelsesmæssige behov. Medarbejderne bør derfor ledes individuelt med udgangspunkt i, hvad der skaber tryghed og udvikling for den enkelte.

”
Lederen bør i højere grad være i øjenhøjde og connecte med sine medarbejdere for at styrke relationen til den enkelte.

Medarbejdere efterspørger i højere grad en leder, der er nærværende, åben og interesseret i dem som mennesker. En leder kan ikke forvente at *“lede med en stjerne på skuldrene”*. Lederen bør i højere grad være i øjenhøjde og connecte med sine medarbejdere for at styrke relationen til den enkelte. Det er især gennem uformel adfærd, at lederen kan skabe en autentisk relation til medarbejderne. Hvis lederen udviser oprigtig interesse for sine medarbejdere gennem nærvær og ærlig dialog, kan det skabe en *“familiefølelse”* og et stærkere tilhørsforhold mellem parterne.



Lederen bør sætte det bedste eksempel. Gennem dette, kan medarbejderne afspejle den adfærd, lederen udviser, hvilket gør det lettere at følge den fastlagte retning.

Det styrker medarbejdernes motivation, hvis de kan mærke, at lederen aktivt inspirerer dem. Det skaber naturligt følgeskab, sammenhængskraft og samarbejde, når lederen handler til gavn for fællesskabet og ønsker at skabe resultater sammen med sine medarbejdere.

Ledere bør *“sige det, de gør, og selv gøre det, de siger”*.

Følgeskab



Værdier som styringsredskab

Virksomhedens værdier bør agere som styringsredskab til at følge den fastlagte retning og de overordnede mål.

Gennem dialog bør man nå til enighed med medarbejderne om, hvad man forbinder med de enkelte værdier i virksomheden. Når man har forventningsafstemt og defineret værdigrundlaget, kan man lettere undgå uhensigtsmæssigt adfærd. Følgende spørgsmål er vigtige i denne sammenhæng: *Hvad forstår man ved værdierne? Hvordan bør man være? Hvordan bør man handle?*

”
Værdigrundlaget bør skabe en fælles kultur på tværs af virksomheden.

Værdigrundlaget bør skabe en fælles kultur på tværs af virksomheden, hvoraf medarbejdernes handlinger og adfærd bør udspringe. Det er vigtigt, at medarbejderne på individuelt plan er bevidste om, hvordan de efterlever virksomhedens værdier og udfører dem i daglige handlinger.

Frihed under ansvar

”
Det er vigtigt, at medarbejderne kender rammen for opgaverne og ved, hvad der forventes af det færdige resultat, for at det kan blive succesfuldt.

Medarbejderne bør have et udvidet beslutningsrum, da de i højere grad ønsker medbestemmelse og medindflydelse af arbejdsopgaver. Fra lederens side bør der være tillid til, at medarbejderne selv kan planlægge deres arbejdsopgaver efter den fastlagte retning. Men større indflydelse kræver også en større bevidsthed om ansvar. Det er vigtigt, at medarbejderne kender rammen for opgaverne og ved, hvad der forventes af det færdige resultat, for at det kan blive succesfuldt.

Det er med til at forøge medarbejdernes faglighed og kreativitet, hvis de har personligt ejerskab på en opgave og selv kan give deres bud på, hvad der vil være relevant for at nå i mål. En frihed til at træffe egne beslutninger og en mulighed for at udvikle sig personligt er med til at skabe et højere commitment til den pågældende opgave. Dette er også med til at styrke medarbejdernes overordnede arbejdsglæde.

Lederen bør derfor lære at slippe kontrollen og evne at spille sine medarbejdere op ved at sikre, at de har mulighed for mere selvbestemmelse.



Medarbejdere vil gerne opnå et tilhørsforhold til den virksomhed, de er ansat hos, gennem det arbejde, de udfører.

Det skal være tydeligt at se, hvordan de individuelt tjener et større formål på arbejdspladsen. Her er det især vigtigt at kunne se, hvordan deres specifikke arbejdsopgaver bidrager til virksomhedens daglige drift og samlede produkt. Det skaber sammenhæng, hvis medarbejderne føler, at det arbejde, de udfører, gør en konkret forskel og indgår i en større helhed.

Det er med til at fostre en stolthedskultur blandt medarbejderne, hvis de føler, at der er en større mening med deres arbejde. Det styrker ligeledes deres motivation og det overordnede arbejdsmiljø. Lederen bør derfor adressere og anerkende de værdier, som medarbejderne individuelt skaber for den pågældende virksomhed.

Meningsgivende arbejde

”

Medarbejderne ønsker, at det arbejde, de udfører, gør en konkret forskel og indgår i en større helhed.



Tusind tak til alle vores co-creators

- Anne Kirstine Jensen
- Anne Jønsson
- Bjarne Haahr Svendsen
- David Skovfoged Andersen
- Dorte Holm Jacobsen
- Erik Petersen
- Frederik Kjær
- Hans Voigt Eriksen
- Iben H. Dalsgaard
- Jens Havmand
- Joachim Smedegaard Mæng
- Lars Ubbesen
- Lasse Dauche
- Malene H. Jensen
- Marlene Krogh
- Martin Romvig
- Ole Steen Jensen
- Palle Birk