

25

eksperter om HR

HRM i dag og et blik
mod nye horisonter

25 års jubilæum

DANSK HR

25

Eksperter om HR

Udgiver

DANSK HR

Brunbjergvej 10A
8240 Risskov

Ansvarshavende redaktør

Chairman Kim Staack Nielsen,
MBA, DBA
ksn@danskhr.dk

Redaktør

Marie Korsgaard
mko@danskhr.dk

Grafiker

Dorethe Nielsen
dn@danskhr.dk

www.danskhr.dk

Velkommen til DANSK HR's jubilæums e-bog



I starten af 90'erne begynder danske virksomheder for alvor at kigge på medarbejderne som en ressource, der kan gøre en forskel for virksomheden. Flere personaleafdelinger dukker op, og udover løn og kontrakter begynder de nu også at fokusere på udvikling af medarbejderne under deres ansættelse.

Siden da er det gået stærkt. Personaleafdelingerne er blevet til HR-afdelinger, og HR er kommet på dagsordenen i hovedparten af de mellemstore og store virksomheder og ses i dag som en vigtig strategisk brik i virksomhedens mål mod succes.

I hele denne periode har DANSK HR været med på sidelinjen. Som en vigtig sparringspartner, inspirationskilde og ikke mindst fortaler for HR kan DANSK HR i år fejre 25 års jubilæum.

Uden alle vores medlemmer kunne vi ikke fejre jubilæet, så derfor får du denne e-bog som gave og som tak, fordi du bidrager til at gøre DANSK HR til Danmarks største, professionelle HR-netværk.

Vi har ladet en af nutidens største og vigtigste bidragsydere på HR-feltet i Danmark skrive forordet til denne e-bog, hvor 25 eksperter sætter fokus på forskellige emner, som er højaktuelle lige nu eller bliver det i fremtiden.

Vi ønsker jer fortsat held og lykke med HR-arbejdet i fremtiden, og DANSK HR planlægger også at deltage i rejsen som jeres foretrukne HR-netværk.



Tillykke med jubilæet til vores medlemmer og til HR.

*Kim Staack Nielsen, MBA, DBA
Chairman, DANSK HR*

25 år med HR

SE JUBILÆUMSSIDEN

med DANSK HR's historie,
tal, fakta og historier fra
medlemmerne

↓ Klik og se

[jubilæumsvideoen](#)
til vores medlemmer
og med vores medlemmer



” E-bogen viser på overbevisende vis, at HR-professionelle ikke kan hvile på laurbærrene. Vi vil i årene fremover blive endnu mere afhængige af de menneskelige ressourcer, men de skal håndteres på hele nye måder.

Forord

Alliancen mellem DANSK HR og HR-professionen har nu varet i 25 år. Det er som bekendt ikke alle, der når frem til at fejre sølvbryllup, men her er det lykkedes. Interessant er det, at HRM som forsknings- og praksisområde faktisk ikke er meget ældre end DANSK HR. HRM-begrebet blev undfanget i begyndelsen af 1980'erne og var stadig en sart stikling, da DANSK HR blev født i 1992.

Denne e-bog er på samme tid en tilstandsrapport om HRM i dag og et perspektivrigt blik mod nye horisonter. Korte velskrevne og skarpe kapitler viser fire yderst vigtige aspekter ved HRM-begrebets DNA.

En stor buket af kapitler kan kaldes *HR Classic i nyt design*. De viser, hvordan nogle af de klassiske indsatsområder inden for HR stadig er vigtige, men i en ny udformning. Det gælder fx strategisk fokus, involvering fra topledelsen, rekruttering, fravær, diversitet, generationsledelse, organisationskultur mv.

Et par kapitler kan kaldes *slumstormere*, fordi de med rambuk bryder hierarkiet ned, går til angreb på dogmer og forstenet praksis inden for HRM og taler om disruption.

Nyt inddæmmet land kan man kalde de kapitler, der fastslår, at omgivelsesvilkår for virksomheder og HR-professionen har fået helt nye facetter: Ledelse udøves i stigende grad virtuelt, purpose, passion og mening overhaler klassisk strategitænkning indenom, teknologiske landvindinger åbner op for helt nye typer af HR-systemer, og vi spærrer øjnene op, når vi kan læse, at fx sladder kan bidrage positivt til kollegial "samfærdsel" i dagligdagen.

En fjerde gruppe af kapitler trækker gulvtæppet helt væk under klassisk HRM-tænkning. I fremtidens gig-økonomi har vi måske ligefrem afskaffet begrebet medarbejder og får i stedet en bizar blanding af frie agenter, professionsfællesskaber og robotter. Begrebet kompetenceudvikling, der har været en del af arvesølvet i klassisk HRM, udfordres af AI (kunstig intelligens), og åben innovation og samskabelse fjerner de hidtidige grænser mellem virksomheden og dens omgivelser.

HR som fagområde er udfordret i disse år, og det er de fleste HR-professionelle opmærksomme på. Der er heldigvis kun få eksempler på, at HR-folk soler sig i deres historiske successer, men risikoen er der, for HRM har jo – for at bruge det velkendte citat – sejret ad helvede til i de forløbne 25 år. Derved ville HR-branchen imidlertid blive "de døde poeters klub". E-bogen viser på overbevisende vis, at HR-professionelle ikke kan hvile på laurbærrene. Vi vil i årene fremover blive endnu mere afhængige af de menneskelige ressourcer, men de skal håndteres på hele nye måder. Lykkes dette, kan vi med forventning se frem til guldbrylluppet...

God læselyst!

Henrik Holt Larsen
professor emeritus CBS,
Copenhagen Business School

Indholdsfortegnelse

1

Anders Fogh Jensen Filosoffen
Fra fundament til springbræt – og om hvordan man holder på en libertiner

2

Anne Lund Thybring Direktør, THYBRING
Organisationer Gentænkt
– fremtidens organisationsformer

3

Anne-Marie Dahl Fremtidsforsker, Futuria
Fremtidens flydende fremtid
– hvordan skal vi holde til det?

4

Atea – case
HR-direktør:
Vi skal blande os i medarbejderne sundhed

5

Claus Skytte Forfatter til "Kunstige Kolleger"
Dine kunstige kolleger giver dig frihed og mindre stress

6

Danske Bank – case
Når tre medarbejdere kan påvirke adfærden hos 1500

7

Herbert Nathan Partner, HerbertNathan & Co
HR-systemer – 25 år og hvad nu

8

Innocent – case
Glade medarbejdere arbejder mere effektivt

9

Jacob Brix Lektor i innovation og organisationsudvikling, Aalborg Universitet
Disruption & disruptive innovation – Hvad betyder det for Human Ressource Management?

10

Jan Bartram Chefkonsulent, LEAD – enter next level
Ledelse i en digital omstilling
– 6 kompetencer til at lykkes

11

Jeanette Lemmergaard Head of Department, Department of Marketing & Management, SDU
Slip sladderens løs

12

Jens Moberg Leadership Institute
Topchefens Agenda 2017+

13

Kim Staack Nielsen Chairman, DANSK HR
Continuous improvement – gælder det også for HR?

14

Lars Hoffmann Læringsdesigner og underviser,
IME & Henley Business School
Lær nu at lede videomøder!

15

Louise Opprud Jakobsen Future of Work
Specialist and Neuroscience Expert, DareDisrupt
21st century Mindset

16

Martin Schorling Strategy Lead@Innovation
Lab & Co-Founder@Engineer.it
HR on demand

17

Maya Dröschler Point of HR
De vigtigste trends i 2018 og fremefter

18

Mette Nørgaard International ledelsesrådgiver
Ledelse begynder med kroppen. "Din business-grad
gør dig skarpere – men den gør dig ikke til leder."

19

Nick Holley Director of learning, Corporate
Research Forum
HR and Disruption

20

Rane Willerslev Direktør, Nationalmuseet,
professor, topforsker og eventyrer
Sæt hierarkiet på standby og skru op for kreativiteten

21

René Krieger Christensen Forfatter til
"Generationer der svinger – på arbejdspladsen"
Alle andre tænker på sig selv, det er bare mig, der
tænker på mig! - i et TEAM med fire generationer!

22

Schneider Electric – case
Fra lokal til global strategi: Hvad er opskriften?

23

Ulrik Schultz Brix Adm. direktør, Supana
SoMe rekruttering

24

Valcon – case
Ledelse på distancen:
Du skal helt tæt på dine medarbejdere

25

Varde Kommune – case
148 refleksioner:
Styrkebaseret ledelse nedbringer sygefravær



Anders Fogh Jensen

Fra fundament til springbræt – og om hvordan man holder på en libertiner

Anders Fogh Jensen Filosoffen

Fundament er blevet erstattet af springbræt

Dine gamle medarbejdere ville have ro og fred. De ville have gentagelse og sikkerhed. Det, som bankvæsenet forstod som sikkerhed, var, at lønsedlen gentog sig. Det gør den sådan set stadig.

Du siger måske til dine eller jeres medarbejdere, at de er fastansatte og derfor har de også en gentagelse i form af lønsedlen, som banken kalder sikkerhed. Men du ved også godt, at I må være agile og omstillingsparate og alt det der. Verden forandrer sig, og det forekommer nødvendigt at forandre sig med den, så derfor er sikkerhed i ansættelsen lidt noget andet end for 40 år siden, hvor man skulle passe sit job.

Hvad betyder det? Det betyder, at dine medarbejdere for det første tror på, hvad du siger, men også godt ved, hvad der kan ligge under, nemlig at selv det faste kan have sin udløbsdato. Derfor orienterer de sig.

Jo mere foranderlig organisationen eller virksomheden bliver, jo mere orienterer de sig. De har måske ligefrem fået en udløbsdato fra dig i form af et vikariat eller en projektansættelse. Eller noteret sig, at I bruger flere freelancere. De forsøger at orientere sig og håndtere en vis følelse af ubestemthed midt i alt denne foranderligheds- og disruptionsnak.

Nogle af dem tænker måske endda: Jeg skal ikke blive her altid. Hvis de har fået den tanke, at de ikke kan blive her altid, så er der måske ikke langt til den næste tanke: Hvordan skal jeg få det bedste ud af den tid, jeg er her? Hvordan udvælger og udfører jeg mit arbejde her, så der er største mulig chance for, at jeg kan finde noget andet?





DET ER SPRINGBRÆTSLEDELSENS PARADOKS: DU MÅ GIVE DEM MERE POTENTIET SPRINGBRÆT FOR AT HOLDE PÅ DEM, MEN DE MÅ IKKE UDLØSE DET

Se, der er sket det, at de gamles fundament er blevet til springbræt.

Nu er det ikke alle, der er stedt sådan, at de frygter at måtte videre. En ny generation af arbejdstagere, der hurtigt keder sig, har længe været på banen; og en bredt verserende ide om, at hvis man er længe det samme sted, så brænder man på som mælk, har længe været fremherskende. De ligner 1700-tallets libertinere. Her har vi folk, der fra den dag, de træder ind, tænker i, hvordan de kan udnytte organisationen bedst muligt til at komme videre. Det vil sige, at du bliver gjort til middel for deres afsæt. Det kan selvfølgelig være forfriskende, men det har også nogle bagsider.

For det første, kan det føre til en form for fedme: Hvis det, der sikrer mit springbræt, er, at jeg trykker mig selv mest muligt af og sætter mit aftryk, så bliver projekter og opgaver ikke udført til det for opgaven bedste, men for mit bedste. Det kan f.eks. være, at jeg forsøger at få tilført flere resourcer eller personale, fordi det giver mere springkraft til mit springbræt.

For det andet så bliver organisationen eller virksomheden dement. Den mister hukommelse, når folk springer rundt. Det var derfor, man i 1990'erne begyndte at interessere sig for tavs viden, og hvordan man kunne sedimentere erfaringer, så de ikke forsvandt sammen med medarbejderne.

Springbrættet har erstattet fundamentet på tre måder. Dels som erstatning for tabt sikkerhed for gentagelse. Dels som håndtering af kedsomhed. Og endelig også som håb om avancement ved at hoppe rundt.

Konsekvenser på mikroplan: aftalestrukturen

Den tilgang til verden, at man må være agil, som det hedder for tiden, fordi verden er uforudsigelig, sætter sig aftryk på mikroplanet. Helt ned i vores daglige aftalestruktur. Vi ser det dels som det, at der trykkes meget mere på aflysningsknappen uden begrundelse. Hvis noget bedre (mindre kedeligt) eller vigtigere dukker op, så bliver der aflyst, undertiden uden begrundelse.

Dels ser vi det også med den halve aftales opståen. Der, hvor man gerne vil holde muligheden åben og stadig holde sig selv fri for aftaler. Så kommunikerer man positivt og varmt i 'ja', 'fedt' og 'ih, hvor spændende' uden at det forpligter. Allerhelst vil man have folk på halvdistancon: så tæt på, at man kan bruge folk, så langt fra, at man ikke er låst til dem. Det kaldes på et andet plan for vikar, freelance eller projektansat. Hvis du er i tvivl om, hvad der mener, så prøv at invitere et yngre menneske til en overdådig nytårsfest allerede i oktober, og lyt til svaret.

Om

ANDERS FOGH JENSEN (f.1973) er filosof og dramatiker og forfatter til bl.a. bøgerne Projektsamfundet og Projektmennesket og teaterstykket De danser alene.

Du kan booke foredrag og sparrings-samtaler hos filosoffen Anders Fogh Jensen på www.filosoffen.dk

Alt der her betyder også en omgørelse af, hvad et ja betyder. I positivkommunikationen forsvinder nej'et nemlig, og så betyder ja ikke det samme.

På organisations- og virksomhedsplan er den halve aftale – intentionen om at gøre i den fremtid, vi dog ikke ved om – præsenteret som et vilkår. Men det er også en social teknologi: 'Siden vi ikke ved, hvad vi har at gøre med i fremtiden, kan vi ikke sige ja nu, men det er klart, at hvis du overpræsterer lidt, så står du bedre'.

Vi ser også en asymmetri i forhold til vigtighed. Enhver, der har været til konferencer, hvor ministre skal deltage, ved, at de aflyser hver anden gang. Men hvis man står bedre, kan man tillade sig mange aflysninger, ligesom andre gerne vil låse deres fleksibilitet, hvis de kan få adkomst til det attraktive – til springbrættet.

Hvordan holde på springbrætsmedarbejdere?

Nu spørger du måske, hvordan man holder på gode medarbejdere?

Hvis problemet er, at du ikke kan garantere stabilitet, og de gerne vil have det, så holder du staklerne hen med intentioner og våde drømme om det faste. Nogle af staklerne vil måske glemme, at de skulle tænke i springbræt og knokle videre med opgaverne.

Hvis problemet er, at de tænker i springbræt fremfor fundament, så må du også tænke i springbræt. Og det er springbrætsledelsens paradoks: Du må give dem mere potentielt springbræt for at holde på dem, men de må ikke udløse det. Du giver dem måske advancement, mere løn eller opgaver, som de ønsker sig, og det får dem måske til at tænke mindre på springbrættet. Men hvis du skulle give dem springbræt-ro, skulle du give dem efteruddannelse og netværk og den slags, så de får følelsen af at kunne hoppe. Det gør du sikkert allerede. For uden følelsen af at kunne hoppe langt ville en springbræt-type ikke kunne finde ro. Det er lidt som at få en libertiner i kanen mere end en gang: Du må love ham, at du ikke binder ham til et køkkenbord, at han altid kan gå. Ellers styrter han videre til den næste forbi-passerende.



Organisationer Gentænkt – fremtidens organisationsformer

Hvad nu, hvis man kan skabe organisationer, som ikke har hierarkiet som sin grundstruktur? Organisationer, hvor ingen har magt over andre. Hvor mennesker mødes som frie mænd og kvinder, der investerer deres tid og passion i at realisere et organisatorisk formål. Og danner dynamiske og fluktuerende "hierarkier", hvor alle bedriver ledelse, selvom ingen er ledere; hvor kolleger får følgeskab omkring beslutninger, hvor de har særlig erfaring, relevant talent, evner, arbejdsomhed, viden, dedikation – mens de på andre områder ikke besidder særlig ekspertise, og derfor følger de kolleger, som har.

Anne Lund Thybring

direktør og cand.psych., THYBRING og AGORA





Sådanne virksomheder, hvor organiseringen opstår og udvikler sig over tid, kaldes selvledende organisationer. Og de findes.

Ofte er virksomhederne sammensat af små autonome teams som i den hollandske hjemmeplejeorganisation Buurtzorg, celler som i den finske IT-virksomhed Super Cell eller squads som i Spotify. Teamene fungerer selvstændigt og træffer selv alle faglige beslutninger på deres område samt håndterer aflønning, nyansættelser, planlægning, performancespørgsmål, kvalitet, strategi osv.

Lyder det kaotisk og svært at styre? Det er netop pointen: Det er organisationer, som ikke styres – i stedet styrer de sig selv. Herved forandres selvsagt ledernes rolle, men også HR's rolle.

Sammen med en række nytænkende danske organisationer forsker AGORA SOCIAL PRODUCTION i alternativer til hierarkisk organisering. Projektet er treårigt, og det har været i gang et år. Projektet bygger på den voksende mængde af international viden om selvorganisering, og supplerer med viden om, hvordan selvledelse kan fungere i en dansk sammenhæng.

Hierarkiske organisationer

Det er intuitivt indlysende, at små opstartende virksomheder ofte er organiseret med udgangspunkt i grundlæggernes evner og talenter og ikke mindst drømme om hvilken forskel virksomheden skal gøre for sine kunder. Lige så indlysende forekommer det, at når virksomheden vokser, opstår behovet for øget koordination, arbejdsdeling, som udnytter folks talenter bedst, klarhed over beslutningsgange, fokuserede markedsstrategier, styr på indkøb osv. Et "naturligt" valg er at skabe et ledelseslag og afdelinger, og siden hen, når afdelingerne vokser, ansætte mellemledere osv. HR-afdelinger vokser også frem i takt med behov for håndtering af rekruttering, personalepolitikker, sygefravær,

afskedigelser, organisationsudvikling osv. Et organisationshierarki bliver således skabt. Hierarkier, hvor beslutningskraft og overblik samles i toppen af organisationen, har mange fordele: De er velegnede til at holde styr på mange mennesker, til at realisere langsigtede visioner og planer, fx bygningen af en katedral eller opførelsen af et befæstningsværk, og til at levere produkter, som lever op til standardiserings- og kontrolkrav, og hvis fremstilling er velkendt og nøje planlagt.

Der er også en række problemer ved hierarkier, hvoraf ét af dem er, at hierarkiske organisationer ofte forekommer rigide, upersonlige og tendentielt mere optaget af at holde styr på og kontrollere sig selv end af at skabe noget excellent. Tilsvarende har organisationer med dybt hierarki ofte svært ved at opfange bevægelser i markedet og at levne nok beslutningskraft hos medarbejderne, til at disse kan arbejde effektivt og engageret uden at støde mod organisationen og dens opdeling af ansvarsområder, beskrevne procedurer og lange beslutningsprocesser.

Det er paradoksalt, at mange iværksættere netop vælger at starte virksomhed selv i håbet om at skabe en organisation med frihed, agilitet og stærkt samarbejde. Og så, når virksomheden vokser, ender med at reproducere det selv samme hierarki.

Alternativer til styring og kontrol

Det er en gratis omgang at kritisere bureaukrati og hierarki, men straks sværere at præsentere attraktive alternativer til styring og kontrol. Men der findes alternativer. Og de er konkurrencedygtige på alle parametre.

Selvstyrende team – ingen ledere

Et af de meget velbeskrevne alternativer er hollandske Buurtzorg ("Neighborhood Care"), som er en selvledende og selvejende organisation stiftet



i 2007 af Jos de Blok og to partnere. Nu 10 år senere består organisationen af over 10.000 kolleger og har sat sig på mere end 40 % af det hollandske marked. Jos de Blok og hans partnere var desillusionerede over det hollandske sundhedsvæsens centralisering, som betød at hjemmesygepleje og ældreomsorg blev af stadig dårligere kvalitet, at de ansatte i sektoren trivedes dårligt, og at omkostningerne steg. Jos de Blok skabte i stedet en organisation, hvor de ældres livskvalitet, snarere end levering af "plejeydelser", er i fokus. Især skal hjemmesygeplejerskerne kunne give den pleje og omsorg, den ældre aktuelt har behov for, frem for at begrænse sig til, hvad den ældre er visiteret til i en formel aftale. Sygeplejerskerne organiserer sig for hvert lokalsamfund i et lille selvstyrende team, som organiserer arbejdet med de ældre, der har valgt Buurtzorg som leverandør. Sygeplejerskerne har hver især maksimal autonomi til at træffe deres faglige beslutninger. Autonomien og fleksibiliteten gør sygeplejerskerne ekstremt effektive. En analyse fra KPMG viser, at antallet af plejetimer pr. borger over tid reduceres med 50 % sammenlignet med den almindelige hollandske hjemmepleje. Samtidig er kvaliteten af plejen højere; borgerens tilfredshed er større, sygefraværet er lavere, og gæst engang: Buurtzorg er kåret som Hollands bedste arbejdsplads efterhånden mange gange.

Buurtzorgs organisering er intenst fascinerende, fordi den gør det muligt for 10.000 mennesker at bruge deres fulde potentiale på en måde, som både er konkurrencedygtigt på alle traditionelle parameter samt dybt personligt meningsfuldt for dem, som arbejder der. Og det vel at mærke uden at organisationen "styres" af nogen. Der er ganske enkelt ingen ledere – teamene styrer. Buurtzorg har 50 personer ansat i stabslignende funktioner, og disse har ingen magt til at bestemme over teamene, men bliver i stedet rekvireret eller konsulteret omkring specifikke spørgsmål, fx juridiske spørgsmål. Jos de Blok har af juridiske grunde titel af director, men bruger den væsentlig-

Om

ANNE LUND THYBRING Anne har en fortid som leder og HR-chef i Attractor A/S og Rambøll Management Consulting. Hun arbejder nu i netværksvirksomheden AGORA SOCIAL PRODUCTION med selvorganiserende virksomheder og driver ved siden af sin egen virksomhed inden for ledelses- og organisationsudvikling. Anne er ekstern lektor på Institut for Filosofi og læring, Aalborg Universitet

ste del af sit arbejdsliv uden for virksomheden på at hjælpe andre organisationer, bl.a. det britiske sundhedsvæsen, i gang med tilsvarende organiseringsprincipper.

Over hele verden findes eksempler på selvorganiserende virksomheder, som har udviklet deres eget alternativ til command-and-control-hierarkier. Buurtzorgs parallelle team-struktur genfindes flere steder, bl.a. hos franske FAVI, som producerer messingkomponenter til bilindustrien. Her er fabrikken delt ind i teams dedikeret til hver kunde, fx Audi-teamet, Volvo-teamet osv., som autonomt og med dyb dedikation sætter stolthed i at levere høj kvalitetsprodukter til tiden. Legenden vil vide, at intet FAVI-team nogen sinde har overskredet en leveringsaftale, selvom det en enkelt gang udmøntede sig i, at teamet lejede en helikopter, for at sikre at leverancen nåede frem.

Indlejrede teams

Organisationer med længere og dybere værdikæder har udviklet strukturer med [indlejrede](#)

[teams](#), fx Spotify og Gore-Tex-producenten W.L. GORE. W.L. GORE omsætter årligt for mere end tre milliarder dollars, men har som princip, at ingen enhed/fabrik må være større end 150 personer. *"We found again and again that things get clumsy at a hundred and fifty,"* siger Bill Gore. Hvis enheden vokser, knopskydes i stedet en ny enhed, fordi fornemmelsen af, at "alle kender alle" reducerer behovet for et hierarki og understøtter fornemmelsen af ejerskab og ansvarlighed.

Netværk af individuelle forpligtelser

En tredje grundform er udviklet hos amerikanske Morning Star, der er verdens største producent af tomatprodukter. Her indgår hver enkelt medarbejder professionelle "commitments" med sine kolleger, så arbejdet løftes af dette netværk af [individuelle forpligtelser](#). Denne form fungerer godt i virksomheder med relativt stabile processer. Investeringsbudgetter og finansielle resultater skabes og drøftes i kollegiale teams knyttet til hvert trin i produktionen samt i supportfunktionerne.

Formerne er forskellige, men de er alle varianter over samme tema – ansvaret, magten og beslutningskompetencen skal helt ud til den enkelte medarbejder.

Hvad betyder det for lederne?

De nye organisationsformer rejser nogle fundamentale spørgsmål, herunder hvad de indebærer for ledere, for ikke at tale om HR-chefen.

Lederes funktion ændrer sig radikalt. Først og fremmest forsvinder jobbet, i den forstand at en stor del af de klassiske ledelsesopgaver nu løses af kollegerne i samarbejde. Jesper Refning fra Daxiomatic, som er én af de deltagende organisationer i forskningsprojektet, ser det som én af sine vigtigste roller at være ”magtdistributør”, for at sikre at organisationen ikke kommer til at centralisere beslutningsmagt, som retteligt bør ligge hos kollegerne. At sikre koordination, informationsdeling, opfølgning, målsætning, prioritering osv. er en naturlig del af samarbejdet, og når der ikke er noget ryglæn, i den forstand at der er en leder, som i sidste instans har ansvaret, så læner alle sig ind i samarbejdet og varetager disse opgaver. Ledere er ofte skeptiske over for denne påstand, især når de tænker på, hvor meget energi de bruger på netop disse opgaver! Ikke desto mindre er det netop magien i selvledelse – at folk løfter ansvaret, når det ikke bliver taget fra dem. Når organisationer forandrer sig i selvledende retning, sker der typisk det for de traditionelle ledere, at de enten forlader virksomheden, fordi de føler sig overflødige, eller at de genopfinder sig selv og glider ind i nye værdiskabende roller i organisationen.

MERE VIDEN OM ORGANISATIONER GENTÆNK?

Projekt Organisationer Gentænkt publicerer løbende forskningsnotater fra projektet på [AGORAs blog](#)

tion. Sidstnævnte rummer ikke sjældent en stor grad af befrielse for disse mennesker, som oplever at kunne bruge sig selv meget mere meningsfuldt, end da de sad med en mere traditionel portefølje af styrings- og kontrolopgaver.

Betydning for HR-chefens rolle

HR-chefens funktion ændrer sig også grundlæggende. Den største forandring er, at mange tidligere HR-opgaver løses af kollegerne selv. Rekruttering, performance-reviews, udvikling af kolleger og teamet og arbejdsformer, organisationsudvikling, talentudvikling (og ultimativt afskedigelser) varetages af teamene selv eller af de kolleger, som oplever et behov for disse handlinger. Frem for at være årlige, formelt styrede aktiviteter, så opstår samtaler om samarbejds kvalitet, udnyttelse af talent, personlighedsforskelle, konflikter, projekteksekvering, osv. som en naturlig del af arbejdet, og der foretages kontinuerlige forbedringer og justeringer, også drastiske af slagsen, som fx at en kollega beslutter at skifte karriere eller foretrækker at arbejde i et andet team. Selvledende organisationer udviser en til tider forbløffende evne til at finde lokale, kreative løsninger præget af sund fornuft og udstrakt hensyn til både den enkelte og organisationen.

HR skal turde gentænke sin egen rolle i organisationen

Når en organisation starter på sin rejse til at blive mere selvledende, hjælpes den formidabelt på vej, hvis HR forstår og evner at understøtte de fundamentale skift, der er på vej. De to vigtigste opgaver for HR er at facilitere

ORGANISATIONS PARADIGMER

Organisationer afspejler bestemte grundtænkninger om mennesker, omverden og værdier. [Denne video](#) viser, hvordan selvledende organisationer er del af det ”blågrønne” (teal) paradigme.

udviklingen af en selvledende kultur samt at skabe de nye processer og procedurer, som gør selvledelse muligt. Der skal udvikles en procedure for, hvordan konflikter håndteres, når der ikke er en leder at eskalere problemet til. Lønfastsættelse skal også gentænkes – skal det være et valgt panel af kolleger, som fastsætter løn ud fra nogle kriterier, eller kan hver enkelt mon selv bestemme sin løn? Hvordan kan alle hele tiden have overblik over, hvem der laver hvad, når der ikke er statiske stillingsbetegnelser?

Den vigtigste forudsætning, for at HR kan løfte denne opgave, er, at HR (og HR-chefen) tør gentænke sin egen rolle i organisationen. Hvad har den selvledende organisation brug for for at realisere sit formål? I første omgang har den formodentlig allermest brug for fritænkere, som tør smide det tankemæssige arvegods ud og favne den uvished, som venter, når man tør stille sig selv spørgsmålet: Hvad nu, hvis vi kan lave organisationer helt anderledes?



Fremtidens flydende fremtid – hvordan skal vi holde til det?

Anne-Marie Dahl
fremtidsforsker, Futura



Har du bemærket, at nutiden skrumper? At det tidsrum, hvor vi kan bruge fortidens erfaringer til at træffe holdbare valg for fremtiden, bliver mindre og mindre? Det er i hvert fald budskabet fra sociolog Hartmut Rosa, der kalder fænomenet "Nutidsindskrumpning"

I vores accelererende samfund ændrer arbejdsmarkedet og behovet for kompetencer sig hurtigt. Der er ingen faste jobs eller faste pladser i fremtiden. Derfor sker vores karrierevalg på et meget usikkert grundlag, og valg, vi træffer i dag, kan være håbløst forældede i morgen. Kan vi holde til en fremtid og et arbejdsmarked med så stor usikkerhed? Verdens sundhedsorganisationen WHO forudser, at stressrelaterede lidelser bliver en stor udfordring i fremtiden, og hvem har ikke mærket en snert af angst for ikke at være faglig relevant eller robust nok i morgen?

Megatrends

Mange heftige megatrends som blandt andet globalisering, digitalisering og individualisering krydser klinger med hinanden og udviklingen accelererer. Med global digital konkurrence, robotter og Big Data forsvinder eller udfordres mange jobfunktioner. I stedet skal vi leve af innovation, udvikling og ægte service – noget, der ikke kan sættes på formel eller regnes ud på forhånd. Organisationer brydes op, kompetencepaletten roterer, anciennitet erstattes af performance, og opgaver løses på midlertidige projekter. Medarbejderne skal springe fra projekt til projekt med håb om en glad smiley for at komme med på det næste.

Tidligere var det mest normale at have samme job og ægtefælle og bo samme sted livet igennem. Der var nogle stabile strukturer og normer, som satte rammer om et menneskeliv. Givetvis har det indimellem føltes snærende, men der var dog noget, godt eller skidt, man kunne regne med. I dag har vi friheden til at skifte det hele ud, men også risikoen for at blive skiftet ud. Valgmulighederne er fantastiske, men risikoen for at falde igennem er blevet større.

Multifaselivet

Ifølge økonomiprofessor Lynda Gratton og psykolog Andrew Scott kan vi lige så godt vænne os til evig uddannelse og blive gode til om-skiftelighed. Deres bog *The 100-Year Life* byder på nogle interessante tanker om fremtidens arbejdsmarked: Fremover bliver vi ældre og ældre, og unge i dag skal regne med at blive 100 år og arbejde til de bliver 80 år. Derfor skal vi genopfinde os selv mange gange. Gå fra det tidligere trefaseliv, barn, voksen, gammel, til et multifaseliv. Skifte mellem uddannelse, arbejde, freelancetilværelse og rekreative perioder til at lade op fagligt og mentalt. Tage en uddannelse, men være parat til at videreudvikle den eller tage en helt ny. Turde eksperimentere, passe på sig selv fysisk og psykisk og kunne kapere, når fortidens tryk forsvinder, mens fremtidens succes er ukendt. Det sidste kræver selvindsigt, refleksion og et indre ståsted. Eller stor robusthed.

Robusthed?

Ordet robusthed har sneget sig ind i jobannoncer de sidst fem år, men hvordan bliver man lige pludselig robust? De fleste mennesker kan i perioder være fysisk og psykisk skrøbelige, og ifølge psykologiprofessor Henrik Høeg-Olsens reagerer vi forskelligt på forandring. Rent psykologisk vil cirka halvdelen af medarbejderne faktisk have brug

for struktur og rammer for at performe godt. Måske handler det ikke om at bliver mere robust i form af et galvaniseret skjold, men om at se sig selv som en fjeder, der nok kan strække sig fleksibelt igennem noget tid, men brister på et tidspunkt, hvis det fortsætter. Derfor er det vigtigt at have et indre værdipunkt at finde tilbage til og turde markere sine grænser for skrøbelighed. Ifølge psykologiprofessor Poul Gilbert skal man forstå at skabe balance mellem vores tre forskellige følelssystemer.

Først og fremmest har alle et "trusselssystem", der beskytter os, når der er fare på færde. Vi reagerer instinktiv med at flygte, fryse, eller kæmpe, hvis vi f.eks. møder en bjørn, og adrenalinene kører på højtryk. Rigtigt smart i de rigtige situationer, men upraktisk, hvis chefen pludselig ligner en bjørn, eller man konstant føler sig truet på arbejdspladsen. Langsigteffekten er, at skadelige stresshormoner udskilles, og en sygdommelding ligger lige for.

Det andet system er "drive". Her performer vi; oplever et kick og belønning via udskillelse af dopamin. Det kører! Risikoen er, at vi glemmer omgivelserne, f.eks. vores familie, og går så meget i arbejds- eller performancerus, at batterierne ikke lades op. Knokler på for at overdøve stresssymptomerne med risiko for nedsmeltning og akut sygdommelding.

Det tredje og sidste system er "ro og trykthed." Det handler om at lade op, hvile ud, grine, være mindful, doven og måske spise en halv roulade foran tv'et fremfor at løbe endnu 100 km. Risikoen er, at man går helt i mental lotus, bliver optaget af sit eget, lukker af for livet og eget bidrag, også på arbejdspladsen. Så kan der pludselig være en reel trussel i form af en fyring.

Ifølge Paul Gilbert er alle følelssystemerne lige vigtige. Hans bud er, at man skal skabe en passende balance mellem dem, kunne forstå sine følelser og derigennem regulere sig selv. Heri nøglen til psykisk robusthed indefra, som vi kan arbejde med hele livet igennem. En central kompetence i en fremtid, hvor alting flyder, og vores eneste helt sikre holdepunkt i livet er os selv.

HR's rolle i en fremtidstango

Kan vi holde til den flydende fremtid? Det skal vi, da der indtil videre ikke er modtendenser, der tyder på et mere forudsigeligt arbejdsmarked. Derfor bliver HR's rolle næppe mindre i fremtiden. Det bliver vigtigt at forstå, hvad der er på spil, og drøfte, hvordan HR kan være med til at skabe mening, retning og nye rammer midt i alt det flydende, og videreudvikle værktøjer, der kan hjælpe medarbejderne i hverdagen. Det er ganske enkelt ikke effektivt for arbejdspladsen, hvis mange medarbejdere går ned med stress.

Samtidig skal vi leve af udvikling, ideskabelse og opmærksomhed i service, og det fordrer, at medarbejderne bruger deres kreativitet og empati, og det sker kun i et nænsomt og tillidsfuldt miljø med fokus på medarbejdernes psykiske balance.

Når forandringshastigheden og nutidsindskrumpningen danser fremtidstango, kan HR-funktionen gå hen og blive ganske spændende og udfordrende!

CASE: ATEA

HR-direktør: Vi skal blande os i medarbejdernes sundhed

Hos
it-leverandøren Atea
har man
søsat et
omfattende
HR-initiativ,
der på ét år
har forbedret
medarbejdernes
sundhed og
velvære betydeligt.
Projektet går
under navnet
'Energi i hverdagen'



Annette Otto, HR-direktør i Atea

DANSK HR har talt med Ateas HR-direktør, Annette Otto:

Hvorfor overhovedet 'Energi i hverdagen'?

Der er en generel tendens i samfundet til, at flere får stresssymptomer, bliver overvægtige og dør med livsstilssygdomme. I Atea ligner vi resten af samfundet, og desuden er det kendetegnende for it-branchen, at tempoet til tider er højt. Vi har ønsket at hjælpe vores medarbejdere til både at kunne klare de her sprints undervejs, og samtidig at de kan restituere. I Atea kalder vi det 'energi', for det er mere, end hvad vægten viser. Det handler om både kost, motion og mentalt velvære.

Er det ikke medarbejderes eget ansvar at holde sig sunde?

Den enkelte er naturligvis herre over sin egen sundhed og trivsel, men som arbejdsgiver må vi godt tage ansvar for medarbejdernes velvære – vi 'låner' trods alt i retning af halvdelen af vågentiden hos vores medarbejdere. Kan vi som virksomhed være med til at sikre de rette rammer, så er det i mine øjne win-win.

Ikke at man skal presse folk til at dyrke motion, til at gå tidligt i seng eller til at skifte hakkebøffen ud med rødbedesalat. Men vi kan som arbejdsgiver skabe de bedst tænkelige rammer for, at den enkelte medarbejder kan skabe sig en sundere livsstil.

Til gengæld mener jeg, at det er en misforståelse, at træningen skal foregå i arbejdstiden, og at vi som arbejdsgiver skal betale hele festen. Det

handler ikke kun om økonomi. Ved at behandle medarbejdere som forkælede fugleunger, tager vi for meget af ansvaret væk fra den enkelte. Motivationen og viljen skal også komme indefra.

Hvordan har modtagelsen været?

Der har været en ubetinget positiv modtagelse og en rigtig god tilslutning. Det gør mig så glad og stolt, når jeg ser på de flotte resultater, mange medarbejdere har opnået. En del af forklaringen på succesen er også, tror jeg, at vi har etableret et advisory board, hvor der sidder medarbejdere fra alle vores lokationer og er med til at prioritere de forskellige aktiviteter. På den måde er det ikke bare os i HR, som bestemmer, hvad vi mener er vigtigt og rigtigt.

Er det ikke dyrt at sætte sådan et projekt?

Vi har haft stor fokus på, at det ikke skulle koste alt for mange penge, fordi projektet skal være bæredygtigt i lang tid. Så øvelsen har været, hvordan vi kan få så stor effekt som muligt for relativt få penge, blandt andet ved at bruge vores medarbejdere og deres netværk og på den måde få nogle dygtige undervisere til en god pris.

ENERGI I HVERDAGEN

Begyndte i 2016
Består af foredrag, workshops, træningshold, kostvejledning, sundhedstjek, en sundhedsportal og en masse andre mindre initiativer, der gør det lettere at leve sundt i arbejdstiden.

Målet er at bidrage til en bedre fysisk og mentalt og socialt velbefindende hos medarbejderne

Hvad har du lært af projektets første år?

Jeg har i hvert fald lært, hvor vigtigt det er at prioritere. I starten havde vi et hav af gode idéer og forslag til initiativer og skød lidt med spredde hagl. Nu fokuserer vi på bestemte temaer, så vi fx i et kvartal har fokus på kost, i et andet på søvn og i et tredje på bevægelse – sideløbende med vores faste holdaktiviteter.

Case: Martin Samsøe Nielsen

Storage-specialist, Atea, 38 år

Body Age fra 39 år til 25 år

Jeg vejede 98 kilo og rørte mig nærmest kun, når jeg gik de få meter til og fra bussen. Samtidig spiste jeg uhensigtsmæssigt, bl.a. en masse kulhydrater. Jeg var hele tiden træt, kunne mærke at det hele blævrede og blev nærmest forpustet, bare jeg så en trappe. Overskud var der ikke meget af, og humøret var heller ikke altid super.

Samme dag, som nogle kolleger havde drillet mig lidt, blev jeg opmærksom på Ateas nye tilbud med et otte-ugers program, der bestod af kostvejledning og faste træningshold om morgenen.

Første gang var jeg lige ved at besvime, så hårdt var det. Men jeg begyndte hurtigt at tabe mig – også fordi jeg skar ned på antallet af kagestykker, sukkeret i kaffen og kulhydraterne. Jeg begyndte også at cykle på arbejde. Allerede efter en måned eller to var resultaterne mærkbare, og det motiverede mig jo endnu mere.

Programmet blev forlænget og er nu et fast tilbud til medarbejdere. Jeg tabte mig næsten 20 kilo og fik mere energi, både på arbejde og i fritiden, og blev langt gladere. De sundhedstjek, jeg fik lavede i Atea, viste, at min body age var faldet fra 39 år til 25 år, og min fedtprocent fra 21 til 12. Jeg er nu normalvægtig.

I dag træner jeg ikke så ofte, men jeg er blevet meget mere opmærksom på min fysiske tilstand og på de små ændringer i mit liv, der gør en stor forskel. Jeg har stadig en god energi, også fordi jeg har lagt min kost om, så jeg går all in på kød og grøntsager og spiser kun meget lidt pasta og ris.

Havde det ikke været for Atea, så havde jeg helt sikkert vejet over 100 kilo i dag. Min gode udvikling skyldes også vores frokostbuffet, hvor man nemt kan sammensætte noget, der både smager godt og er sundt. Jeg er derfor sindssygt glad for at være i Atea og for de muligheder og tilbud, vi medarbejdere får. Havde jeg ikke kunnet træne på arbejdspladsen, så var jeg aldrig kommet ud af starthullerne, og samtidig har jeg været glad for at kunne træne sammen med kolleger og har fået nogle nye bekendtskaber ad den vej. Man kan følge og motivere hinanden og tænke "hvis ham der kan, så kan jeg også".



Case:

Christine Russell

Key Account Manager, Atea, 54 år

Jeg er gået ned i medicin

Jeg er tidligere elitesvømmer, så det er ikke fordi, at motion og sund kost ligger fjernt for mig. Men i mange år trænede jeg ikke, blandt andet på grund af rygproblemer.

Da jeg begyndte at træne for tre år siden, havde jeg problemer med for højt blodtryk og var generelt ikke i den bedste form.

Nu træner jeg på et fast morgenhold i Atea mandag, onsdag og fredag fra kl. 6.30 til 7.30. Det betyder, at jeg skal ud af sengen kl. 5, men træningen giver en rigtig god energi til resten af dagen. Det er funktionel træning med vægte, kettlebells og en masse cardio-træning, og man konkurrerer bare med sig selv. Så alle kan være med – det er hårdt for alle.

‘Energi i hverdagen’ har givet mig langt mere energi og overskud, både på arbejde og i fritiden. Jeg er for eksempel begyndt at spille golf igen, hvilket jeg ikke havde gjort i mange år, og flere gange om ugen går jeg ture på 10-15 kilometer. Jeg møder også tidligt om morgenen på arbejde, simpelthen fordi jeg har lyst. Jeg når mere i løbet af dagen, fordi jeg har mere energi, overblik og

overskud. Det betyder, at jeg ikke behøver arbejde om aftenen længere. Men det, jeg er allergladest for, er, at mit blodtryk er faldet, så jeg har kunnet gå ned i medicin.

Træningen har også givet mig et stærkt netværk og sammenhold med kolleger, jeg ellers ikke ville have nogen kontakt med. For eksempel skal jeg i Tivoli til Fredagsrock med nogle fra træningsholdet.

Jeg synes, det er fedt at være ansat i en virksomhed, der har så meget fokus på din sundhed, at de kommer med alle de her tilbud. Jeg ser det som en ægte interesse i medarbejdernes velvære. Det finder man ikke mange steder. Når arbejdsgiveren iværksætter alle de her initiativer med holdtræning, kostvejledning og temadage om alt fra yoga til folkedans, afføder det også en masse frivillige initiativer. For eksempel har vi i Atea i dag vores egen løbeklub og cykelhold, så fokus på sundhed spredt sig som ringe i vandet.



Case: Louise Møller-Nielsen

Key Account Manager, Atea, 36 år

Træning med kollegerne er blevet helt uundværlig

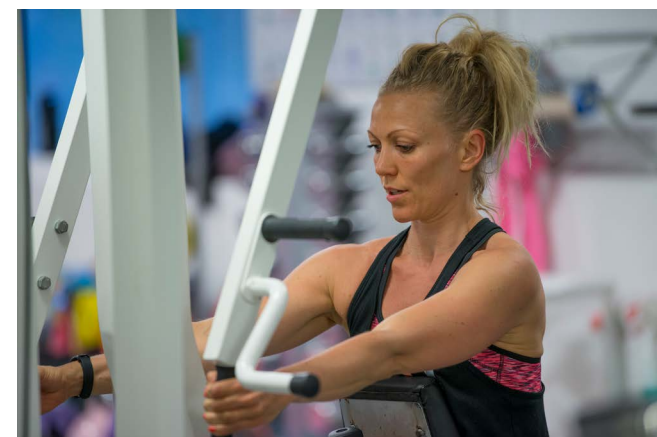
Når man som jeg er alenemor hver anden uge, kan det være svært at få tid til at træne konsekvent. Derfor er jeg simpelthen så glad for og taknemmelig over at være en del af det her projekt.

Tre gange om ugen er jeg med på vores cross-fit-hold, hvor en personlig træner sørger for, at det er sjovt og varieret – og meget hårdt. Samtidig er jeg en del af Ateas cykelhold, der hver onsdag cykler på landevejene efter arbejdstid.

Det er ikke nyt for mig at træne, men træningsskoldene med kollegerne er blevet helt uundværlige for mig. Jeg er afhængig af det kick, det giver, og jeg ved, at de andre har det på samme måde.

Ét er, at jeg aldrig har været i så god form, at man kan se en fysisk forandring, og at jeg kan tillade mig at leve stort set, som jeg vil. Noget andet er den velvære, træningen giver. Jeg får ikke længere min årlige influenza, og når jeg kommer buldrende op til mit skrivebord fuld af energi efter at have trænet, bliver kollegerne helt trætte af mig – på den gode måde.

Det er fedt at have en arbejdsgiver, der tager medarbejderes sundhed alvorligt og ikke bare maler os for alle ressourcer. Atea er så meget mere end et sted, man går på arbejde, og det er fantastisk at have så mange venner og bekendte rundt på arbejdspladsen – hvilket i høj grad også skyldes 'Energi i hverdagen'.



Case: Jakob Thorsager Knudsen

Teamleder, Atea, 45 år

Mavesmerter kureret med kål

RESULTATER

- Mere end 950 sundhedstjek
- 45 % af deltagerne har fået bedre kostvaner
- 29 % har fået bedre søvnvaner
- 33 % er blevet mere aktive
- Andelen af svært overvægtige (BMI over 30) er faldet fra 18 % til 13 %
- Ca. 25 personer er i øjeblikket i diætistforløb via sundhedsforsikringen
- 13 % føler i dag, at de mangler viden til en sundere hverdag – mod 30 % i 2016
- 93 % mener, at 'Energ i hverdagen' har gjort en forskel for dem

De sidste par år har jeg haft bøv l med maven. Jeg troede, det var når jeg trænede hårdt, fx kørte mountainbike, men træningen gjorde ingen forskel. Det hele kulminerede sidste sommer, hvor jeg fik noget, der mindede om en kraftig maveinfektion. Jeg kunne næsten ikke spise noget, tabte mig og havde ingen energi. Nogle dage måtte jeg gå hjem, fordi jeg fik så ondt i maven en time efter frokost. Jeg blev endda undersøgt for kræft, men der var ingenting. Det mest frustrerende var uvisheden om, hvad jeg fejlede.

Da jeg kom tilbage fra sommerferien, kom muligheden for at få lavet et sundhedstjek i Atea, og da jeg gjorde opmærksom på mine problemer, var hende fra Firmsund, der stod for tjekket, straks klar med en mulig kur: Erstat oksekød og svinekød med fisk og kylling, spis en helvedes masse kål og fiberrig kost og suppler med levertran og kefir. Det gjorde jeg i en periode – og så forsvandt alle maveproblemerne.

Nu kan jeg spise næsten normalt, jeg har langt mere energi og endnu vigtigere, så ved jeg, hvad der skal til, hvis jeg får problemer igen.

Arbejdstid og fritid hænger i dag tæt sammen for de fleste, og derfor er det i mine øjne naturligt, at en arbejdsgiver tager et vist ansvar for medarbejderne. Flere arbejdspladser burde gøre som Atea og hjælpe medarbejderne med til at have det godt, både i arbejdstiden og i fritiden.



Jeg er selv leder, og jeg føler en pligt over for mine medarbejdere. Når folk får stress, handler det jo ofte ikke kun om arbejdet, men også om nogle private forhold. Hvis man ved det som leder, kan man hjælpe med at skrue de rette steder. Der ser jeg ikke noget problem i – tværtimod. Men man skal selvfølgelig respektere de medarbejdere, der ikke ønsker at indvi arbejdspladsen i en del af privatlivet.

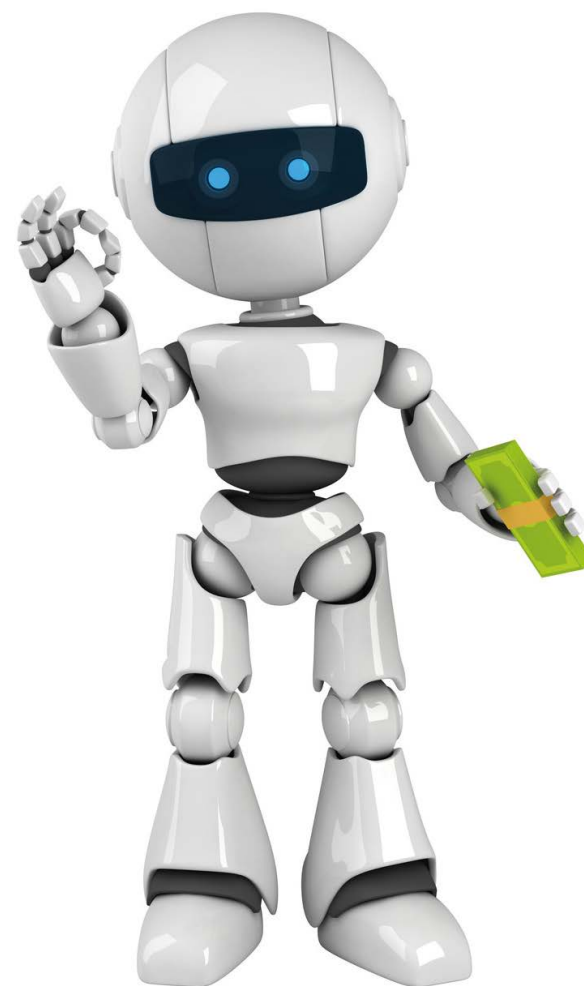
Dine kunstige kolleger giver dig frihed og mindre stress

Claus Skytte

forfatter til bogen "Kunstige Kolleger" – claus.skytte.com

Kunstig intelligens kommer til at have meget mere gennemgribende indvirkning på vores arbejde, end internettet har haft. Er vi gamle nok, kan vi huske internettets indtræden på kontoret tilbage i sluthalvfemserne. Hvordan de fleste af os ikke regnede det for meget andet end eksperimenterende nørderi. Ikke mindst når vi kiggede på dem, der var blevet hyret til at forstå arbejdet. Cyberpunkere og computernørder – med deres pizza og cola foran de grønne edb-skærme. Dem betragtede vi ikke som konkurrenter eller som nogen trussel. Eller værdi for den sags skyld. 10 år senere lavede vi det samme, som nørderne begyndte med på kodeniveau. Vi får hele tiden maskiner eller programmer tilbudt som en service, der forbedrer vores arbejde og fjerner de kedelige rutiner. Det er vores kunstige kolleger, og de er kommet for at hjælpe.

Der findes lige nu over 200 kunstige intelligenser på markedet. For syv år siden var der kun en håndfuld. De læser millioner af siders data på et sekund og overtager over de næste 10 år gradvist alle rutinerne. Så vi mennesker ikke længere skal stresses over at lede efter svar i håbløst store bunker af data. Hvis man vil have svar, skal man spørge en maskine. Vil man have et spørgsmål, så skal man til gå til et menneske, indtil videnssamfundet omsider overgår til et spørgsmålssamfund, hvor de, der udfordrer deres kunstige kolleger mest, er dem, som bestemmer mest. Men det sker ikke hurtigere, end fra dengang du ikke vidste, at du havde brug for en smartphone, til du ikke kunne leve uden den. Cirka 10 år.



“Verden bliver uforudsigelig i en sådan grad, at man ikke kan tegne en plan over dagen hjemmefra og holde sig til den. Der er for meget data og for lidt tid. Derfor overtager vores kunstige kolleger opgaven med at forudsige og træffe valg for os.

Transformationen foregår ikke fra den ene dag til den anden, men i en lang glidende overgang. De første gange, vi taler med vores computer, vil det ikke fungere ordentligt. Det vil også føles underligt i begyndelsen. Det bliver det springende punkt: Når vi kan tale med vores maskiner uden at kunne kode. Det bliver ikke mere mærkeligt end de første gange, vi så et menneske iført små hvide hovedtelefoner gå og tale ud i luften, som havde hun fået sig en usynlig ven. I dag taler alle lige ud i luften til deres smartphones. Om lidt giver vi ordrer til vores kunstige kolleger, der som assistenter og privatsekretærer løser vores opgaver med et lydigt blip. Så behøver vi ikke længere gå på arbejde.

Da internettet blev sluppet fri i 1990, var kun seks procent af amerikanerne freelancere. I 2002 var tallet steget til 15 procent. I 2016 var hver tredje amerikaner freelancer. Kan vi føre de tal ud på resten af verden, har vi en milliard freelancere om tyve år. Så du bliver med stor sandsynlighed fyret og ansat igen af en app. Med en masse kunstige kolleger til at hjælpe dig. Revolutionen bliver dermed ikke centraliseret. Den bliver et netværk af netværk. Det begynder allerede nu med, at frie agenter lever et liv som freelancere. De gør det for frihedens skyld og for at tjene lidt ekstra og for at møde nye



”Kunstig intelligens kommer til at have meget mere gennemgribende indvirkning på vores arbejde, end internettet havde.

mennesker. Så følger de modstræbende efter. De, som helst ville have et fast job, men som bliver nødt til at bruge muligheden for at få en ekstra indkomst. Vi ser det lige nu med projektansættelser og vikarløsninger. Endelig følger de finansielt afhængige, som bliver nødt til at blive selvansatte for at kunne overleve. Selvom de meget hellere ville have siddet på deres kontorplads og udføre rutineopgaver. Men netop den slags arbejde bliver overtaget af kunstige kolleger. De, som ikke kan sætte maskinerne i gang med at finde svar, skal arbejde med mennesker. Mennesker skal med andre ord holde op med at opføre sig som maskiner.

Det starter med, at ledelsen er bekymret for dit helbred. Så de giver dig et gratis armbånd, der fortæller dig, hvornår du skal tage en fridag på firmaets regning eller tage en lur, når stressniveauet bliver for højt. Det er din virksomhed, når den er bedst. Du vil tage imod armbåndet som en gave. Den er dyr og smuk, men den bliver også din kunstige kollega, som holder øje med dig. Det vil føles mærkeligt og en lille smule ydmygende i starten. Men til gengæld slipper du for at sidde på din pind med bunker af data, du ikke kan overskue. Du går, når du vil, fordi du kan arbejde, når du vil. Hvis du arbejder bedst, når du shopper, vil det ses på dine data, at du nok ser ud til at gå rundt og drive den af, men resultaterne er ikke til at tage fejl af. Projektet bliver afleveret fejlfrit og til tiden, fordi du beder dine kunstige kolleger om hjælp.

Hvem på hvilket kontor føler sig i dag så sikker i sin stilling, som dengang man kunne se frem til et guldur efter femogtyve års tro tjeneste? Ingen. Hvor mange sidder ikke netop nu og dukker sig, mens den næste rationaliseringsrunde glider søgende forbi skrivebordet? Mange. Hvad holder os på kontoret? Kollegerne, som vi ikke selv har valgt, og de vigtige møder som den nærmeste fremtid har en mixed reality-version af Skype til. Vi skal nok

få lov til at holde møder. Vi kommer bare ikke til at give hinanden hånden i virkeligheden. Du skal nok få kolleger. Men I arbejder med projekter i teams mange forskellige steder i virkeligheden eller over internettet.

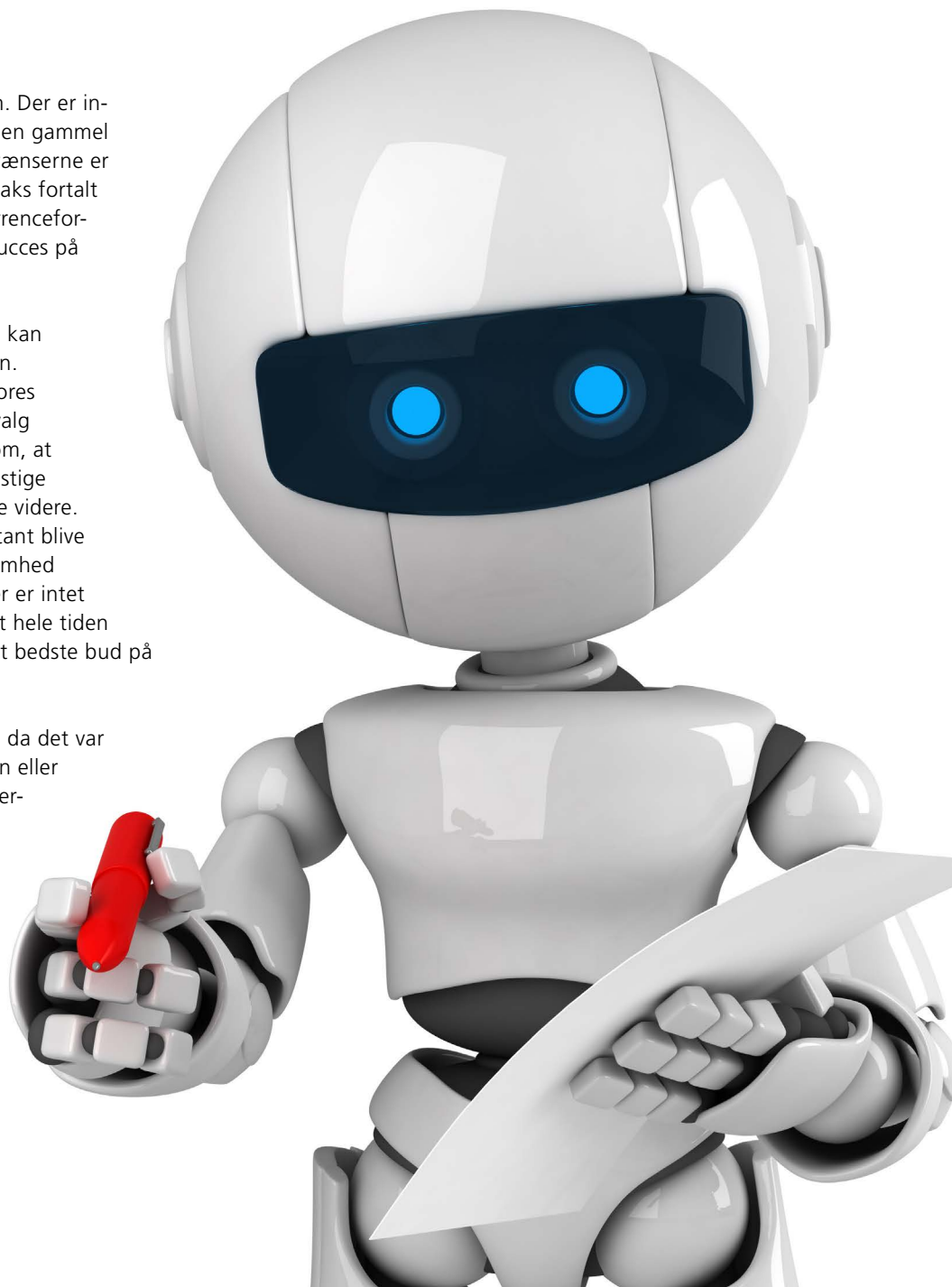
Vi bliver sociale teams, hvor vi har samme værdier og deler kultur. Vi deler målsætninger og har fælles projekter, hvor information og feedback flyder frit. Vi bliver honoreret for, hvad vi præsterer, og ikke for hvor vi befinder os i hierarkiet. Vi er tilknyttet en virksomhed, men på distance. Virksomheden skal sørge for, at alle i hele organisationen kender til al vigtig viden, som teams har brug for. At høre om tiltag og fornyelser på vandrørene er ikke længere nok. Det er frustrerende og kan lede til, at teamet og talenterne forlader virksomhedens projekt. De går i stedet til virksomheder, hvor transparens ikke bare er noget, man hylder i bålaler og i årsrapporten. Virksomhederne skal give alle i organisationen mulighed for at byde ind med deres ideer og viden, så udvikling ikke kun overlades til de få. Teamet skal hele tiden lære. Hvis virksomheden ikke giver teamet mulighed for hele tiden at blive bedre til deres arbejde, vil talenterne forlade virksomheden. Virksomheden kan ikke nøjes med de kunstige kolleger. De har brug for mennesker til at stille spørgsmålene, der skal besvares. De gamle magthierarkier bryder sammen med siloerne.

Forandringen tvinger organisationerne til fuldstændig at gentænke deres måde at arbejde på. Al den data, vi gemmer i Skyen, fortæller, om alt hvad vi gør i enorme informationsstrømme. Arbejde og fritid flyder omsider helt sammen. Man får ikke løn, efter hvor god den enkelte er, men efter hvor god man er for sit team. Man vil hele tiden kunne se, hvordan det går med projektet, og hvad det er værd lige nu. Når jeres færdige resultat senere bevæger sig ud i markedet, er I sammen med det. I har muligheden for at blive ved med at være tilknyttet projektet og tjene penge på det, efterhånden som det øger indtjeningen. Når I justerer og forbedrer og reparerer på det. I kan også bare få jeres løn for det færdige projekt og lade andre tage over. I kan koncentrere jer om nye værdifulde måder at bruge data og kunstig intelligens på i et nyt projekt. Eller i mange projekter på en gang. Du tænker måske, at du ikke vil tjene nok penge til at kunne leve af det. Men alt overgår fra ejerskab til abonnementsordninger, så det bliver meget billigere at leve end i dag.

Hverken ideer eller karriereveje følger længere et system. Der er ingen mulighed for at gå i fodsporene af andre eller høre en gammel medarbejder, hvad der er den hurtigste vej til succes. Grænserne er flydende, og værdifulde genveje og nye tanker bliver straks fortalt til hele organisationen til gensidig inspiration og konkurrencefordel. De mange bøger og artikler om, hvordan man får succes på sin vej op ad karrierestigen, vil blive meningsløse.

Verden bliver uforudsigelig i en sådan grad, at man ikke kan tegne en plan over dagen hjemmefra og holde sig til den. Der er for meget data og for lidt tid. Derfor overtager vores kunstige kolleger opgaven med at forudsige og træffe valg for os. Baseret på det, som de ved om os. Det handler om, at mennesket fejler hurtigt og mange gange, og vores kunstige kolleger lærer af fejlene og gør os stærkere til at komme videre. Så vi får tid til fordybelse til nye spørgsmål. Der vil konstant blive diskuteret, hvilke nye ideer der er ved at gøre ens virksomhed overflødig. Man skal hele tiden tage beslutninger, og der er intet manuskript, som man kan følge. Til gengæld har teamet hele tiden kognitive assistenter, som hjælper med at komme på det bedste bud på den rigtige løsning.

Karrierestigen tilhører den anden industrielle revolution, da det var sensationelt værdiskabende at kunne måle sig frem til en eller en håndfuld måder at blive mere effektiv på. Standardisering forbedrede produktiviteten, og alt fulgte en hierarkisk orden. Men vi lever ikke længere i en mekanisk verden, hvor tandhjul må mødes, for at maskindelenene kan dreje rundt. Vi kommer til at leve i en endnu mere 'internetiseret' verden, hvor netværk og grupper opstår, når der er brug for dem. Det vil føles utrygt i starten, men mon ikke vi om 30 år vil se tilbage på denne tid og konkludere, at folk faldt om af stress, fordi de endnu ikke havde fået deres kunstige kolleger til at hjælpe sig med alle de uoverskuelige opgaver, indtil man omsider fik friheden til igen at tænke og stille vigtige spørgsmål, f.eks.: Hvordan gør jeg livet lettere, billigere og bedre for mine kunder?



CASE: DANSKE BANK

NÅR TRE medarbejdere
kan påvirke adfærden hos **1.500**



Head of Change Management Marianne Lykke Nielsen deler her sine erfaringer fra projektet 'Aim High': et læringsprojekt, som har givet anledning til at støve passiv viden af, vinke farvel til gamle myter og ikke mindst slå fast, at forandringsledelse og læring kan hente enorm styrke i digitale teknologier.

DANSK HR redaktionen

Med 1.500 medarbejdere og en omsætning på 2 mia. kr. er erhvervsdelen i Danske Bank ikke nogen lille forretning. Det er ikke desto mindre netop den forretning, som Marianne Lykke Nielsen og hendes lille team skal påvirke og forandre. De er tre medarbejdere i Aim High, og de er en slags interne banerførere for den forandringsrejse, som startede i Danske Bank, da de måtte reorganisere oven på finanskrisen, der skyllede ind over verden i 2008 og skabte massive forandringer, kundeflugt og masser af udfordringer til følge.

"Aim High står for, at man skal være ambitiøs og have modet til at forandre sig. Da Danske Bank mistede rigtig mange kunder i 2008, kom vi fra en selvforståelse af, at banken var urørlig. Men verden forandrer sig. Og det skal vi også," fortæller Marianne.

Læringsmål: Stærke forhandlingsevner og bløde værdier

"Vores rådgivere forhandler med en bred vifte af kunder fra små startups til virksomheder med op til 500 medarbejdere. Ofte sker forhandlingen direkte med CEO og founder. Det er nogle ildsjæle og nogle spændende kunder. Men hvordan forhandler man f.eks. med et konkurrencemenneske, hvis man selv er lidt blød i det? Det er lige præcis dét, vi gerne vil hjælpe vores rådgivere med, så vi både får skabt værdi for kunden og samtidig en god forretning for banken," fortæller Marianne.

"Det handler især om den forberedelse, rådgiverne laver, før de mødes med kunden. Hvis du har sat dig godt ind i kundens forretning og samtidig har styr på mulighederne, så kan du tillade dig at gå lidt ud over de sædvanlige hyldevarer. Så får du måske øje på endnu bedre løsninger i dialogen med kunden. Men det kræver, at du er en god forhandler," forklarer Marianne.

Rådgiverne i Danske Bank er erfarne og dygtige til deres arbejde. Hvordan siger man til dem, at de skal blive endnu bedre? Kort sagt: Hvordan vækker man lysten til at lære, hos en målgruppe, som føler, at de kan det, de har brug for?

Træningen tager højde for, at de har travlt ude i fronten

"Vi ved, at 70 % af vores læring sker i det daglige arbejde. Hvorfor så ikke bringe den læring ud på pladsen? Væk fra kurser og seminarer og helt ind i det daglige arbejde. Det er dér, magien sker," siger Marianne.

Derfor valgte hun at lancere digital træning via en læringsplatform, hvor hver medarbejder har sin egen profil. Det betyder, at lederne kan støtte op og tracke udviklingen både på de hårde og bløde parametre. Træningsmodulerne er holdt i et kort og enkelt format på mellem 5 og 20 minutter, så de kan passe ind i en travl hverdag.

Indholdet i den cloud-baserede læringsplatform omfatter video, læringsspil og quizzes. Her kan Marianne og Aim High-teamet gøre læringsmodulerne tilgængelige for alle medarbejdere via individuelle profiler, så der kan trænes på computer, tablet og smartphone.

"Det er forskelligt, hvordan de arbejder med indholdet i afdelingerne. Et sted afsætter de en formiddag til stille fordybelse efterfulgt af dialog og gruppearbejde. Et andet sted træner de, når de har tid. Fælles for dem alle er, at de har fået opdateret deres gamle viden om forhandlingstekniker. Den viden, som lå og var passiv hos dem, er blevet aktiv og bragt i spil. Der går endda lidt sport i at være en skarp forhandler," konstaterer Marianne.

Farvel til en myte: Det skal være komplekst og teoretisk for at være brugbart "De ting, vi arbejder med dagligt, føler vi os gode til. Hvis vi skal lære mere, tror vi, at niveauet skal være enormt højt. Men min erfaring er, at virkeligheden er lige omvendt. I praksis har vi behov for at få trænet de helt fundamentale ting. Det handler jo om at mestre forhandlingsteknikken, når du sidder med kunden. Ikke om at jonglere med alle de fine begreber," fortæller Marianne.

Nogle af bankens medarbejdere var i tvivl om, hvor relevant Aim High ville være for dem: "Alle er unikke. Men ofte bliver det en menneskelig barriere for læring, fordi vi tror, at vores behov er anderledes end alle andres. Sådan var det også hos Danske Bank. Men da rådgiverne fik vores materiale, forsvandt barriererne. Den gode respons, vi har fået, skyldes nok, at materialet er brugbart og i øjenhøjde. Det afvæbner brugeren og gør ham klar til læring," forklarer Marianne.



Marianne Lykke Nielsen

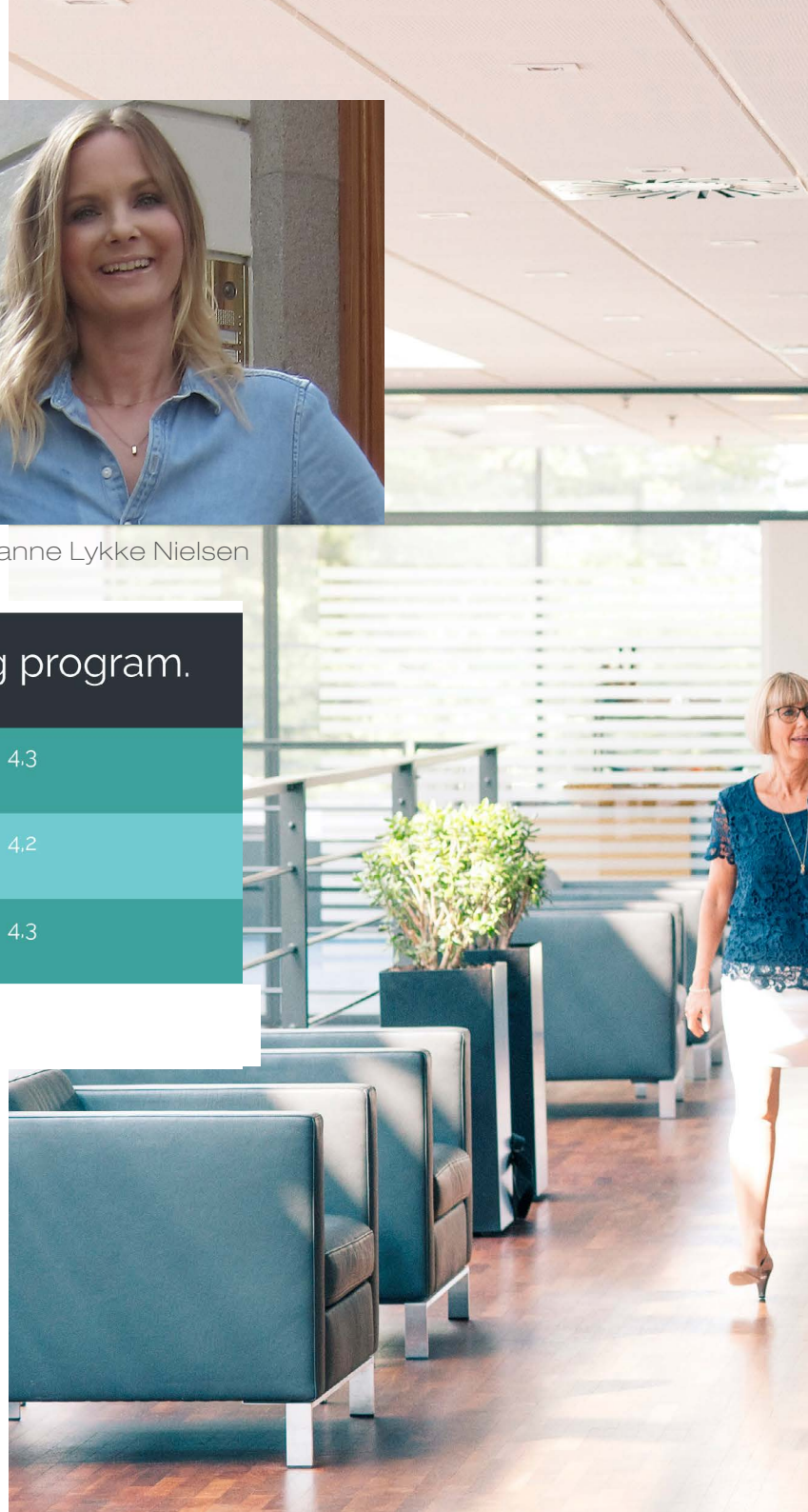
Danske Bank Aim High: Evaluation of learning program.

The time spent on this topic was time well spent.	4.3
To what extent can you use the material from this topic in your daily work?	4.2
To what extent does this topic enable you to focus on giving the best customer experience when negotiating?	4.3

The feedback was given by employees, who have completed the digital Aim High training of negotiation skills. Evaluation on a scale from 1 to 5

Farvel til den gode gamle kaskademodel

"Tidligere brugte vi en kaskade, hvor vi forberedte en masse slides til vores SIA (Strategy Implementation Agents). Men uanset hvor meget man anstrenger sig, så kan der gå vigtig viden tabt undervejs. Og vores SIA's var heller ikke begejstrede ved tanken om at skulle agere eksperter i forhandlingsteknik. Nu har vi fået skabt noget engagerende og eftertragtet indhold på fire sprog i høj kvalitet. Og jeg bruger vores SIA's sådan, som deres rolle var tiltænkt. Nemlig som ambassadører. Ikke undervisere," afslutter Marianne.



DANSKE BANK HAR LANCERET AIM HIGH-
LÆRINGSLØSNINGEN I SAMARBEJDE MED
LEARNINGBANK SOM ET LED I DEN SAMLEDE
STRATEGI FREM MOD 2020



Om

HERBERT NATHAN

har 25 års erfaring med rådgivning om anskaffelse af HR-systemer. Herbert-Nathan & Co (siden 2016 en del af den europæiske konsulentvirksomhed Devoteam) er den førende uvil-
dige rådgivningsvirksomhed i Skandinavien inden for ERP, HR, Løn, CRM og BI. Udover at fungere som rådgiver for mange virksomheder ud-
arbejder virksomheden analyser af markedet, her-
under inden for HR og løn.



HR-systemer – 25 år og hvad nu

Herbert Nathan partner, HerbertNathan & Co – Devoteam

Undertegnede har rådgivet danske virksomheder omkring investeringer i forretningssystemer i 30 år, og jeg husker nok ikke helt galt, når jeg siger, at de første kunder, jeg rådgav omkring HR-systemer, var i starten af 90'erne, altså ca. 25 år tilbage. Kunderne dengang var primært store virksomheder, som købte systemer som PeopleSoft, SAP og Oracle. Især Peoplesoft (som etableredes i 1987) var den ledende leverandør og dem, som primært satte agendaen for HR-system-markedet, og som viste, hvorledes et HR-system kunne give mærkbare fordele for både medarbejdere og virksomheden.

I midten af 1990'erne blev HR-systemerne mere favnende, da de nu skulle ud til alle ansatte i virksomheden. Begreber som self service (selvbetjening) blev introduceret godt hjulpet på vej af mulighederne med internettet og inspirationen fra Dave Ulrich med bogen "Human Resources Champions". Samtidigt skyllede en bølge af "Business Process Reengineering" (BPR) gennem de store virksomheder, hvor de administrative tunge processer skulle strømlines, hvor "HR Transformation" kunne bidrage med administrative omkostningsreduktioner indenfor HR.

Populært sagt skulle HR levere større værdi til forretningen og blive en "business partner", og der skulle bruges færre ressourcer på de traditionelle administrative HR-processer. HR-systemerne var en væsentlig nøgle til at opnå dette, f.eks. via internet-/intranet-selvbetjening til at reducere omkostningerne til personaleadministration, herunder vedligeholdelse af personaledata. Dette gav travlhed hos leverandørerne af HR-systemer. Pludselig øjnede man muligheden for at sælge systemet til betydeligt flere brugere i den enkelte virksomhed, da man nu både kunne understøtte de daglige rutiner og de strategiske processer i ét samlet system.

Fra at være primært administrativt orienteret, så har systemerne i de seneste mange år haft fokus på i højere grad også at sætte strøm på de personalestyringsmæssige processer, alt fra kompetence- og udviklingsmæssige processer og styringsbehov i såvel private og offentlige organisationer. Af samme årsag, så er begrebet "HR-system" ved at være yt. I dag bruges begreberne i flæng; HR-systemer, Human Capital Management Workforce Management, Talent Management m.m. Ja kært barn har i dag mange navne.

DANSK HR
fejrer 25 år
Derfor er det
også på
sin plads
at kigge
25 år tilbage
– og også
lidt frem
– om emnet
"HR-systemer"



Kigger vi i bakspejlet, så har mange igen- nem årene erkendt den forretningsmæssige vigtighed at få sat strøm på HR, men når det så er sagt, så er har investering- slysten fortsat været relativ begrænset. Hvorfor? Vi må indse, at HR ikke har været tilstrækkeligt højt placeret i organisationen og har ikke haft eget budget nok. Og hvis HR har refereret til CFO'en (hvilket vi har set mange steder), så har økonomiske, logistiske og kundevendte IT-projekter haft højere prioritet. Herudover kan det have været svært at kvantificere de forretningsmæssige fordele ved at implementere et HR system, trods det faktum at der kan identificere en række såvel hårde som bløde forbedringspotentialer ved at implementere f.eks. medarbejder-selvbetjening, rekrutterings- samt kompetenceudviklings-løsninger. Jeg mener dog, at vi i de seneste par år har kunnet se en klar tendens til øget investering- slyst. Såvel for at få løst de strategiske opgaver, som for at få styr på noget så basalt som personale-stamdata. I mange virksomheder er der igennem årene etableret en række forskellige systemer, som bærer personaledata. Derfor giver HR-systemerne også mulighed for at standardisere og konsolidere personale-stamdata, hvorfor der ofte ses vigtige integrationer til eksempelvis lønsystemer, tidsregistreringssystemer og økonomi- og ERP-systemer.

Den stigende efterspørgsel har også medført, at antallet af leverandører af HR-systemer på det danske marked er vokset inden for de senere år, hvor der anno 2017 udbydes ca. 30 forskellige HR-systemer, og hvor flere nye såvel danske som udenlandske leverandører viser fortsat interesse for at

tilbyde deres løsninger til danske virksomheder. Inden for de sidste 12 måneder har eksempelvis et par nye leverandører etableret sig i Danmark. Det kan være svært at vælge blandt de mange systemer, men kigger man leverandørerne nærmere i kortene, så er der klare forskelle i såvel funktionalitet, kundefokus, priser m.m. Der er leverandører, som udelukkende fokuserer på HR-opgaven, og der er leverandører, hvor HR er en delmængde af et endnu større systemkompleks. Der er leverandører, som er internationale, og der er leverandører, som er danske. Der er leverandører, som leverer løn, og der er leverandører, som primært leverer HR-kompetence udviklingssystemer. Der er leverandører, som leverer outsourcing, og dem, som ikke gør. Der er leverandører som selv implementerer, og dem, som ikke gør. Hvad der ikke har ændret sig i de 25 år, er, at man skal se sig godt for og lave sit forarbejde, inden man beslutter strategi.

Hvor de første PeopleSoft-løsninger var mainframe – og client/server-baserede, så er HR i dag gået i skyen og er i dag den foretrukne tekniske leverance-plattform. Udover at mange vil hævde, at det kan være underordnet, så betyder det også, at HR-system bliver "et stik i væggen" som f.eks. strøm og kan blive en driftsomkostning, som man kan skrue op og ned for, hvilket rent faktisk kan medføre, at det vil blive nemmere at komme i gang, og dermed vil det i sig selv kunne sælge flere systemer. Øget fokus på sikkerhed og compliance, herunder også drevet af den nye persondataforordning, vil også i sig selv drive en efterspørgsel.

Det er ikke til at spå om, hvad der sker om 25 år, men alene på den korte bane er der mange spændende ting at tage højde for. På system- og processiden vil der være behov for at kunne understøtte den krævede agilitet i en verden fyldt med forandringer for at kunne reagere hurtigt, samtidig med at virksomhederne skal kunne håndtere både de brugere, som skal blive meget læn- gere på arbejdsmarkedet end tidligere, samtidig med de digitale indfødte, som jo har betydelige forskellige behov for motivation og behov. En ting er dog sikkert, udviklingen fortsætter også på HR-systemområdet. Vi kommer til at se, at brugergrænsefladen bliver mobilen (eller anden mobile device). Vi kommer til at se, at Learning bliver gamification af læring. Vi kommer til at se meget mere HR-analytics baseret på de mange interaktionspunkter, som en medarbejder har. Vi kommer til at se sammenblanding med de sociale medier til bl.a. rekruttering og kompetenceudvikling, se blot Microsoft, som jo har købt LinkedIn.

Man skal dog fortsat ikke købe HR-system på grund af alle de smarte features, vi ser i dag, og som leverandørerne trækker frem. Man skal gøre det, hvis behovet i virksomheden er der, og hvis business casen er positiv. **God fornøjelse, og held og lykke med investering i HR-system.**



Glade medarbejdere arbejder mere effektivt

Det giver værdi på bundlinjen at investere i medarbejderes trivsel. Derfor står det højt på mange HR-chefers agenda, men der er ofte langt fra strategi til handling. For hvordan gør man egentlig sine medarbejdere glade?

Charlotte Holdt

Vækkeuret ringer mandag morgen kl. 6, vrangvilligt forlader vi den varme dyne. Børnene skal have morgenmad og afleveres. Selv når vi kun lige at sluge yoghurt, inden vi ræser mod arbejdspladsen. De fleste ville nok hellere være blevet under dynen fremfor at bruge de næste 7-8 timer på jobbet.

Så hvordan skal vi bære os ad med at gøre medarbejderne glade for at gå på arbejde? Vi kender de mange fordele. Ifølge Arbejdstilsynet er medarbejdere, der trives godt, blandt andet mindre syge, de takler forandringer bedre og er i det hele taget mere loyale over for deres arbejdsplads.

Tim Dorsett fra [innocent drinks](#) har til job at trylle smil frem hos medarbejderne. Og noget må lykkedes. Juice- og smoothieimperiet er nemlig endt på Times top 100-liste over de bedste steder at arbejde og er blandt et af verdens foretrukne brands inden for sunde drikkevarer.

”Mit job er at få folk til at arbejde effektivt og gå glade hjem. Allerede da innocent blev etableret for 19 år siden, var visionen at gøre verden til et bedre sted, og mennesker mere glade. Det er den vision, der stadig skinner igennem i vores måde at arbejde på,” siger Tim Dorsett.

Glade medarbejdere knokler

Træder man ind på et af innocents kontorer, møder man et kreativt miljø fyldt med glæde, positivitet og en masse passionerede medarbejdere.

”Medarbejdere er ikke dumme. De ved, at det forventes, at de arbejder hårdt. Vi gør, hvad vi kan for at gøre innocent til en god arbejdsplads. Jo bedre tilpas medarbejdere føler sig, jo hårdere arbejder de,” siger Tim Dorsett.

Ifølge Tim Dorsett er det svært at måle, om glade medarbejdere smitter af på bundlinjen. Men han er ikke i tvivl om, at det er en god investering.

”Vi kan ikke måle om glæde giver økonomisk værdi, for det er noget, vi altid har gjort. Til gengæld ved vi, at vi er et af de mest foretrukne brands inden for sunde drikkevarer, vi udvider hele tiden forretningen, og vores omsætning er kæmpestor. Hvert år laver vi interne undersøgelser om, om medarbejderne er glade, og vi får virkelig god feedback,” siger Tim Dorsett.

Heliumballoner, Barry White og en skub-op-is. Det behøver ikke koste en formue at gøre sine medarbejdere glade. Det handler om virksomhedens kultur og sjove hverdagsoplevelser.

”Vi vil gerne belønne vores medarbejdere for at arbejde hårdt. Det kan være alt fra at købe is til alle medarbejderne på en varm sommerdag til at fylde vores elevator med hjerteballer og Barry White-musik på Valentinsdag. Det giver vores medarbejdere et smil på læben og noget sjovt at fortælle, når de kommer hjem,” siger Tim Dorsett.

Kontormiljøet hos
innocent drinks



Som en del af innocents kultur er det vigtigt for virksomheden at få sagt ordentligt farvel til medarbejdere, der holder op. Alle medarbejdere, der stopper hos innocent, får en smoothieflaske med en speciallavet etiket bagpå. Etiketten bliver udformet som en smoothieopskrift, men i stedet for ingredienser består den af små nøgleord fra historier, som alle medarbejdere hos innocent bidrager til.

Vi kommer alle fra mors mave

På innocents kontorer er der en fotovæg med babybilleder af alle medarbejdere. De hænger ikke i en bestemt orden, men tilfældigt.

“Alle har været baby, så vi kommer alle fra samme sted – også vores CEO. Det er det, vi gerne vil illustrere med vores fotovæg. Vi er alle lige vigtige for forretningen. Hvis én nederst i hierarkiet ikke arbejder lige så hårdt som én, der er i top, så kommer forretningen ingen vegne,” siger Tim Dorsett og fortsætter:

“Alle ved, hvem chefen er, vi behøver ikke at fremhæve det. Derfor har vores direktører ikke deres egne kontorer. De sidder ved skriveborde i åbne kontorer ligesom alle andre. Vi skal alle føle os lige og lige meget værd, uanset hvem vi er.”

Du behøver ikke være helt sikker

Ifølge Arbejdstilsynet er fordelene ved glade medarbejdere blandt andet, at de begår færre fejl og er bedre til at finde nye løsninger. Måske er det netop derfor, at man hos innocent har en klar holdning til, at medarbejdere skal træffe beslutninger, selvom de ikke altid er helt sikre.

“Vi opfordrer medarbejdere til at træffe beslutninger og handle, hvis de er 70 procent sikre. På den måde viser vi, at vi anerkender, at de er kompetente. Hvis man skal have alt godkendt af



sin chef, giver det hurtigt en følelse af, at han eller hun ligeså godt kunne have gjort det selv,” siger Tim Dorsett.

Ifølge Tim Dorsett er det samtidig vigtigt at vise medarbejderne, at man stoler på dem og involverer dem i virksomhedens strategi.

“Vi er åbne og ærlige i vores kommunikation. Medarbejderne skal føle sig som en del af virksomheden, og derfor involverer vi dem i vores strategi. Vi arbejder alle mod samme mål, og vi fortæller derfor altid vores medarbejdere, hvad vi gør, før vi gør det.”

Vi trækker stikket bogstaveligt talt

Selvom formålet med glade medarbejdere er, at de skal have lyst til at arbejde mere effektivt, så er det ikke meningen, at de arbejder i døgn drift.

“Vores medarbejdere er dedikerede, men de brænder ud, hvis de ikke kommer hjem og lader op. Det er vigtigt for os at sige, at det her er en arbejdsplads, og at ‘hjem’ er ud af døren. Hver dag kl. 20:30 slukker vi for strømmen, både fordi det er miljøvenligt, men også for at få folk til at gå hjem,” siger Tim Dorsett.

Tre tips til

hvordan du gør dine medarbejdere glade:

- 1. Det skal være frivilligt.** Sig aldrig til dine medarbejdere, at de skal. Det gør ikke folk glade, hvis de er tvunget til at deltage.
- 2. Overraskelser og små glæder:** Små ting, der kan overraske medarbejderne og gøre dem glade, fx pynt og musik i elevatoren. Det behøver ikke altid koste en formue at skabe glæde.
- 3. Få medarbejderne væk fra skrivebordet:** Tilbyd medarbejderne sociale aktiviteter med kollegaerne. innocent har for eksempel mange forskellige klubber, fx en kunstklub, en fodboldklub og madklub.



Tim Dorsett
kulturambassadør
i innocent drinks



HØR TIM DORSETT
FORTÆLLE OM SIT
ARBEJDE MED AT FÅ
FOLK TIL AT ARBEJDE
EFFEKTIVT OG GÅ
GLADE HJEM.
OPLÆGGET ER FRA
THE INTERNATIONAL
CONFERENCE ON
HAPPINESS AT WORK
2017 I KØBENHAVN:
HOW WE MAKE
INNOCENT DRINKS A
HAPPY WORKPLACE



klik og se
videoen





Disruption og **disruptive innovation**

Hvad betyder det for Human Ressource Management?

I denne artikel vil jeg tage udgangspunkt i et begreb, som også fejrer jubilæum i disse år: *disruptive innovation*. Et begreb, som i den grad er blevet kendt i folke-munde som blot *disruption*, siden regeringen sidste år besluttede at nedsætte et disruption-råd, der skal bidrage med viden til at skabe øget vækst i samfundet. *Men hvad er det vi taler om, når vi siger disruption?* – Og hvad skal vi bruge det til? Målet med min artikel er ganske kort at præsentere disruptive innovation-teorien på en sådan måde, at du sammen med din ledelse kan bruge teorien til at igangsætte en proces, der sigter efter at arbejde med disruption i praksis. Såfremt det er jeres ønske.

Jacob Brix

Ph.d., lektor i innovation og organisationsudvikling,
Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

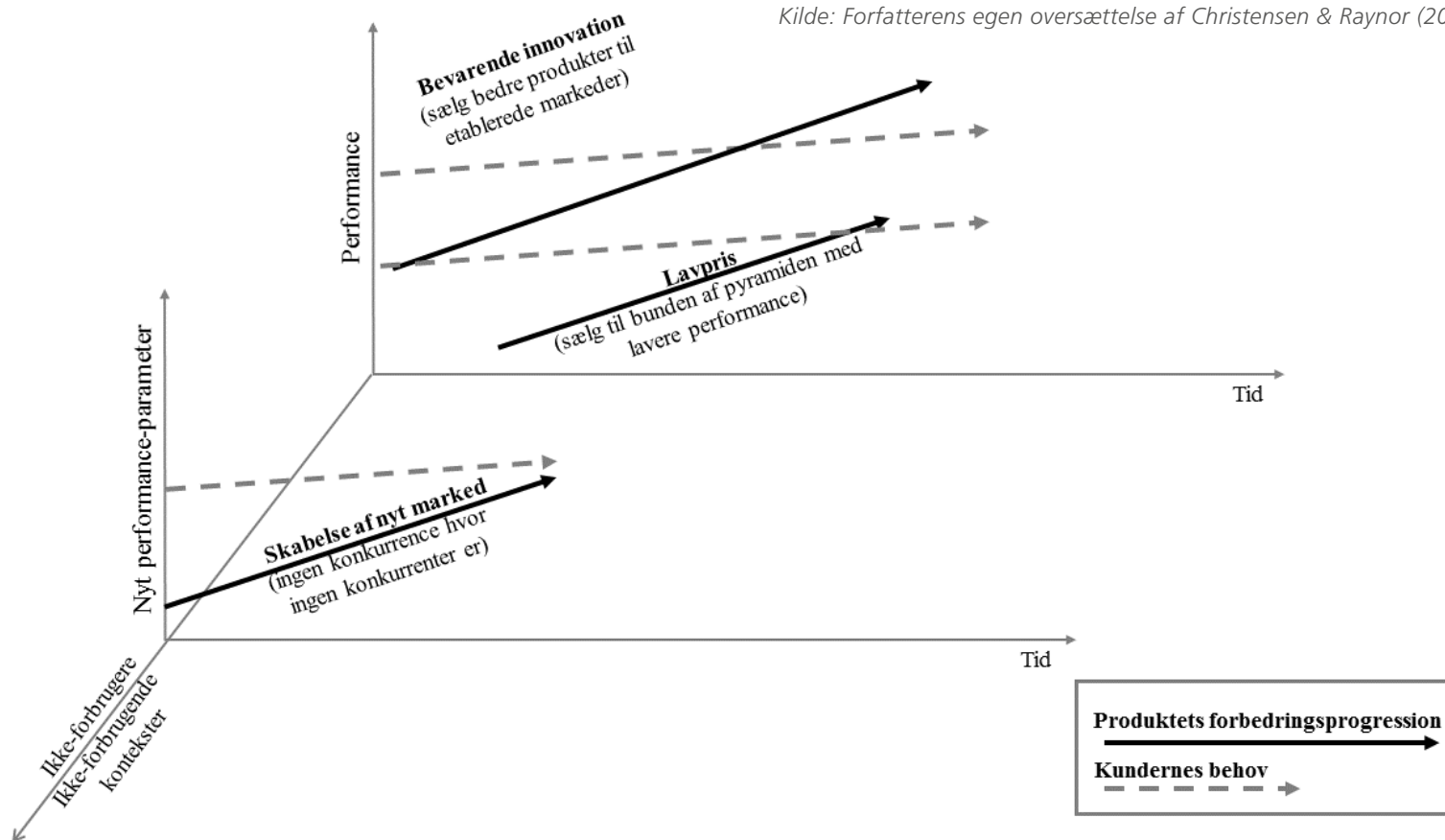
Disruptive innovation er en proces med to strategiske retninger for innovation

Ifølge Clayton Christensen, som er Harvard-professoren bag teorien om disruptive innovation, er disruption en proces, der altid tager udgangspunkt i en teknologi og/eller en forretningsmodel, som er skaler- og justerbar til en fremtidigt voksende kundemasse. Her er det vigtigt, at man forstår disruption som en proces og ikke som et resultat. Det er nemlig ikke interessant at se, om noget har været disruptivt. Det er mere interessant at arbejde proaktivt med, hvad man gør som organisation for at skabe egen – eller reagere på andres disruption. Disruptive innovation er nemlig anderledes fra den traditionelle innovationsstrategi, hvor man inkrementelt arbejder med at bevare éns kerneydelse og forbedre denne, så den overperformer, i forhold til hvad kunderne kan bruge produktet til. Se figur 1 nedenfor.

I stedet viser Christensen, at disruptive innovation kan skabes ud fra to andre strategier. Enten kan man skabe et *lavpris-alternativ*, der performer henholdsvis dårligere og på færre parametre end det eksisterende produkt, man ønsker at udkonkurrere. Dette er den typiske måde, disruption opstår på: *når et produkt eller en service får fat i bunden af markedet og herefter bevæger sig op for at tage dele af – eller hele – det eksisterende markedsgrundlag fra konkurrenternes 'premium price'-produkter*. Denne proces kan foregå relativt hurtigt, hvor det er let at sige, hvornår et produkt blev sat på markedet, og hvornår produktet havde bidt sig fast og fjernet store dele af den eksisterende konkurrence. Processen kan også foregå stille og roligt over årtier – som vi så med Netflix, der blev grundlagt 29. August 1997 og først ca. 15 år senere nærmest fik fjernet al salg og udlejning af DVD'er herhjemme.

Figur: Disruption-teorien

Kilde: Forfatterens egen oversættelse af Christensen & Raynor (2003: 44)



Alternativt kan disruption kan også opstå, når en eksisterende virksomhed (eller en start-up) formår at *skabe et nyt marked* (evt. i et eksisterende marked), hvor der ikke er nogen etableret konkurrence. Det var eksempelvis det, der skete i Danmark, da flere bilproducenter i 2005 valgte at skabe en ny kategori af minibiler, som dækkede et basalt behov hos mange personer: *at tilbyde en ny, (drifts)sikker og økonomisk bil til under 100.000 kroner, som kunne bruges til at bringe børn sikkert til og fra skole*. Fokus var på sikkerhed, både økonomisk og driftsmæssigt, og på den lille størrelse, som gjorde bilen let at manøvrere i byen. På kort tid, og mange år herefter, vandt flere af disse minibiler kategorien som 'årets bil' i Danmark, ligesom salget af disse oversteg salget af alle andre bilkategorier herhjemme. Mange gange. Dette trods mangel på luksusudstyr såsom automatisk dobbeltzonet-klima anlæg eller soltag. Disse blev dog senere tilvalgt, men er stadig ikke standardudstyr.

Når ledelsen har valgt, hvilken strategi de ønsker at forfølge, er det vigtig, at de forstår kernen i organisationens (nye) forretningsmodel. Og ikke mindst at ledelsen ud fra et kunde- og brugerperspektiv formår at modificere denne kerne, så virksomhedens tilbud konstant leder til øget effekt og værdi hos kunderne, så de bliver i folden, og så nye kommer til. Dette arbejde omhandler 'the extendable core' i (en eller flere af) organisationens forretningsmodel(ler). Men inden man kan komme til arbejdet med the extendable core, så skal ledelsen vælge, hvilket syn de ønsker at angribe disruption-arbejdet med.

Tre syn på skabelsen af disruptive innovation

Når ledelsen har defineret, hvilken af de to ovenstående disruption-strategier de ønsker at forfølge, kan de overveje, om den nuværende forretningsmodel og teknologi kan gøres til en extendable core, som kan justeres og modificeres, eller om man skal i gang med skabelsen af en ny forretningsmodel, der skal understøtte virksomhedens fremtidige vækst.

Her opdeler Christensen det strategiske syn på disruption inden for tre områder: **1)** ledelsen kan have et *produkt-syn*, **2)** et *demografi-syn* og **3)** et *funktions-syn*. Hvis man tager et *produkt-syn* kan man undersøge, hvilke nye markeder man kan tilfredsstille med ældre versioner af ens produkt eller med en ny version, der performer dårligere og på færre parametre, end ens 'premium price'-produkt. Kort sagt: Man gør sig selv til ens

værste konkurrent. Og det er ikke en traditionel måde at innovere på, da hovedfokus ikke nødvendigvis vil være en ingeniør-tung produktudvikling, men nærmere en markedsorienteret forretningsmodel-innovation. Hvis man tager *demografi-synet*, handler det om, at man undersøger ens eksisterende markeder for at vurdere, hvilke nye produkter og/eller forretningsmodeller der ville kunne skabes for at løse et behov – eller en klynge af sammenhængende behov, som man identificerer. Endeligt, kan man tage udgangspunkt i et *funktions-syn*, hvor det omhandler det ene (eller de få) behov, som en given teknologi kan opfylde hos kunderne, og som ikke bliver opfyldt af eksisterende produkter. Eksempelvis er Zliide Technologies ApS, et nordjysk baseret start-up, i gang med at disrupte måden, hvorpå vi handler tøj i fysiske butikker ud fra et funktions-syn. Deres nye teknologi gør, at kunderne ikke længere skal stå i kø, når de handler tøj. I stedet skal kunderne selv med deres smartphone og dertilhørende mobilbetalings-app betale og afkoble alarm-brikkerne, så de hurtigt kan komme videre uden at vente på ekspedienten (og personerne i køen foran). Samtidigt arbejder teknologien sammen med andre platforme såsom lagerstyring og revisions-applikationer, så forretningsmodellen repræsenterer en totalløsning til branchen. Kort sagt kan man vælge at starte disruption-processen med at se på eksisterende teknologi, på mennesker eller på et nyt produktkoncept og herudfra definere nye forretningsmodeller.

Hvad betyder det for HR-funktionen?

Hvis man strategisk ønsker at arbejde i praksis med disruptive innovation, er der mange områder i organisationen, der vil påvirke processen og blive påvirket af selv samme proces. Dette er fordi, at de fleste organisationer er designede til at være højtydende performere på kendt territorium. Dvs. hvis en organisation er designet til at arbejde med drift og inkrementel innovation, så vil den som udgangspunkt ikke være gearet til at arbejde med disruption. HR kommer derfor til at spille en væsentlig rolle i at medskabe og supportere disruption-strategien, da 'people management' vil blive omdrejningspunktet i den forandring, som disruption-strategien medfører. HR bør derfor medvirke ledelsesmæssigt til at:

- (Re)definere incitamentsstrukturerne, således de belønner den ønskede adfærd blandt medarbejdere og ledere i forbindelse med den omstilling, disruption-processen kræver
- Agere ressourcepersoner med viden om rekruttering af nye typer viden-medarbejdere til organisationens personaleportefølje
- Agere ressourcepersoner med viden om talent-management, da organisationen selv skal skabe og definere nye lederroller, som formår at navigere i projekter med høj grad af usikkerhed
- Agere sparringspartner i forbindelse med kompetenceafvikling (og evt. omskoling), som vil komme i kølvandet på disruption-bølgen

Disse indsatsområder er vigtige, hvis organisationen skal være mere markedsorienteret end hidtil og måske endda til at definere nye, innovative forretningsmodeller. Hvis det eksempelvis er et demografisk syn, ledelsen ønsker på disruption-processen, kan det være, at nye medarbejdertyper som eksempelvis teknoantropologer skal ansættes frem for endnu en market-ingkonsulent. Det kan også være, at en ny type innovationschef, alternativt en portfolio-chef, skal rekrutteres, da måden disruptive innovation skabes på også afviger fra traditionel innovationsledelse. Uanset hvad, så spiller HR en væsentlig rolle i realiseringen af en organisations disruption-strategi, da denne i langt højere grad handler om mennesker og menneskers brug af teknologi end blot teknologisk innovation.

Kilder

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). *People Before Strategy*. *Harvard Business Review*.

Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. *Harvard Business Review Press*.

Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). *Surviving disruption*. *Harvard Business Review*

Begrebet disruptive innovation blev introduceret af Clayton M Christensen, professor ved Harvard Business School. Siden har begrebet udviklet sig og brugers i mange betydninger.

I videoen kan du høre professoren selv give sit bud på, hvad begrebet dækker, og hvordan det påvirker fremtidens organisationer.



Ledelse i en **digital omstilling** – seks kompetencer til at lykkes

Hvem har ikke en følelse af, at forandringerne rammer os med en enorm hast og bevirker, at vi tvinges til igen og igen at se på verden med nye briller og bruge os selv på en ny måde ude på arbejdspladserne. Disruption er den nye orden, og for individer og organisationer risikerer vi at blive hægtet af udviklingen, hvis ikke vi formår at omstille os i tide. Det kræver agile organisationer og kompetente medarbejdere samt ikke mindst ledere, der kan lede i overgangen mellem den gamle analoge og den nye digitaliserede verden. Denne artikel ser på udfordringerne for lederne i denne digitale omstilling og kommer med seks centrale bud på kompetencer, der kræves hos lederne i fremtiden.

Jan Bartram

chefkonsulent, LEAD – enter next level

Professor i IT-ledelse på CBS Jan Damsgaard skriver i sin bog "Den digitale omstilling" fra 2015, at vi befinder os i en digital revolution, som er mindst lige så gennemgribende som den industrielle revolution. Ifølge Damsgaard bevirker denne nye kompleksitet i samfundet og på arbejdsmarkedet, at mere end hver 3. job vil være overtaget af computere og maskiner inden 2035. Dertil kommer, at digitale platforme gør det lettere for firmaer at benytte freelancere og underleverandører snarere end fastansatte, og stadig flere arbejdsopgaver risikerer at blive outsourcet til billige lande. Der er således mange tegn på, at det danske arbejdsmarked er på vej ud i et stormvejr, der vil ændre de nuværende normer for, hvordan man tjener penge, hvad et "job" er, og hvordan man skal være leder.

Forandringerne er da også allerede til at få øje på: Google og Facebook har smadret det traditionelle annoncemarked i mediebranchen og overtaget mediebilledet hos de unge. Lægerne har mistet autoriteten, fordi patienterne er blevet specialister i deres egen sygdomme ved at læse om dem på nettet. På hospitalerne stiller robotten Watson diagnoser ud fra syge-

“ Teknologien er vigtig, men lederskab er uden tvivl den vigtigste ingrediens i en digital transformation

plejerskernes billeder af patienterne, taget med deres smartphone. Hos biludlejningsfirmaet Sixt er ingen mellemledere mere end 40 år¹, fordi disse ledere har fingeren på smartphonen og forstår de nært forestående revolutioner på markedet for transport bedre end deres mere erfarne kolleger.

Konsekvensen af, at industrialiseringen er afløst af digitaliseringen, er ikke bare et spørgsmål om at ændre nogle arbejdsgange, købe nyt software eller være til stede på sociale medier. Det er selve tankegangen, kulturen og ikke mindst måden at forvalte lederskabet på, som skal ændres, hvilket i praksis viser sig at være svært for mange.

Med udgangspunkt i mit praktiske arbejde med den digitaliserede omstilling de sidste syv år samt inspiration fra forfatterne Jan Damsgaard (2015) og Søren Schultz Hansen (2012) beskrives nedenfor seks væsentlige kompetencer, som den moderne (digitale) leder skal kunne mestre i overgangen mellem den analoge og digitaliserede verden.

Seks kompetencer til ledelse i den digitaliserede omstilling:

1) Tænker som en arkitekt

Ved byplanlægning tænker arkitekter altid nybyggeri ind i det eksisterende bybillede, så der opstår en sammenhæng mellem det gamle og det nye byggeri. På samme måde skal den moderne leder tænke den nye digitale verden sammen med den 'gamle' analoge verden og lede i overgangen mellem de to tilgange. Det kræver, at lederen kan operere i spændet mellem de stadig nødvendige optimeringer af eksisterende processer på den ene side og innovative løsninger understøttet af eksponentielle digitale teknologier på den anden side. En tilpasning mellem det gamle og nye mindset i et organisatorisk miks mellem hierarkisk struktur, frie fugle, anarki og netværksorganiseringen, hvor medarbejderne går egne veje, i forhold til hvad der giver mening, og ud fra hvor kompetencerne befinder sig.



1) Finans.dk, 21 maj 2017

Ligesom arkitekten skal fremtidens leder formå at skabe glidende overgange, så sammenhængskraften mellem subkulturer, forretningsmodeller, fagligheder, nationaliteter, generationer, afdelinger og teknologier bevares. I mange organisationer ser man desværre stadigvæk kampe mellem medarbejdere, som repræsenterer de forskellige verdener og opfattelser. Hvis ikke der bliver skabt en fælles retning og tilgang, risikerer organisationen at knække midt over i processen. Siloerne skal brydes ned, og der skal være den rette vægtning mellem specialister og generalister, freelancere og fastansatte samt mellem generationerne af digitale indfødte og ældre (analoge) kolleger i organisationen.

Det er lederens ansvar, at alle forstår og accepterer tiltag, der er et plus for organisationen som helhed, selvom de ikke nødvendigvis er et plus for en selv eller sin afdeling. Eksempelvis oplever aviser i mediebranchen, at de ofte har strategiske mål, der på sin vis modarbejder eller ligefrem kannibalerer på hinanden – eksempelvis den analoge printavis versus den digitale netavis. Kunsten er at kunne håndtere det tvæggede fokus og dermed sikre, at organisationen kan vinde på både gynger og karruseller, selvom det i sig selv kan virke som et ledelsesmæssigt paradoks.

2) Tackler forandringer konstruktivt og agilt

At lede en agil organisation, der hurtigt kan tilpasse sig og indtage nye positioner, øger behovet for gennemsigtighed, åbenhed og løbende dialoger om forandringsbehovet, så alle i organisationen er med på, hvad der kræves for at agere i et nyt terræn. Lederen skal strukturere organisationen og skabe innovative fora, hvor opgaver og beslutninger uddelegeres til de rette, så lederen fremfor alt selv undgår at blive stopklods for initiativer.

Et forbillede her kan være start-up-virksomheder. De er født agile, har en dynamisk entreprenørånd, hvor medarbejderne tager ejerskab over det, virksomheden producerer. De har stor eksekveringsevne og undgår den traditionelle command and control-struktur. Start-ups arbejder ud fra en flad og mere enkel struktur, hvor medarbejderne får frie hænder til at træffe beslutninger uden at skulle igennem mel-lemled, der ikke tilfører noget nyt. Et andet eksempel er Google, som i erkendelse af, at medarbejderne besidder stor viden, de gerne vil have sat fri, giver dem fri fra den primære drift én dag om ugen for at få tid til at være innovative.

“ Databehandling bliver aldrig bedre end de personer, som bruger og tolker på dem, og for lederen er det derfor en vigtig opgave at få ansat medarbejdere med de rigtige kompetencer

Selv om de fleste køber ind på, at udvikling er vigtigt, er det imidlertid de færreste, der klapper i hænderne, når først forandringerne mærkes på egen krop. I kølvandet på forandringer opstår der ofte voldsomme rystelser og modstand fra medarbejderne, der bliver utrygge og frustrerede, fordi de føler deres position truet. En essentiel kompetence hos lederen er derfor at kunne håndtere disse rystelser i organisationen.

3) Bruger data intelligent

Agangen til og brugen af data bliver vital. Analyser, forudsigelser og beslutninger baseret på (big) data skaber evidensbaseret management – faktabaseret ledelse, som får en hovedrolle i fremtiden. Men det er jomfruelige stier, vi her betræder, for hvordan sikrer vi, at det er de rigtige data, vi får indsamlet og bearbejdet? Og hvordan sørger vi for, at vi ikke drukner i de mange data, eller styrer efter den data, der er til rådighed, uden at tænke over, hvilke konsekvenser det har for kulturen? Styrer og tæller vi efter dét, der reelt tæller? Nej, er svaret. Flere steder har man erfaret, at dataindsamlingen har været mangel-fuld eller decideret misvisende, hvilket har ført til fejlagtige beslutninger.



Databehandling bliver aldrig bedre end de personer, som bruger og tolker på dem, og for lederen er det derfor en vigtig opgave at få ansat medarbejdere med de rigtige kompetencer. Men også her kommer man let til at famle, for hvad er det, man søger efter, og kan man overhovedet få fat i de rigtige digitale kompetencer/datakompetencer, når det kommer til stykket? Allerede i dag er der opstået mangel på specifikke IT- og datakompetencer.

“ Femårsplaner, mål hægtet op på strategier, hører en anden tid til, ligesom siloer, tunge beslutningsprocesser, årlige MUS-samtaler og videns monopol er det industrielle samfunds logik



4) Arbejder i sprints

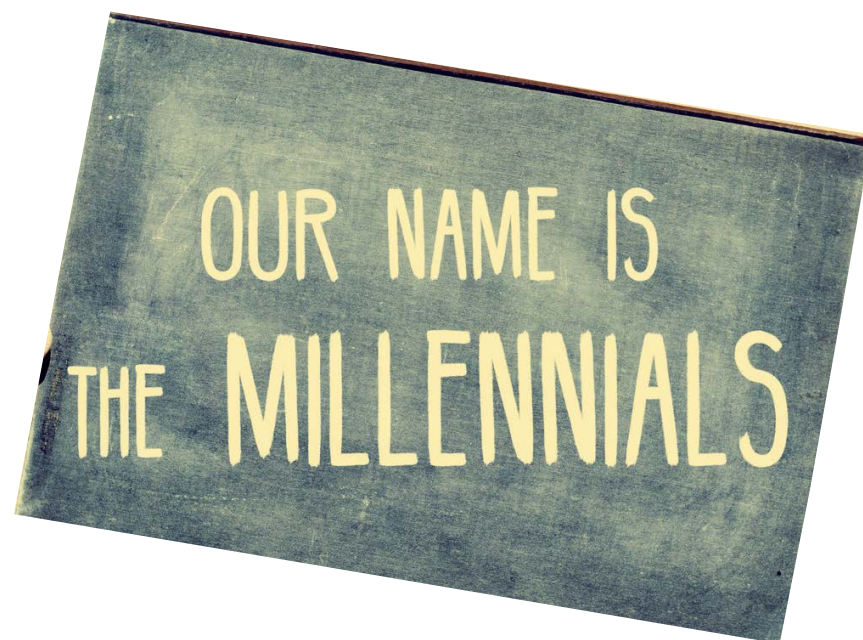
Den digitale verden, som den har udviklet sig de sidste 20 år, er præget af store og hurtige forandringer, der gør det mindre rationelt at styre efter et præcist defineret og fast mål. Femårsplaner, mål hægtet op på strategier, hører en anden tid til, ligesom siloer, tunge beslutningsprocesser, årlige MUS-samtaler og vidensmonopol er det industrielle samfunds logik. Risikoen for at styre i den forkerte retning og ende det forkerte sted er stor, og forudsætningerne viser sig ofte at være nogle andre, når man når målet, end da man satte det. I den digitale verden indhenter man løbende ny viden under processen, som gør, at man må ændre sin tilgang i forhold til det, man troede gav mening.

Den rigtige måde at navigere på, er derfor ikke klassisk metodefrihed med klare målsætninger, men snarere at arbejde ud fra en strategisk intention med vægt på startstyring og et mere overordnet, upræcist mål pakket ind i en agil tilgang med plads til afvigelser, når situationen kræver det. Man arbejder i "sprints" frem for at forsøge at planlægge hele forløbet fra start til slut, som mere traditionelle metoder dikterer. Denne metode kaldet for agile project management blev oprindeligt brugt til it-projekter, men er i dag vokset ind i andre dele af organisationen, hvor den bruges til løbende at prioritere projekter, så de er målrettet det, der skaber mest værdi for kunden og forretningen.

5) Evner at lede og integrere den nye generation af medarbejdere – De Digitalt indfødte

En ny generation af arbejdstagere har indtaget arbejdsmarkedet – de digitale indfødte på jobbet (Hansen, 2012). De digitale indfødte har en markant anderledes tilgang til arbejdslivet, hvilket betyder, at en old-school eller traditionel ledelsesstil nødvendigvis skal modificeres, hvis man ønsker at holde på disse dygtige unge medarbejdere og få dem integreret med de ældre medarbejdere på arbejdspladsen.

Kendetegnende for de digitale indfødte er, at de ikke længere ser deres ansættelse som et 'livsprojekt' men snarere som et skridt på vejen i deres karriereforsøg, der skal give mulighed for udvikling og selvrealisering. Nogle vil måske opfatte det som skred i loyalitetsbegrebet i forhold til de virksomheder, som de arbejder for, men for den nye generation af arbejdstagere er det vigtigste kriterium til en arbejdsplads, at jobbet er selvstændigt, (karriere) udviklende og udfordrende.



De digitale indfødte er gode til relationer, de lever i nuet og er trænet til at arbejde sig op til næste niveau i det virtuelle spil, hvor de rykker fremad/op i forhold til deres kompetencer og resultater. På os andre analoge krikker, der er opvokset med et andet mindset, kan de virke egocentrerede, fordi de er så fokuseret på egen udvikling og selvrealisering, ligesom der er noget anarkistisk over dem, som kan være svært at få indpasset i en teamkultur. For eksempel at besvare mails (som de synes er gammeldags) eller at fastholde deres fokus på ikke-aktive opgaver, som nemt glider i baggrunden eller glemmes – akkurat ligesom gårdsdagens spændende instagrambillede dagen efter er glemt. Og de unge interesserer sig ikke på samme måde som tidligere

ere generationer for at levere nulfejls-løsninger, og de deler gerne ufærdige materialer. Det kan opfattes som sjusk, men er nok snarere et udtryk for, at de unge søger mening i alt, hvad de laver. Og for dem giver det ikke mening at bekymre sig om korrekt punktstørrelse og ensartet brug af afsnitsinddelinger, fonte og forkortelser, før ideen er på plads.

Denne meningsdannelse er på spil flere steder og udfordrer den traditionelle ledelsestilgang. Eksempelvis i forhold til de traditionelle MUS-koncepter. At planlægge udviklingen for en medarbejder i et årligt perspektiv er for de digitale indfødte symbol på stilstand og manglende fokus på udvikling og synlighed i ledelsen. De unge ønsker løbende anerkendelse og feedback, som de kender det fra de sociale medier, og det hænger ikke nødvendigvis sammen med den årlige MUS med et skema, som skal udfyldes baseret på langsigtede planer. Det er simpelthen ikke dynamisk nok.

” At planlægge udviklingen for en medarbejder i et årligt perspektiv er for de digitale indfødte symbol på stilstand og manglende fokus på udvikling og synlighed i ledelsen

6) Kan styre selvstyring

De digitale platforme skaber et netværkssamfund med fokus på flydende matrixorganisering, frie fugle, åbenhed og agilitet i beslutninger og tilpasninger. Søren Schultz Hansen skriver i sin bog (’Digitale indfødte på job’, 2012), at de mobile medier gør os uafhængige af rummet som ramme, men har til gengæld forpligtet os tilsvarende på tid og tilgængelighed. ’God digital ledelse er derfor ikke nødvendigvis tilstedeværende ledelse, men snarere tiltidværende ledelse, som i stigende grad udfolder sig i tid, ikke i rum. Hvor det handler om at dyrke nuværende, ikke nødvendigvis nærvær’.

Hvor den gamle styringsfilosofi groft sagt handlede om at finde balancen mellem klart organisatorisk ansvar, incitamenter og tvang, så skal fremtidens ledelse og medarbejdere også kunne agere i netværks-samfundet. Dette skal bygges ovenpå og ind i de eksisterende organisatoriske strukturer og praktisser og fordrer kvaliteter såsom dialog, tilstedeværelse, alliancer, fælles udvikling, tættere på borger-ne/kunderne, nye former for samskabelse mv. Fordi der er tale om ledelse af nogle forholdsvis selvstyrende medarbejdere og/eller netværk, taler man om en form for ’metastyring’, der defineres som ’styring af selvstyring’. Dette er en balance mellem udøvelse af hands-on og hands-off, som gør det muligt for lederne at give slip uden at miste kontrollen. Udfordringen er at undgå såvel under- som overstyring. Hvis der styres for meget undergraves selvstyringen, og hvis der styres for lidt vil styringsnetværket sande til og gå til grunde, fordi der ikke skabes motivation, retning, koordination og håndtering af konflikter.

Der er en række grundlæggende forskelle på de klassiske ledere, som det industrielle samfund har fremelsket, og de ledere, som den digitale tidsalder fostrer og efterspørger nu. Teknologien er vigtig, men lederskab er uden tvivl den vigtigste ingrediens i en digital transformation. Når alle forretningsmodeller bliver digitale, forsvinder den digitale leder og bliver slet og ret leder – fremtidens leder.

Kilder:

Damsgaard, Jan: ’Den digitale omstilling - 9 radikale udfordringer erhvervslivet skal overleve’, 2015

Hansen, Søren Schultz: ’Digitale indfødte på jobbet’, 2012

Slip sladdereren løs

Med sladder skaber vi netværk, påvirker kollegaer og promoverer os selv – og det er godt! Men grænsen til ondskabsfuldhed er hårfin. Denne artikel handler om, hvordan sladder – til manges overraskelse – bidrager positivt til den kollegiale 'samfærdsel', og om hvordan ondskabsfuld sladder ofte er symptom på et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Jeanette Lemmergaard

Head of Department, Department of Marketing & Management, SDU

Vi forføres intuitivt af sladder som noget negativt, hvor sladder betragtes som en selvhævdende adfærd med henblik på ondskabet at manipulere eller påvirke andre. Men faktisk er sladder afgørende for vores sociale, psykiske og fysiske velbefindende. Vi har alle – med nydelse – deltaget i sladder, som er en naturlig del af vores daglige sociale liv. Sladder er uforpligtende venskabelige samtaler om andre og er typisk uformel og sjov uden egentlige tilsigtede konsekvenser. Den har værdi i sig selv, og eventuelle konsekvenser betragtes som et biprodukt. Sladder er ikke det samme som rygter og bagtalelse, hvor værdien ligger i konsekvenserne.



Jeanette Lemmergaard



God sladder

Sladderer er vigtig for vores udvikling og for vores selvopfattelse. Vi spejler os selv i andre, og det er igennem sladderer, at vi får indsigt i andres liv og begynder at forstå vores eget. Igen-nem sladder sættes vores livsførelse i perspektiv i forhold til nuet og fremtiden. Sladder lærer os de uskrevne regler, og via sladder tilegner vi os fælles holdninger om (u)acceptabel adfærd. Sladder opstiller sociale rammer for vores samfærdsel ved at afklare og håndhæve gruppenormer og cirkulere de (u)synlige regler, som vi (u)bevidst indretter os efter. På den måde bliver sladder et redskab både til løbende selvjustits og til offentlig sanktion i forhold til sociale gratister og snydere.

Med sladder skaber vi relationer og viser på det umiddelbare niveau, at vi drager omsorg for hinanden. Sladder skaber den samhørighed, som er nødvendig for at give os ro og tryghed. Vi bruger sladder til at sikre os det tilhørsforhold til gruppen, som er så afgørende for, at vi kan fungere som de sociale flokdyr, vi er. Det at sladre og det at blive sladret om er en måde at blive set på. Når vi sladrer, giver det oplevelsen af fællesskab, og det giver særlig opmærksomhed til den, som sladrer, hvilket forstærker oplevelsen af at være en del af gruppen. Når vi sladre, er det et tegn på, at vi betyder noget for hinanden, og at vi deler et fællesskab.

Sladder fungerer også som en sikkerhedsven-til, der sikrer mod overtryk. Gennem sladder frigøres følelsesmæssige spændinger. For eksempel er sladder med til at afhjælpe dagligdagens spændinger, når vi frustreres eller bliver kede af det. Når en kollega bliver afskediget, og vi mener, at lederen har truffet en ugennemtænkt beslutning, tager sladderer mellem gode kollegaer overtrykket og bliver den smørelse, som binder os sammen.

Ondsindet sladder

Personaleledere har især været optaget af den rolle, som sladder har i relation til mobning, og her identificeres sladder med en farlig og snigende form for vold. I grænsefeltet mellem god og ondsindet sladder sker der en bevidst stempling og negativ omtale af en kollega eller leder, eksempelvis at vedkommende 'altid' kommer for sent, ikke laver nok eller ikke er dygtig nok. Sladder handler her om at lave alliancer, der ikke alene beskytter én selv, men også har som formål at skubbe en anden ud.

Den ødelæggende sladder diskuteres også som et psykologisk motiveret værktøj, der bliver brugt af de undertrykte til at underminere magten hos de dominerende. Her har interessen koncentreret sig om, hvordan sladder proaktivt kan forebygges ved hjælp af overvågning og disciplinering. I en tayloristisk tankegang om effektivitet og efficiens betragtes sladder alene som en uhensigtsmæssighed, der fører til tabt produktivitet og effektivitet, er spild af tid og skaber splittelse blandt dem, som tager parti, og dem, som ikke gør.

I den negative forståelse af sladder overses ofte, hvordan sladder også er den lim, som binder kollegaer sammen, og hvordan sladder er en måde at distancere sig fra hverdagens trivielle rutiner på. God sladder er en munter måde at sprede information og et forsøg på at forstå og forudsige, hvad der kommer til at ske, f.eks. under en forandringsproces. Accepteres derfor den præmis, at sladder har flere positive funktioner, så bliver det decideret farligt, hvis sladder forbydes igennem særlige 'nul-sladder'-politikker.

Psykisk arbejdsmiljø

Ondsindet sladder er ofte et symptom på problemer med arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøet betinger synet på sladder, hvorfor det er langt mere relevant at have en trivselspolitik end en 'nul-sladder'-politik. Hvor der scores højt på sammenhold, tillid mellem kollegaer og tillid til ledelsen, kollegial og ledelsesmæssig støtte og oplevelse af retfærdighed, vil det være langt mere sandsynligt, at sladderer fungerer som den lim, der binder kollegaerne sammen.

Tillid, sammenhold og retfærdighed er vigtige elementer for et godt arbejdsmiljø, som etableres og vedligeholdes af ledelsen, men bæres af samtlige medarbejdere. Det psykiske arbejdsmiljø er i en vis grad bestemmende for medarbejdernes adfærd, og derved bliver det også bestemmende for, hvorledes arbejdspladsen fungerer. Selvom ansvaret ligger hos ledelsen, varetages arbejdet med at skabe et godt arbejdsmiljø bedst i et tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Et godt arbejdsmiljø bygger på tillid og troværdighed til kollegaer og ledelse. Tillid handler om, at der er tillid til, at kollegaerne udfører deres arbejde ordentligt, og at man generelt stoler på hinanden. Tillid handler også om stolthed over det, man laver, og over fællesskabet med kollegaer. Endvidere handler et godt arbejdsmiljø om sammenhold og støtte. Et stærkt kollegialt sammenhold betyder, at medarbejderne føler et særligt tilhørsforhold til gruppen og føler sig integreret i gruppen. Støtte handler om den støtte, hjælp og feedback, som ledelsen og kollegaer giver hinanden. Det handler om velvilje til at lære af fejltagelser uden frygt for repressalier og om det at give sig tid til at lytte og forstå arbejdsrelaterede bekymringer.

Endeligt er oplevelsen af retfærdighed og respekt betydningsfuld. Her handler det om forudsigelighed og tryghed i ansættelsen og om retfærdig belønning for arbejdsindsats i form af f.eks. løn, forfremmelser og frynsegoder. Retfærdighed og respekt handler både om den måde, tingene bliver afgjort og besluttet på, og det resultat, som kommer ud af det. I skabelsen af det gode arbejdsmiljø er sladder en nødvendig mekanisme, som holder fællesskabet kørende, især når sladderens medfølelse og forstærket med sympatisk indlevelse.

Stop ondsindet sladder

Det er ikke muligt helt at undgå negativ sladder, hvorfor lederne derfor ikke er fritaget fra at tage fat på årsagerne til sladder. Første skridt her er skabelse af et miljø med en åben og ærlig dialog. Medarbejdere bør holdes orienteret om gode såvel som dårlige nyheder, hvilket vil reducere deres behov for at spekulere og bidrage til eller stole på den ødelæggende sladder. Ledelsen bør fortælle, hvad den gør, hvorfor den gør, hvad den gør, og hvordan det, den gør, påvirker mål og resultater.

Gældende regler skal håndhæves, så medarbejderne forstår grænserne for dårlig adfærd. Det hjælper at sende det budskab, at ondsindet sladder ikke tolereres. Man må som leder ikke være bange for at irrettesætte en medarbejder, som sladrer. Dette betyder naturligvis, at lederne er nødt til selv at 'walk-the-talk' og ikke selv sladre.

Den negative sladder:

- skal standses ved kilden – udvis handlekraft
- skal sættes på dagsordenen, f.eks. på et fyraftensmøde
- kan bremses med lederen som det gode eksempel
- skal italesættes over for den enkelte, f.eks. ved MUS-samtalen.

Sladder skaber den samhørighed, som er nødvendig for at give os ro og tryghed.

Vi bruger sladder til at sikre os det tilhørsforhold til gruppen, som er så afgørende for, at vi kan fungere som de sociale flokdyr, vi er.



God sladder opbygger og vedligeholder relationer, som videre skaber et godt og tillidsfuldt arbejdsmiljø. Mens ondsindet sladder modsat har alvorlige konsekvenser for trivslen. Det kan være vanskeligt at skelne mellem god og ondsindet sladder, fordi opfattelsen altid vil være personafhængig. Dét, en opfatter som en kontant,

men alligevel hjertelig omgangstone, kan af en anden opfattes som ondsindet sladder. Ondsindet sladder er naturligvis helt uacceptabelt, og den bedste forebyggelse er at sikre et godt arbejdsmiljø præget af sammenhold, gensidig tillid og respekt.





Topchefens Agenda 2017+

”Det eneste konstante er forandring!” Det udsagn har vi nok alle hørt en del gange i de senere år, men aldrig har det været mere sandt. Verden omkring os udvikler sig i rasende hast. Ikke alt desværre til det bedre. Du har sikkert selv din liste over de forandringer, som du ikke havde planlagt med. Min indeholder blandt andet Brexit, Trump og USA’s udtrædelse af Paris-aftalen.

Jens Moberg
Leadership Institute

En klog ven sagde til mig for nogle år siden:
”Hvis forandringshastigheden i virksomheden er langsommere end forandringshastigheden uden for virksomheden, så er enden i sigte”. Vi er nødt til at bevæge os hurtigere end vores konkurrenter. Så selv om vi føler, at vi forandrer os i meget høj hastighed, så er det ikke tilstrækkeligt, hvis vores konkurrenter bevæger sig endnu hurtigere. Hvis du deltager i et motionsløb og satser på en placering i top tre for din aldersgruppe, så er det ikke din nominelle hastighed, der afgør om du vinder – det er din hastighed i forhold til dine konkurrenter.

For at vide om du bevæger dig hurtigere end dine konkurrenter, så kræver det selvsagt, at du ved, hvem dine konkurrenter er. Dette er i dag ikke altid let. For fem år siden kendte Scandic ikke til Airbnb. I dag er Airbnb en hård konkurrent på privatmarkedet. Jeg besøgte forrige november et firma, View Dynamic, www.viewglass.com, i San Francisco, som producerer vinduer, men ikke almindelige vinduer. I deres vinduer indbygger de et filter, som styrer lysgennemstrømningen. Dette filter er lavet via nanoteknologi og styres elektrisk. Via din Smartphone styrer du om lysgennemstrømningen skal være maksimal, tæt



på 100 %, eller minimal, så rummet bliver tæt på mørkelagt. Hvis forretning er det, som denne vinduesfabrikant truer? Selvsagt andre vinduesfabrikanter, men også en helt anden branche. Da jeg så demonstrationen af deres vinduer med denne teknologi tænkte jeg: Det skal jeg have – ingen behov for markiser, gardiner eller persienner. Producenter og installatører af traditionel solafskærmning får altså en helt ny konkurrent, der har en løsning på solafskærmning, som ikke kræver nogen installation (den sidder i selve vinduet), ingen rengøring, ingen mekaniske dele, som skal serviceres.

Så hold skarpt udkig med dine konkurrenter – nye som traditionelle – for at sikre at du forstår, hvor hurtigt de bevæger sig. Du skal også holde meget tæt kontakt med dine kunder. Blandt andet fordi det er jo kunderne, som afgør, om du bevæger dig hurtigere end dine konkurrenter på de mange parametre, som kunden lægger vægt på: funktionalitet, pris, kvalitet, service, design etc. etc.

Blev Uber, som jo nu ikke længere er i Danmark, kun populær på grund af lavere pris end taxaselskaberne. Pris var helt sikkert en årsag, men jeg tror også at "ease of use" var et element. Via din smartphone kunne du bestille personlig transport, straks kunne du se, hvornår du blev samlet op, hvad turen ville koste, og hvilken bil og hvilken chauffør der hentede dig. Det synes jeg personlig var ligeså vigtigt som pris. Hvis du bor i Storkøbenhavn, så har du måske prøvet "MOOVE", som en række taxaselskaber har lavet sammen. Jeg bruger den meget ofte. Brugerfladen minder rigtig meget om Ubers.

I mit bud på Topchefens Agenda 2017 ligger kundeforståelse og konkurrentovervågning meget højt på listen. Er der noget nyt i dette? Egentlig ikke, det har givetvis altid været rigtigt, men er endnu vigtigere i dag, hvor udviklingen går så hurtigt, som den gør, ikke mindst den teknologiske.

Disruption a.k.a. (also known as) digitalisering er også på listen – og hænger meget tæt sammen med kundeforståelsen – og vilje til at bryde gamle mønstre og paradigmer. Tænk på virksomheder, som har disruptet, og tænk på, hvad der har gjort dem succesfulde. For alle, som jeg tænker på, gælder det, at de har taget udgangspunkt i slutbrugeren og designet deres løsning til opfylde deres behov for en simpel, effektiv og "convenient" måde. Tag en af de allerførste: Amazon.com – brugeren i fokus... Airbnb gør jo som sådan heller ikke noget, der ikke skete før. Du har altid kunnet udleje din bolig og leje en bolig. Men Airbnb gjorde det super simpelt og effektivt. Tesla har ikke forhandlere, da de selv vil styre hele kundeoplevelsen. En lille ting: Når jeg skal have opdateret mit navigationssystem i BMW i3 (elbil), skal jeg ned til BMW og købe et USB stik, sætte det i og så opdateres det. Tesla opdaterer sine kunders navigationssystem om natten, hvis der er ændringer. Min BMW er forbundet til nettet, men BMW hænger endnu fast i den traditionelle måde at gøre tingene på, selv om det er noget irriterende for mig som kunde.

En forudsætning for at være succesfuld med disruption er derfor at forstå såvel teknologi som kundebehov samt have modet til at bryde eksisterende vaner og kanalstrukturer. Dette skal CEO'en være i førersædet med og have meget højt på agendaen.

Igennem finanskrisen sleb mange CEO'er sparekniven, hvilket var både nødvendigt og påkrævet for mange virksomheder. Gennem benhård omkostningsreduktion på såvel løbende omkostninger som investeringer voksede overskuddet i mange virksomheder. Det var godt! Men et gammelt ordsprog siger, at man ikke kan spare sig til succes. Det afhænger selvsagt af, hvordan man definerer succes. For mange af os er vækst et vigtigt element i succes. Og vi skal have skabt vækst igen – så organisk vækst er et andet område, som er højt på CEO'ens agenda. En måde at skabe organisk vækst på er at udvide sin serviceforretning. Udover at skabe omsætning er det også en vej til at skabe langvarige tætte relationer. Det er dog noget ganske andet at sælge og levere service end at drive en produktforretning.

Udover kamp om kunderne og kampen om at komme først med de nye innovationer, så kæmper virksomhederne i dag endnu hårdere om talenterne. Krav om spændende opgaver og fornuftig compensation er selvsagt fortsat på ønskelisten. Et centralt element for mange af

DEN PRIMÆRE DRIFTKRAFT MÅ IKKE VÆRE FRYGT, MEN ET DYBT FØLT ØNSKE OM AT SIKRE VORES VIRKSOMHEDS SUCCES OG FREMGANG

talenterne er udover dette også at arbejde i et firma, som har et dybt følt ønske om at gøre en forskel i samfundet og gerne globalt. En mission, som går ud over at genere et overskud. Der ligger en central opgave for CEO'en i at invitere sine medarbejdere med på en rejse, der går udover at sikre økonomisk vækst og overskud.

Der er meget på CEO'ens agenda. Mange krævende opgaver – og omverdenen tillader ikke, at man tager dem en ad gangen. Der skal arbejdes parallelt og i høj hastighed. Det kræver sin mand m/k – og ingen kan gøre det alene. Det forudsætter et stærkt lederteam og en engageret og motiveret organisation. Det kræver tillid og ansvarlighed – empowerment og accountability – ofte med evnen til at bremse og accelerere samtidig. Men de hastige forandringer og den teknologiske udvikling giver CEO'er en enestående mulighed for at bygge en ny og endnu stærkere version af sin virksomhed. Og den skal udnyttes!

Hvordan kan HR-chefen hjælpe? På utrolig mange måder, men hvis jeg skal fremhæve et par stykker:

- Hjælp hele organisationen med at forstå, at det er bydende nødvendigt, at vi bevæger os hurtigere end vores konkurrenter. Alle mellemleder skal arbejde aktivt for, at virksomheden har denne forståelse og dette beredskab. Den primære driftkraft må ikke være frygt, men et dybt følt ønske om at sikre vores virksomheds succes og fremgang.
- Skab en kundekultur. Kunden er vores øverste chef. Det er kunderne, som bestemmer, om vi er succesfulde. Lyt til kunderne! Vi skal sikre, at vi tager deres feedback alvorligt. Vi skal forstå deres nuværende behov – og gøre, hvad vi kan for at forudsige deres fremtidige behov.

- Skab en kultur præget af empowerment og accountability. Giv folk ansvar, hjælp dem med at løfte det. Giv også folk feedback, når det ikke går som planlagt – og sikr, at der er accountability for fejl, der burde være forudset.

I en verden med mange og hastige forandringer er der trusler og udfordringer, men der er så sandelig også muligheder, som skal gribes og udnyttes. Nysgerrighed, mod og virkelyst er centralt i denne forbindelse, så lad os sikre en kultur, hvor vi styrker disse kompetencer. Udover at det er det rigtige for virksomhedens fremtid, er sådan en organisation også meget sjovere at være en del af.



Continuous Improvement

– gælder det også for HR?

Continuous Improvement (CI) bærer også titlen Continuous Improvement Process – som dækker over løbende små forbedringer hver dag, og som vi ser muligheden for samlet vil bidrage til noget mere væsentligt.

Kim Staack Nielsen

MBA, DBA, Chairman, DANSK HR

Vi taler her om incremental improvement og ikke radical improvement – altså ikke de store og meget pludselige ændringer, men i større grad de mindre, veltilrettelagte og ikke mindst veldokumenterede ændringer, som giver grundlaget for Continuous Improvement.

HR er en del af processen

HR og CI hænger på mange måder sammen – og så er der alligevel flere områder, hvor de kraftigt adskiller sig – men det skal jeg komme tilbage til.

Ser vi først på, hvorfor HR gennem de sidste knap 10 år har sat mere fokus på konstante forbedringer, så står det klar, at finanskrisen i efteråret 2008, har sat et andet verdensbillede op over for HR, og HR har skullet tilpasse sig disse ændringer og udfordringer. Man kan på en måde sige, at HR under finanskrisen er blevet udfordret på at vise sin værdi og indsatsområder og ikke mindst sin evne til at øge den organisatoriske udvikling på kompetenceområdet og især en positiv afsmittning på organisationens evne til at skabe et kontinuerligt og større overskud med det formål at styrke og polstre organisationen mod nye mindre eller større kriseperioder i den meget hurtigt foranderlige verden, som vi befinder os i. Vi skal kunne forholde os



til en VUCA World: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity eller sagt på dansk: Volatilitet, Usikkerhed, Komplexitet og Tvetydighed, og selvom vi ofte ser dette udtryk i mange nuværende undersøgelser og analyser, så stammer det fra U.S. Army War College, 1990.

Ledelsesmodeller op gennem 80'erne og 90'erne

Tænker man tilbage på perioden op til 1990'erne, så var det faktisk for mange en stabil periode, hvor service management, Quality Management og efterfølgende TQM – Total Quality Management – og ISO-standarder var kommet på agendaen, blandt andet efter de store oliekriser helt tilbage i 1973 og 1978. Især efterfølgende Business Process Reengineering, som er en ledelsesfilosofi og et værktøj til at gennemføre en radikal forandring af virksomhedens organisation, var et ledelsesværktøj, som gjorde sit indtog i HR eller som det hed i 80'erne; Personaleafdelingen.

TQM var på mange måder en evolution og udviklet af japanerne som et middel til at opnå en konkurrencemæssig fordel.

Efterfølgende blev Business Process Reengineering (BPR) betragtet som en revolution. Her ser man bort fra den måde, virksomheden er drevet på indtil det nuværende tidspunkt. I stedet beskriver man, hvad der er af muligheder for virksomheden med den eksisterende viden og teknologi og markedsform – altså er der andre ikke-eksisterende muligheder for organisationen at satse på med den eksisterende viden og teknologi?

Nye ledelsesmodeller på banen

Flere af jer vil måske sige, at TQM minder meget om LEAN, og at BPR minder om The Business Model Canvas, som er beskrevet i 2010 af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur. Jo, det gør de, men udviklingen for observationerne bygger ofte på at forbedre kendte modeller med nye mere optimale modeller – og sådan vil det fortsætte. Vi bruger alle ofte modeller, som er tilbage fra 50'erne og 60'erne, men hvor de også skaber grundlag for en overbygning, som forbedrer konkurrencemulighederne endnu mere. Her er vi så tilbage i Continuous Improvement-problematikken; den, der kan og vil løbende forbedre sine produkter og services, vil forsat være konkurrencedygtig og måske også førende på sit område. Det er lige præcis denne proces, HR skal følge, understøtte og ikke mindst videreudvikle, når vi taler

HR-afdelingerne i Danmark leverer konstant en indsats, som er på et højt professionelt ledelsesniveau. Tillykke til alle vores medlemmer med 25 års jubilæet.

om medarbejdernes kompetencer og afdækning af gap på områderne, og samtidig komme med konkrete forslag og muligheder til, hvordan disse udfyldes gennem videndelingsmodeller som 70/20/10, hvor 70 % af medarbejdernes viden skal opbygges over "on the Job experience" 20 % via "informal learning" (uformel dialog på jobbet om erfaringer og fejltagelser) og 10 % via "formal learning" som klasseundervisning og e-learningprogrammer.

Hvor er vi nu på vej hen?

De mere konkrete krav til HR om at være en del af forretningen og ikke mindst kunne bidrage til udviklingen og forbedre de økonomiske resultater skaber også et lidt mere snævert syn på HR's opgaver, og der er det vigtigt at kunne se og forstå værdien af de måle- og forbedringsværktøjer, som HR har implementeret.

Samtidig er det også vigtigt at bibeholde de særlige nordiske HR-egenskaber om at fastholde og udvikle de bløde egenskaber i vores ledelsesmodeller, som bygger på følgende:

- 1) Vær åben i dine holdninger til ændringer
- 2) Vær villig til at lære nyt
- 3) Lær af andre og deres erfaringer
- 4) Reflekter over dine observationer
- 5) Lær af fejl både egne og andres

Lær nu at



lede videomøder!

Lars Hoffmann

cand.psych., læringsdesigner og underviser
på IME & Henley Business School

I disse tider, hvor digitalisering forandrer [måden, vi arbejder på](#), er videomøder et helt konkret skridt fremad. På videomøder ser man organisationens evne til at være digital og samarbejde på tværs af siloer, lande, tidszoner og kulturer. Noget, HR i høj grad bør interessere sig for.

Hvordan står det til med videomøderne?

Der er langt imellem de rigtigt gode videomøder.



Sagt om videomøder:

*'Folk ankommer sent', 'Teknikken virker ikke',
'Lyden driller', 'Billederne er mørke og kornede',
'Folk har stone-face', 'Der er ingen ledelse',
'Stemningen er underlig kold', 'Hun taler hele tiden',
'Han siger aldrig noget', 'Hvad er dagsordenen?',
'Hvad taler vi egentligt om lige nu?',
'Præsentationen styrer mødet', 'Det går SÅ
langsomt', 'Ingen engagement', 'Folk multitasker',
'Beslutningerne forpligter ikke'*



Det er ikke underligt, at folk er skeptiske over for digitalisering, når de oplever videomøder på denne måde. De føler sig frakoblede og savner den hurtige strøm af bittesmå reaktioner, feedback, beslutninger og anerkendelse, der kommer helt naturligt på offline-møder. Denne understrøm af værdifuld ubevidst non-verbal kommunikation er der meget lidt af på videomøder.

Vi kan dog forbedre møderne radikalt ved at anerkende deres mangler og styrke de rette kompetencer. At gå fra 'tamme' eller 'lamme' videomøder til flydende online-samarbejde kræver grundlæggende to ting: høje fælles standarder og online-ledelse.

Høje fælles standarder

Alle deltagere i videomøder bør trænes og holdes ansvarlige for at leve op til de samme høje standarder. Det kan fjerne masser af tidsspilde på hvert møde. Tid, der går med støj, venten, forstyrrelser og dårlig kommunikation, forårsaget af småting, der kan og skal håndteres af hver enkelt deltager selv. Der bør være tale om et fælles adfærdskodeks, der dækker en række krav: [se side 64](#).

Online-ledelse

Få ledere anerkender, at deres ledelsesstil må ændre sig, når de går online. På videomøder skal lederen tage en meget mere bevidst dirigerende rolle.

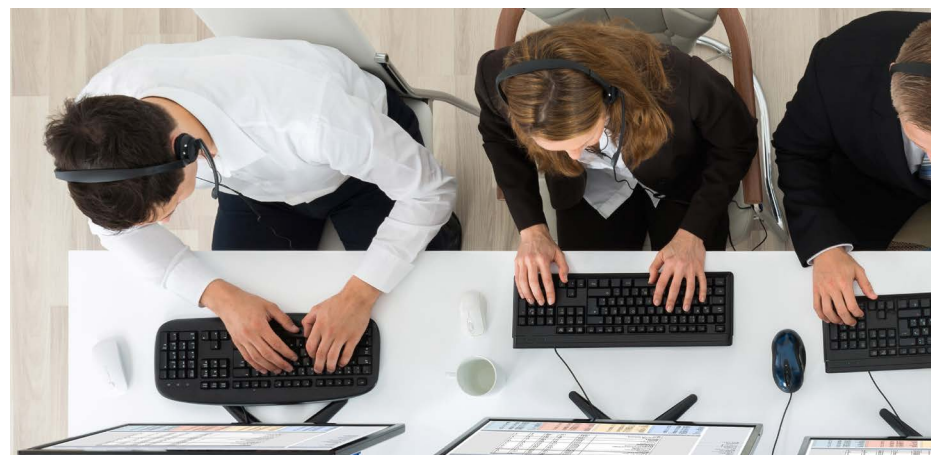
Den non-verbale kommunikation på offline-møder giver alle en klar fornemmelse af takten og retningen, og hvor man er umiddelbart enige eller uenige. Det giver fornemmelsen for, hvornår man skal dvæle eller gå videre, begynde at tale eller tie. Da denne information mangler på videomøder, er kravene til mødelederen særligt høje: [se side 64-65](#).



Fælles adfærdskodeks til videomøder

- **Vær til stede.** Det kræver, at du ankommer 2-5 minutter før ligesom på et offline-møde. Undlad at multitask og vær nærværende.
- **Få dit eget webcam!** Vær aldrig to (eller flere) personer på samme webcam. Hvis nogen er i det samme rum på ét webcam, bliver de meget svære at aflæse og ekskluderer automatisk andre på mødet ved deres indbyrdes kommunikation. Alt for mange møderum er sat op til dette, men værdien af de online deltagere falder proportionalt med antallet af personer i samme rum (hvis det ikke kan undgås, bør online-gæster tilslutte sig fysiske møder via en telepresence-robot, f.eks. [Beam](#)).
- **Sørg for ordentlig lyd.** Brug *altid* et headset med mikrofon. Slå alle computer- og telefonlyde fra. Gør dig selv lydløs, hvis du har høje lyde i dine omgivelser.
- **Vær let at aflæse på webcam.** Non-verbal kommunikation er lige så vigtigt online som offline. Derfor skal du have *masser* af lys på dit ansigt og *så lidt som muligt* i baggrunden. Dit webcam skal være lige over din skærm og *vandret* i forhold til dine øjne! Dit hoved og dine skuldre bør fylde hele dit eget billede ud. Så kan andre bedst aflæse dit kropssprog. Se altid på dit eget billede, og tjek, at det er gjort.
- **Reager.** Vær ikke en tv-zombie. Du bør spejle den talendes kropssprog. Vis din holdning, enighed, støtte, undren eller uenighed, når andre taler, ved at nikke, ryste på hovedet og lytte aktivt ved at sige 'ja', 'godt', 'sådan' osv. Vis *thumbs up* eller klap. Gestikulér, når du taler. Vær levende, så andre kan mærke dig!

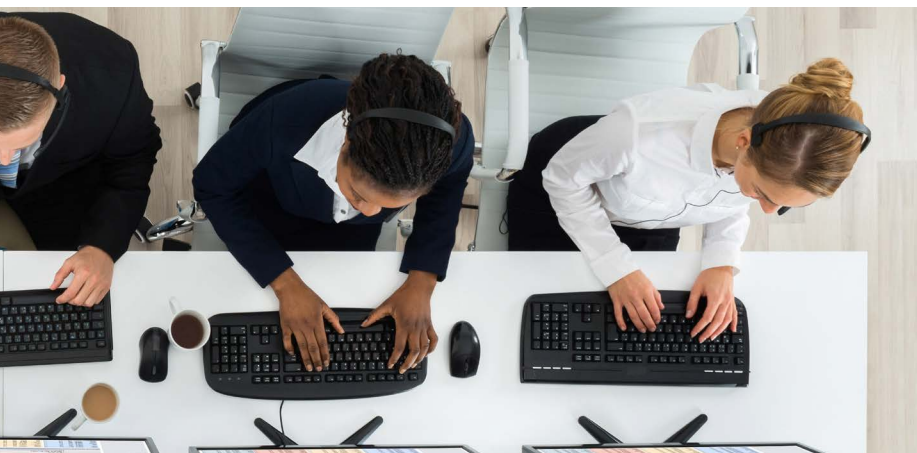
- **Hjælp med at visualisere.** Da man kun ser de øvrige deltageres små webcam feeds, mister man meget let overblikket under mødet. Derfor bør gruppen have et fælles [collaborative whiteboard](#). Når man har det mindste overskud, bør man bidrage ved at skrive og kategorisere post-its på whiteboardet. Det kan visualisere og øge hastigheden med arbejdet, ideer, forslag, beslutninger og agendaen væsentligt.



Krav til mødelederen ved videomøder

- **Begynd med smalltalk**, der får alle til at grine og forbinde sig med hinanden. Måske en [kort dialogøvelse](#) for at få deltagerne forbundet. Det sker *ikke* af sig selv som på offline-møder.
- **Visualisér** agendaen, sagerne og jeres beslutninger på jeres [collaborative whiteboard](#), og ret deltagerens opmærksomhed derhen så meget som muligt. Start mødet med at gennemgå agendaen på whiteboardet, og bed deltagerne udfylde boardet.

- **Led, hvem der taler.** Forvent ikke et flow af dialog som på offline-møder. Stil et specifikt spørgsmål til en specifik person, og lad vedkommende svare (f.eks. 'Alex, hvad taler for dette forslag?'). Stil nogle gange alle det samme spørgsmål efter tur. Spørg hurtigt en ny person, og hold dermed alle på tæerne. Stil altid spørgsmål med retning (ikke bare 'Nogen, der vil sige noget?', der kun skaber ventetid).



- **Opsummér** løbende jeres konklusioner (enighed er langt sværere at aflæse online end offline). Tip: Bed deltagerne hæve deres hånd til et niveau, der angiver deres enighed med et forslag for hurtigt at visualisere holdninger til mikro-beslutninger undervejs (f.eks. 'Hæv hånden for at vise, i hvor høj grad du mener, at vi skal gå videre til næste punkt').
- **Drop oplæggene.** Lange taler og oplæg duer ikke på videomøder. Hold hvert indlæg på max tre minutter og kommentarerne endnu kortere. Optag længere præsentationer på video før mødet, og lad deltagerne se dem, når de har tid. Brug dine møder på dialog!

- **Få alle til at tale** mindst hvert femte minut. Det betyder, at du verbalt skal give ordet videre meget oftere, end du plejer. Det øger engagementet dramatisk! Du kan aktivere flere og få dem til at tænke højt på samme tid ved ofte at anvende [breakout rooms](#). Send deltagerne ud at arbejde med forskellige perspektiver på et problem samtidigt.
- **Slut med intensitet.** Et videomøde fiser nemt ud og slutter helt uden energi. Afslut f.eks. med, at teamet briefer *dig* på mødets beslutninger. Gør det sjovt. Vink farvel til alle!
- **Kontakt hver deltager** mellem møderne for at small-talk og drøfte individuelle sager. Her skal du også håndhæve ovennævnte mødestandarder. De vil aldrig fungere, hvis du ikke påtaler det, hver gang de ikke bliver overholdt (du og dine seniorfolk selv vil være de værste syndere her).

At blive vant til alle disse små vigtige aspekter af videomøder udgør en vældig forhindring for de fleste af os. Det er en helt konkret og håndterbar forhindring af digitaliseringen. Når deltagerne først oplever rigtigt gode videomøder, øger det i høj grad modtageligheden for yderligere digitale værktøjer og tilgange.

Det anbefales varmt, at gennemføre et [træningsprogram, hvor man praktiserer ovennævnte](#). Det er svært at ændre vaner. Det kræver trygge rammer at øve sig i at få de lamme videomøder til at fungere. Først derefter rykker det online samarbejde – uanset afstanden mellem os.

At gøre god videomødeledelse til en del af ledelseskulturen kræver en målrettede HR-indsats. Hertil kan HR-medarbejdere drage nytte af at kunne [designer og facilitere lærings- og forandringsprocesser](#) på videomøder. Online ledelseskultur forbedres ikke med e-learning, MOOC's eller blogindlæg. Det kræver en professionelt faciliteret personlig stillingtagen og udvikling, hvilket [kan gøres bedre online](#), end mange tror.





21st century Mindset

Louise Opprud Jakobsen

Thought Leader, Future of Work Specialist
and Neuroscience Expert, DareDisrupt

What the >beep< is going on?

"We're at a fundamental turning point in history," siger Thomas Friedman, den ikoniske NY Times skribent, der dækker den globale teknologifront for avisen. Den mening er der andre, der deler med ham; b.la. nogle af verdens mest succesfulde venturekapitalister, der i en paneldebat kollektivt konkluderede, at vi skulle være heldige, om vi har set 0,1 % af digitaliseringen. 0,1 %! Måske har de ret. Måske har de ikke ret. Måske har vi allerede set 1 %, 3 % eller 5 % af, hvad vi kommer til i vores levetid – men det er gået op for os nu; meget få ting vil fortsætte, som det plejer. Vi har skabt en platform, et ufatteligt komplekst organ, en global kollektiv hjerne, som vi alle bidrager til at skabe og udvikle på daglig basis. Og som forventes snart at kunne videreudvikle sig selv, uden videre hjælp fra Homo

Sapiens, men fra kunstig intelligens. Internettet er nok den største bedrift i menneskets historie endnu – og hvis vi antager er 0,1 % af vejen, så skal vi geare os til nogle helt andre ting, allerede i vores nære fremtid.

Curiosity is power!

Følelsen af, at alt er nyt, kan du godt vænne dig til. At udviklingen går stærkere, er selvsagt. Samtidig med det taler man om en eksponentialitet i mange teknologier lige nu. De gamle lineære modeller for fremskrivning af et teknologisk felts progression er altså på vej ud. Og det giver enormt mange muligheder, for entreprenante sjæle, for nye start-ups, for innovation og teknologisk landvinding på niveauer, vi historisk set ikke har set før. Samtidig giver det enormt mange hovedpiner på direktionsgangene hos de store,

gamle virksomheder, for den nye dynamik gør det vildt svært at forudsige konkurrencen, markeder, situationer, scenarier – og det har skabt stort kaos. Eller disruption, som vi kalder det.

At holde sig relevant i det nye globale marked bliver noget af en bedrift - og det kræver at vi forstår mulighederne og det mindset det 21. århundrede skaber for os. Hvor man i industrialiseringen synes at "Viden er magt" - så er viden i dag gratis. Frit distribueret. Tilgængelig for alle – i hvert fald de ca. 40 % af klodens population, der er på internettet.

Så i det 21. århundrede er nysgerrighed magt. En nysgerrighed til at se muligheder, der aldrig før har eksisteret.

Mindset-bending

"Everything that can be invented, has been invented!" Således lød ordene, fra en helt sikkert oprevet Charles Duell, der havde hidkaldt til en slags kriseforsamling i det herrens år 1899 hos den amerikanske patentforening. Foreningen havde ikke noget fremtidigt levebrød mere – for nu var alt opfundet. Sådan går historien i hvert fald. For man kan faktisk ikke helt blive enig om, hvorvidt det var Charles Duells egne ord eller hans forgænger Henry Ellsworths. Nuvel. Men at forestille sig, at nogen oprigtigt kunne mene, at nu ophører udviklingen. Nu er vi der. Nu behøver civilisationen ikke avancere mere. Det er nærmest spændende og mytisk – specielt når vi ser på årene, vi har foran os.

Fasten your seatbelt, please!

I de næste år kan du godt forberede dig på at sige wauw mange gange! Vores forestillinger om, hvad der er muligt og umuligt, vil ændres igen og igen og igen.

Kom med, og se på [denne spændende model](#), som nogle af de mest progressive fremtidstænkere hos software-virksomheden Autodesk har lavet. Det er et innovations-kontinuum. Men hvad den i virkeligheden beskriver er, hvordan dit mindset og din tænkning ændres sammen med verdens nye teknologiske vidundere og innovationer:

Umuligt

Først synes vi noget er umuligt. En ide, der aldrig er ført ud i livet før. Noget, ingen har gjort eller måske tænkt over endnu.

Upraktisk

Hvis det så ikke er umuligt mere, så er det i hvert fald meget upraktisk. Måske mangler teknologierne til at gøre innovationen tilgængelig til mere end få mennesker. Måske er det for dyrt, for svært, eller måske mangler vi kendskab og ekspertise.

Muligt

Fra upraktisk blev innovationen pludselig mulig. I denne fase er der stor vækst for innovationen, ofte er der mange penge, store karrierer og virksomheder, der boomer her.

Forventet

Vi har vænnet os til, hvad der er muligt. Nu begynder vi faktisk at forvente, at det nu forholder sig på den nye måde.

Krævet

Til sidst er det et krav – et fundament. Noget, der bare er. Noget, vi ikke kan leve uden, men som er blevet en almindelighed. Et stykke af den nye verden.

Et eksempel:

Mobiltelefonen

- **Impossible.** At tale i en telefon uden ledning, der er mobil – impossible!
- **Upraktisk.** 1940'erne: Okay. Måske ikke umuligt, så – men meget upraktisk. Og tung.
- **Upraktisk.** 1980'erne: Upraktisk, dyrt og med dårlig dækning! Til gengæld smart? Fasen kan strække sig hen over mange år.
- **Muligt.** Massedistribution af mobiltelefoner med virksomheder som Nokia i spidsen, der introducerede en billig, holdbar mobiltelefon, som man endda kunne spille Snake på!
- **Forventet.** Selv på de vanskeligste steder på planeten – som til Burning Man midt i Nevadas ørken.
- **Krav.** Et krav fra de fleste af os allerede nu – og selvfølgelig fra fremtidens kommunikatører.

Kortere loops

Charles Duell og hans kolleger på det amerikanske patentkontor har ikke været igennem en brøkdelen af de loops, vi allerede har taget igennem modellen her. For dem var det nok umuligt at forestille sig elektricitet i alle hjem, og at man transporterede sig i en såkaldt automobil. For os bliver det noget helt andet. De mange loops fra umuligt til krævet vil efter alle forudsigelser i dag komme til at gå meget hurtigt. Og kun tage til i fart på grund af udviklingen i computerkraft og eksponentielle teknologier.

Det i sig selv stiller helt nye krav til vores forestillingsevne og til virksomhedens og individets agilitet. Et Innovationskontinuum, der sætter op i fart, kræver et skills-kontinuum, der gør det samme. Altså, hvis du vil holde dig relevant.

Forandringselskende

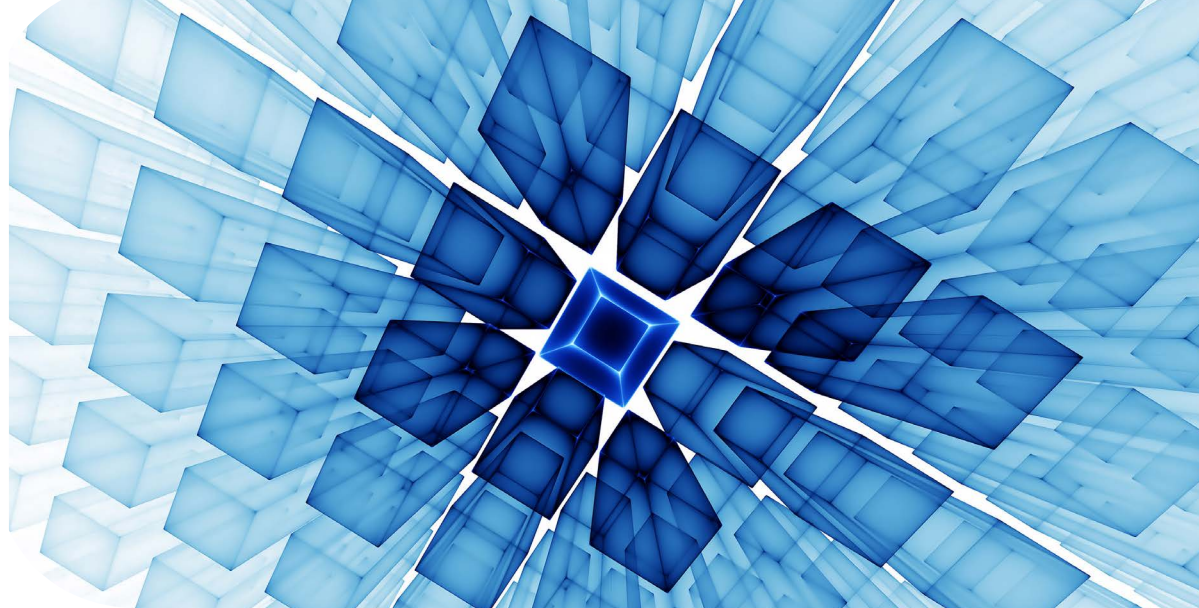
Engang skulle vi være forandringsparate. Parate til det nye, der måtte komme.

Den går ikke mere

I dag må du være drevet af forandringer, hvis du vil sidde forrest i bussen og ikke blive disruptet. Faktisk er der måske endnu en dimension til det at være forandringsdrevet og ikke forandringsparat. Du skal kunne trives, stortrives, i VUCA-verdenen (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous).

Tilbage i Autodesks førerbunker på Pier9 i San Francisco mener Maurice Conti, at det måske er et af de bedste bud på et 21. århundredes top skill. "Thriving in change. If you can do that, you're good"

Du skal elske forandring, fordi vi umuligt kan forestille os det impact, vi bliver udsat for i de næste 5-10-50 år



AV!

Når en virksomhed knækker halsen – eller blot får stjålet betragtelige markedsandele, fordi en (ofte) mindre virksomhed tilbyder et alternativt produkt der dækker brugerens behov, til en billigere pris eller en større bekvemmelighed/convenience – kalder vi det for disruption.

Og mange nye start-ups er baseret på de nye teknologier, hvilket gearer dem til at kunne lave pivots, flytte sig hurtigt og leverage det potentiale og de muligheder, teknologierne giver. Det giver en ny dynamik. Et nyt marked

Indenfor de eksponentielle felter finder vi teknologier som kunstig intelligens, bioteknologi, 3Dprint, nanoteknologi, gensekvensering, virtual reality, et hav af robotter og meget mere. Ting, der er svære for os at forstå det fulde impact af – men som vi konstant bliver nødt til at øve os i, hvis ikke vi vil overraskes ubehageligt.

Og hvordan kommer de næste år så til at se ud?

Amazons CEO Jeff Bezos svarede en interviewer, der spurgte ham, "hvad ændrer sig de næste 10 år?" med "hvad ændrer sig ikke de næste 10 år?" For det er de ting, der ikke forandrer sig, man kan bygge en forretningsstrategi omkring. For Amazon betyder det lave priser, hurtig levering og et stort udvalg. Det er utænkeligt, at kunder gerne vil have langsommere levering og dyrere varer fra et mindre udvalg.

Og hvad betyder det spørgsmål så for dig? For din virksomhed eller organisation? Kan du beskrive det, så har du fundet en strategisk hjørnebrik i puslespillet, der langsomt vil afsløre billedet af, hvordan fremtiden kommer til at se ud – og hvem der stadig er med i billedet.

HVILKE KUNDEØNSKER OG VÆRDIER VIL IKKE ÆNDRE SIG DE NÆSTE 10 ÅR?



HR ON DEMAND

Arbejdsmarkedet er i transformation. Digitaliseringen, automatiseringen og de nye generationers forventninger til et anderledes arbejdsliv har accelereret freelanceøkonomien de seneste år. Alt imens forskellige aktører har travlt med at diskutere rettigheder, og hvad der er fair, ud fra hvordan arbejdsmarkedet så ud i den industrielle tidsalder, og ikke ud fra hvordan den nu ser ud (nu) i den digitale tidsalder. Vi kan ikke længere kalde det en flygtig trend – det er den nye virkelighed.

Martin Schorling

Strategy Lead, Innovation Lab & Co-Founder, Engineer.it

I USA udgør 40 % af den samlede arbejdsstyrke af freelancere, herunder selvstændige, iværksættere, interim-stillinger etc. (MBO Partners), og i 2020 estimeres freelancere at udgøre 50 % af arbejdsstyrken. Til sammenligning er antallet af freelancere i Europa eksploderet og udgør nu op mod 25 % af den europæiske arbejdsstyrke (McKinsey 2016).

Transformationen til freelance-økonomien er i gang, og den vil få betydning for, vores mobilitet som arbejdsstyrke, vores forventninger til arbejdsforhold, vores forventninger som forbrugere, vores uddannelser, samfundsøkonomien og ikke mindst måden, vi organiserer os på.



Martin Schorling

Digitaliseringen booster Freelance-økonomien

Krisen har (endnu engang) bevist, at et fast job ikke er = job-sikkerhed.

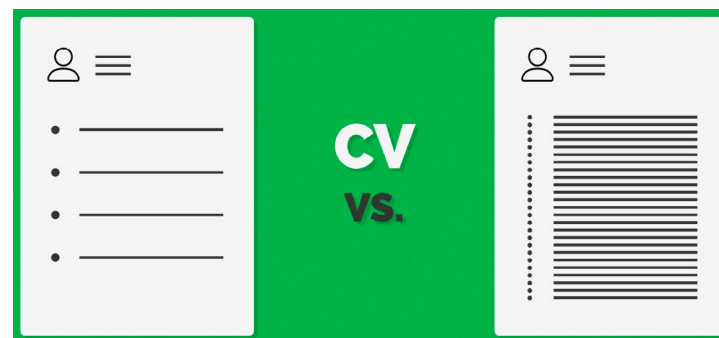
Fastansættelser giver en kortvarig sikkerhed i form af opsigelsesperioden, men den garanterer ikke, at din arbejdsgiver fortsat har behov for netop din kompetence. Mange har i løbet af krisen skiftet job – og i mange tilfælde skiftet karriere til selvstændig.

Digitaliseringen tilbyder nye muligheder for at skabe sit eget job. Fiverr – hvor alt koster fra 5\$ – er en markedsplads for mikro-freelancing. Du kan fra 5\$ hyre folk til stort set alle opgaver. Fra Sean Connery voice-overs af din julehilsen til finansiell rådgivning. Etsy – verdens største markedsplads for unika-håndværk – har nu over 35 millioner varer til salg fra 1,6 millioner sælgere med 24 millioner aktive kunder verden over. En tredjedel af de amerikanske sælgere, har deres Etsy-butik som levevej (Etsy, 2014).

Der er efterhånden ikke det hverv, eller den faglighed som ikke er blevet digitaliseret, og deraf skabes muligheden for digitale markedspladser, hvor udbud og efterspørgsel samles, og at vi nu kan skabe vores eget job.

Hver af disse markedspladser nedbringer barriererne for at arbejde selvstændigt (finde kunder, administrere, fakturere etc.), så du i princippet kun skal koncentrere dig om det, du er bedst til – eller det, som motiverer dig mest. Det kunne være én eller flere af nedenstående platforme, som giver dig (deltids)drømmekarrieren:

- Bed and breakfast-vært: Airbnb, HomeAway
- (Taxi)Chauffør: UBER
- Tøjdesigner: Threadless
- Data-analyst: Kaggle
- Rejseagent: Flightfox
- IT, Web m.m.: Upwork, Freelancer.com, Toptal, Worksom
- Konsulent: HourlyNerd
- Småjobs: Taskrabbit, Tispr
- Uddannelse/undervisning: Skillshare
- Ingeniør/tekniker: Engineer.it



Hvad betyder det for vores måde at arbejde på?

Ansættelsesforhold vs kunde-leverandørforhold: Dit CV i dag er en redegørelse for dine fastansættelser og tæller vel i de flestes tilfælde 5-20 forskellige stillinger i en karriere – flere af dem hos samme arbejdsgiver. Forstil dig i stedet at dit CV indeholder hundrede- eller tusindvis af projekter, du har udført. Din arbejdsgiver bliver din kunde. Virksomheder vil få færre reelle ansatte og flere mikro-leverandører.

Diversitet i kompetence og arbejdet. Som freelancer er du 100 % ansvarlig for din indkomst – og derfor også for at finde din næste opgave. Du er nødt til at udvikle dig fagligt og personligt for at kunne arbejde og være konkurrencedygtig i et globalt marked (hvilket stiller nogle interessante spørgsmål ved nutidens uddannelsesformer). Diversitet i kompetence bliver relevant som aldrig før.



Du kan arbejde hvor som helst når som helst. Du er ikke længere tilknyttet samme sted og funktion 40 timer i ugen. Din arbejdsdag kan nu være som webdesigner om formiddagen, Airbnb-vært om eftermiddagen og smykke-sælger på Etsy.com om aftenen.

	M	T	O	T	F	L	S
	kør Uber	Design logo	website		Uber		
	AirBnB gæster ankommer				Teach kite surfing	AirBnB	
						Koncert	Design logo

Den flydende talentmasse

En af de helt essentielle HR-opgaver har indtil nu været, hvordan man tiltrækker og beholder de bedste talenter. **Den mere relevante opgave syntes nu at være, hvordan vi tiltrækker talenter til rette tid og sted.**

Som virksomhed betyder det ikke, at du mister dine bedste ansatte. Tværtimod. Du får adgang til verdens bedste "ansatte" – på rette tid og sted. En divers og agil talentmasse på global skala. Alt andet lige vil øget agilitet i forhold til adgangen til nødvendige kompetencer nedbringe omkostninger og risici i forhold til omstændige rekrutteringsforløb, oplæring og generel beskæftigelse af fastansatte. Du vil opleve, at freelancere har en anderledes motivation og ejerskab for deres arbejde og leverance, da de nu er selvstændige, og du er deres kunde. Generation Y-freelancerne motiveres af friheden, pengene og muligheden for at arbejde med forskellige projekter og udfordringer (Elance/Upwork).

HR's nye rolle bliver en form for hybrid mellem indkøb og projektledelse, hvor "management"-delen bliver mere kritisk. For at sikre fleksibel adgang til ressourcer og kompetencer, er der behov for realtidsstyring af de flydende menneskelige ressourcer – fra rekruttering til evaluering. Helt konkret betyder det:

- Der skal i stigende grad tænkes i opgaver, som kan beskrives og udbydes, frem for i klassiske stillinger
- Digitale systemer kan hjælpe med styringen af opgaver og freelancere. Algoritmer vil snart kunne varetage hele processen fra projektbeskrivelse, konkretisering af opgaver, sourcing og kvalificering af freelancere, kvalitetskontrol, evaluering og overlevering direkte tilbage til projektlederen.
- Nogle af HR's klassiske opgaver såsom trivsel og karriere er ikke aktuelle for freelancere. Hvad jeg har lært fra virksomheder som Google er, at det har topprioritet at kunne sikre et smidigt interface til organisationens behov og de eksterne freelancers opgaveløsning.
- Evaluering skal ske løbende, og du kan rate dine eksterne freelancere efter hver opgave – men du vil også blive ratet af dine freelancere.
- Overvej, om du kan imødekomme de nye behov og motivationsfaktorer fra dine nuværende medarbejdere. Det kunne være formalisering af "deltids/freelance-ansættelse", hvor medarbejderen er tilknyttet jeres organisation, men har frihed til at løse opgaver for andre aktører. Som eksempelvis platformen Flexicu tilbyder. Modellen er ikke ny, men kræver en ny måde at anskue sine ansatte på.

De virksomheder, som formår at håndtere og balancere freelance-ressourcer, vil opleve signifikante forretningsmæssige fordele i bl.a. tid til marked, kreativitet og omstillingsevne. Du kan skalere op og ned for dine ressourcer efter behov og hurtigt omstille dig til nye krav fra forretningen og kundebehov.

De vigtigste trends i 2018 og fremefter



Maya Drøschler

Fotograf: Steen Knarberg

Maja Drøschler Point of HR

1. Omfordeling af opgaverne

Opgaverne tages hjem igen, men de tages ikke hjem til dig og mig, de tages hjem til robotterne. Robotterne overtager både indernes og vores jobs, eller for at udtrykke det mere præcist: software overtager de af vores opgaver, som er regelbundne, rutineprægede, og som kan beskrives entydigt.

For HR-afdelingens vedkommende betyder outsourcingen til softwaren, at der bliver færre administrative opgaver. De fleste juniorjobs i HR erstattes af algoritmer.

Når nye digitale løsninger tages i brug, forsvinder fornemmelsen af, hvad der foregår gennem den daglige, manuelle interaktion med sagerne. Til gengæld betyder samarbejdet med teknologien, at der opstår nye muligheder for at skabe overblik. Man får mere evidens og mindre fornemmelse, man får flere kontrolmuligheder og færre regelafvigelser.

Samtidig, og det sker allerede, bliver en del opgaver, især de administrative, outsourcet til kunderne. HR's digitale løsninger stilles til rådighed for medarbejderne, som selv tager ansvar for deres data, ligesom vi andre selv taster oplysningerne ind i politiets online system, når vi har fået stjålet en cykel.

Kunde-empowerment ses ikke kun i politiet eller i HR-afdelingen, det foregår overalt. Hvis du vil have løst et IT-problem, så opret en sag i IT-afdelingens projektsystem og hvis du er kunde til virksomhedens produkter og har et spørgsmål til din faktura, så tag en snak med en chatbot. Der er ikke længere nogen at ringe til eller noget kontor at besøge.

Menneskelig interaktion reduceres generelt i fremtiden, og én af HR's fremtidige opgaver bliver derfor at iscenesætte nye rammer for menneskelige møder. Det er nødvendigt, fordi det er et urbehov hos os mennesker at omgås.

2. Udvidet rådgivning

På lidt længere sigt bliver de virtuelle assistenter så avancerede, at HR-jobs over juniorniveau også kan outsources til teknologien.

Forestil dig Kamilla. Kamilla er midt i trediverne, og hun er mellemlider i en større, dansk virksomhed. Det er morgen, og hun er på vej til arbejde i sin selvkørende bil. I bilen aktiverer Kamilla sin virtuelle assistent.

'Jeg er lidt træt i dag,' sukker Kamilla, 'hvordan ser min dag ud?'



Den virtuelle assistent giver omgående Kamilla en opdatering:

‘Du ikke har fået nok alfasøvn i nat, kære ven, du skal tidligt i seng i aften. I dag har du et møde klokken 10 med den nye kundedirektør. Hun er forbeholden af natur, men stil hende et åbent spørgsmål og smil, så plejer hun at tø op. Jeg har også lagt mærke til, at Rasmus, din koordinator, har et ændret socialiseringsmønster, efter han kom tilbage fra sin sygemelding i sidste uge. Det bør du nok følge op på. Skal jeg booke et 1:1-møde med ham?’

Kamilla nikker taknemligt: ‘ja tak’

Vi er der ikke helt endnu, men vi er der næsten.

Vi har allerede de (halv)intelligente assistenter, det, vi mangler, er dels de forskellige datasæt, der indgår i programmets analyser – vores dataindsamling er ikke så forfinet endnu – og dels Kamillas, kundedirektørens og Rasmus’ tilladelser til, at vi bruger deres personlige data for at optimere deres performance.

HR får i fremtiden en stor opgave i at oversætte den viden, som indsamlingen og analysen af data frembringer, til menneskelige interventioner.

3. Etiske overvejelser

Persondataforordningen træder i kraft i 2018, og den giver anledning til refleksion over, hvilke data man indsamler og hvorfor. Lige nu er der tale om CPR-numre og løn, men også straffeattester, referater af kritiske samtaler og testresultater cirkulerer i HR-afdelingens systemer. Dertil kommer alle de data, man kan indsamle fra internettet og forskellige devices, folk render rundt med, som for eksempel fitness-trackers, puls-ure, søvn-apps, skridtmålere og lige om lidt: sociometriske badges.

Det brændende spørgsmål er imidlertid: fordi vi KAN, betyder det så, at vi SKAL?

Vi kan ved hjælp af teknologi overvåge al adfærd, og vi kan ved hjælp af teknologi også måle folks indre tilstande. Hvornår udviser din krop tegn på velvære, kedsomhed eller frygt? Vi kan snart købe udstyr på helt almindelige, kommercielle vilkår, som lover at hjælpe os med at kravle ind i de mest intime områder af et menneskes eksistens.

Mange forhold i et menneskes liv betyder noget for, hvor godt hun performer på jobbet. Derfor virker det hele så forjættende, vi kan simpelthen ikke få nok data. Google og Facebook har allerede vænnet os til at aflevere vores data, så måske glider det hele ned uden videre, men hvis ikke, vil der opstå mange diskussioner rundt omkring, som HR med fordel kan ruste sig til at håndtere.

Når først vi begynder at interessere os for folks kærestesorger eller deres hemmelige Matadormixorgier, er det ikke umuligt, at nogen siger fra.

En af HR's fremtidige opgaver bliver derfor at tage de dataetiske debatter.

PARADOKSALT NOK VIL TEKNOLOGIEKSPLOSIONEN VÆKKE EN HELT NY BEVIDSTHED OM MENNESKETS BERETTIGELSE PÅ ARBEJDSPLADSEN, OG DET BLIVER HR-AFDELINGENS OPGAVE AT SIKRE DEN RETTE BALANCE MELLEM MENNESKER OG MASKINER I VORES ORGANISATIONER

4.

Fællesskab og kompleksitet

Vi lever i en både ekstremt datadrevet og ekstremt individualiseret tid.

En af mine kloge venner omtaler det sidste som 'myten om mægtiggørelsen af individet'. Det mægtige individ kan blive til alt eller til ingenting. Det er helt op til individet selv. Det er også op til individet, om det får sagt fra, sagt til eller slet ikke sagt noget. Det er op til individet, om han rammer toppen af HR-afdelingens liste over performanceniveauer eller ligger og roder rundt nede i bunden.

Lige nu er en modtrend imidlertid ved at kile sig ind, en trend, der er båret af en voksende bevidsthed om flokkens, fællesskabets og det kollektives betydning for vores performance. Google har netop gennemført et flere år langt studie af deres organisation for at undersøge, hvad der adskiller de bedst performende teams fra de dårligst performende. Resultatet af undersøgelsen viser, at den variabel, der betyder mest for høj teamperformance, er omfanget af psykologisk tryghed i gruppen.

Psykologisk tryghed kan indtil videre kun skabes gennem omgang med andre mennesker. Her slår de sociale medier, de virtuelle assistenter og algoritmerne ikke til.

I fremtiden vil HR derfor ryste på hovedet, når der kommer nogen for at bilde os ind, at ny software og flere data vil løse alle problemer. Indtil videre kan teknologien hjælpe os med komplicerede opgaver, for eksempel at kategorisere planter eller identificere de medarbejdere, der er i risiko for at forlade virksomheden, men den kan ikke løse komplekse opgaver, for eksempel at beskrive en regnskov eller en hel organisation.

HR i 2018 og fremefter

Automatisering, digitalisering, monitorering, indsamling af data og analytisk arbejde tager fart i HR-afdelingerne, det er der ingen tvivl om, og efterhånden som vi bliver mere fortrolige med teknologiens muligheder, opdager vi også dens begrænsninger.

Paradoksalt nok vil teknologieksplosionen vække en helt ny bevidsthed om menneskets berettigelse på arbejdspladsen, og det bliver HR-afdelingens opgave at sikre den rette balance mellem mennesker og maskiner i vores organisationer.





Ledelse
begynder
med
kroppen

”Din business-grad gør dig skarpere – men den gør dig ikke til leder”

Mette Nørgaard
international ledelsesrådgiver,
New York – mettenorgaard.com

Fotograf: Torben Nielsen

Lige som DANSK HR fejrer jeg også jubilæum i vores branche. I år er det nemlig 25 år siden, jeg begyndte mit arbejde med organisatorisk udvikling efter en karriere som både fysioterapeut og leder indenfor strategi og produktudvikling.

Vi står i dag over for mange udfordringer indenfor det felt, jeg kalder strategisk ledelse og læring. Tempoet forstærkes og kravene øges. Komplexiteten vokser og dermed også usikkerheden. Tiden kræver omstilling og tilpasning. Det kan skabe uro – og muligheder.

Det går især stærkt i Silicon Valley, hvor radikale ideer og forandring er hverdag. Her satser lederne på uopdagede muligheder og potentialer, både hvad angår forretning og medarbejdere.



” Kroppens intelligens er den nye *frontier*. Det er her, vi kan opdage uanede muligheder og potentiale

Det er også i San Francisco, at konceptet *Leadership Embodiment* blev udviklet af Wendy Palmer, en lille væver kvinde med en enorm udstråling, sjettegrads sort bælte i aikido og 50 års erfaring med meditation. Wendy udviser selv den intensitet, hun søger at frigøre i ledere.

Den hurtigste og mest virkningsfulde måde at opnå en sådan fremtoning på går direkte gennem kroppen. Og netop denne genvej eksperimenterer de nu med i hurtige virksomheder som Salesforce, Oracle og Genentech såvel som hos NASA og Blackrock, der alle arbejder med *Leadership Embodiment*.

Træn troværdighed

Tager du en MBA (selv skyldig!), styrker du din teoretiske viden og dit analytiske blik. Din business-grad gør dig skarpere, men den gør dig ikke til leder.

Det gør derimod en uddannelse på det amerikanske militærs ledelsesakademi, som jeg blev mindet om for nylig, da jeg besøgte West Point. Kadetterne er kun 17 år, når de begynder deres studier, og som 21-årige står de klar til at lede andre i krig. En opgave, som kræver den ultimative tillid fra ”medarbejderne”.

På West Point trænes hoved og krop sammen, og i løbet af de fire år lærer kadetterne, hvad det virkelig kræver at blive en del af noget, der er større end deres snævre egeninteresser. De træner, begår fejl og presser sig selv og hinanden stadig hårdere. For som de siger: ”Det er bedre at fejle her end i Afghanistan”. De udvikler disciplin, bliver ekstremt kompetente og dybt tillidsvækkende.

Hvordan kan vi udvikle en lignende udstråling, som er baseret på troværdighed i stedet for karisma? Hvordan kan vi træne kroppen så vi midt i store omvæltninger kan stå roligt og agere beslutsomt? Endda stå alene, når det er nødvendigt?

Lær at rumme mere

Vi kan gå to veje, når vi som ledere udsættes for pres. Den ene gør både vores verden og os selv mindre. Den anden skaber muligheder og alternativer, gør os mere ressourcestærke, modstandsdygtige – og større.

Men hvad har det med kroppen at gøre?

Det er vores krop, der rammes først, når vi føler os truet. Den går automatisk i forsvarsposition, agtpågivenheden øges, fokus indsnævres. Der kan gå flere sekunder, hele minutter, inden vi bliver bevidste om, at vi føler os sat i defensiven. Reaktionen er naturlig, men sjældent effektiv.

Og det er ikke kun store rystelser, der kan udløse denne fysiske reaktion: En dum mail, en forsinkelse eller et kritisk spørgsmål kan være nok til, at irritationen melder sig. Vi kan ikke forhindre den automatiske reaktion, men vi kan tage foden af speederen, så følelserne ikke løber af sted med os.

Vi kan lære at aflede vores opmærksomhed. For energien følger opmærksomheden. Det ved enhver mor eller far, der skal forbi slikhylden, inden de betaler i supermarkedet.

Øvelse

Vi flytter opmærksomheden ved at centrere:

1. Træk vejret op langs ryggen, gør nakken lang, fornem din værdighed. Ånd meget langsomt ud og tænk på noget, der får dig til at smile.
2. Fornem rummet bag dig, foran dig, til venstre og til højre. Hvor stor er din udstråling lige nu? (en håndsbredde, en meter eller fylder den hele lokalet?)
3. Spørg så dig selv, "hvordan ville det være, hvis der var bare lidt mere ro i min krop?" (eller klarhed, lethed, omsorg, humor). Du bestemmer selv, hvilken kvalitet du vil aktivere, men det virker bedst at holde sig til den samme i 100 dage ad gangen.

Øvelsen tager højst 15 sekunder. Wendy Palmer kalder den en firebens-armbøjning, og den kan nemt laves 30-40 gange om dagen: Når du sidder i møder eller sætter dig ind i bilen, står i elevatoren, står i kø eller venter ved et kryds. Mulighederne er uendelige, og du kan øve dig, uden at andre ved det. Du vil opdage, at du bliver mere åben, ser flere muligheder og kan rumme mere. Centrering er det første og vigtigste skridt til at få ledelse ind i kroppen.

Giv slip, kom videre

Jeg har arbejdet med topledere i 25 år og kun sjældent oplevet, at en velrespekteret leder går i selvsving. Selvom de konstant udsættes for udfordringer, som har større konsekvenser end dem, de fleste af os møder i dagligdagen. De har "bare" lært sig selv at give slip på frustrationen. De skal nemlig videre.

Kroppens intelligens er den nye *frontier*. Det er her, vi kan opdage uanede muligheder og potentiale. Og for mig, en forhenværende fysioterapeut, er det dybt interessant at arbejde med kroppens kræfter. Især fordi det virker.



HR and Disruption

It has become very fashionable to talk about disruption and I am naturally wary of anything that smacks of a fad. Having said that I saw **this image** a few weeks ago and it blew my mind. Drawn by Richard Watson it shows the sheer diversity of disruptive forces whether they be technological, social, political, economic or demographic. The implications for almost any organisation are potentially game changing so what role does HR need to play?

Nick Holley
director of learning,
Corporate Research Forum

TRAVEL INFORMATION

This map has been drawn with a calm hand and a kind heart to help people entering the corridors of uncertainty. It is a mind-map for those seeking to explore new landscapes. It takes many perspectives to perceive what is happening now let alone predict what might happen next and this is merely my own modest attempt to do both. Hopefully people will use this map to have courageous conversations about where they are now and where they might wish to travel next. Every care has been taken to ensure that the thinking contained within this map is robust at the time of publication, but it will not be error free and no responsibility can be taken for people blindly following conventional wisdom. Paths are no indication of rights of way and travellers should be careful not to confuse a clear view for a short distance. If in doubt stop moving and quietly sit down and think for a while. Finally, remember that while the future is largely unknowable it is not uninvitable. Tomorrow is created from what we decide to do today. We should therefore spend less time worrying about what might happen and far more time discussing where it is that we want to travel and how we'd like to get there.

LOST PERSONS

Persons feeling lost or disorientated, especially those aged fifty plus, can contact the mapmaker for guidance, although it is ultimately each individual's responsibility to find their own way. Guided tours of key sights are available to people that ask politely. Lunch will be provided. Please note that alteration works can take place and some routes will be replaced without notice, in which case replacement shuttle services will operate.

ACKNOWLEDGEMENTS

This map was conceived and created by Richard Watson using material from his website nowandnext.com and various books, notably Future Files and Digital Vs. Human. Invaluable enthusiasm and support has been received from many people most of whom would like to remain anonymous for career reasons. Individuals happy to be named include Alan Sekers, Adam Morgan, Alex Ayad, Oliver Freeman, Jolanta Leonaitė, Jules Goddard and Dave Birch.

Common sense and final information design by Zeljko Zoricic.

LARGE PRINTED COPIES

Large colour prints of this roadmap (A3, A1 and the rather magical A0 size) can be ordered by contacting Richard Watson via nowandnext.com or LinkedIn. There is no charge for these prints except to cover printing, postage and large cardboard tubes. Please note that shipping A0 sized prints to far-flung corners of the world can be rather expensive. If you want to print this map yourself from a digital file found online it is suggested that A3 should be the minimum size unless you have magnificent eyesight or a magnifying glass. If you need a very high resolution file this can be ordered via nowandnext.com and there is no charge, zero, zip, zilch.

Copyright: Creative Commons Attribution 4.0 International. Essentially this says you can do anything you like with or to this map, including commercial uses, but please say where it originally came from, which is me. Commentary and history for this map can be found at <http://toprends.nowandnext.com/2017/05/08/map/>

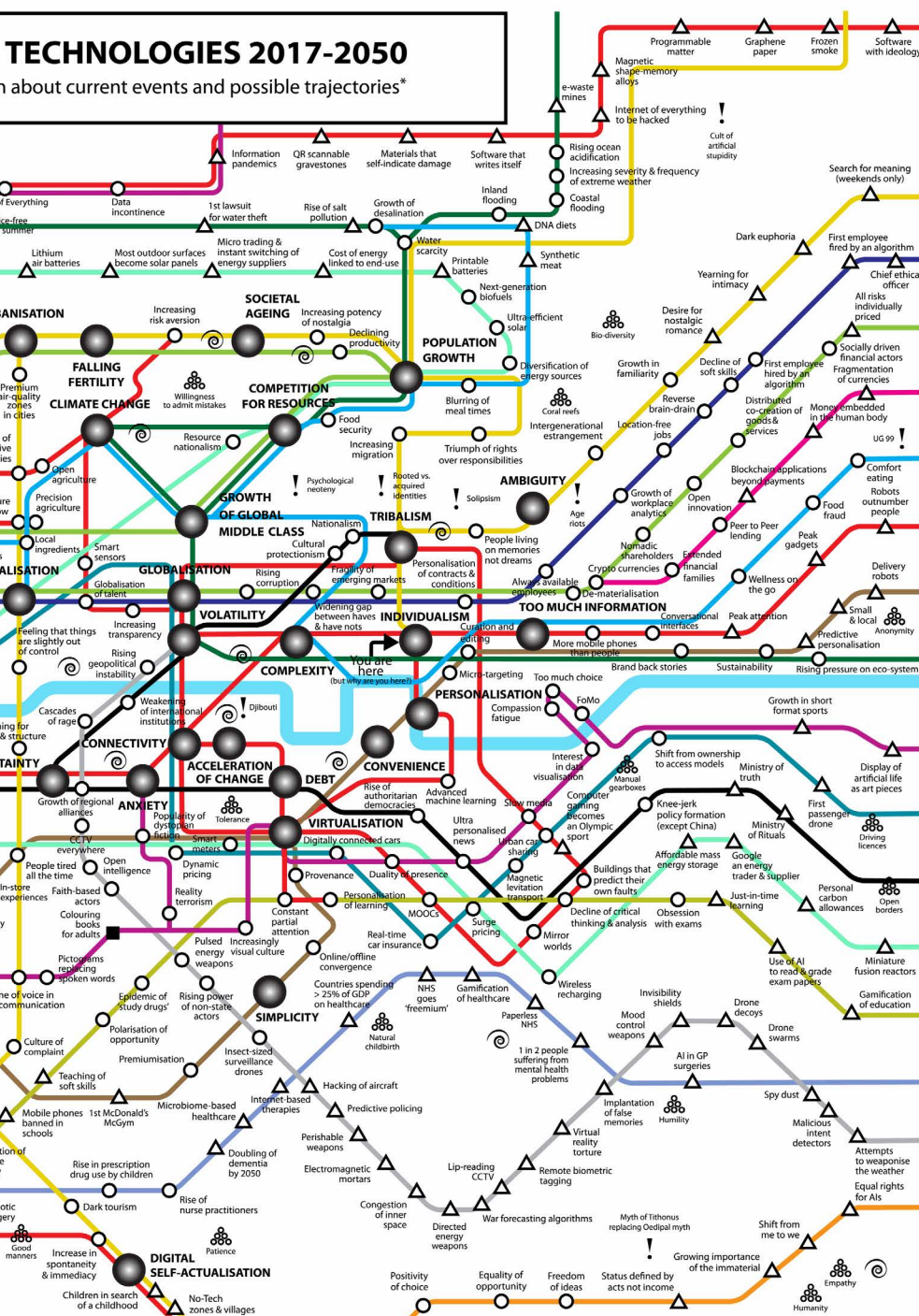
Version one. London, UK. May 2017
* Or thereabouts, who can say?

MEGA TRENDS AND A mind map to stimulate discussion



TECHNOLOGIES 2017-2050

on about current events and possible trajectories*



TREND LINES

Society

Work

Economy

Money

Food

Technology

Retail

Environment
Stream of Consciousness

Media

Transport

Politics

Energy

Education

Health

Security

Values

LEGEND

- Mega Trends
- Now
- △ Next?
- Counter-trend
- ⊕ Partial ruin
- ⊖ Dangerous current
- ! Place of interest
- Projection: Subjective

The implications for almost any organisation are potentially game changing so what role does HR need to play?

Children in search of a childhood
No-Tech zones & villages
Dark tourism
Rise in nurse practitioners
Doubling of dementia by 2050
Perishable weapons
Electromagnetic mortars
Conquest of inner space
Directed energy weapons
War forecasting algorithms
Equality of opportunity
Freedom of ideas
Status defined by acts not income
Myth of Tithonus replacing Odysseus myth
Shift from me to we
Empathy
Humility

Destabilisation of China
Collapse of EU
Russian expansionism
Water trading & speculation
Collapse of EU pensions funding
Major sovereign debt default
Weaponisation of near space
Collapse of North Korea
US/China war
India/Pakistan war
Blockage of the Strait of Hormuz
Self-replicating killer robots

Decline of human intelligence
Message received from outer space
Finding out the Matrix is real (OMG)
Return of the Messiah (look busy)
People taking these things seriously
Something I haven't thought of



Nick Holley

The implications of this exponential growth in disruption is that organisations cannot treat disruption as a project with a beginning, a middle and an end, after which everything goes back to normal. Instead, they have to create a new capability within their organisation, not to respond to disruption, but to drive disruption in their industry, to be the disruptor not the disrupted.

Indeed if we define HR's purpose as 'not doing HR stuff but building the capability of an organisation to deliver its strategy and create sustainable value for its key stakeholders', then building a disruption capability surely has to be one of HR's primary roles.

So what do I mean by a capability? It's more than a bunch of people. It's something that operates across the whole organisation, which is difficult to copy, is systemic and interdependent and is made up of a set of interlocking elements. I am agnostic about what model you use but I personally like McKinsey's good old 7S model. Strategy drives the staff you recruit, their skills, their style, the organisation's core systems and structures as well as its shared values (I prefer the word culture but a 6S and 1C model doesn't sound as

elegant). This is a tool beloved by all strategy professionals but which element isn't core to what HR does, which element doesn't sit within HR's area of expertise?

This has a major implication for HR. HR is not just the people function. It's the people and organisational function that isn't driven by so-called HR best practice but by the organisation's strategy. I would argue that for any organisation these massive disruptive forces in the external environment must be a factor in driving its internal strategic response and therefore where HR needs to focus.

Going back to the 7S model this means identifying how capable your organisation is in dealing with disruption and responding accordingly.

This response must be tailored to your current capabilities as well as your desired future state so there are no universal answers. I would however highlight four implications: hyperawareness, collaboration, agility and risk taking.

Hyperawareness: Staff, skills and style

In terms of people you must look beyond technical skills, important though they are, to recruit people who are curious, courageous, flexible and

resilient, who welcome disruption, rather than deny it. This is also where diversity and inclusion move beyond political correctness to become business imperatives. You need to tap into this diversity, into the reason you recruited them, not tell them 'that's how we do things around here'.

In a world of disruption it's not at the centre that change is happening but on the peripheries of your organisation, where weak signals give a hint of what's coming. The danger is if you wait for the strong signals to reach the corporate centre it's too late. You need to ensure you are connecting these weak signals through your people's insights, back into the organisation, hyperawareness as one author called it.

My daughter did some summer work in Zara. As well as selling she was trained to ask customers questions that went beyond 'what size?' to identify why they bought what they bought and what they planned to buy in the future. These were fed back into the store manager who in turn fed them back into HQ in Spain. These insights were analysed in real time to replan their 'look' and their production schedule to respond almost instantly to changing customer needs.



Zara's hyperawareness is a deep capability that allows them to disrupt their industry by getting from design to shelf in 25 days, but what is also interesting is this is not a tech unicorn (a start up that has reached \$1bly in market capitalisation). It is an established business in a very traditional sector. Not all disruptors have to be unicorns but if you are not thinking about disruption (especially where your current business model is successful e.g. Kodak) there is a danger you'll be skewered by a unicorn or a new technology you've never even heard of.

Collaboration: Systems

There has been a lot of debate recently about performance management but the debate has been side tracked into whether to use ratings or not, which is essentially an HR centric debate. What we should ask is 'how does a system like performance management support our strategy?' At Microsoft they realised in a disruptive, cloud based, future they needed to build a collaborative capability but their old 'stack ranking' approach actually drove internal competition. They have redesigned their whole approach to performance management not based on whether to get rid of ratings but on how to drive collaboration. Between 2012 and 2014 they measured dramatic increases in collaboration in part down to changes in their performance management system. HR needs to look at all the organisational systems and processes, compensation and bonuses,

planning and budgeting, especially strategic workforce planning, and ask 'do they support our ability to disrupt?' not just in the desired outcomes, but also in the way you implement them.

Agility: Structure

A key implication of disruption is the need to be more agile and organisations like Spotify have created more agile organisational structures based on clear principles, autonomous but aligned squads, rapid prototyping using 'scrums' and leaders who are coaches not managers. Even their offices look very different with adjustable desks, huddle rooms and lots of white boards. But I hear you say 'that's easy in a small start up like Spotify'. What's interesting is how a large bank like ING, which can trace its history back to 1845, has adapted agile to a very traditional business, but one where innovations like Block Chain will disrupt traditional ways of doing business.

Risk taking: Shared Values Culture

Finally, let's look at culture, especially how to encourage works taking. If you look at companies that are good at innovation such as 3M (another large traditional business) it's their culture that sets them apart. In the case of 3M this is part of their heritage dating back to one of their longest serving leaders, William L McKnight (he joined as an assistant bookkeeper in 1907 and retired as honorary chairman in 1972), who established a set of principles that like Microsoft encouraged collaboration but also tolerated failure:

Management that is destructively critical when mistakes are made kills initiative and it is essential that we have many people with initiative if we are to continue to grow

In 3M there is a recognition that risk taking will result in failures but failure is seen as critical to the process of innovation, 'fail more often so you can succeed quicker'. What other organisation would tolerate Spencer Silver's failure in developing glue that didn't stick? They would have missed the Post It Note a massive money-spinner that began with a failure.

In conclusion if HR has an internal locus focused on doing the sort of HR stuff that HR does because that's what HR has always done it is doomed not only to irrelevance but to become a blockage in helping their organisation deal with a totally disruptive environment. HR needs to focus on bringing an outside in view of the world helping the business to build a disruptive capability where disruption becomes the new normal.

“ IF WE DEFINE HR'S PURPOSE AS 'NOT DOING HR STUFF BUT BUILDING THE CAPABILITY OF AN ORGANISATION TO DELIVER ITS STRATEGY AND CREATE SUSTAINABLE VALUE FOR ITS KEY STAKEHOLDERS', THEN **BUILDING A DISRUPTION CAPABILITY SURELY HAS TO BE ONE OF HR'S PRIMARY ROLES**

RANE WILLERSLEV

Tænk vildt

Det er
guddommeligt
at fejle

En peptalk
for en mere
nysgerrig
tidsånd

PEOPLE'S PRESS

Artiklen er kapitel 1 i Rane Willerslevs bog "Tænk vildt – det er guddommeligt at fejle", hvor han udfolder sin filosofi om kreativitet, viden og ledelse. En filosofi, der blandt andet er bygget på hans tid som pelsjæger i Sibiri-en, og som han satte i spil som direktør for Kulturhistorisk Museum i Oslo.

Bogen er en peptalk for en mere nysgerrig tidsånd og et forsvar for dyrkelse af viden og kreativitet. Den frie og vilde tanke er en forudsætning for læring, samarbejde og ledelse. Der skal være plads til at fejle undervejs for at finde nye måder at gøre tingene på. Omsættes den vilde tanke til det virkelige liv, skabes der nye og hidtil usete muligheder for radikal innovation.

Sæt hierarkiet på standby, og skru op for kreativiteten

Rane Willerslev

direktør for Nationalmuseet, professor, topforsker og eventyrer

Jeg tror stærkt på, at selv de mest forstenede organisationer og de mest rigide strukturer kan gøres levende og dynamiske ved at give dem en ordenlig rusketur. Jeg tror på, at det er muligt at få intelligent liv tilbage i kalori-us, selv om åreforkalkning eller endda begyndende rigor mortis har sat ind, og at mange står parat til at underskrive dødsattesten. Jeg har selv prøvet det som direktør for Kulturhistorisk Museum i Oslo, og jeg kan med sindsro sige, at det sted ikke er det samme i dag som før efteråret 2011.

Jeg tror derfor endnu stærkere på, at sådan en omgang kun kan gennemføres med et lykkeligt udkomme, hvis man som leder gør sig virkelig umage med at motivere medarbejderne til for alvor at ruske med. Gennemgribende ændringer skal måske nok igangsættes og senere implementeres fra oven i en organisation, sådan er det nu engang. Men inputs, kugleskøre, geniale idéer, kvalificeret kritik – og såmænd også en passende portion rituel brok – skal systematisk indhentes, italesættes og integreres godt og grundigt i processen forud for en reform.



Det er ikke et moralsk argument. Det er overhovedet ikke et ideologisk argument! Det handler faktisk om benhård bundlinje.

Jo, man kan sagtens påstå, at man som leder vil blive betragtet som et ejegodt menneske, hvis man kerer sig om det psykiske arbejdsmiljø, de ansattes trivsel og medarbejderdemokratiet. Men det er min overbevisning og hands-on-erfaring, at ægte og ærlig medarbejdertrivsel kommer helt af sig selv, når man giver medarbejderne adgang til at gøre, det, de selv synes giver bedst mening. Udviser man dem den tillid, kommer det helt sikkert tilbage i form af større engagement og ansvarsfølelse på det abstrakte plan og som kreative løsningsforslag og en tilbøjelighed til at ville tage endnu en – og endnu en – for holdet på det konkrete plan.

Dét, man som leder skal sørge for, er at give kreativiteten plads og være modig nok til at sætte hierarkiet ud af kraft på nogle afgørende punkter. Medarbejderne skal kunne mærke, at der ikke bare er tale om en ny type management-stunt. De skal vide, at det er alvor. Og for alvor sjovt! En legende atmosfære er mere befordrende for radikal nytænkning end den dødbiderstemning, der alt for ofte præger de formelle afdelingsmøder med dagsorden, talerække og referat. Skøre hatte og andre artefakter bør derfor overvejes. Whisky, måske, men lige det element har jeg selv modtaget reprimander for at facilitere, og jeg forstår, at offentlige arbejdspladser generelt har det lidt stramt med promiller i arbejdstiden.

I tidens mere konventionelle management-lingo kaldes den slags at få medarbejderne til at »tage ejerskab«, når de inddrages i forandrings- eller udviklingsprocesser. Det er i øvrigt sund fornuft at anlægge den strategi i et demokratisk samfund, hvor vi alle er opdraget til at kunne give vores besyv med og være kritiske. Vi er jo netop ikke kinesere og ud af en gammel konfuciansk kulturtradition kombineret med en kraftig kommunistisk overbygning. Vi vil virkelig gerne have lov til at arbejde selvstændigt og tænke selv. Selv være med til at præge vore liv og have indflydelse på vores arbejdsvilkår. Bidrage med den indsigt, vi har, og forvente at møde modspil. Det, man som moderne menneske kan have det rigtig svært med, er at blive sat helt uden for spillet.

Derfor er det også så dybt beklageligt, at mange reformprocesser i den offentlige sektor iværksættes, ikke bare ovenfra i en organisation, men også udefra. Langt udefra. Fra Finansministeriet, fra Moderniseringsstyrelsen, fra fagministerierne. Fra regionerne og kommunerne. Reformerne ledsages sommetider af politiker-forsikringer om, at det er til borgernes bedste og slet ikke skal opfattes som en »spareøvelse« – men der skal jo passes på skattekroneerne. Men der er nu alligevel næsten altid tale om nærsynet kasse-tækning, og man behøver ikke at have en uddannelse i offentlig forvaltning for at vide, at det hele sker ud fra det styringsparadigme, som er nedlagt i New Public Management-tankegangen.

Alle offentligt ansatte ved, at fusioner og andre reformtiltag altid og udelukkende handler om at få mere for mindre. Ikke bedre sundhed,

højere kvalitet i undervisningen, slet ikke glattere ældre. Men bare flere operationer, flere studerende igennem svingdøren på kortere tid, en mere nedbarberet minutafmålt pleje til plejehjemsbeboere, der allerede er gidsler i deres senge eller deres dyngvåde bleer.

Derfor forsøger de ansatte og deres fagforeninger altid at stemme fødderne imod, når der ruller endnu en økonomisk grønthøster eller en organisatorisk damptrølle forbi.

»Fodslæbet«, som det ofte kaldes af fortalere for, at den offentlige sektor skal stramme sig an, er den eneste mulige reaktion på en reformproces, der er besluttet og designet langt fra medarbejdernes egen hverdag. Også selv om moderne ledelser i dag gerne iværksætter en form for proforma-medarbejderinddragelse, er de ansatte klar over, at deres indflydelse på effektiviseringsplaner – der altid får en titel med en listig kombination af »kvalitet« og »borgere« – højst sandsynligt kan reduceres til et semikolon, der kan flyttes frem og tilbage. Eller en tankestreg, der sløjfes. Virkelig innovative bidrag hverken efterlyses, faciliteres eller værdsættes fra den kant. Djøfokratiet ville ikke ane, hvad de skulle stille op med den slags. Køreplanen var jo lagt efter de allersmarteste regnemodeller.



DET ER IKKE ET MORALSK ARGUMENT. DET ER OVERHOVEDET IKKE ET IDEOLOGISK ARGUMENT! DET HANDLER FAKTISK OM BENHÅRD BUNDLINJE

SOM LEDER I EN FORANDRINGSPROCES SKAL MAN DERFOR GØRE ALT, HVAD DER STÅR I ENS MAGT, FOR AT MEDARBEJDERNE IKKE BARE GIDER ARBEJDE AKTIVT FOR FORANDRINGER ELLER UDVIKLINGSPROJEKTER, MEN LIGEFREM BYDER DEM SÅ HJERTELTIGT VELKOMMEN

Så medarbejderne indstiller sig på, at de med stor sandsynlighed fremover vil gå på arbejdet med vekslende ulyst og lede. De ved, at de nu kommer til at udføre deres opgaver under uslere vilkår end sidste år. At de vil få kritik fra patienter og pårørende, fra elever og deres forældre. At de ikke kan holde sig selv ud, når de møder blikket fra en ydmyget ældre medborger.

Og det er altså ikke alene frontsoldaterne i den offentlige sektor, der føler sig kvast og kørt over. En prominent fødselsoverlæge og professor på landets fineste universitetshospital siger kraftigt fra og går; han kan ikke længere stå inde for kvaliteten af fødselsforløbene, når hans afdeling, ligesom alle andre hospitalsafdelinger over hele landet, på 13. år endnu en gang skal finde for to procent effektivisering. Hvordan får man kvinder til at nedkomme to procent mere effektivt på en forsvarlig måde? Skal de alle have vestimulerende medicin eller planlagte kejsersnit inden for kontortid? To procent? Hvad er det dog for en tankegang?

New Public Management har i mange år været under anklage for at skabe en rigid og ressourceforskydende offentlig sektor, som er blevet uhyre optaget af at måle på antal udførte aktiviteter. Som derfor satser på at udføre lige netop dét, og helst kun dét, den måles på. Det er ikke altid det vigtigste. Og det lægger på ingen måde op til, at medarbejderne løbende reflekterer over og diskuterer, om de kunne justere fokus og yde bedre ved at gøre noget andet. Måltal, tjeklister og timeregnskaber giver hverken plads eller overskud til at være kreativ.

Jeg er med på, at der skal være økonomistyring og transparens i brugen af borgernes afmålte skattekroner, naturligvis. Men det kan helt indlysende ikke være formålet, at den tidskrævende dokumentation af de offentligt ansattes mindste adfærd i sig selv bliver det altoverskyggende problem.

Overdriver jeg? Ja, det gør jeg! For der eksisterer heldigvis også offentlige institutioner, der har gennemgået vellykkede reformprocesser eller bare er begyndt at løse opgaverne på en ny og mere formålstjenlig og endda ressourcebevidst måde. Hvor medarbejderne hverken er flygtet, gået ned med en stresssygemelding eller mødt op på arbejdet med en tung følelse af meningsløshed. Man hører indimellem om disse solstrålehistorier i nyhederne, så usædvanlige er eksemplerne tilsyneladende. Så min påstand er: Der er garanteret tale om organisationer, der har gennemført et ordentligt forarbejde forud for, at en reform er blevet foldet ud. Som har drøftet de innovative idéer gennemgribende, så alle var helt med. Det giver faglig stolthed og arbejdsglæde, når man gennemfører noget, man selv har haft indflydelse på udformningen af. Et reformdesign, der kommer skråt ind fra højre, og hverken passer i størrelse, farve, formål eller måltal – kan det andet end møde modstand?

Som leder i en forandringsproces skal man derfor gøre alt, hvad der står i ens magt, for at medarbejderne ikke bare gider arbejde aktivt for forandringer eller udviklingsprojekter, men ligefrem byder dem så hjerteligt velkommen. De skal forstå og føle, at det er til organisationens bedste. Muligvis et spørgsmål om dens overlevelse eller fortsatte selvstændighed. Det handler ikke om at krænge ja-hatten helt ned over brystet på dem, der sidder med armene over kors og surmuler. Men hvis de som ansatte skal beholde deres gode arbejdspladser, skal dét, de gør, have relevans for samfundet og være af høj kvalitet. Kan man som leder gøre dét helt begribeligt, kan man komme virkelig langt. Det tror jeg på.





Alle andre tænker på sig selv, det er bare mig, der tænker på mig!

– I et TEAM med fire generationer!

I netop denne tid bliver vi stillet den udfordring at have fire generationer på mange af vores arbejdspladser i Danmark: Generation Baby Boomers, X, Y og Z

Er vi så gearet til dette? Har vi nok forståelse for og kendskab til hinanden, så vi kan anerkende hinandens forskelligheder, eller kommer vores mulige fordomme og holdninger til at give os store udfordringer på vores arbejdspladser, hvis vi ikke ændrer kurs.

Generationskonflikter og udfordringer har der altid været og vil der nok altid være, men med fire stærke, urokkelige, selvstændige generationer som "Baby Boomers, X, Y og Z"¹ tror jeg, at virksomhedsejere, HR-ansvarlige og ledere er nødt til at ændre kurs – og have fokus på, hvordan de kan skabe en arbejdsplads, hvor vi kan finde plads til alle generationer. I denne tid er en ny generation på vej ud på vores arbejdspladser, og det bliver ikke mindre udfordrende. Her bliver vi mødt af en generation, som har meget stor selvtillid, men til gengæld et noget mindre selvværd. De er til dels mere støjende, egoistiske og selvisce-

René Kriger Christensen
forfatter til Generationer, der svinger – på arbejdspladsen

nesættende i forhold til tidligere generationer, og de kræver, at alt skal give mening for dem, og det skal være sjovt. Det er en generation, som kræver endnu mere medbestemmelse, da de er blevet flasket op med at sætte spørgsmålstejn ved alt og argumentere for alt. De ser sig selv som verdens navle, da de er blevet fortalt og opdraget til, at de er de bedste og kan alt af deres forældre, som til dels har fejlet alle udfordringer væk foran dem og har været der til at rejse dem op igen, når de måtte bide i græsset². I dag ser vi eksempler på forældre, der tager med til jobsamtalen, eller forældre, der ringer og spørger om deres søn eller datter kan få fri fra arbejde. Eksempler, som de ældre generationer finder fuldstændig absurde, og som har et billede af, at du skal yde, før du kan nyde, så derfor kan alt ikke være sjovt.



Hvis fokus udelukkende bliver ved med at være på tal, økonomiske og personlige målsætninger og bedre bundlinje, så tror jeg at danske virksomheder kommer til at få så store udfordringer med samarbejde, mistrivsel og stress som aldrig før

Det kræver forståelse for hver generation, ung som gammel; hvorfor vi ikke tænker ens, hvorfor vi agerer, som vi gør, og hvorfor vi gør tingene forskelligt. For at lede generationerne, tror jeg, at ledere skal ændre deres mindset og fokus. Hvis fokus udelukkende bliver ved med at være på tal, økonomiske og personlige målsætninger og bedre bundlinje, så tror jeg, at danske virksomheder kommer til at få så store udfordringer med samarbejde, mistrivsel og stress som aldrig før. Derfor er jeg af den overbevisning, at fokus skal målrettes det at arbejde med de fælles værdier i virksomhederne for at skabe en fælles forståelse for dem, så ledere og medarbejdere er i stand til at skabe et succesfuldt generationsteam og derved skabe resultater, som tæller på bundlinjen.

"Ærlighed og respekt! Det er da lige meget..."

Hvis du har 50 medarbejdere ansat i din virksomhed, har du sandsynligvis også 50 definitioner af, hvad ærlighed er for en størrelse. Det kan man ikke lave om på. Men når man er på en arbejdsplads, hvor man arbejder for fælles mål, og hvor arbejdspladsen har et værdisæt, der inkluderer, at man som medarbejdere har respekt for hinanden, så er man også nødt til at have en fælles definition af ærlighed på arbejdspladsen, som er gældende som en slags fælles "sandhed". For det at være ærlig over for sine kollegaer er at vise dem respekt. Men det er vigtigt, at der bliver skabt et fælles verdensbillede for det at være ærlig, så man undgår den konsekvensløshed, der kan ske, når en medarbejder undlader at give feedback eller

de konsekvensløse statusopdateringer kan nævnes, hvordan en 14-årig pige blev hængt ud, efter at hun var blevet set i selskab med flere forskellige fyre til en fest. Pigen blev i løbet af ganske kort tid hængt ud som løs på tråden. Og det er sagt på en pæn måde, for det var langt fra de glosor, som blev anvendt i kommentarerne. Denne fuldstændige mangel på at konsekvensanalysere fik store konsekvenser for den 14-årige pige. Dette er et af flere grelle eksempler, man kan finde på Facebook, og ja, som yngre tænker man måske mindre over konsekvenserne af ens handlinger. Men i kraft af at det for en stor del af Z'erne og Y'erne er blevet en del af deres normsæt, samt den lette adgang til de sociale medier, er det blevet nemmere at opføre sig respektløst over for andre, da man jo ikke står face to face med andet end sin touchscreen.

Så kan vi spørge os selv om, hvad ovenstående problematik så gør for ærligheden og respekten på vores arbejdspladser, når den unge generation bringer dette verdensbillede med, og de samtidig er nødsaget til at kommunikere face to face med sine kollegaer?

Hver generation bringer sit eget verdensbillede til arbejdspladsen, og hver generation har deres særpræg, som er en styrke for den ene generation, men som kan blive set som en svaghed for den anden generation. Udfordringen er, hvis den fornødne forståelse og respekt for hinanden ikke bliver skabt. Derfor er det en opgave for lederne og HR-ansvarlige at få deres medarbejdere til at forstå, anerkende og respektere hinandens forskelligheder generationerne imellem. Derved vil fokus være på de fælles mål, værdierne og dét at arbejde for fællesskabets bedste.

1) Baby Boomers: 1946-1965, Gen. X: 1966-1980, Gen. Y: 1981-1995, Gen. Z: 1996-?

2) www.mama.dk "Børnepsykolog: Forældre i dag svigter deres børn!" januar, 2015.

Halse, John Aasted Den nødvendige opdragelse-er opdragelse nødvendig? Frydenlund 2015, 1. udgave, 2. oplag.



CASE: SCHNEIDER ELECTRIC

Fra lokal til **glokal** strategi: Hvad er opskriften?

Hvordan udarbejder du en strategi, der passer til mere end 100 lande? Og hvad er den rette opskrift på lokal fleksibilitet og et globalt strategisk udtryk? Kan du undgå, at den globale strategi bliver en bureaukratisk hæmsko? Olivier Blum, der er global HR-chef for energikoncernen Schneider Electric, deler her sine tanker og erfaringer om at finde den rette balance mellem lokal og global strategi.

Mia Kollits Staunsager, Morsing

Med flere end 160.000 medarbejdere fordelt over hele kloden, en omsætning på cirka 27 mia. euro og med over 200 opkøb og 180 år på bagen kan energigiganten Schneider Electric i den grad betegne sig selv som en succesfuld global spiller. Men ifølge den internationale HR-chef bliver man ikke en global vinder ved ikke at tænke lokalt. Den erfaring har han gjort sig via sine 25 år i koncernen, hvoraf de seneste tre år har stået på en intens rejse for Schneider Electric, som er gået fra at være en franskløst virksomhed med hovedsæde i Paris til en globalt tænkende koncern med hubs spredt ud over flere kontinenter.

”For år tilbage gjorde vi alt forskelligt fra det ene land til det andet. Det var super ineffektivt. I dag har vi én vision, vi kender alle retningen og arbejder mod samme mål. Det fungerer virkelig godt. Men vi tror også på, at der er en grænse for, hvor globalt vi skal arbejde. Medarbejderne skal kunne se sig selv i strategien på tværs af lande og faggrupper. Derfor lægger vi strategien ud til fortolkning og lokal implementering, der skaber motivation og ejerskab,” siger Olivier Blum, global HR-chef, Schneider Electric.



Olivier Blum, global HR-chef og Hanne Taarup, dansk HR-direktør, Schneider Electric

Det globale fokus er attraktivt i Danmark

Hanne Taarup, der er dansk HR-direktør i koncernen, oplever, at der er flere plusser end minusser ved at have et globalt mind-set:

”Når vi får yngre talenter ombord, er der særligt to ting, som de fremhæver som ekstra attraktivt ved os. Først og fremmest synes de, at det er meningsfuldt at arbejde for en virksomhed, hvis formål er at optimere og forbedre den globale energiudledning til gavn for miljøet. Derudover vil de gerne være en del af en global virksomhed, hvor man inspirerer og videndeler på tværs af lande og får mulighed for at blive udstationeret eller arbejde internationalt,” siger Hanne Taarup.

Vi er slet ikke så globale, når det kommer til stykket

Men ifølge Olivier Blum, så er vi faktisk ikke helt så mobile, når drømmen om et nomadeliv bliver til virkelighed:

”Det lokale fokus i vores globale strategi er en af årsagerne til, at vi har valgt at nedlægge vores hovedkontor i Paris og i stedet indrette os med globale hubs og satellitkontorer i flere forskellige lande. Sammen med et utal af rejsedage for vores topledere, giver det en god lokal forståelse – og det skaber uvurderlig viden for ledelsen,” forklarer Olivier Blum og tilføjer:

”En bonus er, at vi samtidig får tiltrukket endnu flere tunge profiler til vores topposter. Faktisk viser vores erfaring, at vi som personer sjældent er villige til at leve mange år i udlandet, så ved at gøre det muligt at besidde en toppost i sit hjemland, betyder det, at vi både tiltrækker og fastholder de allerdygtigste. Vores medarbejdere kan altså rigtig godt lide at arbejde i global virksomhed fra et lokalt kontor.”

Hvor meget må vi bestemme selv?

Hvis du sidder i en dansk virksomhed med udenlandske ejere, så kender du sikkert selv til skismaet: Hvor meget må vi selv bestemme? Hos Schneider Electric er svaret ret simpelt:

”Hvis den globale ledelse ikke kender svaret på spørgsmålet, så skal det findes lokalt. Nøglen til succes findes i at have tillid til, at de lokale lande kan træffe en bedre beslutning end fx mig selv – se på vores danske HR-direktør, Hanne Taarup, hun kender det danske marked 10 gange bedre end jeg og kan med garanti lægge en langt mere intelligent strategi for implementering af den globale strategi i Danmark. Kun på den måde får strategien liv, og vi undgår, at de globale politikere bliver til en bureaukratisk hæmsko.”



For Schneider Electric handler det altså om at finde en balance mellem at være global og lokal – det man med faglige termer vil kalde for en global strategi. Et godt eksempel på dette er koncernens well-being-politik, som konkretiseres forskelligt verden over. Olivier Blum pointerer, at der er stor forskel på, hvad de kinesiske kolleger fremhæver som arbejdsvelværd, og hvad de danske gør, men faktum er, at politikens overordnede værdier er med til at højne trivslen på tværs af de over 100 lande, som Schneider Electric opererer i.

Det sker ikke over natten

Transformationen fra at være franskkledet til en global spiller er ikke sket over natten. For Olivier Blum har det krævet rigtig mange konkrete tiltag og endnu flere rejsedage. Et af tiltagene er implementeringen af et nyt system til styring af lønreguleringsprocessen, der arbejder på tværs af alle lande.

“Tidligere havde vi mange forskellige systemer til løn, så I kan næsten selv forstille jer, hvor svært det var at sammenligne data og køre en fælles lønpolitik og lønreguleringer. I dag har vi ét system. Det fjerner ikke kontrol og ansvar fra de lokale chefer, men det gør det hele meget nemmere og langt mere transparent,” siger Olivier Blum. Og det kan Hanne Taarup nikke genkendende til:

“Jeg har blandt andet lønansvaret for 150 managers fordelt over hele verden, og med mange forskellige systemer, manuelle processer og Excel-ark, så var det virkelig sin sag at holde styr på det. Nu får jeg overblikket i ét system, og det er bare en af fordelene ved at arbejde globalt.”

Schneider Electric høster allerede mange frugter af den nye strategi, og ifølge de to HR-direktører, så er den sværeste del – der handler om at få alle medarbejdere til at se en mening med strategien – lykkedes. Næste skridt er at sætte endnu flere internationale tiltag i søen – alle drevet af lokale medarbejdere, selvfølgelig.

DER ER EN
GRÆNSE FOR,
HVOR GLOBALT VI
SKAL ARBEJDE.
MEDARBEJDERNE
SKAL KUNNE
SE SIG SELV I
STRATEGIEN PÅ
TVÆRS AF LANDE
OG FAGGRUPPER.
DERFOR LÆGGER
VI STRATEGIEN
UD TIL FORTOLK-
NING OG LOKAL
IMPLEMENTE-
RING, DER SKA-
BER MOTIVATION
OG EJERSKAB

*Olivier Blum,
global HR-chef,
Schneider Electric*



Om

SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric er global specialist inden for energistyring og automatisering. Med en omsætning i 2016 på ca. 27 mia. euro i ryggen betjener koncernens 160.000 medarbejdere kunder i mere end 100 lande og hjælper dem til at administrere deres energiforbrug og på en sikker, pålidelig, effektiv og bæredygtig måde. Fra de mest simple el-kontakter til komplekse driftssystemer optimerer vores teknologi, software og tjenester den måde, kunder styrer og automatiserer deres forretning på. Schneider Electric Danmark A/S rummer bl.a. det kendte brand Lauritz Knudsen, der er Danmarks førende brand inden for el-materiel.





WE ARE PROUD TO BE A GLOBAL COMPANY!

EACH FLAG REPRESENTS THE NATIONALITIES OF EMPLOYEES
WORKING AT SCHNEIDER ELECTRIC DENMARK.





SoMe-rekruttering

Om

ULRIK SCHULTZ BRIX

PhD i organisational analysis

& Cand.merc. HRM

Adm. direktør i Supana

Har arbejdet med
rekruttering, assessment og
analyser i mere end 15 år



Ulrik Schultz Brix

ph.d, adm. direktør, Supana

Når giganterne LinkedIn,
Facebook og Google
melder sig på banen,
råbes der DISRUPTION.

Meningen er,
at rekrutterings-
virksomheder og
headhuntere skal ryste
i bukserne af skræk.

Men måske er det
HR-afdelingen og ikke
rekrutteringsbranchen,
der har mest at frygte!



Sociale giganter som LinkedIn, Facebook og Google Jobs har succesfuldt ændret rammerne for rekrutteringsarbejdet. Disse ændringer vil sammen med grundlæggende ændringer af arbejdsmarkedet gøre det nødvendigt for virksomhederne at tilpasse og ændre deres perspektiv på rekrutteringsprocessen. Den traditionelle måde, vi har rekrutteret på, som kan dateres helt tilbage til grækernes udvælgelse af ryttere og hoplitter, vil med stor sandsynlighed helt forsvinde, og brugen af sociale medier vil spille en vigtig rolle i fremtidens rekruttering.

HR bruger ikke SoMe-rekruttering

Udfordringen for mange HR-folk er, at de ikke ved, hvordan de kan udnytte de sociale medier (SoMe) mest fordelagtigt i rekrutteringsprocessen. Forskning viser, at virksomhederne ikke bruger SoMe i rekrutteringsarbejdet, fordi de mangler de nødvendige kompetencer til at indarbejde dem i deres processer. Konsekvensen er, at virksomhederne kun i meget begrænset omfang bruger SoMe og dermed aldrig opnår de mange fordele, som dette giver.

Dette råber på, at også virksomhederne tilpasser deres rekrutteringsprocesser allerede nu, hvor ansøgerne i stigende grad kommer fra de nye generationer. Talrige publikationer har vist, at generation Y og Z har signifikant forskellige værdier og vaner i forhold til de tidligere generationer. De nye generationer er således orienteret mod sociale medier på en helt anden måde end os i de ældre generationer. Men det kræver nye løsninger at udvikle virksomhedernes rekrutteringsprocesser, og en reel opgradering af HR-afdelingerne er helt uundgåelig.

Rekrutteringsbranchen viser vejen

Mange har igennem de seneste år spået rekrutteringsbranchens undergang på grund af disse ændringer. Men ikke desto mindre lever rekrutteringsvirksomheder og headhuntere i bedste velgående. De to seneste brancheanalyser fra Supana.com viser, at rekrutteringsvirksomhederne voksede 16 %, og headhunterne 7 % på bare 12 måneder.

En forklaring på rekrutteringsbranchens tilsyneladende succes skal findes i netop det faktum, at hovedparten af virksomhederne endnu ikke har taget SoMe-rekruttering til sig. En anden og måske endnu vigtigere forklaring er, at rekrutterings- og headhunter-branchen har været parat til at høste fordelene af SoMe-rekruttering og dermed er meget længere fremme i brugen af SoMe-rekruttering end deres kunder. Dette skyldes den store konkurrence, der er blandt rekrutteringsvirksomheder, som har fået flere til at indse, at SoMe-rekruttering giver højere kvalitet blandt kandidaterne, større præcision i udvælgelsen af kandidatmålgrupper, diversitet og mangfoldighed i gruppen af ansøgere samt en række omkostnings- og tidsbesparelser. Med andre ord har rekrutteringsvirksomhedernes operationelle og kommercielle tilgang til rekrutteringsprocessen givet et stærkt incitament til implementeringen af SoMe-rekruttering.

Ret til privatliv?

De fleste HR-folk, som har eksperimenteret med SoMe-rekruttering har opdaget, at der opstår juridiske og etiske spørgsmål, som skal håndteres. Udfordringerne er mange og handler ofte om, at lovgivningen halter efter udviklingen på de sociale medier. Den store opmærksomhed om den nye persondataforordning er et godt eksempel på usikkerheden, der opstår i forbindelse med sociale medier, om hvorledes informationer fra disse

skal håndteres. Grundet udviklingen af de sociale medier er det meget vanskeligt at definere, hvad der ligger i privatsfæren.

Der er ingen tvivl om, at kandidaterne har ret til et privatliv, men hvilke personoplysninger, bør man som ansvarlig HR-afdeling regelmæssig kontrollere, at virksomhedens ledere og medarbejdere ikke benytter ulovligt i rekrutteringsprocesserne. Oplysninger om kandidaternes religion, politisk overbevisning, seksuelle orientering, handicap, sygdomme og andre private oplysninger bliver nu utroligt lette at tilgå på de sociale medier. Informationer som ikke tidligere har været lovligt tilgængelige i rekrutteringsprocessen. Herved aktualiseres risikoen for ulovlig diskriminering på en helt ny måde, hvilket HR-folkene er nød til at forholde sig til.

Governance i SoMe-rekruttering

Helt konkret vil HR i stigende grad skulle forholde sig til, hvordan ansættende ledere og medarbejdere opsøger information på de sociale medier, samt hvordan informationen indgår i beslutningsprocesserne. Målet er her at sikre minimal bias i screening- og udvælgelsesprocessen af kandidaterne. Men samtidig er det nødvendigt at fastlægge, om det rent faktisk er muligt og lovligt at afvise ansøgere udelukkende baseret på informationer, som er indsamlet via sociale medier. Selv hvis en virksomhed har disse overvejelser på plads, så er der en helt lavpraktisk udfordring i forhold til, hvorledes der sikres god governance. Altså hvordan man vil kontrollere, at retningslinjer bliver overholdt. Hvad forhindrer de ansættende ledere og medarbejdere i at afvise en kandidat på baggrund af ulovlige informationer fra sociale medier, når disse medarbejdere aldrig vil indrømme, at dette er den reelle årsag til afvisningen af kandidaten?

Fordelene ved SoMe-rekruttering

Overordnet set er fordelene ved at implementere sociale medier i rekrutteringsprocessen, at den bliver mere effektiv i form af færre omkostninger og ressourcer til at gennemføre processen. Desuden fører det til højere kvalitet i kandidaterne, bedre tilgang til nye kandidatgrupper, bedre segmentering af kandidatpuljerne, større diversitet og mangfoldighed.



Bedre research

Den mere fokuserede søgeproces, som SoMe-rekruttering tillader, betyder, at kandidatgrupperne bedre matcher kvalifikations- og kompetencekravene til den konkrete stilling. Når man bruger sociale medier i søgeprocessen, er de enkelte kandidater allerede segmenteret i forskellige grupper, hvilket gør det lettere at identificere relevante kandidatgrupper. Faktisk vil langt de fleste virksomheder kunne lære noget om de potentielle kandidater ved blot at studere de taksonomier, dvs. grupperinger og kategorier, som de sociale medier operer med.

En grundlæggende udfordring i rekrutteringsprocessen er at afprøve ægtheden og kvaliteten af de informationer, som kandidaterne giver en. Kan du som rekrutør være sikker på, at kandidaten rent faktisk har de kvalifikationer og erfaringer, som han/hun hævder. Fordelen ved at bruge SoMe-rekruttering er, at det bliver mere vanskeligt for kandidater at overdrive eller forfalske informationer. I praksis sker der jo det, at personer deler informationer om den konkrete kandidat, hvorved informationerne om kandidaten stammer fra flere kilder. I den traditionelle rekrutteringsproces, hvor ansøgerne udformer skræddersyede ansøgninger og CV'er til det konkrete job, og ægtheden primært afprøves på et efterfølgende interview med kandidaten, kan det være meget vanskeligt at bekræfte informationernes ægthed. Måske derfor er brug af personligheds- og færdighedstest blevet så udbredt, idet vi her oplever, at vi bedre kan undersøge kandidatens færdigheder og adfærd.

Men via SoMe-rekruttering får man indblik i en hel række aspekter af kandidatens adfærd. Vi kan spotte, hvilke sociale relationer kandidaten har, hvad der bruges tid på, men også om den selvopfattelse, som kandidaten har, korresponderer med de opdateringer og kommentarer, der er i kandidatens news feed. Herved får vi som rekrutører et mere realistisk billede af kandidaternes personprofil og deres adfærd.

Bedre adgang

Kvalitativt bedre kandidater hænger også sammen med, at vi kan lave søgeprocesser, som øger rækkevidden af mere mangfoldige kandidater. Ved bedre at kunne identificere kandidaternes kompetencer og erfaring på tværs af etnicitet, alder, socialbaggrund, politiske og religiøse overbevisninger og køn får virksomhederne bedre mulighed for at lægge en reel global søgestrategi.

SoMe-rekruttering giver desuden virksomhederne mulighed for at påvirke kritiske kandidatgrupper og positionere sig overfor dem meget mere direkte end tidligere. Virksomhedens employer branding bliver meget mere strategisk end blot en metode til at tiltrække relevante kandidater. Det bliver en måde at skabe goodwill for virksomheden, styrke imaget, promovere relevante arrangementer, lancere nye produkter osv. Altså generelt styrke kommunikationen med en række relevante interessenter. Isoleret set giver dette mulighed for at tiltrække endnu flere potentielle medarbejdere. Til gengæld rejser det spørgsmålet, om det bliver muligt at adskille HR, PR og marketing fremover.

SoMe-rekruttering...

Meget tyder på, at SoMe-rekruttering kan reducere employer branding-omkostninger, ansættelsesomkostninger, ansættelsestiden og søgeomkostningerne. SoMe-rekruttering er en bevægelse væk fra den traditionelle rekrutteringsproces, hvor fokus på CV'er, ansøgninger og interviews har ført til ansættelse af kandidater, der på overfladen virkede attråværdige og kvalificerede. Mange af disse kandidater vil kunne blive screenet fra, blot ved at indsamle oplysninger igennem sociale medier. Forskning viser, at SoMe-rekruttering giver ledere og medarbejdere en mere ægte oplevelse af kandidaten, samtidig med at dataindsamlingen bliver hurtigere og lettere. Om de mange fordele opvejer ulemperne ved SoMe-rekruttering er uvist. Men når vi ser, at rekrutteringsbranchen med succes har kastet sig over dette, så bør vi måske gøre som den amerikanske management-guru Tom Peters opfordrer os til: "Swipe from the best, then adapt".



Ledelse
på distancen:
**Du skal
helt tæt
på dine
medarbejdere**



Camilla Huus

Hvordan leder og motiverer man højt kvalificerede, veluddannede konkurrencemennesker, hvis arbejde primært foregår ude af huset – ude hos kunderne. For at finde ud af det, satte vi COO hos Valcon Camilla Huus i stævne til en samtale om ledelse af ledere, ledelse på distancen, og hvorfor nøglen til at forløse et talent næsten altid afhænger af personlighed.

DANSK HR redaktionen

Danske [Valcon](#) er en af landets mest succesfulde managementkonsulentvirksomheder og har i dag cirka 150 ansatte, der løser komplekse opgaver for virksomheder i over 38 lande.

Camilla Huus: Vi skal være de bedste til at lede

Managementkonsulentbranchen er præget af jagten på de absolut dygtigste og mest talentfulde medarbejdere, derfor er Valcon ikke kommet sovende til sin stærke position på markedet.

“Vi arbejder hele tiden på at tiltrække og fastholde vores medarbejdere. Vores managementkonsulenter rådgiver ledere i nogle af de mest toneangivende virksomheder og organisationer rundt om i verden. Derfor er det dygtige og talentfulde medarbejdere, der besidder et helt ekstraordinært drive og motivationen til konstant at udvikle sig, og det kræver ekstraordinær ledelse at udvikle og motivere den type af medarbejdere,” siger Camilla Huus og fortsætter:

“Vi arbejder efter lige dele af systemer, mindset, kultur og adfærd i Valcon. Det er utrolig vigtigt, at vi hele tiden balancerer de fire parametre for at være det Valcon, som kunderne kender og efterspørger. Det giver sig selv, at fastholdelse derfor er enormt vigtigt for at bevare og udvikle vores kultur. Hvis man hele tiden skifter medarbejdere, er det umuligt.”

Hos Valcon er det ambitionen at være bedst til ledelse af ledere inden for consulting i Norden, og ifølge Valcon er det også et afgørende konkurrenceparameter i branchen.

Meningsfuld udviklingsledelse

Skal man med succes lede og udvikle medarbejdere, der er meget karriereorienterede og efterspurgt på arbejdsmarkedet, kræver det en særlig type ledelse med meget fokus på det individuelle.

“Vi kalder det en hyperudgave af individualisering. Når du skal lede i konsulentbranchen, skal du forholde dig til dine medarbejders udviklingsveje – både fagligt og personligt. Man skal helt tæt på som leder. Oftest er det eneste, der begrænser talentet, den enkeltes personlighed,” fortæller Camilla Huus og fortsætter:

“Tag for eksempel evnen til at håndtere en presset situation. Har kommer den “rene” faglighed til kort, og i stedet skal konsulentens evne til at læse rummet i spil. Det handler mere om EQ end IQ, og disse færdigheder er meget forskellige fra medarbejder til medarbejder. Men man kan arbejde helt bevidst med udviklingen af EQ, og det gør vi i Valcon.”

Kræver sin leder at komme tæt på medarbejderne

Ifølge Camilla Huus skal man som leder være klædt på til at adressere disse menneskelige udviklingspunkter. I Valcon kommer alle topledere derfor igennem et 20-dages udviklingsprogram, hvor de arbejder med sig selv. Ikke bare som leder – men som menneske. Det kombineret med en række faglige værktøjer, har mange års erfaring har vist, virker. Dette udgør tilsammen en helt unik ledelsesmetode, som er et af Valcons kendetegn. Det gør samtidigt, at kunderne ofte betragter Valconeers som både rådgivere og en naturlig del af deres virksomhed.

Om

CAMILLA HUUS er COO hos managementkonsulentvirksomheden Valcon og har 15 års erfaring med ledelse bag sig. Hun har tidligere været Senior Executive Director, HR and operations samme sted og en lang karriere som strategi- og managementkonsulent fra bl.a. Quartz og McKinsey. Camilla Huus er cand.scient. pol. fra Aarhus Universitet samt har en tillægsuddannelse som psykoterapeut fra Institute of Psychotherapy.

Valcon hjælper virksomheder og organisationer med at forbinde langsigtet strategi med daglig drift. Det betyder, at vi ikke kun fokuserer på "hvorfor" og "hvad", men også på "hvordan". Vi er med andre ord HOW-konsulenterne. I Valconkoncernen er vi over 300 ansatte i et hus med nordiske rødder og globalt fodaftryk. Blandt kunderne er internationale koncerner som SAS, Ferring, Velux og den danske vækstkomet JOE & THE JUICE.

"Der er klart, at vores ledelsesmetode kræver mange ressourcer og stiller store krav til den enkelte leders kompetencer. Derfor har vi besluttet, at vores mellemledere højst kan have 3-4 medarbejdere under sig. På den måde sikrer vi, at den enkelte leder har ressourcerne til at lede og udvikle den enkelte konsulent ud fra de rammer, vi har defineret."

Valcon har 40 ansatte med ledelsesansvar.

Projektlederen som udviklingsleder

Derudover bliver (ledelses)udfordringen ikke mindre af, at Valcons medarbejdere stort set altid er ude på projekter, og derfor bliver noget af det operationelle ledelsesansvar uddelegeret til projektlederen:

"Denne dimension introducerer et nyt dilemma. Hvem er din vigtigste leder? Den formelle leder eller projektlederen?" lyder spørgsmålet fra Camilla Huus.

Hos Valcon er svaret både og. Projektlederen spiller nemlig også en vigtig ledelsesmæssig rolle for de konsulenter, som vedkommende arbejder sammen med, og derfor kommer projektlederen helt automatisk til at spille en rolle i ledelsen af konsulenterne på de enkelte projekter. På den måde stiller Valcon præcis de samme krav om udviklingsledelse til en projektleder, som man gør til en linjeleder.



Valcons tre nøgler til succesfuld udvikling og fastholdelse af medarbejdere og ledere:

1. Begavet allokering af ressourcer på projekter styrker den faglige udvikling (med hensyn til den enkelte konsulents udviklingsplan)
2. Personlig coaching fra både linjeleder og projektleder formue at skabe glæde.
3. Konstant faglig og personlig udvikling af de ledere, der skal lede ledere

“Hvis vi skal levere rådgivning af høj kvalitet og indfri kundernes forventninger, er det vigtigt at finde et udviklingsfokus for den enkelte konsulent på hvert projekt, vi gennemfører. Det betyder, at linjelederen ser konsulentens udvikling i et større og mere langsigtet perspektiv, mens projektlederen overtager et ledelsesmæssigt ansvar for konsulenterne på projektteamet. Dette skal sikre meningsfuld udvikling for den enkelte konsulent på den længere bane,” siger Camilla Huus og forklarer:

“Linjelederne skal rent faktisk “onboard” konsulenten på det nye projekt og sammen med projektlederen blive enig om et udviklingsfokus for projektet. På den måde skaber vi en rød tråd fra projekt til projekt. Den klare rollefordeling mellem projektledere og linjeledere er med til at sætte skub i den enkelte konsulents udvikling.”

Selvom det er svært at sætte Valcons tilgang til ledelse og udvikling på en formel, så har Camilla Huus alligevel skitseret tre nøgler til, hvordan man fastholder, motiverer og udvikler ambitiøse videnmedarbejdere:

2018: Mere præcis og personlig ledelse

Ifølge Camilla Huus kommer vi til at se mere af denne tætte, præcise ledelsesform i 2018:

“Det er et felt, som er i evig udvikling, og hos Valcon kommer vi til at arbejde endnu mere intenst med denne tætte, personlige ledelsesform. Vi kan dokumentere, at den leverer en stor værdiskabelse i vores organisation i form af dygtige, motiverede medarbejdere, der trives og skaber værdi for vores kunder hver dag,” siger Camilla Huss og afslutter:

“Og jeg er sikker på, at de fleste organisationer, selvom de ikke er i konsulentbranchen, kan opnå en væsentlig værdiskabelse ved at komme tættere på deres medarbejdere.”

148 refleksioner: Styrkebaseret ledelse nedbringer sygefravær

I Varde Kommune arbejder HR og en del af kommunens ledere med styrkebaseret ledelse. Målet er at nedbringe sygefraværet – og i dag er sygedagene blevet færre modsat i andre kommuner. Medarbejderne skal gøre det godt – men de skal også have det godt. Og det får de, når der bliver fokuseret på deres styrker frem for på deres svagheder.

Maiken Skeem

Læs her

Varde Kommunes lederes [148 refleksioner](#) over styrkebaseret ledelse

Styrkebaseret ledelse handler om at skabe effektive og sunde organisationer, hvor medarbejdernes trivsel kan måles, vejes og ses på bundlinjen. Med andre ord: Hvis en organisation forstår og formår at bringe medarbejdernes styrker og ressourcer i spil og derigennem skabe en kollektiv robust organisation, så fører det ofte til vækst – både for medarbejderne og for forretningen. En sidegevinst er, at sygefraværet som oftest også bliver lavere.

Der har været en tendens til at se på medarbejderne 'over en bred kam', at putte dem alle i den samme firkantede boks i stedet for at fokusere på den enkelte medarbejders styrker. Men faktum er, at jo mindre en medarbejder kan se sig selv i en opgave, jo mere uforståelig bliver den, forklarer Mads Bab, som er indehaver af rådgivningsvirksomheden Gnist og ekspert i organisationsudvikling. Han har arbejdet sammen med Varde Kommune om styrkebaseret ledelse:

"Hvis en opgave ikke giver mening, er uoverskuelig eller uforståelig – så mister medarbejderen overblikket. I det spændingsfelt kan der meget nemt opstå mistrivsel og endda stress – og det vil uvilkårligt føre til højere sygefravær."

Balance mellem ros og kritik

Styrkebaseret ledelse handler om, at man som leder skal have øje for og fokusere på den enkelte medarbejders styrker og udvikle dem. For vi udvikler os nemlig alle mest og bedst der, hvor vi i forvejen er stærke. Men det betyder ikke, at man som leder kun må tale om det, som medarbejderne er gode til, understreger Mads Bab:

"Det er en fejlagtig opfattelse, at styrkebaseret ledelse er én stor, ukritisk rose-øvelse. Styrkebaseret ledelse handler ikke om at ignorere medarbejdernes svagheder, om at se igennem fingre med lav performance – eller om for alt i verden at undgå at give kritik. Det handler derimod om at balancere, at give både styrker og svagheder plads. Når du som leder leder dine medarbejdere styrkebaseret, så vil der nemlig opstå en robusthed hos dem, så de opfatter kritikken konstruktiv."

Lavere sygefravær

I Varde kommune har HR siden 2016 arbejdet med styrkebaseret ledelse, og i dag er ledelsesformen blevet naturlig praksis flere steder i kommunen, fortæller HR-konsulent Rolf Bendixen Huusmann Jakobsen:

"Hele udgangspunktet for at arbejde med styrkebaseret ledelse var for os at nedbringe sygefraværet i kommunen. Det ligger os meget på sinde, at vores medarbejdere både gør det godt og har det godt. I dag ser vi faktisk, modsat en del andre kommuner, en reduktion i sygefraværet. Det er næppe den styrkebaserede tilgang alene, der gør forskellen. Men vi tror på, at det har været en indsats, som har haft indflydelse på det samlede billede. For lederne, som har deltager på kurset, har det gjort en forskel at få sat ord på det at lede ud fra den anerkendende tilgang – og aktivt at fokusere på medarbejdernes styrker. De har alle fået nogle konkrete værktøjer med sig, som de kan omsætte i praksis."

Øget fokus på læring

50 ledere i Varde Kommune deltog i kurset 'Styrkebaseret ledelse'. Efterfølgende skrev de deres tanker og erfaringer om forløbet ned. Det blev til i alt [148 refleksioner](#).

Pia Kehlet, som er dagtilbuds-leder i Varde Kommune med ansvar for syv institutioner, er én af de ledere, der sammen med sine ledere har deltaget i kurset. Pædagogerne er en faggruppe, som har oplevet store forandringer igennem de sidste år i form af lokal- og landspolitiske forandringer og forvaltningsmæssige direktiver. Det har på landsplan resulteret i et stigende sygefravær på grund af stressrelaterede lidelser, forklarer Pia Kehlet:



Styrkebaseret ledelse indebærer et større fokus på det, som man ønsker mere af som et supplement til et fokus på det, man ønsker mindre af

På [Gnist.com/podcast](https://gnist.com/podcast) eller på iTunes kan du lytte med, når Pia Kehlet og Susanne Moth Westergaard fra Varde Kommune taler videre med Mads Bab om, hvorfor og hvordan de konkret arbejder med styrke-baseret ledelse. [Se introvideo her](#)

Mads Bab
stifter af rådgivnings-
virksomheden Gnist



Rolf Bendixen Huusmann Jakobsen
HR-konsulent i Varde Kommune



Pia Kehlet
dagtilbuds-leder
i Varde Kommune



”Der har været et opgør med pasningsbegrebet og pædagogen som omsorgsperson. I dag er der et krav om et uddannet, fagligt dygtigt og engageret personale, som kan skabe den altafgørende tætte relation til det enkelte barn og skabe lege- og læringsmiljøer. Der er et øget fokus på læring og effektmåling, dataindsamling og -bearbejdning og forskningsbaseret praksis. Når der inden for en faggruppe sker så store forandringer, som det er tilfældet på daginstitutionsområdet, og når en faggruppe møder stadigt stigende krav, så afføder det naturligvis en usikkerhed – og mange pædagoger tvivler på om, de overhovedet gør deres arbejde godt nok. Derudover er en faldende normering på området også en del af billedet.”

Færre sygedage og mindre sygefravær

Netop her giver det særligt god mening at arbejde med styrkebaseret ledelse, fordi der gennem den tilgang blandt andet bliver sat fokus på, hvad det præcis er, der motiverer den enkelte medarbejder. Det har de gjort i Varde Kommune, og i dag oplever Pia Kehlet, at der er færre sygedage og mindre sygefravær i hendes område. Noget, som hun blandt andet tilskriver arbejdet med styrkebaseret ledelse:

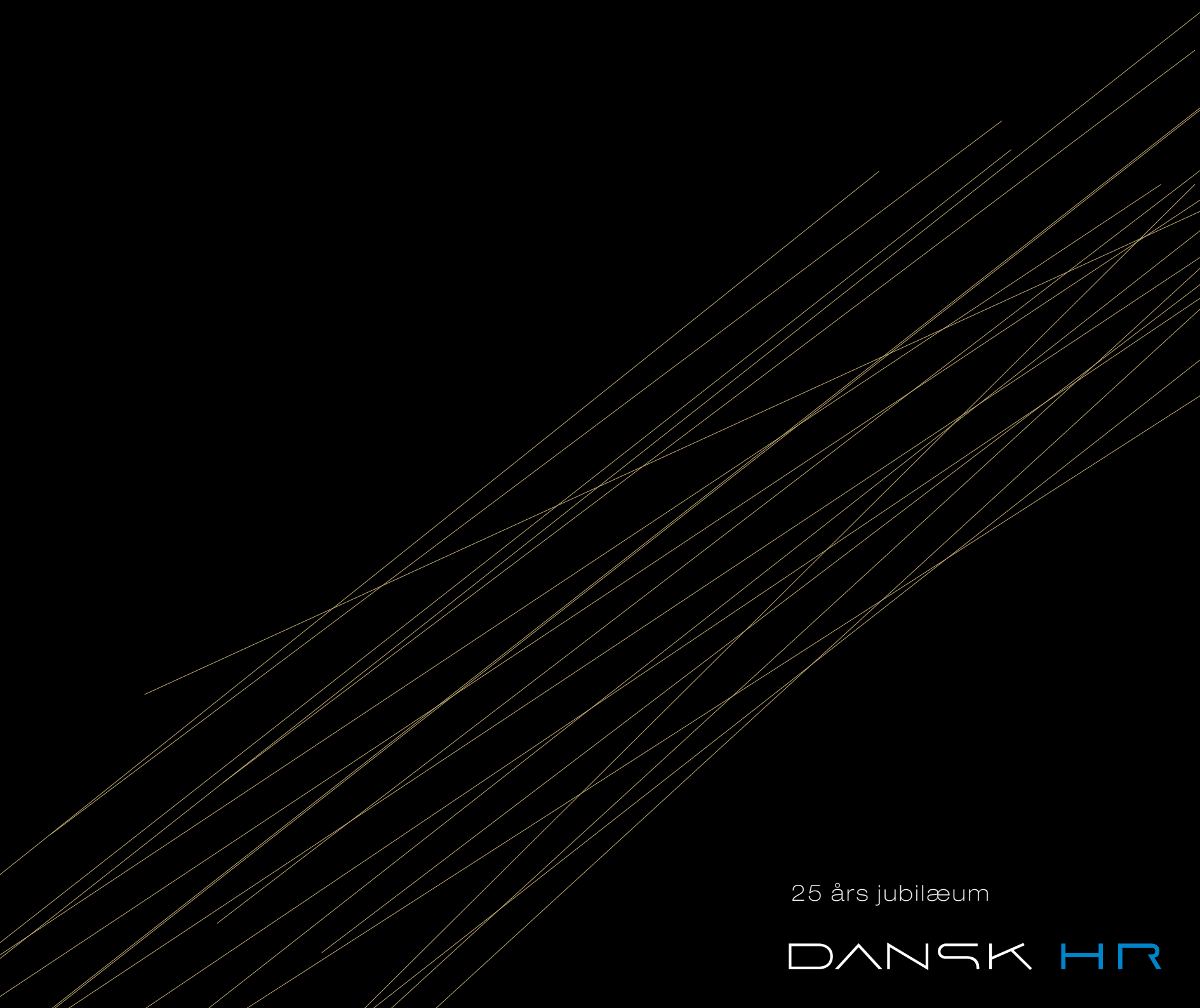
”Styrkebaseret ledelse handler om at ændre medarbejdernes ’mindset’ fra at være fastfrosset og låst til faktisk at opdage og erkende, at de har masser af kompetencer og viden. Den styrkebaserede tilgang forløser kompetencer og er med til, at medarbejderne tør kaste sig ud i de nye og ukendte arbejdsmetoder og -områder. Hvis medarbejderne er bange for at fejle, så sker der ingenting – men hvis de derimod tør og tror på sig selv, så viser resultaterne sig stille og roligt,” forklarer Pia Kehlet.



Styrkebaseret ledelse handler om at lære af det, der virker. Det er ikke en avanceret rose-øvelse.

Om

MADS BAB er stifter af rådgivningsvirksomheden Gnist. Her rådgiver han bl.a. om styrkebaseret ledelse, organisatorisk læring og agile arbejdsprocesser. Mads medvirker i design og gennemførelse af en lang række tiltag inden for organisationsudvikling. Mads holder desuden foredrag, workshops og masterclasses om bl.a. styrkebaseret ledelse, læring, kompetenceudvikling og robuste fællesskaber. Mads er forfatter til bøgerne 'Gnisten i arbejdslivet', 'I gang med styrkebaseret ledelse' og en række artikler om ledelse og organisationsudvikling. Han underviser på Aarhus Universitets master i positiv psykologi



25 års jubilæum

DANSK HR