

# KARRIERE

Onsdag den 12. marts 2008

BESKÆFTIGELSE ■ SÆRLIGE STILLINGER ■ OFFENTLIGE STILLINGER

## De nødvendige kampe

■ Jørgen Pedersen, der er skadedirektør i Gouda Rejseforsikring, giver gerne svar på tiltale, når branchen bliver anklaget for at udnytte kunderne. For der er kampe, som skal tages.

side 2



## En frugtkurv er ikke nok

■ Medarbejderne lader sig ikke spise af med en frugtkurv, pension og højere løn. Der skal mere til, hvis virksomhederne skal skabe de rigtige betingelser for et godt arbejdsliv.

side 6



# Medarbejder, tænk som en leder



**TAG ANSVAR** Det gælder om at have medarbejdere, der er klar til at tage et medansvar, mener Torben Wiese.

Foto: Torben Stroyer

## FÅ ANDRE TIL AT TÆNKE SOM LEDERE:

- Meld virksomhedens mål klart ud.
- Hav modet til at rumme medarbejdere, der er lige så gode eller bedre end dig.
- Vær et forbillede for dine medarbejdere.
- Fortæl om ansvars- og arbejdsopgaver - og om forskellen på de to.
- Inspirer dem til at få nye ideer og bryde vaner.
- Undgå at blive en svarmaskine. Bed altid medarbejdere levere mindst to løsningsforslag på et problem/spørgsmål.
- Accepter at der findes andre måder end din.
- Tjek løbende jeres vaner - også dine egne. Drop dem, der ikke skaber værdi.

Kilde: Torben Wiese, Habitmanager.

den faktisk klarer sig godt?  
»At noget går godt er jo ikke ensbetydende med, at det ikke kan gå bedre. Hvis vi reelt skal have tryghed i en omskiftelig verden, så er vi nødt til selv at tage teten og løbende justere nogle ting og nogle gange decideret forvandle og forandre noget for stadig at have succes,« mener den professionelle vanebryder.

Og netop forandring er et budskab, de færreste frivilligt synker. Uanset hvor godt det ellers måtte smage. Simpelt for fordi vi alle er tryghedsnarkomaner.

»Tryghed er det allervigtigste behov, vi har. Det er derfor, vi kører med sikkerhedssele, salter om vinteren og tegner en livsforsikring. Men hjernen tror, at tryghed er lig med "plejer", med vanerne. Vi skal lære vores hjerner, at trygheden ofte ligger i det nye. At vi skal søge trygheden i vores kompetencer,« siger Torben Wiese.

Derfor vil det ikke være mærkeligt, hvis mange medarbejdere umiddelbart har lyst til at takke nej til at skulle tænke som en leder. Men ideen skal heller ikke sælges som et projekt, der giver ekstra arbejde. Eller som tvang.

I stedet kan man måske lokke med muligheden for at være lederaspirant, for sådan en rolle kan de fleste sluge.

Samtidig har den formelle leder en stor pædagogisk opgave, når det gælder om at udvikle sine medarbejdere til at bryde vantede mønstre. En oplagt ide er at bede alle medarbejdere i fællesskab om at pege på, hvad de selv opfatter som værdifulde eller begrænsende vaner på jobbet. De første gælder det om at beholde og få flere af. De andre skal skrottes. I et tempo, der er realistisk.

Eller sagt med Torben Wieses ord:

»Store succeser bygger på små. Og en hvad-er-det-mindste-jeg-kan-gøre-tankegang kan hjælpe med at bryde nogle mønstre og vaner, som ikke længere er hensigtsmæssige. I stedet for at ville ændre alt på én gang, uanset om det handler om ledelsesstil eller spisevaner, så er det meget bedre at sætte sig nogle små delmål. Chancen for succes er dermed større. Og succes giver lyst til mere.« ■

**Det er ikke kun smarte buzzwords, at medarbejdere skal tænke som ledere. Eller at det er nødvendigt at gå sine vaner efter i sømmene. Det er simpelthen nødvendigt, lyder det fra Danske Spil og Dong Energy.**

FORTSÆTTES SIDE 6

**LEDELSE** Hvis virksomheden skal have succes, skal alle medarbejdere lære at tænke som ledere. Det kræver, at de tager ansvar, har modet til at skabe forandring og vinker farvel til dårlige vaner - samt at chefen gør det samme.



SUSANNE SVENDSEN  
susanne.svendsen@jp.dk

Forestil dig en arbejdsplads. En arbejdsplads, hvor ideerne myldrer frem, hvor sygefraværet er i bund, hvor konkurrenterne får baghjul, hvor imaget trækker kunder og ansøgere til, og hvor medarbejderne er glade for at være.

Sådan en arbejdsplads kan blive din. Uanset om du er medarbejder eller leder.

Hvis du altså har modet til at slå det indre venedyr fra - og være et sted, hvor alle medarbejdere tænker som ledere.

Sådan lyder løftet fra en mand, der lever af at få os til at bryde vores vaner og tænke nyt. I denne sammenhæng er tilbuddet og tilhørende gode råd dog ganske gratis. For du skal grundlæggende gøre arbejdet selv.

»Det er afgørende at slå sine konkurrenter og kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Men det er altså ikke de store, der spiser de små.

Det er de hurtige, der spiser de langsomme. Derfor gælder det hele tiden om ikke bare at være forandringsparat, men om at skabe forandringerne,« lyder det fra Torben Wiese, der er professionel vanebryder og indehaver af konsulentvirksomheden Habitmanager.

»Derfor har virksomheder og organisationer simpelthen ikke råd til at medarbejdere, der tænker som medarbejdere. Det gælder om at have medarbejdere, der er klar til at tage et medansvar og inden for visse rammer få tilgivelse i stedet for tilladelse,« siger Torben Wiese.

For hvis vi ikke selv skaber forandringerne, kan vi være sikre på, at andre gør det for os.

### Et sjovere job

Men det er ikke den eneste grund til, at en del af os skal tænke og arbejde anderledes, end vi plejer. Vi skal især gøre det, fordi jobbet dermed bliver sjovere - og resultatet bliver tilsvarende morsomt for virksomheden.

Inden du måske vrænger på næsen ved tanken om mere ansvar til samme løn, så lad os ile med nogle af de mere åbenlyse plusser i livet som leder ...

## TÆNK SOM EN LEDER:

■ Lad være med at udskyde dine mål, fordi de virker urealistiske lige nu. Del dem op i små bidder.

■ Hvis du løser de små problemer, får du aldrig store problemer.

■ Tag ansvar for din egen udvikling, dit eget helbred og din stress. Du er leder i dit eget liv. Sig fra i tide.

■ Forstå, at du ikke kan undgå forandringer. Men dit job vil blive sjovere, hvis du er med til at skabe dem.

■ Spørg dig selv, hvilken beslutning en god leder ville træffe i en given situation. Og træf den så.

■ Du skal finde trygheden i dine kompetencer i stedet for i din stilling.

■ Sats på at få tilgivelse i stedet for tilladelse - inden for rimelighedens grænser.

■ Forlang af din chef, at han giver magten fra sig. At han lytter.

Kilde: Torben Wiese, Habitmanager.

når man altså samtidig er medarbejder:

»Når jeg taler om at tænke som en leder, taler jeg ikke om at tænke som en gammeldags karikatur af en leder. Jeg taler om den gode rollemodel af en leder. Den leder, der har en god *work-life-balance*, holder sig sund, er opmærksom på stress-signaler, holder sig opdateret og tager ansvar. Det er en god le-

der. Og det er også karakteristikkene på en attraktiv medarbejder. En medarbejder, der ikke overlader noget så vigtigt som sin egen udvikling, sundhed og arbejdsglæde til andre,« mener Torben Wiese, der blandt andet har inspireret virksomheder som Nordea, TDC, Dong Energy og Danske Spil til at skabe en kultur, hvor der er plads til nye ideer og andre måder at arbejde sammen på.

En attraktiv medarbejder tænker altså selv, tager et medansvar for virksomhedens udvikling, kan se ud over sin egen jobfunktion, tør træffe en beslutning og spørger kun, hvis han er i tvivl.

Men kan ledere reelt håndtere medarbejdere, som pludselig både tager ansvar - og dermed også kræver at blive hørt?

»Det kræver ledere, som kan vænne sig til den succes, de kan få,« lyder det tørt fra Torben Wiese, der dog også leverer en lidt mindre kæk uddybning:

»Det kræver i hvert en leder, som kan finde tryghed i at lægge ansvaret fra sig, udvikle sine medarbejdere til at turde tage risici og træffe beslutninger. Og en leder, som har det okay med, at hans medarbejdere måske ved mere, end han selv gør.«

Fidusen er oplagt på flere niveauer. Ved at skabe en kultur, hvor medarbejdere tænker som ledere, bliver den formelle leders tid frigjort til at tænke i nye ideer, strategi og visioner i stedet for at skulle rode rundt med detaljer som almindeligt småbrokkeri og en funktion som flaskehals, fordi alt for mange irrelevante beslutninger lander på hans bord.

Medarbejderne skulle til gengæld

gerne få en fornemmelse af at være en del af et hold, hvor man hjælper hinanden, hvor chefen ikke bestemmer alt, og hvor der er plads til at udvikle sig.

»Hvis man vil have medarbejdere, der tænker som ledere, skal man som leder helt banalt sige til dem, hvad man forventer af dem. Og så samtidig give dem opbakning, tillid og plads til at træffe beslutninger. Man er simpelthen nødt til at slippe sin indre kontrol-freak,« siger Torben Wiese og tilføjer:

»Det er da muligt, at nogle medarbejdere vil få lyst til et mere formelt ansvar, til en forfremmelse. Og at man af samme grund kan miste en medarbejder. Men tænk på alternativet: Medarbejdere uden ambitioner, som i værste fald hænger hjernen på knagen, når de møder på arbejde. Medarbejdere, som venter på, at chefen skal levere svaret på det meste og sætte alt i gang.«

Det lyder jo alt sammen fint. Men hvorfor ændre noget, hvis virksomhe-

**REKRUTTERING OG AKTIV SEARCH**  
BESTYRELSE, TOPLEDERE, LEDERE OG SPECIALISTER

15 års erfaring i at finde de kandidater der kan og vil gøre en forskel i din virksomhed.

Læs mere på [www.matchmaker.dk](http://www.matchmaker.dk)

MatchMaker

EXECUTIVE SEARCH & SELECTION

Å, €tv.€uz.v|fũ.v...  
¿Ru~¿uz.v|fũ.v...  
¿Uz¿z €tuz.v|fũ.v...

Excellent Match  
EXECUTIVE SEARCH

\\sv€yr%GDBBHCHC IIII .y'fj HDCHCHC IIII\\vuv.zx HGCABDDD  
SSS ¿(v)jv€> r¿t¿y¿l| IIII¿vQv¿tv)jv€> r¿t¿y¿l|

Rekruttering  
- i hele Skandinavien

Kontakt os:  
Vejle, tlf. 7572 6200  
København, tlf. 3832 5700  
Malmø, tlf. +46 4010 3565

www.cosmos.dk . moving people and performance

COSMOS Group

**Rekruttering & Search**

GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S er en stærk partner i hele Danmark, med internationalt netværk og lokal ekspertise.

Vi finder den rette person til jobbet hver gang.

Kontakt:  
direktør K. Gaarn Thomsen  
på 35 43 86 00.

Læs mere om os på [www.gtp.dk](http://www.gtp.dk), hvor du bl.a. kan se hvilke stillinger, vi aktuelt arbejder med.

GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S