



ÅRETS LEDER

Sheela Søgaard har transformeret
BIG til en international succes,
hvor alles meninger tæller, og hvor
det er rart og sjovt at være.



BRAW BAKIR // SÅDAN FÅR DU MERE I LØNPOSEN // MARIE KRONQUIST // NÅR PRIVATLIVET VÆLTER



Lederstof.dk

UDGIVET AF LEDERNE

Kan din organisation udvikle sig, *hvis du ikke gør det?*

Vi kender en leders hverdag og udfordringer, og vi ved, at ledelse er et fag under evig forandring, der konstant skal forbedres, forfines og fornyes. Derfor har vi i mere end 100 år støttet og hjulpet ledere med faglig udvikling, professionel rådgivning og inspiration.

Bliv en del af Danmarks eneste faglige organisation for ledere på **lederne.dk**

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

04

Årets Leder 2022. Sheela Søgaard er drevet af at få folks drømme til at gå i opfyldelse

12

Braw Bakir kom til Danmark som flygtning. Nu er han Nettos øverste chef

20

Hvad gør du, **når privatlivet vælter?**

26

Teaterchef **Kasper Holten** giver plads til de krøllede hjerner

31

Sådan får du som leder **mere i lønposen**

34

Marie Kronquist er topledernes spirituelle lærer og vejleder

40

Han. Hun. De. I IKEA øver ledere og medarbejdere sig i kønsneutrale pronominer

46

Mens andre kæmper om arbejdskraft, får **Max Skov Hansen** dagligt ansøgninger

52

Torben Hansen ansætter **tidligere kriminelle**

60

Majken Schultz ser forstemmende få kvinder i toppen af dansk erhvervsliv

66

Et opgør med **en for hård performancekultur**

70

Bodil Nordestgaard Ismiris: **Husk dig selv!**



Kære leder

Ledelse er et fag. Måske det vigtigste af alle fag i en tid, hvor krise på krise forandrer verden og konstant stiller nye krav til os alle sammen.

Som leder betyder de foranderlige tider, at du bliver nødt til at bevare din faglige nysgerrighed og din lyst til at lære nyt – samtidigt med at du er en troværdig og stabil leder, der holder kursen og passer godt på dine medarbejdere. Det er ikke nemt. Så på Lederstof.dk har vi gjort det til vores mission at klæde dig på med inspiration og gode råd.

Lederstof.dk er Ledernes rent digitale medie om livet med ledelse, men igen i år har vi gjort en undtagelse og samlet nogle af vores mange gode artikler i et trykt magasin – det som du sidder med i hænderne lige nu.

Vi udgiver magasinet i anledning af kåringen af Årets Leder. Du har allerede mødt hende på forsiden, og jeg kan love, at hvis du ikke kendte hende godt i forvejen, vil du komme til det i vores store portrætinterview på de næste sider – og du vil forstå, hvorfor hun er en særdeles værdig vinder af Danmarks fornemmeste lederpris.

Ud over vinderportrættet kan du blandt meget andet møde Braw Bakir, der kom til Danmark som 14-årig og startede som flasketreng og i dag er øverste chef for Netto, Kasper Holten, der som chef for Det Kongelige Teater har nøglen til at styre ekstremt dygtige medarbejders kreativitet i den rigtige retning, og Marie Kronquist, der er spirituel vejleder for landets topledere.

Artiklerne her i magasinet er blot en lille smagsprøve på nogle af de mange gode historier, vi løbende fortæller på Lederstof.dk og i vores podcasts. Vi er det eneste medie i Danmark, der kun har fokus på, hvordan ledere kan lykkes med god, bæredygtig ledelse – og som altid er på lederens side.

Hvis du ikke følger os i forvejen, så find os på LinkedIn, eller endnu bedre; gå ind på lederstof.dk/nyhedsbrev og få et ugentligt skud inspiration til dit eget liv med ledelse direkte i din indbakke.

God læselyst!

Venlig hilsen
Anders Hvass, chefredaktør for Lederstof.dk



Udgives af Lederne, Vermlandsgade 65, 2300 København S, Telefon 32 83 32 83, www.lederstof.dk.
Redaktion: Ansvarshavende chefredaktør Anders Hvass, ahv@lederne.dk. Creative lead Linn Sandnes Eilertsen, lse@lederne.dk. Projektleder Sanne Møller Andersen, smo@lederne.dk. Tryk Kailow Oplag 1.000 stk. **Forsidefoto:** Christian Als



SHEELA SØGAARD

»Som leder er jeg drevet af at få folks drømme til at gå i opfyldelse«

CEO og Partner Sheela Maini Søgaard har som topchef transformeret BIG fra Bjarke Ingels' danske arkitektfirma til et internationalt megabrand. Hun har som rollemodel sat ligestilling og diversitet på dagsordenen, og så er hun godt i gang med at skabe 'fremtidens arbejdsplads' i BIG, hvor alles meninger tæller, og hvor det er rart og sjovt at være. Derfor kan Sheela Søgaard kalde sig Årets Leder 2022.

»Jeg er simpelthen så stolt, og det bliver helt fantastisk, når vi kan flytte ind næste efterår.« Det er tirsdag eftermiddag, og solen er ved at gå ned over BIGs nye hovedsæde ved indsejlingen til Københavns Havn. Arkitektgrupens CEO, Sheela Søgaard, har svært ved at holde smilene tilbage, mens hun inspicerer fremdriften i det meget specielle byggeri, hvor kæmpestore, rå betonplader nærmest ser ud til at svæve frit i luften.

»Det er første gang, vi i BIG bygger til os selv, og det giver bare en helt utrolig stolthed, også fordi vores nye hovedsæde viser, at vi stadig har modet til at gøre nogle ting, som ingen andre gør, for eksempel ved at anvende beton med et meget lavere CO2-aftryk end normalt,« siger Sheela Søgaard.

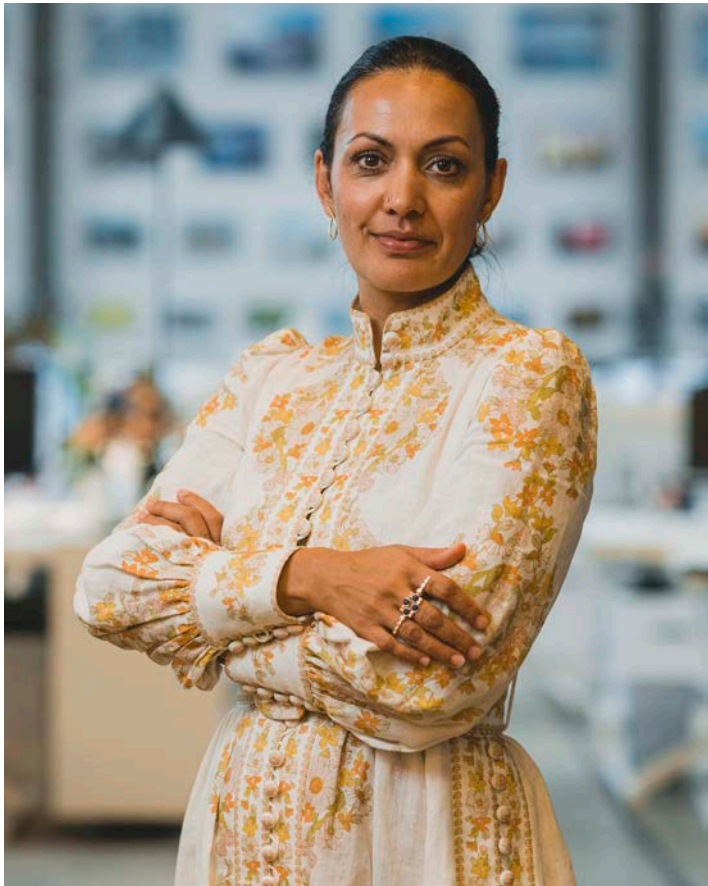
Selv om domicilet langt fra er færdigt, er det tydeligt at se, at BIG nok engang har formået at skabe et formsprog, som ikke ligner noget andet byggeri i verden. Men det nye domicil på Sundkaj 165 er ikke bare et unikt byggeri. Det er også et meget tydeligt symbol på, hvor langt BIG er kommet, siden Sheela Søgaard blev ansat som CFO i 2008. Dengang var tegnestuen truet på økonomien. Trods Bjarke Ingels' indlysende talent, var pengetanken tom, og det var op til Sheela Søgaard at kradse så mange penge ind, at firmaet undgik at gå ned.

I dag, 14 år senere, kan man roligt konstatere, at redningsaktionen er lykkedes. BIG er blevet en global succes, og leverer innovative byggerier, der giver mere end en forsmag på, hvordan fremtidens byer kommer til at se ud.

»Et forbillede, alle ledere kan lære af«
Selv om det er Bjarke Ingels, der er den kre-

ative hovedkraft, er det i høj grad Sheela Søgaards fortjeneste, at BIG er lykkedes så godt. Og fordi hun samtidig har formået at blive en markant stemme i ligestillings- og diversitets-debatten, og selv er blevet en rollemodel for utallige unge kvinder med lederdrømme, var hun et indlysende valg, da Ledernes jury skulle kåre Årets Leder 2022.

»Vi er et land med utroligt mange dygtige ledere. Og Sheela Søgaard er én af dem, man med rette kan fremhæve som en ledestjerne, der er værd at hæfte sig ved. Under hendes ledelse trives medarbejderne og tilskyndes til at lade kreativiteten



blomstre vildt, så de kan skabe projekter i absolut verdensklasse, samtidigt med at forretningen vokser, og der er styr på det hele – også når det gælder ligestilling, diversitet og bæredygtighed. Det er præcis sådan god, moderne ledelse skal være, og Sheela Søgaard er et forbillede, som alle vi ledere kan lære af,« siger Bodil Ismiris Nordestgaard, der er administrerende direktør i Lederne og en del af den fagjury, der har tildelt Sheela Søgaard prisen.

»Det er en meget stor ære«

Sheela Søgaard er både meget rørt og meget stolt over at blive kåret til Årets Leder.

»Jeg føler, at det er en meget stor ære, og det gør mig simpelthen så glad, at Le-

derne har udnævnt mig til Årets Leder. For mange er ledelse ofte en eksercits i at stille sig forrest, når det er svært, og når der skydes med skarpt, og så træde i baggrunden og overlade scenen til holdet, når succesen er opnået. Derfor er det særligt rart at blive fremhævet af andre ledere, som ser på ens arbejde og resultater udefra, og bedømmer det til at være udtryk for sund ledelse,« siger Sheela Søgaard.

»Samtidig synes jeg også, at det er en anerkendelse af det samlede BIG og derfor af vores ejere, ledere og alle vores virkelig dygtige BIGsters.«

BIGs stifter, Bjarke Ingels, er 'ekstremt stolt' over, at Sheela Søgaard nu skriver sig ind i en liste af prismodtagere, der de seneste år tæller nuværende Ørsted-topchef Mads Nipper, Lars Fruergaard Jørgensen fra Novo Nordisk og senest fodboldlandstræner Kasper Hjulmand.

»Jeg kunne ikke være mere enig i beslutningen. Hun har en forretningsmæssig baggrund men har altid haft en klar forståelse for, at vi er en visionsdrevet virksomhed. Jeg synes, at hun er fantastisk god til tit at tage fat i mig og de andre partnere og spørge: 'Hvad er det i virkeligheden, I drømmer om?' BIG er selvfølgelig en forretning, men vi er her først og fremmest for at give form til fremtiden og for at realisere de drømme, vi går rundt med, og den opgave løfter hun som CEO med smil og stil,« siger Bjarke Ingels, der selv grundlagde BIG, men ikke er i tvivl:

»Den bedste beslutning, jeg nogensinde selv har taget som CEO, var faktisk at give tøjlerne videre til hende. «

Har altid haft en leder i maven

Lige siden hun har helt lille, har Sheela Søgaard vidst med sig selv, at hun ville beskæftige sig med ledelse.

»Jeg har nok altid haft en leder i maven, og så er jeg vokset op i en familie, hvor der var en tilskyndelse til, at man skulle bruge de evner, man havde, og en intolerance overfor dovenskab,« fortæller Sheela Søgaard.

I de mindre klasser måtte hun nogle få gange aflevere karakterblade, der ikke var helt i top. Det førte til alvorlige samtaler

med forældrene, hvor hun fik at vide, at det ikke var ok.

»Jeg har aldrig været udsat for noget egentlig pres eller tvang, men der var en forventning om, at jeg skulle gøre mig umage. Og jeg ville jo gerne have mine forældres anerkendelse. Sådan har jeg det nok stadigvæk; det ligger dybt i mig, og en stor del af mit drive kommer fra barndommen.« Som datter af en dansk mor og en indisk far, der arbejdede i MD Foods (i dag Arla, red.), boede Sheela Søgaard blandt andet i Saudi-Arabien og Dubai, da hun var lille. Det har, siger hun i dag, givet hende en evne til at afkode og begå sig i mange forskellige kulturer, noget hun har stor gavn af, når hun forhandler kontrakter eller plejer kunder i alle afkroge af kloden.

»Det har helt sikkert været med til at forme mig, at jeg voksede op i en blandet familie, og at jeg i de første mange leveår boede i Mellemøsten. Jeg har et meget klart blik for, hvordan jeg skal opføre mig, hvordan jeg skal klæde mig, hvornår og hvordan jeg skal tale, og hvornår jeg skal trykke på, og hvornår jeg skal trække mig.«

Kriseknuser som helt ny CFO

Vejen til BIG og Bjarke Ingels gik via studier på CBS, et studiejob i Procter & Gamble, og ansættelser i så forskellige virksomheder som McKinsey, GN Resound og Meyers Køkken og Deli. Udefra betragtet meget forskellige virksomheder, men for Sheela Søgaard gav de alle værdifulde værktøjer og læringer.

»I GN Resound lærte jeg at elske drift og oplevede også, hvordan god ledelse kan gøre en forskel. Mine 2½ år i McKinsey var den vildeste uddannelse i hardcore forretningsforståelse og gav mig en kæmpe værktøjskasse, og hos Claus Meyer lærte jeg, hvordan det er arbejde med en founder. Det har helt sikkert gjort, at jeg forstår Bjarke (Ingels, red.) meget bedre.« Sheela Søgaard var egentlig på barsel, da hun første gang mødte Bjarke Ingels. Arkitekten havde hørt godt om hende via en fælles bekendt og bad om et møde. Kort tid efter – i august 2008 – kom tilbuddet om at blive CFO og hjælpe BIG igennem en økonomisk krise.

Ifølge Sheela Søgaard gik opgaven i starten primært ud på at kradse penge ind fra kunder, der ikke havde betalt til tiden. Det var ikke altid lige populært.

»Jeg havde kun været CFO i 3-4 uger, da jeg måtte rykke en amerikansk kunde for en betaling. Kunden skrev en e-mail direkte til Bjarke og brokkede sig: 'Jeg troede, at vi var venner?' Men Bjarke viste mig den respekt at overlade det helt til mig. Siden dengang har vi begge gjort det, vi er bedst til, i et utroligt tillidsfuldt samarbejde« Den stejle indlæringskurve i BIG blev ikke lettere af, at finanskrisen rullede ind over

»Verden har ikke brug for flere rigmænd; den har brug for, at vi begynder at tænke meget mere målrettet over vores ressourcer og klimakrisen.«

firmaet og resten af verden blot et par måneder efter hendes tiltrædelse. Også den storm fik hun afværget, og i 2009 blev hun udnævnt til CEO og efterfølgende også indrulleret i partnerkredsen.

Ledelse er en muskel, der skal trænes og forfines

Siden dengang er BIG er vokset fra cirka 40 ansatte til nu over 700, og firmaet har tegnestuer i København, New York, London, Shenzhen og Barcelona. Udviklingen i BIG har været så eksplosiv, at Sheela Søgaard konstant har måttet ændre sit eget lederskab.

»Jeg føler stadig, at jeg er i gang med at udvikle mig til at blive en bedre leder. For mig er ledelse en levende kompeten-

ce; nogle gange tænker jeg på det som en muskel, som man både træner, udvikler og forfiner og hele tiden tilpasser situationen.«

Sheela Søgaard er i dag dybt taknemmelig for, at Bjarke Ingels aldrig har haft nogle bestemte forventninger til, hvordan hun skulle være som leder.

»Der har aldrig været nogen skabelon, jeg skulle passe ind i. Det har givet mig et utroligt stort spillerum til bare at blive ved med at være det menneske, jeg er, og selv finde ud af, hvordan jeg ville udvikle og tilpasse mig de opgaver, der skulle løses. Det tog lidt tid, men heldigvis opdagede jeg, at den, jeg er, lige præcis er god nok.«

Drevet af at få drømme til at få i opfyldelse

Som CEO i en kreativ virksomhed, der ejes af den grundlæggende partner, er Sheela Søgaard allermest drevet af at skabe fundamentet for BIGs drøm om at 'give form til fremtiden'.

»Som leder er jeg drevet af at få folks drømme til at gå i opfyldelse. Hos BIG lever vi af at give form til fremtidens byer verden over, og det er det, jeg skal skabe grundlaget for. Men som leder arbejder jeg også for at give form til fremtidens arbejdsplads. Det handler om, hvordan vi arbejder med hinanden og for hinanden og om at gøre hinandens dagligdag sjov og rar at være i, samtidig med at vi er sindssygt ambitiøse med at gøre verden bedre, sjovere og pænere.«

For Sheela Søgaard er det ikke nogen drivkraft i sig

selv, at BIG skal tjene penge og være en lukrativ forretning. Hun er meget mere optaget af, at BIG hjælper med til at løse nogle af de mange udfordringer, verden står overfor.

»Verden har ikke brug for flere rigmænd; den har brug for, at vi begynder at tænke meget mere målrettet over vores ressourcer og klimakrisen. Som leder i en virksomhed, der er med til at give form til fremtidens byer verden over, er det afgørende vigtigt for mig, at vi fokuserer på andet end vores kortsigtede resultater og tager del i at løse de største problemer, som verden står i. Det har vi i BIG en unik mulighed for, fordi vi rent faktisk er med til at bygge de nye byer og bygninger.«



Eneste råvare er de gode ideer

Kernen i Sheela Søgaards ledelsesfilosofi hænger uløseligt sammen, at den eneste 'råvare', BIG lever af, er de gode ideer. Modsat mange andre virksomheder, der kan masseproducere et enkelt produkt, er hvert eneste byggeri et unikt produkt.

»Hvert projekt kommer med nye betingelser og nye komplikationer. Hver eneste dag møder mine kolleger og BIGs ansatte op og skaber nye ideer og dokumenterer tanker om, hvordan fremtiden kunne se ud. Så en meget stor del af min ledelse handler om at sikre, at designkræfterne har plads til at innovere.« Sheela Søgaard minder om, at en bygning kun bygges en gang, tager lang tid at bygge, og at den skal kunne stå i 100 år uden at danne skader. Det stiller utroligt store krav til medarbejderes kompetencer, specielt når man som BIG aldrig vælger de nemme løsninger, men altid forsøger at gøre det umulige muligt.

»Vi lever jo af at sælge menneskelige ideer, innovationer og kompetencer. Derfor skal vi have fokus på, at det hele tiden er den bedste ide, der kommer frem og bliver bearbejdet og bliver endnu bedre, end da den blev født.«

Magt til dem, der fortjener det

For at sikre, at det også altid er den bedste ide, der vinder – og ikke bare den, der taler højest eller har flest striber på skuldrene, der får ret – driver Sheela Søgaard og partnerkredsen BIG som et 'meritokrati'; en ledelsesfilosofi, 'hvor magten uddeles til dem, der fortjener det', som hun udtrykker det.

»Det er faktisk svært, for du skal hele tiden sørge for at skabe et rum, hvor også den yngste praktikant er tryk nok til at fortælle om sin ide, og hvor det ikke nødvendigvis er den øverste i hierarkiet, der leder mødet. Det er en stor øvelse at skabe det rum hele tiden, og det tager enormt meget tid at være tilgængelig for alle. Men for at lykkes med det, skal du være tilgængelig; du skal være demokratisk med taletiden, så alle bliver inviteret til at komme med deres input, og alle skal sige noget,« siger Sheela Søgaard. Skåret ind til benet er god ledelse for hende derfor at skabe et rum, som alle har lyst til at deltage i, og hvor høj som lav føler sig trygge nok til at dele deres perspektiver, ideer, bekymringer og forslag til løsninger.

»Der er for mig ikke noget entydigt svar på, hvad en god leder er, for jeg mener, at der er både plads til og brug for mange forskellige slags ledere. Men der er nogle vigtige fællesnævner, som går igen hos gode ledere, og det er, at de lytter, at de lader sig flytte, og at de skaber plads til, at folk omkring dem kan få og føle succes.«

Usikkerhed er blevet en superkraft

Som yngre leder var hun ofte meget usikker på sig selv og på de beslutninger, hun traf, og forsøgte at skjule det, hvis hun ikke vidste nok om et emne. I dag har hun lært at omfavne både sin usikkerhed og uvidenhed.

»Mange ledere siger, at læring er det vigtigste, og alligevel er der ikke ret mange ledere, der indrømmer, når de er usikre eller uvidende. Men det gør ikke noget at være usikker, det kan faktisk være en

meget stor styrke at være en lille smule i tvivl, fordi det er det, der gør, at du inviterer andre meninger ind. Det gør altså, at beslutningerne bliver bedre. Vi har ikke brug for den alvidende leder. Vi har brug for en leder, som gør det behageligt for andre at deltage i beslutningsrummet.« Hun bruger i dag sin tvivl og usikkerhed aktivt og nærmest som en superkraft.

»Jeg har lært at bruge den som en del af min muskelkraft; en del, der hele tiden skubber mig fremad. Det er meget vigtigt for mig at turde sige til, når jeg ikke har svaret, eller når jeg faktisk ikke rigtig ved, hvilken vej vi skal gå. På den måde kan jeg jo tappe ind i hele organisationens viden.«

Ansatte: Sheela er skarp og inkluderende

Når Sheela Søgaard bliver bedt om at beskrive sig selv som leder, bruger hun ord som 'meget ærlig', 'transparent', 'følelsesladet' og 'tilgængelig'.

»Jeg forsøger at være tydelig omkring de mål, vi søger at opnå. Dernæst at inddrage holdet i at sætte ruten for, hvordan vi når de mål, støtte holdet i at holde fokus

og justere hen ad vejen, og endelig at tage ansvaret, når det fejler, men give anerkendelsen, når det lykkes.«

Sheela Søgaards egne bud på, hvad god ledelse er, og hvordan hun selv agerer som leder, matcher ret præcist med opfattelsen hos en række BIG-medarbejdere, som Lederstof.dk har talt med.

Mads Bjarrum, der er COO i BIG, beskriver Sheela Søgaard som 'inkluderende og utroligt skarp' og som 'rar at være sammen med i et lokale'. Han hæfter sig særligt ved, at BIGs CEO har en fantastisk evne til at inddrage alle i firmaet, og til at få alle til at føle sig vigtige.

»Jeg har altid følt, at mine meninger og input har været værdsatte, også da jeg var helt ung og grøn i virksomheden. Og når jeg er i rum med Sheela, føler jeg, at de svar, jeg giver hende, bliver modtaget, som om de var det vigtigste i hele verden,« siger Mads Bjarrum.

Giver plads omkring sig

Ifølge Nicolas Kastbjerg, der er Managing Director for BIG i København, er Sheela Søgaard 'meget intelligent', 'dygtig til at sætte sig ind i problemstillingerne' og 'god til at give plads til lederne omkring sig'.

»Hun er utroligt skarp, og forstår sin ledelsesorganisation til bunds. Og så har hun i den grad været med til at støbe kuglerne for, at BIG kan have 100 procent fokus på

arkitekturen, samtidig med at der er styr på den økonomiske side.«

Gritt Bjørnshave Madsen, Head of Legal, betegner Sheela Søgaards ledelsesstil som 'visionær, inspirerende og inkluderende', men også 'meget direkte'.

»Sheela udvikler mig ved hele tiden at skubbe mig til grænsen. Der er aldrig et mål eller en ambition, der er for høj. Det synes jeg er enormt inspirerende. Samtidig er hun en rollemodel for

mig. Det er megasejt, hvad hun har opnået i sin karriere. Det viser, at der ikke er nogle grænser for, hvor langt man kan nå, hvis man sætter sig selv for bordenden.«

Ledestjerne på grund af personlige valg

For den franske arkitekt, Marie Lancon, er Sheela Søgaard en 'karismatisk leder', der sørger for, at der er brændstof på raketten, så de kreative kræfter kan gøre det, de er bedst til, nemlig at skabe den bedst mulige arkitektur.

Marie Lancon opfatter samtidig BIG-CEO'en som en personlig ledestjerne i kraft af de personlige valg, hun har truffet:

»Det er meget inspirerende for mig, at hun er en moderne kvinde, der har valgt at leve det liv, hun ønsker. På den måde er hun rollemodel for rigtig mange, også for mig,« lyder det fra Marie Lancon.

Netop de personlige valg – og fravalg – har Sheela Søgaard altid været meget åben omkring. Da hendes karriere i BIG for alvor tog fart, aftalte hun med sin mand, Martin, at han skulle sætte sin egen karriere, der blandt andet omfattede en startup i restaurationsbranchen, på pause og i stedet arbejde i hjemmet.

»Har startet nyt job som full time stay at home Daddy,« skrev han i en Facebook-opdatering, da han droppede sin egen karriere til fordel for bleskift og madlavning.

Har givet afkald på familie-oplevelser
Sheela Søgaard erkender åbent, at hun specielt i de tidligere år har givet afkald på alt for mange oplevelser med familien, og at hendes mand er meget tættere på børnene, end hun selv er.

»Det gør da ondt at indrømme, men det ville være at underkende Martins indsats, hvis jeg ikke gjorde det. I de senere år er jeg lykkedes med at arbejde lidt mindre, og blevet bedre til at gøre de ting, der gør mig glad sammen med familien.«

I en alder af 46 år er Sheela Søgaard i det hele taget blevet meget mere bevidst om, at hun som topleder skal passe godt på sig selv. For eksempel ved at bestemme sig for, hvad der er vigtigt for hende og sørge for, at der er plads til de ting også.

»Hvis man skal være en god leder i lang tid, er det vigtigt at huske på, hvad det er, der gør én lykkelig, hvad ens drømme består af, og hvordan man opfylder dem,« fastslår hun.

Tidligere troede Sheela Søgaard, at hårdt arbejde alene var det, der skulle til for at opnå de mål, som BIG og hun satte. I dag ser hun mere sit lederjob som et maraton – og ikke en sprint.

»Hvis man skal blive ved med at løbe maratoner, skal man både sove godt om natten, spise sundt, og man skal også være sammen med de mennesker, som fylder en med energi, og som holder af en, og som kærer sig om en.«

Minimum to gange om året tager Sheela Søgaard en mental timeout, hvor hun gør boet op og finder ud af med sig selv, om der er noget, der skal rettes op.

»Så standser jeg op og spørger mig selv, hvor jeg egentlig er henne, både i forhold til hovedet og hjertet, og hvor jeg gerne vil hen det næste halve år. Og så går jeg ret

målrettet efter de ting,« siger Sheela Søgaard.

Hun er med årene blevet meget mere fokuseret på at være lykkelig.

»Mit bedste råd til andre ledere er at mærke efter, om de lever det liv, de gerne vil. Min drivkraft er ikke penge eller fremmelser, det er at have et liv, der fungerer og er værd at leve sammen med min familie.«

Vil realisere Bjarke Ingels' 'bucket list'
Efter 14 hæsblæsende år i BIG har Sheela Søgaard ikke nogen planer om at stoppe i BIG lige foreløbig. Tværtimod glæder hun sig til at følge færdiggørelsen af det nye hovedsæde i Nordhavnen og to nye byggerier, som Bjarke Ingels altid har drømt om at tegne, og som lige nu er i gang med at blive realiseret, henholdsvis et koncerthus til Prags symfoniorkester og en lufthavn i Zürich.

»Ledelse handler for mig i høj grad om at repræsentere ejerne og skabe den infrastruktur, der skal til for, at vi kan komme derhen, hvor ejerne gerne vil hen. Nogle gange handler det også om at skubbe til ejerne, især Bjarke, så han ikke tøver med at forfølge sine drømme eller udleve sin 'bucket list'.«

BIG-CEO'en lægger dog ikke skjul på, at hendes langsigtede mål er at gøre sig selv undværlig:

»Den eneste, som BIG ikke kan undvære lige nu, er Bjarke Ingels, og det taler vi åbent om i vores partnerkreds. Jeg tænker også meget over at gøre mig selv undværlig. Det skulle det gerne ende med. Jeg vil også gerne have friheden til selv at vælge, om jeg skal blive her, fordi jeg stadig har lyst til det, ikke fordi jeg skal.«

Når slutdatoen kommer en dag, vil hun utvivlsomt blive husket som CEO'en, der gjorde det muligt for Bjarke Ingels at fokusere sin skaberlyst i en grad, så resultatet blev en verdensomspændende succes. Og at en stor del af æren for succesen tilfalder hende, selv om hun gør meget for at underspille sin egen rolle.

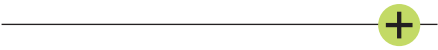
»Jeg synes da, at jeg har en rimelig andel af den her succes, uden at man på nogen måde kan sige, at jeg har været uundværlig. Det er kun Bjarke, der har været det. Det mener jeg helt oprigtigt,« lyder det fra Sheela Søgaard.

Hun er meget mere optaget af, hvordan hun fortsat kan hjælpe stifteren og alle de kreative ansatte med at skabe plads og rum til, at de kan blive endnu mere modige, iderige og innovative.

»Jeg er helt vildt stolt af den arbejdsplads, vi har skabt og af det kæmpe engagement, der er hos vores medarbejdere. Jeg

er også utroligt stolt af den arkitektur, BIG skaber og af, at vi hele tiden skubber normen for, hvordan man kan gøre ting,« siger Sheela Søgaard og tilføjer så:

»Jeg håber, at folk, der arbejder i BIG, vil sige, at jeg har hjulpet dem til at komme tættere på deres drømme. Jeg vil gerne have, at BIG er et sted, hvor folks drømme går i opfyldelse. Og jeg håber, at de siger om mig, at jeg er gavmild med mig selv til dem.«



SHEELA MAINI SØGAARD

Født: 1976

2009 – nu CEO i BIG - Bjarke Ingels Group

2008 – 2009 – CFO i BIG - Bjarke Ingels Group

2006 – 2008 – Business Development Manager i Meyers Køkken og Deli

2005 – 2006 – International Product Manager i GN ReSound

2004 – 2005 – Logistics Manager & Product Manager i Distributor Sales

2002 – 2004 – International Business Development i GN ReSound

2000 – 2002 – Management & Strategy Consultant i McKinsey & Company

Bor i Vedbæk med sin mand, Martin Søgaard, og 3 børn

Uddannelse: CMI Organizational Theory and Management på CBS

Bestyrelsesformand i Dinesens Floors A/S, bestyrelsesmedlem i Area9 Group og medlem af Statens Museum for Kunsts Advisory Board

TRE SPØRGSMÅL TIL SHEELA SØGAARD

01

Hvad er dit bedste råd til unge ledere?

»Jeg vil rigtig gerne have, at de unge mænd og kvinder, der overvejer at blive ledere eller lige er blevet det, ved, at der ikke kun er plads til en slags ledere. Der er brug for alle slags ledere, og uanset hvad man kommer med, er der plads til en. Man må endelig ikke være bange for at være sig selv. Det er det, vi skal bruge; vi skal ikke bruge mere af det samme, så I behøver ikke vælge nogen, som I ser op til og prøver at efterligne. I skal ikke være ligesom de gamle. I skal ikke være ligesom mig. I skal være jer selv. Det er jeres verden, så kom nu og vær med til at forme den.«

Hvad gør BIG for at få flere kvindelige talenter frem?

»Når vi rekrutterer, har vi en regel om, at der altid skal være mindst en ansøger af hvert køn. Og når vi en gang om året kigger på, hvem der er vores største talenter, stiller vi hele tiden os selv spørgsmålet: Har vi nok kvinder? En del af udfordringen er, at kvinder generelt er lidt mindre selvsikre end mænd, eller i hvert fald har øvet musklen med at være selvpromoverende lidt mindre, end mænd har. Derfor skal vi enten træne dem til at være meget mere selvpromoverende og meget mere selvsikre eller – og det er nok bedre – være mere åbne overfor at se, at de faktisk kan det samme, selv når de ikke er så gode til at sætte ord på det, og selv når de ikke selv tror så meget på, at de kan.«

03

02

Hvorfor er ligestilling og diversitet vigtigt for dig?

»Vi arbejder ihærdigt på at være inklusive i BIG. Diversitet handler om meget andet end ligestilling mellem mænd og kvinder; det handler om at have mange forskellige perspektiver repræsenteret i beslutningslokalet. Når vi for eksempel arbejder for at få flere kvinder i ledelsen, er det ikke for at gøre kvinderne en tjeneste. Det er, fordi vi tror, at vi får bedre beslutninger. For mig og BIG er der primært to årsager til, at det er vigtigt, at vi har mange forskellige slags ledere repræsenteret i vores ledelsesgruppe: Desto flere forskellige ledertyper, vi har, desto flere forskellige opgaver kan vi løse. Og desto flere forskellige ledere, vi har, desto mere viser vi hele vores talentpulje, at alle har en chance for at få succes her.«

ACTION CARD // SHEELA SØGAARDS FIRE BEDSTE LEDELSESÅD

1. Vær dig selv, og tag følelserne med. Vær nærværende og tilgængelig for dit hold. Vis, hvem du er, og hvad du mener, også dine sårbarheder og tvivl. Når du har mod til at være dig selv, får du et hold, der kan gøre det samme, og som ikke kun brænder for opgaven, men også for hinanden.

2. Sæt ambitiøse mål, og del succeserne på vejen til målet. Gå efter at blive de bedste indenfor noget. Et stærkt hold skal have noget vildt at gå efter. Og jo mere ambitiøse mål, desto mere energi udløses i den fælles stræben efter at nå målstregen. Mål skal være ambitiøse nok til, at når man opnår det, gør det en så pavestolt, at det er berusende.

3. Brug tid på at kende dit hold. Ikke kun top og mellemledere, men også deres hold. Alle kan noget, og alle har en historie. Jeg husker selv, hvor afgørende for min holdfølelse og min indsats det var at blive set og anerkendt af toplederen. Din organisation er den bedste kilde til forbedringsideer og nye forretningsmuligheder. Hvis du er tilgængelig for din organisation, får du lov at høre deres oplevelser og ideer.

4. Brug tid på at lede dig selv. Tag tid ud til at tænke og skærpe dit fokus. Sæt nye mål for dig selv og dit hold og planlæg din tid og dine prioriteter. Lyt til konstruktiv kritik fra dine kolleger, og lær nye færdigheder. Du er ansvarlig for, at du kan møde ind på arbejde begejstret og veloplagt og effektiv. Når du kan mærke, at det kniber med det, så brug tid på at finde ud af hvorfor og få rettet op.

BRAW AKIR



Hans forældre flygtede fra Saddam Hussein, da han var 14 år, men Braw Bakir føler sig ikke som en mønsterbryder og nægter at optræde som et symbol på vellykket integration. Han vil meget hellere måles på det, han præsterer – nu som langedirektør for Netto Danmark.

Det er ikke hverdagskost, at ungarbejdere allernederst i fødekæden formår at klatre helt til tops i en af Danmarks kendteste virksomheder og indtager, den allerøverste direktørpost.

Men det sker. Og 38-årige Braw Bakir er et af mest lysende eksempler.

Som 16-årig fik han job som servicemedarbejder i Netto i Ringsted, og har siden da bestridt samtlige stillinger i kæden. For tre år siden blev han salgsdirektør i Netto, og i år kronede han karrieren med titlen som langedirektør for Netto Danmark, og stillede sig dermed i spidsen for 15.000 ansatte i 525 butikker.

Lederstof.dk interviewede Braw Bakir, mens han stadig var salgsdirektør, og altså lige inden han tog det sidste skridt op ad karrierestigen – og mødte en ambitiøs leder med fokus på hårdt arbejde, ordentlighed og humor, og ikke mindst et indgående kendskab til de utallige detaljer, der gør en discountbutik til en succes eller en fiasko.

Men der er meget mere til historien om Braw Bakir end det.

Han voksede nemlig op i det nordlige Irak i en kurdisk familie, der i 1994 flygtede ud af landet – og ud af Saddam Husseins skygge.

»Det er faktisk en helt klassisk historie. Vi er kurdere, og det var ikke så fedt at være i Irak dengang. Så vi flygtede, dels fordi der var krig, dels fordi mine forældre ville give mig og mine søskende en bedre fremtid,« siger Braw Bakir.

Mennesketomme Karrebæksminde

Faderen flygtede som den første. Ved et tilfælde sendte menneskesmuglerne ham til Danmark, som han ellers ikke kendte noget til på forhånd. Tre år senere lykkedes det at få familiesammenført resten af familien. Så en november-dag i 1997 flyttede Braw Bakir sammen med sine forældre og tre søskende ind i et sommerhus i Karrebæksminde på Sydsjælland.

»Karrebæksminde er et superfedt sted, bare ikke så meget i november. Når man kommer fra en kæmpestor millionby og er teenager, er det ikke det vilde liv, for der var

FORÆLDRENE FLYGTEDE UD AF IRAK:

Nu er han øverste chef for 525 Netto-butikker

TEKST: BJØRN LAMBEK // FOTO: NIKOLAI LINARES

ikke et menneske at se nogen steder. Jeg var 14 år, og havde været vant til masser af liv og venner, men i Karrebæksminde var jeg meget ensom.«

Braw Bakir fortæller sin historie i Nettos ydmygt indrettede hovedkontor, der ligger i et erhvervsområde nord for Køge, og hvor mødelokalerne har navne som 'Havregryn' og 'Løg'. Chefens 'kontor' er et skrivebord i et storrum, tæt på et Danmarkskort, hvor old school tegnestifter i forskellige kulører viser eksisterende og kommende butikker. Allerede fra 5-5.30-tiden er Braw Bakir i sving hjemmefra i Skovlunde, og sender en to-linjers statusmail om gårsdagens salg til alle sine chefer. Derefter kører han fra hjemmet i Skovlunde til hovedkontoret – og ofte tager han på landevejen i løbet af arbejdsdagen for at besøge Netto-butikkerne.

»Det er helt afgørende for mig at besøge alle butikkerne jævnligt. Det er det, der giver mig energi,« siger Braw Bakir. For ham er en god chef en leder, der først og fremmest forstår at opføre sig ordentligt. Og som ikke gør tingene mere komplicerede, end de er. I hans tilfælde handler det i

høj grad om at give budskaber, som er til at forstå ude i butikkerne.

»Når man sidder på et hovedkontor, får man rigtig mange gode ideer, og nogle gange kan det godt blive lidt for komplekst, måske fordi det bliver opfundet i et excel-ark. Min fornemste opgave er at tage alle de gode ideer, vi får herinde, ud i butikkerne, og gøre det så håndgribeligt og så nemt at forstå som overhovedet muligt for medarbejderne, så de kan bruge det i deres hverdag,« siger Braw Bakir og tilføjer:

»Nogle gange virker de komplicerede ting, vi opfinder her, bare ikke ude i det virkelige liv, og så er det min opgave at flage opad og fungere som talerør for butikkerne.«

Integreret i Glumsø

Opholdet i det mennesketomme og råkolde Karrebæksminde blev heldigvis en kort fornøjelse. Efter nogle måneder flyttede familien til Glumsø, hvor Braw Bakirs far og mor fik job som henholdsvis tømrer og ernæringsassistent. Og på den måde vristede sig fri af offentlig forsørgelse. Braw Bakir kom selv i en dansk folkeskole,



hvor de andre elever var et par år yngre end ham. Han sloges en del med sproget, men i forhold til at blive integreret i det danske samfund, var Glumsø nærmest det perfekte sted, siger han i dag.

»Vi kom til en by, hvor vi var de eneste udlændinge, og den skole, vi gik i, havde ikke nogen kompetencer eller viden om, hvordan man integrerer sådan nogle som os. Så vi blev bare kastet ind i en dansk klasse. Selvfølgelig var det hårdt de første måneder på grund af sproget, men det var også en fed tid.« Folkene i Glumsø tog godt imod den kurdiske familie. Masser af forældre ringede for at lave legeaftaler, og Braw Bakir erindringer ikke, at nogle så skævt til dem, fordi de var vokset op i Irak. Og modsat nogle børn af flygtninge-forældre kom han aldrig i dårligt selskab.

»Når teenagere kommer på kant med loven, eller laver ting, de senere fortryder, så er det ofte fordi de havner i de forkerte miljøer eller møder de forkerte mennesker. I Glumsø var der ikke nogen at møde, og der var slet ikke nogen forkerte miljøer,« siger Braw Bakir.

Klasselærer banede vejen

Det var der heller ikke i Ringsted, der blev familiens næste stop et par år senere. Der var her, han fik sit første job i Netto.

»Jeg ville gerne ud og bidrage med noget, og jeg ville gerne have nogle venner, for jeg havde ikke så mange, ud over dem jeg kendte i skolen,« fortæller han i dag. Jobbet fik han takket være sin klasselærer, der kendte en butikschef i Ringsted, og lagde et godt ord ind for ham. Hun fortalte butikschefen, at den da 16-årige Braw var en meget viljestærk ung herre, der ikke havde noget imod at slås for tingene.

»For nylig var jeg til butikschefens afskedsreception. Jeg blev faktisk meget rørt, for hun har betydet meget for mig. Hun gav mig chancen, selv om jeg stadig talte ret gebrokkent dansk,« siger Braw Bakir. Som servicemedarbejder i Netto i Ringsted fik Braw Bakir for første gang fornemmelsen af at være havnet på rette hylde. Han fik både venner, masser af ansvar og følte glæde ved at bidrage til det danske samfund.

»Jeg opdagede også, hvordan man bruger masser af ironi og humor i Danmark,

og det har fulgt mig lige siden. Jeg insisterer på, at vi skal kunne have det sjovt sammen, når vi nu bruger så mange af døgnets vågne timer sammen, som tilfældet er, når man arbejder i detail,« siger Braw Bakir.

Lederjob som 18-årig

Selv om han elskede at arbejde i Netto, havde han inderst inde en drøm om at blive tandlæge. Nok mest fordi han troede, at det ville gøre hans forældre stolte. Han gjorde derfor 10. klasse færdig og startede på gymnasiet.

»Det var meget udfordrende for mig. 70 procent af min energi gik på at forstå, hvad der blev sagt, fremfor at forstå fysik og kemi. Men jeg kom igennem det, og fordi jeg efterhånden godt kunne se, at jeg nok skulle lave noget med handel, begyndte jeg at læse til markedsføringsøkonom på Niels Brock i København.« Sideløbende med studierne begyndte jobbet i Netto at fylde mere og mere. Han fik sit først lederjob som 18-årig og fik som 1. assistent ansvaret for at lukke butikken et par gange om ugen og være der i weekenden.

»Det var fedt at få det ansvar som 18-årig. Du står alene en aften med 3-4 medarbejdere, og det er jo faktisk der, vi tjener alle vores penge. Det er vores primetime; der alle kunderne kommer.«

Cheferne fik øje på ham

I en kort periode forlod han Netto for at hellige sig studierne. Men han blev hurtigt suget tilbage. Og glemte alt om at blive tandlæge, da karrieren hurtigt tog fart.

Han blev først ansat som salgsleder i Netto i Brønshøj, men efter mindre end et halvt år stod der butikschef på visitkortet.

»Resten er historie, som man siger. Jeg har været igennem alle de stillinger, der findes i virksomheden, uden at selv at have søgt et eneste af dem. Det ligger ikke til mig at tænke i karriere. Jeg tror på, at man skal fokusere på at være god der, hvor man er.«

Selv om Braw Bakir ikke selv havde benhårde karrieremål, fik Netto-cheferne tidligt øje på den unge kurders potentiale. Og de besluttede sig for at teste ham grundigt af. I Netto på Nørrebro i København; en butik, der i årevis havde været præget af uro og bander.

»Jeg kom jo ude fra landet, og anede ikke noget om Blågårds Plads. Så da jeg blev spurgt, om jeg var interesseret i at blive butikschef der, sagde jeg: 'Ja, hvorfor ikke, lad os da prøve',« fortæller Braw Bakir.

Vagter ved indgangen

Da han tiltrådte sit nye job, stod der to fuld-tidsansatte vagter ved indgangen.

To dage efter var de væk.

»Jeg er ikke til at sætte hårdt mod hårdt. Jeg tror mere på dialog og på at behandle folk med respekt, uanset hvem man er, og hvor man kommer fra. Og jeg kunne ikke lide det signal, vi sendte med de to vagter. Det var jo bare en Netto-butik, hvor Hassan, Maria og fru Hansen handlede ind,« siger Braw Bakir.

Da han halvandet år efter blev bedt om at blive butikschef i en næsten lige så belastet butik tæt på Mjølner-parken, kunne han se tilbage på en opgave, der var løst så godt, han kunne. Han havde arrangeret fodbold-kampe, hvor personalet dystede med politiet og folk fra pladsen, og på den måde formået at vinde Blågårds-folkets tillid. Men han slap ikke for en meget grim episode, hvor to af hans ansatte blev udsat for overfald.

BRAW BAKIR

Landedirektør i Netto Danmark

Født 1983 i Nordirak

Har haft hele sin karriere i Netto, hvor han begyndte som servicemedarbejder i Ringsted i 1999

2022 – Landedirektør, Netto Danmark

2019 – Salgsdirektør, Netto

2017 – Regionschef, Salling Group

2017 – 2017: Regionschef, Netto

2011 – 2017: Distriktschef, Netto

1999 – 2011: Servicemedarbejder, 1. assistent, salgschef samt butikschef i en række Netto-butikker

Privat: Gift med Shniar, parret har to børn på ti og 3, familien bor i Skovlunde. Uddannelse: Teknisk handelseksamen (HTX), etårig HH

»Det var jeg psykisk påvirket af et godt stykke tid efter. Og jeg havde det meget ambivalent, da jeg skulle forlade Blågårds Plads, for jeg syntes, at vi trods episoden var kommet ret langt,« siger Braw Bakir.

Yngste distriktschef i Nettos historie

Nørrebro blev sidste stop, før karrieren for alvor tog fart. I 2011 blev han som 24-årig den yngste distriktschef i Nettos historie med ansvaret for 350 ansatte og en omsætning på over 300 millioner kroner.

»Af alle steder var det i Gentofte, men det var godt for mig at opleve den verden også. Jeg var der et par år, og rykkede bagefter rundt til distriktschef-stillinger alle steder, undtagen Amager.«

Efter fem år som distriktschef tog han næste skridt op ad stigen og blev udnævnt til regionschef, og i efteråret 2019 kom så – den for ham meget overraskende - udnævnelse til salgsdirektør.

»Det kom helt vildt bag på mig, at jeg blev spurgt. Jeg havde det oprigtig sjovt i det job, jeg havde. Men jeg sagde ja til jobbet med kæmpe respekt og stor ydmyghed,« siger Braw Bakir.

Ugebrev på video

Når han besøger de 525 butikker mindst to gange om året, er han meget opmærksom på, at hans opgave ikke er at tage rundt og påpege selv de mindste fejl.

»Mine kolleger arbejder her ikke, fordi de tjener rigtig mange penge. De arbejder her, fordi de synes, det er sjovt, fordi de bliver behandlet ordentligt, og fordi det er et fedt sted at være. Det nytter ikke noget, at jeg kommer ud og er en sur gammel mand. Jeg vil ikke være kendt som en chef, der suger energi; jeg vil være ham, der giver energi.« Ud over den mail, han sender ud hver morgen, udgiver Braw Bakir også et ugebrev i form af en video, der optages ude i butikkerne, og som via en app kan ses af alle Nettos ansatte.

I videoen er det Braw Bakir selv, der er hovedpersonen. Han leverer tips og tricks om nye varer, interviewer butikschefer og ansatte, og giver deciderede pep-talks. Hver film ses af tusindvis af medarbejdere og har gjort Braw Bakir til lidt af en 'rock star' i Netto-familien.

»Jeg elsker ugevideoen, for det er for mig en megafed måde at drive moderne ledelse på. I stedet for at skrive lange mails, som

ingen læser, laver jeg en video og smider budskabet om, hvordan jeg ser den kommende uge, afsted. Og også her prøver jeg at gøre det så jordnært som muligt,« siger Braw Bakir.

Undervejs fra skiftet fra selv at stå i butik til at blive chefen for alt salget, har han lært en vigtig lektie. I starten handlede det ene og alene om salg og omsætning for Braw Bakir.

Men det gik op for ham, at der var noget andet, der var endnu vigtigere for ham som leder:

»Jeg synes, at det er fantastisk at tjene penge, og jeg ved, hvad der bliver krævet af mig. Men det er ikke det sjoveste. Vi er her selvfølgelig for at servicere kunderne og tjene nogle penge, men det vigtigste for mig er, at være sammen med mennesker, og gøre en forskel sammen.«

Respekt og ordentlighed

Som chef er Braw Bakir meget bevidst om det ansvar, han har overfor alle sine medarbejdere, der – ligesom han selv – lægger rigtig mange timer i jobbet.

»Langt hen ad vejen er det jo mine præmisser, de arbejder efter. Du bør som leder ikke negligere, hvor meget tid de bruger sammen med dig. Det er et kæmpe ansvar, og jeg tror ikke, at alle ledere tænker nok over, hvor stor indflydelse de har på de mennesker, de arbejder sammen med.« For Braw Bakir er det helt afgørende at behandle de ansatte med respekt og ordentlighed, og acceptere og respektere dem, som de er.

»Så gør de også det samme med dig. Og så kan du tillade dig at bruge humor og have det sjovt. Jeg ved, at mine folk arbejder meget; det kræver altså, at man også har det sjovt. Men det er også vigtigt for mig, at jeg kan gå lidt hårdt til makronerne. Jeg er nok nogle gange lidt for krævende, men hvis relationerne er i orden, kan du forlange rigtig meget,« siger Braw Bakir og tilføjer:

»Når resultaterne så er blevet leveret, synes jeg til gengæld også, at det mindste, man kan gøre, er at anerkende det. Det er utroligt vigtigt.«

Når butikken 'vælter'

Når man som Braw Bakir arbejder i discountdelen af detailbranchen, er ressourcerne og lønprocenterne både få og små. Derfor accepterer han også, at det nogle gange kan gå galt for hans medarbejdere. For eksempel hvis en butik 'vælter', som han kalder



det, og hvor det hele roder og er beskidt, og der ikke kommer nye varer på hylderne. Eller de ansatte som under corona-krisen melder sig syge på stribe.

»Selvfølgelig kan det gå galt. Når du arbejder med så lave lønprocenter, som vi gør i Netto, så vælter tingene en gang imellem. Det er faktisk ok; det er den risiko vi tager, når vi har så begrænsede ressourcer. I min verden er det ok, at din butik vælter. Du må bare ikke lade stå til, og det er ikke ok, hvis du ikke beder mig om hjælp. Du må også gerne fejle, bare du ikke laver den samme fejl to gange.«

Lige nu og de næste par år frem handler missionen for Braw Bakir om at forbedre Netto-kædens image, der stadig er en del dårligere end konkurrenternes. Midlet er blandt andet flere Netto-butikker, hvor indretningen får et nøk opad, de såkaldte Netto 3.0-butikker.

»Discount er ikke længere bare discount. I gamle dage kunne du nøjes med at køre palterne ind i butikken, og så var folk tilfredse. Forventningen til detail er noget helt andet i dag. Prisen er vigtig, men det er ikke der, du skiller sig ud. Seneste pristjek, jeg så, havde en forskel på 3-4 kroner på en bon til 300 kroner. I dag er det kundeoplevelsen, der er vigtig – kombineret med at du har de fede varer. Når du har det rigtige varesortiment, giver kunderne en god oplevelse og mixer det med fede medarbejdere, så ringer vi med klokken. Og det er mit job, at få det til at ske,« siger Braw Bakir.

’Halvt dansk, halvt kurder’

Braw Bakir føler sig i dag ’halvt dansk, halvt kurder’, men understreger, at han er ’megastolt’ over det, han kommer fra. Og ikke ville have været de første 14 leveår i Irak foruden.

»Noget af det, jeg nok har taget med fra min baggrund, er betydningen af rummelighed. Alle har ikke nødvendigvis samme tankegang, religion eller hudfarve. Det er også hovedårsagen til, at jeg stadig er i Netto. Vi har plads til alle og viser ansvarlighed. Det er noget af det, jeg værdsætter allermost ved virksomheden.«

»Det er ikke synd for mig«

Selv om mange sikkert opfatter Braw Bakir som en mønsterbryder, der har kæmpet sig til tops i Netto imod alle odds, køber han ikke selv ind på den fortælling. Tværtimod er det vigtigt for ham at understrege, at det aldrig har været ’synd for ham’.

»Jeg har ikke oplevet samme modgang, som mange andre med flygtningebaggrund har. Jeg skulle lære et andet sprog, men det var til at løse. Der blev taget rigtig godt imod os, og mine forældre har nær-

mest arbejdet fra dag et. Mine to brødre er ingeniører, og min søster er læge, så jeg opfatter mig ikke som mønsterbryder. Vi flyttede til et andet land, so what?« lyder det fra Braw Bakir, der tilføjer:

»For mig og mine søskende har det mest af alt handlet om at give noget igen til vores forældre. De forlod alt, de havde, for at få os i sikkerhed og give os et bedre liv.«

Hvis nogle endelig skulle have lyst til at klistre prædikatet ’rollemodel’ på ham, håber han, at det ikke er på grund af hans baggrund.

»Jeg vil da gerne være en rollemodel, men det skal være i kraft af det menneske, jeg er, og den måde jeg udfører mit job på. Jeg håber, at jeg skiller mig lidt ud ved at være en salgsdirektør, der er jordnær og på flade fødder, og som opfører sig ordentligt. Jeg håber, at det er derfor, jeg er en rollemodel, ikke så meget for at være kurdisk flygtning.«

Er du noget for andre, er vi noget for dig

Vi kender en leders hverdag og udfordringer, og vi ved, at ledelse er et fag under evig forandring, der konstant skal forbedres, forfines og fornyes. Derfor har vi i mere end 100 år støttet og hjulpet ledere med faglig udvikling, professionel rådgivning og inspiration.

Bliv en del af Danmarks eneste faglige organisation for ledere på lederne.dk

Lederne
- en verden til forskel

ACTION CARD // BRAW BAKIRS FIRE BEDSTE LEDELSESRÅD:

- 1. Hav ydmyghed og respekt for jobbet.** Undervurder aldrig en konkurrent, også selv om de er mindre end din egen virksomhed. Det er med til at holde dig på stikkerne og sikrer, at du holder dig skarp.

2. Lad være med at hænge dig i små detaljer og fejl. Accepter, tilgiv og kom videre. De små detaljer tager alt for mange unødige ressourcer i en stor virksomhed. Men det betyder ikke, at man ikke skal være grundig!
- 3. Sørg for at have et godt team, du kan stole på og kan have det sjovt med.** Men de skal ikke alle sammen ligne dig selv, da de gerne skal komme med løsninger og nye idéer, du ikke selv kan komme med.

4. Ordentlighed over for kollegaer, kunder, konkurrenter, samfundet og omverdenen er et must. Kan du krydre det en god portion ydmyghed, når du langt.

SKAL DU FORTÆLLE DET PÅ JOBBET, HVIS PRIVATLIVET

TEKST: HENRIK NORDSKILDE // FOTO: CHRISTIAN ALS

Kommer en skilsmisse, et dødsfald i familien eller andre kriser arbejdspladsen ved? For Rikke Hamilton var det en positiv oplevelse at fortælle om en krise, og det er da også – næsten – altid en god idé, siger en psykolog, der har haft adskillige ledere 'på briksen'.

En sen eftermiddag i 2017 trak Rikke Hamilton sin chef til side på Mercedes' kontor i Malmø og spurgte, om han lige havde tid til en kop kaffe. Der var noget, hun ville sige:

»Jeg har en personlig ting, jeg gerne vil fortælle dig, og det er, at jeg skal skilles.«

På det tidspunkt havde hun været et halvt år i jobbet som salgsdirektør for Mercedes i Danmark og Sverige og kørte derfor fire dage om ugen til kontoret i Malmø. Skilsmissen var fredelig, men stadig en sorg, og i tiden op til samtalen havde hun været mere stille på jobbet. Det kom ikke bag på hendes chef, at noget var sket.

»Han sagde, at han godt kunne mærke, at jeg var ked af noget, og at de nok skulle hjælpe mig. Det var en kæmpe lettelse for mig at sige det, men jeg var ikke nervøs før den samtale. Det gjaldt om at få det sagt, for der er ingen tvivl om, at når man går igenem en personlig krise, som en skilsmisse er, kan ens omgivelser alligevel mærke det. Det er bedre at komme ud med det, inden der opstår snak: 'Hvad kan der være galt?' 'Er hun ved at søge et andet arbejde?'«

Hun valgte også at fortælle om skilsmissen i én til én-samtaler med de øvrige seks medlemmer af ledergruppen. Hun kommunikerede det ikke direkte til resten af medarbejderstaben, men sagde til lederkollegaerne, at det var fint med hende, hvis medarbejderne fik det at vide. Så var det ude.

»Så kender de årsagen, hvis der er dage, hvor man hænger med

mulen eller har brug for hjælp, fordi man skal igennem sådan en stor personlig krise,« siger Rikke Hamilton, der hverken forventede eller håbede at blive skånet af sin arbejdsgiver.

Hun oplevede da heller ingen tvivl fra sin chefs side om, at hun stadig kunne passe jobbet.

»Alle var søde og hjælpsomme. Spurgte lige en ekstra gang, om jeg var ok eller sagde 'det skal du sgu nok klare', og 'vi skal nok hjælpe dig.' Det var en imødekommenhed fra en organisation, der tog hensyn til, at en ansat var i krise. Det var en vigtig læring for mig, at man ikke skal være bange for at fortælle om personlige kriser, for de fleste har et godt hjerte og vil gerne hjælpe.«

Som en konkret hjælp sørgede den personlige assistent, hun havde hos Mercedes, for at indrette arbejdskalenderen efter, hvornår Rikke Hamiltons tre børn skulle være hos deres mor. Ikke at hun gik ned i timetal, for på den front var alt som det plejede. De dage hvor børnene boede hos hende, lagde hun i stedet nogle arbejdstimer om aftenen.

»Jeg tror, det var min vej ud af den sorg at arbejde i samme omfang som normalt. Og jeg besluttede mig ret hurtigt for, at jeg ikke skulle krybe langs væggene, når jeg skulle gå tidligt for at hente børn. Nogen siger måske, at de har et møde ude i byen, men jeg tror, at jo mere transparent man er, jo mindre spekulerer folk over, hvad man går og laver.«

Afmontering af det sårbare

I Hellerup nord for København har klinisk psykolog Arthur Stroud sin praksis. Gennem godt 20 år har han haft flere hundrede ledere som klienter i kortere eller længere forløb. Både mellem- og topledere ledere fra mindre og større virksomheder tager plads i den sorte lædersofa over for psykologen.

VÆLT
M
P
U
S
V
E
R
E
M
E
D
D
E
R
S
T
E
R
D
E
R
E
R
H
O
J
G
R
A
D
A
F
P
E
R
F
O
R
M
A
N
C
E

»De bor jo her i nabolaget mange af dem,« siger han og kaster et blik ud ad vinduet mod området, hvor villaerne fylder godt på nogle af landets dyreste grunde. Det er et old money-område, typisk med en vis diskretion omkring det at have penge og måske en vis diskretion omkring personlige problemer, der kan påvirke arbejdslivet. I hvert fald handler et af de spørgsmål, Arthur Stroud ofte har fået, om samme situation, som Rikke Hamilton befandt sig i. Men i modsætning til hende er mange i tvivl, om de skal informere kollegerne, når der er personlig modgang.

»Det spørgsmål har jeg fået masser af gange,« siger Arthur Stroud og forklarer, at han som udgangspunkt hylder åbenhed om personlige problemer, men nogle steder er der bedre plads til det end andre.

»Meget generaliseret tror jeg, at der i de store virksomheder er plads til det, for man har lært, at det er vigtigt, at man kan ventilere. I de akademiske fag er der fokus på coaching og management, men jeg har for eksempel mange entreprenører som klienter, og de indgår i en håndværkerkultur, hvor der stadig ikke er mulighed for at italesætte den slags. Selv i 2022.«

Kommer nogen tilbage til dig og har haft en dårlig oplevelse med at fortælle om en krise?

»Jeg har talt med mange af netop entreprenører, som har sagt, at

der åbenbart ikke var plads til det. De kan som ledere godt tale med en medarbejder, der har problemer, men de kan ikke fortælle om egne

problemer. En havde fortalt medarbejderne, at han skulle skilles, og reaktionen var, at så skulle han 'da bare ud at have noget fisse.' Måske var det ikke lige det, han havde brug for at høre, når konen var gået. Det vil slet ikke være sådan alle steder, og måske har nogen også sagt: 'Det er vi kede af at høre', men i sådan et miljø er de bare hurtigt videre, for de tør ikke blive i følelsen. Jeg tror sådan set, at der kommer mange private og personlige historier frem i en skurvogn. Det er bare ikke de sårbare af dem,« siger Arthur Stroud. Han har erfaring for, at der er endnu et miljø – langt fra skurvognskulturen – hvor det kan være problematisk for lederen at stå frem med personlig modgang.

»Uanset hvor sympatisk det er at fortælle om personlige problemer, vil det i nogle ledelsessituationer direkte diskvalificerende. mener jeg på mange af de rektionsgange, hvor der stadig bare kalde det en maskulin kultur. Der er virksomheder, hvor der stadig er en høj grad af performance, et professionelt ydre og en meget professionel tilgang



til hinanden. I de miljøer trives personlige og private historier dårligere, og derfor kan det være en ulempe at vise sårbarhed, hvis man vil fastholde en rolle, man har skabt, som denne her meget traditionelle, autoritære leder. Man kan så diskutere, om det er en ulempe eller bare en udvikling væk fra den type lederrolle.«

Hvad er risikoen ved at fortælle om en krise?

»Det kan blive en backstage-/frontstage-kamp, hvis der er stor forskel mellem den person, der pludselig fortæller om noget sårbart, for eksempel om angstanfald, og den figur man har skabt på jobbet. Så udfordrer lederen sig selv. Sin egen figur. Det kan forvirre medarbejderne, hvis overlægen, der normalt taler i bydeform – og de findes endnu – pludselig fortæller noget om sig selv og begynder at stille spørgsmål. Derfor handler det om, at chefen virkelig skal eje forandringen. Altså: 'Nu er det på tide, at vi også viser de sider af os selv her på arbejdspladsen.' Hvis ikke chefen går foran og viser, at det er ok at vise sårbarhed, så kan det blive et problem, for så er lederen pludselig ikke genkendelig.«

Så du råder ikke automatisk ledere til at 'bare kom ud med det'?

»Nej, for det skal de kunne rumme. Det er ikke noget, man bare kan. Man skal være

villig til at se sin frygt i øjnene og vide, at det at vise sårbarhed ikke er at vise svaghed. Det forveksles ofte. Når først vi blotter vores sårbarhed, er vi nærmest usårlige, for så er vi ikke længere bange for, at nogen skal se, at vi er sårbare. Så behøver vi ikke foregive en masse,« siger Arthur Stroud, som derfor kalder det for stærk ledelse at gøre, som Rikke Hamilton gjorde.

»Psykologisk set afmonterer vi det sårbare, når vi fortæller om det. Så er det eneste, der står tilbage, at tilskuerne sidder tilbage fulde af beundring. For eksempel hvis en leder siger til medarbejderne: 'Jeg stod op i morges og tænkte, at jeg ville besvime, når jeg skulle holde det her oplæg, for jeg har været så nervøs for det, så hvis jeg besvimer om lidt, ved I hvorfor.' Så griner folk og tænker samtidig 'hold da kæft, tænk at turde sige det.'«

»Min påstand er, at det i så fald vil være meget få mennesker. Og de vil aldrig opnå nogen sympati for at se ned på det. I det øjeblik nogen med en vis myndighed stiller sig op og taler om sig selv og en krise, vil det skabe genklang hos stort set os alle, og vi vil sidde tilbage med en forståelse af, at det var fandeme imponerende. Måske vil nogen kigge væk, fordi det bliver for intenst, men selv sådan en person ville aldrig gå ud

og sige noget negativt om det til andre eller grine af, at nogen for eksempel har angst.« *Hvad skal man som leder sige, hvis der er private problemer, der påvirker arbejdet?*

»Det gælder om at adskille det private fra det personlige. Lederen kan sagtens fortælle om det personlige, for eksempel dødsfald eller skilsmisse, uden at det nødvendigvis bliver privat, det vil sige med følelsesmæssige detaljer om, at man har grædt, sover dårligt eller ikke kan spise. For det kan skabe en forventning hos medarbejderne om at skulle hjælpe lederen med at håndtere følelserne, og det må aldrig blive hensigten med ærlige og åbne forbindelser mellem lederen og medarbejdere. Som leder bør man sige: 'Nu skal I høre: I skal bare fortsætte, som I plejer, men jeg vil på nogle tidspunkter trække mig og måske gå tidligere nogle dage.' Man må godt som leder sige, at 'jeg er berørt af det her og er lidt ved siden af mig selv, men jeg har engageret HR-afdelingen, min familie og en psykolog.' På den måde viser man, at man gør noget og alene det at fortælle om det, betyder, at medarbejderne tænker: 'Når selv lederen kan få brug for HR, en coach eller psykolog, så er det ok også for mig'. På den måde kan lederen lede selv i sorg.« *Hvor konkret skal lederen fortælle om problemet?*

»Jeg har haft klienter, der har taget tilløb i mange år til at fortælle om for eksempel en spiseforstyrrelse. Det kan også være nogen, der har mistet eller tabt et barn for mange år siden. Noget der stadig er i spil i form af nogle traumer, der bliver reaktiveret. Hvis man ændrer sindsstemning hvert år i december, men ikke har lyst til at fortælle specifikt hvorfor, kan man sige: 'Der er tidligere sket noget i mit liv, der gør, at når det er juletid, så bliver jeg påvirket.' Det åbner selvfølgelig for spekulationer om, hvad det nu kan være, men at sige det på den måde, kan stadig være med til at demontere den situation, hvor kollegerne lægger mærke til, at man ændrer sig. Hvis ens adfærd skaber rum for konflikt eller undren på arbejdspladsen, så er det godt at komme ud med det.«

Hvad hvis det er den anden vej rundt – at en medarbejder i krise siger 'jeg ved ikke, hvordan jeg skal passe mit arbejde?'

»Det kommer helt an på dine kompetencer som leder. Ligesom det gælder for psykologer og alle mulige andre, skal vi ikke påtage os noget, vi ikke har forstand på. Vi vil heller ikke lægge os under kniven hos en tilfældig læge, personen skal gerne være kirurg. Så som leder skal man lytte til alt, hvad medarbejderen siger, men være meget bevidst om, hvad man er kompetent til at gå ind i. Kommer der nogen med for eksempel en kompliceret sorg, så kan man tale rent praktisk om, hvad man gør med personens opgaver og så videre. Og så nærmest agere som en praktiserende læge, som kan sende personen videre til en mere kompetent person. Ellers bliver det både en stresstilstand for lederen, fordi forventningerne til lederen så vil overstige, hvad han eller hun kan, og man gør medarbejderen en bjørnetjeneste.«

Er det en god idé at fortælle om egne erfaringer i sådan en situation?

»Hvis man som leder tør sige: 'Den oplevelse har jeg også haft', er det en psykologisk validering, en anerkendelse, af det sårbare. Det er ekstremt stærkt lederskab, hvis man tør gå derhen. For eksempel den kvindelige leder, der også har prøvet at få en abort, og ved, at det er hårdt. Hvis ikke man vil bruge sig selv, kan man altid bruge det trick at sige, at man har en nær ven, der har prøvet det samme. Man skal dog passe på med at trække for meget på egne erfaringer, hvis det betyder, at man kommer med løsninger: 'Så gik jeg til yoga og begyndte med mindfulness, og så var jeg ok igen.' Sådan en supermandsfortælling er invaliderende, for ingen kan relatere til den, og det lægger et pres på medarbejderen. Det gælder om at være rummelig omkring, at det er svært i stedet for at være Kloge Åge på den andens

vegne. Men som leder skal man være villig til at *walk the mile*. Hvis lederen tillader sig at bryde den professionelle sfære og spørge om noget privat, så skal man være villig til – hvis personen for eksempel bryder helt sammen – at tage sig tid til en lang personlig snak og give en krammer. Det er en farefuld færd, hvis ikke man er villig til det eller ikke har tid. Så går det ikke at sige: 'Du kan booke et møde med mig om 14 dage.'«
Hvad skal lederen gøre, hvis medarbejderen benægter, at der er noget galt, selvom det er tydeligt, at der er noget galt?

»Som udgangspunkt skal man respektere det, men hvis det er noget, der går ud over jobbet, så er det en anden samtale. Så er det ikke noget, der sker ved, at man stopper vedkommende ude på gangen. Så må man tage en samtale, hvor lederen respekterer, at der er noget, medarbejderen ikke vil tale om, men sige: 'Vi er nødt til at tale om, hvad det betyder for dit funktionsniveau, når du er på arbejde, og hvad vi kan gøre for at hjælpe dig.'«

Det rigtige spørgsmål

Rikke Hamilton har aldrig fortrudt, at hun informerede kollegaerne, og som leder – i dag er hun direktør hos Audi Danmark – forsøger hun selv at få andre til at være åbne, hvis noget i privatlivet kaster skygger ind i arbejdslivet.

»Jeg er meget opmærksom på, hvordan andre har det, og jeg spørger også ind til det. Mange har betroet sig til mig. Jeg har for eksempel talt med andre kvindelige kolleger, der er blevet skilt, og som har spurgt, hvordan jeg klarede det. Jeg prøver at give det samme, som jeg selv oplevede fra min egen leder.«

Har du erfaring for, hvad der virker, når du spørger ind til en kollegas situation?

»Hvis vi spørger hinanden: 'Hvordan går det?', svarer vi jo næsten altid, at det går godt. Men hvis jeg lige lægger en hånd på skulderen og siger 'er du ok?', så er reaktionen tit, at 'nej, jeg er faktisk ikke ok.' Folk bliver glade for, at man på den måde også er lidt menneskelig på arbejdspladsen. Jeg prøver også at passe på min ledergruppe. Jeg vil gerne vide, om de er for pressede, for eksempel dem med små børn. Jeg har jo selv været noget igennem, så jeg ved, hvordan det er at hænge i en klokkestreng hele tiden. Det er enormt vigtigt for ledelsen at tjekke ind i det, og min egen erfaring har nok ikke stillet mig dårligere. Måske åbnet mine øjne for, hvad andre har behov for.«
Gælder den åbenhed også, når der for eksempel er MUS?

»Ja, hver gang. Jeg taler ikke kun arbejde. Når man er sammen så meget, som man er med sine medarbejdere, er det vigtigt for

mig, at de også ved, hvem jeg er som menneske. At det ikke bare er jakkesættet eller den blå skjorte, der taler. At der er et hjerte inde bag ved, hvor der har været en livskrise.«
Har du oplevet, at nogen ikke vil tale om det, selvom der åbenlyst er noget galt?

»Jeg synes næsten altid, jeg har kunnet tale med folk. Jeg kan lytte og jeg har været mentor for mange, men jeg er jo ikke psykolog eller psykiater, så hvis nogen for eksempel er stressede, må man inddrage HR eller en coach eller lignende.«
Hvad har du sagt til dem, der har sagt 'ja, der er noget galt'?

»Jeg har for eksempel sagt til en, der skulle skilles: 'Du må tage den tid det skal tage eller bare arbejde normalt, hvis det er det, du har brug for. Vi kan være fleksible. Det vigtige er, at du siger, hvad du har behov for, så kan vi prøve at hjælpe dig.' Jeg har opfordret til, at man er åben om det til sin egen leder, og også hvis man sidder i et team. Jeg har aldrig oplevet nogen, der har sagt, at jeg er gået over deres grænse, og jeg er ikke berøringsangst. Det, jeg gerne vil med at stå frem og fortælle om mine egne erfaringer, er netop, hvor meget det hjalp, at arbejdspladsen havde forståelse for min private situation. Jeg kunne sige til min chef, hvad der foregik i mit privatliv, og han kunne sige, at de nok skulle hjælpe mig. Jeg har kun oplevet, at folk virkelig gerne vil hjælpe. Nogle gange er vi måske bare ikke så gode til at række ud.«

RIKKE HAMILTON

Født 1974

Uddannet i 2000 fra CBS, Economics & Marketing (Bilakademiet)

Samme år blev hun personlig assistent hos bilforhandleren Victor Greulich Eft. i Lyngby, hvor hun senere blev marketingkoordinator

I 2001 skiftede hun til Mercedes-Benz Danmark, hvor hun blev salgsschef i 2012 og salgsdirektør i 2016 med ansvar for salg af personbiler i Danmark og Sverige

Siden april 2021 har hun været direktør for Audi Danmark

2. Sårbarhed er en styrke.

Medarbejderne vil sætte pris på, at du som leder tør vise sårbarhed, og samtidig er du et forbillede for andre på arbejdspladsen, der bliver ramt af en personlig krise.

1. Kom ud med det, hvis det påvirker arbejdet.

Hvis kollegaerne alligevel kan mærke på dig, at noget er galt, så fortæl om din situation i stedet for, at det fører til undren eller ligefrem konflikter på jobbet. Men husk at adskille privat og personlig fortælling: Fortæl, hvad der er sket, ikke private intime emotionelle forhold, som kan presse medarbejderen ind i en hjælperolle.

ACTIONCARD // PSYKOLOG ARTHUR STROUDS RÅD TIL AT HÅNDTERE PERSONLIGE KRISER

5. Kend dine begrænsninger.

Pas på med at komme med løsningsforslag ud over det rent praktiske omkring arbejdet. Anbefal hellere medarbejderen at kontakte HR, en coach eller psykolog, som har nogle andre kompetencer end dig selv.



3. Vis og forklar, at det er ok at vise den sårbarhed.

Hvis du har positioneret dig som en traditionel, autoritær ledertype, og pludselig fortæller om en personlig krise, er det nødvendigt, at du tydeligt kommunikerer, at det er i orden at tale om den slags på arbejdspladsen. Ellers skaber det forvirring, når medarbejderne ikke kan genkende deres 'nye' chef.

4. Sæt tid af til medarbejderne.

Hvis du spørger ind til en medarbejders personlige situation, skal du være klar til at tage snakken, hvis der viser sig at være nogle alvorlige problemer.





TEA TER CHE FEN

TEKST: JACOB FEILBERG PETERSEN // FOTO: CHRISTIAN ALS

»Hvis du vil have de krøllede, skæve, vilde hjerner, er du fandeme også nødt til at give dem plads.«

Kasper Holten har indset, at der er mindst lige så stor kunst i at skabe meningsfulde rammer for Det Kongelige Teater, som i at få skuespillerne på scenen til at yde deres bedste. Mød den 48-årige teaterchef og sceneinstruktør, der egentlig slet ikke ville være leder.

Da vi åbner døren til den storslåede teatersal i Operaen på Holmen, bliver vi mødt af et inferno af lyd. I orkestergraven sidder omkring 35 musikere og gør sig klar til dagens prøve på operetten Den Glade Enke. Oppe fra scenen, der er badet i et blåligt lys og udsmykket med en kæmpemæssig discokugle, banker forestillingslederen i en mikrofon.

»God formiddag. Vi kører helt tigt med tiden i dag.«

I midten af den dunkle sal sidder Kasper Holten og lyser op med sit blonde hår og en af de hvide skjorter, han altid synes at

have på. Hans hoved hviler på en knytæve, mens han skiftevis taler med sin sidemand og tygger tyggegummi.

Da prøven går i gang, samler han en mikrofon op fra bordet foran sig.

»I skal lige vente til musikken starter,« lyder hans stemme over højtalerne, da tre skuespillere kommer småløbende ind på scenen.

Kasper Holten kan langt fra altid bestemme, hvilket cue skuespillerne skal vente på. Han instruerer nemlig kun én forestilling om året. Resten af tiden farer han rundt til møder i ind- og udland med stakeholders, interessenter, fonde, politikere, journalister.

»Alt det, som en topleder i en organisation med 1.000 medarbejdere nu gør,« som han formulerer det, da vi tidligere på formiddagen sidder på hans kontor med udsigt over Københavns Havn.

Han kan kun afsætte 50 minutter til interviewet, forklarer han. Men da vi rejser os fra

den bordeauxrøde sofa, er diktafonen fyldt med lige så mange ord, som der normalt er efter en snak på halvanden time.

Han taler allegro, hurtigt, men uden at virke fortravlet. Det er hans tempo. Både når han taler, og når han arbejder. Hvordan skulle man ellers nå at lande et job som operachef for Det Kongelige Teater som 26-årig, et job som operachef på Royal Opera House i London som 38-årig og en stilling som chef for hele Det Kongelige Teater i en alder af 45 år? Hans arbejdsiver og brændende ambitioner er dog næppe alene forklaringen på hans succesfulde karriere. Hvad lægger han vægt på i sit lederskab? Og hvad er styrkerne og svaghederne ved hans dobbeltrolle som både teaterchef og sceneinstruktør?

Indhentet af lederrollen

Egentlig ville Kasper Holten slet ikke være leder. Dem var hans familie så rigeligt befolket af. Faktisk i en sådan grad, at de ikke

altid kunne blive enige om, hvem der skulle bestemme. Som da familien en vinterdag skulle bygge en snemand til en sammenkomst på morbrorens gård i Jylland.

»Det blev et evighedsprojekt,« husker Kasper Holten, der er søn af tidligere direktør for Nationalbanken, Bodil Nyboe Andersen og forhenværende chefkonsulent i Danica, Henning Holten. Hans morfar, Poul Nyboe Andersen, var blandt andet direktør i Andelsbanken og FDB samt en tid økonomi- og handelsminister.

»Alle sagde 'du gør så'n, og du gør så'n', men der var ikke rigtig nogen, der tog fat i sneen. Det er måske et meget godt billede på, at vores familie havde været vant til at have lederrollen i tre generationer.«

Selv var Kasper Holten mere optaget af at sætte operaer og musicals op i sit dukketeater hjemme i lejligheden på Østerbro. Les Misérables. Nibelungens Ring.

»Det var kunsten, jeg vil-le og kæmpede for,« fortæller Kasper Holten, der efter gymnasiet sprang ud som assistent og altnuligmand for en operainstruktør i Odense. Talentet var åbenlyst. Og et par år senere blev han tilbudt jobbet som chef for Aarhus Sommeropera.

»Man kan sige, at lederrollen indhentede mig. Og med tiden har jeg indset, at der kan være mindst lige så stor kunst i at lave rammerne, som at stå en grå tirsdag og få en dialog til at lykkes.« *Hvordan det?*

»De rammer, jeg skaber som leder, har stor betydning for, om vi i sidste ende lykkes med kunsten. Der er en masse praktisk, der skal være på plads, men i virkeligheden handler det aller-mest om, at medarbejderne tror på projektet – ikke bare på den enkelte forestilling, men på formålet med hele Det Kongelige Teater.«

Det meningsfulde narrativ

Det gælder nemlig for ledergerningen som for kunsten, mener Kasper Holten, at den skal være bundet op på et stærkt og meningsfuldt narrativ.

»Hvis du som leder ikke kan levere en overbevisende fortælling om, hvorfor det er vigtigt, det I gør, så bliver det ekstremt svært at udvikle talenter og rekruttere og fastholde gode medarbejdere. Det er oplevelsen af mening, der er benzinen for medarbejderne.« At kunne se det meningsfulde i det, virksomheden laver, er ifølge Kasper Holten særlig vigtigt i en organisation som Det Kongelige Teater, som i årevis har været ramt af besparelser.

»For nogle år siden stod vi i en identitetskrise, en slags angst for fremtiden. Og hvis den sætter sig i en institution, så begynder medarbejderne at drømme om én ting – og det er status quo. Og det er helt desperat forkert i et hus med forandringsagendaer og kreative mennesker,« siger han.

Derfor var Kasper Holtens vigtigste opgave at skabe et narrativ om,

at der er en plads til Det Kongelige Teater i et samfund, hvor »alle kigger ned i en skærm, ser Netflix and what have you.«

Teateret skulle selv tage magten over dets fremtid ved at udvide repertoiret og forsøge at tiltrække nye kundesegmenter.

»Og den følelse – at vi selv bestemmer over vores egen fremtid – er supervigtig at få skabt som leder.«

Hvordan formidler man den fortælling til sine medarbejdere, så det ikke bare bliver nogle højtflyvende ord, som hurtigt bliver glemt?

»Det handler om autenticitet. Jeg kunne ikke stå og sige de her ting til mine medarbejdere, hvis jeg ikke selv havde troen på teaterets fremtid. Den skal komme fra noget ægte i mig. Svaret på hvorfor giver kun mening, hvis medarbejderne kan mærke det helt ned i maven.«

Det er dog langt fra nok at snakke om mening og langsigtede strategier til det årlige medarbejderseminar. Gentagelse er nøgleordet, hvis budskabet for alvor skal bundfælde sig hos medarbejderne, mener Kasper Holten.

»Når man kommer til det punkt, hvor jeg selv er ved at kaste op over at tale om vækststrategien, er den måske lige ved for alvor at være hørt af medarbejderne. Tålmodigheden med at blive ved med at vende tilbage til hvorfor,« siger han og slår i bordet som for at betone ordet, »er afgørende – og det tror jeg, at mange ledere glemmer i en travl hverdag.«

Fordelene opvejer ulemperne

I år har Kasper Holten haft mindre tid til at udfylde chefrollen end normalt. Ud over Den Glade Enke iscenesatte han i sommer en stort anlagt udgave af eventyret Hob-bitten under åben himmel i Dyrehaven, som ellers skulle have haft premiere i 2020. At bestride dobbeltrollen

som både instruktør og teaterchef er krævende og ikke helt uproblematisk, erkender Kasper Holten.

»Der er masser af udfordringer,« siger han uden at tøve.

»Kan jeg bevare det strategiske fokus, når jeg i en måned eller mere går sygt meget op i en forestilling? Det kræver i hvert fald, at jeg kan prioritere. Noget kan vente, andet må jeg uddelegere, og så er det igen noget, jeg må fastholde fokus på,« siger han og påpeger, at det, han laver på gulvet, også er en »kolossal vidensopsamling, som kvalificerer mit videre arbejde med det strategiske.«

At han i sagens natur ikke kan være to steder på samme tid, er dog ikke den eneste udfordring. Medarbejderne kan nemlig have svært ved at sige nej, når instruktøren samtidig er den øverste chef for teateret.

»Det ville måske ikke være så underligt, hvis medarbejderne føler sig presset til at levere ekstra ressourcer til chefens produktion. Og det er der også enkelte medarbejdere, der har givet udtryk for.« Han forsøger at undgå særbehandling ved at gøre det klart, at det er okay at sige ham imod.

»Jeg opfordrer til, at folk siger deres mening – også overfor chefen. Man bliver ikke populær i min bog, hvis jeg kan mærke, at man er overdreven serviceminded over for mig. Medarbejderne må gerne sige, hvis de synes, at en af mine ideer er tåbelig. Eller hvis det tidsmæssigt ikke hænger sammen.« På trods af de oplagte problemstillinger, dobbeltrollen rummer, mener han, at fordelene opvejer ulemperne.

»Jeg vil mene, at det giver mig en større grad af troværdighed og legitimitet som leder, når jeg også bidrager til det kunstneriske arbejde. Jeg har stået på gulvet og ved, hvad det kræver at sætte en forestilling op. Og desuden skal jeg selv leve med de ledelsesmæssige beslutninger, jeg træffer – som for eksempel, hvis der skal være mindre prøvetid eller mindre bemanning til forestillingerne.«

Når du varetager lederrollen, må du overlade ansvaret for det kunstneriske arbejde til andre – hvordan har du det med det?

»Det har jeg det sgu meget godt med. Det at lave kunst er sindssygt opslidende. Du er så meget på i nuet. Og du har den der evige deadline, der tikker. Når vi snakker Den Glade Enke, hedder deadline næste fredag. Når vi snakker vores strategi, hedder tids-horisonten 2024. Så der er en stor tilfredsstillelse i at kunne trække sig væk fra det, der er meget urgent,« siger han og knipser højt tre gange, »og så overlade det til andre, om skuespillerne skal gå højre eller venstre om blomsterkassen.«

Bag om brokkeriet

Ifølge Kasper Holten ligger der en stor ledelsesudfordring i at afkode det uundgåelige brokkeri fra medarbejderne, der fra tid til anden dukker op i enhver virksomhed. Man kan nemlig hurtigt blive for nærsynet, mener han.

»Handler kritikken rent faktisk om det, man taler om, eller er det et symptom på noget andet – det bruger jeg mange kræfter på at finde ud af,« siger han og kommer med et eksempel fra den første tid efter åbningen af det nye operahus.

Her brokkede kunstnerne sig over en beslutning om at lukke husets kantine om aftenen – altså der, hvor de gik på arbejde. Og det var selv om, der ifølge Kasper Holten ikke var nogen, der købte noget.

»De spiste hjemmefra eller ventede til bagefter. Det kunne vi dokumentere. I virkeligheden handlede det om, at de ikke følte sig anerkendt – at personalet fra administrationen var vigtigere. Jeg kunne have bemandet kanten med 35 tjenere, det ville følelsen ikke være gået væk af.«

Løsningen var at bruge mere tid sammen med skuespillerne om aftenen og give dem mere feedback efter forestillinger. Kort sagt: At se dem.

»Alle mennesker har brug for at føle sig set. At det, de laver, gør en forskel – ikke bare teoretisk, men konkret. Det er også lederens opgave: At se.«



Tror du, at medarbejderne i en kunstnerisk organisation som Det Kongelige Teater er mere kritiske end andre steder?

»Både ja og nej. Vi er et hus, der er fyldt med mennesker, som er trænet i at tænke kreativt og i virkeligheden gøre oprør mod autoriteter. Og det vil uundgåeligt føre til, at medarbejderne nogle gange anfægter ledelsens beslutninger.« På den anden side, påpeger Kasper Holten, fylder de kritiske medarbejdere efterhånden godt op i alle mulige typer virksomheder.

Han forklarer:

»Med globaliseringen og digitaliseringen er det svært at få succes, hvis man gør det, man gjorde sidste år. Du er nødt til have medarbejdere, der kan tænke verden forfra. Og den type medarbejdere er mere kritiske, fordi de sætter spørgsmålstegn ved måden, man gør tingene på – om de så udvikler betalingsapps eller laver teater.«

Og det har givet lederen en ny udfordring, nemlig at rumme og håndtere de kritiske medarbejdere.

»Hvis man vil have de krøllede, skæve, vilde hjerner, så er du fandeme også nødt til at give dem plads. Der skal være plads til kritikken og de skæve tanker. Og rum til at begå fejl.«

Hvordan sikrer du, at de ikke løber i hver deres retning?

»Ved at have svaret på, hvorfor vi gør, som vi gør. Og så er vi tilbage ved narrativet, den overordnede retning for organisationen. Hvis alle ved, at vi skal mod nord-øst, kan du som leder nemmere give plads til, at medarbejdere kan vælge deres egen vej. For så har alle det samme endemål.«

Og hvis en medarbejder mener, I bør gå i en anden retning?

»Jeg er da lydhør over for kritik af vores vækststrategi. Men det er altså ikke noget, vi stemmer om. Min opgave er ikke at gøre så mange som muligt glade, men at skabe

et succesfuldt teater. Og derfor må jeg – sammen med bestyrelsen – vælge den retning, som jeg mener, er den rigtige,« siger han og påpeger, at der for medarbejderne også er en trykthed i at vide, at der er en, der har taget ansvaret for kursen.

»Det kan aldrig falde tilbage på medarbejderne, hvis kursen viser sig at være forkert. Så er det min røv, der er på spil.«

Kræver mod ... og en lille smule storhedsvanvid

Ifølge Kasper Holten kræver et job som topleder netop, at du tør stille dig op på ølkassen og melde en ambitiøs strategi ud. Det handler om mod. Om at være autentisk. Men også om at have en lille smule storhedsvanvid.

»Hvis man ikke kan lide at være den, der siger 'hør her – vi skal den vej', så tror jeg, det bliver svært. Den moderne leder lever af at have den der karisma og være i stand til at fortælle historien.« Men, tilføjer han, lederen skal samtidig træne sin empati.

»Hvis jeg ikke kan mærke, om folk er med på den retning, jeg

har lagt, så kan jeg sidde oppe i mit elfenbenstårn og have nok så mange strategier. Retningen skal jo skinne igennem på scenen – og i sidste ende betyde, at vi sælger flere billetter. Ellers kan det hele være lige meget.«
Og hvordan ved du, om medarbejderne køber ind på strategien?
»Ved at være nok til stede ude på gulvet. At jeg bevæger mig ud i husene og får fingrene snavsede og interesserer mig for, hvordan folk har det,« siger han og knipser igen.
»Om der er glød i deres øjne.«

Fejler hver eneste dag
Vi går gennem det store hus i retning mod kantinen. Kasper Holten hilser på alle, vi møder undervejs. På gangene. I elevatoren.
»Jeg er tilbage om fem minutter,« siger han og sætter sig med sin frokosttallerken ved et tomt bord i kantinen. Umiddelbart et optimistisk tidsestimat for et frokostmåltid. Men præcis fem minutter senere er han klar til dagens næste punkt: Prøven på Den Glade Enke, der er så langt henne i prøveperioden, at »den nu bare skal smages til,« som han udtrykker det. Sammen med Adam Price har han genfortolket den kendte operette, så den mandlige hovedperson ikke længere er en ambassadesekretær, men en diktatorisk teaterchef ude at kontrol.
»Og nej, der er ingen sammenhæng med levende personer,« siger han og slår et stort grin op.

Men selvom han hverken er ude af kontrol eller har rigsrevisionen på nakken, som det er tilfældet med stykkets hovedperson, begår Kasper Holten dog også masser af fejl, erkender han.
»Jeg fejler hver eneste dag. Og jeg er sikker på, at hvis der er nogen fra Det Kongelige Teater, der læser det her interview, så vil de sige ’gud, hvornår begynder han på det’. Det er sindssygt svært at lede. Og jeg kan godt være for konfliktsky. Eller blive manisk i en periode og fylde alt for meget,« siger han.
»Men det har for mig aldrig været et argument for ikke at minde mig selv om mine idealer. Målet er ikke at være den perfekte leder, men hele tiden at prøve at blive en bedre leder.«

Hvem har så ret?
Efter halvanden times prøve er der pause. Lyset bliver tændt, og Kasper Holten går ned til orkestergraven og taler med stykkets italienske dirigent. De sidste detaljer skal på plads, tre år efter han holdt de første møder om opsætningen.
Hvordan ved du, om du i sidste ende har gjort dit job godt nok?
»Der kommer jeg nok aldrig til. Jeg har instrueret forestillinger, der fik én stjerne i én avis, og seks i en anden. Hvem har så ret? Den med seks selvfølgelig,« griner han. Chansen for at opnå succes bliver dog ikke større af, at man hele tiden jagter succesen, mener Kasper Holten. Hverken i rollen som instruktør eller leder.

»Hvis jeg tager hele Reumertkomiteen med ind i prøvesalen, og de sidder på skuldrene af mig, så bliver det noget lort, for så prøver jeg at gøre dem glade i stedet for at bruge alt det, som skal til for at være innovativ, nemlig intuition og mod.«
Kasper Holten tager et billede af scenen med sin mobiltelefon, inden det røde tæppe går for. Med bestemte, hurtige skidt går han mod udgangen. Måske med en sidste god idé i tankerne.

KASPER HOLTEN

Født 29. marts 1973 i København

Autodidakt sceneinstruktør

Har siden 2018 været teaterchef på Det Kongelige Teater

Har tidligere været operachef på Royal Opera House Covent Garden i London og før det operachef på Det Kongelige Teater

Har opsat flere end 75 operaer, skuespil og musicals i en lang række lande verden over

Bor sammen med koreograf Signe Fabricius, som han har to døtre med, Anne og Ida

ACTION CARD // KASPER HOLTENS 5 BEDSTE LEDELSES RÅD

1. Vær autentisk.

Du kan ikke overlade det til kommunikationsafdelingen eller et PR-bureau at skabe den fortælling om, hvorfor din organisation gør, som I gør, og hvor I skal hen. Den skal du kunne mærke helt nede i maven – og skal kunne fortælle den på en måde, så andre også kan mærke den, ikke bare forstår den.

2. Du kan ingenting.

I sidste ende hverken kan eller skal du micro-manage alting. Omgiv dig med mennesker, som er dygtigere end dig til det, de skal lave, og stol på dem. Men sørg for, at du har inspireret dem til at trække i den retning, du har udstukket for organisationen, og at de forstår, føler og er loyale mod vision, strategi og mening.

3. Mening er det nye sort.

Ikke for meget snak om forkromede processer med mission, vision og værdier. Gode medarbejdere tiltrækkes og inspireres af, når deres arbejde giver mening, og alle forandringsprocesser kræver, at medarbejderne forstår meningen med det hele. Organisation og strategi er motoren, men oplevelsen af mening er benzinen.

4. Vis din sårbarhed.

Det er inspirerende og modigt at turde sige, at man har taget fejl, eller at man er urolig. Vær menneskelig og undgå at falde i den defensive fælde, fordi du vil demonstrere, at du er dygtig eller af ren forfængelighed.

5. Overvej din organisations risikoprofil.

Medmindre status quo er godt nok for din virksomhed i en omskiftelig verden, skal du og dine medarbejdere hele tiden forandre jer og være innovative. Det kan man kun, hvis der også er plads til at fejle – skal man være en succes på kort bane, griber man uvægerligt til det, der virkede i går.

MERE I LØNPOSEN

At forhandle sig til mere i løn kræver mere end en grundig forberedelse til lønsamtalen. Faktisk skal du begynde allerede nu. Her er ledelsesrådgiver Bjarne Henning Jensens 11 gode råd til, hvordan du får mere i løn.

01

NOTÉR DINE SUCCESER

»Du står bedre, hvis du allerede inden lønsamtalen har overbevist din chef om, at du leverer varen. Du skal både vise, at du gør det, der skal til for at udfylde jobbet – det kan være at møde ind på en søndag, hvis der opstår problemer med en kunde – og på samme tid, at du når de mål, der forventes.«

»Måske har du svært ved at skulle fremhæve dig selv og dine resultater. Et trick kan her være at tænke over, hvordan dine resultater kan udgøre en nyttig viden for din chef og andre medarbejdere. Det behøver ikke været noget målbart, men kan måske være en særlig metode, som har hjulpet dig i et projekt. Det vigtige er, at det udgør en værdi for modtageren – ellers kan det hurtigt virke som pral.«

»Det, der nok gør størst indtryk på din chef, er, hvis han eller hun hører om din gode indsats fra enten dine medarbejdere eller en kunde. Derfor er det vigtigt, at I internt i afdelingen fejrer jeres succeser, så medarbejderne er bevidste om, at I gør en forskel – med dig ved roret. Du kan også bede dine kunder om feedback, når du ved, de er tilfredse. På den måde bliver det ikke dig, men kunderne, der fortæller, at du gør det godt.«

FIND EN LEGITIM ANLEDNING TIL AT FORHANDLE LØN

»Det ligger som regel fast, hvor ofte du skal til lønforhandling – typisk en gang om året. Hvis du selv tager initiativ til at forhandle løn, skal du derfor have en legitim grund. Måske har du præsteret godt, men uden at din løn er steget tilsvarende. Det har medført, at lønnen er blevet et forstyrrende element i dit arbejde. Og det er en helt legitim anledning til at bede om en lønforhandling.«

»Du skal kort sagt kunne dokumentere dine kompetencer og de resultater, du skaber ved at bruge dem. Det får du brug for i selve forhandlingssituationen, men måske endnu vigtigere til løbende at vise din chef, at du er en værdifuld medarbejder.«

Tekst: Jacob Feilberg Petersen

03

TJEK LEDERNES LØNBeregner

Medlemmer af Lederne har adgang til Ledernes lønberegner, som bygger på over 80.000 medlemmers præcise løn trukket fra Danmarks Statistik. Der kan du blandt andet se, hvad andre ledere med samme titel, uddannelse og erfaring tjener i sammenlignelige virksomheder. Det kan være en stor hjælp.

»Når du forbereder dig til lønsamtalen, kan du med fordel starte med at se på, om din lønudvikling har fulgt med den generelle lønudvikling inden for dit fag og din jobposition. Bruger du Ledernes lønberegner, får du en glimrende rettesnor for, hvor du bør ligge. Men husk, at det konkrete job – og de krav, der følger med – også altid vil spille ind på din løn.«

»Det kan desuden være relevant at se på din lønudvikling isoleret set. Måske har du ikke fået det store de sidste gange, du har været til lønforhandling. Måske slet ingenting, hvorfor din løn reelt er blevet mindre værd, fordi den ikke er fulgt med lønudviklingen – altså et godt argument for, at det igen er blevet tid til at en lønforhøjelse. Vær dog opmærksom på, at lønudviklingen i en virksomhed godt kan være nul et par år – det behøver ikke kun at gælde dig – og så er det måske ikke din lønudvikling, der skal være det bærende argument i forhandlingen.«

04

DIT LØNKRAV SKAL VÆRE AMBITIØST, MEN REALISTISK

»Der skal være noget at forhandle med, hvis du går efter en højere løn. Derfor skal dit lønkrav være ambitiøst, men inden for rimelighedens grænser. Ligger du alt for højt eller alt for lavt, kommer du til at fremstå uforberedt og dermed stå skidt i forhandlingen. Så forbered dig grundigt og læg dig fast på et tal, som vil gøre dig rigtig glad og tilfreds – også selv om slutresultatet skulle ende en smule under dit oprindelige udspil.«

»Det er vigtigt, at du nævner et konkret tal – f.eks. 64.000 kroner. Det virker mere overbevisende, end hvis du blot nævner, at din løn bør ligge ”et sted midt i tresserne”.«

»Øv dig i at sige dit lønkrav højt. Føles det godt i maven – og kan du sige med stor naturlighed – vil du få lettere ved at overbevise din chef om, at dit ønske er rimeligt. Dermed kommer det ikke til at handle om, hvorvidt tallet er passende, men om vedkommende kan give dig det eller ej.«

05

UNDERSØG VIRKSOMHEDENS ØKONOMI

»Hvis du har en lønstigning på et par procent i tankerne, betyder virksomhedens økonomi ikke det helt store. Men forestiller du dig et større lønspring, vil det formentlig kræve, at virksomheden er inde i en positiv økonomisk udvikling. Er det tilfældet, skal du kunne argumentere for, at du har bidraget til fremgangen og derfor har fortjent en lønstigning ud over det sædvanlige. Omvendt vil det ikke være realistisk eller særligt loyalt at kræve en stigning på femten procent, hvis virksomheden kæmper med økonomien.«

»Nogle virksomheder melder ud på forhånd, hvor mange procent lønnen i gennemsnit vil blive reguleret med. Det kan f.eks. være tre procent. Men det betyder ikke nødvendigvis, at du ikke kan få mere, hvis du kan argumentere for, at du har leveret en ekstra god indsats.«

06

BESLUT DIG FOR, HVAD DU VIL HAVE UD AF FORHANDLINGEN

»Du skal vide præcist, hvad du vil have ud af din lønforhandling. Måske handler det udelukkende om din månedsløn. Måske handler det om, at du gerne vil have lavet din lønpakke om, så buselementet bliver mindre og grundlønnen større. Eller måske går du ind til forhandlingen med et ønske om mere flekstid?«

»Det er kun dig selv, der kan svare på, hvad der vil gøre dig glad. Men uanset hvad dit ønske måtte være, skal du være skarp på, hvad dit mål med forhandlingen er. Ellers risikerer du at lade dig spise af med noget, som reelt ikke udgør en værdi for dig.«

07

HUSK, DET ER EN LIGEVÆRDIG FORHANDLING

»Til en lønforhandling er du ikke tvunget til adlyde chefen som i dit daglige arbejde. Du kan derimod sige ja eller nej alt efter, hvad du synes er rimeligt. Det er med andre ord en ligeværdig forhandling, hvor I sammen skal forsøge at nå frem til en aftale, som begge parter kan være tilfredse med. Glemmer du det, kan du ende med at acceptere en aftale, inden forhandlingen overhovedet er kommet i gang.«

08

HOLD FOKUS HELE VEJEN TIL MÅLET

»Det er vigtigt at holde dig for øje, hvad du er kommet for. Du må ikke falde i den fælde, at chefen roser dig og giver dig skulderklap for derefter at glemme lønsnakken. Når du taler løn, taler du kun løn. Hold fokus og forlad ikke forhandlingerne før, der ligger en lønaftale på bordet – eller som minimum en konkret aftale om, hvornår I næste gang skal forhandle videre.«

AFSLUT I EN GOD TONE

»Hvis du er tilfreds med resultatet, så sørg for at anerkende din chef for det, han eller hun har gjort for dig. Hvis ikke, kan du bede om at få chefen til at forklare dig, hvad du skal gøre for at få en større lønstigning næste gang. Så kan I sammen opstille en målsætning. Sørg for at få den skrevet ned. Opnår du den i løbet af året, har du et stærkt argument for at stige i løn ved den næste lønforhandling.«

11

09

HAV STYR PÅ STRATEGIEN

»Hvis du selv har taget initiativ til forhandlingen, vil det give god mening at du selv lægger ud med, hvad du gerne vil have. Ellers ender det hurtigt med, at chefen sidder og roser dig uden at tage fat på det, det egentlig handler om. Start gerne med at fremhæve de positive sider af jobbet – f.eks. opgaverne, kollegaerne og chefen. Det eneste problem, kan du så fortælle, er lønnen, som du mener bør ligge X antal tusind højere.«

»Sidder du til den faste, årlige lønforhandling, skal du derimod lade chefen komme med udspillet. Ligger det på det niveau, du havde drømt om, kan du takke pænt ja, men uden at virke overbejstret. Virksomheden skulle nødig sidde tilbage med en fornemmelse af, at de har givet dig alt for meget.«

»Vær forberedt at blive mødt med et nej, hvis du kræver mere, end chefen lægger op til. Det er helt normalt og en del af spillet. En idé kan her være at tænke i forslag og ideer i stedet for argumenter. Husk på, at det ikke handler om at få ret, men om at indgå en aftale. Spørg f.eks., hvad der skal til for at få 4.000 kr. ekstra om måneden. Spørgsmål kan være en effektiv måde at finde åbninger på i forhandlingen.«

»Ender du med slet ikke at kunne få mere, er det vigtigt at lave en konkret aftale om, hvornår I næste gang skal snakke løn. Måske kan du få det fremskudt, når du nu ikke fik noget denne gang. Vær opmærksom på, at en ekstraordinær lønforhandling ikke ændrer på den planlagte forhandling, hvor du igen vil kunne kræve en forbedring af din løn.«

ACTION CARD //

- 1. Notér dine succeser
- 2. Synliggør løbende dine resultater
- 3. Find en legitim anledning til at forhandle løn
- 4. Tjek Ledernes Lønberegner
- 5. Undersøg virksomhedens økonomi

- 6. Beslut dig for, hvad du vil have med fra forhandlingen
- 7. Dit lønkrav skal være ambitiøst, men realistisk
- 8. Husk, at det er en ligeværdig forhandling
- 9. Hav styr på strategien
- 10. Hold fokus hele vejen til mål
- 11. Afslut i en god tone

HUN ER TOP- LEDERNES VEJLEDER OG SPIRITUELLE LÆRER



Når topledere har ondt i livet eller karrieren, føler sig ensomme og rådvilde eller fanget i hamsterhjulet, går de til den buddhistiske vejleder Marie Kronquist og lærer, hvordan stilhed, meditation og refleksion kan hjælpe.

»Du trækker vejret ind, du trækker vejret ud.« Det er tidlig morgen på Hotel Clarion tæt på Københavns Lufthavn. 160 mennesker – de fleste af dem ledere – sidder i konferencerummet 'The Hangar' med lukkede øjne og trækker vejret dybt ind og ud.

»Det eneste, du skal lige nu, er at sidde her og trække vejret. Alt andet lader du være for en stund,« lyder det med blid og monoton stemme fra Marie Kronquist, den karseklippede kvinde på scenen, der iført hvid skjorte, sorte bukser og på bare tæer guider deltagerne igennem fællesmeditationen. Efter 15 minutter er seancen overstået. Alle åbner forsigtigt øjnene igen; mange kigger smilende rundt i lokalet, og der breder sig en stemning af forventningens glæde. Kort efter skydes seminaret 'En ny tid - bæredygtighed, spiritualitet og ledelse' for alvor i gang. Anført af Marie Kronquist veksler dagen mellem interviews og foredrag med erhvervsledere, der har erstattet 'hamsterhjulet' med personlig og spirituel udvikling og har lært at gøre sig umage med deres liv, kun afbrudt af frokost og flere fællesmeditationer.

Hvad har jeg lyst til, hvad er vigtigt for mig?

Men showets stjerne er Marie Kronquist, en 45-årig buddhistisk vejleder, der - ud over at holde seminarer og foredrag -

underviser i meditation på flere af landets største arbejdspladser, herunder Mærsk, Nordea, ISS, Bruun Højle, Grundfos, Nykredit, Danske Bank og Novo Nordisk. Hun tilbyder også følgeskab til ledere, der har brug for andet og mere end det, de traditionelle lederuddannelser kan give dem. Nogle af lederne har hun fulgt med i 6-7 år, ofte på daglig basis. Samtidig driver hun en række studiegrupper, hvor grupper på 7-8 ledere fordyber sig i både personlig udvikling og mere klassisk buddhisme. Men hvad er det, topledere efterspørger? Og hvorfor kommer de til Marie Kronquist, der har en baggrund som professionel basketballspiller og politibetjent og langt hen ad vejen er selvlært som coach og vejleder?

»Mange af dem, der kommer hos mig, har i en lang årrække løbet så stærkt og beskæftiget sig med alt muligt andet end sig selv, at de ikke aner, hvad de har lyst til at spise, hvordan de egentlig har det, om de skal dreje til højre eller venstre, og heller ikke ved, hvad der er vigtigt for dem. De har brug for en, de bare kan snakke med, måske lidt dybere eksistentielt, uden at det bliver navlepilleri,« siger Marie Kronquist, da Lederstof.dk interviewer hende et par dage efter seminaret på et kontorhotel i det indre København.

»De kan ikke sætte ord på det, men kan mærke, at der er en utilfredshed, en rastløshed eller en rodløshed, som de igennem længere tid har jongleret med, og som de så tænker, at jeg kan hjælpe dem med at få kigget nærmere på,« siger hun.

'En at følges med'

Nogle af hendes klienter kommer helt konkret for at lære at meditere, men andre har mere behov for 'en at følges med', som Marie Kronquist udtrykker det.

»Jeg kalder det følgeskab, og der er nogle topledere, jeg har fulgt med i flere år efterhånden, og som virkelig arbejder med sig selv i dybden. De behøver ikke at meditere; de kan gøre alt muligt andet, men jeg vil anse dem som værende mennesker, der arbejder med sig selv på et plan, som faktisk er benhård træning.«

Hvordan foregår sådan et følgeskab i praksis?

»Når vi starter et følgeskab, er det ret intensivt, fordi vi skal have skabt det rigtige rum og have opbygget en stærk relation. Så det bliver til utroligt mange snakke og mange gåture. Der er også mange, som jeg kommer hjem til privat. Jeg har haft mange topdirektører i den finansielle verden, hvor vi bare sidder sammen nede på Strandvejen. Uanset hvor det foregår, er der ikke nogen agenda, ikke noget, vi skal nå. Det er heller ikke noget med 10 ture på et klippekort, og

så skal vi have fixet det her problem. Nogle gange sidder vi bare helt stille og mærker efter.«

Jeg tænker, at lige akkurat stilhed måske godt kan få nogle topledere op i det røde felt?

»I høj grad. Jeg plejer at sige, at det er i stilhed, vi virkeligt kan arbejde med os selv. Det er svært at flygte, når man sidder i stilhed med sig selv. Hvis stilhed varer længere end et minut, begynder man at mærke sig selv, man sidder med sine egne tanker, sine egne følelser og sine egne fornemmelser. Det er der, det for nogle – faktisk de fleste – bliver overvældende. Men det er også der, mit arbejde ligger, og hvor jeg kan se, hvordan vi kan få skabt noget godt.«

Rådgiver du også om forretning, strategi og den slags?

»Nej, det har jeg overhovedet ikke forstand på. Vi snakker som udgangspunkt aldrig om arbejde, dels fordi det ikke interesserer mig overhovedet, dels fordi jeg ved, at det flytter fokus et andet sted hen.«

Mange ledere er ensomme

Samtalerne kan for eksempel blive en indgang til at lære at være mere nærværende i de ting, vi gør – og kun gøre en ting ad gangen.

»Det er meget sjældent, at vi er nærværende og til stede, fordi vi hele tiden er på vej videre. Oppe i vores hoveder er der en tysk Autobahn, hvor vi både tænker på, hvad vi skal have til aftensmad, den mail, vi ikke har fået sendt, og husker på det møde, vi skal have. På den måde er vi jo alle vegne, undtagen her. Og så træffer du som topchef nogle rigtig dårlige beslutninger.«

Hvor mange af de ledere, der kommer hos dig, ville du sige lider af beslægtet dårlig trivsel på den ene eller anden måde?

»Jamen, det er jo dem alle sammen. Det er meget sjældent, at jeg møder et menneske på ledelsesniveau, hvor jeg tænker, at her er der noget sundhed. Men mit sundhedsbegreb er også bredt. Det handler både om søvn og kost, en eller anden form for motion, der skal være noget meditation og noget selvudvikling, så paletten er ret bred.« *Topledere – og ledere generelt – anses ellers for at være ret privilegerede mennesker. Men det lyder, som om de slås rigtig meget med mange ting?*

»Mange af topcheferne er omgivet af utroligt mange mennesker, men alligevel er ensomhed et gennemgående tema. Mange vil også gerne helt klassisk finde noget ro i deres liv. De kan jo godt se, at de har 10.000 bolde i luften, og at det ikke er optimalt. Jeg er ikke psykolog, jeg er ikke deres familie, jeg er ikke deres kollega, og jeg sidder ikke i en eller anden netværksgruppe, så det bliver sådan et helle hos mig.«

Se tigreren i øjnene

Med afsæt i den buddhistiske tankegang handler Marie Kronquists vejledning i høj



grad om at lære at erkende og leve med mørket og sorgen som en uundgåelig del af livet. 'Se tigreren i øjnene', som en af hendes bøger hedder.

»Dybest set er vi nødt til at kigge på alt det i os selv, som vi ikke har lyst til. Hvis jeg som menneske, uanset om jeg er topleder eller ej, har lyst til at vokse eller løfte mig selv, så er jeg simpelthen nødt til at forholde mig til det i mig selv, som jeg ikke har lyst til.«

Hvad kan det for eksempel være?

»Det kan være frykten for ikke at slå til på arbejdet, ikke være dygtig nok eller den bedste. Vi mennesker er indrettet sådan, at vi ikke af os selv kan sætte os ned og kigge

på det, vi ikke har lyst til. Der er vi nødt til at have nogle, som kærligt og provokerende hjælper. Det er der, jeg kommer ind i billedet, næsten i en form for had-kærlighedsforhold.«

Det lyder lidt som at gå til tandlægen?

»Ja, men jeg er også sådan en slags 'voksenpædagog', der nogle gange kan være meget irriterende og insisterende, når jeg hjælper dig til at se de ubehagelige ting i øjnene. Vi lever jo i en privilegeret verden og vil helst have det behageligt. Vi vil have solskin og sommerferie og gode stunder. Når livet så kradser af en eller anden årsag, er vi utroligt dårlige til at være i det.«

Lederne på kanten

Marie Kronquist møder masser af ledere, der gerne vil alt det rigtige – og for eksempel agerer korsfarere, når det gælder bæredygtighed og klima. Men tit glemmer de at få styr på sig selv, før de drager i felten.

»Jeg møder utroligt mange, der arbejder med bæredygtighed, som selv går ned med stress. Så er det jeg tænker: 'Hallo, det giver jo ingen mening'. Udgangspunktet må altid være at starte med sig selv, men det er der mange, der misser. De drager ud for at redde verden med de bedste intentioner. Men hvis de selv har det rigtig skidt, og ikke har kontakt til sig selv, så bliver det helt omsonst. Hvis du prøver at gøre en forskel, men ikke har særligt meget at bidrage med, fordi du lidt klicheagtigt ikke er i balance med dig selv, kan du ikke bidrage på en god måde.«

'Ubalancen' kan ifølge Marie Kronquist give sig udslag på mange måder:

»Det kan være, at de rent fysisk ikke fungerer og for eksempel ikke kan sove om natten. Det er en stor og ret afgørende ting. Det kan også være, at der bare er en generel utilfredshed; at man ikke kan løse den gordiske knude i det at have en hverdag. Ofte skyldes det jo, at man simpelthen arbejder alt for meget, men der kan også være mange andre årsager,« siger Marie Kronquist og tilføjer:

»På et eller andet tidspunkt sker der noget skelsættende, der får det til at tilte. For nogle var coronakrisen en udløsende faktor, fordi de pludselig blev konfronteret med sig selv derhjemme.«

Så dine klienter kommer typisk først, når det hele er ramlet?

»Der er ikke nogen, der kommer i god tid! Jeg er jo fortaler for, at man starter 15 år tidligere. Men det er desværre først, når folk står ude på kanten af 10-meter vippen af en eller anden årsag - skilsmisse, firing, sygdom, omrokering på arbejdet eller corona - at vi lige får et wake-up call.«

Sorgen blev begravet i sport

Marie Kronquists egen vej til det spirituelle kan udefra betragtet se lidt tilfældig ud. Men hun er selv overbevist om, at der er en højere mening med, at hun er landet lige her.

»Jeg tror, at det altid har været meningen, at jeg skulle lave det, jeg gør i dag. Og at det er det, jeg skal bruge mit liv på, hvis vi skal putte det op i det perspektiv.« Der var ellers ikke meget religion eller spiritualitet over hendes opvækst i et helt klassisk parcelhuskvarter i en helt almindelig lærerfamilie.

»Jeg er ikke vokset op med forældre, der brændte røgelse eller sang buddhistiske sange. Slet, slet ikke,« siger hun. Som ung var hun mest af alt optaget af sport, og var både meget talentfuld og ekstremt dedikeret, uanset om hun dystede i tennis, håndbold eller basketball. Kun plakaterne på værelset var et lille forvarsel om den vej, hun senere skulle gå ned ad: Her hang Moder Teresa side om side med Nelson Mandela, mens kammeraterne havde billeder af boybands og heste.

Da hun var 15 år gammel, døde hendes søster i et trafikuheld. Men sorgen blev, siger hun i dag, 'begravet i sport i mange år.'

»Det var min måde at håndtere det på.« Efter gymnasiet var hun i fem år professionel basketballspiller i den portugisiske liga og i England, inden hun vendte hjem til Danmark og blev optaget på politiskolen 'for at blive den nye Ingrid Dahl fra Rejseholdet'.

»Jeg var lige så dedikeret på politiskolen, som med min basket, og jeg havde ikke nogen Plan B. Så da jeg knuste min ankel under en beredskabstræning, og var ude af spillet et helt år, var der et korthus, der væltede. Alle følelser, sorg og ar efter min

søster kom op til overfladen, fordi jeg ikke længere kunne træne, løfte og løbe dem væk. Og det gjorde, at det hele kæntrede for mig.«

45 dages stilsted

Det personlige sammenbrud førte hende til en psykoterapeut i Valby, og derfra ud på en spirituel rejse, som aldrig er sluttet.

»Jeg fandt det ret hurtigt meget interessant, og der var noget, der vågnede. Jo mere, jeg snusede til det, og jo flere nye spirituelle mennesker, jeg mødte, jo mere var det som om en helt ny verden åbnede sig. Samtidig



var det det mest naturlige for mig nogen- sinde. Nærmest en selvfølgelighed.« Hun begyndte at læse kommunikationspsykologi på CBS, og tog fem gange på silence retreats i Indien, hvor opgaven var at være stille i 45 dage.

»Så får man undersøgt lidt af hvert. Du kan ingenting, andet end at være med dig selv.« I starten var det eneste formål at blive klo- gere på sig selv og få bearbejdet sorgen, men stille og roligt blev det også hendes virke. Under studiet øvede hun vejledning på 'kaminer', der alle blev hængende og ville have mere, og hun byggede hele tiden på, blandt andet med coachuddannelser og studier af mindfulness samtidig med, at hun ivrigt

studerede den gren af buddhismen, der kaldes shambala. Lige nu er hun i gang med at tage en master i buddhisme på South Wales University samtidig med, at hun passer sine klienter, studiegrupper og et efterhånden omfattende forfatterskab.

Broget marked for spiritualitet

Hvordan kan man være sikker på, at du er den rigtige at gå til, hvis man som leder har brug for en vejleder eller en at følges med?

»Jamen, det kan man heller ikke. Der er ingen tvivl om, at det spirituelle marked er lidt broget, skal vi sige det sådan.«

Men det er et stort marked?

»Det gør det ikke bedre.

Det er et utroligt stort, broget marked, hvor jeg, uden at lægge hovedet på blokken, vil sige, at du kan bruge 10 procent af det. Det er klart, at det er jo en kæmpe udfordring.« *Hvad gør man så som potentiel kunde? Det er jo ikke en beskyttet titel at være coach eller spirituel vejleder?*

»Det er også det, der gør, at den spirituelle verden har det svært. Der er rigtig meget bras. Det bedste, man kan gøre, er at gå ind og kigge på nogle hårde referencer. Man kan se, hvem og hvad jeg arbejder med, og det fungerer heldigvis på den måde, at det åbner rigtig mange døre, at jeg har været hos Novo Nordisk i 18 måneder, og hos Nykredit, ISS, Mærsk og mange flere. Vores verden er bare skruet sammen på den måde, at det blåstempler.« *Hvad siger det om virksomhedskulturen i dag, at virksomheder som Mærsk og Novo Nordisk inviterer dig ind for at stå for meditationstræning?*

»En moderne virksomhed ved godt i dag, at man er nødt til at kigge den vej. Man kan ikke bare arbejde 80 timer om ugen mere. Der er også en gryende erkendelse af, at for at kunne lede og hjælpe andre skal du først have styr på dig selv.«

Vil ikke være 'ugens spirituelle tilbud'

Når Marie Kronquist indgår en aftale med en topleder eller en virksomhed, gør hun sig umage med at forklare, at hun ikke gider være 'ugens spirituelle tilbud'.

»Hvis man leder efter et quick-fix, er man gået forkert hos mig. Nogle steder går man direkte fra fordybelse til pomodoro og så videre til det næste. Det kalder jeg 'syv

uger for sjov’, og det er ikke den måde, jeg arbejder på.«

Et godt eksempel på en grundig tilgang er det samarbejde, hun havde med Novo Nordisk for seks år siden. Her aftalte hun at lave morgenmeditation for et team på 25 ansatte tre gange om ugen.

»Vi blev placeret nede i kælderens, og der var 100 procent fremmøde efter den første måned. Så kom der en ny afdeling til, og jeg endte med at være der i 18 måneder, hvor 12 afdelinger var involveret, og HR kom ind over.«

Bange for egen vejtrækning

Du har selv mediteret hver morgen i 15 år, men hvad er det egentlig, meditation kan?

»Meditation kan mange ting. Fra gammel tid har man sagt, at det at få en meditationspraksis, også er at træne vedholdenhed, tålmodighed, standhaftighed og disciplin, og det er jo noget af det, vi mennesker har svært ved. Og så er det en træning i dig selv. For nogle mennesker kan bare det at sætte sig ned, uden at skulle gøre noget i et kvarter, være en træning. For andre kan det at skulle mærke efter, hvordan man egentlig har det, være en kæmpe udfordring.«

Hvorfor opleves det som så svært?

»Der er nogle, der simpelthen kan blive forskrækkede over at mærke deres egen vejtrækning. Det er skidt, men det er sådan, det er.«

Vær omhyggelig med dit liv

Hvad er det så dine klienter opnår ved meditation?

»For nogle bliver det en oplevelse af at få en snert af timeout, af pause, hvor du kan slippe omverdenen for en stund og bare være her med dig selv. Der ligger noget frihed i det, en ro i det. Med tiden får du en evne til at navigere på en helt anden måde i alt det, der er, fordi du får tag på sig selv. Så kan du lige pludselig finde ud af, hvad der er vigtigt, og om du skal tage den ene eller den anden beslutning. Eller opdage, at du faktisk har brug for at gå tidligt i dag. Eller har behov for at tage en middagslur eller begynde på havearbejde.«

Ud over at meditere og måske også være stille indimellem, hvad er så dine bedste bud på, hvordan man som leder passer bedst på sig selv?

»Jeg har ikke 10 gode råd til et lykkeligt eller sundt liv. Det er jo helt individuelt. Der er de helt simple grundlæggende ting, som vi alle godt ved: God kost, frisk luft, trække vejret, sove om natten. Det ved vi jo godt som voksne mennesker. Men derfra og til at efterleve det, er der langt. Men jeg tror også, at et sundt liv er tage sig tid til at mærke efter, tage sig tid til at trække vejret

og kigge sig omkring, måske bare sætte sig og glo,« siger Marie Kronquist og fortsætter så efter en lille tænkepause:

»For mig er det vigtigste råd nok at være ’omhyggelig’ med sit liv, være omhyggelig med sig selv. Mange kommer til at leve lidt for lidt sjusket. Man tænker måske, at når bare det her projekt er ovre, eller den milepæl, er nået og det her problem løst, så bliver alting godt. Vi tror, at der er masser af tid, og derfor husker vi ikke at værdsætte os selv, livet og øjeblikkene nok.«

Frygten for at miste drivet

Kan der hos nogle af de topledere, der kommer hos dig, ikke være en frygt for at miste det drive, som har bragt dem dertil, hvor de er, hvis de begynder at arbejde med sig selv, ser indad og ender med at sidde på en bænk og kigge ud i luften?

»Jeg møder en gang imellem nogle, som godt kan se, at det ville være en rigtig god ide at begynde at arbejde med tingene, men som er bange for konsekvenserne, både arbejdsmæssigt og privat. For hvad er det lige, der sker, hvis jeg begynder at forholde mig til mig selv og det liv, jeg lever? Heldigvis er min oplevelse, at de efter nogen tid vender tilbage, og har fundet ud af, at de bliver nødt til at træffe de valg, de godt inderst ind vidste, var de rigtige. Og så ender de med at blive skilt eller skifte arbejde eller retning alligevel,« siger Marie Kronquist.

Ikke nødvendigvis buddhisme

Selv om hun er buddhist, behøver man ikke købe ind på den livsanskuelse, hvis man indgår et følgeskab med Marie Kronquist eller hyrer hende til fællesmeditation på arbejdspladsen.

»Jeg kan godt snakke med den enkelte leder om at bruge sit liv godt, uden at sætte det ind i buddhistisk kontekst. Det behøver ikke at handle om reinkarnation og karma; den del er der også, og den del nørder jeg rigtig meget med mange ledere, men der er også nogle, der bare gerne vil lære at meditere for at finde ro. Og så er det det, vi gør.«

Hvor mange af toplederne tager buddhismen til next level?

»Det er svært at sætte tal på, men jeg har ni studiegrupper med hver syv ledere, hvor vi nørder buddhisme og lærer om livshjulet, de ædle sandheder og midelvejen – alle de tunge buddhistiske ting, som vi selvfølgelig snakker om i et moderne perspektiv,« siger Marie Kronquist.

For hende handler buddhismen især om ’at være med det, der er’. Og mere basalt om at være et godt menneske.

»Det lyder jo helt absurd, men det er faktisk et kæmpe arbejde. At bruge sit liv på en

god måde og møde alting med venlighed er det vigtigste pejlemærke for mig.«

Og man kan godt være en god buddhist og et godt menneske og samtidig være en topperformende virksomhedsleder, der skal leve op til kvartalskrav og alle mulige interessenters krav?

»Det mener jeg. Det er jo det, der er opgaven,« lyder svaret fra Marie Kronquist.

Bare tæer og blåbær

I hendes eget arbejdsliv har hun af og til travlt, men aldrig i en grad, så hun selv risikerer at miste balancen. Faktisk er hun meget bevidst om, nærmest rigid, når det handler om, hvor meget hun kan have i sin kalender i løbet af en uge.

»Det må aldrig ske, at jeg selv halser efter eller havner i hamsterhjulet,« siger Marie Kronquist og tilføjer:

»Så hvis du kigger på en uge i Maries liv, går jeg lige så meget rundt på bare fødder i græsset derhjemme og spiser blåbær eller læser en bog, som jeg er på.«

MARIE KRONQUIST	
Født 1977 i Kokkedal	
2007– Buddhistisk lærer og vejleder	
2003–2006: Politibetjent	
1996–2002: Professionel basketballspiller i Portugal og England	
Uddannelse og studier: 2020–2023: University of South Wales, Bachelor degree of Buddhism	
2017–2018: Naropa University, buddhistiske studier	
2015–2017: Katmandu University, Master in Buddhism	
2007–2010: Dechen Choling, The path of Shambhala	
2007–2010: Københavns Universitet, bachelor i psykologi	
Forfatter til flere bøger om buddhisme i ledelse, senest Et glas mælk og en banan	
Privat: Mor til Jacob på 12 år og bosiddende i Nordsjælland. Kæreste med Tina Bilsbo	



ACTION CARD // 5 ANBEFALINGER TIL ET LIV I BALANCE

1. Lev livet og undgå at tage alting alvorligt. Gå med bare fødder i græsset. Sørg for at have input i hverdagen, som er simple og lette. Vær i naturen. Skab tid til de ting, som gør dig glad, og sørg for at holde fokus på dine værdier og prioriteter i en hektisk hverdag.

2. Gå langsomt. Jo mere travlt vi har, jo langsommere bør vi gå. Vær bevidst om dit tempo. Stop op en gang i mellem og tag en dyb vejtrækning.

3. Restitution. Dagene kan være lange og tætpakkede med gøremål, møder og agendaer. Tag en middagslur, gå en kort

tur alene midt på dagen eller sæt dig på en bænk og glo. Sluk for telefonen og computeren og husk at hvile hoved og krop. Slap af uden forstyrrelser.

4. Meditationspraksis. En praksis 3-4 gange om ugen, hvor du lærer at meditere. En tid, hvor du træner din evne for tilstedeværelse, fokus og ro. Meditation træner ydermere din evne til at komme nærmere dig selv.

5. Tag dig tid. Vær omhyggelig med det, du gør. Undgå alt for mange bolde i luften på en gang. Gør en ting ad gangen. Ordentligt og koncentreret. Dette skaber størst tilfredsstillelse.



TEKST: KIA DAVIES // FOTO: ANDREAS BECK

NEUTRAL

Hun. Han. De. Det er vigtigt for IKEA, at der er plads til alle. Derfor øver ledere og medarbejderne sig i noget relativt nyt: Kønsneutrale pronominer.

»Der er flere og flere af de unge, som bryder med normerne for køn. Derfor er vi også nødt til at klæde lederne på til at vide noget om det,« lyder det fra IKEA, hvor de har omklædningsrum 'for alle', og uniformerne ikke længere er til enten kvinder eller mænd.

»Da jeg søgte arbejde hos IKEA, og jeg skulle krydse af, hvilket køn jeg er, stod non-binær som en af mulighederne,« fortæller Ea Andersen begejstret til podcasten Bæredygtig Ledelse.

»Jeg var sådan, 'vildt nok', det har jeg aldrig set før!«

Ea Andersen er salgsassistent i IKEA og non-binær. Det betyder, at Ea Andersen hverken definerer sig som mand eller kvinde, og derfor hverken vil omtales med pronominer 'han/ham' eller 'hun/hende', men foretrækker den kønsneutrale omtaleform, 'de'.

Lederstof møder dem på en af deres vagter i møbelgigantens varelager i Taastrup. Her er de glad for at være, fortæller de – for her

er det ikke et problem at være anderledes. Netop derfor besluttede Ea Andersen allerede tidligt i deres ansættelse at fortælle den nærmeste leder, Julie Lau, om, at de identificerer sig som non-binær.

Kontrasten var slående

Julie Lau havde aldrig haft en ansat med en kønsneutral identitet før, men hun vidste, hvor der var hjælp at hente. Hun startede med at række ud til ligestillings-, diversitets- og inklusionsleder, Sara Lynge Skovhede, som løbende arbejder med inklusion i IKEA's varehuse.

»Jeg spurgte Ea, om de havde brug for at dele det. Et er at dele det med mig som nærmeste leder – noget andet er at dele det med resten af teamet.«

Men Ea Andersen ville gerne springe ud over for sine kollegaer, så sammen med teamleder Julie Lau og inklusionsleder Sara Lynge Skovhede aftalte de, at Ea Andersen skulle springe ud til næste teammøde.

Julie Lau husker stolt den måde, kollegerne tog imod deres nye non-binære kollega:

»Det var med åbne arme og spørgsmål om, hvad Ea havde brug for som vores kollega og medmenneske i vores lille IKEA-samfund. Jeg synes, det fortæller

noget om, hvilke værdier vi forsøger at efterleve her,« siger hun.

Teamet gik med det samme i gang med at øve sig i at huske Ea Andersens foretrukne pronominer: 'de' og 'dem'. Det er noget, der gør, at Ea Andersen kan være sig selv på arbejde. Og det står i kontrast til tidligere arbejdsfællesskaber, fortæller de selv:

»Jeg var ikke ude (af skabet red.) på en tidligere arbejdsplads, fordi jeg hørte folk lave transfobiske jokes – jokes, cheferne var med på. Det var jo et godt eksempel på det modsatte af, hvad man skal gøre for at lave et rart miljø at være i for en transperson (en person, der ikke identificerer sig med det køn, de er født med, red.). Det var ret ubehageligt,« fortæller de.

Kontrasten til IKEA var slående. Da Ea Andersen sprang ud på arbejdspladsen, kom Sara Lynge Skovhede forbi Taastrup udelukkende for at støtte Ea Andersen og hjælpe teamet af kolleger med at inkludere dem bedst muligt ved at skabe en tryk dialog.

»Det synes jeg bare, var rigtig dejligt,« fortæller Ea Andersen.

Mangfoldighed er lig med relevans

For Sara Lynge Skovhede, der til dagligt

arbejder med inklusion i IKEA's varehuse, er missionen klar: Der skal være plads til alle, og det er uanset, hvilken identitet de har:

»Som virksomhed er vi selvfølgelig interesserede i, at den påvirkning, vi har på miljø og mennesker, er positiv. Derfor er det vigtigt, at vi giver forskellige mennesker mulighed for at have et tilfredsstillende arbejde hos os,« fortæller hun.

Men det afspejler ikke kun værdier, IKEA ønsker at rumme, der er også et kommercielt rationale bagved, understreger hun:

»Vi er selvfølgelig også interesserede i at sælge nogle møbler til danskerne, så for at være relevante for alle, skal vi have en mangfoldig gruppe af medarbejdere hos os, som de kan se sig selv i.« Derfor arbejder Sara Lynge Skovhede også løbende med at gøre IKEA til en inkluderende arbejdsplads. Også for dem, som lever med en identitet, de ikke er født med, og som ovenikøbet kan være svær for mange cis-personer – altså personer, der ikke er transpersoner – at vænne sig til. Udbredelsen af non-binære personer, der vil omtales 'de', er nemlig et relativt nyt fænomen for mange i Danmark. Men det betyder ikke, at man ikke skal tage identiteten alvorligt, mener Sara Lynge Skovhede. Tværtimod:

»Der er flere og flere af de unge, som bryder med normerne for køn, derfor er vi også nødt til at klæde lederne på til at vide noget om det her.«

»Man er nødt til at øve sig«

Gennem de seneste år har Sara Lynge Skovhede haft alle ledere i IKEA igennem en workshop, der satte fokus på inklusion af medarbejdere, der bryder med normer for seksualitet og køn. Her satte hun blandt andet fokus på korrekt brug af pronominer. For eksempel har nogle af lederne øvet sig ved at lege, at de skulle introducere nye medarbejdere med forskellige kønsidentiteter.

»De er faktisk rigtig gode til det. Men der er også oplevelsen af, at det er svært og kræver øvelse. Man er nødt til at øve sig,« konstaterer diversitetslederen.

Men man kan ikke bare kaste ledere og medarbejdere ud i 'dedem'-øvelser som det første, mener Sara Lynge Skovhede. IKEA har længe haft fokus på inklusion, og derfor var det et naturligt næste skridt at sætte fokus på inklusion af forskellige kønsidentiteter, fortæller hun.

Lederne i IKEA er klar over kulturen og de værdier, virksomheden ønsker for kulturen. Derfor var de også klar til at øve sig i kønsneutrale pronominer, fortæller Sara Lynge Skovhede, som ikke oplever, at øvelserne er kontroversielle.

»Hov hov!«

Selvom teamledere som Julie Lau har været på kursus, kan det sta-

dig være svært at lægge gamle vaner og forestillinger bag sig. Derfor sker det af og til også, at Ea Andersen bliver fejlkønnet – altså kaldt for enten ham eller hende.

»Jeg tror, det bedste eksempel på sådan en situation er mig selv,« fortæller Julie Lau, da vi spørger hende, hvad der sker, når nogen for eksempel kommer til at fejlkønne Ea Andersen.

»På et personalemøde kom jeg til at referere til Ea med et bestemt køn. Men der var det meget naturligt for de andre at sige: 'Julie, du skal lige huske at sige de'. Det var en super fin henvendelse. Det var helt normalt for deres kollega at sige 'hov hov' – det behøvede ikke engang at være Ea selv,« fortæller hun og understreger, at det dog bliver nemmere og nemmere at huske:

»Når jeg i dag taler om eller tænker på Ea, så tænker jeg ikke han eller hun. Det er en øvelse, men det kan man godt.«

En arbejdsplads for alle

IKEA har allerede indrettet en række strukturer i virksomheden, så den er mindre kønnet. Udover at non-binær er en vedtaget kønskategori i diverse formuler og skemaer, har virksomheden ikke-kønnede uniformer, der vælges af medarbejderne ud fra kropstype, og så er der omklædningsrum tilegnet alle dem, som gerne vil skifte tøj i lidt mere private omgivelser.

Men så var der lige bade- og toiletfaciliteterne. Symbolske rum på det binære kønsystem, der ofte er centrum for debat. En undersøgelse fra 2018 viser, at flertallet af danskere ikke støtter særhensyn til non-binære eller transpersoner – såsom kønsneutrale toiletter. Men i IKEA Taastrup så Sara Lynge Skovhede ikke de store problemer i at inkludere ikke-kønnede rum:

»I stedet for at fare vild i

at lægge planer og sætte budgetter af, så vi kan lave ændringer om et år, så har vi valgt, at vi har nogle enkelte baderum eller enkelte faciliteter, der hverken er handicap, mand eller kvinde, men bare hedder 'toilet for alle', 'omklædning for alle', eller 'baderum for alle'. Og det kan alle jo anvende – også folk, der ikke er non-binære, men som ønsker et privat alternativ,« fortæller hun.

Ea Andersen er glad for de nye tiltag, men bemærker også, at det er en proces, hvor hver en detalje, der ikke er på plads endnu, gør en forskel for dem:

»Det er sådan set meningen, at der skal være et omklædningsrum for alle – men lige nu er der ikke noget skab i omklædningen, så jeg bliver nødt til at bruge det for kvinder. Det er lidt underligt, men de er vist ved at sætte et op,« bemærker de.

Sådan gør du arbejdspladsen mere inklusiv

Der er brug for, at ledere har mere fokus på, hvordan LGBT+-personer har det på arbejdspladsen. Målgruppen er nemlig mere ud-



sat, når det kommer til mistrivsel, fortæller Susanne Branner Jespersen, der er sekretariatschef for LGBT+ Danmark.

»Der er en berøringsangst overfor lige netop den her målgruppe, men undersøgelser viser, at flere skifter arbejde, hvis de ikke føler, de kan være sig selv på arbejde. Det er dyrt, når nogen siger op. Så der jo også ren bundlinje at tænke i, hvordan alle dine medarbejdere kan trives bedre,« fortæller hun.

Ligesom Ea Andersen oplevede det på et tidligere job, kan jokes om LGBT+-minoriteter på arbejdspladsen være med til at skabe utryghed og skam. Her er det din opgave som leder at bemærke vittigheder eller kommentarer, der er rettet mod LGBT+ personer, mener Susanne Branner Jespersen, og så skal der fokus på LGBT+ personer i virksomheden:

»Undersøgelser viser, at LGBT+-minoriteter nærmest ikke nævnes i danske virksomheders trivselsundersøgelser eller adfærdspolitik. Som leder går man jo forrest i at sætte rammen, så hvis man ikke italesætter det, så bliver det ved med at trives som en tavshedskultur. Og der er ofte skam forbundet med tavshed, så man har jo som leder et ansvar for at nævne, at der skal tages hensyn.« En af de virksomheder, LGBT+ Danmark oplever som frontløber for at skabe de bedste rammer for køns- og seksualitetsminoriteter, er IKEA:

»Man kan se på, hvad andre virksomheder har gjort. Her er IKEA jo det gode eksempel, fordi de har en dedikeret inklusionsmedarbejder som Sara, som i den grad løfter dagsordenen og opkvalificerer ledere og personale. Hun er jo en kæmpe ressource på det område, fordi hun har et blik for alle detaljerne,« fortæller Susanne Branner Jespersen.

Et fællesskab, der tager ansvar for hinanden

Spørger man netop inklusions- og diversitetsleder, Sara Lynge Skovhede, hvordan man bedst gør plads til minoritetsgrupper som non-binære Ea Andersen på en arbejdsplads, handler det først og fremmest om at se sin arbejdsplads som et inkluderende fællesskab:

»For mig handler det om ligeværd og om at få bredt ansvaret ud. I stedet for at tænke at en majoritet har ansvar for at integrere en minoritet, så ser vi i stedet det som et fællesskab, der tager et ansvar for hinanden,« fortæller Sara Lynge Skovhede.

I praksis betyder det at integrere den viden, der er behov for, i de etablerede strukturer: arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsfolk og lederne, fremfor at bestemme grupper internt i organisationen tager sig af bestemte minoriteter.

Derfor lærer alle ledere i IKEA om særlige hensyn, der tillader alle medarbejdere at deltage ligeligt i fællesskabet. Om det er hensyn, der skal tages under den muslimske højtid Eid, eller for personer med et synshandicap, eller i Ea Andersens tilfælde at omtale dem med de pronominer, de føler sig bedst tilpas ved. Hensyn foregår ikke med tvang, men med ønske om gensidig respekt:

»Vi har ikke regler eller bruger løftet pegefinger. Det er enormt vigtigt for os, at vi gør det, fordi vi har lyst til at passe på hinanden. Det er budskabet til alle medarbejdere. De fleste mennesker vil jo gerne være ordentlige overfor hinanden. Vores workshops i inkluderende ledelse er derfor bare et redskab til, hvordan vi kan være det.«

En del af forretningen

Det er ikke alle virksomheder og organisationer, som har ressourcerne til at have en inklusions- og diversitetsleder som Sara Lynge Skovhede ansat. Men ønsker ledelsen inklusion, kan man sagtens gøre som IKEA. Det starter med, at ledelsesgruppen skal se inklusion som en del af forretningens fundament:

»Start med at tage en samtale i ledelsesgruppen om, hvordan

det vil bidrage positivt til jeres forretning at forbedre mulighederne for, at jeres ansatte kan være sig selv, mens de er på arbejde. For eksempel at jeres forretning bliver mere kreativ. På den måde bliver inklusion en del af jeres måde at tænke forretning, og det er vigtigt, fordi ellers risikerer inklusion at blive noget, man lægger ovenpå. Og ting, der bliver lagt oven på, kan blive nedprioriteret eller sparet væk. Så det er vigtigt at have en erkendelse om, at mangfoldighed bidrager til forretningen.«

Berøringsangst?

Hvis du og andre ledere føler jer på bar bund, er det helt okay, fortæller Sara Lynge Skovhede. Men uvidenhed ender ofte ud i berøringsangste ledere, så start med at gøre op med uvidenheden på LGBT+ området. Heldigvis er der masser af information og hjælp at hente, understreger Sara Lynge Skovhede:

»Sæt dig ind i forskellige minoritetsgruppers vilkår og behov, så du ikke havner i en situation, hvor du er sat til vægs af et emne. Der kan være dele, det kan være nødvendigt at lære mere om. Men til en start er der meget viden at hente online, og vil du rigtig godt i gang, vil jeg anbefale at søge hjælp fra LGBT+ Danmarks projekt Empatisk arbejdsmarked, som vi har støttet via salget af regnbueposer i vores varehuse,« fortæller hun.

Det er altid en god idé at sætte sig lidt ind i en minoritetsgruppe. Men det er også en mangfoldig gruppe med forskellige behov. Så hvis du får en medarbejder, der er anderledes end dig selv, så husk at spørge ind, anbefaler Sara Lynge Skovhede:

»Hvis du ikke er på hjemmebane, så vær åben omkring det. Spørg: 'Hvad betyder det her for dig?' Gør det klart, at du gerne vil, og at din intention er at skabe rum med respekt. Så gør det ikke lige så meget, at man kommer til at fejlkønne en non-binær. Og så sæt handling bag. Spørg, hvor organisationen og virksomheden kan blive mere inkluderende.«

At løfte i flok

Mens debatten om kønsneutrale pronominer raser i avisspalter og debatprogrammer, tager Sara Lynge Skovhede det roligt, når hun bliver spurgt ind til, hvad hun gør, hvis Ea Andersens identifikation som kønsneutral ikke respekteres.

»De situationer, vi har, hvor der kan komme ophedede meninger og debatter om en medarbejdere, der gør vi jo opmærksom på, hvad virksomhedens holdning er. Det er den samme reaktion, som hvis man ikke var respektfuld overfor hinanden. Nøgleordet er respekt og ordentlighed overfor hinanden. Så enkelt er det.«

At respektere alle handler om at gøre plads til alle, mener hun. Det er lige så vigtigt en dagsorden som alle andre bæredygtighedsdagsordener lige nu:

»Lige som når det handler om klima og menneskerettigheder, så er vi nødt til at stå sammen. Vi bliver nødt til at kigge på hinanden i markedet og løfte i flok.«

2. Start med at kig på jeres kultur udefra.

Prøv at tage regnbueflaget væk under priden, og så gå en tur igennem din virksomhed. Oplever man stadig, at der er plads til forskellighed? Hvordan taler man med hinanden? Ligner alle hinanden, eller er der diversitet? Kultur er alt det, der ikke står eksplicit i symboler og politik, her er det vigtigt at observere adfærd, tone og omgangsform i organisationen.



3. De fysiske rammerne og strukturer.

Er der omklædning for alle? Er der mulighed for at skifte navn i personalesystemer?

Hvilke bokse skal man klikke af, og er alle repræsenteret her? Hvis jeg var handicappet, kunne jeg så færdes ubesværet her? Kig for eksempel dokumenter og systemer igennem for mangfoldigt sprogbrug og kønsbegreber som medmor, medfar og muligheden for at registrere sig som non-binær.

5. Gør det tydeligt, hvor man kan søge hjælp eller støtte ved diskrimination eller ved ønske om hjælp til at stå frem. Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvordan den ressource er indrettet, men det er altid en god idé, at det generelle tryghedsnetværk af arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsfolk og ledere er bevidst eller vidende om kønsminoriteter og deres trivsel.



1. Viden skaber forståelse og gør det svære mere tilgængeligt.

Kønsidentiteter kan være nyt at forholde sig til, men det handler om at give indsigt i den måde at have det på. Så gør det tilgængeligt ved at gøre det konkret og bring det ned på et niveau, hvor det bliver nemt at følge. Man bruger allerede 'de' eller 'vedkommende' om en person, man ikke kender kønnet på. Ringer et ukendt nummer til dig, tænker du måske, at du vil ringe tilbage til 'dem', selvom det sandsynligvis er én person, der ringer. Vi er bevidste om pronominer, når vi bliver bedt om at være det. Så gør det nemmere ved at øve dig med de øvrige medarbejdere.

ACTIONCARD //
SARA LYNGE SKOVHEDES FEM RÅD TIL DIG, DER VIL SKABE PLADS TIL ALLE

4. Synlige rollemodeller skaber hele mennesker. Er diversiteten repræsenteret i virksomheden? Ikke alle får læst, hvad der står i politikker og manualer. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne kan opleve kolleger og ledere som naturligt og afslappet viser, at de kan være dem, de er. Via åbenhed og rollemodeller inspireres andre til at være åbne. Det handler om at give plads til at opleve det hele menneske. Hvis vi får personlige historier bag overskrifterne, bliver 'en flygtning' til et menneske, der er defineret af meget andet end flugterfaring. En 'nonbinær' bliver oplevet som en almindelig person, der har en stor taknemmelighed for, at du gør dit bedste for at omtale dem med respekt.



MAX SKOV HANSEN

Mens andre kæmper om arbejdskraft, får

dagligt ansøgninger

I 11 år har købmand Max Skov Hansen ikke slået et eneste job op. Alligevel strømmer det ind med jobansøgninger. Tillid, godt humør og fleksibilitet for den type medarbejdere, der ellers sjældent får en chance, er forklaringen, fortæller han.

Lige nu skriger ledere landet over på arbejdskraft. Arbejdsløsheden er på det laveste niveau siden 2008. Især servicebranchen er hårdt ramt. Men det mærker købmand Max Skov Hansen ikke til. Ansøgerne strømmer til hans Rema1000 i Valby:

»Det er dagligt. Bare i dag har jeg allerede fået tre opkald,« fortæller han, mens han viser en velarrangeret frugt- og grøntafdeling frem, der bugner af friske varer.

Nogle gange ringer ansøgerne uopfordret, men de fleste henvendelser kommer fra borgere tilknyttet jobcenteret, fortæller han. Og det er han glad for:

»Jeg har et godt og tillidsfuldt samarbejde med alle mulige forskellige jobcentre - København, Lyngby-Taarbæk, Ballerup og flere endnu. Når de har en borger, som af en eller anden grund ikke har kunnet få et arbejde på trods af, at de har sendt masser af ansøgninger, så ringer de ofte til mig og spørger, om jeg ikke kan tage en snak med dem«.

Det startede med skepsis

Der er mange, som får en chance hos Max Skov Hansen. Det er diversiteten i købmandsforretningen et levende bevis på. Her er ansat en flygtning fra Afghanistan, der kun lige er ved at lære dansk, her er også flere flexjobbere med en grad af autisme, her er to medarbejdere i skånejob efter alvorlige kræftforløb og en medarbejder med en kriminel baggrund, som er i gang med en ny start på tilværelsen. Omkring 60-70 % af alle hans medarbejdere kommer fra jobcenteret, anslår han.

De anderledes ansættelser startede ellers med en vis portion skepsis, da Max Skov Hansen første gang fik et opkald konsulent fra jobcenteret, som spurgte ham, om han

ikke havde lyst til at tage en arbejdsløs borger i praktik:

»Først tænkte jeg egentlig, at de bare skulle afsætte nogen, de ellers ikke rigtig vidste, hvad de skulle gøre ved. Men jeg fandt jo ud af, at det her bare er helt normale mennesker. Ofte kommer de bare fra sygdom, livskriser, dårlige erfaringer fra tidligere arbejdspladser eller andet, der har givet dårlig selvtillid i arbejdet,« fortæller han.

Derfor har de fleste medarbejdere hos Max Skov Hansen oplevet en del afslag, før de kom til ham.

Kemi fremfor kompetence

Max Skov Hansen får langt flere ansøgninger, end han har pladser til i sin butik. Når han får en henvendelse fra jobcenteret, tænker han sig altid grundigt om, før han siger ja. For når en ny medarbejder kommer ind i butikken fra jobcenteret, starter han dem op i et meget grundigt praktikforløb, hvor målet altid er at få en ansættelse ud af det, fortæller han. Ellers spilder man sin egen - og praktikantens - tid.

Derfor starter det hele også med at udvælge den rigtige kandidat. Her betyder det tætte samarbejde med jobcentrene, at Max Skov Hansen er heldig at stå med en bunke af motiverede ansøgere at vælge fra, når han mangler en medarbejder. Og netop motivationen er vigtig, fortæller han:

»Jobcentret laver et kæmpe arbejde for mig med at screene ansøgere i forhold til min virksomhed. Det er vigtigt for mig, at de allerede har talt med borgeren, inden de møder mig, så jeg ved, at de ønsker jobbet. Når jeg skal hyre, har de altid to-tre motiverede kandidater til stillingen. Så er det egentlig bare kemien mellem dem og resten af butikken, jeg ansætter ud fra.«

Alle praktikforløb er forskellige, da ansøgerne kommer fra vidt forskellige baggrunde. Nogle skal lære at stå op om morgenen, mens andre skal omskoles fra kontorjobbet til butiksdrift. Men det betyder ikke så meget for hvem, Max Skov Hansen ender med at vælge til sin butik. Det

vigtigste er, at de er motiverede for arbejdet, og at der er kemi mellem ansøgeren og rest-en af holdet i butikken. Driften kan læres.

At rejse folk igen efter de er faldet

Det grundige praktikforløb handler først og fremmest om at samle folk op igen, understreger Claus Nielsen. Sammen med Max Skov Hansen leder han forretningen som souschef. Der er mange skæve eksistenser i butikken, siger han, men understreger:

»Det er jo lidt en livsstil for os hernede. Vi har en holdning om at få så mange til at fungere, som muligt,« siger han.

Selvtilliden og motivationen skal genskabes eller etableres for første gang, og det kræver en langsom og vedvarende indsats:

»Vi giver hele tiden ros og tilbagemelding på det, de laver, giver dem noget stolthed. Nogle af dem har jo nærmest kun fået tæsk igennem hele livet. Når de starter, gemmer de sig ofte og er lidt skræmte for at være her. Men man starter i det små. Det er ligesom at bygge et hus, man starter med at skabe fundamentet,« siger Claus Nielsen. Og hele medarbejdertemaet indgår i træningen. Max Skov Hansen får alle til at være opmærksomme og anerkende, når en ny medarbejder starter i butikken:

»Den ekstra træning og det ekstra arbejde, det tager at oplære de mennesker, vi an-

sætter, er en del af kulturen her. Så når en ny medarbejder starter hos os, kommer vi alle og fortæller, at vi har glædet os til at møde ham eller hende,« fortæller Max Skov Hansen.

Derefter skal der være plads til at prøve sig frem for at komme hurtig af med nybegyndernervøsiteten:

»Vi skaber noget tryk ved at lade dem lave alle fejl, de overhovedet kan komme til. Jeg gør det altid klart for dem, at det her er en træningsbane. Jeg vil hellere have, at de begår fejl, end at de ikke gør noget. Det værste, man kan være i min branche, er at være ligeglad.«

Derfor beskriver Max Skov Hansen også selv sit job som en tredjedel købmand, en tredjedel vicevært og en tredjedel pædagog. Alle tre aspekter skal der bruges tid på for, at han kan kalde sig for en god købmand, fortæller han.

Følingen for at lære fra sig har han med fra sin opvækst med en mor, som var pædagog. Han fortæller, at han har haft nogle gode snakke med hende om at være ordentlig, og at man har mulighed for at gøre en stor forskel for andre mennesker ved at passe godt på dem. Og så er han vant til at indgyde en stålsat vilje til at vinde fra mange års erfaring som en-til-en træner for bordtennisspillere.

Det er kommet naturligt til ham at lede an-

dre, men man har også brug for at være god til mennesker, når man ansætter folk med så forskellige baggrunde, siger han.

Ansæt det grå guld

Max Skov Hansen smiler, når han får en ansøgning ind ad døren fra en person med erfaring helt tilbage fra 70’erne eller 80’erne. Netop aldersdiversitet er en kæmpe fordel for forretningen, fortæller han. De unge på 17 er nemlig raske til at stå op klokken 6 for at bære tunge kasser, mens de ældre passer godt ved kasseapparatet:

»Jeg prøver at hyre dem med lidt flere grå hår end mig til kundekontakt. De ved, hvordan man rører en sovs og kan kende en agurk fra en squash. De er ikke bange for at spørge kunder om ID, og så tør de smile uden at være generte.«

Ved de åbne kassebånd i fronten af butikken sidder tre kvinder i alderen 50-60. Imens går en yngre medarbejder ved siden af og fylder op med vaskemiddel.

‘Man må ikke fodre papegøjen’, står der på et skilt ved en af kasserne. Skiltet markerer, at det er her, Birthe Jacobsen sidder. »Ja, jeg bliver jo kaldt for papegøjen, fordi jeg taler så meget,« griner hun.

Birthe Jacobsen er 63 år. Før hun landede bag ved kassebåndet i Valby, var hun lige blevet fyret fra sin 31 år lange ansættelse



som salgsassistent i stormagasinet Magasins madafdeling.

»Der er jo ikke så mange, der vil beholde os, når vi kommer op i årene,« siger hun og fortæller, at hun oplevede at blive sorteret fra i ansøgningsbunken flere gange på trods af de mange års erfaring - altså indtil jobcenteret landede hende hos Max Skov Hansen, hvor hun har været de sidste seks år.

»Det skal nok fungere«

Selvfølgelig værker kroppen lidt mere, når man er oppe i årene. Birthe Jacobsen er mødt ind til sin første arbejdsdag efter at have været sygemeldt til en operation. Men humøret er højt:

»Det var bare så dejligt at komme tilbage i morges. Man får at vide, at man har været savnet, at man ser godt ud, og så får man et knus. Det gør jo bare, at man giver den en ekstra tand. Det gode humør fylder her.« Selvom sygdom blandt nogle af de ældre medarbejdere kan presse bemanningen i butikken, får Max Skov Hansen og de andre det til at fungere, fortæller Birthe Jacobsen:

»Nu er det os tre gamle deroppe i kassen, der lige har ligget syge allesammen, men Max forsikrer os altid om, at det nok skal komme til at fungere. Vi er til for hinanden, og vi bakker hinanden op.«

Men der er ingen tvivl om, at Max Skov Hansen knokler for at få butikken og den

mangfoldige gruppe medarbejdere til at få succes, understreger Birthe Jacobsen. Her ydes en ekstra indsats fra ledelsen, selvom det i forvejen er hårdt arbejde at drive en købmandsforretning.

Max Skov Hansen indrømmer, at de mange sygedage kan gøre det lidt sværere at sætte et skema nogle gange, men det er det værd:

»Det giver butikken et løft at ansætte de ældre og erfarne medarbejdere, som giver de unge noget modent at spejle sig i,« fortæller han.

Man kan se på Max Skov Hansens butik, at der er styr på detaljen. Der bliver gjort flittigt rent imellem rækkerne, og alle butikkens varer står med mærkaterne omhyggeligt vendt ud mod kunderne. Der er en ambition om at gøre det godt blandt Max Skov Hansens medarbejdere. Også de unge:

»Man er jo stolt over det, når man har lavet en snorlige udstilling, ikk’? Og kunderne bemærker det. Det gør de tit faktisk,« fortæller Lukas Friis Rave, som er i gang med at fylde vaskesæbe på hylderne. Han er 18 år og indtil for nyligt en af ungarbejderne i butikken, hvor han har været, siden han valgte at blive hængende efter sin praktik i 8. klasse.

Selvom mange af hans kolleger er en god del ældre end ham, så gør det ham ikke noget:

»Jeg er jo meget ung i forhold til nogle af de andre, men det lægger jeg ikke så meget



+ MAX SKOV HANSEN	
Siden 2009 bestyrelsesmedlem i Rema1000 Danmark	
2012 – nu: Købmand i Rema1000, Carlsberg-byen og siden 2017 Søndre Fasanvej 92 i Valby	
2010 – 2012: Distriktschef i Imerco	
2004 – 2009: Varehuschef i Kvickly Xtra Hyrdehøj, Roskilde	
2001 – 2004: Varehuschef i Kvickly, Herlev	
1999 – 2001: Souschef i Kvickly Amager	
To gange vinder af Danish Retail Award, (2016 og 2020)	
To gange vinder af Rema1000's interne pris som Danmarks bedste butik (2014, 2019)	
Modtager af KFI Erhvervsdrivende Fonds legat 2019	
Bor i Holbæk med sin kone Rikke, sammen har de to teenagesønner, Magnus og Emil	

mærke til. Vi har et ret godt fællesskab og snakker rigtig godt sammen hernede. «

Medansvar giver stolthed

Max Skov Hansen samler lidt løsrevet pap op fra jorden og smider det i en skraldespand. Indimellem afbryder han venligt interviewet for at svare kunder på, hvor de kan finde mere økologisk koldskål eller bacon på tilbud – flere hilser han på ved navn. Samme ordentlighed, genkendelighed og service-niveau forventer han af sine medarbejdere:

»Jeg har altid en forventning om, at folk arbejder og giver kunderne gode oplevelser.« Max Skov Hansen har ambitiøse målsætninger og værdier. Han vil være lokalt forankret, have glade kunder, minimere madspild og have en forretning med performance i toppen. Hvis han skal nå det, er det alfa omega, at medarbejderne er motiverede, glade for at komme på arbejde og har lyst til at blive hos ham i lang tid, siger han.

Hans ledelsestaktik er at give medarbejderne arbejdsglæde ved at give dem nogle rammer, hvor de føler sig både frie og udfordret. Derfor er der heller ingen regler eller manualer i butikken. Derimod går Max Skov Hansen meget op i, at medarbejderne får ansvar for egne varer, afdelinger og opgaver. Og så er medarbejderne altid med til at løse butikkens små udfordringer.

Når Max Skov Hansen for eksempel forsøger at minimere madspild i butikken, beder han Claus Nielsen med ansvar for frugt og grønt om at tænke over, hvordan man kan få kunderne til at købe de små bananer, der altid rives løs fra klasen og ender med at smides ud, fordi ingen vil købe dem.

»Det kostede os cirka 200 kroner om dagen. Men så fik Claus ideen til at lave det her skilt.« Max Skov Hansen peger på ned i bunden af stativet med bananer bag ham. Der står en kasse med små løse bananer med et skilt på, hvor der står 'tag mig, jeg er single'. Skiltet sælger de mindre singlebananer, fortæller han.

»På den måde fik Claus minimeret madspild, men vi sparer også omkring 50.000 kr. om året«.

I butikken får de unge lov til at vælge, om der skal stå energidrik eller foccacia, når Valbys unge kommer i butikken efter skoletid, mens de ældre medarbejdere bestemmer, at butikken skal sælge ciabattabrød, når familiefædre kommer og handler til aftenmadstid. De kan også blive bedt om at tænke over, hvordan kunder kan føle sig mere velkomne, eller hvilke varer der ville være gode at få hjem til butikken:

»Bare de føler, de har frie rammer til at prøve tingene af, så de selv oplever, hvad der kan give dem succes. Det gør jo for det første, at kunden oplever, at der sker noget

nyt hele tiden, og for det andet tjener butikken også flere penge på det, og for det tredje motiverer det medarbejderne, at de er med til at forme deres arbejdsdag.« Tobias Kofoed Vibits har arbejdet for Max Skov Hansen i ni år. Han fandt selv ned i Rema1000 efter at være blevet fyret fra et andet supermarked. Med en mindre medfødt hjerneskade, er han ansat i flexjob på nedsat tid. Han kan ikke tage kassen, men han kan fylde varer op, og så har han ansvaret for kontakten til renovationsfirmaet. Det kan være hårdt arbejde, fortæller han, men han er glad for det:

»Jeg vil selv sige, at vi driver en ret så succesfuld forretning hernede. Og det er supermotiverende. Jeg har lyst til at komme tilbage efter ferie, og når jeg går i seng i aften, er det med lysten til at komme på arbejde i morgen,« fortæller han.

Det kræver tålmodighed og overskud

Men det er ikke uden udfordringer at drive en 1.245 kvadratmeter stor Rema1000 – en butik større end de fleste. Især ikke når man rekrutterer og skal oplære folk, der har været ude af arbejdsmarkedet i lang tid, har en udfordring eller et handicap.

»Der er masser af udfordringer. Det er jo enormt ressourcekrævende for os, der er her. Vi skal jo hele tiden lære op og træne, spare og forklare. Det kræver en kæmpe tålmodighed,« fortæller Max Skov Hansen. Det kan nogle gange give udfordringer, når en mere sårbar medarbejder har det svært. Men her gør Max Skov Hansen meget ud af at fjerne tabuet ved at have problemer og få forklaret alle, hvorfor der er en, der har det svært en dag:

»Det nemmeste er, hvis jeg har medarbejderen med for selv at fortælle, hvis der er sket noget svært i weekenden, eller hvad det kunne være. Det gør, at de, som har det sådan, kan få lettet skuldrene i stedet for at være nervøse for at komme på arbejde. Det betyder også, at alle er gode til at komme til mig, hvis de ser en, der hænger lidt med skuffen, for det sker jo.«

Der bliver tænkt meget i at skabe tillid til, at ledere og medarbejdere kun vil hinanden det godt. Alle skal ikke behandles ens, for så ville det hele brase samme, men de skal behandles lige, fortæller Max Skov Hansen. Det kræver overskud fra ledelsen:

»Dem med ledelsesansvar her skal have noget tålmodighed, noget overskud til andre mennesker. De skal ikke have noget imod at repetere de samme ting flere gange, og de skal kunne se de små detaljer. Hvis vi skal performe i toppen hele tiden, så skal detaljerne også være på plads«.

Souschef Claus Nielsen fortæller også, at medarbejdernes store dedikation og med-

ansvar kan føre til et par slag, og nogle gange skal der sættes mere tid af til konsensusøgning:

»For eksempel Ingrid, der hjælper mig med kødet. Hun går op i det med liv og sjæl, så hvis jeg laver en fejl, så er der altså konstant afregning. Og så kan man ikke bare sådan give en ordre tilbage. Her skal vi ledere argumentere for, hvorfor vi skal gøre, som vi skal,« fortæller han.

Bevar det gode humør

Det er ikke noget for alle at bruge så meget tid og energi på at skabe en mangfoldig arbejdsplads. Især skal man ikke gøre det, hvis ikke man har overskuddet til at bevare det gode humør:

»Claus og jeg går meget op i at vise overskud, ros og glæde og få sagt, at vi synes, de gør en forskel, og at det er vigtigt, at de er her,« fortæller Max Skov Hansen.

Hvad så, når du kommer i dårligt humør?

»Det ved de ikke, hvis det sker,« griner han og fortæller om en episode, hvor en medarbejder kom til at glemme at slukke for varmeblæseren i indgangen. Fejlen kom til at smelte en hel palle med chokolade og kostede dermed butikken mange tusinde kroner.

»Det var bare så ærgerligt,« siger han om episoden. Men det er aldrig noget, du som leder må blive sur over:

»Jeg kunne aldrig finde på at bebrejde nogen det, for der er aldrig nogen, der gør sådan noget med vilje. Det var jo bare en tanketorsk. Hvis jeg skulle gå og være sur over det, så havde jeg jo ødelagt det for hele butikken. Alle her har tillid til, at vi gør det så godt, vi overhovedet kan.«

Når Max Skov Hansen ser på, hvad han får tilbage fra sin investering i – og tro på – de mere skæve eksistenser eller ansøgerne, som blev afvist andre steder, så kan der sættes to streger under på, at du som leder får endnu mere den anden vej:

»Vi har jo nogle ekstremt engagerede og enormt loyale medarbejdere. De vil gøre alt for butikken. Og de vil gøre alt for Claus og jeg, når vi har succes med at få folk til at blomstre,« siger han.

Max Skov Hansen er taknemmelig for, at de eksisterende medarbejdere altid er med ham, uanset om det er en udfordring for at minimere madspild eller en opgave med at hjælpe en ny medarbejder ind i butikkens rutiner og kultur. For der bliver ved med at være noget at gøre. På Søndre Fasanvej 92 i Valby leder Max Skov Hansen ikke en normal købmandsbutik, og det kommer han aldrig til at gøre, siger han. Her rækker formålet udover at sælge havregryn og vaskemiddel:

»Her forsøger vi at gøre en forskel,« konstaterer han.



ACTION CARD //

MAX SKOV HANSENS FEM BEDSTE LEDELSES RÅD

1. "Intet stort er opnået uden begejstring"

Et råd, jeg lærte af en tidligere chef, som jeg har benyttet mig af gennem hele livet. Udstrål begejstring, og det smitter af på dine medarbejdere.

2. Skab tillid, og vær tålmodig

Tillid er hele forudsætningen for, at vi kan arbejde sammen, respektere hinanden, lytte til hinanden, turde vise usikkerhed og lave fejl. Derved får dine medarbejdere lyst til og mod på at tage ansvar.

3. Skab arbejdsglæde gennem medansvar

Det motiverer dine medarbejdere og gør dem stolte at give dem medansvar for butikkens mange opgaver.

4. Behandl alle lige men ikke ens

Tag alle medarbejdere seriøst. Alle har et forskelligt udgangspunkt og skal derfor ledes og håndteres forskelligt. Men det er vigtigt, at alle dine medarbejdere føler sig lige meget værd.

5. Prioritér at være fleksibel

Det kræver nogle personlige kompromisser at gøre en forskel for andre mennesker, så det skal man være forberedt på. Man skal have tid og lyst til at være fleksibel med sit eget liv for at kunne træde til og løse problemer. Det er nødvendigt, hvis du vil være rygraden for den type medarbejdere, der kan have det svært.

Torben Larsen ansætter tidligere kriminelle og giver dem troen på sig selv



I et industrikvarter i udkanten af Brande ligger Give Steel. Inde i virksomhedens store grå produktionshaller smelter medarbejderne ståldele sammen til store konstruktioner, der er stærke nok til at bære enorme hustage. Men her er det ikke kun stålet, der arbejdes grundigt med.

»Vi oplever jo, at der er en del, der kommer hos os, som har forsøgt at være andre steder,« fortæller administrerende direktør Torben Larsen, mens han viser rundt i hallerne iklædt neongul refleksvest og hvid hjelm.

»Hvis der ikke er nogen, der holder hånden lidt under dem i starten, så bliver det hurtigt en ond spiral, men det oplever vi ikke herude.« Torben Larsen og resten af hans lederteam har nemlig en mission om at bygge mennesker op igen, efter de er faldet, også selvom faldet var så langt, at de har alvorlige volds- eller narkotikadomme bag sig. For Give Steel har et ry for at samle medarbejdere

op, som andre arbejdsgivere afviser efter at have fået stukket en plettet straffeattest i hånden.

»Jeg føler ikke, at jeg kan afvise en ansøger på grund af et stykke papir. Vi er nødt til at vide, hvem personen er, for der kunne jo sagtens være en super god medarbejder, som ikke er synlig på det her papir,« fortæller Torben Larsen.

For ham er livslang læring og udvikling en kultur, der gennemsyrrer hans virksomhed. Lige meget hvilken baggrund en ny medarbejder kommer med, skal alle, der vil det, have en ny chance, siger han og fortæller:

»Nu har jeg for eksempel en, der er tidligere straffet. Det her

er hans første job som 48-årig. Han har været i fængsel i 16 år, og han er lige gået i lære nu som 52-årig. Og det synes jeg jo er megafedt, at de siger: "Jeg har fucket mit liv op, men nu vil jeg videre," og det er vigtigt for dem,« understreger Torben Larsen med en tydelig begejstring i stemmen.

»Jeg føler ikke, at jeg kan afvise en ansøger på grund af et stykke papir. Vi er nødt til at vide, hvem personen er, for der kunne jo sagtens være en super god medarbejder, som ikke er synlig på det her papir.«

TEKST: KIA DAVIES // FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN

Grundig start

Siden Torben Larsen overtog virksomheden for 18 år tilbage med sin partner, har han haft et passioneret fokus på de mennesker, der arbejder i hans virksomhed. Mens han viser rundt i svejsehallerne hilser han genkendende til højre og venstre - alle ved navn. Han ved hvem hans ansatte er, så godt, at han kan navnene på dem alle, siger han:

»Ja, alle 500 godt og vel. Jeg vil være ærlig og sige, at når vi ansætter en, går der minimum en måned eller to inden jeg kan navnet. Så der er jo nogen nu, som jeg ikke kan navnene på, men jeg kan i hvert fald navnet på over 500 af de 530.«

Ud af de cirka 530 ansatte i virksomheden kommer 70 medarbejdere fra et hårdt eller udsat miljø – nogle direkte fra fængslet. Ofte kommer de selv og banker på, fordi en ven eller bekendt har anbefalet arbejdspladsen, eller fordi de ikke har haft held andre steder.

Selv mener Torben Larsen, at succesen i virksomheden allerede starter med en grundig samtale, som han selv tager med ansøgeren.

»Jeg tror, at der, hvor vi gør den største forskel, er, når vi møder en uopfordret ansøger, der kommer til vores dør. Så tager vi tiden til ham. Jeg bruger personligt en halv time eller tre kvarter på en ung knægt på 20 år, og så prøver jeg at forstå ham,« fortæller Torben Larsen.

Det er udgangspunktet for en god start, fortæller han, og grundlaget for det bedste samarbejde:

»Fordi så forstår vi, hvorfor de har den adfærd, de har.«

Ærlig interesse

Når først ansættelsen er i hus, er det den uforbeholdne interesse i det enkelte menneske, der skaber en tillidsfuld relation:

»Det eneste, det her kræver, er bare en eneste leder, mellemleder, formand, teamleder – et eller andet – i din virksomhed, som interesserer sig for mennesker. Så er det muligt at hjælpe de her mennesker i gang,« siger Torben Larsen.

Og interessen skal være reel, ellers kan det lugtes på lang afstand, understreger han:

»De forstår godt, hvis det kommer indefra, eller hvis det er en facade, man tager på – som hvis man én gang om året til juleafslutningen fortæller, hvor godt det går.

Nej, man skal sgu mene det her. De må ikke lige pludselig smutte. Hvis de lige pludseligt finder et nyt arbejde ud af det blå, så har man svigtet som leder. Så har man ikke været der, så er man ikke tæt nok på til at kunne mærke dem.«

»Det giver god mening for mig«

Mange af de mennesker, der kommer til Torben Larsen for at få et job, har lidt mange nederlag eller haft voldsomme oplevelser. Nogle har aldrig haft et reelt job før. Men oplæringen starter med at få dem til at tro på sig selv, fortæller Torben Larsen:

»Det, der betyder aller, aller mest, når de står der og skal ud i et nyt job, det er jo ikke det der med, om de kan svejse eller bukke en plade eller noget. Nej, det, der betyder noget, det der gør, at de har så mange muligheder for deres fremtid, er

troen på sig selv. Der er så mange flere døre, du tør at gå ind ad, hvis du tror på dig selv,« siger han.

En af de medarbejdere, der hjælper med at få gode og glade medarbejdere ud af tidligere indsatte, er Kristian Eliseholm, som er CSR-medarbejder og værkfører. Han er kun midt i trediverne, men er startet som ungarbejder og kan i en ung alder snart fejre 25-års jubilæum.

»Tiden går jo og jeg startede ret tidligt,«

smiler han. Men arbejdet med kolleger med en lidt sværere baggrund, giver hans arbejde stor værdi, oplever han:

»Bare det at være med til at løfte de her unge mennesker og være en del af det, det giver mig rigtig meget, og det giver god mening for mig. Jeg synes bare, det er spændende at arbejde med lige den her type mennesker.«

Selvfølgelig kan det give udfordringer, når man ansætter folk, der har haft problemer eller et helt andet slags liv, fortæller Kristian Eliseholm. I starten forstod han ikke, hvorfor nogen af dem ikke bare gjorde, som de skulle – som man jo gør.

»Men som tiden er gået, bliver man anerkendende, og man lærer at forstå dem. De har jo ikke valgt deres fortid, de har jo en eller anden baggrund, måske nogle forældre, der ikke har været der for dem, eller hvad der nu er sket, de er kommet ud på et sidespor,« fortæller han.

»Grundlæggende har vi en kultur i virksomheden, hvor vi er helt klar over, at ingen af os er fejlfrie. Det vil jo sige, at når ingen af os mennesker er fejlfrie, så er vi i virkeligheden ret lige alle sammen.«



GIVE STEEL

Give Steel A/S producerer stålspær og stålkonstruktioner i Nordeuropa. Alle stålspær produceres i Danmark og kombinerer design, konstruktion, kvalitet og sikkerhed med moderne teknologi for en mere CO2-venlig produktion.

Give Steel har i mere end 40 år produceret stålspær til Danmark og resten af Skandinavien. Virksomheden beskæftiger i dag ca. 530 medarbejdere i Danmark, Polen og Tyskland. Firmaets ansættelsespolitik er, at ingen, der henvender sig om en læreplads, bliver valgt fra uanset baggrund og udfordring.

Torben Larsen har været administrerende direktør i Give Steel i 18 år, som han også ejer med Teil Bechmann Pedersen. Torben Larsen er uddannet landbrugsmekaniker, men har altid arbejdet med ledelse. Før sin ansættelse i Give Steel var han produktionsleder hos A-L STÅL. Torben Larsen sidder desuden i bestyrelsen hos High:five-fonden.



Ernst Bülow (th) blev udlært i at smede i fængslet, før han kom til Give Steel. Han er en af dem, som Torben Larsen har ansat.

Kulturen over kompetencerne

Inde på værket står Ernst Bülow, som er i lære som klejnsmed. Torben Larsen ansatte ham, mens han sad inde, så han kunne komme ud i arbejde:

»Han spurgte selvfølgelig, hvad jeg havde lavet, den dag jeg blev ansat, og så har vi aldrig snakket om det mere, og der er ikke nogen, der kigger skævt til en. Vi arbejder på lige fod allesammen,« siger Ernst Bülow.

Kulturen i Give Steel er båret af ligeværd, fortæller Torben Larsen. Og det er ligegyldigt, hvilken baggrund, du kommer med:

»Grundlæggende har vi en kultur i virksomheden, hvor vi er helt klar over, at ingen af os er fejlfrie. Det vil jo sige, at når ingen af os mennesker er fejlfrie, så er vi i virkeligheden ret lige alle sammen.«

Gensidig respekt og den positive indstilling til mennesker former kulturen og værdierne – eller virksomhedens DNA, som Torben Larsen selv kalder det. Det er det vigtigste fundament for Give Steel, og det er noget, ledelsen vil gå langt for at værne om:

»Jeg husker stadigvæk en bestemt person i vores virksomhed, som jeg sagde farvel til efter tre år. Han var super dygtig til en masse ting – en mega fleksibel mand. Jeg var nødt til at sige farvel til ham, fordi han havde den forkerte holdning,« fortæller Torben Larsen og tilføjer efter en lille pause:

»At skulle sige farvel til en dygtig medarbejder for at beskytte sit DNA. Det var alligevel lidt af en oplevelse for mig.«

Sådan ansætter du folk med en kriminel baggrund

Torben Larsen fra Give Steel er langt fra den eneste virksomhedsleder, der ansætter folk med pletter på straffeattesten eller balladefyldt baggrund med i bagagen. Men han er leder for en af de virksomheder, hvor netop denne mission gennemsyrrer kulturen:

»Jeg plejer at sige om Torben, at hvis en fuld mand har været i byen en aften og falder i søvn ude foran porten til Give Steel, så vågner han med svejsebriller på. Det er jo lige at stramme den, men de gør rigtig meget. Det er der ingen tvivl om.« Sådan fortæller Ole Hessel, som er direktør i High:five. High:five er en fond, der samarbejder med politiet, kriminalforsorgen, kommuner og virksomheder om at få unge

på kanten af samfundet tilbage på sporet gennem et fast arbejde.

Spørger du ham, er der et enormt potentiale at hente i arbejdskraft, der ellers har hængt på kanten af samfundet. Det har Ole Hessel erfaret gennem mere end 10 års arbejde med målgruppen. Hvert år har High:five kontakt med omkring 600 utilpassede unge og tidligere kriminelle mellem 15 og 30 år, som de hjælper i kontakt med interesserede virksomheder. Betingelsen for at få hjælp af High:five er, at man er motiveret for at komme i arbejde, er ude af kriminalitet, ude af misbrug og har fast bopæl. Men er det fundament først på plads, er der meget at hente i netop denne målgruppe, fortæller Ole Hessel:

»Jeg har faktisk virksomheder, der hellere vil rekruttere gennem os, end direkte fra skolebænken, fordi vores målgruppe er mere motiveret for at gå i gang med arbejdet. Hvis du ved, der er en lille chance for, at der er nogen, der vil have dig, så arbejder du også hårdere, når nogen giver dig chancen. De ved godt, at det er nu eller aldrig. Derfor er de mere loyale og arbejdsomme end gennemsnittet,« siger han og tilføjer: »I det hele taget er der væsentligt færre udfordringer med den her målgruppe, end ledere derude tænker, der er.«

Lad dig ikke skræmme af paragraffer

Rekrutterer du fra kanten af samfundet, kan du med fordel tage fat i High:five-fonden, som tilbyder gratis og professionel hjælp med at screene og matche din organisation med en medarbejder. Men før du griber røret og giver Ole Hessel og hans konsulenter et kald, skal du gøre op med dig selv, om du kan få blikket væk fra straffeattesten og møde mennesket bagved, fortæller Ole Hessel:

»Paragraffer om tyveri, røveri og alvorlig vold kan se mere skræmmende og voldsomme ud på en straffeattest og tegne et helt andet billede af den person, der er bagved. Så det kræver, at du kan lægge straffeattesten til side og møder dem på ny,« siger han og understreger:

»Oftentimes ser paragraffen mere alvorlig ud, end selve handlingen er, når du først begynder at spørge ind til sagen. Det er noget af det første vi gør, når vi screener folk.« Hvis du er rede til at se mennesket bag attesten, vil du ofte møde en person, der er



HIGH:FIVE

High:five blev etableret i 2006 af Virksomhedsforum for Socialt Ansvar på opfordring af daværende politidirektør i København, Hanne Bech Hansen, og med støtte fra Beskæftigelsesministeriet. I dag finansieres fonden af satspuljemidler.

Målet er at hjælpe udsatte unge mellem 15-30 år til et job, så de kan blive selvforsørgende.

Har flere end 3.000 virksomheder som samarbejdspartnere.

Har kontakt til ca. 600 nye unge om året, hvor 2-300 matches til job eller uddannelse. Efter et år er omkring 70 procent af de unge i positiv udvikling med fast job eller i uddannelse.

Fonden arbejder desuden aktivt på at bryde fordomme om målgruppen ned både i det politiske lag og ude hos virksomhederne, og de arbejder på konkrete metoder, der kan resocialisere unge på kanten af loven. Siden 2013 har High:five også deltaget i et offentligt-privat samarbejde med virksomheder, fængsler og erhvervsskoler. I dette samarbejde deltager ansatte fra virksomhederne aktivt i uddannelsen af indsatte på korte AMU-forløb, som udspringer af virksomhedernes behov for arbejdskraft. Give Steel er én af de ca. 20 virksomheder, der uddanner indsatte.

Ole Hessel er direktør i fonden og tidligere ansat ved politiet i 25 år. Udover at være direktør i High:five-fonden sidder han som formand for Det Kriminalpræventive Råds Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalget.

helt anderledes og meget mere normal, end den person, der fremgår af papiret, er Ole Hessels erfaring.

Ligeværdigt men ikke ens

Når først du har en ny kandidat, er det vigtigt at behandle dem som alle andre. De skal hverken have positiv eller negativ særbehandling, fordi det vigtigste er, at deres situation bliver normaliseret, understreger Ole Hessel:

»Vores bøn til alle lederne og virksomheder er, at de medarbejdere skal behandles ligesom alle mulige andre. Man må aldrig gøre forskel. Der kan være ting, man skal tage højde for og tage en snak om – det er

en individuel vurdering. Men rammen for arbejdet – mødetider, opgaveløsningen og reglerne på arbejdspladser, de skal altid overholdes. Altid.«

Dog er forudsætningen for ligebehandling, at du arbejder efter nogle bestemte værdier, mener han:

»Indsiget, respekt og samarbejde. Indsiget i, hvordan de har det, respekt for, at de kommer fra noget andet end dig selv, hvilket gør at du måske skal spørge lidt mere ind til, hvordan de oplever arbejdspladsen. Og samarbejde om, hvordan man spiller dem bedst. Hele tiden med fokus på, at de kan bidrage med noget,« siger Ole Hessel.

Anerkendelse i øjenhøjde

Tilbage på Give Steels stålværk er Kristian Eliseholms gode råd at vise tillid og være anerkendende:

»Det er bare vigtigt, så kommer man bare mega langt. Der er ikke så meget hokus-pokus i det. Det er bare at møde dem, hvor de er i livet og så tage den derfra.«

Det er Ole Hessel fra High:five enig i:

»Den her målgruppe har jo haft nederlag på nederlag på nederlag. Og mange er vokset op i udsatte familier, og de er blevet sorteret fra i vuggestue, børnehave, skolen og på uddannelserne, og så har de haft en milliard mislykkede praktikker. Så de skal

have anerkendelse alene af den årsag, at de søger normalitet. De er ikke vant til at få ros og anerkendelse, så det kan man skrue lidt op for, men mantraet er at anerkende dem som personer.«

Selvom Kristian Eliseholm hjælper medarbejdere i gang i Give Steel, understreger han, at man skal "møde dem i øjenhøjde". Og det er en vigtig pointe, mener Ole Hessel:

»Oftentimes har de været overhængt med sagsbehandlere, mentorer, og jeg ved ikke hvad, igennem livet, men i en virksomhed skal de bare have en buddy. Den nyansatte skal bare ikke tænke, at de får ekstra hjælp i form af en mentor. Det er den nyansatte, der skal passe ind i virksomheden, ikke omvendt. Det er væsentligt at holde fast i.«

Vi skal have alle med

Tilbage på Give Steel er Torben Larsen ikke i tvivl om, at meningen med hans virksomhed ikke kun er at skabe stålskelet til nye huse og lader, det er også at skabe fundamentet for de mange mennesker, der mangler et.

»Vi er jo nødt til at have alle med, fordi vi har jo ikke et bæredygtigt samfund, hvis ikke vi har det.«

»Når vi kigger tilbage efter at have kørt sådan her i 18 år, så er der ingen tvivl om, at værdier er det, der driver en virksomhed.

Det er det, der gør en forskel. Så det vil sige, at ordentlighed i alle sammenhænge i forhold til mennesker, miljø, kunder – hele vejen rundt – er de værdier, der bærer det.«

Og Give Steels værdier – respekt for mennesker, tillid, troværdighed – og den livslange læring,

rækker udover produktionsvirksomheden i Brande. De hjælper både samfundet og det enkelte menneske:

»De bidrager ikke bare til vores maskiner hver dag, de bidrager til Danmarks fælleskasse hver dag, og det der er allervigtigst for mig er, at de bidrager til sig selv. Det er livskvalitet i familien, det er at komme tilbage på sporet og få et godt liv,« siger Torben Larsen og understreger:

»Vi er jo nødt til at have alle med, fordi vi har jo ikke et bæredygtigt samfund, hvis ikke vi har det.«

ACTION CARD //

OLE HESSELS RÅD TIL DIG, SOM VIL ANSÆTTE TIDLIGERE KRIMINELLE

1. Vid, hvad det levede liv er. Man skal vide, hvilket menneske man står med, så tag fløjlshandskerne af og spørg ind til vedkommendes baggrund, fortid og person. Vi skal kende fortiden og det liv, der er levet, for at kunne støtte i fremtiden. Så det er det første punkt, man skal jo vide, hvad man får ind ad døren, for at kunne støtte dem og hjælpe dem fremad.

2. Se mennesket og se fremad. Papirer kan ikke illustrere et menneske. Der er forskel på adfærd og handling. Du kan se på en række kriminelle handlinger og sige: "Hold da op, sikke en baryl". Men når du møder mennesket, ser du vedkommendes adfærd, som kan være noget helt andet. Så se på den nuværende adfærd, hvilke kompetencer de afslører og se fremad.

3. Normalisering. Ansøgeren skal behandles ligesom alle andre. Vi ønsker, at alle dem, der i lang tid har været kategoriseret som unormale – uden job, måske med misbrug og diagnoser og kriminel adfærd – bliver normale, selvforsørgende og i stand til at stå på egne ben. Forudsætningen er, at de skal behandles som alle andre – hverken får positiv eller negativ særbehandling. Dog med udgangspunkt i at være anerkendende med udgangspunkt i den enkelte persons baggrund og behov.

4. Tydelig og hurtig kommunikation. Den her målgruppe er nogle gange ikke vant til gængs arbejdskultur. Der kan forekomme upassende adfærd – for eksempel et hårdt sprogbrug. Men målgruppen er typisk vant til direkte tale, så kommunikér løbende, så eventuel uhensigtsmæssig adfærd ikke når at lagre sig og blive normaliseret. Selvfølgelig skal feedbacken ske på en anerkendende måde, som tager udgangspunkt i gensidig forståelse.

5. Brug eksisterende erfaringer. Hos High:five har de mere end 10 års erfaring med rådgivning af virksomheder – både før, under og efter ansættelse. Hvis du betræder nyt territorium ved at hyre fra fængslerne eller udsatte grupper af unge, så tag kontakt med – og vær løbende i kontakt med High:five. Så får du professionel hjælp – gratis.



»Jeg er da enormt glad for, at vi kan hjælpe nogle unge mennesker. Det giver så meget mening.«

Agnethe Bentzon, daglig leder i en af Novo Nordisks juridiske afdelinger, om rekruttering af nydanskere og studerende med flygtningebaggrund for at hjælpe dem i gang på det danske arbejdsmarked.



Podcast

Bæredygtig Ledelse er podcasten, hvor vi tager dig med ud til de ledere, der gør en positiv forskel langt ud over bundlinjen. For deres medarbejdere, for miljøet og for klimaet. Lyt med og bliv inspireret på Lederstof.dk eller der, hvor du lytter til dine øvrige podcasts.

Bæredygtig ledelse



FOR- KVINDEN

»Rigtig mange kvinder har oplevet at sige noget på et møde, og så er der en mand, der siger det samme – og det er ham, der bliver citeret.«

TEKST: BJØRN LAMBEK // FOTO: CHRISTIAN ALS

Der er stadig forstømmende få kvinder i toppen af dansk erhvervsliv, siger Majken Schultz, professor på CBS og netop valgt som første forkvinde for det magtfulde Carlsbergfondet. En position, hun vil bruge til at bane vejen for flere kvinder i både forskning og erhvervsliv.

Det er svært ikke at blive ramt af historiens vingesus, når man træder ind gennem Carlsbergfondets imponante hoveddør på H.C. Andersens Boulevard 35, klods over for Glyptoteket i hjertet af København.

Siden 1899 har både Carlsbergfondet, der er hovedaktionær i Carlsberg A/S, og Det Kgl. Danske Videnskabernes Selskab, der udpeger fondets bestyrelse, haft domicil i den klassiske palæbygning.

I lige så mange år har det syntes at være en lukket fest, som mest har været for mænd. Lige indtil slutningen af sidste år, hvor professor Majken Schultz smadrede glasloftet i de hellige Carlsbergfunds-haller og blev

valgt til forkvinde for den magtfulde fond, der udover at eje et af verdens største bryggerier også uddeler millionbeløb til forskning hvert år.

»Da jeg blev opfordret til at stille op til formandsposten, var min første reaktion at takke nej, men jeg fik talt med nogle mennesker, jeg har tillid til, og de fik mig overbevist om, at jeg med den helt specielle profil, jeg har, også havde en forpligtelse til at bruge den et sted, hvor jeg kunne gøre en forskel,« siger Majken Schultz.

Rollemodel for andre kvinder

63-årige Majken Schultz har en profil som få. Ud over at være en af landets mest anerkendte ledelsesforskere (hun blev professor på CBS allerede som 40-årig og har publiceret over 60 artikler i internationale tidskrifter) har hun i en årrække siddet med i en række af landets tungeste bestyrelser, blandt andet Realдания, Bang & Olufsen, Danish Crown og Danske Spil.

Som Carlsbergfondets nye forkvinde har hun påtaget sig en opgave, der handler om at fortsætte med at modernisere og professionalisere fondet på den rejse, hvor fondet går fra at uddele godt 200 millioner kroner om året til i fremtiden at skulle uddele over 700 millioner. Den anden – og mere uformelle del af hendes arbejde – bliver at fungere som rollemodel for de mange kvinder, der til Majkens Schultz’ store ærgrelse stadig har svært ved for alvor at få fodfæste i dansk erhvervsliv.

»Når man har været så privilegeret at få alle de muligheder, jeg har fået i løbet af min karriere, så synes jeg også, man har en forpligtelse til at stille sig frem og sige til andre kvinder, at det godt kan lade sig gøre. Som ungt menneske har man brug for at se, at der er mange veje ind i en karriere,« siger Majken Schultz.

»Ligestilling går forstemmende langsomt«

Da hun var ung forsker med interesse for ledelse, var det uhyre sparsomt med rollemodeller, som hun selv kunne spejle sig. Faktisk var der kun daværende nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen. Siden kom Trygs tidligere topchef, Stine Bosse, også til. Men i alle de bestyrelser, Majken Schultz har siddet i igennem årene, har kvinderne i direktionerne eller bestyrelserne været meget, meget få.

»Jeg synes, at det er forstemmende så langsomt, det går i Danmark. Vi må bare konstatere, at rent objektivt set, så halter Danmark bagefter vores nabolande. Der er en mere bevidst refleksion om kønsbias i de andre skandinaviske lande, end der er i Danmark,« siger Majken Schultz.

Hun er principielt modstander af et egentligt kvotesystem, hvor virksomhederne tvinges til at tage et vist antal kvinder ind på topposterne.

»Men for mig begynder kvoter at give mere mening, end det har gjort tidligere, fordi virksomhederne er så langsomme til at få kvinderne ind. Udfordringen er, at hvis du er en dygtig kvinde, så er det dybt



ydmygende at blive rekrutteret, bare fordi du er kvinde. Derfor har jeg det ekstremt ambivalent med det,« siger Majken Schultz.

Hvis kvinderne for alvor skal få foden indenfor i toppen af dansk erhvervsliv, kræver det ifølge Majken Schultz først og fremmest mod til at se på kompetencer på en ny måde.

»Det er i høj grad et spørgsmål om, hvordan du definerer kompetencer. Der er en masse dygtige kvinder lige under toppen, for eksempel på CFO-niveau. Men ofte bliver kompetence-nåleøjet defineret så snævert, at du ikke får øje på dem.«

Krav om diversitet

Med ledelsesforsker-kasketten på forudser Majken Schultz, at diversitets-dagsordenen vil slå endnu hårdere igennem, fordi det simpelthen bliver et krav at rekruttere bredere.

»Der er i dag en forventning om, at du bruger en langt større del af den talentmasse, der er, hvad enten det er kvinder eller andre nationaliteter. Den dagsorden er så vigtig, at du som leder er nødt til at være utroligt sensitiv overfor den, på samme måde som du skal være overfor for eksempel bæredygtigheds-agendaen,« siger Majken Schultz. Hun mener, at virksomhederne gør klogt i selv at begynde at prioritere at få kvinder ind i toppen af organisationen. Dels fordi omverdenen forventer det, dels fordi kvinderne faktisk gør en forskel.

»Det er meget veldokumenteret, at diversitet forbedrer beslutningskvaliteten i virksomhederne og også med stor sandsynlighed forbedrer evnen til at forstå og kommunikere med kunderne,« siger Majken Schultz.

I en rent mandsdomineret ledergruppe eller bestyrelse risikerer man, at beslutningerne bliver konforme og præget af for meget ensartet gruppetænkning.

»Forskningen viser entydigt, at flere forskellige indgange giver bedre og mere innovative beslutninger. Og så er der yderligere det aspekt,

at får man først skabt kønsdiversitet, så bliver det også nemmere at opnå det på andre felter, for eksempel når det gælder alder og nationalitet,« siger Majken Schultz.

Lukkede mandeklubber

Men selv om forskningen taler sit tydelige sprog, går det altså stadig for langsomt, fastslår Carlsbergfondets forkvinde, der ofte taler med sit eget netværk af 'kloge, stærke kvinder' om deres egne oplevelser fra direktions- og bestyrelseslokalerne. Og om, hvorfor selv meget dygtige kvinder ender med at blive sorteret fra, når de absolutte topposter skal besættes, måske fordi mændene ikke kan eller vil se kvinderne.

»Der er rigtig mange kvinder, der har oplevet, at når de siger noget på et møde, så er der en mand, der siger det samme lige bagefter, og så er det manden, der bliver citeret og refereret til. Det er et klassisk eksempel, der viser, at der sagtens kan sidde kvinder, der er dybt kvalificerede, men på grund af bias bliver de ikke hørt, set eller konteret på samme måde, som hvis det er en mand. Det er noget, jeg selv kan se indimellem i bestyrelseslokalerne,« siger Majken Schultz. I starten af hendes bestyrelseskarriere for snart 20 år siden oplevede hun, at en stor del af den bestyrelse, som hun dengang sad i, inklusive formanden, havde været samlet uden hende.

»Det viste sig at være et jagtselskab, som både formanden og en række bestyrelsesmedlemmer havde været med i, og som jeg kun hørte om, fordi man refererede til turen. Jeg har oplevet det samme med golf. Erhvervsledere har altid dyrket uformelle netværk, hvor kvinderne naturligt ikke har været med,« siger Majken Schultz og tilføjer grinende:

»Sammen med alle de kvinder, jeg kender, der sidder i bestyrelser, har vi besluttet

at skrive en bog om alle de hændelser, når vi bliver gamle«.

Modgår aktivt kønsbias

Modsat i erhvervslivet klarer kvinderne sig noget bedre i forskningen, hvor der ifølge Majken Schultz for eksempel ikke er den samme mangel på kvindelige professorer, selv om mændene stadig er overrepræsenterede, når det handler om at indhente bevillinger og komme det sidste stykke i karrieren. Ifølge Majken Schultz har Carlsbergfondet som strategisk tværgående princip at fremme diversitet. Og det er ikke bare flotte ord, understreger hun.

»Vi har en bevidst holdning til, at hvis vi har lige gode ansøgere på et felt, så vælger vi kvinden. Det er en måde aktivt at modgå sin bias på, og noget som bestyrelser og direktioner måske kunne overveje også,« siger Majken Schultz.

Men der er stadig behov for at gøre noget særligt for diversitet i forskningsverdenen, mener hun. Derfor har Carlsbergfondet besluttet at fremme kønsdiversiteten ved at dække de merudgifter, som universiteterne får, når en forsker med en bevilling fra Carlsbergfondet går på barsel. Håbet er, at kvinderne på den måde kommer mere til fadet, når der uddeles millioner fra fondet.

»Jeg har virkelig mange dygtige kvindelige studerende, som har fortjent at komme meget langt,« siger Majken Schultz.

Carlsbergs glemte kvinder

Hun er i dag en af tre kvinder, der står i spidsen for de tre fonde i Carlsbergfamilien. Christine Buhl Andersen har siden 2020 været forkvinde for Ny Carlsbergfondet, og i Tuborgfondet er adjungeret professor ved CBS Anne-Marie Skov forkvinde. For fem år siden havde de tre fonde alle mænd i spidsen.

»Det er en kæmpe forandring, og det er

selvfølgelig et godt signal også til omverdenen. Men det betyder ikke, at der kun skal sidde kvinder, det vil jeg godt understrege,« siger Carlsbergfondets forkvinde.

At Carlsbergs direktion i dag består af ni mænd, og at kvinderne i Carlsberg-bestyrelsen er i klart undertal, er et faktum, som Majken Schultz ikke føler behov for at kommentere offentligt.

Til gengæld har hun sat sig for at bruge sin position som forkvinde til at få belyst de kvinder, der har præget Carlsbergs historie gennem årene. Men som mere eller mindre er blevet glemt i historieskrivningen.

Det gælder i særlig grad Laura og Ottilia, der var gift med henholdsvis J.C. Jacobsen og sønnen Carl Jacobsen.

»Alle kender de to mænd bag Carlsberg, men de færreste ved, i hvor høj grad deres hustruer var med til at bygge bryggeriet op. Uden dem havde vi måske ikke haft et Carlsberg i dag,« siger Majken Schultz.

Carlsbergfondet har for nylig udgivet en bog om den netop gennemførte restaurering af J.C. Jacobsens gamle villa i Valby. Her handler hovedkapitlet netop om Carlsbergs kvinder – og Majken Schultz vil meget gerne have mere forskning i emnet.

»Det er et ekstremt interessant kapitel i Carlsbergs historie, fordi vi nu kan genopdage, hvor meget kvinderne har bidraget med. Personligt rammer det mig virkelig dybt, for jeg tror, at de fleste kvinder kender den oplevelse, at man ikke nødvendigvis føler, at man bliver set lige så meget som mændene,« siger Majken Schultz og tilføjer:

»Jeg tror, at tiden er inde til, at vi får mere fokus på kvinderne – også i Carlsbergs historie«.



MAJKEN SCHULTZ

Født: 28. oktober 1958

Professor, ph.d. Institut for Organisation, Copenhagen Business School

Indvalgt i Carlsbergfondets bestyrelse i 2019 og forkvinde fra 2022

Bestyrelsesmedlem i Carlsberg A/S siden 2019, tiltrådt som næstforkvinde marts 2022

Erfaring fra en række bestyrelser, herunder Danske Spil, Realdania, Bang & Olufsen og Danish Crown

Stiftende medlem af Bestyrelsesforeningen og underviser på CBS's bestyrelsesuddannelser

Gift med professor Tor Hernes, bosat i Charlottenlund



ACTION CARD // MAJKEN SCHULTZ' 3 BEDSTE LEDELSESRÅD:

1. Tag fortiden med ind i fremtiden. Som leder starter du aldrig på bar bund. Vær nysgerrig og respektfuld overfor fortiden i virksomheden, og brug den aktivt og selektivt til at pege ind i fremtiden. Du får større troværdighed som leder, når du anerkender, at andre har bidraget før dig – og vil kunne gøre det i fremtiden.

2. Tab ikke narrativet af syne. Alle vil gerne være på en større, meningsfuld rejse ind i fremtiden. Brug virksomhe-

dens narrativ aktivt, og forsøg ingen muligheder for at vise, hvordan det kan inspirere til konkrete initiativer. Lad det være så rummeligt, at det kan favne alle virksomhedens aktiviteter.

3. Hav klare værdier. Ledelse er fuld af dilemmaer og nye situationer, hvor du må kunne navigere efter nogle værdier om integritet, ansvarlighed og værdighed. Ellers kan du blive kastet fra side til side og skabe stor uforudsigelighed omkring dig.

TEKST: BJØRN LAMBEK // FOTO: ANDREAS BECK

SÅDAN TAGER DU ET OPGØR MED EN ALT FOR HÅRD PERFOR- MANCEKULTUR



Advokater i de store advokathuse bliver bedømt på timer og indtjening, men de traditionelle KPI'er skræmmer de nyuddannede væk. I podcasten Ledereskabet får Christel Teglers konkrete bud på, hvordan hun som partner i Kromann Reumert kan arbejde med at indføre nye værdier, der kan tiltrække og fastholde de unge i faget.

»Da jeg blev færdig som advokat i 2010, var det nærmest et succeskriterie, hvis du havde lidt blodsmag i munden, fordi du arbejdede solen sort. Det viste jo, at du var en succesrig og eftertragtet advokat. Og det er faktisk stadig sådan, normen er i vores branche.«

Christel Teglers er partner i et af landets største advokatfirmaer, partner i Kromann

Reumert, et af landets største advokatfirmaer, med godt 500 ansatte og 50 partnere. Og som leder i et team på 15 højt specialiserede jurister indenfor teknologi og outsourcing er hun helt afhængig af at kunne tiltrække de klogeste unge hoveder fra jurastudiet.

Men hun – og resten af det store advokathus – har et problem. Mange af de nyuddannede har nemlig ikke den store lyst til at binde an med et arbejdsliv, hvor de hovedsagelig bliver målt på den indtjening, de genererer til firmaet, og hvor arbejdspresset i lange perioder er så massivt, at der ikke er tid eller rum til meget andet.

»Som vidensvirksomhed lever vi af tiltrække de bedste i faget; det er jo menneskene, der gør hele forskellen. Men de

unge, der kommer ind i vores branche i dag, leder efter nogle helt andre ting. Derfor tror jeg, at vi bliver nødt til at gøre noget anderledes ledelsesmæssigt, og vi må se i øjnene, at alt ikke nødvendigvis kan måles og kvalificeres i timer; vi skal finde en mere værdibaseret model, der tapper ind i en ny og mere bæredygtig virkelighed,« siger Christel Teglers i Lederstof.dk's podcast Ledereskabet, hvor ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt hjælper ledere med at få løst et problem eller et dilemma – til inspiration for andre ledere, der måske står med samme problem.

Honorerer egoistisk adfærd

For Christel Teglers er den helt store udfordring lige nu den måde, firmaet sætter en værdi på medarbejdernes tid og arbej-

de. Kromann Reumert opererer ligesom mange andre advokatfirmaer med en incitamentsmodel, hvor 'du skal arbejde rigtig meget for at blive belønnet med en vis portion indtjening,' som hun udtrykker det.

»Jeg kunne godt tænke mig, at vi turde ændre os, så vi kommer mere i takt med tidsånden. Skulle vi ikke tage en dialog om, hvorvidt vi skal arbejde mindre og arbejde på andre måder, og om vi skal begynde at belønne dem, der arbejder meget teambaseret og uden rundsave på albuerne, eller om vi fortsat skal honorere en adfærd, der dybest set ender med at blive ret egoistisk,« siger Christel Teglers.

Ønsket om forandring handler primært om at skabe bedre trivsel for de unge (og alle andre) i faget, men det er også et udtryk for en erkendelse af, at kunderne efterspørger

noget andet og mere af et advokatfirma i dag end den rene juridiske ydelse.

»Jeg kan mærke, at vores klienter lægger meget mere vægt på det værdimæssige også. Så vi skal også tilpasse os tiden – og gøre op med det, man kunne kalde de lidt for maskuline værdier – for kundernes skyld,« siger Christel Teglers.

Mål på de sociale værdier i stedet

Ifølge ledelsesrådgiver Michael Uhrenholt er Christel Teglers egen diagnose på behovet for forandring meget præcis.

»Meget taler for, at de virksomheder, der ikke følger de nye strømninger og tænker bæredygtighed ind overalt, bliver overhalet af nogle, der forstår at gøre det. Og hvis I fortsat vil kunne tiltrække de dygtigste unge jurister, bliver I nødt til at

tage nogle skridt til at imødekomme dem, for de kommer helt sikkert med nogle andre ambitioner, ønsker og krav,« siger Michael Uhrenholt.

Et godt sted at starte kunne være at begynde at arbejde med nogle nye KPI'er, mener han.

»Jeg ville starte meget grundlæggende og gøre op med nogle af de klassiske mål, der kun handler om antal kunder og penge i kassen. Skal I sidde og måle jer op mod hinanden hele tiden? Skal der være det performancepres, også hos de unge? Eller kunne man i stedet begynde at etablere nogle andre mål, som måske er lidt mere sociale og handler om ordentlighed og den slags, og hvor man begynder at honorere de mennesker, der bidrager til fællesskabet,« siger Michael Uhrenholt og tilføjer:

»Der masser af andre KPI'er, man kan måle på i stedet, for eksempel fastholdelse, udvikling eller tilfredshed.«

Lønnen betyder ikke alverden

Han foreslår konkret Christel Teglers at teste nogle nye og mere bløde KPI'er i sin egen afdeling. Det vil kunne få en kraftig, selvforstærkende effekt, mener han.

»Vi ved jo, at det man som virksomhed beslutter sig for at måle og lyse på, det er også det, der er fokus på fra medarbejdernes side, for de mål vil de gerne opfylde og stå på mål for,« siger Michael Uhrenholt.

Ifølge Michael Uhrenholt er det vigtigt for alle virksomheder at forstå, at den yngre generation har nogle radikalt andre forventninger til deres arbejdsliv end de lidt ældre generationer.

»Hvis du bare smider dem ind i hamsterhjulet, ryger de altså ud undervejs, fordi de vælger dig fra,« siger Michael Uhrenholt.

En af de markante forskelle er, at de yngre medarbejdere ikke går ret meget op i lønnen. Ledernes egne medlemsundersøgelser viser det ret præcist: For 15-20 år siden var løn, bonus og firmabil det absolut vigtigste på de unge lederes agenda.

»Når vi spørger de unge i dag, er løn og bonus nede på en 7. plads over de ting, de lægger mest vægt på. Øverst på listen ligger 'indflydelse', altså det at man kan være med til at påvirke sine omgivelser, efterfulgt af 'respekt', 'samarbejde' og 'udviklingsmuligheder', så det er de lidt blødere ting, der fylder mest,« siger Michael Uhrenholt.

Det er en virkelighed, som også de store advokatfirmaer blive nødt til at forholde sig til, understreger han.

»Jeg oplever klart, at der stadig er en tradition for i de store firmaer i advokatbranchen, at barometeret altid står på uvejrlent arbejdsmæssigt. Hvis man ikke er klar til at knokle igennem, spøger man med, at juristerne så må søge ud i en kommune eller en organisation, hvor arbejdspresset er mere menneskeligt,« siger Michael Uhrenholt.

Opgør med rå arbejdskultur

Han har selv rådgivet en del jurister og advokater, der har følt sig nødsaget til at forlade et af de store advokatfirmaer, fordi de ikke længere kunne affinde sig med et arbejdsliv, der ikke levede plads til at have et normalt familieliv ved siden af.

»Hvis I tør tage opgøret med den rå arbejdskultur, er jeg sikker på, at I vil benefitte på den lange bane, for eksempel i form af et større udvalg af unge talenter,« siger Michael Uhrenholt.

I podcasten opfordrer han Christel Teglers til at studere nogle af de forsøg med andre måder at tilrettelægge arbejdet på, som andre firmaer har gennemført med gode resultater.

»Der er masser af måder at ændre rammevilkårene på, og mange virksomheder har allerede måttet indse, at de ikke kan blive ved med at lønne opad, og at de er nødt til at gøre noget andet for at tiltrække medarbejdere i et blodrødt marked, hvor alle kæmper om de samme folk,« siger Michael Uhrenholt, der opfordrer Christel Teglers til at gå i gang med nogle konkrete ændringer – i tæt samspil med medarbejderne.

»Jeg tror, det er vigtigt, at man har sine medarbejdere med og involverer dem i tankerne. Det kunne jo også være, at de havde nogle vinkler og nogle behov, der skulle opfyldes,« siger Michael Uhrenholt.

I podcasten spørger han Christel Teglers, hvor hun tror, Kromann Reumert vil stå om fem år, hvis firmaet ikke handler på de faresignaler, der er allerede nu.

»Jeg tror generelt, at vi som branche vil få det rigtig svært, hvis vi ikke formår at kombinere den her lidt mere hardcore kapitalisme, hvor vi bliver målt på mangt og meget, og hvor timer og tal får hele biksen til at løbe rundt, med noget andet, som tager højde for de bløde værdier også,« lyder svaret fra Christel Teglers.

»Især consulting-delen vil få problemer, for her lever vi simpelthen af at være meget til rådighed. Det er præmissen, og vi bliver jo også honoreret derefter,« tilføjer hun.

Parat til skifte – men det vil tage tid

Allerede inden sparringen med Michael Uhrenholt var Christel Teglers ret overbevist om, at der er brug for at gøre tingene markant anderledes. Men hun var samtidig lidt famlende overfor, hvordan hun egentlig skulle gøre det.

»Det sidste, jeg vil, er at blive beskyldt for at prøve at lave et narrativ om, at man ikke skal være flittig, eller at man ikke skal være dygtig og ambitiøs,« siger hun. Efter samtalen med Michael Uhrenholt er hun blevet mere sikker på, at hun skal føre tankerne om et skifte ud i livet.

»Jeg har nok haft en lidt grundlæggende usikkerhed eller nervøsitet for, om vi risikerede at tabe det hele på gulvet, hvis vi gik nye veje. Men nu tænker jeg egentlig, at der vel ikke er nogen virksomheder, der har mistet alt, fordi de prøvede at tappe ind i en tidsånd,« siger Christel Teglers.

Hun er dog ikke blind for, at hun arbejder i en branche, der ikke har for vane at indføre markante ændringer fra den ene dag til den anden.

»Det er nogle meget store skibe, der skal vendes. Men jeg tager denne snak som en bekræftelse på, at jeg har gjort mig de rigtige tanker, og at jeg skal arbejde videre med at finde nogle andre måder at belønne vores team på. Og så må vi se, hvor mange der kommer med på vognen,« siger Christen Teglers.

2. Husk, at du får det, du måler på. KPI'er kan tilpasses, så de måler på andet end tal og økonomi – for eksempel trivsel.



3. Gør dig bevidst, hvad dine medarbejdere motiveres af, og tilstræb at møde dem der.



1. Hvis du ønsker at få din egen organisation med på en radikal forandring, er det vigtigt at starte med at finde ud af og tydeliggøre, hvorfor den overhovedet er nødvendig. Hvad er formålet med denne forandring? Og hvad risikerer organisationen at gå glip af, hvis den ikke gennemfører denne forandring?

ACTIONCARD //
**4 GODE RÅD
FRA MICHAEL
UHREHOLDT:
SÅDAN SKABER
DU RADIKALE
FORANDRINGER**

4. Hvis du vil sikre dig ejerskab og fælles fodslag, skal du involvere medarbejderne i processen. Måske er de på nogle områder faktisk klogere end dig selv.



Husk dig selv

Det er krisetider, og kravene til os som ledere er tårnhøje. Hvis du vil leve op til dem og være noget for dine medarbejdere, for din virksomhed og for verden, bliver du nødt til også at passe på dig selv.

Krig. Inflation. Forsyningskrise. Arbejdskraftmangel. Udsigt til recession. Og en lurende klimakatastrofe. Ingen tvivl om, at det er krisetider, og at de næppe forsvinder lige foreløbigt, så jeg vil gerne sige noget om, hvad krisen betyder for os som ledere.

Som direktør for Lederne og dermed repræsentant for over 134.000 danske ledere, er jeg utroligt privilegeret. Jeg har fået lov til at møde rigtig mange af jer, og jeg ved, at de fleste af jer er utroligt dygtige. Også langt dygtigere, end mange af jer får kredit for. Hårdtarbejdende, samvittighedsfulde og intelligente er tillægsord, som jeg uden at tøve vil lægge på mange af de ledere, jeg møder. Det er ledere, som altid har fokus på at løse de opgaver, de står overfor, på bedst mulig vis, og som kærer sig dybt for at deres medarbejdere trives. Nogle gange betyder opgaverne og hensynet til medarbejderne måske endda så meget, at lederen ender med at tage alt for meget på sig selv for at sikre, at alt er i orden, og at medarbejderne i det mindste har det godt.

Kan du som leder kende dig selv i den beskrivelse? Så vil jeg tillade mig at komme med en lille, kærlig opsang.

Du skal huske at passe på dig selv. Det er prisværdigt, at du gør dit allerypperste, men ingen vil takke dig, og ingen får noget ud af det på sigt, hvis du presser dig selv for hårdt og ender derude, hvor det er dig selv, der mistrives eller sågar ender med en stressmelding.

Jo, selvfølgelig skal du nogle gange give den en ekstra skalle. Og som leder skal du gå forrest. Men hvis du hele tiden bliver nødt til at gå på kompromis med dig selv, kan du nemt komme ind i en usund spiral. Jeg kender det fra mig selv. Når presset bliver for stort i for lang tid ad gangen, bliver jeg selv en dårligere leder. Jeg får ikke tid til omtanke, jeg får måske fejlet en medarbejders indsigelser lidt for hurtigt af banen, og jeg går ikke ind i opgaverne med den ro, som også er helt afgørende at kunne bidrage med. Det gør lidt ondt på min faglige forfængelighed at indrømme det. Men hvis jeg satser på, at endnu mere ensomt hårdt arbejde kan løse problemet, er ét sikkert: Det bliver sværere for andre at træde til og give en hjælpende hånd, og løsningerne bliver ikke bedre.

Derfor: Pas på dig selv, og vis dine kolleger og dine medarbejdere hvem du er som menneske. Stol på at du er en dygtig leder, og du ikke bare får følgeskab på grund af din titel, men også fordi du er, den du er, og at de andre gerne vil hjælpe med at nå jeres og jeres virksomheds fælles mål.

Du behøver ikke at være bedste venner med dine medarbejdere eller dine egne chefer. Men jeg vil opfordre dig til at stå ved dine personlige værdier, til en gang imellem at turde vise nogle af dine følelser og til at have mod på at indrømme, at du ikke altid har alle svarene selv.

Hvis du på den måde giver noget mere af dig selv, vil jeg love dig, at dine medarbejdere også i endnu højere grad vil være der for dig. De vil forstå dig bedre, de vil give den en ekstra skalle, når der er behov for det, og de vil nok også være mere trygge i forhold til at komme til dig med potentielle problemer, så du ikke pludseligt og uforberedt sidder i den slags problemer til halsen, som kan blive for meget for selv den dygtigste og mest oplagte leder. Så kære leder! Husk at være et helt menneske, også i butikken, på fabrikken, på byggepladsen eller på kontoret. Dine medarbejdere vil værdsætte det, og du vil være en bedre leder for dem.



Bodil Nordestgaard Ismiris er administrerende direktør i Lederne



Susanne Mørch Koch



Kim Kristensen



Lars Fruergaard



Nana Bule



Kasper Hjulmand

Podcast

 *Hvad er de største lederes nøgle til succes? Hør det fra dem selv i Lederstof.dk's podcast Ledelse med vilje, hvor chefredaktør Anders Hvass møder nogle af Danmarks dygtigste og mest inspirerende topledere til en samtale om deres syn på ledelse og deres karrierers største beslutninger.*

Ledelse med vilje

 Lederstof.dk



Chancen for at finde en løsning er større, *hvis vi leder sammen*



Vi kender en leders hverdag og udfordringer, og vi ved, at ledelse er et fag under evig forandring, der konstant skal forbedres, forfines og fornyes. Derfor har vi i mere end 100 år støttet og hjulpet ledere med faglig udvikling, professionel rådgivning og inspiration.

Bliv en del af Danmarks eneste faglige organisation for ledere på lederne.dk

Lederne
- en verden til forskel