



GID MIN CHEF VAR HØVDING

Sådan får vi de ledere vi
fortjener



DEFINITION AF MAGT

MULIGHEDEN FOR AT ØVE
INDFLYDELSE PÅ VERDEN
VED AT PÅVIRKE ANDRE
MENNESKER

VI GÅR KRIG NÅR VI GÅR PÅ ARBEJDE

Leadership
ranks

Rank and file

Subordinates

Rally the
troops

Chain of
command

All hands
meeting

Business
intelligence

Competitive
intelligence

Market
intelligence

Battle
between
competitors

Strategic
planning

Strategic
thinking

Strategic
objectives

Strategies
and tactics

Strategic
alliances

Mission
critical

In the
trenches

Front lines

Guerilla
marketing

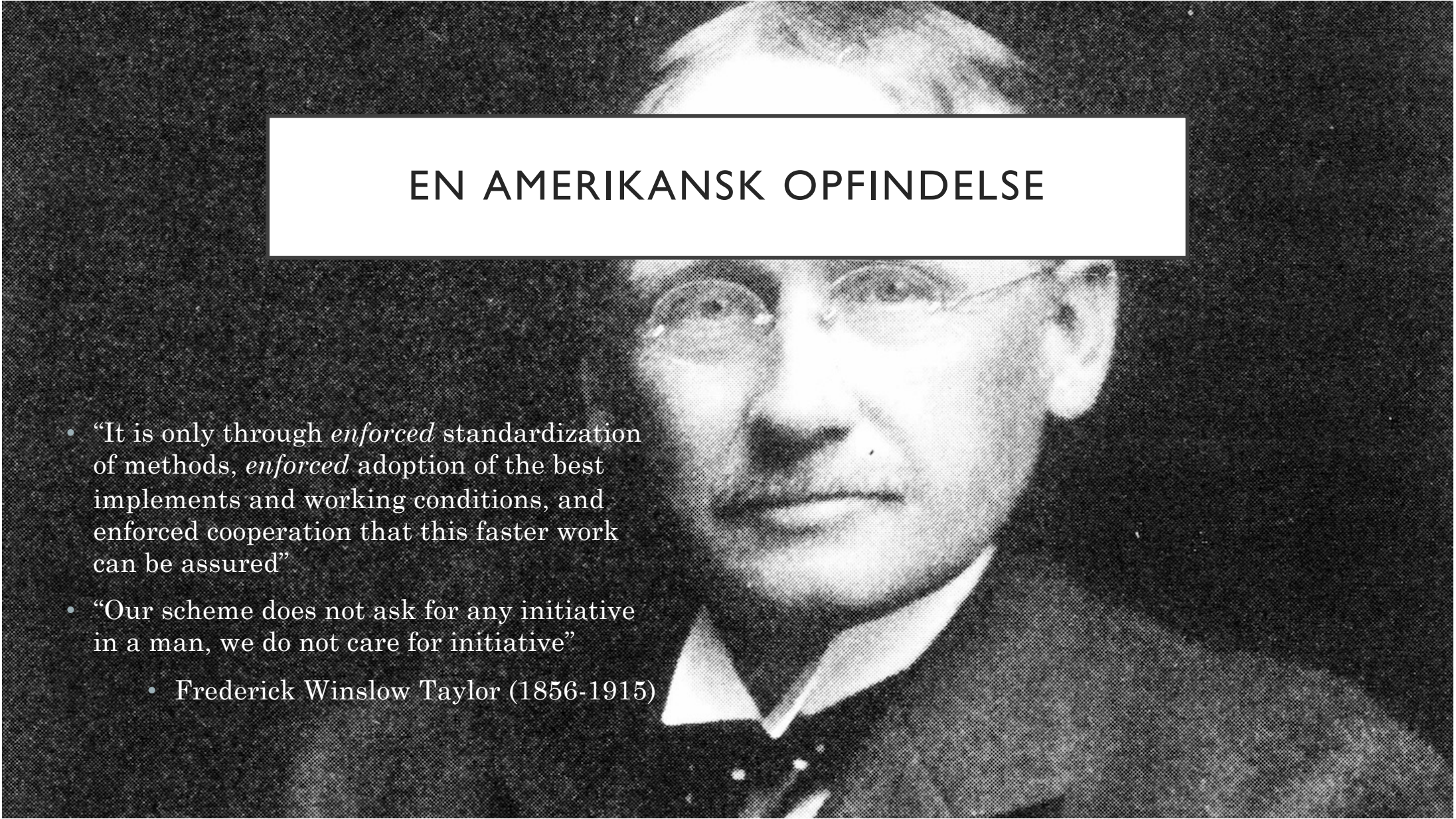
Marketing
campaign

Corporate
espionage

Execution

Promoted

Chief
Executive
officer



EN AMERIKANSK OPFINDELSE

- “It is only through *enforced* standardization of methods, *enforced* adoption of the best implements and working conditions, and enforced cooperation that this faster work can be assured”
- “Our scheme does not ask for any initiative in a man, we do not care for initiative”
 - Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

LEDEREN SOM SUPERHELT

»Jeg synes, det er ret sjovt fundet på. Det passer meget godt med, at jeg ikke viger tilbage fra at tage kontroversielle beslutninger og implementere dem. Hvad andre tænker, bekymrer jeg mig ikke om. For mig er de vigtigste karaktertræk hos en leder at have viljen, evnen og beslutningskraften «



DET KRÆVER HÅRD BEHANDLING SÅ MAN ER “GJORT AF DET RETTE STOF” FOR AT INDTAGE SAMFUNDETS TOP?

DANMARK 10. apr. 2015 - 16:33 | Opdateret 11. apr. 2015 - 8:19

»Vi uddanner ikke eliten. Vi uddanner til eliten«



mandagmorgen

Chefredaktørens blog  Tanja Nyrup Madsen

Frygt ikke, at din fremtidige chef er opdraget på Herlufsholm

Fremtidens ledere skal kunne alt det modsatte af det, man lærer på Herlufsholm. Derfor er det naivt – og i øvrigt også udokumenteret – at kostskolens forældede opdragelse skulle være den lige vej til et topjob i voksenlivet. Den præmis bliver ikke mere rigtig af, at den bliver gentaget af både skolens venner og kritikere.

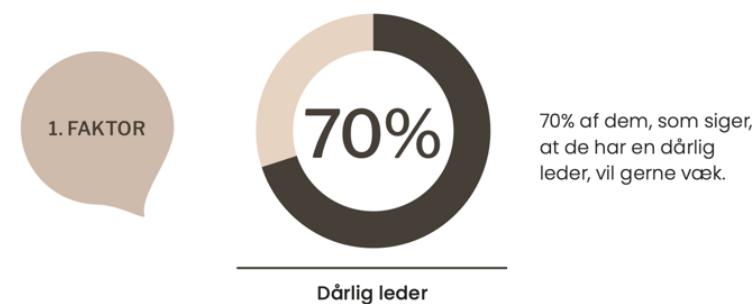


Hvad er de primære årsager til, at du 'i mindre grad' eller 'slet ikke' er glad for dit nuværende job?

Hvad er dit køn?

	Total	Mænd	Kvinder
Samarbejdet med min leder	37%	32%	44%
Jeg udvikler mig ikke fagligt	33%	40%	25%
Mine arbejdsopgaver passer ikke til mig	20%	24%	14%
Jeg har for travlt på arbejdet	20%	20%	19%

Her er de fire faktorer, der får flest til at søge væk fra jobbet:



MEN ÉN TING HAR LEDELSE EN
KÆMPE INDFLYDELSE PÅ...

Ballisager 2024

LEDERLØSE ORGANISATIONER ER FAKTISK IKKE UDEN LEDERE

Men hvad det er for nogle ledere,
vender vi tilbage til....

Danmarks bedste offentlige arbejdsplads: "Vi har aldrig været så gode til at forvalte vores økonomi, som efter vi lagde den ud til vores medarbejdere"

På kompetencecenteret JAC i Gentofte er det medarbejderne, der bestemmer. De laver strategien, træffer beslutningerne, ansætter medarbejdere og styrer økonomien. Arbejdspladsen er en del af et opgør med de hundrede år gamle formelle hierarkier, som også New Public Management lærer sig opad.



ARTIKEL

Lederløse organisationer vinder frem



Motivationen for at blive leder er styrttdykket: ”Vi har brandet lederrollen skidt”

Vi er lynhurtige til at påpege dårlig ledelse, ligesom ledere, der begår fejl, risikerer at få massivt fokus i medierne. Det kan være en af årsagerne til, at motivationen for at blive leder er faldet markant i en af de faste årlige analyser af danskernes arbejdsliv.



Foto: Mandag Morgen og Midjourneys kunstige intelligens

Nyt lederskab med  Dennis Nørmark  Steen Hildebrandt
 Karsten Mellon

Fortællingen om lederen som superhelt er punkteret

Generation efter generation har fået overleveret myten om, at ledelse var noget enormt vigtigt, fint og attraktivt - og utallige ledere har opført sig herefter. Men nu er gassen ved at gå af ledelsesballonen, og måske er ledelse ved at lande et mere realistisk sted.

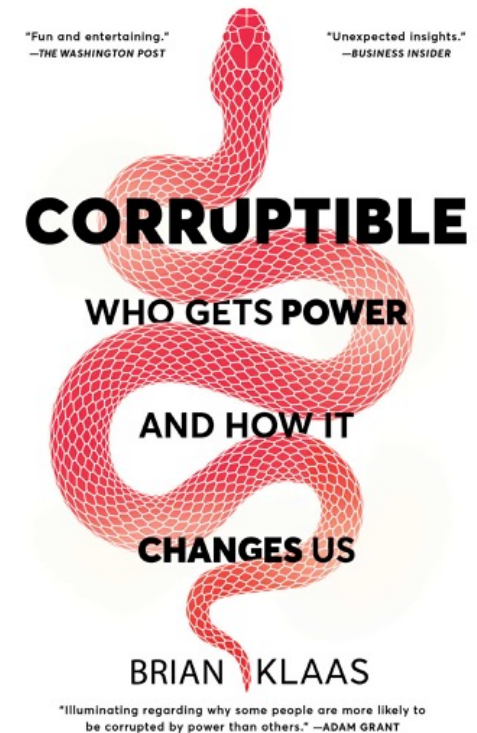


ER LUFTEN GÅET AF LEDELSESBALLONEN?

LEDELSE HAR FÅET ET ELENDIGT RY

Ledere er generelt mere

- Uempatiske
- Hensynsløse
- Narcissistiske
- Tager flere unødvendigt risikable beslutninger
- Tror sig selv mere ufejlbarlige end andre
- Mangler realisme
- Psykopater er overrepræsenteret med op til en faktor 22



EN GIFTIG KOMBINATION

Angelsaksisk fortælling om medarbejdernes ringhed
og ledelsens almagt

Krigsmetaforik og heltehistorier om hårdhed og

Historien om magt som indflydelse er overskygget
af magt som hierarki og retten til at bestemme



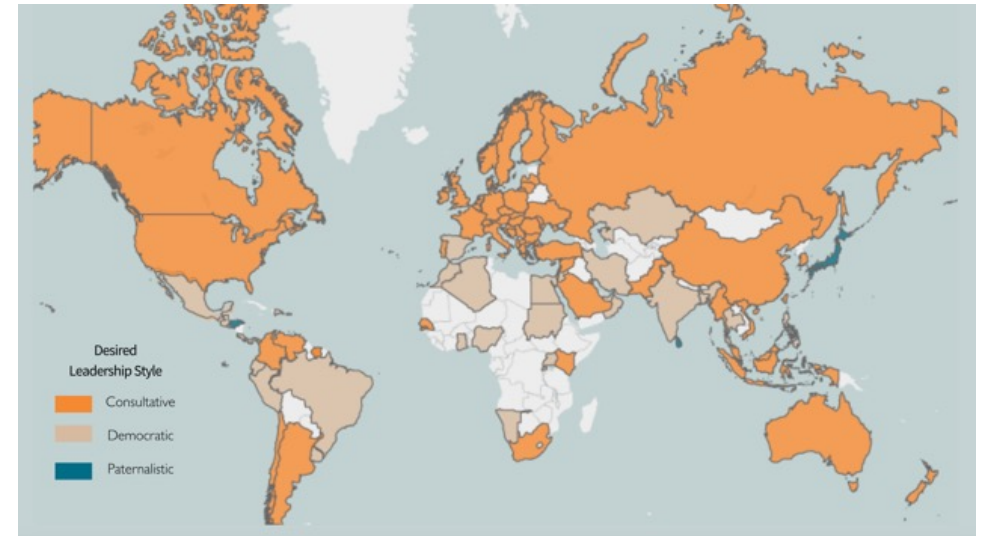
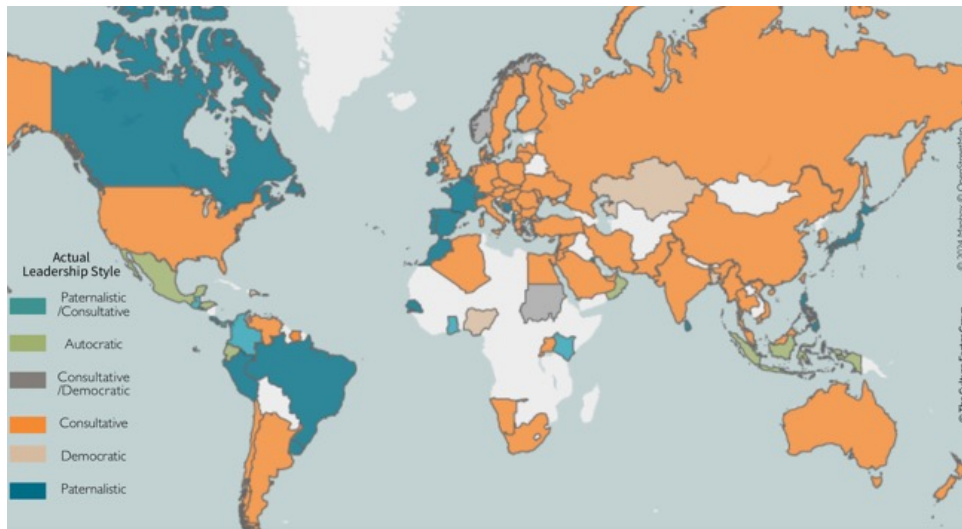
Den dårlige chef

Upålidelig, selvcentreret, ubeslutsom, nedladende, manipulerende, truende, undvigende, fraværende, bebrejdende, giver ikke aftalt løn, løber fra aftaler, har noget på en, **sladrer** bag ens ryg, **narcissist**, uærlig, **hævngerrig**, bange for andres dygtighed, **føler sig truet**, alt **for personlig**, **gør forskel** på folk, fører sig frem på sociale medier, bruger **kontrol** pga usikkerhed, **urokkelig**, nægter at lytte til andre perspektiver, prøver ting af **uden** klart **formål** og **omtanke**, lader deres **temperament** bestemme, lytter aldrig, men taler meget, kun fokus på **økonomi**, og ikke trivsel, **presser** en til at yde, **spionerer** på andre, bruger **trusler** for at opnå resultater, kun ansat pga CV og ikke humanisme, **oversøde** i starten men bruger senere den personlige forbindelse imod en, **bryder fortrolighed**, tager **æren** for andres arbejde, **højrovet**, **dikterende**, **overvågende**, leder på **frygt**, fulde af **floskler** om frihed og medbestemmelse, som bare betød: "den klarer I lige selv ikke? Så sidder jeg her på mit kontor, langt fra hverdagen, men klar til at give jer skylden og ansvaret, når projektet ramler, fordi i derude jo ikke reelt har magt eller mulighed for at ændre noget", ser alt som kritik og trussel, vil **fikse** og have svar på **alt**, ender med at få **enorm modstand**, og bliver undvigende i forhold til at indbyde til dialog og lytte til alle de komplekse ting rollen kan indebære, er hele tiden ude at rejse eller mødes med folk der er vigtigere, tror de har indsigt i andre uden at have det, **mistillid**, giver medarbejderne dårlig selvtillid, hvis der ikke tages hånd om tvister bliver den samlede kommunikation **ugennemsigtig**, konflikter bliver forværret fordi de gemmes væk eller forstørres i små pupper der begynder at flyve og larme, det fører til **sladder**, og dårlig kultur, med **negativ snak** om arbejdspladsen, lederen lytter men kun **overfladisk**. Er **jaloux** på ens evner, eller fordi man er mere vellidt end hende, lederen der selv er alt det, han beskylder andre for at være: selvcentreret, **magtsyg** og **uærlig**. Uden selvironi og selvindsigt, **utroværdig**, **overkommunikerer**, spammer i tide og utide, vil holde for mange møder og snakker for meget, uden relevans og indhold. Ingen kendskab til andre fagområder, men **kritiserer** dem alligevel. Sætter regler og **restriktioner** over samarbejde, **omgiver** sig kun med folk der er enige, har **ikke overskud** til nye input, løsninger eller viden, har **favoritter** blandt personalet, har brug for at verbalisere hvem der er chefen. **Taler dårligt** om andre medarbejdere, **glemmer** at man har et **privatliv** der skal fungere ved siden af. Min værste chef går mere op i at bevare vedkommendes egen magt end medarbejdernes ve og vel, **hidser** sig op, kan ikke styre sine følelser og sin **vrede**, sine frustrationer, **skælder** ud på en i andres påhør, opfører sig **arrogant** og **bedrevidende** overfor en, er kontrollerende i ens professionelle liv og privatliv, har **psykopatiske** træk, er **uforudsigelig**, **enerådig**, **aggressiv**, **umoden**, har kontrollerende adfærd, som **demotiverer**, og får medarbejdere til at tvivle på sig selv, man bliver **topstyret**, **overvåget** og **mistroet**. **Micromanagers** pga usikkerhed, vil være **venner** og tætte, og kræver man konstant er til rådighed, og elsker anerkendelse, fagligt og privat, benytter sig af kontrol og **afpresning**, hindrer samarbejde fordi de er **bange** for alliancer udenom, hviler ikke i sig selv, kan ikke finde ro i sin rolle, er omskiftelig, er **afhængig** af andres **bekræftelse**.

Den gode chef

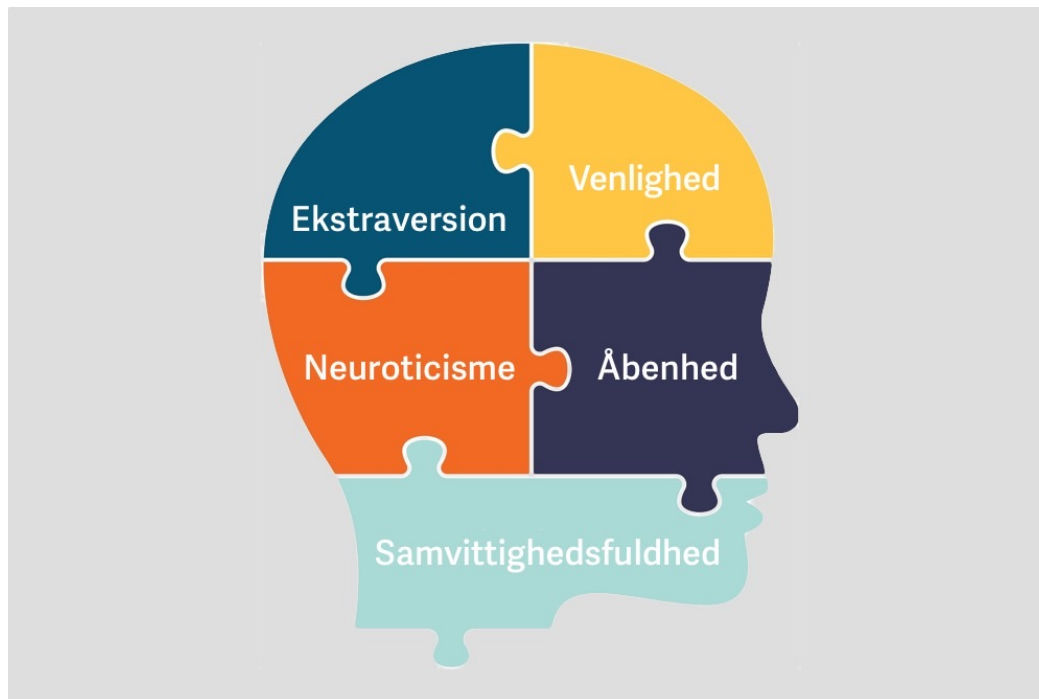
Pålidelig, uselvisk, modig, tør tage beslutninger, **indrømme** fejl, har medarbejdernes ryg, **kommunikerer** en klar retning, viser **tillid**, er **fagligt** dygtig, lader en **afprøve** nye ideer og **støtter** i det, har ikke sig selv i centrum, og skaber betingelser for at andre kan passe deres arbejde, **empatisk, rosende**, ser én, ser folks styrker og skaber mulighed for at man kan gøre sit bedste under **frie rammer, socialt og emotionelt intelligent, imødekommende, motiverende**, et godt menneske, ikke bange for at være **blød** og respektfuld, **lydhør**, leder med **åbenhed**, er et supportsystem, bare et **menneske, forstående**, har **selvindsigt**, forstår sin rolle og sig selv, kender dem man leder og forstår deres forskelligheder, har **indsigt** i mennesker, **ydmyghed** og **selvværd** nok til at kunne **tvivle** og stille spørgsmål, ikke bange for at miste autoriteten, ikke konfliktsky, **hviler** i sig selv, holder sig fra sladder, holder personligt **afstand** i nogle sammenhænge, **forebygger** og stopper mobning, sladder og rævekager, er **relationsorienterede** og **opmærksomme**, har tillid til at andre kan arbejde selvstændigt, spørger ind til om de kan hjælpe, og følger op på det, har tydelige **signaler** og **retning**, sender kun få og **nødvendige** beskeder, mails og sms'er og aldrig i weekenden, eller på ferier og indkalder kun til få og vigtige møder, og fatter sig i korthed, **nultolerance** overfor mobning og misbrug af magt, **nysgerrig**, ydmyghed overfor andres faglighed, viser **interesse** i andre velbefindende, høj **mentaliseringssevne**, nede på **jorden** og opfører sig ikke som bedre eller vigtigere end andre, **ordentlighed**, god til **sparring, beslutsom**, er tillidsfuld, giver **plads**, er professionel og går ikke ud i sine egne eller andres følelser hele tiden. Den gode leder har sans for at beholde **mellemledere** der kan noget man ikke selv kan, er fokuseret på **fællesskabet**, mere end sig selv, 'en chef er en slags landmand, der passer sin jord, ikke bare sår og høster hele tiden, men husker vinter og efterår, pauser, plads til at lade op'. **Regenerer** og **giver** tilbage, og dræner ikke bare andre eller virksomheden. Kompetente, **selvbevidste**, kan udstikke en klar kurs og er tydelige og konkrete i formuleringen af opgaver, man kan regne med deres **støtte** og deres tillid til andres evner og dømmekraft, **anerkendende** ledelse, lederen der hviler i sig selv, er rolig og fattet. Praler ikke på sociale medier, holder sig i en tilbagetrukket rolle. Kender deres værdi. En der ikke viser de store **følelser**, gode som dårlige, men lader andre gøre det i et trygt og fortroligt rum. Skaber resultater gennem andre, kan **tåle** at blive sagt imod, forstår **værdien** af **forskellighed** og uenighed, giver **konstruktive** tilbagemeldinger. Giver de ansatte æren.





GODE LEDERE ER NÆSTEN DE SAMME
OVERALT

HVILKE CHEFER VURDERES SOM DE DYGTIGSTE OG “MEST EFFEKTIVE”?



Dygtigere ledere er
på tværs af
kulturforskelle:

- Stabile
- Ekstroverte
- Åbne for nye erfaringer
- Omgængelige
- Ærlige og ydmyge

Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024)



EFTERLYSNING: "HØVDINGE"

- ❖ Lyttende – og til stede overalt
- ❖ Historiefortæller
- ❖ Ydmyg overfor egne evner
- ❖ Uforfængelig – åbenhed om egne fejl og mangler
- ❖ Benytter næsten aldrig hierarkiet
- ❖ Generøs og ønsker at tjene
- ❖ Konfliktmægler
- ❖ Selvkontrollerende
- ❖ Profetiske
- ❖ Respekterer andres frihed i udstrakt grad

. "DE FØRSTE TO ÅR,
JEG VAR HER, LØD
SPØRGSMÅLET HELE
TIDEN: 'MÅ VI GODT
DET?' 'MÅ VI GODT
DET?'"

- Opfordre til at medarbejderne eksperimenterer uden at spørge om lov
- Nedbryder faggrænser således at alle tager del i arbejdet
- Forsvare medarbejderne opad i systemet
- Deltager på mange punkter på lige fod
- Lytte, indsamle vide, være til stede
- Tager stort set ikke beslutninger alene men rådfører sig – "jeg leder ikke alene"

UDGIVET AF LEDERNE

ÅRETS LEDER 2023

Marie Storkholm nedbryder sundhedsvæsenets stejle hierarkier

Jacob Feilberg Petersen

Foto Christian Als

5. oktober 2023

Cheflæge Marie Storkholm udfordrer sundhedsvæsenets bureaukrati og giver sine medarbejdere en stemme. Det har skabt større arbejdsglæde og faglig stolthed. Hun er nomineret til Årets Leder 2023.



Normal

Normal?
Det er bare
ikke lige mig

Hvem gider
at være
normal?

Jeg er
Unik

HISTORIEFORTÆLLER

Jeg er
Unik

Normal



YDMYGHED

Pedel

Facilitator

Altmuligmand

Tjener

FOR EN HØVDING
HANDLER LEDELSE
OM AT TJENE ET
FÆLLESSKAB OG
IKKE EGNE
AMBITIONER



HIERARKIET ER
ABSOLUT SIDSTE
UDVEJ



“BUREAUKRATI ER OFTE
NOGET, MAN TYER TIL,
NÅR MAN VIL UNDVIGE
EN KONFLIKT”

TORBEN MOURITSEN, CEO I NORMAL



FRA BUREAUKRAT TIL HØVDING

FORUDSIGELIGHED

KORTSIGTET

KONTROL

COMPLIANCE

SIKKERHED

ALIGNMENT

SKALERBART

FORMALISERET

PLANLÆGNING

CENTRALISERING

FORANDERLIGT

LANGSIGTET

TILLID

FRIHED

RISKOVILLIGHED

VARIATION

FLEKSIBELT

PRAGMATISK

PRAKSIS

LOKALT

ER SKANDINAVERE HØVDINGE?

Novo Nordisk-chef: "Kommunikation er over halvdelen af mit job"

 Af: Infomedia
17. marts 2020 | 6 min. læsetid

Lars Fruergaard Jørgensen har gennem sine snart tredive år i Novo Nordisk udviklet sig til én af landets bedste, aktivt kommunikerende topledere. Men kommunikation har ikke altid faldet ham naturligt, og han henter hellere sin energi i alenetid og fordybelse.

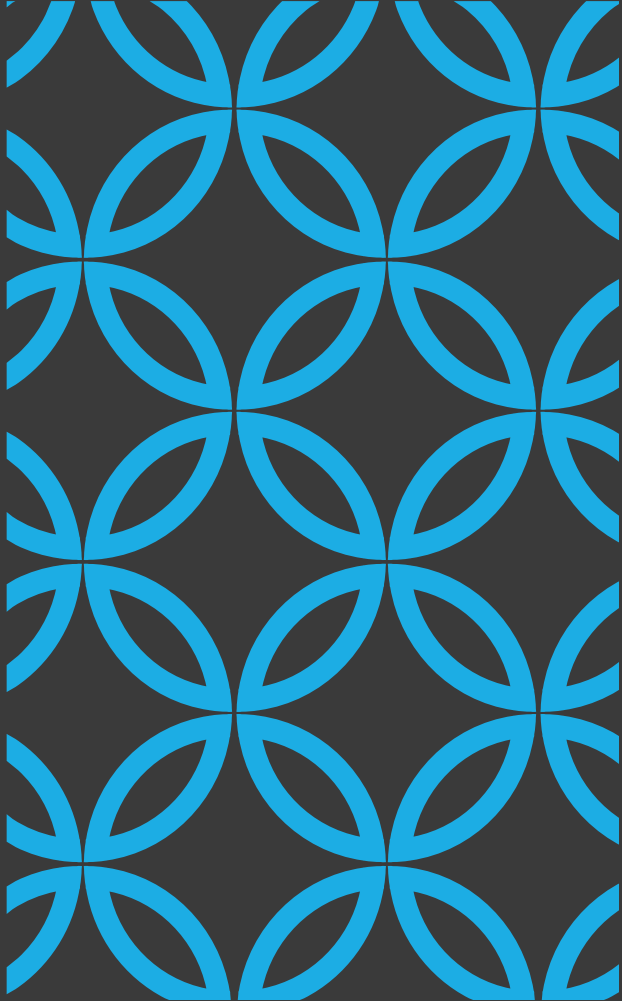


Clever har vendt hierarkiet på hovedet: Vil omfavne nyere generationer

07. AUGUST 2024

CEO for Clever, Casper Kirketerp-Møller, ville gøre noget godt for nyere generationer. Han ville organisere Clever omkring mennesker, frem for at smide mennesker ind i en organisering. Derfor har han vendt hierarkiet på hovedet og afskaffet cheffrollen, og i stedet er alle gjort til medledere. Nu anbefaler han andre virksomheder at revurdere deres måde at lede på.





ARBEJDSMARKEDET OG ORGANISATIONERNES STØRSTE UDFORDRINGER

Tiltrække de dygtigste medarbejdere

Fastholde deres medarbejdere (DK har den største medarbejderomsætning i EU)

Håndtere eventuel stress og mistrivsel (hver fjerde sygemelding skyldes dårligt arbejdsmiljø)

Skabe den nødvendige innovation

Sikre psykologisk tryghed

DEN RUMMELIGE ORGANISATION

Inklusion af neurodivergente på jobbet kan give store gevinster

Neurodivergente mennesker med diagnoser som ADHD og ordblindhed har brug for ledelsens opmærksomhed for at udfolde deres fulde potentiale på jobbet. Bliver der lyttet til deres ønsker, kan de blive en stor gevinst for både innovationen og bundlinjen.

Ledelse · Ligestilling | Læsetid 8 min.

Danmark er nr. 102 i verden, når vi ser på kvinder i ledelse – det kan vi gøre bedre

Generation Z: Nye medarbejdere, nye udfordringer og nye muligheder

Generation Z er samfundets første *rigtige* digitale indfødte, da de fleste af dem slet ikke kan erindre tiden før internettet, computere og mobiltelefoner. Dette giver dem en unik forståelse for digitale værktøjer samt en evne til hurtigt at omstille sig. De er guld værd for virksomheder, hvis vi altså ved, hvordan vi skal integrere dem.

FÆLLESSKAB,
MENING OG FRIHED

DE UNGE VIL HAVE
HØVDINGER

men vil vi ikke alle det...?

VIRKSOMHEDER

Chef har fyret sig selv: »Det kan ikke passe, at jeg skal rende rundt og være deres curlingfar«

Uffe Lyngaae, stifter af kommunikationsbureauet Publico, har efter mere end 20 år smidt håndklædet i ringen og fyret sig selv som personaleleder. Han oplever, at hans ledelsesstil ikke kan leve op til den unge generations krav og forventninger. Ekspertter giver ham helt ret.



Uffe Lyngaae stiftede sin virksomhed, Publico, i 2001 og ansatte sin første medarbejder i 2003.
Foto: Mikkel Berg Pedersen/Ritzau Scanpix



**HVORFOR ER DU
OVERHOVEDET CHEF?**

TIL OS ALLE:

Kræv medbestemmelse om vigtige beslutninger

“Tag en beslutning for os” er overlevering af magten nedefra og helt på sin plads

Mind chefen om kravet om tilstedeværelse

Rot jer sammen imod chefen, hvis han/hun ikke behandler andre ordentligt

Chefer kan gøre mere skade end deres ansatte, så det er dem der skal være mest under observation

Vælg en chef du synes er sød!



TIL LEDEREN

Det er kun dine medarbejdere der ved om du er høvding – så hvad tænker de om dig?

Hvis du er mere til stede blandt de ansatte, bliver de så mere nervøse eller gladere?

Siger du alle de rigtige ledelsesord, men gør noget andet?

Bliver du vred over kritik?

Udviser du fejlbarlighed og sårbarhed?

Viser dine handlinger at du vægter fællesskab over karriere?

Er du parat til også at forsvare de ansatte imod deres øverste ledelse?

HVORDAN REKRUTTERER VI LEDERE?

Tager vi lederes ord for hvem der er gode ledere?

Tror vi at rekrutteringsbureauer har en særlig bred opfattelse af hvem der kan være ledere?

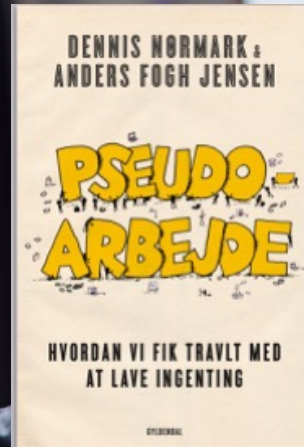
Bruger vi lige så meget tid på at finde ud af hvad de er for personer, som deres meritter og resultater? Og ved vi overhovedet om deres resultater skyldes deres indsats?

Lader vi medarbejderne komme til orde og være med til at vælge deres leder?

Husk at en samtale hvor man skal sælge sig selv, vise overlegenhed, fremhæve sig selv ifht. andre, udvise sikkerhed og selvtillid er en situation hvor lige præcis narcissitiske psykopater outperformer andre...

TEST:
ER DIN LEDER EN
HØVDING?





WWW.DENNISNORMARK.COM / WWW.DENNISNORMARK.DK