MORGENAVISEN Jyllands-Posten

Danfoss

En karriere er intet uden et liv

KARRIERE

Onsdag den 12. marts 2008

BESKÆFTIGELSE ■ SÆRLIGE STILLINGER ■ OFFENTLIGE STILLINGER

De nødvendige kampe

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

side 2

En frugtkurv er ikke nok

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

side 6

Medarbejder, tænk som en leder

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

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

SUSANNE SVENDSEN
susanne.svendsen@jp.dk

Forestil dig en arbejdsplads.

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

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

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

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

»Det er afgørende at slå sine konkurrenter og kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Men det er altså ikke de store, der spiser de små. Det er de hurtige, der spiser de langsomme. Derfor gælder det hele tiden om ikke bare at være forandringsparat, men om at skabe forandringerne,« lyder det fra Torben Wiese, der er professionel vanebryder og indehaver af konsulentvirksomheden Habitmanager.

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

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

Et sjovere job

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

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

TÆNK SOM EN LEDER:

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

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

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

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

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

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

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

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

Kilde: Torben Wiese, Habitmanager.

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

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

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

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

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

Fidusen er oplagt på flere niveauer.

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

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

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

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

Det lyder jo alt sammen fint. Men hvorfor ændre noget, hvis virksomheden faktisk klarer sig godt?

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

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

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

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

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

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

Eller sagt med Torben Wieses ord:

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

FÅ ANDRE TIL AT TÆNKE SOM LEDERE:

■ Meld virksomhedens mål klart ud.

■ Hav modet til at rumme medarbejdere, der er lige så gode eller bedre end dig.

■ Vær et forbillede for dine medarbejdere.

■ Fortæl om ansvars- og arbejdsopgaver - og om forskellen på de to.

■ Inspirer dem til at få nye ideer og bryde vaner.

■ Undgå at blive en svarmaskine. Bed altid medarbejdere levere mindst to løsningsforslag på et problem/spørgsmål.

■ Accepter at der findes andre måder end din.

■ Tjek løbende jeres vaner - også dine egne. Drop dem, der ikke skaber værdi.

Kilde: Torben Wiese, Habitmanager.

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

FORTSÆTTES SIDE 6

REKRUTTERING OG AKTIV SEARCH
BESTYRELSE, TOPLEDERE, LEDERE OG SPECIALISTER
15 års erfaring i at finde de kandidater der kan og vil gøre en forskel i din virksomhed.
Læs mere på www.matchmaker.dk
MatchMaker

Excellent Match
EXECUTIVE SEARCH

Rekruttering
- i hele Skandinavien
Kontakt os:
Vejle, tlf. 7572 6200
København, tlf. 3832 5700
Malmö, tlf. +46 4010 3565
www.cosmos.dk · moving people and performance
COSMOS Group

Rekruttering & Search
GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S er en stærk partner i hele Danmark, med internationalt netværk og lokal ekspertise.
Vi finder den rette person til jobbet hver gang.
Kontakt:
direktør K. Gaarn Thomsen
på 35 43 86 00.
Læs mere om os på www.gtp.dk, hvor du bl.a. kan se hvilke stillinger, vi aktuelt arbejder med.
GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S

ARBEJDSGLÆDE Der skal mere end frugtordninger, pension og løn til at give et godt arbejdsliv.

Ingen letkøbt løsning

Af LINE LYKKE HAUKROGH
line.haukrogh@jp.dk

Hvad er det, der afgør, om du ved tanken om arbejdspladsens skrivebord søger trøst i dynens varme lidt endnu, eller om du glæder dig til at komme op og afsted, når vækkeuret ringer? Er det den fine lønseddel, dine kolleger eller dagens udfordringer? Det spørgsmål satte revisionsfirmaet BDO ScanRevision og it-virksomheden Systematic A/S sig for at finde ud af sammen med to humanistiske forskere fra Aarhus Universitet.

»Vi valgte at indlede forskningsprojektet som en del af et længere forløb, hvor vi har haft fokus på det at være en attraktiv arbejdsplads. Altså ville vi finde ud af, hvad der giver arbejdslivet mening og gør, at vi kan tiltrække nye, dygtige medarbejdere, samtidig med, at vi fastholder de gode medarbejdere, vi allerede har,« fortæller Morten Daus-Petersen, HR-chef hos BDO ScanRevision.

Det er gået op for flere virksomheder, at det kræver mere end gavmildhed under lønforhandlingen at sikre sig glade og trofaste medarbejdere:

»Vi har tidligere haft meget fokus på det, vi kan kalde de kapitale goder som løn og pension, og derfor synes vi, det kunne være spændende at brede det lidt ud og se på, om der ikke er andre ting, der gør, at man kan lide at gå på arbejde.«

Kan ikke købes

Antropolog Anne Line Dalsgård og filosof Anne Marie Pahuus blev engageret til projektet gennem AU Outreach, som har til formål at bygge bro mellem humanistisk forskning og erhvervslivets udfordringer. Deres mål var at finde ud af, hvad der giver BDO ScanRevision og Systematic A/S' medarbejdere mening i arbejdslivet. Et emne som optager mange arbejdsgivere, men som de fleste, ifølge antropolog Anne Line Dalsgård, har en helt forkert opfattelse af:

»Man snakker om mening, som sådan noget: "Det må vi også have noget af", som var det noget man kunne købe - men det er det altså ikke.«

De har i løbet af deres arbejde med projektet lavet halvanden måneds feltarbejde hos de to virksomheder. Perioden blev udnyttet til samtaler med medarbejderne, ledelse og bestyrelse. De har desuden deltaget i almindelige møder og opholdt sig sammen med medarbejderne i perioden for at få en fornemmelse af deres hverdag - og det har givet resultater:

»Det gennemgående resultat i vores projekt er, at mening ikke er noget, man kan levere en gang for alle. Frugtordninger og øvrige personalegoder kan man lave aftaler om, og så kører det bare på skinner, men det kan man ikke med mening. Det opstår nemlig i relationer, som skal bekræftes om og om igen,« siger Anne Line Dalsgård, og forklarer, at det kan betyde, at ledelsen skal være nærværende i organisationen i en grad, som de ikke før har været indstillet på.

Nærvær og tillid

I ønsket om nærvær fra ledelsen ligger der også, at lederen lader medarbejderen mærke, at der er tillid til, at en opgave bliver udført efter bedste evne. Det er dog ikke ligegyldigt, hvilket forhold medarbejderen har til personen, som tildeler ansvar og opgaver. Ifølge filosof Anne Marie Pahuus giver det medarbejderen en større mening med arbejdsopgaven, hvis de bliver givet ansvar af en person, de nærer stor respekt for.

De to forskere har desuden fundet ud af, at respekten kan ryge fløjten, hvis medarbejderen mærker, at der er beregning med i spillet fra ledelsens side. De vil nemlig ikke købes til at føle arbejdsglæde, og ifølge Anne Marie Pahuus kan goder da heller ikke påvirke arbejdsglæden på længere sigt:

»Der er stor forskel på medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde. Tilfredsstillelse er noget, du kan få gennem midlertidig belønning, ligesom når du spiser noget sødt og tænker: "Ummm, det smagte godt. Det var rart!," hvorefter du lynhurtigt bliver sulten igen. Men arbejdsglæde kan man ikke belønne sig til. Vi beskriver det i stedet som en længsel som er bredere og på en måde umættelig.«

Glade kunder og udfordringer

Al denne snak om mening i arbejdslivet kan virke diffus og svær at fremtrylle for selv den bedste leder, men det er ifølge antropolog Anne Line Dalsgård heller ikke muligt:

»Mening er ikke noget, virksomheden kan give direkte. Det er noget, medarbejderen skaber for sig selv eller i samarbejde med andre. Og langt hen ad vejen er mening også at fordybe sig i noget, man synes er spændende. Her kan virksomheden så skabe nogle rammer og arbejdsmiljøer, hvor det er muligt at fordybe sig.«

For medarbejderne Niels Erik Larsen og Katrine Ravn fra BDO ScanRevision og Systematic A/S er det da også netop fordybelsen i arbejdet for kunderne og resultatet deraf, der gør deres arbejde meningsfuldt.

»Det, at jeg har direkte kontakt med vores kunder hver dag, og de er tilfredse med den måde, jeg har løst opgaven på - det er, hvad der gør arbejdet meningsfyldt for mig,« fortæller Niels Erik Larsen, revisor og cand. merc. aud. hos BDO ScanRevision.

Dette kan Katrine Ravn, User Experience Specialist hos Systematic A/S nikke genkendende til:

»Kundekontakten er det sammen med det sociale det vigtigste for mig, men det er også helt klart et afgørende kriterium, at virksomheden kan give mig udfordringer. Det er super vigtigt, for ellers kommer jeg jo til at kede mig.«

Hos BDO ScanRevision er HR-chef Morten Daus-Petersen meget begejstret over den indsigt BDO har fået i, hvad der giver deres godt 900 ansatte mening i arbejdslivet:

»Vi har fået nogle rigtig gode og overraskende svar, som omfatter bud på, hvordan vi kan forbedre os, så vi bliver mere synlige og attraktive.«

En af de ting projektets resultat vil få en direkte indvirken på er virksomhedens branding af sig selv i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

»Forskerne har oplevet vores medarbejdere som meget udadvendte og kontaktsøgende, og det rammer en pæl igennem den myte om den kedelige revisor, som sidder og kigger ind i skærmen på sine excel-ark. Det er noget, vi kan slå meget mere på i vores branding, og når vi skal ansætte nye medarbejdere,« siger HR-chefen. ■

MENING I ARBEJDSLIVET

■ Projektet er et samarbejde mellem BDO ScanRevision, Systematic A/S og AU Outreach.

■ Udgangspunktet for projektet var et ønske fra de to virksomheder om at finde ud af, hvad der giver mening i arbejdslivet for deres medarbejdere, og som gør, at de ikke vælger at skifte til konkurrenten. Forskningen tog udgangspunkt i samtaler mellem de to forskere og virksomhedernes medarbejdere om ledelsens rolle, kommunikationens betydning og gennemsigtigheden af de succeskriterier, der anvendes på arbejdet.

■ BDO ScanRevision er Danmarks femtestørste revisions- og rådgivningsfirma med godt 900 ansatte i 29 byer landet over.

■ Systematic A/S er en it-virksomhed med 450 medarbejdere.

■ AU Outreach ved Aarhus Universitet bygger bro mellem humanistisk forskning og erhvervslivets udfordringer gennem forskningssamarbejder, rådgivning og kompetenceudvikling.

Er det din viden, der skal forene biologi og teknologi til ny vækst?
Vi er i fuld gang med at udvikle Danmarks GTS-institut inden for jordbrugs- og fødevareområdet. Derfor søger vi to teamledere for områderne FarmTest og Jordbrugsteknologi, der er to strategiske områder for AgroTech.

Teamleder - FarmTest

FarmTest er orienterende undersøgelser af ny teknologi og nye metoder til dansk landbrug (farmtest.dk). Vi forventer, at du er i stand til at videreføre og udvikle området ved at fastholde en tæt kontakt til virksomheder, Dansk Landbrugsrådgivning og landmænd. FarmTest-teamet består i dag samlet af tre personer samt et udbredt samarbejde med en række konsulenter hos vores samarbejdspartnere

Jobprofil - FarmTest
- TÐpc qnwbqnqbq dmp D_p k Rcqr* jcbc me immpbglcpc aktiviteterne på området.
- Gbc lrg¬acpc pcjct_lrc me _irscjjc s lbcpqÓecjqcp i samarbejde med kunder og kolleger.
- Gknjc k c lrcpc me tcbjgecfmjbc qr_lb_pbcp me npmacbspcp dmp D_p k Rcqr s lbcpqÓecjqcp,
- Wbc d_ejge qn_ppgle rgj im lqsjc lrcp me pĈbegtcpc fra ide til resultaterne er formidlet til brugerne.
- K_picbqdÓpc D_p k Rcqr me qwljgeeÓpc pcqsjr_rcp fra undersøgelserne.

Teamleder – Jordbrugsteknologi

Hmpb`pseqrc i lmjmeg cp c l tgerge bcj _d ?epmRcaf%q indsats, hvor vi skal styrke og rådgive leverandørerne af teknologi til jordbrugs- og fødevareerhvevene. Som teamleder er du med til at sætte både pcrlgle me d_am l nĈ tmpcq dmprq_rrc d_ejgec me im k k cpagcjjc sbtgijgle,

Jobprofil - Jordbrugsteknologi
- Cpd_pgle k cb jcbcjqc,
- Bs rÐ l icp im k k cpagcjr me tgj lwbc _r sbtgijc forretningen.
- Bs dmpcrpÐ i icp _r _p`chbc g c l ®_b mpe_lgq_rgm l med stor frihed og ansvar.
- Emb rgj q_k _p`chbc me rgj _r dĈ dmji k cb bge,
- Bwerge dmp k gbjcp,
- Qcjt iÓpc l bc* i_l nj_ljÐeec me qrps irspcpc din tid.

Personprofil for begge stillinger
- Bs f_p c l _i_bc k gqi `_eepslb ¯ glec lgÓp* agronom eller lignende.
- Tgbc l m k k mbcp l c j_lb`pseqbpgdr ¯ ecp l c k cb kendskab til teknik i såvel mark som stald.
- Bs kĈ ecp l c tÐpc np_irgqi mpgc l rcpcr me qi_j delvist kunne deltage i det praktiske arbejde.
- Cpd_pgle k cb npmhc irjcbcjqc,
- Sb_btc l br* dmp f_lbjgleqt_lr me k cb embc samarbejdsevner.
- Emb dmp k gbjcp g qipgdr me r_jc,

For stillingen som teamleder for Jordbrugsteknologi qcp tg meqĈ ecp l c* _r bs f_p g l bqger g GIR+rci lmjmegcp, Teamet for jordbrugsteknologi omfatter i dag fem personer og er under en kraftig udvikling

Yderligere information om stillingerne kan fås hos afdelingsleder Lars Byrdal Kjær (FarmTest) på telefon 20 10 70 88 og centerchef Esben Wolf (Jordbrugsteknologi) på telefon 30 92 17 22. Stillingsopslagene kan også ses på www.agrotech.dk.

designit.com

QÓe tcb _r qc l bc bgl _lqÓe lgle k pi, %Rc_k jcbcp + D_p k Rcqr% cjjcp %Rc_k jcbcp + Hmpb`pseqrc i lmjmeg% tcbj_er relevante bilag snarest til nedenstående adresse. Vi behandler løbende de indkomne ansøgninger. Tiltrædelse snarest muligt/efter aftale.

AgroTech, Personale & HR, Udkærsvej 15, Skejby, 8200 Århus N eller personale@agrotech.dk

Cp bcp gi i c lmec l _d mtc lqrĈc lbc qrgjgl ecp* bcp p_k k cp bge* k c l qw lcq bs*_r ?epmRcaf cp c l qnÐ l bc l bc virksomhed, så er du altid velkommen til at sende en ansøgning.

AgroTech
Institut for Jordbrugs- og FødevareInnovation

FORTSAT FRA FORSIDEN

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

Flemming Eriksen, salgsleder i Danske Spil. Har ansvaret for 12 regionschefer. Fra april til september sidste år arbejdede alle målrettet med kunsten at bryde dårlige mønstre og tage et større dagligt ansvar.

Hvorfor skal medarbejdere tænke som ledere?

»Jeg har 12 mand, som jeg ikke ser til hverdag. De kører ud og besøger butikker rundt omkring i landet, mens jeg sidder på hovedkontoret. Derfor *er* de nødt til at være ledere i deres egen hverdag. De skal kunne tage nogle beslutninger, uden at jeg skal ind over altid. Min opgave er at kridte banen op, så de ved, at vi gerne vil have deres ideer. At de godt må tage initiativer. At de selv har et ansvar for at føre gode ideer ud i livet. Min rolle er i den sammenhæng vel en form for ledende coach.«

Hvorfor er det vigtigt at bryde de arbejdsmæssige vaner?

»Vi er et gammelt monopol, men vi skal agere på et marked, som er blevet meget mere konkurrenceorienteret. Derfor er det afgørende, at vi ikke bare gør, som vi plejer. Derfor har vi også været nødt til at arbejde med vores vaner og sætte fokus på dem, vi ønsker at bryde. På den korte bane har det været noget med at få brudt dårlige vaner som at have computeren tændt derhjemme hele tiden. På den lange vil det forhåbenligt sikre vores eksistensberettigelse.«

Et godt råd til andre ledere med forandringslyst?

»Når man er imod forandringer, handler noget af modstanden om, at man ser forandring som en kritik af det, man hidtil har gjort. Det er det ikke. Det er mest af alt et udtryk for, at vi er nødt til at kigge ud og frem for at finde ud af, hvordan vi kan blive ved med at være her. Og den detalje må medarbejderne ikke være i tvivl om.«

Er I røget tilbage i de gamle vaner?

»Der er da tilbageslag. Det er ikke gjort med at have det på dagsordenen hverken 1, 2, 3 eller 4 gange. Men vi er i hvert fald alle blevet bevidste om, hvad vi hver især skal arbejde med for ikke bare at gøre, som vi plejer. Og vi er også alle blevet mere opmærksomme på, at vi selv har et ansvar for, at tingene udvikler sig.«

Flemming Horn Nielsen, vice president i Dong Energy E&P. Har tidligere arbejdet med at bryde vaner og vigtigheden af et fælles ansvar. Vil arbejde med det i sin nuværende afdeling også.

Hvorfor skal medarbejdere tænke som ledere?

»I gamle dage hed det, at hr. Hansen var firmaets mand. I det ligger der det i det, at man lader virksomhedens interesser gå forud for sine egne. Det bør en god leder gøre. Og det bør en medarbejder også gøre. Fordi man dermed bruger langt mindre energi på alt muligt fnidderi. Det afgørende er, at alting kan gøres bedre. Hvis medarbejderne også kan se det, så handler de selv, når de ser en manual, der ikke fungerer. Så tager de fat i sagen i stedet for at trække på skulderen. Og det er nødvendigt.«

Et eksempel på, hvad det konkret kan betyde?

»Vi har en afdeling, hvor lederen stoppede. Der gik så to måneder, før der kom en ny. Afdelingens arbejde med en vigtig handlingsplan gik i mellemtiden helt i stå. Selvom der sad ti medarbejdere. Resultatet blev, at de blev dødstressede. For handlingsplanen skulle stadig laves til tiden, nu havde de blot kortere tid til at gøre det i. Det er ikke at tænke som en leder.«

Hvordan har du arbejdet med det?

»Jeg har ikke brugt begrebet "tænk som en leder". Du kan kalde det ejerskab eller ansvarlighed. Det vigtige er at få en bevidsthed om, at vi er afhængige af hinanden. Ved at tale om vaner kan man for eksempel få løst op for nogle problemer internt mellem nogle medarbejdere. Få fokus væk fra det personlige til det vigtige: Nemlig at arbejde godt sammen. Det kræver, at den enkelte også tager et medansvar.«

Hvorfor er fokus på vaner så vigtigt?

»Forandringer er en integreret del af det at drive virksomhed. Tingene kommer aldrig til at gå så langsomt som i dag. Ved at bryde sine vaner kan man åbne op for de nødvendige forandringer. Men det er også vigtigt at identificere de gode vaner, der skal beholdes. Det afgørende er at få en øget bevidsthed om, hvorfor vi gør, som vi gør. Og hvad vi måske skal gøre i stedet.« ■