



TEMAMAGASIN

BALANCERET LEDELSE

Center for Balance
mellem Arbejdsliv og Familieliv

cbaf.dk

Udgiver:

Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv
ApS
Amaliegade 28
1256 København K

CVR: 25258355

Ansvarshavende redaktør: Helle Rosdahl Lund

Redaktion: Aksel Thoby

August 2019



<https://cbaf.dk/>



Må ikke reproduceres og genudgives

Må citeres efter god skik og med tydelig
kildeangivelse

ISBN 1903-900X

Behov for bedre ledelse!

- Hvordan sikrer jeg fremdrift i projekter og i forandringer?
- Hvordan skaber jeg engagement og loyalitet hos mine medarbejdere?
- Hvordan styrker jeg teamånden?

I en tid med store forandringer i markedet, nye teknologier samt højere krav fra medarbejdere og det øvrige samfund skal lederen mestre stadig flere discipliner - og det kræver nye og bedre svar!



Vi præsenterer her ledelsesmetoden Balanceret ledelse. Balanceret ledelse tager udgangspunkt i dig som leder - hvordan du navigerer i og afvejer dine beslutninger, så du styrker både din og dit teams samarbejde og performance samt jeres balance som mennesker. Du og dine medarbejdere er det fundament, som jeres succes bygger på. Dine beslutninger og din ledelse aflæses direkte i dine personlige resultater og virksomhedens bundlinje. Ikke kun den økonomiske bundlinje, men også den tredobbelte bundlinje: mennesker, miljø og indtjening.

Balanceret ledelse tager udgangspunkt i den nyeste hjerneforskning, psyko-sociale dynamikker og ledelsesteorier. Det giver dig som leder dyb indsigt i og konkrete værktøjer til at skabe større balance og bedre mental sundhed i din virksomhed. Det vil sikre dig bedre performance og bedre resultater. Som lektor John Damm Scheuer formulerer det i magasinet her:

"Ved hele tiden at foretage balancerede ledelsesbeslutninger skaber det velbalancerede team resultater på bundlinjen som et kollektiv med et fælles mål."

Udover interviewet med John Damm Scheuer kan du her i magasinet læse meget mere om selve metoden, og hvordan performance afhænger af balance og mental sundhed. Du kan også læse en erfaren leder reflektere over nødvendigheden af at sætte sig i medarbejderens sted og en artikel med Søren Thomsen fra Merkur Andelskasse, som var én af de første deltagere på vores uddannelse.

Kurset Balanceret Ledelse er testet med midler fra Foreningen Velliv.

Rigtig god læselyst!

Helle Rosdahl Lund



DET FØRSTE HOLD LEDERE GENNEMFØRER KURSUS I BALANCERET LEDELSE

Den 6. juni fik den første af tre ledergrupper overrakt et diplom for at have gennemført CBAFs nyudviklede kursus i balanceret ledelse.

Gruppen af ledere, der kommer fra vidt forskellige brancher som IT, finans, markedsføring og auto, var dermed de første til at prøvekøre kurset, som blev afviklet med midler fra Velliv Foreningen.

Det var en stor succes. Kursisterne var særligt glade for den anvendelsesorienterede tilgang, som betød, at de fra dag ét kunne bruge det lærte. De understregede, at det gav mulighed for at reflektere over egen rolle som leder, men også værdifulde værktøjer til at føre ændringer ud i deres respektive virksomheder.

“Er du en god leder? Hvad er en god leder egentlig? Hvordan motiverer du dine ansatte? Hvis du har ansvar for andre mennesker i din dagligdag, så kan jeg varmt anbefale kurset i Balanceret ledelse. Du får sat tankerne igang samtidig med, at du får nogle stærke værktøjer, som du kan bruge med det samme,” siger Mick Sørensen, der er leder og medejer af virksomheden Au2rep.

Fremmer mental sundhed

Det overordnede formål med kurset er at give ledere indsigt og værktøjer til at styrke resultater ved at fremme den mentale sundhed, forebygge problemer på arbejdspladsen og dermed skabe bedre resultater. Det sker ved at kombinere den

nyeste hjerneforskning, ledelsesteorier og viden om psyko-sociale dynamikker.

Lederes måde at lede på og generelle adfærd påvirker nemlig i høj grad, om medarbejderne trives på jobbet. Frem for at se isoleret på problemer, handler det om at fokusere bredt på alle de bevidste og ubevidste handlinger, der påvirker miljøet på arbejdspladsen – herunder egen adfærd. Det gør det muligt for

lederen at forebygge problemer og øge trivsel.

E-learning og sparring

Kurset tager afsæt i ledernes praktiske hverdag og klæder dem på til selv at analysere de underliggende strukturer, der potentielt skader den gode mentale sundhed på deres arbejdsplads.

Kurset løber over 2 måneder og er en kombination af kursusdage, e-learning og løbende sparring. Hovedfokus er på anvendelsesorienteret e-learning kombineret med sparring, som er inddelt i 4 overordnede moduler. Det giver

kursusdeltagerne mulighed for at tilrettelægge forløbet i forhold til deres hverdag. Men trods forskellighed, så er indholdet på kurset universelt.

“Balanceret Ledelse har allerede medført flere konkrete ændringer i måden, hvorpå jeg uddelegerer opgaver, går til den enkelte medarbejder samt opretholder balance i privatlivet til glæde for både mig, min familie og vores dygtige medarbejdere,” lyder det fra Halfdan Timm, Partner i Obsidian Digital.

DET SIGER DE OM UDDANNELSEN BALANCERET LEDELSE

“Balanceret Lederskab har været en spændende rejse for mig. Særligt materialet om bl.a. willfull blindness, de hårde og bløde ledelsestaktikker samt evnen til at tænke ud fra modtagerens position (eller hvad vi nu kalder HEM-metoden) har været øjenåbnere. Balanceret Lederskab har allerede medført flere konkrete ændringer i måden hvorpå jeg uddelegerer opgaver, går til den enkelte medarbejder samt opretholder balance i privatlivet til glæde for både mig, min familie og vores dygtige medarbejdere.”

- Halfdan Timm. Partner, Obsidian

”Det er spændende, lærerigt, og det har allerede fået mig til at reflektere. Sammenfildrede krav og forventninger er et grundvilkår i en virksomhed, men ved at udøve balanceret ledelse kan vi blive bedre til at tage beslutninger, der giver resultater. I sidste ende vil en bedre balance i arbejdslivet ikke kun gavne den enkelte - det vil også øge effektiviteten og arbejdsglæden til gavn for både medarbejdere og virksomhed.“

- Michael Hemicke, Director Northern Region, El:Con.

“Er du en god leder? Hvad er en god leder egentlig? Hvordan motiverer du dine ansatte? Hvis du har ansvar for andre mennesker i din dagligdag, så kan jeg varmt anbefale kurset i Balanceret ledelse. Det er superspændende og givende på samme tid. Med dette kursus får du sat tankerne igang. Du får samtidig nogle stærke værktøjer, som du kan bruge med det samme.”

- Mick Sørensen , leder og ejer, Au2rep

Hvad er metoden bag Balanceret ledelse?



Uddannelsen i *Balanceret ledelse - Systemisk tilgang til work life balance og fremme af den mentale sundhed* giver dig som leder dyb indsigt i og konkrete værktøjer til, hvordan du som leder tager beslutninger, der giver større mental sundhed på arbejdspladsen og dermed også sikrer bedre resultater. Men hvordan?

Kernen i uddannelsen er en kombination af den nyeste viden inden for hjerneforskning, psyko-sociale dynamikker og ledelsesteorier. Ved at kombinere de forskellige fagområder, har vi skabt et kursus, der leverer løsninger på et af de største problemer lederen står over for i dag. Det er den viden, vi hos CBAF har indsamlet, gjort operationel og derefter testet den med midler fra Foreningen Velliv.

Hvorfor er viden om hjernen vigtigt?

På enhver arbejdsplads er både medarbejdere og ledere udsat for indtryk. Det kan være voldsomme hændelser, som eksempelvis en stor forandring, men også de daglige hændelser i form af eksempelvis udvekslinger af ord, kropssignaler, skift i tonelejer, afbrydelser og uklare beskeder. De påvirker samarbejde og skader produktivitet og mental sundhed.

Tidligere har den form for "små" hændelser ikke fået særlig stor opmærksomhed, men i dag ved vi, at de har afgørende betydning for den mentale sundhed på arbejdspladsen og dermed engagement, kreativitet, samarbejdsevner og produktivitet. Medarbejdernes mentale balance har direkte betydning for en virksomheds bundlinje.

I en amerikansk undersøgelse med over 4500 læger, sygeplejersker og andet medicinsk personale svarede mere end 71% eksempelvis, at dårlig opførsel, såsom nedladende, grov og fornærmende opførsel, var årsag til medicinske fejl. 27% mente, at det ligefrem ledte til dødsfald (kilde: Maturing civility, professor Christine Porath).

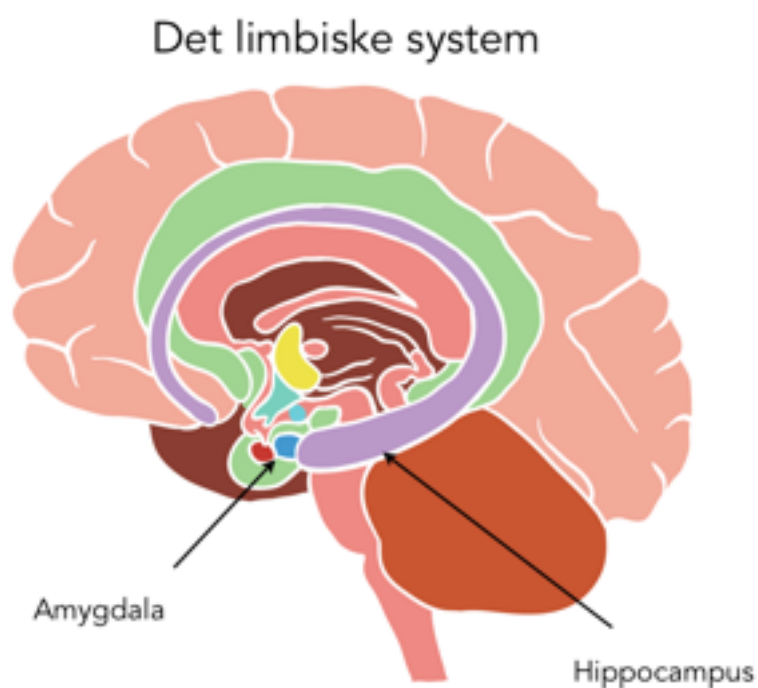
Husk at sige godmorgen

Forestil dig eksempelvis en leder, der sammenbidt går forbi dit skrivebord uden at sige godmorgen. I sådan en situation vil din hjerne straks vurdere din leders kropssprog og (manglende) kommunikation. Er han utilfreds med mig? Måske er det rapporten, jeg afleverede i går. Tankerne kører.

Det er amygdala, hjernens urgamle følelsescenter, som tager over. Frygt trumfer alt andet, fordi hjernen og kroppens forsvarsmekanismer kommer prompte, er stærk og meget svær at ignorere (hjertebanken, svedige hænder). Det kalder man mind-body-loop. Hvor kraftigt du bliver påvirket af en hændelse afhænger blandt andet af tidligere oplevelser.

Hvordan påvirker lederens adfærd medarbejderen?

Men også selvom medarbejderen ikke reagerer voldsomt - og selvom medarbejderen ikke engang selv er bevidst om det - så vil hændelsen påvirke arbejdsindsatsen. Det går ud over engagement, evnen til at tænke kreativt, evnen til at behandle information, produktiviteten samt evnen til at samarbejde. Hvis det sker igen og igen - ledere, der afbryder eller tager telefonen midt i en samtale, medarbejdere, der bliver ignoreret til møder osv. - så vil det have afgørende konsekvenser for performance, og der er risiko for sygemeldinger.



Hvad gør du som leder?

Det er alfa og omega, at du som leder forstår, hvordan din adfærd påvirker andre og deres handlinger og dermed hele kulturen på arbejdspladsen. Medarbejderen fortolker altid på hændelsen. Det sker både bevidst og ubevidst. Hjernen vil automatisk vurdere på hændelsen, overveje hvorfor det sker, og om der skal handles. Denne proces har stor betydning for medarbejdernes motivation og fortolkning af, hvad man arbejdsmæssigt skal gøre. Den påvirker performance og i sidste ende også bundlinje.

Ledere skal lære at forstå og lede den indre arbejdslivsbalance. Her viser forskningen, at særligt relationer er vigtige. Gode relationer mellem leder og medarbejder og medarbejderne imellem, styrker den indre arbejdslivsbalance og gør også medarbejderne mere tilbøjelige til at kaste sig over nye udfordringer. Vi påvirker hinandens hjerner og adfærd, hvilket gør at den kollektive indre arbejdslivsbalance har konsekvens for fremdrift og den mentale sundhed på arbejdspladsen.

Skab relationer

Godt samarbejde er afhængig af gode relationer, som blandt andet bygger på tillid og empati. Hjernen foretager automatisk en vurdering af, om den anden er ven eller fjende, og denne vurdering har store konsekvenser for samarbejde. Der kan let opstå silo-tænkning i store virksomheder.

At skabe relationer kræver evnen til at "træde i den andens sko". Det kræver en leder, som er i stand til at ændre sit perspektiv og sætte sig ind i, hvordan medarbejderen ser på verden.

Arbejd mere helhedsorienteret

Når først man er klar over, hvordan en leder påvirker medarbejderne og hvordan medarbejderne påvirker hinanden, får man et nyt syn på arbejdspladsen. Man ser på lederen og medarbejderen som en del af et større system, en helhed, hvor der er en sammenhæng mellem relationer, følelser, fortolkninger, samarbejde og arbejdsprocesser.

Det er den systemiske tilgang, og den er helt grundlæggende for at skabe bedre mental sundhed på arbejdspladsen. I uddannelsen i Balanceret ledelse bruger vi den systemiske tilgang til work life balance. Her ser man på den enkeltes samlede liv (som det fremgår af figuren), og alle de faktorer - både arbejdsmæssige og private - som afgør, om vi er i balance eller ej.





SOM LEDER KAN DU IKKE BARE STILLE DIG OP PÅ EN ØLKASSE...

Q&A
HENRIK LIND, SHAPE
MARKETING

*Henrik Lind er direktør i Shape Marketing og NLPF certificeret coach. Som 26-årig fik han ansvar for 70 ansatte i it-branchen. Siden har han beskæftiget sig med ledelse – i egne virksomheder og som ledercoach. Siden 2016 har han siddet i **CBAFs advisory board**, og her svarer han på, hvorfor det er vigtigt at kende sig selv som leder - og hvorfor det styrker bundlinjen at sætte sig i medarbejdernes sted.*

Du har arbejdet med ledelse i over 20 år. Hvordan har lederrollen ændret sig?

”Min branche – marketing – har de seneste år gennemgået en sindssyg udvikling. For 10 år siden var Instagram, som i dag er et af verdens hurtigst voksende salgskanaler, slet ikke opfundet. Den hurtige udvikling betyder, at vi forlanger mere af vores medarbejdere i dag - uden tvivl. De skal tænke selv, være et skridt foran og kunne sætte sig ind i virksomhedens behov. Hvis ikke de performer 100%, så går det ud over bundlinjen.”

“Men det er samtidig også sværere at lede medarbejderne. Tidligere kunne medarbejderne blive i jobbet i 40 år, men de unge generationer vil måske slet ikke ansættes. De vil måske være freelancere med fem forskellige jobs. De er vant til, at det 10

går hurtigt. De vil udfordres og udvikles.”

Hvilke krav stiller det til lederen?

“Det stiller store krav til lederen. I gamle dage kunne du som leder stille dig op på en ølkasse og sige et eller andet og være bedøvende ligeglad med, hvordan medarbejderne tolkede det, du sagde. Sådan er det ikke længere. Hvis du skal have mere ud af medarbejderne nytter det ikke bare at stille dig op på en ølkasse. Det gider de slet ikke høre på.”

“Lederen skal både kunne inspirere, men også være i stand til at sætte sig ind i medarbejdernes tankegang. Hvis ikke lederen kan det, så ruller snebolden, og tingene bliver værre og værre. Hvis man kan motivere dem til at performe 100%, blandt andet ved, at de også har det godt i den private sfære, så går det op i en højere enhed.”

Har den udvikling motiveret dig til at arbejde med balanceret ledelse?

”Ja, det har den helt sikkert. Derudover fornemmer jeg også, at vi hele tiden ved mere om hjernen og vores reaktionsmønstre. Eksempelvis hvordan mine medarbejdere bliver påvirket af det, jeg gør og siger som leder. Det er jeg personligt blevet meget mere bevidst om gennem mit samarbejde med Helle. Der er virkelig brug for konkrete værktøjer til at gøre ledere mere bevidste.”

Kan du give nogle konkrete eksempler, fra din hverdag, hvor du bruger metoden balanceret ledelse?

”Det sker sommetider, at jeg og én af mine medarbejdere ender på hver sin side af bordet. Det kan være, der er sket noget i

medarbejderens privatliv, som påvirker arbejdsevnen, og så kan jeg have svært ved at forstå, at medarbejderen ikke også tænker på virksomheden. Det er selvfølgelig legitimt at tænke på virksomheden - som leder sidder du med bundlinjen - men man kan også blive bedre til at sætte sig i den andens sted. Hvordan tænker medarbejderen? Så forstår man bedre reaktionsmønsteret, ser det større perspektiv og kan handle på en mere velovervejet måde.”

”Det kunne også være en medarbejder, der er på vej ned med stress. Hvis man som leder kan blive bedre til at spotte signaler - igen ved at sætte sig i den andens sted - så kan man tidligere få ændret forudsætningerne, så det ikke ender galt. Generelt vil jeg sige, at selvindsigt er guld værd. Jo klogere man bliver på sig selv, jo dygtigere en leder bliver man også.”

Kan man trække en linje fra balanceret ledelse til bundlinjen?

”Ja, det kan man, og der er flere virksomheder, som har bevist det. Vi har hørt om virksomheder, der indfører en 4-dages arbejdsuge og rent faktisk vækster. Der handlede det om at skabe bedre balance.”

”På et tidspunkt coachede jeg også en it-virksomhed med en medarbejderudskiftning på op til 35%. Det er jo ikke en rar virksomhed at være i. Og det koster på bundlinjen. Over en årrække forsøgte vi at få udskiftningen ned, og der handlede det om at være individuelt målrettet, og sætte sig ind i, hvem medarbejderne var. Hvordan har de det? Og hvordan vil de gerne have deres arbejdsplads til at være?”

DET KAN GIVE BAGSLAG, HVIS IKKE DU SIKRER BALANCEN

INTERVIEW MED SØREN THOMSEN, MERKUR ANDELSKASSE

BALANCERET LEDELSE HAR GIVET SØREN THOMSEN VÆRDIFULDE INDSIGTER OG KONKRETE VÆRKTØJER TIL BÅDE AT UNDERSTØTTE MERKUR ANDELSKASSES VÆRDIER OG SIKRE RESULTATER - OGSÅ PÅ LÆNGERE SIGT



Afdelingsdirektør i

Merkur andelskasse, Søren Thomsen, står over for et klassisk dilemma.

Banken, der profilerer sig på grønne investeringer og bæredygtighed, har i flere år i træk haft en kundetilvækst på 7-8% og ingen problemer med at tiltrække talentfuld arbejdskraft. Men den positive historie har en bagside. Presset på organisationen stiger. Medarbejderne løber hurtigere, og skal overholde strammere deadlines. Det samme gælder ledelsen.

"Vi kan godt løbe stærkt i en periode," lyder det fra Søren Thomsen. "Men vi kan ikke løbe det ene maraton efter det andet, så risikerer man at brænde ud."

Det fik ham til opsøge mere viden om, hvordan han kunne sikre balancen hos både medarbejdere og ledelse i en periode med høj arbejdsintensitet og forandringer. Han endte med at vælge kurset Balanceret ledelse. Kurset giver kursisterne indsigt i og konkrete værktøjer til at skabe balance i en organisation og dermed øge engagement og commitment hos medarbejderne - til gavn for både den mentale sundhed og bundlinjen.

Styret af følelser

Og kurset har leveret, oplever Søren Thomsen. Blandt andet ved at give kursisterne en grundig indføring i hjernen, og hvordan følelser påvirker alt fra menneskers beslutninger til engagement, samarbejde, kreativitet og performance, er han blevet skarpere på, hvad det kræver at få medarbejderne engageret - også når der sker forandringer.

"Ved store forandringer – det kan vi se alle steder – så falder produktiviteten. Det skyldes, at medarbejderne bliver usikre. Vi frygter det ukendte. Hvad med mit job? Hvad sker der på den anden side af forandringen?," siger Søren Thomsen, der mener, at det er enormt vigtigt at involvere medarbejderne i processen.

"Også selvom det er mig som leder, der tager den endelige beslutning. Derfor betyder det så meget, hvordan du som leder kommunikerer forandringerne ud, fordi det handler om, hvordan det bliver opfattet af medarbejderne," siger han.

Kurset bruger modeller til at forklare den "sorgproces", som en medarbejder går igennem, når vedkommende mister noget - eksempelvis gamle rutiner eller en noget så prosaisk som en kontorplads. Det var Søren Thomsen bevidst om før, men det er vigtigt at få nye vinkler og sparring på problemstillinger.

"I en travl verden er vi nødt til at gøre noget anderledes – work smarter, not harder osv. – men i den proces, sker der noget med mennesker. Det har været rigtig spændende, at få sat ord på - få en model på - hvordan man fra medarbejdernes side betragter det," lyder det fra afdelingsdirektøren.

Forstå dine signaler

Ifølge Søren Thomsen er det derfor vigtigt, at man som leder får den viden og indsigt i de forskellige værktøjer, som kurset indeholder. Han er selv en bevidst leder med en mangeårig erfaring med ledelse inden for banksektoren. De seneste 10 år hos Merkur andelskasse, og før det i andre pengeinstitutter. Han har en stor interesse for at skabe en arbejdsplads, hvor

medarbejderne trives, men også han har fået fat i nogle dybere dimensioner ved at gå på kurset.

“Man skal være bevidst om, at man ikke kan ændre en hel masse på kort tid – Rom blev ikke bygget på en dag. Som leder skal man dog være meget bevidst om de signaler, man sender ud i organisationen.”

Det kan eksempelvis være, at man som leder giver udtryk for nogle ting, som bliver opfattet på én måde, men så bliver opfattet på en anden måde af

medarbejderne. Som leder kan man godt komme til at tage for givet, at medarbejderne bare gør det, præcis som man mente det.

”Jeg kan også godt have en ide om, at være tilstedeværende, men er det rent faktisk også sådan, at jeg opleves?,” siger han og uddyber:

“Det betyder meget for mig, når jeg modtager feedback på, hvordan det opleves af medarbejderne. Ét er, hvad man siger og tror på. Noget andet er, hvad man rent faktisk gør. Og der er det så vigtigt at have den der dialog og få den feedback, så man ikke bilder sig selv ind, at det bare kører. Og også hvor vigtigt det er at blive bekræftet i, at vi er enige om, at vi gør det på denne her måde.”

Selvstyre kræver også ledelse

Under sig har Søren Thomsen to meget selvstyrende teams, og de er uden tvivl ”fantastiske.” Men hvis Søren Thomsen skal nævne et andet konkret område, hvor kurset har hjulpet ham, så er det forholdet mellem ledelse og selvledelse.

”Tidligere tænkte jeg, at det er super, at de styrer det selv. Men man kan ikke være så selvstyrende, at man undgår konflikter.

Tværtimod, hvilket der ses eksempler på i hverdagen. Derfor har jeg som sagt lært, at der skal mere fokus på mit lederskab fra min side. Det synes jeg har været en ’aha’-oplevelse,” slutter Søren Thomsen.

DERFOR TOG HAN KURSET:

“I Merkur andelskasse vil vi have travlt på en god måde. Både med hensyn til banken, til kunderne og ikke mindst forretningen. Og hvis ikke du restituerer og sørger for at have medarbejderne med, så får du ikke de gode resultater. Så jeg tror faktisk, at det kan give bagslag, hvis ikke du sikrer balancen.”



UDEN BALANCERET LEDELSE VINDER DU IKKE LE MANS

Q&A

JOHN DAMM SCHEUER,
LEKTOR, ROSKILDE
UNIVERSITET

*John Damm Scheuer er lektor på Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet. Han forsker blandt andet i balanceret ledelse og er medforfatter til bogen: *The Balanced Company: Organizing for the 21. Century*. Han er medlem af **CBAFs advisory board**. Her forklarer han, hvorfor den moderne virksomhed er nødt til at bruge balanceret ledelse for at performe optimalt både på kort og på længere sigt.*

Du forsker i, hvordan virksomheder møder udfordringerne i det 21. århundrede. Hvad skal der til for at performe i verdensklasse i dag?

"I weekenden så jeg Le Mans, og det giver et glimrende indblik i, hvad det kræver at performe i dag – også som virksomhed. Hvis du vil vinde Le Mans, så kræver det, at dit samlede team performer optimalt. Det kræver et velfungerende kørerteam, det kræver et velfungerende team af teknikere, som er i stand til at skifte det, der skal skiftes på racerbilen. Der er teknologi, som skal håndteres. Holder de tekniske løsninger? Men der skal også være en strategisk ledelse, som kan lave kompetente analyser

og balancerede beslutninger ud fra den situation, som er på racerbanen på et givent tidspunkt. Det kunne være pludselig ændringer i vejrforholdene og i forholdet til de andre teams. Der er med andre ord nogle kontekstfaktorer – ligesom i en virksomhed – som er meget komplekse. Du vinder ikke Le Mans, hvis ikke du er i stand til at få de forskellige dele af holdet – de mennesker, man inddrager og den teknologi, man anvender – til at performe sammen og få truffet de afbalancerede beslutninger, som muliggør, at de kan performe sammen. Og nogle gange glemmer man i virksomheder at tænke på den måde.”

I jeres bog *The Balanced Company: Organizing for the 21. Century* skriver I også om balanceret ledelse i forhold til CSR. Hvordan hænger det sammen?

”Det er en særlig måde at diskutere balanceret ledelse, når det handler om CSR og CSR som et strategisk ledelsesredskab. Balanceret ledelse har betydning for den måde omverdenen ser arbejdspladsen på. Man bliver afhængig af kommunikation og dialog med virksomhedens interessenter i forhold til at afbalancere nogle hensyn til den tredobbelte bundlinje – people, planet, profit. Tænkningen er, at på den ene side skal vi som virksomhed lave profit, og på den anden side skal vi håndtere vores medarbejdere på en måde, som er acceptabel. Og så skal vi også tage vare på miljøet og samfundet mere generelt. ”

Hvad er konsekvensen, hvis man som virksomhed ikke ”fintuner” og er opmærksom på bestemte dele af virksomheden – det kunne være medarbejderne?

”Hvis du som virksomhedsejer siger, at jeg har noget produktion, der kører, og jeg i øvrigt ikke interesserer mig for medarbejdernes balance – det kan være, at du driver rovdraft på dem, og dine medarbejdere ser deres familier for lidt – så bliver de slidt ned. Og det skaber flere risici for din virksomhed. I en periode kan du måske producere på et endda meget højt niveau, i sprints, men det holder ikke i længden. Det vil give en boomerangeffekt, og på den lange bane vil din virksomhed performe dårligere. Helt konkret fordi, at mistrivsel og stress hos medarbejderne vil resultere i en høj medarbejderomsætning. Du vil dermed miste vigtig viden og kompetencer, der i det lange løb kan betyde, at du ikke kan byde ind på større opgaver, fordi din virksomhed ikke længere råder over den akkumulerede viden.”

”Jeg er af den overbevisning, at vi går tabt af store ressourcer, fordi vi tænker, at medarbejdernes primære bidrag er at blive så lang tid på kontoret som muligt. For hvis ikke du har det godt på hjemmefronten, så performer du alligevel mindre – og du bliver mere endimensionel i din tænkning.”

Balancen mellem arbejde og fritid – som du nævner – er et eksempel på, hvad ledere skal være opmærksomme på i dag. Hvilke andre forhold er ledere nødt til at balancere i dag?

”Ét af de områder, hvor man som leder skal kunne balancere mellem store modsatrettede interesser, er i forhold til forandring versus stabilitet. Det er enormt vigtigt, at man som leder meget nøje overvejer, om man vil igangsætte en forandring for at opnå en symbolsk effekt eller om den rent faktisk vil bringe virksomheden videre. Problemet med forandringsprocesser er,

at det er så enormt ressourcekrævende. Man skal vælge sine projekter på en balanceret måde. Hvad fungerer godt nok? Hvad bør forandres? Hvilke modetrends bør man se bort fra? Det kræver selvindsigt og balanceret ledelse.”

”Et andet område er frihed versus kontrol. Skal man give medarbejderne en høj grad af frihed, eller skal man kontrollere dem mere? Det handler på mange måder om menneskesyn, men jeg mener, at man som leder godt kan kontrollere på måder, der ikke er så hårde – eksempelvis ved udelukkende at måle på output. Grundlæggende handler det om, at medarbejderne skal levere varen – og alle vil gerne levere. Hvis der er medarbejdere, som ikke leverer, så er det fordi, de ikke er dygtige nok, og så er det ledelsen, der har et problem. Man er nødt til at få systemet til at fungere som en helhed, og du skal som leder have selvindsigt og være klar over egne begrænsninger.”

Nu nævnte du vigtigheden af selvindsigt som leder. Hvad kræver det ellers for en leder og en hel virksomhed, hvis man skal blive skarpere på at udøve balanceret ledelse?

”Udover et kolossalt godt indblik i organisationen – medarbejdere, produktionsprocesser, hvad organisationen kan – så er det nødvendigt at du har et vokabular, et fælles sprog, nogle begreber og teorier for, hvad balanceret ledelse er. Du kan ikke handle i forhold til noget, du ikke har ord for og viden om. Sproget løfter en flig af en indsigt i, hvad balanceret ledelse er, og hvordan udøvelse af balanceret ledelse styrker performance. Det muliggør også en større refleksion. Når du har dit vokabular og dine metoder, og ved hvordan de hænger sammen med performance, så skal du

til at bruge det. Som leder er man derfor nødt til at eksperimentere.”

”Noget andet meget vigtigt – og det skriver vi også om i bogen (The Balanced Company: Organizing for the 21. Century red.) – er, at ledelsen kan skifte perspektiv og sætte sig ind i de forskellige teams og medarbejderes situation. Det gælder eksempelvis en ung medarbejder, der er ved at etablere familie. Hvad tænker han om arbejdspladsen? Tænker han, at det er en god arbejdsplads med høj fleksibilitet? Eller at det er et job på 80 timer om ugen uden tid til at se familien? Hvis du ikke kan sætte dig i den andens sted og skabe de rigtige rammer, så taber du viden, du taber potentiale, og du taber performance.”

Så hvordan påvirker balanceret ledelse bundlinjen?

”Ved hele tiden at foretage balancerede ledelsesbeslutninger skaber det velbalancerede team resultater på bundlinjen som et kollektiv med et fælles mål. Og de gør det på en måde, så organisationen kan bære det. Det er potentielt forskellen mellem succes og fiasko. Det er det i Le Mans, og det er det i en virksomhed.”

Sådan styrker du dine resultater med Balanceret ledelse

Tag vores uddannelse

- i ledergruppen eller som e-learning



Balanceret ledelse er en intensiv uddannelse, der accelererer din indlæring og resultater, da du bruger det lærte i praksis gennem de sparring mellem de enkelte moduler.

Målgruppe:

Direktør, afdelingsdirektør, ledere , der ønsker at skabe fremdrift og resultater på kort og lang sigt.

Uddannelsen indeholder:



4 moduler

Balanceret lederskab, Den systemiske metode, Den indre arbejdslivsbalance og Balanceret ledelse



Unik viden og værktøjer

Al viden og værktøjer er anvendelsesorienterede, og du kan begynde at bruge dem med det samme



E-learning

De 4 e-learning moduler giver dig fleksibilitet i en travl hverdag. Du præcis den læringsstil, du foretrækker - læs eller lyt. Hvert modul indeholder refleksionsøvelser og afsluttes med en multiple choice-test.



Fokus og nærvær

Du styrker din evne til at holde fokus og være nærværende, så du både fremmer din egen energi og dit teams performance og samarbejde



4 timers personlig sparring

Den personlige sparring vinkler uddannelsen på præcis dine udfordringer. Det gør, at du kan anvende det, du lærer med det samme



Eksamen og diplom

Gør det selv med e-learning

Foretrækker du at gennemføre uddannelsen på egen hånd, kan du gøre det med **CBAFs e-learning uddannelse i Balanceret ledelse**.

Det giver dig fuld fleksibilitet. Du bestemmer selv hvor og hvornår, du vil uddanne dig.

Så snart du har bestilt uddannelsen får du adgang til din personlige side, hvor alle moduler, lyd, video mm er samlet.

Kom i gang med Balanceret ledelse allerede i dag:

➔ *Bliv inspireret og se, hvad vores kursister siger her*

Styrk ledergruppen

Med en **uddannelse i Balanceret ledelse for hele ledergruppen**, får I et fælles sprog og en fælles værktøjskasse, der giver jer fundamentet til at rykke som virksomhed og skabe resultater.

Vi starter med en halv kursusdag hos jer og afslutter med en halv kursusdag, ligeledes hos jer.

“Som virksomhed vægter KEN Storkøkken trivsel og motivation højt. Balanceret ledelse vil for os være et godt supplement. Uddannelsen er i høj grad brugbar for os i dagligdagen, både i virksomheden og privat,” direktør Jan Foged

Kontakt os for nærmere information:

➔ **40147360 eller info@cba.dk.**

Du kan også se meget mere på cba.dk



BLÅ BOG
**HELLE
ROSDAHL
LUND**

Helle Rosdahl Lund er executive advisor, direktør, forfatter og leder af tænketanken Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (CBAF) samt tænketanken Fremtidens Bedste Ledelsespraksis. Hun har specialiseret sig i at rådgive ledere i styrkelse af performance og bundlinje ved at skabe balance i virksomheden og hos lederen selv.

I 2004 tog hun initiativ til CBAF. Tænketanken rådgiver ledere, udvikler kurser og indsamler viden om balance mellem arbejde og familieliv, mental sundhed, performance, nye måder at arbejde på og fremtidens bedste ledelsespraksis. CBAF udarbejder research og rapporter, som du kan læse mere om her.

I 2012 tog hun initiativ til og ledte tænketanken Fremtidens bedste ledelsespraksis med deltagelse af 35 direktører, hr-direktører og kontorchefer fra det private, stat og kommune.

Helle Rosdahl Lund har i regi af CBAF uddelt priser til årets familievenlige chef og årets familievenlige virksomhed samt stået for den nationale dag for work life balance.

Hun er desuden en aktiv debattør og optræder ofte i medierne som ekspert inden for work life balance, ledelse, produktivitet og performance.



TILMELD DIG VORES NYHEDSBREV

På <https://cbaf.dk/> kan du læse meget mere om tænketanken, vores visioner og vores kurser. Der kan du også tilmelde dig vores nyhedsbrev, hvor vi deler tanker og erfaringer og inviterer dig til dialog.

Find os desuden på LinkedIn: Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv
<http://www.linkedin.com/company/center-for-balance-mellem-arbejde-og-familieliv>

Kontakt:

Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv
Amaliegade 28
1256 København K

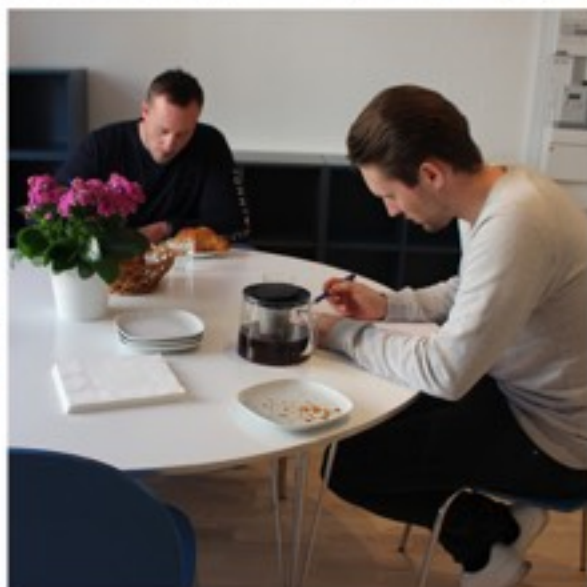
CVR: 25258355

Mail: info@cbaf.dk

Tel: 40147360

Center for Balance
mellem Arbejdsliv og Familieliv

cbaf.dk



Center for Balance
mellem Arbejdsliv og Familielev
cbaf.dk