



Mickey Riis er erhvervspsykolog hos konsulenthuset Lead. Foto: PR

TIDLIGERE TOPCHEF:

Disse tre simple ord er nøglen til at blive en god leder

At sørge for et godt arbejdsmiljø og sine medarbejders trivsel er en af den moderne leders største opgaver, og ifølge en tidligere direktør i en række europæiske virksomheder er nøglen til det tre ganske simple ord.

THOMAS B. KNUDSEN
karriere@jp.dk

Diskussionen om, hvad der definerer en god leder, er ikke ny. Gennem historien har opfattelsen af, hvad man kan og bør sige til sine medarbejdere naturligt nok ændret sig, ligesom opfattelsen af, hvad der er en god leder, ikke er en statisk størrelse: Hvad der er en god leder for den ene, er ikke nødvendigvis en god leder for en anden. Også som ansatte er vi mennesker forskellige.

Men i en tid, hvor undersøgelse på undersøgelse slår fast, at danskerne oplever at skulle yde mere på kortere tid, hvilket i værste fald kan resultere i stress, sygemeldinger, dårlig stemning og mistriivsel på arbejds-

pladsen, er det derfor en af den moderne leders vigtigste opgave at sikre et godt arbejdsmiljø.

I en ny undersøgelse fra Dansk Arbejdsgiverforening, som er foretaget blandt 2.007 erhvervsaktive danskere, svarer 40 pct., at travlhed har haft negative konsekvenser for dem - blandt andet at de løser deres opgaver til en lavere kvalitet, at de oplever at være konstant bagud, eller at der er en dårligere eller hårdere tone på arbejdspladsen.

Men Johnny Sørensen, der har mange års erfaring som leder, blandt andet 15 år som adm. direktør for små og mellemstore virksomheder i Danmark, Holland, Spanien og Italien, er det slet ikke så indviklet for ledere at skabe god stemning og trivsel på arbejdspladsen. Det kræver bare, at man husker tre ganske simple ord.

Sammen med Elize Dimare, der har en ph.d. i organisationsadfærd og virksomhedsledelse, har han nemlig skrevet ledelsesbogen "Godmorgen, tak og undskyld".

»Godmorgen, tak og undskyld er tre små ord, som vi ofte glemmer at bruge og som

kan gøre en stor forskel for de mennesker, vi arbejder med. Ikke at sige godmorgen er noget af det dumme, man kan gøre som leder. Man skal huske på, at det humør, lederen møder ind med om morgenen, er det humør, medarbejderne tager med sig hjem om aftenen,« siger Johnny Sørensen, der sammen med Elize Dimare også driver ledelses-konsulentvirksomheden Fire & Shield.

Uens og forskelligt

Han påpeger, at nogle ledere godt kan sætte spørgsmålstejn ved, hvorfor de eksempelvis skal sige "tak" til deres medarbejdere, nu når de får løn for at udføre deres arbejde. Men det er alligevel afgørende, fortæller han.

»Som leder skal du sige tak for den ekstraordinære indsats, dine medarbejdere udfører. Når de tager en samtale med en kunde sent om aftenen eller møder meget tidligt ind om morgenen for at forberede et møde. Det skal anerkendes, og det smitter af, for alle ønsker at være en del af en succes og et fællesskab,« siger han.

Johnny Sørensen ved godt, at det kan lyde banalt med de tre ord - og at sige dem højt på arbejdspladsen selvsagt ikke er hele hemmeligheden bag et godt lederskab. Men "godmorgen", "tak" og "undskyld" repræsenterer for ham en måde at lede på, hvor man menneskeliggør sine medarbejdere.

»Det handler om at træne sig i at være lige imødekommende og anerkendende over for alle medarbejdere, ligegyldigt hvor forskellige de er, og ligegyldigt hvilken personlig relation man har til hver enkelt,« siger Johnny Sørensen og tilføjer:

»Du skal ikke nødvendigvis være en populær leder, men i stedet tænke fairness og være rollemodel. Du skal gøre det, du siger, og overholde de aftaler, du indgår med dine medarbejdere, så de ved, at du har deres ryg, hvis der opstår problemer. Gør man ikke det, er der en meget høj risiko for at miste deres tillid, hvilket har en negativ konsekvens for organisationens evne til at præstere,« understreger Johnny Sørensen.



Fortsættes på side 18

Hvis dit arbejdsliv i 2025 skal være en tro kopi af sidste år, så bare bladr videre*

*) Men hvis du hader trummerum, stilstand og leverpostej (ikke i bogstavlig forstand), så hop med på en af disse arbejdslivsforandrende uddannelser.



AROS
BUSINESS
ACADEMY

Alternativt: Lad os skræddersy en variant af en af uddannelserne herunder – til jeres ledere, medarbejdere eller bestyrelse. Skriv til os på info@arosbusinessacademy.dk eller ring på tlf. 70 278 279.

Scan koden, og se alle uddannelserne her



Aros Mini MBA - Lederuddannelse

Startdato: 15. maj, Aarhus
Startdato: 4. februar, København
6,5 moduler 35.750 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/mini

Mini MBA i Artificial Intelligence

Startdato: 4. juni, Aarhus
Startdato: 10. marts, København
6 moduler 31.500 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/ai

Mini MBA i Sustainability Management

Startdato: 19. marts, Aarhus
Startdato: 17. marts, København
6,5 moduler 36.750 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/sustain

Mini MBA i Cybersecurity

Startdato: 1. april, Aarhus
Startdato: 2. april, København
5 moduler 39.750 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/marketing

Aros Facilitatoruddannelse

Startdato: 26. februar, Aarhus
Startdato: 3. marts, København
7 dage 26.000 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/facilitator

Den Intensive Projektlederuddannelse

Startdato: 24. marts, Aarhus
Startdato: 24. marts, København
6 dage 22.500 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/diplu

Mini MBA i Finans og Økonomi

Startdato: 9. september, Aarhus
Startdato: 11. september, København
6 moduler 33.000 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/finans

Aros Koordinatoruddannelse

Startdato: 3. februar, Aarhus
Startdato: 24. april, København
Startdato: 23. april, Kolding
9 dage 23.500 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/koordinator

Aros Proceslederuddannelse

Startdato: 5. marts, Aarhus
Startdato: 26. februar, København
6 dage 23.500 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/procesleder

Aros Projektlederuddannelse (IPMA)

Startdato: 24. marts, Aarhus
Startdato: 24. marts, København
12 dage 44.500 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/ipma

MasterClass i People & Culture

Startdato: 23. april, Aarhus
Startdato: 30. april, København
5 moduler 24.750 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/hr

MasterClass i Psykologi

Startdato: 5. februar, Aarhus
Startdato: 13. maj, København
5 moduler 24.950 kr. ekskl. moms
arosbusinessacademy.dk/psyk

Eller vores 88 andre kurser og uddannelser.
Læs mere på www.arosbusinessacademy.dk



Johnny Sørensen har 15 års erfaring som adm. direktør for små og mellemstore virksomheder i Danmark, Holland, Spanien og Italien. I dag driver han konsulentvirksomheden Fire & Shield. Foto: PR

➡ Mister lederen medarbejderens tillid, kan det resultere i, at man ikke får rost hinanden, talt sammen og inden man har fået set sig om, undlader man at benytte de banale og gratis tre ord: Godmorgen, tak og undskyld. I stedet risikerer man, at det er afløst af dårlig stemning i afdelingen og mis-trivsel blandt medarbejderne.

»Vi er mennesker, og vi tillægger os hele tiden nye vaner, også de dårlige af slagsen. Som leder skal du hele tiden gøre dig umage og være nysgerrig på de mennesker, du omgås på arbejdspladsen. Være oprigtigt interesseret i, hvorfor han eller hun reagerer,

som vedkommende gør, og ikke lukke af og blive sur. Ellers er der jo en risiko for, at medarbejderne finder et andet sted, hvor det føles tryggere at gå på arbejde,« siger Johnny Sørensen.

Trygge rammer

Johnny Sørensen mener ikke, at vi i Danmark er gode nok til at skabe trygge rammer på arbejdspladsen, set i lyset af at der forventes mere af den enkelte i dag, og vi har en opfattelse af at løbe stærkere end nogensinde før.

»Det er vigtigt, at vi skaber gode og trygge

rammer, ellers mister man medarbejderne. Vi er sociale væsener og vil gerne lykkes i flok, men det kræver, at man synes, at det er fedt og sjovt at tage på arbejde,« siger han.

Han fremhæver i den sammenhæng, at man som leder skal give noget af sig selv.

»Du skal kende dine medarbejdere, og de skal kende dig, og man kan godt dele personlige ting såsom børn og oplevelser, uden at overskride intimsfæren. Kender medarbejderne sin leder og er trygge, så tør de også komme, når der er problemer, og der kan lederen så tage de rette hensyn og tiltag, til vedkommende er ovenpå igen.«

”

Man skal huske på, at det humør, lederen møder ind med om morgenen, er det humør, medarbejderne tager med sig hjem om aftenen.

JOHNNY SØRENSEN,
STIFTER OG DIREKTØR I KONSULENTVIRKSOMHEDEN
FIRE & SHIELD

Mickey Riis er erhvervspsykolog hos konsulenthuset Lead, hvor han blandt andet afholder efteruddannelsen ”Ledelse af psykisk arbejdsmiljø og trivsel”.

Han er enig i, at god ledelse handler om at se det hele menneske og være en rollemodel med sunde vaner – og dermed ikke sende mails sent på aftenen og forvente, at medarbejderne svarer.

Ligeledes fortæller han, at det er vigtigt som leder at være imødekommende og sørge for at tale sammen på arbejdspladsen – blandt andet ved at huske de tre ord. Men han mener ikke, at man er i mål, når lederen gør det, hvis medarbejderne ikke er med om bord. Det er lederes opgave at være medskabere af en kultur, hvor vi alle siger ”godmorgen”, ”tak” og ”undskyld”.

»Vi taler meget om lederskab, men vi burde også i høj grad tale om medarbejderskab. Medarbejderne kan godt tage et medansvar for, hvad der skal ske i organisationen og hvorfor. Hvis det kun er lederen, så er det ikke sikkert, at det kommer til at fungere, og derfor bør man inddrage medarbejderne, så de får et medejerskab for den relation og kultur, der skal være på en arbejdsplads,« siger Mickey Riis.

Ifølge ham er en god leder en velfabuleret leder og ikke, som lederen ofte var før i tiden, der primært skulle vise styrke, bestemme og træffe alle beslutninger. Mickey Riis peger på, at en leder i dag også skal være støttende, anerkendende og give ansvar fra sig, samtidig med at sætte retningen. Det afgørende er, at lederen finder den rette balance mellem at være styrende og støttende.

»Ledelse *by fear* er gift på et dansk arbejdsmarked, hvor innovation, ideer og kreativitet er i højsædet. Hele fundamentet for, at virksomheder kan være innovative og mere effektive, er, at medarbejderne trives og er trygge i deres job og føler, de er en del af fællesskabet. Ellers er de ikke iderige og kreative og tør ikke tage de chancer, der gør, at de yder det bedste, de kan,« siger han.

Kræver mere at være leder i dag

Det kræver på mange måder mere at være en god leder i dag end for år tilbage, ifølge Mickey Riis – blandt andet fordi folks forskelligheder er kommet meget mere på dagsordenen, i takt med at debatten om diversitet og inklusion er vokset. Der er derfor meget mere på spil for lederne, der skal kunne forstå, rumme og arbejde med en større forskellighed i deres medarbejdergruppe.

»Det skal tages alvorligt, ellers forlader folk jobbet. Der er et kæmpe potentiale i forskelligheder, hvis man som leder evner at bruge dem og se mulighederne i folks personligheder, forskelligheder og evner,« siger Mickey Riis og tilføjer:

»Jeg undrer mig over, at forskellighed er blevet en slagmark og ikke en mulighed for at høste gevinsten ved forskelligheder. Du kan dét, og jeg kan noget andet, og sammen løser vi et fælles mål. Det er godt teamarbejde i en nøddeskal.«