



ERHVERV

BESKÆFTIGELSE : OFFENTLIGE STILLINGER

> Private udbydere
af lederkurser i ulige
SIDE 6 konkurrence

> Danmarks førende
SIDE 9 jobsektion

CHEF KEND DIG SELV

Telias adm. direktør, Jesper Brøckner,
mediterer med sine chefkolleger
SIDE 4-5

Executive Commitment

HUMAIN

Højager 93 : 8382 Hinnerup : T: +45 70 25 12 21 : info@humain.dk : www.humain.dk

Forretningsdrevet
lederudvikling

Læs mere på www.hansentoft.dk

Direktionen i Telia mediterer som en del af kurset i mindfulness. Fra venstre kommerciel direktør Peter Krogsgaard, adm. direktør Jesper Brøckner, HR- og kommunikationsdirektør Annette Otto og finansdirektør Leif Brandt. Foto: Mik Eskestad



En direktion på jagt efter mere indsigt

Indre lederskab er et begreb, der vinder indpas i erhvervslivet, hvor topcheferne er på en ustopkelig jagt efter nye veje til at skabe resultater. Vi tog med Telias direktion, da de satte sig på skolebænken for at arbejde med nærvær og mental spændstighed.

JETTE MEIER CARLSEN, jette.carlsen@jp.dk

Når man går efter ekstraordinære resultater, må man tage ekstraordinære udviklingsmetoder i brug. Da jeg tiltrådte for otte år siden, havde vi et underskud på halvanden mia. kr. I dag har vi et overskud på over en mia. Det virker altså,« lyder det velopløst fra Telias topchef Jesper Brøckner, der har taget sin direktion med til Espergærde for

at give deres samarbejde endnu et skud vitaminer. Denne gang med en omgang *mindfulness* hos Bettina Clement, der er såkaldt *head of Leading yourself* i firmaet The Leading Company. Ved at skærpe bevidstheden gennem bl.a. meditationsøvelser arbejder hun med udvikling af det indre lederskab, hvilket toppen af dansk

erhvervsliv har kastet sig over i stor stil. Flair for tal og fine eksaminer er ikke længere nok, hvis man vil sidde lunt i chefstolen. Man skal samtidig have de rette værdier og en personlighed, der kan motivere til passion og top præstationer.

»Vi arbejder meget med det ydre lederskab, og det skal vi fortsat gøre, men det indre lederskab er hele forudsætningen for at opnå markant forbedrede resultater. Når man skal topperforme, skal man kunne lede sine personlige ressourcer optimalt,« forklarer Bettina Clement, da morgenmaden, som er designet til at optimere hjernens og kroppens præstationer, er fortæret, og den lille Teliatop sidder bænket ved konferencetbordet i den store hvide villa ved havet.

Af med skoene

Bettina Clement peger på en *slide* på væggen og fortsætter:

»At lede sig selv betyder at gå bag om sin egen tanke, sine egne reaktionsmønstre og skabe mental spændstighed, så man går fra "sugerørssyn" til et bredere perspektiv. Det er der, det nye og spændende sker.

Jesper Brøckners råd til at arbejde med indre lederskab:

- 1 Begynd med selvrefleksion. Find ud af, hvordan du selv reagerer og få hjælp til at italesætte dit eget potentiale.
- 2 Tro på dig selv.
- 3 Husk at det også skal være sjovt at gå på arbejde.

Og nu vil jeg godt invitere jer til at gå ind i jeres egen tanke, så I kan lære at skabe oaseøjeblikke i hverdagen og dermed blive i stand til at tænke ud af boksen – også når det hele fungerer. Men lad os starte med at lande, så af med skoene.«

Hun griner.

»Nej, bare rolig, det er slet ikke den slags. Bare læn jer tilbage, så guider jeg jer stille og roligt ind i en meditation, så vi sikrer fuldt nærvær. Vi skal have parkeret alt, hvad der kan forstyrre. Luk øjnene ... vær opmærksom på, hvordan du sidder ... på dit åndedrag ... begynd at observere din tankestrøm og de reaktioner, de afføder ...«

Bettina Clement taler langsomt og blidt de fire direktører ind i meditationen og efter små ti minutter ud igen:

»Åbn langsomt øjnene og lad verden komme til dig ...«

Køber ikke det hele

Direktørerne glipper med øjnene, fortæller at de har følt ro, at det har været godt, hvorefter Bettina Clement fortsætter med teori, meditation og små øvelser, der udfordrer vanetænkning og adfærd. Telia-

Ro i sjælen er den nye dille

Meningerne er delte om, hvorvidt mindfulness er vejen til et bedre liv.

JETTE MEIER CARLSEN, jette.carlsen@jp.dk

Det er udtryk for en usund arbejdspresset kultur, når danske ledere i øjeblikket valfarter til kurser i mindfulness, mener Kirsten Bovbjerg, der er lektor og ph.d. på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, DPU.

»Det er blevet hårdt arbejde at finde ro. Det er noget, vi skal optimere og arbejde med for at kunne toptræstere hele tiden. Vi lever under et enormt informations- og præstationspres, og mange ser mindfulness som en vej til at få pulsen ned og fungere, selvom de er under et urimeligt stort pres, som de måske hellere skulle få gjort noget ved,« siger Kirsten Bovbjerg.

Hun var en af de første i Danmark, der kritiserede sammenblanding af ledelse og spiritualitet. Efter hendes mening er mindfulness en del af denne bølge af teknikker med inspiration fra religiøse meto-

der, der tror på, at man med sit sind kan bestemme, hvordan verden ser ud.

»Det er et tabu, at mindfulness og andre teknikker måske ikke løser ens problemer, og hvor går man hen, når man nu har fået redskaber til at komme mere i harmoni med sig selv,« siger Kirsten Bovbjerg.

Andre er mere positive og kalder mindfulness en nøgle til et bedre liv, da det er vigtigt at kunne træffe bevidste valg i en foranderlig verden. Og hvad angår topledere er der ingen vej uden om personlig udvikling. I f.eks. mindfulness, lyder det fra professor Ole Fogh Kirkeby, Copenhagen Business School, der i årtier har arbejdet for at udvide ledelsesbegrebet.

»Moderne topledere leder andre ledere, der typisk er ligeså fagligt dygtige som dem selv. Derfor er det vigtigste for en topleder i dag, hvilket menneske han er, og hvilke værdier han står for, da hans største opgave er at få medarbejderne til at kaste deres passion ind i arbejdet.«

Fakta:

- » Begrebet mindfulness stammer fra buddhismen og blev indført i en vestlig kontekst gennem Jon Kabat-Zinn, der er professor og grundlægger af the Stress Reduction Clinic and the Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society at the University of Massachusetts Medical School.
- » Han definerer mindfulness som en tilstand, hvor man er bevidst tilstedeværende med et ikke-vurderende åbent sind – i nuet.

truppen diskuterer bl.a., hvordan de bliver hurtigere til at spotte kriser, ligesom de bliver sat til at kigge deres egen adfærd efter i kortene, for ændret adfærd giver ændrede reaktioner.

De fire Telia-direktører køber ikke det hele. F.eks. tvivler de på, at man med en såkaldt konstruktiv forstyrrelse, hvor man møder sin omverden på en fuldstændig anden "anerkendende og positiv" måde, kan ændre selv en kolerisk og måske endda aggressiv chef.

Til gengæld bliver de nysgerrige på meditation som en vej mod skærpet bevidsthed og flere skarpe tanker. Men hvordan gør man det rent praktisk, for folk vil jo nok undre sig, hvis direktionen pludselig sidder med lukkede øjne i ti minutter, spørger HR- og kommunikationsdirektør Anette Otto, mens hendes sidemand, finansdirektør Leif Brandt, smiler og nikker.

Et meditationsrum er en god ide, men med lidt øvelse kan man meditere overalt. På toiletet, i bilen inden køreturen, på en tur rundt om blokken, lover Bettina Clement og fortæller, at der endda er noget, som hedder *mindful walking*.

Nye løbesko til cheferne

Den lille flok lytter opmærksomt. Telia er en af dukkene i erhvervslivets klasse for personlig udvikling, og det er en hjertesag for Jesper Brøckner.

Han ser tiden være til *fast moving* og nye dristige tanker, hvilket kræver en ledergruppe, der fungerer som team og kender hinanden så godt, at man tør sætte overliggeren høj og hele tiden udfordre vanetænkningen. Det forudsætter tillid og mod, for man skal turde åbne sig selv som menneske og samtidig kunne have det sjovt sammen. Han tror på det hele menneske og ikke på døgnbrændende kontorhelte – i hvert fald ikke på fuld tid.

Derfor gav han for nylig hver af sine direktører et par nye løbesko, da de ankom til det ugentlige ledermøde, der nu supple-

res af en løbetur. Alle i teamet bruger regelmæssigt erhvervspsykologer, bliver coachet, målt og vejret. De er også begyndt at spille golf sammen, ligesom de for et par år siden var på gæstelisten til telebossens 50 års-fødselsdag, hvor de kvitterede med et festligt indslag iført dametøj. De er mere end bare lederkollegaer.

»Når man kommer ind i vores direktion og bliver bedt om at fortælle om sig selv, går der lidt

tid, før man finder ud af, hvorfor jargonen er, som den er. Det er ikke for at snage, og risikoen er, at man kan komme til at overskride andres grænser, men vi spiller altså i et orkester, og derfor har vi krav på at vide, hvordan hver enkelt spiller. Hvor er svaghederne, hvor er styrkerne. Kun på den måde kan vi blive bedre og supplere hinanden,« forklarer topchefen, der understreger, at ambitionerne er tårnhøje og blikket rettet mod bundlinjen.

Noget blødsødent noget

Som den kommercielle direktør Peter Krogsgaard muntert udtrykker det: »Vi tæller vores ansættelse i kvartaler.« Han var selv noget betænkelig, da han for adskillige kvartaler siden kom ind i direktionen og oplevede, at en del af pakken var, at der blev gået tæt på.

»Først syntes jeg, at det var noget værre blødsødent noget. Jeg er nok stadig den meget resultatorienterede af os, men min kone og min omgangskreds siger, at jeg er blevet mere rummelig, og nu synes jeg, at det er spændende at arbejde med.«

» Din opgave som chef er at sikre, at dine medarbejdere eller kollegaer trives, at de har fattet opgaven og er med i forløbet, men du skal aldrig fortælle dem, hvordan de skal løse opgaven. Hvis du gør det, dræber du deres kreativitet.«

Jesper Brøckner
ADM. DIREKTØR I TELIA