

Velliv

Ledelse i en krisetid

Ledertrivsel: Hvad kræver det at være leder i en omskiftelig verden – både personligt og fagligt? Det sætter Velliv nu fokus på



Intro

Geopolitik, beredskab og klimakriser er blevet en del af CEO'ens hverdag

Og vi har mere end nogensinde brug for ledere, der kan holde hovedet koldt og hjertet varmt. Men hvordan gør man det, når spillereglerne konstant ændrer sig og kriserne står i kø?

Velliv har inviteret en række eksperter og ledere til en rigtig samtale om ledelse i en krisefyldt og omskiftelig verden. Hvad navigerer man efter? Hvad kan andre ledere forvente, vil ramme dem? Og hvordan står man stærkt, når alle medarbejdere kigger op og spørger: Hvor skal vi hen chef?



Læs med og kom ind i maskinrummet hos beslutningstagere på højeste niveau.



Indhold:

- | | |
|---------|--|
| Side 4 | "Man må ikke lade sig gribe af panik"
Kim Kehlet Johansen, CEO i Velliv |
| Side 6 | Ny undersøgelse:
Geopolitik og inflation er de største udfordringer for danske ledere |
| Side 7 | Velliv på Folkemødet:
En rigtig samtale om ledelse i krisetider |
| Side 9 | "Der er stor risiko for at begå fejl"
Sofie Rud, journalist og USA-kommentator på TV2 News |
| Side 11 | "Det, der sker geopolitisk, rammer os big time"
Gert Vinther Jørgensen, CEO Norlys |

Ledelse og trivsel:

- | | |
|---------|---|
| Side 14 | Ny undersøgelse:
Forandringsparathed og positivitet er de vigtigste kompetencer for ledere lige nu |
| Side 16 | "Ledere bør forberede stærke taler"
Louise Dinesen, erhvervs- og krisepsykolog |
| Side 18 | "Særligt i krisetider er der behov for ledere i trivsel"
Jan Heiberg Johansen, forsker og ledelseskonsulent |
| Side 20 | "Vi har tillid til de mennesker, vi kan mærke"
Janne Bjaaland, direktør Mennesker og Kultur i Velliv |



Kim Kehlet Johansen, CEO Velliv,
om at lede gennem samfundskriser

"Man må ikke lade sig gribe af panik"

Hvilke aktuelle samfundsmæssige kriser og udfordringer påvirker dig og din organisation mest i dag?

Der er flere kriser, der påvirker vores forretning. Den udvikling, vi ser, i forhold til hvor mange der sygemeldes med stress og mentale udfordringer, er en samfundsmæssig krise, der påvirker os meget.

Det er også klart, at vi indirekte bliver påvirket af den krise, vi ser i verden i forhold til krig, toldmure og usikkerhed omkring, hvor økonomien flytter hen. Den internationale valutafond har nedskaleret væksten i verden. Det påvirker direkte, fordi det ultimativt kan reducere antallet af beskæftigede i Danmark – og det påvirker indbetalingerne til forsikring og pension.

Det påvirker også vores investeringsstrategi for, hvordan skal vi investere, når det er usikkert, hvor

verden bevæger sig hen? Endelig er vi en del af spørgsmålet omkring sikkerhed i Europa – og hele diskussionen om, hvordan pensionsmidlerne skal investeres.

Hvordan har disse udfordringer ændret kravene til din ledelsesrolle og har det ledt til nye måder at drive din forretning på?

Basalt set nej. Jeg tror meget på tydelig retning og prioritering. Tydelighed omkring, hvad der er vores rolle som pensionsleverandør – og hvor vi kan påvirke. Det bliver endnu mere vigtigt i krisetider. Vi er en langsigtet forretning – vi skal passe på vores kunders midler i +40 år, derfor er det vigtigt, at man ikke lader sig rive med og bliver grebet af panik. Der skal være en grounding og en tro på vores forretningsmodel og på de langsigtede valg.

Hvordan adskiller denne tid sig fra tidligere?

Jeg har været 40 år i pensionsbranchen og den her er anderledes end nogle af de tidligere store kriser – som fx den store finanskrise. Det, der bekymrer mig mest, er, at de andre store kriser, vi har oplevet, var drevet af økonomiske faktorer. Så man vidste, at det ville rette sig op på et tidspunkt. Her kan man frygte, at den verdensorden, vi har været under de seneste mange år, er ved at blive forandret. Så krisen er grundlæggende anderledes og kræver også nogle andre værktøjer.

Hvordan kan du agere som CEO?

Jeg kan ikke påvirke, hvad der sker i USA, Ukraine eller Mellemøsten. Men jeg kan påvirke, hvordan mine medarbejdere har det. Og som CEO er det vigtigt at holde fast i, hvad man kan forandre. Jeg må agere indenfor det, jeg kan påvirke. Det vil fx sige, hvordan vi arbejder med den mentale sundhed i en verden, hvor der er mere usikkerhed og mere frygt for, hvordan det kommer til at gå. Vi skal sikre folks pensioner – og sikre, at hvis de bliver ramt af sygdom og ulykke, så kan de få hjælp. Det handler om at blive endnu mere fokuseret på vores kerneydelser og vores ansvar.

I hvor høj grad oplever du, at din rolle som leder har forandret sig de seneste to år?

Jeg oplever, at der er brug for mere ro på broen. Folk kigger på mig, hvis jeg ser urolig ud, så forplanter det sig. Jo mere fluffy og diffus, jeg bliver, jo mere fluffy og diffus bliver organisationen.

Hvilke strategier benytter du for at bevare stabilitet, trivsel og arbejdsglæde trods usikkerhed?

Personligt har jeg fokus på det, jeg kan ændre – og så stoler jeg på, at jeg sammen med de gode mennesker, jeg har omkring mig, finder de rigtige veje. Det er vigtigt med teamwork. At have et forum, hvor vi kan tjekke hypoteser af og på den måde sikre, at vi har fokus på det rigtige.

Og at tale med mennesker, der ved noget om emnet – det er blevet meget mere vigtigt, end det har været i mine tidligere job.

Hvilke ledelsesmæssige kompetencer eller rådgivning er vigtigst for dig at bruge lige nu?

Tydelighed omkring retning og mål. Og for os som pensionsselskab er det stabilitet, hårdt arbejde og en tro på, at vi nok skal nå de rigtige steder hen. Og så betyder kommunikation rigtig meget, for alt bliver tydet, så jeg skal være meget klar i min kommunikation.

Hvilke ressourcer eller støtte-foranstaltninger bruger du personligt – eller har udviklet – for at håndtere en ny type pres?

Jeg læner mig op ad gode venner og min familie. Og så er jeg god til at tage pauser. Gå i haven eller lave noget helt andet. Jeg prøver også at lægge de ting væk, som er udenfor min kontrol og bruge min energi på de ting, hvor jeg har mulighed for at påvirke.



“ Jeg kan ikke påvirke, hvad der sker i USA, Ukraine eller Mellemøsten. Men jeg kan påvirke, hvordan mine medarbejdere har det. Og som CEO er det vigtigt at holde fast i, hvad man kan forandre. Jeg må agere indenfor det, jeg kan påvirke. Det vil fx sige, hvordan vi arbejder med den mentale sundhed i en verden, hvor der er mere usikkerhed og mere frygt for, hvordan det kommer til at gå.

- Kim Kehlet Johansen, CEO Velliv

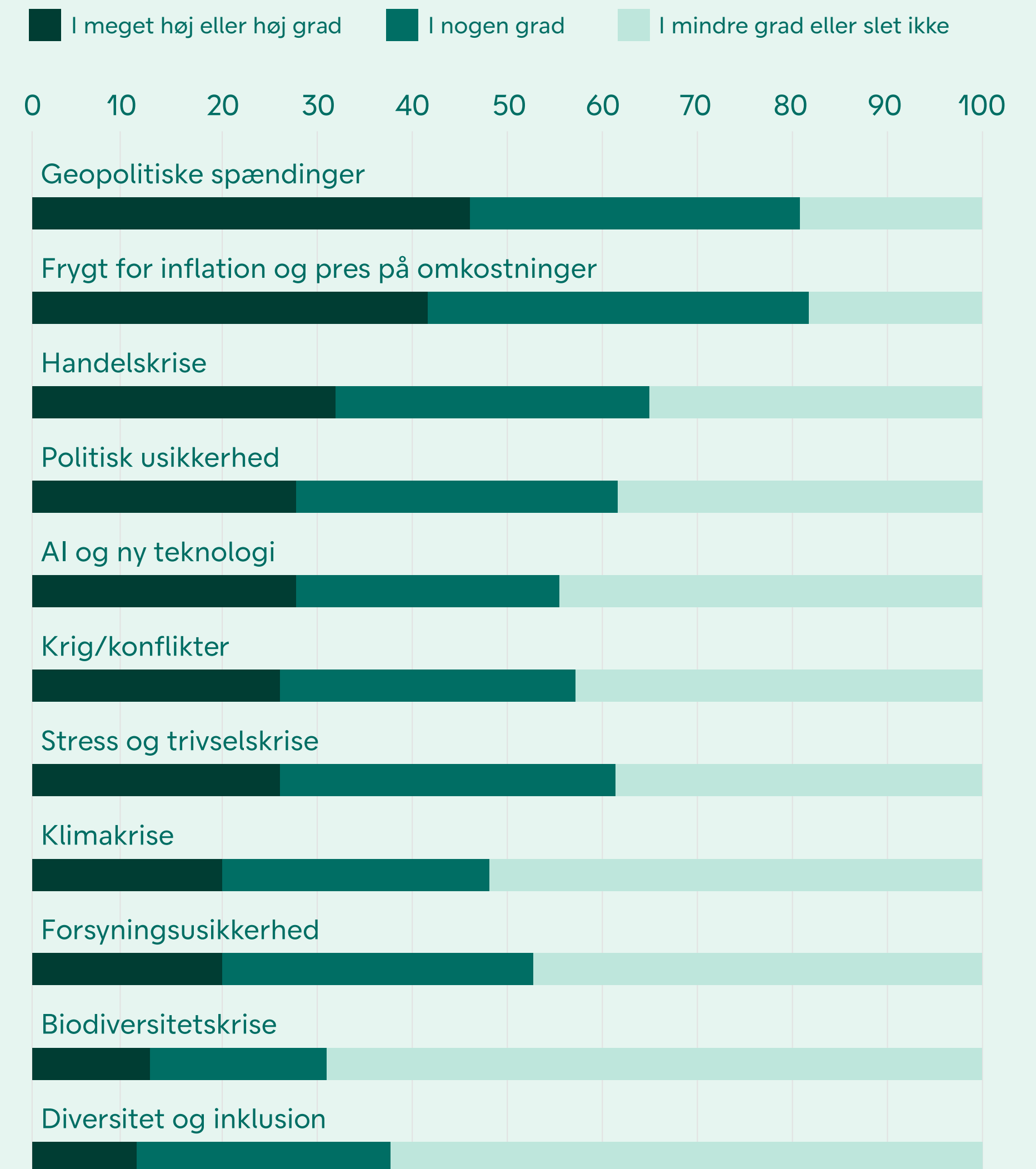
Ny undersøgelse

Geopolitik og inflation er de største udfordringer for danske ledere

Geopolitiske spændinger, inflation og handelskrig fylder mest i beslutningstagernes hoveder – mens emner som biodiversitet og inklusion ligger helt i bund. Det viser en analyse lavet af Norstat i samarbejde med Velliv. Her tager vi pulsen på, hvad der er øverst på ledernes dagsorden i en tid, hvor verden forandres og kravene til beslutningstagere skærpes.

Top-of-mind hos danske beslutningstagere

I hvilken grad oplever du som leder følgende som en udfordring:



Kilde: Norstat for Velliv, maj 2025

Samtale om
en krisetid

Folkemødet 2025

En samtale om ledelse i en krisetid



På det årlige Folkemøde på Bornholm inviterede Velliv i samarbejde med Velliv Foreningen til en rigtig samtale om ledelse i krisetider. Det blev til en nærværende og inspirerende samtale om alle de udfordringer, man som topleder står med – særligt i en krisetid.

Sofie Rud, journalist og USA-kommentator på TV2 News, faciliterede en nærværende samtale om, hvad der sker i hovedet på en CEO, når verden ryster.

Vi blev blandt andet klogere på, hvordan det påvirker personligt og hvilke redskaber lederne trækker op af værktøjskassen, når det spidser til, og de skal forholde sig til mange forskellige dagsordner.

Med i samtalen var:

- Mads Nipper, tidligere CEO i Ørsted
- Gert Vinther Jørgensen, CEO i Norlys
- Pernille Erichsen, underdirektør i DI
- Kim Kehlet Johansen, CEO i Velliv

Fx er et større fokus på ledelse blevet nødvendigt, fordi nøglen til succes ligger i den gode ledelse. Og i takt med, at presset på topledere er øget, er ledertrivsel kommet endnu mere i centrum. For selvom der skal være ro på og man ikke skal lade sig gribe af panik, som flere af deltagerne påpegede, så er det også nødvendigt at skrue op for risikovilligheden.



➔ Se Kim Kehlet Johansen, CEO i Velliv, opsummere dagens samtale [her](#).



Sofie Rud, journalist og USA-kommentator på TV2 News,
om den verden ledere opererer i lige nu

"Der er stor risiko for at begå fejl

Hvad er det for en verden ledere af danske virksomheder skal operere i?

Lige nu er det en mere uforudsigelig og usikker verden end vi har set i årtier. Det er usikkert, hvad fremtiden bringer på den globale politiske scene, hvor mange tektoniske plader rykker sig i forhold til, hvem der har magten og hvordan demokratier og dermed relationer mellem lande udvikler sig.

Det har skabt en enorm usikkerhed, som påvirker virksomheders daglige drift i forhold til fx rammebetingelser og forsyningskæder. Det kan betyde, at virksomheders handlekraft bliver svækket, når det handler om at sætte nye initiativer i gang og træffe de beslutninger, der skal til, for at skabe vækst og udvikling. Vi så noget, der minder om det, under Corona, men forskellen er, at vi nu ikke længere kan regne med vores tidligere store allierede, nemlig USA. Det skaber tvivl og uro - også på ledelsesgangen.

Hvilke aktuelle samfundsmæssige kriser og udfordringer påvirker mest?

Klimakrisen er en væsentlig krise, som er blevet trykket i baggrunden den seneste tid. Men der er også kommet politiske kriser med den ændrede relation mellem Europa og USA - som ellers siden Anden Verdenskrig har været gode allierede og samhandelspartnere.

Der er nye politiske strømninger i Europa og spillet om Arktis mellem de største økonomier, og hvem der får magten. Og så er der krigene i Ukraine og Gaza. Alt sammen situationer, der hver især er meget udfordrende - og nu ser vi det hele på en gang.

Har kravene til ledere forandret sig i den her omskiftelige verden?

Man kan sige, at der i høj grad er brug for ledere, der tænker sig godt om på flere akser.





Der er stor risiko for at begå fejl, fordi grænsen mellem business og politik pludselig er uklar. Man kan komme til at læse tingene forkert eller reagere for hurtigt. Det er en svær balance, fordi man heller ikke kan læne sig tilbage og ikke gøre noget. Der er rig mulighed for at brænde investeringer af på noget forkert eller angribe markedet med en forkert strategi.

- Sofie Rud, journalist og USA-kommentator på TV2 News

Vi er forbi den tid, hvor ledere kunne forventes at have svar på alting, men de skal være gode til at forstå den verden, de er i udenfor deres virksomheder. Og den eneste måde, de kan gøre det, er ved at orientere sig endnu bredere: tale med eksperter, inddrage medarbejdere og reflektere selv. Lytte og forstå.

Verden lige nu er uforudsigelig og ustabil og uden en klar køreplan. Og man kan på ingen måde være skråsikker. Den alvidende leder er gået af mode, fordi der er mange flere elementer i spil. Man kan se den erkendelse hos mange af de store selskaber, som ikke længere har travlt med at mene noget om alt muligt, heller ikke på værdimæssige områder, som de gerne talte højt om for kort tid siden.

Jeg arbejder blandt andet med danske virksomheder, som gerne vil til USA. Det er et af de steder, hvor der er allermest usikkerhed. Hvis man fx som virksomhed har holdninger til diversitet, så kan det pludseligt få betydning for, hvor let ens gang bliver i et eksportmarked. Det skal man forholde sig til.

Hvad tror du ledere frygter mest?

Der er stor risiko for at begå fejl, fordi grænsen mellem business og politik pludselig er uklar. Man kan komme til at læse tingene forkert eller reagere for hurtigt. Det er en svær balance, fordi man heller ikke kan læne sig tilbage og ikke gøre noget. Der er rig mulighed for at brænde investeringer af på noget forkert eller angribe markedet med en forkert strategi.

Er der brug for nye typer rådgivere?

Der er brug for mere samtale, hvor man rådfører sig med nogle, der forstår tingene på en anden måde. Man kan ikke længere nøjes med kun at tale med sin CFO. Der er brug for at forstå politiske spil, kultur, historie, religion og baggrunden for folks liv og hverdag i de markeder, hvor man gerne vil sende sine produkter og ydelser hen.

Hvad skal virksomhederne gøre lige nu?

Jeg tror den nuværende situation kalder på en slags erfaringsbaseret mod. Flere virksomheder har trukket i land på værdier, holdninger og løfter til både kunder og medarbejdere, fx ved at vaske hjemmesider for al kommunikation på LGBT+-rettigheder. Men her ser vi allerede nu, at det kan give bagslag. Man skal være troværdig og hvis man ændrer kurs, skal man være omhyggelig med at forklare sine stakeholders, hvad der sker.



Gert Vinther Jørgensen, Group CEO Norlys,
om de største udfordringer lige nu

"Det, der sker geopolitisk, rammer os big time, fordi vi også driver kritisk infrastruktur

Hvilke aktuelle samfundsmæssige kriser og udfordringer påvirker dig og din organisation mest i dag?

Det gør beskyttelse af kritisk infrastruktur. Vi står som ejere af både et eldistributionsnet, som dækker 40 procent af Danmark, et fibernet, som er Danmarks største samt et mobilnet efter købet af Telia Danmark. Og hvis der er to steder, du kan ramme et land i hjertekulen, så er det på energiforsyningen og teleinfrastrukturen. Samtidig er vi i gang med at bygge et landsdækkende ladenetværk – og med det antal elbiler, der kommer ud på vejene, har vi også et ansvar for, at det er tilstrækkeligt beskyttet. Både fysisk sikkerhed og truslen om cyberangreb står derfor som afgørende samfundsmæssige temaer.

Da vi fx byggede vores elnet for ca. 75 år siden, var det ikke med tanke på, at der var nogen, der ville sabotere det. Beskyttelseshensynet var mere på at

beskytte børn og fulde folk fra at komme til skade på elnettet. Nu står vi i en situation, hvor vi skal beskytte det mod aktører, der vil os det ondt. Det er altså en ny virkelighed, og det betyder, at vi er nødt til at kigge ind i andre måder at opbygge vores infrastruktur.

Vi skal hele tiden forberede os på en 'worst-case situation', som for fem år siden var noget hypotetisk til i dag at være noget, som er helt reelt. Hver dag afværger vi forsøg på at destabilisere vores infrastruktur. Det er en helt ny dimension på toppen af at drive vores almindelige forretning.

Hvordan har disse udfordringer ændret kravene til din ledelsesrolle, og har det ledt til nye måder at drive din forretning på?

Der er forskel på kriseledelse – og at lede i en krisetid. Vi er ikke i akut krise, men vi skal kunne agere, som om det kan ske. Du skal kunne gennem-

føre planer med kort horisont i stedet for at køre stjernekrigsprojekter i en verden, som ændrer sig hurtigt. Det kræver agilitet at læse og forstå verden. For bare tre år siden havde jeg aldrig forestillet mig, at geopolitik ville fylde så meget på en CEO-agenda, som den gør i dag. Selvfølgelig vidste vi, at det var noget, man skulle forholde sig til – men det var én dagsorden blandt mange. I dag er det en helt central del af vores ansvar. Vores beredskab skal være i orden. Vi skal forstå og handle på den dagsorden, der former sig lige nu – ikke bare i Danmark, men i hele Europa.

Det er blevet tydeligt for mig, hvor meget vi som en stor dansk virksomhed må læne os ind i den opgave. Energipolitik er blevet sikkerhedspolitik. Fx har vi længe talt om risikoen ved kinesiske komponenter. I dag må vi også overveje, hvor afhængige vi kan tillade os at være af amerikanske teknologier i en usikker geopolitisk virkelighed. Du skal stadig have en plan og et mål, du arbejder efter. Men du kan godt lade dine detaljerede femårsplaner blive i skrivebordsskuffen lidt endnu.

Hvad gør man som leder?

Man er nødt til at finde ro i, at usikkerhed er en præmis – ikke et problem, der forsvinder. Den vigtigste ledelsesopgave i sådan en virkelighed er at skabe tillid i virksomheden. Og tillid kommer ikke

af at love, at alt bliver stille igen – det gør det næppe. I Norlys er vi vant til, at tingene bevæger sig hurtigt, men det forpligter os også til at være ekstra opmærksomme på, hvordan vi passer på hinanden undervejs.

Det farligste, du kan gøre, er at tro, at du selv ved alt. Du skal turde spørge om råd og bede om sparring. Men vi skal huske, at der er en tid for sparring og brainstorm – og på et tidspunkt må du også lukke bogen og sige: 'Godt, med den viden vi har nu, så gør vi sådan her'. Hvis du hele tiden er bange for at træffe en beslutning, så bliver du handlingslammet.

Man er nødt til at finde ro i, at usikkerhed er en præmis – ikke et problem, der forsvinder. Den vigtigste ledelsesopgave i sådan en virkelighed er at skabe tillid i virksomheden. Og tillid kommer ikke af at love, at alt bliver stille igen – det gør det næppe. I Norlys er vi vant til, at tingene bevæger sig hurtigt, men det forpligter os også til at være ekstra opmærksomme på, hvordan vi passer på hinanden undervejs. Det farligste, du kan gøre, er at tro, at du selv ved alt. Du skal turde spørge om råd og bede om sparring.

- Gert Vinther Jørgensen, Group CEO Norlys





Hvad er de vigtigste kompetencer?

Man skal have handlekraft og være risikovillig. Men man skal ikke forveksle det at være risikovillig med at være dumdristig. Hvis det ender med reel kriseledelse, så både tager og giver du dine medarbejdere klare mandater og skruer op for beslutningstagningen.

Tidligere arbejdede jeg i en virksomhed i Kina, som brændte ned. Der var det et no go at ringe til Audi og BMW og sige, at de kun ville få en tredjedel af deres ordrer. Så der måtte vi tage hurtige beslutninger, velvidende at nogle af dem måske ville være forkerte. Men der skulle handles, hvis vi skulle kunne levere. Vi måtte handle, for handlingslammelse ville være værre.

Hvordan påvirker det personligt?

Da jeg stod i Kina og fabrikken var brændt ned, blev jeg ramt af skyld og skam. For det var mig, der havde ansvaret for, at vi kom godt igennem det. Der måtte betyrelsesformanden hive fat i mig og sige, at nu skulle jeg tilbage. Jeg løb en tur om aftenen og fik hevet mig selv op. Det står som en milepæl. Ingen er supermænd, men nu ved jeg, hvor meget pres, jeg kan håndtere.

Lige nu skal du være forberedt på det uventede. Vi kan ikke styre omgivelserne, så jeg bruger min energi på det, jeg kan styre. Lige nu sker der en masse qua de opkøb, vi har lavet og den vækststrategi, vi har lagt og skal arbejde med for at nå til det næste niveau.

I forhold til medarbejderne kan jeg godt lide at være ærlig. Det vigtigste er tillid og det skabes bedst gennem indfriele forventninger. Trygheden ligger i, at der er en ledelse, der kan se ud af forruden. Vi får løst problemerne, når de kommer og man ved, at det er trygt at være i Norlys.

De vigtigste kompetencer for ledere lige nu



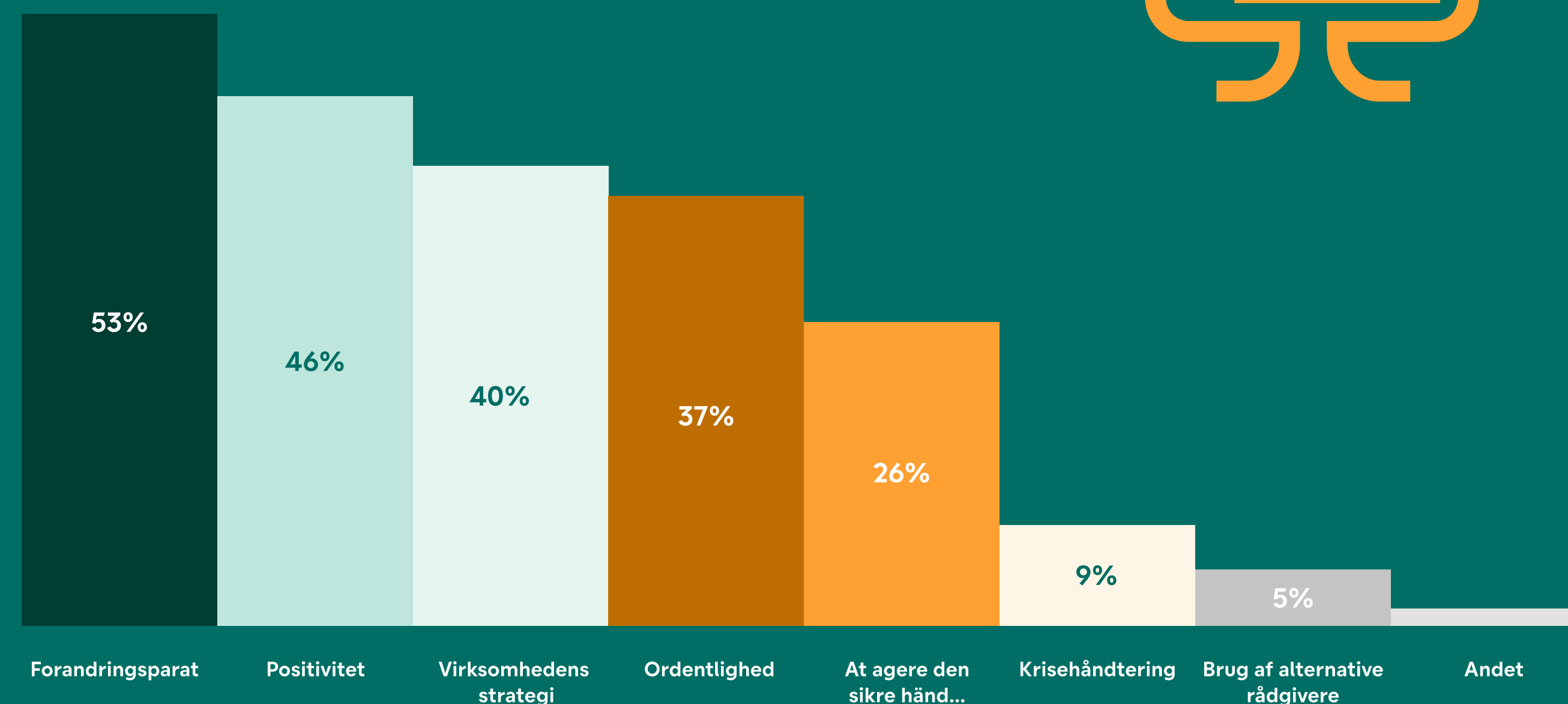
Forandringsparathed og positivitet er de vigtigste kompetencer for ledere lige nu

Ledelsesdisciplinen er under konstant udvikling, og der opstår hele tiden et behov for nye kompetencer. En analyse lavet af Norstat i samarbejde med Velliv viser, at forandringsparathed er den ledelsesmæssige kompetence, der efterspørges mest lige nu.

Fordi verden netop nu ændrer sig med hastigt tempo, er det måske ikke så underligt, at lederne peger på netop forandringsparathed som den væsentligste ledelsesmæssige kompetence. Således er det mere end halvdelen af de danske beslutningstagere, der peger i den retning.

Men midt i alle forandringerne slår også behovet for positivitet igennem, som en væsentlig kompetence, mens krisehåndtering overraskende nok ligger langt nede på listen.

Hvilke ledelsesmæssige kompetencer eller rådgivning er vigtigst for dig at bruge lige nu?



Kilde: Norstat for Velliv, maj 2025





Louise Dinesen, erhvervs- og krisepsykolog, forfatter til 'Hvem passer på chefen' og stifter af Dinesen & You.

"Ledere bør forberede stærke taler

Hvad kræver det at være leder i en omskiftelig verden – både personligt og fagligt?

De skal være i stand til at kommunikere menings- skabende og med stærke narrativer. De ledere, der bruger etik og værdier og har stærke narrativer, de oplever også følgeskab. Det handler i mindre grad om at være autoritær eller at have en stærk faglig- hed – men om at kunne sætte retning. Selv når det er usikkert. Lederen bør forberede stærke taler og turde gå i dialog med medarbejderne om, at vi le- ver i en utryg verden.

Hvordan står lederen stærkt overfor medarbejderne, når det hele er usikkert?

Der er ikke et entydigt svar på det, men det, der er vigtigt, er, at lederen er en slags superspreder, som både kan bevare roen og rumme ubalancer. Vær tydelig – men ikke skråsikker. Og inviter med- arbejderne til at være med til at finde løsninger. Appellér til rummelighed og handlekraft. Adaptiv ledelse bliver mere og mere vigtigt.



Sådan får ledere overskud

Generelt er der tre ting, som ledere sammen bør have fokus på:

- Oplever vi os forbundet i trygge relationer?
- Oplever vi os kompetente ift. at håndtere ledelsesopgaven?
- Oplever vi at have råderum til at navigere?



Lederes vigtigste roller

- De skal kunne sætte retning, selv når det er usikkert.
- De skal kunne facilitere tryghed og invitere til en åben snak om det, der er svært.
- De skal kunne facilitere konstant læring, eksperimenter og tilpasning.

Det vil sige at kunne mobilisere mennesker til at håndtere uforudsete udfordringer. De skal i højere grad være ok med, at de ikke kender alle svarene og sammen med medarbejderne træne mulige scenarier.

Hvad fylder særligt i lederens hoved?

Omverdenen påvirker lederne, ledelse og selve opgaven for de øverste ledere. Det handler om alt fra deres egen navigation og udsyn – til mål for virksomheden. Der rejser sig en række nye spørgsmål. Der er et fornyet pres, som også handler om den samfundsmæssige sikkerhed og kriseberedskab.

Det stiller nye krav til den organisatoriske kapacitet. Og det handler om at gå fra strategier og planer til, at alt ikke kan styres og planlægges. Jeg har arbejdet med topledere, der har dannet en netværksgruppe. Ikke for at kunne løse ledelsesmæssige dilemmaer, men for at tjekke af med ligesindede, hvad de oplever, der sker i verden. På den måde får de et realitetstjek på, om de andre oplever det samme som dem selv.

Lederne skal sikre, at medarbejderne er gearede og i travlhed, men hvad kan de selv gøre for at være i travlhed?

Store arbejdsmængder, tidspres, paradokser og uklarhed trænger sig på og stiller krav til lederens

kapacitet. Travlhed er en forudsætning for kvalitet og for handlekraft.

Vores hjerne lukker ned og bliver uklar, når vi ikke er i travlhed. I Forsvaret ville man aldrig tage på en mission uden at have planlagt, hvordan soldaterne lader op og hvilke 'hønningdepoter', de kan besøge undervejs fx i form af debrief og uformelle aktiviteter.

På samme måder har ledere brug for deres 'hønningdepoter'. Det kan være via sunde relationer og trygge fora, hvor de kan lade op og sparre. Det kan være med egne ledere eller i eksterne netværk.

Privat er det også vigtigt at opbygge resiliens ved fx at lave klare aftaler med familien. En klassiker er at tænke på, hvad der skal væk, men prøv i stedet at tænke på, hvad skal jeg vælge til? Hvad skal være på min tallerken for at jeg trives? Det kan være, at det er vigtigt at være sammen med mine børn, løbe en tur om morgenen eller at jeg kan lede og agere.



Gode råd til ledere i krisetider

Usikre tider kræver nye kompetencer – se Louise Dinesens råd her.

Det skal ledere aldrig gøre:

- Vær aldrig for skråsikker
- Pres aldrig mennesker for længe
- Mist aldrig etik og forretningsmål af syne

Det bør ledere altid gøre:

- Forbered dig og lav scenarieanalyser
- Vær tilpasningsdygtig og lærende – og lær andre at være det
- Lær af de bedste fra Obama til Zelenskyj. Kommunikér med værdier som kompas og i stærke narrativer

Jan Heiberg Johansen, forsker og ledelseskonsulent

Særligt i krisetider er der behov for fokus på lederes trivsel

I årevis har der været fokus på medarbejdernes trivsel, mens ledernes trivsel har været overset og det kan have fatale konsekvenser, mener forsker.

Er lederen ikke i trivsel, kan det have konsekvenser for hele organisationen og ultimativt hæmme virksomhedens vækst. Det viser et forskningsprojekt om ledertrivsel, som forsker og ledelseskonsulent Jan Heiberg Johansen står bag i partnerskab med blandt andre Ledernes Hovedorganisation, Dansk Erhverv, Forsikring & Pension og Velliv Foreningen.

Hvad betyder det for ledelse, når der er krise og kaos?

Det skærper behovet for ledelse, når der opstår kriser. Kriser giver en trang til at handle og til at handle hurtigt. Men det forholder sig omvendt.

I krisetider skal du tværtimod være ekstra opmærksom på at forstå, hvad situationen kræver. Tænk på at havne i kviksand. Hvis du handler hurtigt, risikerer du at forværre situationen.

Kriser ændrer ofte spillepladen, så de nuværende løsninger ikke længere er tilstrækkelige. Det kalder på proaktiv og ansvarlig ledelse, hvor lederen er i stand til at stikke fingeren i jorden, være lydhør og forstå situationen. Vi ved fra forskning, at kriser øger behovet for ledelse. Det øger behovet for, at ledere er i stand til både at lytte og inddrage samt til at eksekvere og sætte retning.

Hvad betyder det for lederne?

Vi har vænnet os til at tage lederne for givet og skubbe ledernes trivsel i baggrunden. Men forsk-



Få bedre leder-trivsel

Hvis lederen ikke er i trivsel kan det have konsekvenser for blandt andet:

- Virksomheden og opgaveløsningen
- Ledelseskvaliteten og ledelsesadfærden
- Tiltrækning og tilknytning til virksomheden
- Medarbejdernes trivsel

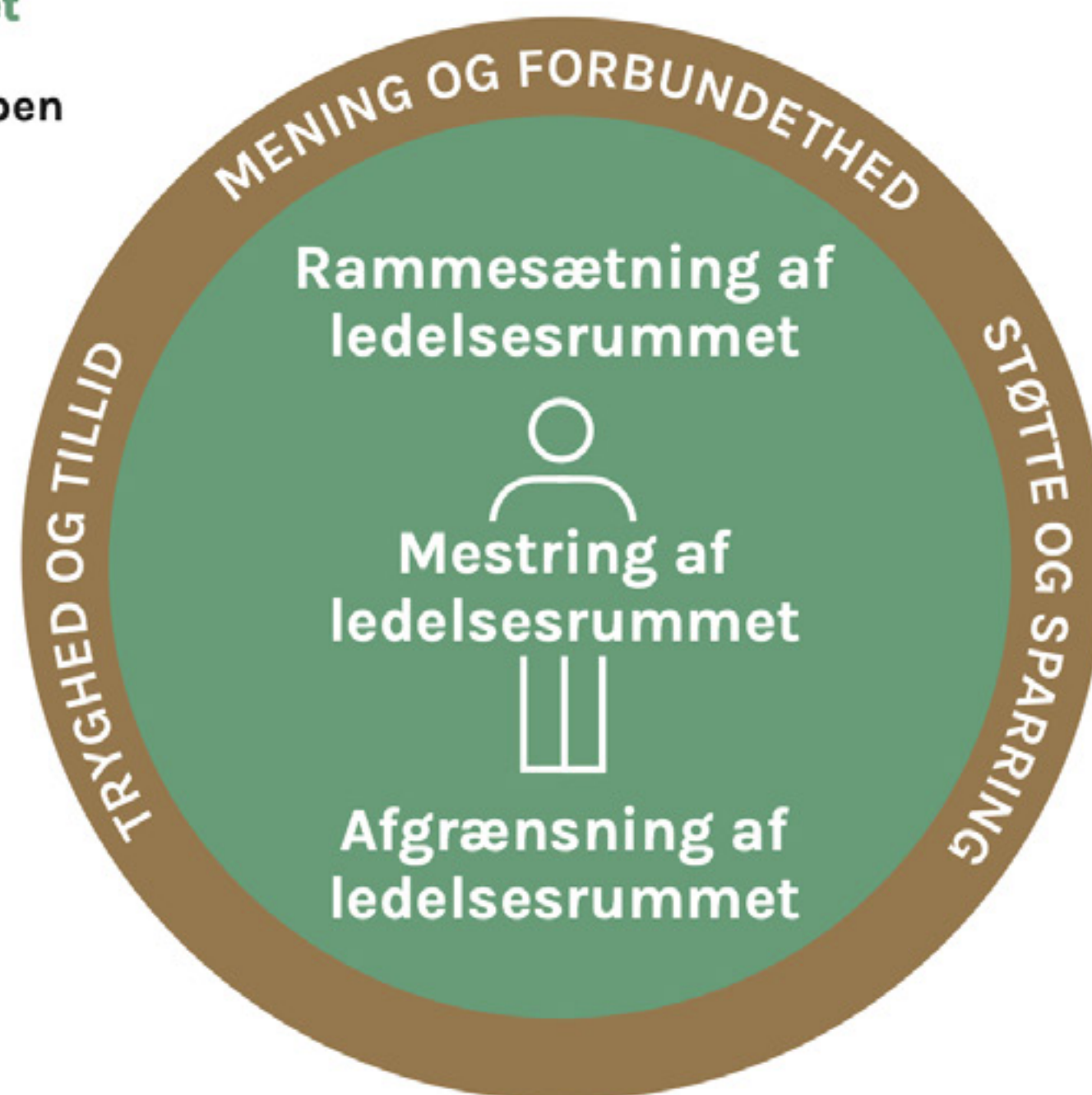
6 gode råd til lederes trivsel

Når I vil løfte lederes trivsel, så skal I styrke **ledelsesrummet** og **ledelseskulturen** for den enkelte leder, i ledelsesgruppen og i hele organisationen.

1. Rammesætning. Gør retning, rammer og råderum konkret. Afstem løbende forventninger.

2. Mestring. Skab klart handlerum. Tag og giv ansvar. Stil høje, realistiske krav. Træn ledelse, hver dag.

3. Afgrænsning. Lev dine værdier. Prioriter. Deleger. Fokuser. Sluk devices. Sæt hegn om arbejdet.



Kilde: Jan Heiberg Johansen

4. Forbundethed. Skab mening om ledelsesopgaven. Gør det enkelt. Dyrk relationerne med (leder)kollegaer.

5. Tryghed. Tal med andre om udfordringer i ledelse. Vær nysgerrig. Vær lydhør. Stil åbne spørgsmål.

6. Sparring. Få og giv sparring. Brug en fast model. Bliv ved, også selv om det tager tid at lære.

ningen viser i stigende grad, at det er en fejlagtig og meget kortsigtet strategi. Fordi ledere i trivsel bedriver bedre ledelse, også i krisetider. De er villige til at påtage sig mere krævende opgaver. Og de forlader i mindre grad organisationen i utide. I krisetider har vi særligt brug for den stabilitet, det giver at have engagerede ledere.

Det hele fører tilbage til din trivsel som leder. I det hele taget er dagsordenen omkring stress og trivsel blevet større – både i forhold til lederne selv og blandt medarbejderne. Fordi det er vejen til at lykkes som virksomhed.

→ Læs mere om lederes trivsel og få adgang til værktøjer her: Lederestrivsel.dk

Janne Bjaaland, direktør Mennesker og Kultur, Velliv

"Vi har tillid til de mennesker, vi kan mærke



Hvad tror du, er lederes største udfordringer lige nu?

Lige nu handler det for mange ledere rigtig meget om at lede forandringer. De kan være både store og små – lige fra et retnings skifte i en virksomhed, eller USA der ændrer todsatserne. Det svære er at skulle træffe beslutninger uden at kende alle svarene og have det fulde overblik. For vi forventer, at lederen sætter retning og har svarene. Vi forventer, at blikket ikke flakker – især i oprørte vande.

Hvad sker der, når lederen ikke har svarene?

Udfordringen er, at når man bliver udnævnt til leder, så får man mandatet, rollen og lønnen til at være "den". Hvis man så ikke oplever at have den nødvendige viden eller få støtte til at gøre et godt stykke arbejde, så bliver man utryk – og så er lede-

ren ikke i trivsel, hvilket kan smitte til hele teamet. Det er altid en balancegang mellem at være retningsgivende og samtidig åben og lyttende. Lederen er en autoritet, men skal stadig kunne sige: Hvad tænker du? Det at tage andre med på råd og inddrage skaber følgeskab.

Hvilke ledelsesmæssige kompetencer eller rådgivning er vigtigst for ledere lige nu?

Lige nu med de mange forandringer og nye generationer på arbejdsmarkedet, er emotionel intelligens vigtigt. Du kan sagtens vælge at være ligeglad, men så er der en stor risiko for, at du mister medarbejdere. Du skal turde at være tydelig og ærlig i din ledelse. Vi har tillid til de mennesker, vi kan mærke. Du skal have en nysgerrighed på de mennesker, du omgiver dig med – og så skal du forstå dig selv for at

kunne forstå andre. Selvindsigt, selvkontrol og empati er nøglekompetencer i emotionel intelligens. Derfor er det også vigtigt, at du har nogle i virksomheden, som du tør være fortrolig med, som du kan læne dig op ad og som er ærlige i deres feedback til dig. Det er blandt andet en af mine opgaver, at jeg skal turde være ærlig i min feedback til direktionen. Jeg skal være deres trusted advisor.

Hvad gør vi i Velliv for at hjælpe ledere til bedre trivsel?

I Velliv har vi Lederløftet, som med Giv mening, Skab udvikling og Sæt retning fungerer som en ledestjerne for vores 75 ledere. Det kan være svært at vide, hvordan vi leder bedst i Velliv. Lederløftet viser vejen ved at uddybe med adfærdsprincipper, hvordan du er en succes som leder. Dertil har vi også et ledelsesakademi, som skal understøtte lederløftet med competenceudvikling.

Vi har også netop lanceret 'Powerhubs', som er interne netværksgrupper for ledere. Det er nødvendigt, fordi vi taler for lidt ledelse. Og ledelse er ikke noget, vi gør 'on the side'. Vi skal give ledelse som fagdisciplin mere kærlighed. Det kræver et fortroligt rum. Det håber vi, PowerHubs bliver, og at de bidrager positivt til ledernes trivsel.

Hvis en leder har en specifik udfordring, kæmper med sin trivsel eller af andre grunde har brug for sparring udefra, så har vi mulighed for i samarbejde med leders leder at tildele en ekstern coach. Det har vi god erfaring med.

Det er vigtigt for at være god til at lede mennesker, at vi ikke kun har fokus på de rigtige kompetencer. Lederen skal også kunne lide det. Nogle siger ja til at bliver ledere, fordi det er et naturligt next step på karrierestigen, men tænker måske ikke så meget over, hvordan de påvirker trivsel, arbejdsglæde og motivation hos medarbejderne. Så er det ikke sikkert, du lykkes som leder.

Ledelse handler ikke om dig. Det handler om at løfte andre. Vi mener, prioritering af ledernes trivsel og faglighed er vigtig, fordi den smitter direkte af på medarbejdernes sygefravær og tilknytning til arbejdspladsen. Og dermed på kundernes oplevelse af Velliv.

➔ [Læs mere om Lederløftet på velliv.dk/karriere](https://velliv.dk/karriere)

“Ledelse handler ikke om dig. Det handler om at løfte andre. Vi mener, prioritering af ledernes trivsel og faglighed er vigtig, fordi den smitter direkte af på medarbejdernes sygefravær og tilknytning til arbejdspladsen. Og dermed på kundernes oplevelse af Velliv.

- Janne Bjaaland, direktør Mennesker og Kultur, Velliv

