



## STÆRK LEDELSE I EN SVÆR TID

### HVORDAN KAN VI TÆNKE UD AF BOKSEN?

*John Christiansen, professor og MMD-studieleder, CBS*

Klokken er 14  
Velkommen  
Fokus på ledelse  
MMD profil  
Dilemmaer  
Ikke bange  
Spændende program

Stærk ledelse!?  
Mange betydninger  
Både relationer  
Og refleksioner  
Der er behov for andet syn på ledelse  
Optimering er til forhandling  
Ledelse og læring undervejs  
Ikke lineær  
Lede gennem andre  
Motivation  
Hvad driver os?  
Meninger, sensemaking, dialog

Projektledelse som eksempel  
Strømlinet, men manglende resultater  
Hvor var relationer?  
Hvor var relevans?

Rutiner og forudsigelighed  
Tusindvis fimrehår  
Organisation i balance  
Linedanser  
Mange mulige retninger  
Hjælpe og følge os  
Balancestang  
Når det giver mening at følge  
Motiver for at følge  
Historier og framings

Forandring  
Forandre sig selv  
Koblet sammen i ledelse

### SUCCE ER KREATIVITETENS STØRSTE FJENDE

*Alf Rehn er professor i Management og Ledelse ved Åbo Akademi Universitet, Finland.*

Listening to professor top no five  
Creativity in innovation  
Esteemed words  
Oh no, not this shit again  
Clichés  
Living in society  
Creativity and innovation  
All over  
Lost meaning

Innovation stress and innovation routine  
Think outside the box  
But show me the box!  
Do job better!  
Use innovation!

Never talked more about innovation  
Never been less innovative  
Innovation crisis?  
Why. What happend

Creativity, too bloody cute  
Revelation  
Academic creativity conference  
Middle aged white men  
Obvious things  
All agree

American professor  
After dinner speech  
Shouts: Do you believe in creativity?  
YEAH!  
(Monty Python: You are all individuals  
Yes, we are!)

Think differently  
In a controlled manner!  
Change in organizations  
Not about simple things like ideas  
Ideas are everywhere  
But how ideas die  
You are all part of it  
Why?

Willful blindness  
Love certain kind of innovation  
Learned, books

Ohh, Steve Jobs  
Everybody copy  
Stuck in certain images  
Cannot see our own blindness

Ask a question we had not agreed on  
Will you be relevant in the future?  
Out of body experience  
Lizard brain  
Protect the known and the good  
Willful blindness

Different futures  
Normal futures  
Taboo futures  
We are all legacy systems

Innovations that we recognize  
Best practise  
Shit that used to work  
Brennans hierarchy of imagination  
Reflex  
Problem solving  
Creativity  
Imagination

Innovators  
Too imaginative  
Laughed at  
Used many years after death

Nasty friction  
Leadership:  
Work with friction  
The illiterate of 21 century  
Those who cannot unlearn  
Trickster strategy  
Why so serious?

## **NÅR FORRETNINGSMODELLEN SKAL GENTÆNKES**

*Lisbeth Knudsen, CEO, Berlingske Media*

Betragte sig selv  
Et par blade i stor bog  
Evangelist indenfor innovation  
Tjene penge  
Min opgave at skabe kreativ friktion

Vision  
Fremtidens unikke medieoplevelser  
Nok crab!  
Lederskab i dag  
Vise et vejkort  
Håb ind i fremtiden

Alt er til forandring  
Forandring er mulighed for overlevelse  
Forstå fremtiden  
Aldrig været flere muligheder  
Efterspørgsel efter viden  
Annonceindtægter  
Fra print til digital  
Nye forretningsmodeller  
Ikke en – men mange  
Tab af kontrol  
Fra afsenderkontrol til modtagerkontrol  
Relevans Relationer Reaktionen  
Er konge

Kommunernes informationsafdelinger  
Virksomhedernes informationsafdelinger  
Overgår vores ressourcer  
Opbrud i vaner  
Fra masse til niche media  
Konsekvens for demokratiet!?  
Individualisering  
Filtrering  
Bekræftelse  
Viden som social succes faktor  
Generationskifte i behov og vaner  
Mange skærme  
Teknologisk udbud  
Konvertible  
70 pct af Nye nyheder produceres af dagblade  
Stjæles af andre

Værdier under pres  
Fra konstruktion til dekonstruktion  
Forandring og lederskab  
Start med at ændre kulturen  
Tænke nyt om alt  
Svært at tage ind  
Mulighed for at være del af fremtiden  
Nye rammer  
Free seating  
IT og økonomiafdeling ud i det åbne  
Dernæst ændre kundeorienteringen  
Journalisten som kurator  
Etik og demokrati som omdrejningspunkt

Genopfinde os selv hvert andet år  
Lederskab vise håb, tro på fremtiden  
Fremtiden som fuld af forandring

## **MIKRO-LEDELSE. SAMTALEN SOM LEDELSESREDSKAB**

*Allan Holmgren, mag.art., direktør for DISPUK, adjungeret professor på CBS og underviser på MMD – med Gitte Fangel, MMD 2008, Vicedirektør på Herlev Hospital*

Ledere der rykker  
Ledere der tænker  
Ledere der kaster mennesket  
Ind i opgaven  
Samtalen

Tillid til sproget - kan ikke  
Måde at skabe mening  
Kun have tillid til at lytte  
Tillid til forståelse af den anden  
Gøre det talte poetisk  
Ledelse handler om at gøre noget  
Ikke forelæsning, forestilling  
Invitation, ikke diskussion  
Eneste tilladt  
Resonans  
Associalog

Hvad kommer I til at tænke på?  
Vigtig om livet  
Fortælling om mening  
Betydning  
Som er værdifuldt  
Ledelse ikke løse problemer  
Men tættere på det som er vigtigt i livet

Ledelsesfilosofi  
Være blandt medarbejdere  
Lade dem være

Fortælle historie  
Lytte  
Er du ikke interesseret

Dig selv som menneske  
Født 1960  
Storesøster  
Stabilitet  
Frihed under ansvar  
Fire børn  
Stabilitet  
Friktion  
Danse og rejse  
Rundt om hjørner  
Min mand er tysker

Bevidning  
Hvor det bringer jer hen?

Fokus på problemer  
Diskursiv undertrykkelse  
Problemer er kongevejen  
til noget som er vigtigt

Noget du står med  
Rammen om problemet

Innovationsdagsorden  
Adskille drift og udvikling  
Det kan man ikke  
Skal drifte hele tiden  
Må udvikle driften  
Hoveddriverne er lederne  
Lydhørhed for dagsordener  
Vi er oversættere på stribe  
Medarbejdere skal forstå det  
Så patienterne forstår det

Nogle steder går det rigtig godt  
Andre steder går det ikke sådan

Resultater gennem relationer og tillid  
Hvornår stopper tilliden?  
Hvad betyder det for meningssskabelse?

Ikke lave den for langhåret  
Konkret situation  
Fortælle det går ikke  
Dilemma tillid/relation og  
Forsøget på at være tillidsfuld  
Vi taler løsninger  
Bakker op om ledere  
Når det ikke går længere  
Må vi bryde tilliden  
Usikkerhed  
Om vi kan nå mål  
Med de ledere  
Usikkerhed på en knivsæg  
Overgangen på en knivsæg  
Hvis tilliden har været for udfoldet  
Gulvtæppet bliver revet væk

Hvad er historien om dig?  
Altid blevet vist tillid  
Man hører tit at man aldrig får ros  
I vores system  
Dårlig at give feed back  
Ros virker ikke hvis den er tom  
Skal handle om noget konkret  
Gulvtæppet rives væk  
Hvad kan man gøre  
Ikke problem  
Men bliver hængende i hovedet  
Fokusere på nødvendighed  
Men den ligger der alligevel  
Tænker på mine børn  
En mor der ordner ting  
Få ting til at glide  
Operationssygeplejerske  
Er faktisk okay  
Minder mig om  
Hvem jeg er  
Hvad jeg er bygget af  
Behøver ikke undre mig

### **ALLE ØNSKER FORANDRING, MEN INGEN ØNSKER AT FORANDRE SIG!**

*Peter Bastian, musiker og foredragsholder, uddannet i  
teoretisk fysik, Københavns Universitet og klassisk fagottist,  
Det kgl. danske Musikkonservatorium*

Spille på mit sugerør  
Mesterskab  
Hjælpe fokusere  
Adgang til nærvær  
Narcissisme er fravær  
Mesterskabet

Giver adgang til nærvær  
Opmærksomheden  
Kommer af sig selv  
Efter mange år

Forandring  
Version man udvikler noget nyt  
Et skabende fællesskab  
Ingenious  
Genetisk betinget genialitet  
Brian Eno  
Scenius  
Scenisk betinget genialitet  
En gruppe mennesker udvikler noget genialt  
De var på skideren  
De anede ikke hvad de skulle stille op  
Gøre noget  
Disciplin  
Niels Bohr  
En kraftfuld samlende person  
Forstod elektronen ikke nogen ting  
Hvad er ikke en ting?  
Tale om noget man ikke forstår

Rødstrømperne  
Det personlige livsprojekt  
Frihed  
Drengene spurtede afsted  
Pigerne hoppede på stedet  
De mødtes  
Erkendte de var på skideren  
Forudsætning  
Forstå man har et problem  
At man ikke aner hvad man skal stille op  
Tale om noget andet  
Sårbarhed  
Blussende rød  
Sætte ord på ny identitet  
Sætte ord på mekanismerne  
Hvis man ikke er på mærkerne  
Falder man tilbage igen  
Forstår I pointen?

Vi er et sted hvor vi aldrig har været før  
Resultat af en sindssyg positiv udvikling  
Ved at drukne i succes  
Skabende fællesskab  
Otto Scharmer  
To forskellige værdisystemer  
Verden ser forskellig ud  
Vores position  
Et er overlevelsesinstinkt  
Det vi er  
Kernen er angst  
Vi kan ikke stole på hinanden  
Smil at vise tænder  
Ikke noget galt med overlevelsesinstinkt  
Men for meget, er

Mig i modsætning til jer  
Fællesskab og individualitet

Ikke noget galt med hygge  
Noget galt med for meget hygge  
På bekostning af individualitet  
Stammens genetablering  
Det spirituelle projekt  
Gå hele vejen  
Den vi er på bunden  
Er tom  
Sindssygt positivt  
Så oplever man negativiteten  
i overlevelsesinstinkt  
Subjektivation  
trigget udviklingsinstinkt  
Sørg for at blive oplyste  
Spirituel oplyste

Overlevelsesinstinktets fællesskab  
På bekostning af individualitet  
Clement Kjærsgård  
Følelsesmæssig skingre  
Konflikt  
Studieværten skinner  
Individualitet på bekostning af fællesskab  
Komplementaritet  
Individualitet og fællesskab  
Ikke noget skabende fællesskab  
I overlevelsesinstinkt

Kvartetten  
Musik  
Sammen opnå den bedste udgave  
Musikken vandt  
Den danske Blæserkvartet  
Homogen klang  
Han anbragte os på kanten  
Percipere  
Af de spørgsmål han stillede  
Kvartetten bedre end den enkelte  
Opslugthed - alle dagsordener er væk  
Identitet  
Vi er det fælles projekt  
Man hører det der bliver sagt  
I den kontekst det bliver sagt  
Ikke enkelte stemmer  
Hvad er sket  
Individualitet  
Voldsom forstærket autonomi  
Føler vi trang til at gøre os gældende  
Mig overfor jer  
Een til at spille falsk  
Fem til at skabe harmoni  
Scenius  
Vi repræsenterer den mest individualiserede bevidsthed  
På planeten  
Verdens mest sensitive selv  
Rettet mod sig selv  
Højeste grad af fravær  
Nærvær - ingen proces  
Andre lande vil gerne herhen  
Overlevelsesinstinkt vil opad  
Instinkt for udvikling

50.000 år gammel  
Homo sapiens sapiens  
Det dobbelt vidende menneske  
Refleksivitet  
1. Kundskabens træ  
2. Træ for godt og ondt  
Det gode og det onde  
Kræver fri vilje  
Refleksiv bevidsthed  
Adgang til forskel  
Skelnen  
Subjekt og objekt  
Udviklingsinstinkt gav  
Civilisation  
Fri vilje  
Når subjekt bliver objekt  
Individuation og global bevidsthed  
Gælde hele pakken  
Oplysthed  
Det vi hænger ud i til daglig  
Lammende angst  
Spring  
Ud af det  
Fra overlevelse til udvikling

Enlightenment at hands  
Her i Danmark  
Aldrig sket før  
Individuation højdepunkt  
Den enkelte celle fungerer  
Kom det flercellede dyr  
Fra fuldstændig individualitet  
Ind i skabende fællesskab  
Ingen utopi  
Virkeligt  
Er I med på den  
Mange måder at spille falsk på  
Radikalt spring  
Opgiv tanken om proces

Jeg er ikke søgende  
Jeg er ankommet  
Jeg har fundet frem  
Jeg er på vej  
Ikke i stå  
Er hvor jeg skal være  
Med tillid til usikkerhed  
Ingen proces!