

**KANDIDATEN**

Hvem skal være ny adm. direktør i Lauritz.com? Se headhunterens bud

Side 7

**STRATEGI OG LEDELSE**

Der er ståhej om disruption, men det er vigtigt at se køligt på sagen

Side 8

**LEDELSESKULTUR**

*“Når folk ikke tager ansvar, er det, fordi de frygter at blive straffet”*

Gottfried Eymer, adm. direktør, Euro Cargo Rail

Side 10-11



Arkivfoto: Casper Dalhoff/Polfoto

# Tonen hos Anders Dam skal være let og fri

Anders Dam, ordførende direktør i Jyske Bank, opfordrer sine cirka 3900 medarbejdere til, at omgangstonen i banken skal være let og fri. Kun på den måde kan han finde ud af, hvad der rører sig rundt om i banken. Side 4-6



Foto: Andreas Bang Kirkegaard

**Din indgang til inspiration, viden og netværk**

Hent din nye app fra PwC nu – søg på ”Ekstra værdi”.



Snart tilgængelig andre steder.



**pwc**

Revision. Skat. Rådgivning.

Outplacement

**WWW.UHC.DK**

7020 6700

**UNIQUE / HUMAN CAPITAL**

**SKAL DU VIDERE I DIN KARRIERE?**

[www.genux.dk](http://www.genux.dk)

**Genux**  
executive

Recruitment – Leadership – Outplacement



# Danske lederfif viser vejen i gods-gigant

Kan dansk ledelseskultur hjælpe en tysk chef til at styrke en fransk virksomhed? Det spørgsmål tøver tyske Gottfried Eymer ikke med at svare ja på

Af Uffe Hansen

Som adm. direktør for franske Euro Cargo Rail i Frankrig, et datterselskab af tyske DB Cargo, er Gottfried Eymer med dansk hjælp i gang med vende virksomheden rundt, så 1200 medarbejdere accepterer nødvendige forandringer – samtidig med store nedskæringer.



Det kræver en opskrift, som Gottfried Eymer har med i bagagen fra sin tid som chef i Skandinavien. Manden bag denne recept er Ulrik Nerløe fra konsulenthuset Unified People, der siden september har været med i Paris, hvor han flere dage om ugen deltager i ledelsesmøder på forskellige niveauer for at implementere forandringerne. Forløbet kører frem til starten af 2018, hvorefter Euro Cargo Rail skal holde kulturen på skinner ved egen kraft.

Kernen i programmet er at øge medarbejdernes tilfredshed for derigennem at styrke afsættet til at modernisere den traditionsbundne virksomhed.

Gottfried Eymer fik netop det job efter succes med en omstilling i Skandinavien, der også har vundet gehør på DB Cargos hovedkontor i Tyskland.

Den danske ledelsesstil har både tyskere og franskmænd skulle vænne sig til, fortæller topchefen.

## Inddragende ledelsesstil

“Den skandinaviske ledelsesstil er mere inddragende, end man er vant til. I Frankrig har man typisk én chef, der ikke deler oplysninger eller overvejel-

# 220

medarbejdere skal skæres væk i Euro Cargo Rail

ser med andre. Han er nærmest tæt på Gud. Med Ulriks program indfører vi den skandinaviske ledelsesstil,” fortæller han.

Men det kræver en markant omstilling i ledelseskulturen.

I den mere topstyrede ledelse kan alle lederlag under den øverste chef undgå at tage et ansvar, så hvis der sker en fejl, falder det tilbage på den øverste ledelse, og mellemliderne går fri. Hvis de derimod inddrages, får indflydelse og bliver hørt, fanger bordet også, og de får ansvaret for selve implementeringen og udførelsen.

“Vi giver lederne mulighed for at sige, hvad de synes. Vi lærer dem at tage ansvar og være ærlige i et trykt ledelsesmiljø. Det er afgørende, at de åbent kan fortælle om deres idéer og tanker, og at de kan tale ud om deres udfordringer og sige til, hvis de ikke er enige. De skal overtage ansvaret, men



de ved også, at de kan dele deres bekymringer med ledelsegruppen,” fortæller Gottfried Eymer.

## Ledere skal hjælpes

I Skandinavien lykkedes det for den tyske topchef at bryde med årtiers traditioner, og nu er turen kommet til Frankrig, hvor Ulrik Nerløe er med.

“For at det kan lykkes, er det nødvendigt at hjælpe lederne i deres daglige forretninger. Ulrik Nerløe er derfor med ved vores ledelsesmøder, coacher og andre ting. Det giver en ekstra værdi, at han ikke er en del af den daglige drift, fordi han dermed til alle, også den adm. direktør, kan sige, hvis ting skal gøres på en anden måde,” forklarer godsdirektøren.

For Gottfried Eymer er det en stor for-

*Gottfried Eymer er adm. direktør for Euro Cargo Rail i Frankrig. Virksomheden er tyske DB Cargos franske datterselskab. DB Cargo er Europas største godstransportør på skinner. Arkivfoto: Casper Dalhoff/Polfoto*

skel i forhold til de ledelsesprojekter, han kender fra Tyskland. I den typisk tyske ledelse ville man indkalde alle i ledergruppen til et tredagesseminar, hvor de nye principper om inddragelse og uddelegering ville blive gennemgået, for derefter at sende cheferne hjem til en implementering på egen hånd. Gottfried Eymer går anderledes til værks for at få en reel kulturforandring på plads.

## Frygter for straf

Det er krævende tider for virksomheden, idet 220 medarbejdere skal skæres væk. Og der er brug for at skabe en fælles forståelse og en vilje til at samarbejde om store forandringer. Hidtil var ledelseskulturen præget af, at alle arbejdede imod hinanden og fralagde

## BLÅ BOG

Gottfried Eymer

Siden 1. juli 2016 adm. direktør for Euro Cargo Rail i Frankrig.

**2012-2016:** adm. direktør for DB Cargo Scandinavia. I perioden bestyrelsesmedlem i DI-Transport og bestyrelsesformand for Dansk Banegods

**2008-2012:** Adm. direktør for DB Cargos belgiske selskab, Cobra S.A.

**2006-2008:** Vicestrategichef i Deutsche Bahn, Berlin

**2003-2006:** Seniorchef, DB service og detailhandel.





sig ansvar. Derfor vil han have en bredere gruppeforståelse frem.

“Når folk ikke tager ansvar, er det, fordi de frygter at blive straffet, hvis de laver fejl. Hvis man vil have forandringer og vil gå fra en krise til et veldrevent firma, skal vi naturligvis også ændre procedure og rydde op. Men for mig er det kulturen, der først skal laves om,” siger Gottfried Eymer.

I Skandinavien brugte han to år på omstillingen. I Frankrig forventer han at gennemføre det på lidt kortere tid.

#### Rev skjorte af topchefen

Tilstedeværelse, nærvær og anerkendelse er tre centrale ledelsesbegreber, som Gottfried Eymer arbejder ind i den franske ledelseskultur. Og det lever han også selv efter i arbejdet med at om-

*Den skandinaviske ledelsesstil er mere inddragende end man er vant til*

” Gottfried Eymer  
adm. direktør  
for franske Euro Cargo Rail

stille virksomheden. Konkret har det betydet, at han har opsøgt lokomotivførerne ude i deres afdelinger for at få dem med på omstillingen.

I Frankrig er det langt fra normal ledelsesstil, og reaktionerne kan være ret voldsomme. I 2015 bragede 100 vrede Air France-medarbejdere ind på topchefens kontor og rev hans skjorte af i protester mod fyringer.

Gottfried Eymer har undgået den type reaktioner.

“Normalt bliver ledelsen især væk i en restruktureringsfase, og lokomotivførerne er ikke vant til at tale med ledelsen, fordi de normalt er langt nede i hierarkiet. Men jeg var overrasket over, hvor positivt de reagerede, de så det som ganske cool, at jeg kom,” fortæller han.

ufha@borsen.dk

# Hjertet skal med på arbejde

Af Uffe Hansen

Nærvær, tilstedeværelse og frem for alt: lad være med at tage medarbejdere for givet. Det er kerneværdier fra konsulenten, **Ulrik Nerløe, Unified People**, der bl.a. arbejder med at forandre ledelseskulturer i større virksomheder.

Ifølge ham glemmes alt for ofte den helt grundlæggende interesse for medarbejderne som mere end en ressource. Og man glemmer at spørge ind til, hvad der driver folk, hvad der gør dem glade for deres arbejde – og om de har hjertet med.

“Virksomhederne går glip af et gigantisk potentiale, fordi vi som ledere ikke taler nok med vores medarbejdere. Vi skal turde tage snakken med de ansatte, få dem til at fortælle om, hvordan de har det, og hvor de får deres glæde og energi fra,” siger han.

#### Slår bremsen i

Det kræver, at man er åben og autentisk som leder. I den ideelle lederverden bør 80 pct. af arbejdstiden gå med at være til stede over for medarbejderen og 20 pct. på egne opgaver. I den virkelige verden er det omvendt, fordi den konkrete tilstedeværelse prioriteres lavt.

*I den ideelle lederverden bør 80 pct. af arbejdstiden gå med at være til stede over for medarbejderen og 20 pct. på egne opgaver. I den virkelige verden er det omvendt, fordi den konkrete tilstedeværelse prioriteres lavt*

” Ulrik Nerløe, Unified People

Nærvær gør det langt mere enkelt at få medarbejdere og lederteam med på forandringer. Og det skal med helt ind på ledermøderne, så alle er til stede, er velforberedte og bidrager. I sit konsulentarbejde går Ulrik Nerløe med til direktions- og ledermøder og slår bremsen i, hvis tingene kører af sporet.

#### Centrale spørgsmål

Konsulenten ser flere centrale elementer i at styrke lederen:

De fleste ledere har brugt meget lidt tid på at lære at lede sig selv, før de leder andre. De glemmer at stille sig selv spørgsmål som: Hvad gør mig glad? Hvad giver mig energi? Hvad driver mig? Hvem er jeg?

En anden ting er mavefornemmelsen. Den skubbes alt for ofte til side for den rationelle beslutning, og det er forkert. Det er uhyre sjældent, at en beslutning truffet på intuition og mavefornemmelse viser sig at være en fejl.

I sin coaching erstatter Ulrik Nerløe også strategi med virksomhedsdrøm for at få følelserne med ind i processen. Kommer følelserne ikke med, giver forandringerne ikke mening for ledere og medarbejdere. Og de ender med at gå på arbejde for to ting: at få deres løn og at møde andre, som heller ikke vil være med til forandringerne, hvilket er ødelæggende for virksomhedskulturen.

Bliver følelser og arbejdsglæde et aktiv værktøj, giver det også svar på et helt konkret spørgsmål: Laver jeg egentligt det rigtige?

“Lederen skal være klar til at se frygten i øjnene. At se, at man måske laver det forkerte, eller at man har tabt sig selv på vejen. At man basalt set ikke er glad,” lyder det fra Ulrik Nerløe.

ufha@borsen.dk



Ulrik Nerløe er grundlægger af Unified People og startede virksomheden i efteråret 2010. PR-foto