

KLUMME

# “Det er vores opgave at forstå det menneskelige ‘materiale’”

Forandringsledelse er en umedgørlig størrelse, og løsningen udebliver så længe, vi arbejder mod – og ikke med – menneskets natur

**F**rustrationen er gammelkendt. Allerede i 1909 satte American Machinist, den tids magasin for ledere, ord på udfordringen: “Et af de vigtigste, hvis ikke det vigtigste, men også mest flygtige, vanskeligt håndterbare og vægelsindede materiale, som ingeniøren (lederen) skal arbejde med, er det menneskelige materiale.”

Virksomhedsledere har, ligesom økonomer, baseret deres ageren på idéen om det rationelle menneske.

Økonomerne er dog endelig ved at nå en ny erkendelse: At vi mennesker både kan være mere gavmilde og griske, end vi ville være, hvis vi kun var logiske.

Nobelpriskomiteén anerkendte dette, da **Daniel Kahneman** modtog prisen for sin forskning i adfærdskønomi i 2002, og i år gik hæderen til

**Richard Thaler**, som arbejder med de samme idéer.

**Ed Catmull**, direktør i både **Pixar Animation** og **Disney Animation**, forstår, hvad det drejer sig om. **The Walt Disney Co.** købte Pixar i 2006. Og fordi Disney Animation ikke havde skabt en succes i 17 år, blev det gamle agtværdige studie lagt under Pixar, som havde produceret et hit om året siden “Toy Story.”

Catmull besluttede at køre studierne helt separat. Han beholdt alle lederne, men nu skulle de arbejde med Pixars gennemtestede, kreative proces. “Det tog kun fire timer at forklare processen, men fire år at implementere den,” siger Catmull med et grin.

Det tog altså tid og tålmodighed. Men siden har Disney lanceret hit på hit, inklusiv “Frozen” og “Moana”.



Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York



**Headhunter og leder af Korn Ferry i Danmark**  
Kai Hammerich



**Erhvervspsykolog**  
Henrik Elsig Andersen, partner, Amrop



**Head of Employment & Privacy Law, EY**  
Julie Gerdes

Da kaptajn **Michael Abrashoff** stod klar til at overtage kommandoen på krigsskibet USS Benfold, oplevede han, at besætningen udviste en utilladelig adfærd: De jublede, da hans forgænger gik fra borde for sidste gang.

## Tag dem alvorligt

Det var et klart brud med alle flådens traditioner, og det ville have været naturligt at sætte ind med hård hånd. Men kæft, trit og retning ville ikke have virket, for Abrashoff var ambitiøs: Han ville gøre det værste skib i stillehavsflåden til det bedste.

Så hvad gjorde han? Han lyttede. Han mødtes med hvert enkelt besætningsmedlem, fem hver dag, 300 i det hele. Han stillede spørgsmål: “Hvor kommer du fra? Hvorfor er du i flåden? Hvad ville du lave om, hvis du kunne?”

Abrashoff lærte hurtigt, at madrasserne var for tynde og maden for ringe. Han ændrede begge dele med det samme, og besætningen mærkede, at deres kaptajn tog dem alvorligt. Snart talte de

mere bramfrit og delte deres idéer til, hvordan skibet kunne præstere bedre. Efter 21 måneder havde de sammen vendt skuden.

Abrashoff tror på, at gode kaptajner giver besætningen ansvar, ikke ordrer. Resultaterne talte for sig selv: Mandskabet gik fra at bruge 52 til kun 19 dage på kampberedskab, og andelen af rekrutter, som fornyede deres kontrakt, steg fra 30 til fulde 100 pct.

Og hvad kostede det Abrashoff? Ikke en øre. “Kun” opmærksomhed.

Når vi prøver at få folk til at løbe hurtigere eller en anden vej, og det ikke lykkes, mener vi, at det er dem, der er noget i vejen med. Men en ingeniør ville aldrig bebrejde vand, at det flyder ned i stedet for op.

Det er vores opgave at forstå det menneskelige “materiale.” Ja, vi mennesker kan være vanskelige og modvillige, men vi kan også være utroligt hjælpsomme, kreative og ambitiøse.

Så hvad med at skærpe tålmodigheden og lytte lidt mere?



## Aktiespecialister søges

PensionDanmarks investeringsaktiver har passeret 220 mia. kr. og vil også i de kommende år vokse kraftigt. Derfor ansætter vi løbende nye dygtige investeringsmedarbejdere, der har lyst til at blive en del af et stærkt team, der sigter efter at levere formueforvaltning af høj, international standard.

Lige nu søger vi to PM'ere til vores aktieteam.

Er du interesseret? Læs mere på: [pensiondanmark.com/job](http://pensiondanmark.com/job)

**PensionDanmark**

**BØRSEN.**

Selected Car Group søger

## RESULTATORIENTERET SALES DIRECTOR TIL SELECTED CAR INVESTMENT



Er du en dygtig sælger, og har du erfaring med at handle klassiske sportsbiler? Er du resultatorienteret og har høj gennemslagskraft? Brænder du for at være med til at opbygge og udvikle en fascinerende og unik virksomhed? Så er her en spændende karrieremulighed.

### Om Selected Car Group

SCI, der er en del af Selected Car Group (SCG), varetager køb og salg af klassiske sportsbiler. SCG har over en årrække opbygget en portefølje af klassiske sportsbiler produceret fra efterkrigstiden og frem til i dag. Porteføljen af biler består bl.a. af mærker som: Mercedes, Porsche, Ferrari og Jaguar. I forbindelse med opbygningen af porteføljen har SCG også oparbejdet en helt unik kompetence og indsigt, både i form af viden samt indenfor sourcing.

### Om stillingen:

Stillingen som Sales Director er en nyoprettet stilling, hvor du i tæt samarbejde med direktør og ejer bl.a. får ansvaret for rådgivning og salg af SCI's ydelser til kunder i Danmark og udlandet samt handel med og sourcing af klassiske sportsbiler.

### Endvidere indebærer stillingen at:

- Udvikle og gennemføre salgs- og marketingtiltag overfor relevante kunder på messer, auktioner og i netværk
- Skabe synlighed og opmærksomhed omkring SCI
- Afvikle møder og events for nuværende og potentielle kunder
- Bidrage til opbygningen og realiseringen af målsætningen for SCI

Det forventes, i tillæg til ovenstående, at du via dit netværk kan skabe relationer og forretningsmuligheder for SCI.

For den rette person er der store karrieremuligheder forbundet med jobbet.

### Din profil:

Du har dokumenteret erfaring med salg af og handel med klassiske sportsbiler. Du er en stærk salgsprofil, en dygtig relationsskaber og behersker engelsk, og gerne tysk, på et højt niveau i både skrift og tale. Du har passion, viden og interesse for teknik samt klassiske sportsbiler og besidder en god portion købmandskab.

Der er tale om en krævende stilling, og du skal være indstillet på at yde en ekstraordinær indsats for at leve op til virksomhedens mål og ambitioner. Det er derfor et krav, at du er dedikeret, struktureret og målrettet. Du trives med mange bolde i luften, stramme tidsplaner og i en udadvendt rolle, hvor du helt naturligt tager ansvar.

Din arbejdstid vil variere, og rejseaktivitet må forventes, hvorfor en vis fleksibilitet er påkrævet.

### Vi tilbyder:

- En helt unik stilling og karrieremulighed
- Personlig udvikling i et internationalt miljø
- Dygtige, erfarne og gode kollegaer
- En spændende, udfordrende og krævende hverdag
- En attraktiv gagepakke

**Start:** Hurtigst muligt.

### Kontakt:

Send din ansøgning vedlagt CV til [ansogning@amrop.dk](mailto:ansogning@amrop.dk) snarest muligt. Ønsker du yderligere oplysninger, er du velkommen til at kontakte Rasmus Riisgaard på +45 3348 3038.

**Selected Car Investment** er en del af Selected Car Group, der består af følgende virksomheder:

Selected Car Investment (SCI), som varetager køb og salg af investeringsbiler

Selected Car Collection (SCC), der rummer en dynamisk samling af klassiske sportsbiler og samtidig fungerer som et salgs- og udstillingsvindue med møde- og eventfaciliteter

Selected Car Leasing (SCL), der tilbyder leasing af biler i premiumsegmentet.

Selected Car Group har til huse i to nyopførte, højteknologiske bilhuse beliggende ud til E20 motorvejen i Middelfart samt i nyindrettede salgslokaler på Strandvejen i Hellerup.

Selected Car Group ejes af Selfinvest, der er moderselskab for Torben Østergaard-Nielsens verdensomspændende konglomerat United Shipping & Trading Company (USTC) med hovedsæde i Middelfart.

