

*”Fremtidens ledelse
handler ikke om
hvordan man kan være en bedre leder*

*Fremtidens ledelse
handler om
hvordan man kan bringe god ledelse frem
i os alle...”*

Skal ledelse gentænkes?

Et blik ind i fremtidens ledelse

Check-ind runde



Hvad har du behov for at sige,
for at kunne være tilstede i dette netværksmøde?

5
min.

f.eks. Hvordan har du det lige nu i *krop, sind* eller *hjertet*?



Hvorfor står jeg her i dag?

**“Fremtiden er her allerede.
Den er bare meget ujævn fordelt.”**

- William Gibson 1993

Ledelsesavisen

Om Ledelsesavisen Kontakt ▼ Tilmeld nyheder fra

Medledelse

Energivirkomheden Cl
menneskelig organisati
selvledende teams i stedet for chefer.

KANTAR | Gallup

videncenter for
God Arbejdsløst | **krita**

arbejde viser flere positive tænder, viser VIVE-rapporter, blandt andet i
gruppen Guldbergs Have midt på Nørrebro i København.

tøregå på kontoret eller hjemme i haven.

LEDELSE MED LOUISE ORBESEN

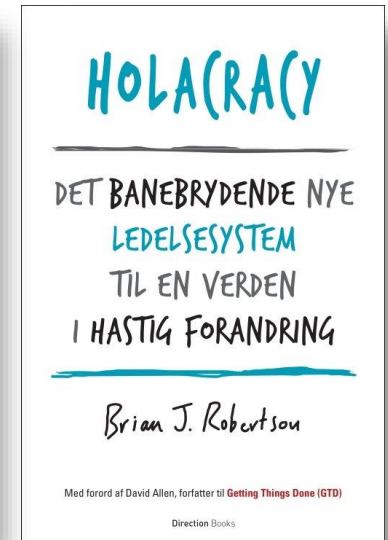
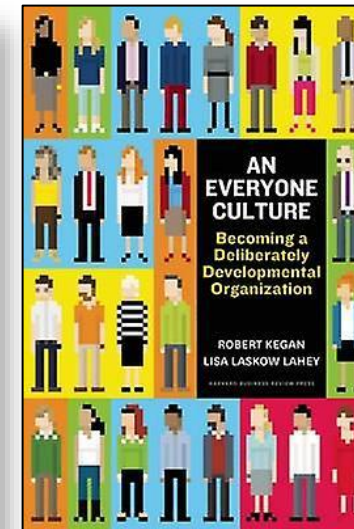
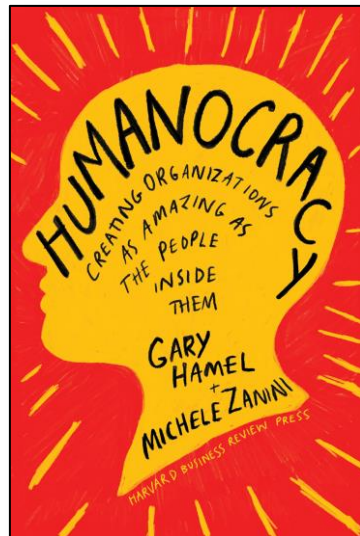
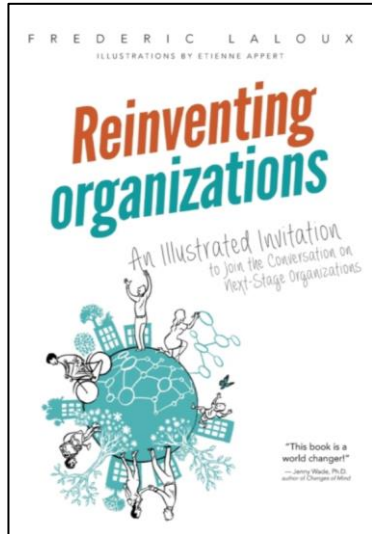
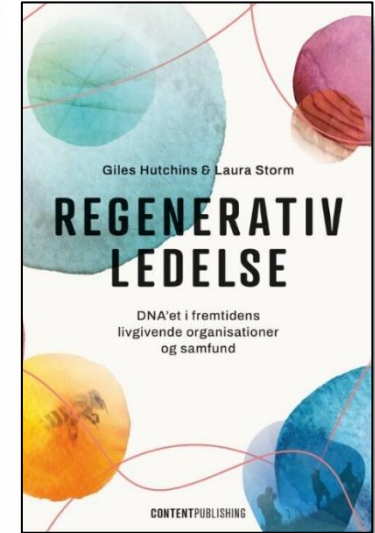
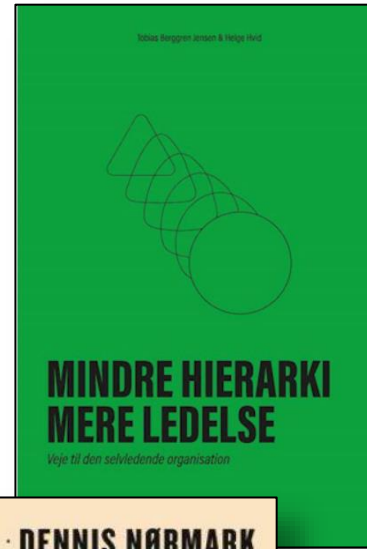
Mette Aagaard vil gøre op med hierarkiet: »Der er et overdrevent fokus på individet lederen«

Mette Aagaard udgav sidste år en bog om begrebet 'medledelse' i håb om at skubbe flere arbejdspladser til at gøre op traditionelle hierarkier, fortæller hun i Finans' ledelsespodcast "Tjek ind".

 DEL ARTIKLEN |  GEM PÅ LÆSELISTE



Nye typer af organisationer



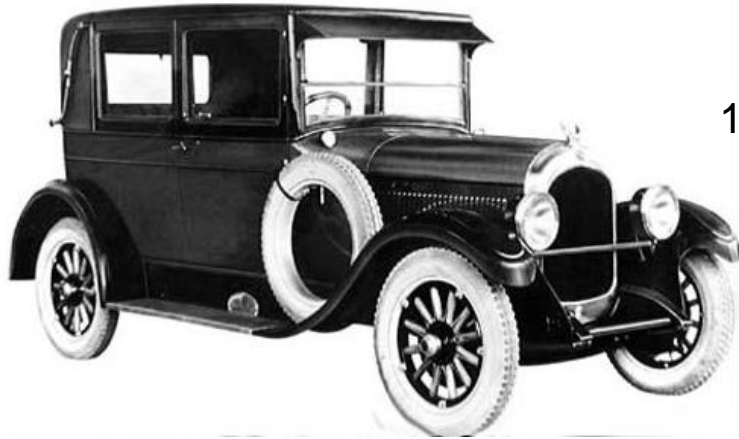
Liste med virksomheder der afprøver/lever det nye:

Navn	Ansatte	Type virksomhed
• BEPA	50	Ingeniør / rådgivning
• Børns vilkår	180	Interesseorganisation
• Clever	350	Elforsyning
• Fonden Skovhaven	60	Omsorgs og pleje sektor
• Holbæk bibliotekerne	25	Bibliotek
• Horsens fødeafsnit	200	Hospital
• HR-ON	20	HR-services
• Hydac	50	Ingeniør / produktion
• JAC i Gentofte	110	Kommunal kompetencecenter
• Landsbyen Sølund	800	Omsorgs og pleje sektor
• Mjølner Informatics	220	Softwareudvikling
• Pingala	100	ERP-hus
• Rønslev	53	Ingeniør / rådgivning
• Vertica	150	Webudvikling
• SCADA minds	25	Softwareudvikling

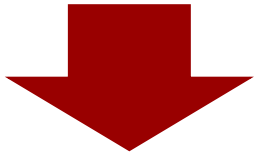
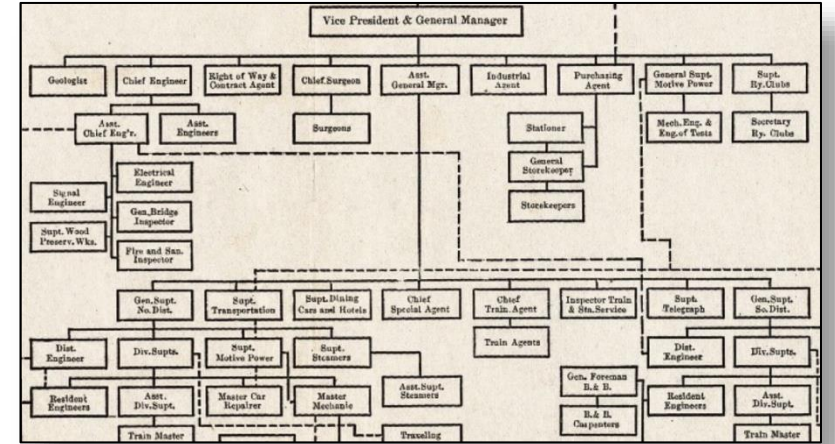
Navn	Ansatte	Type virksomhed
• Baier – D	95.000	Medicinalbranchen
• Buurtzorg - NL	15.000	Omsorgs og plejesektor
• Haier – Kina	100.000	Consumer electronics
• Morningstar – USA	11.000	Food production
• Roche Pharma	103.000	Medicinalbranchen
• Valve	360	Gaming industry
• W.L.Gore – USA	12.000	Material engineering

Hvorfor dukker de her nye organisationer op?

Ledelsesudfordringer

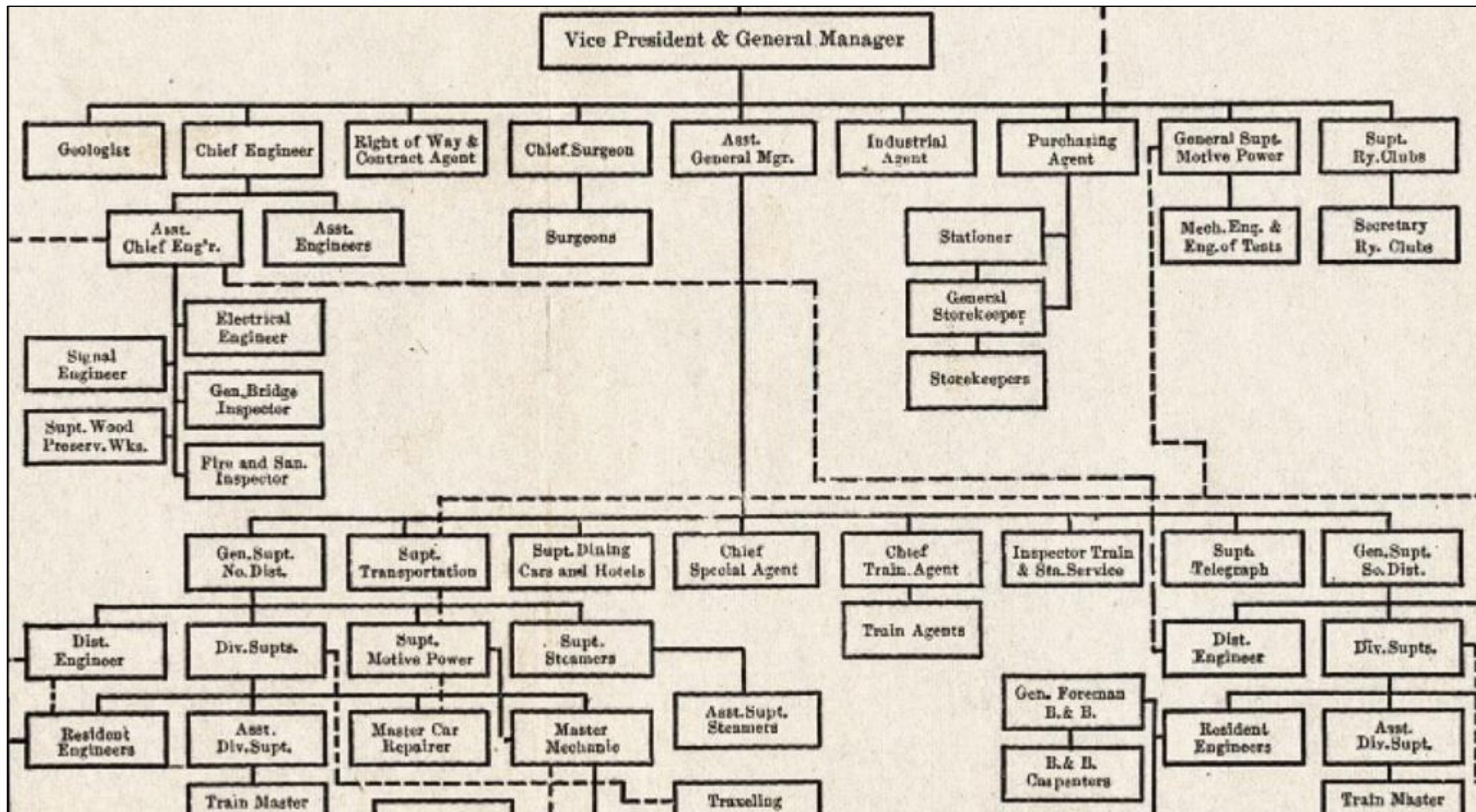


1920



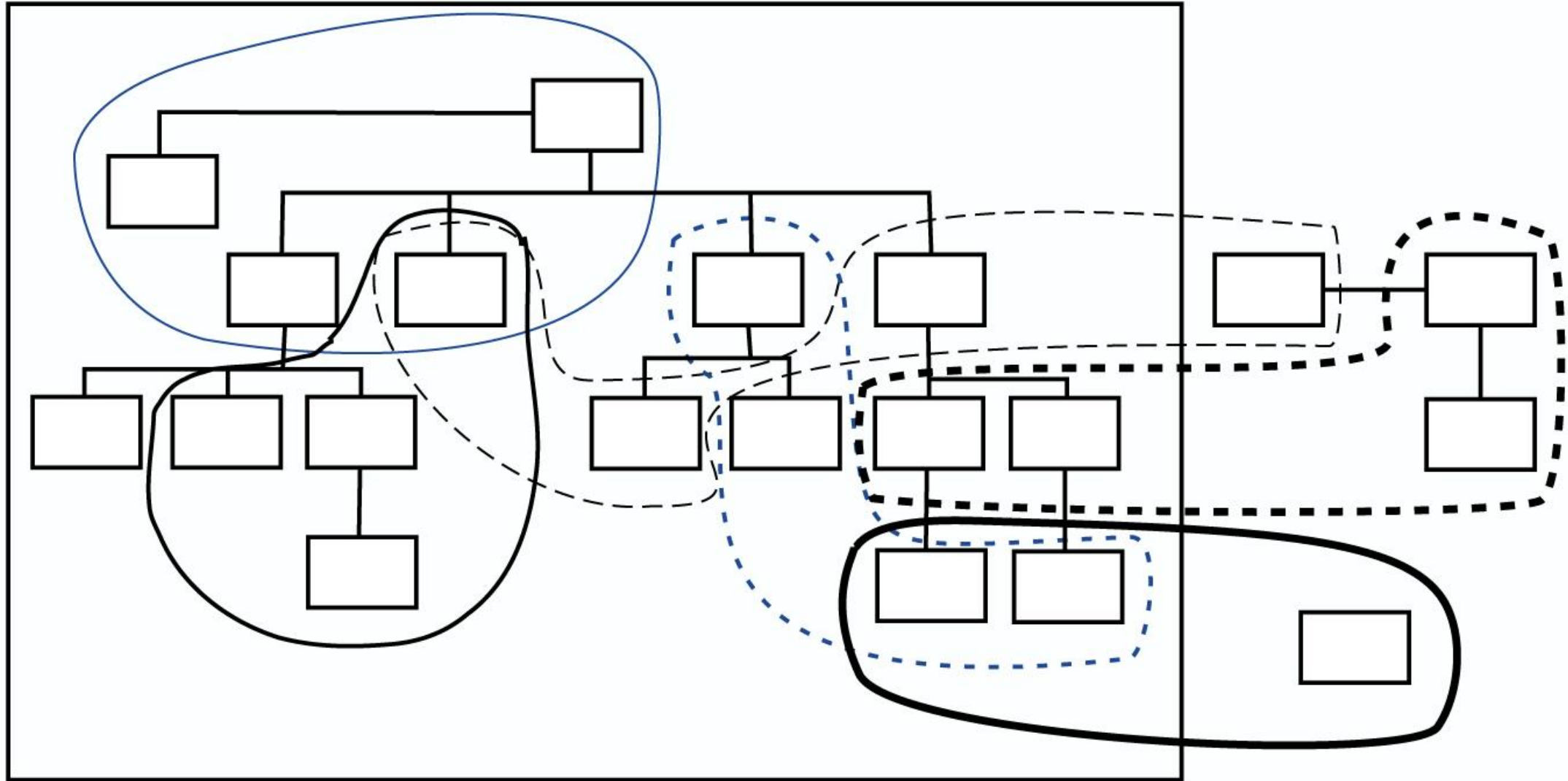
2024



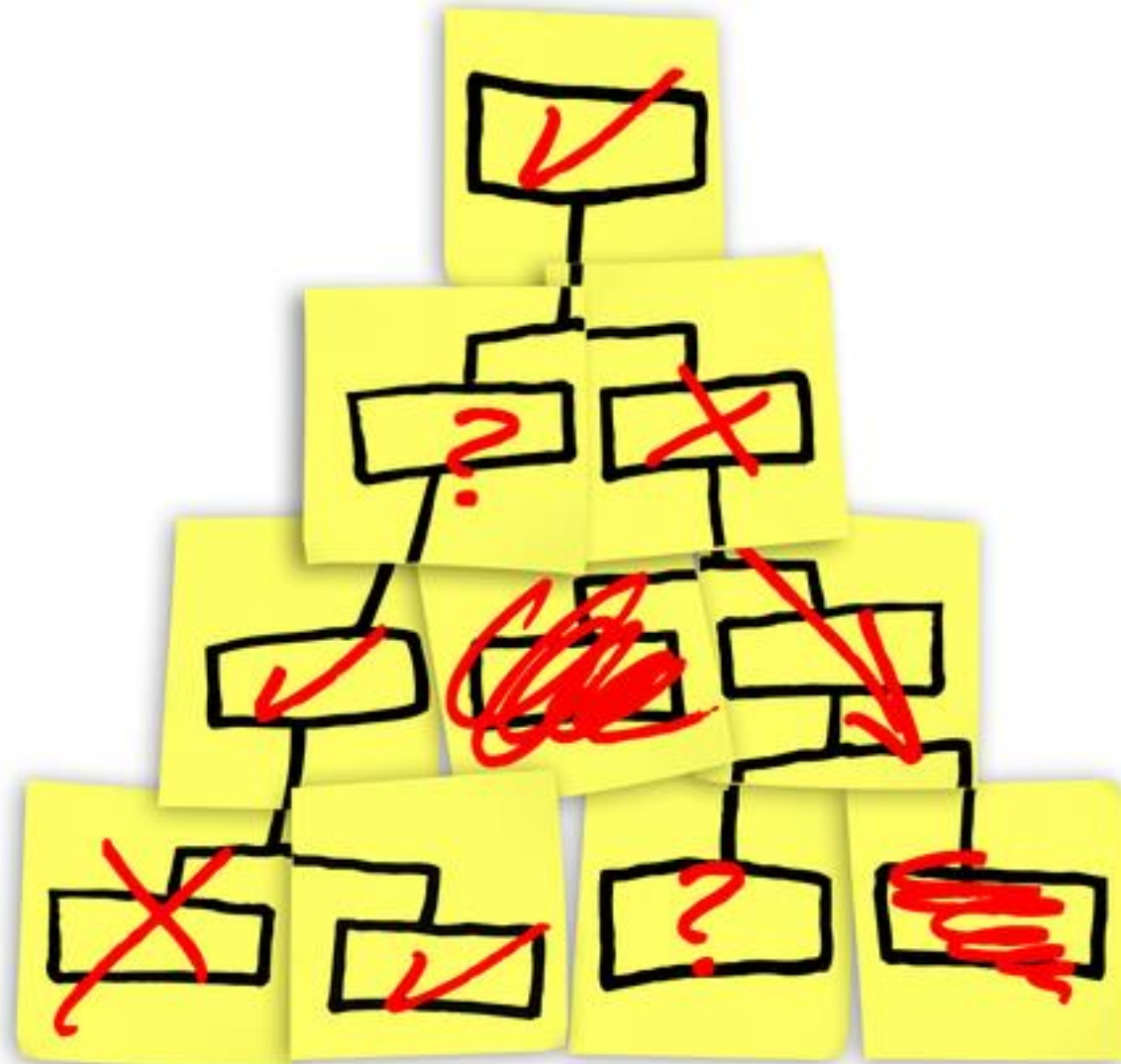


1920

Nyt program / projekt

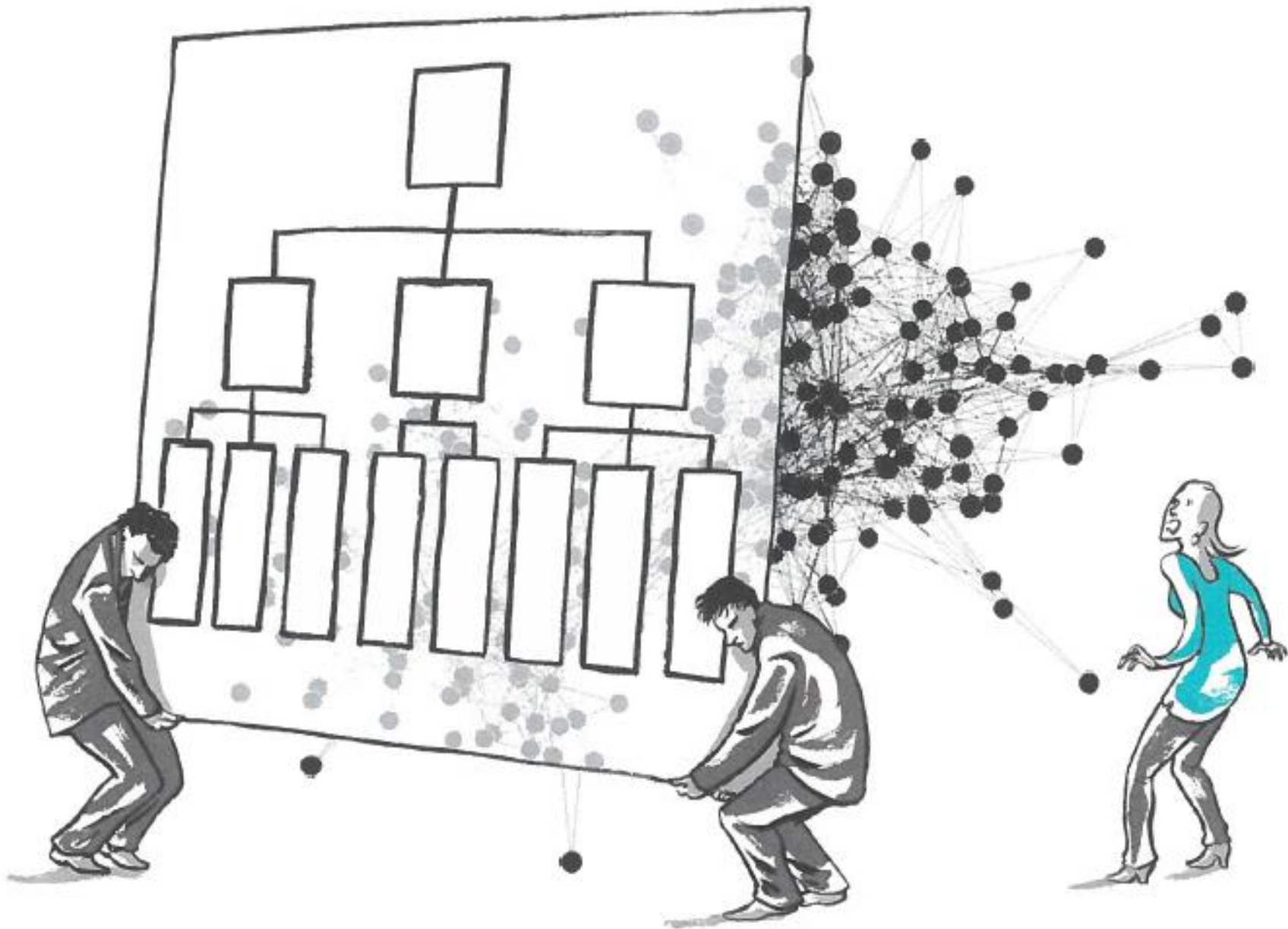


RE-ORG CHART



Matrix organisering





Magt-hierarkiet kan ikke håndtere kompleksitet





Symptomer?

- Langsomme og dårlige beslutninger
- For mange møder
- Overophedede ledelseslag
- Pseudo-arbejde
- Stress-epidemi
- Svært at tiltrække de unge

Regional Summary

Boxed numbers indicate the percentage change from last year

Employee Engagement

ENGAGED

13%

NOT ENGAGED

72%

ACTIVELY DISENGAGED

16%

Life Evaluation

THRIVING

47%

STRUGGLING

49%

SUFFERING

4%

32% også i DK!!

Europe

Employee Engagement

Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item details

Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	2	36
2	Albania	1	27
3	Iceland	0	26
4	North Macedonia	-4	25
5	Estonia	-1	25
6	Latvia	0	24
7	Kosovo	0	24
8	Sweden	1	23
9	Malta	2	22
10	Denmark	1	21
11	Norway	1	21
12	Bosnia and Herzegovina	-1	21
13	Lithuania	-5	20

57%

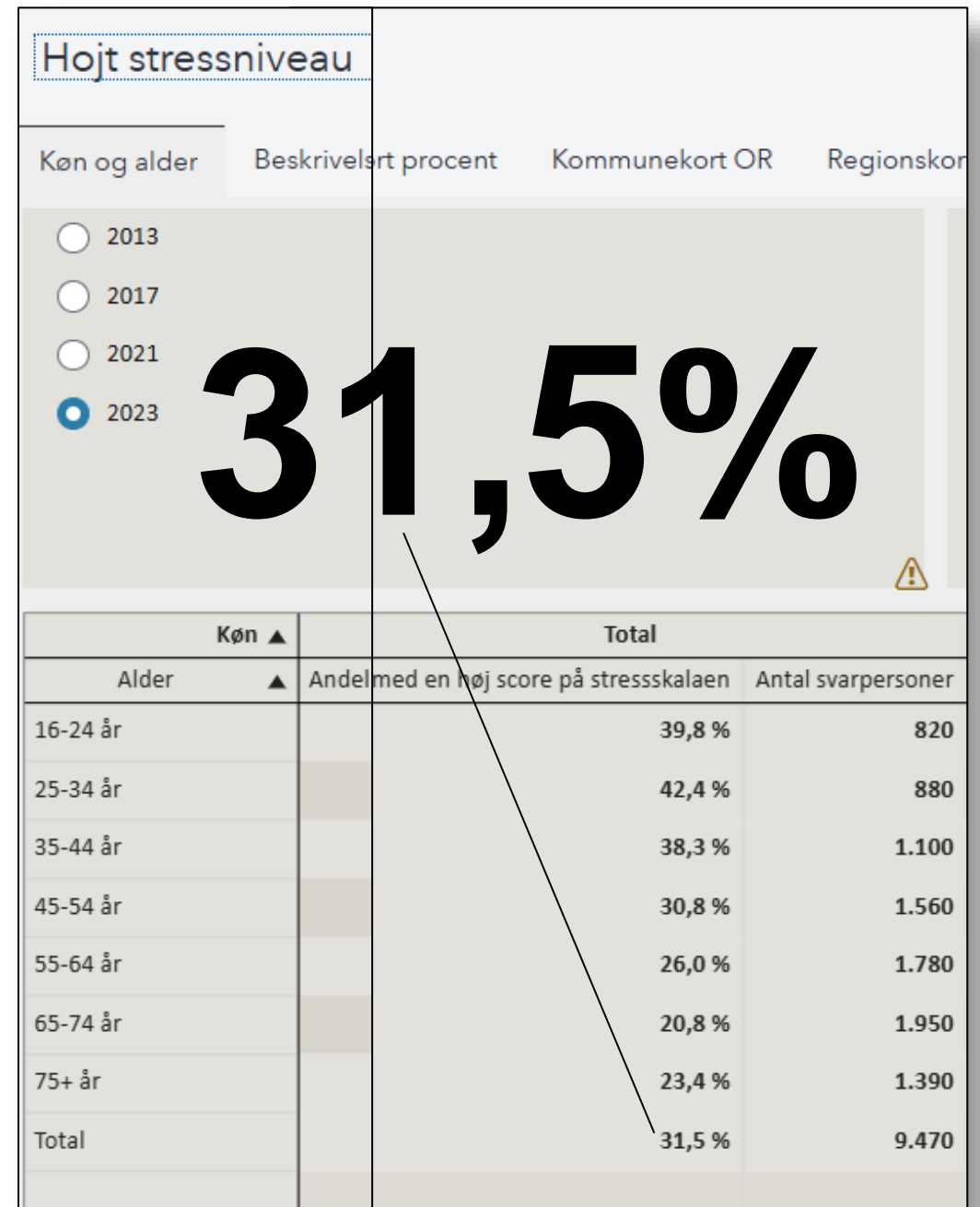
INTENT TO LEAVE

Watching for or actively seeking new job

32%

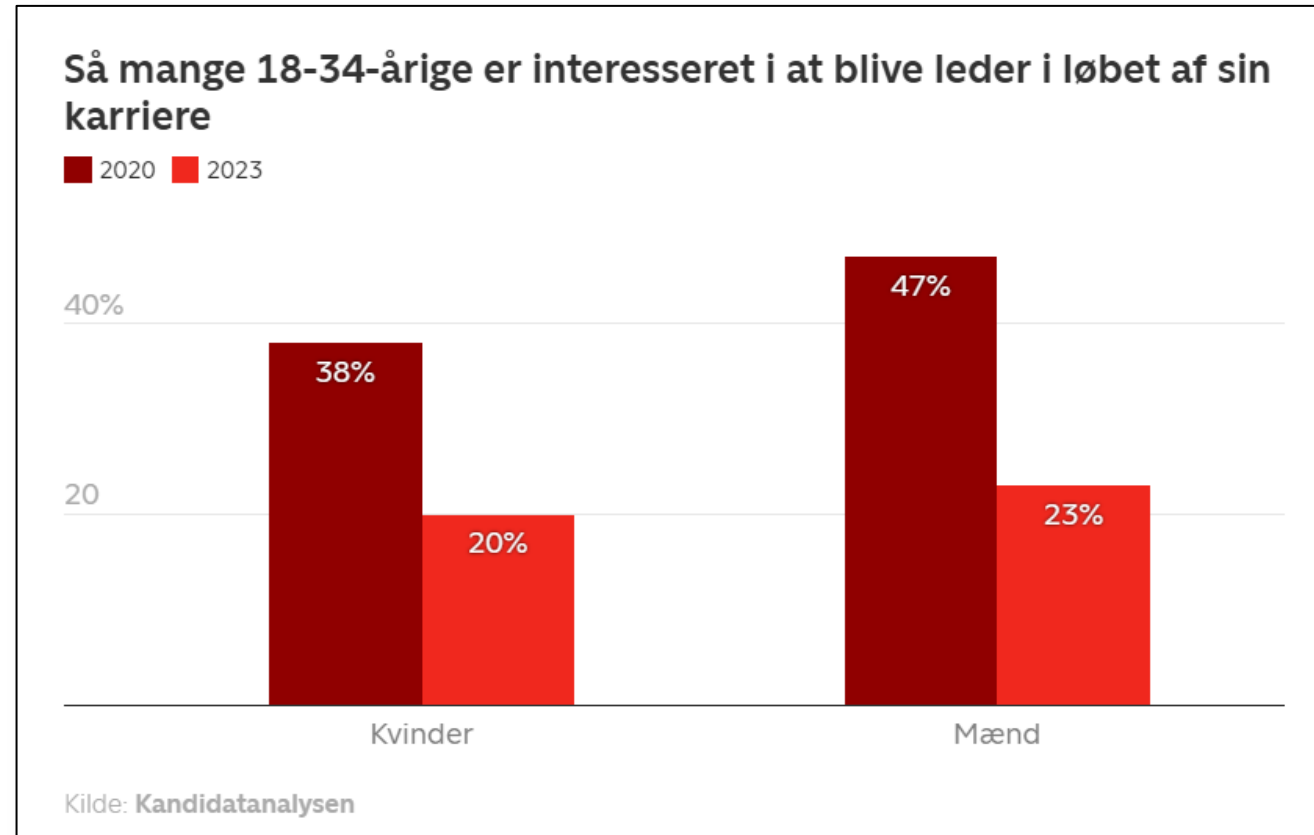
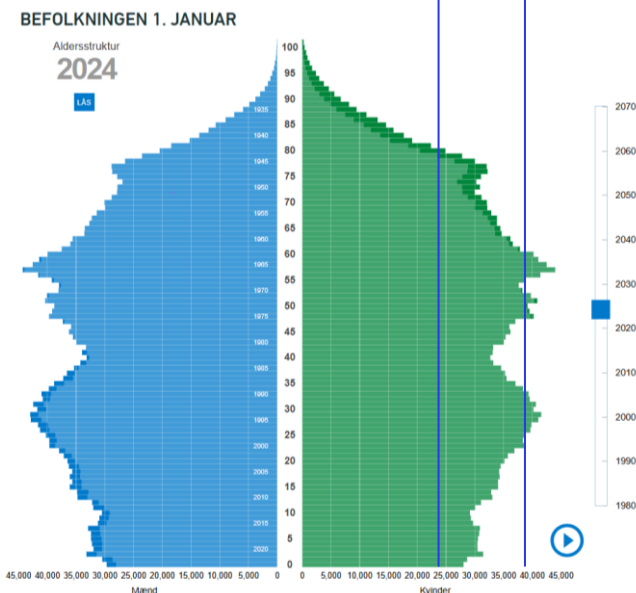
Symptomer?

- Langsomme og dårlige beslutninger
- For mange møder
- Overophedede ledelseslag
- Pseudo-arbejde
- Stress-epidemi
- Svært at tiltrække de unge



Symptomer?

- Langsomme og dårlige beslutninger
- For mange møder
- Overophedede ledelseslag
- Pseudo-arbejde
- Stress-epidemi
- Svært at tiltrække de unge



Kan vi gentænke vores organisationer så de fungerer bedre?

Hvordan løser vi det?

3 justeringer i vores (ledelses)syn på verdenen

1. Hvad **motiverer** mennesket?
2. Hvad ér god **ledelse** egentlig?
3. Hvordan skal vi håndtere **kompleksiteten** omkring os?

Justering 1

Kompleksitet

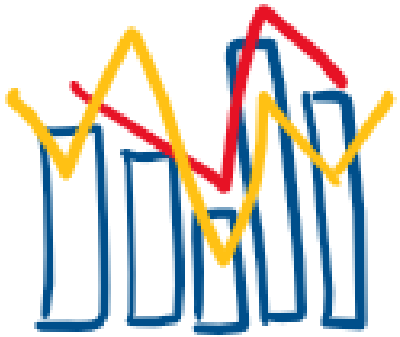


THE ATTENTION TEST

**Vores fokus
forhindrer
os i at se
hvad der sker
omkring os**



VUCA verden



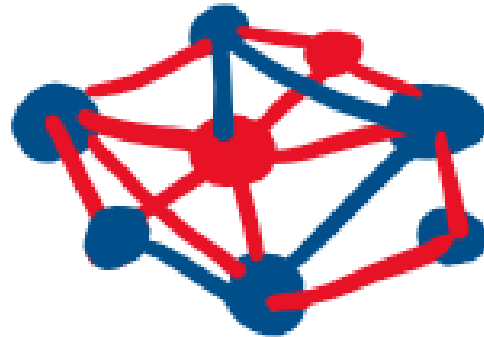
Volatile

Hurtigt bevægende,
uforudsigelige,
pludselige ændringer.
Omskifteligt.



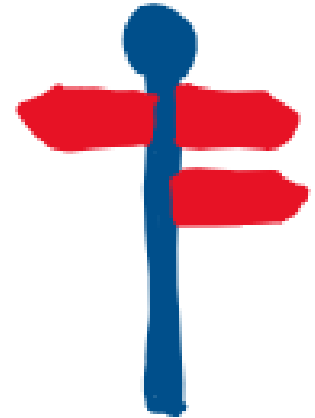
Uncertain

Uklar retning, ufokuseret,
utilstrækkelig information,
usikkerhed.



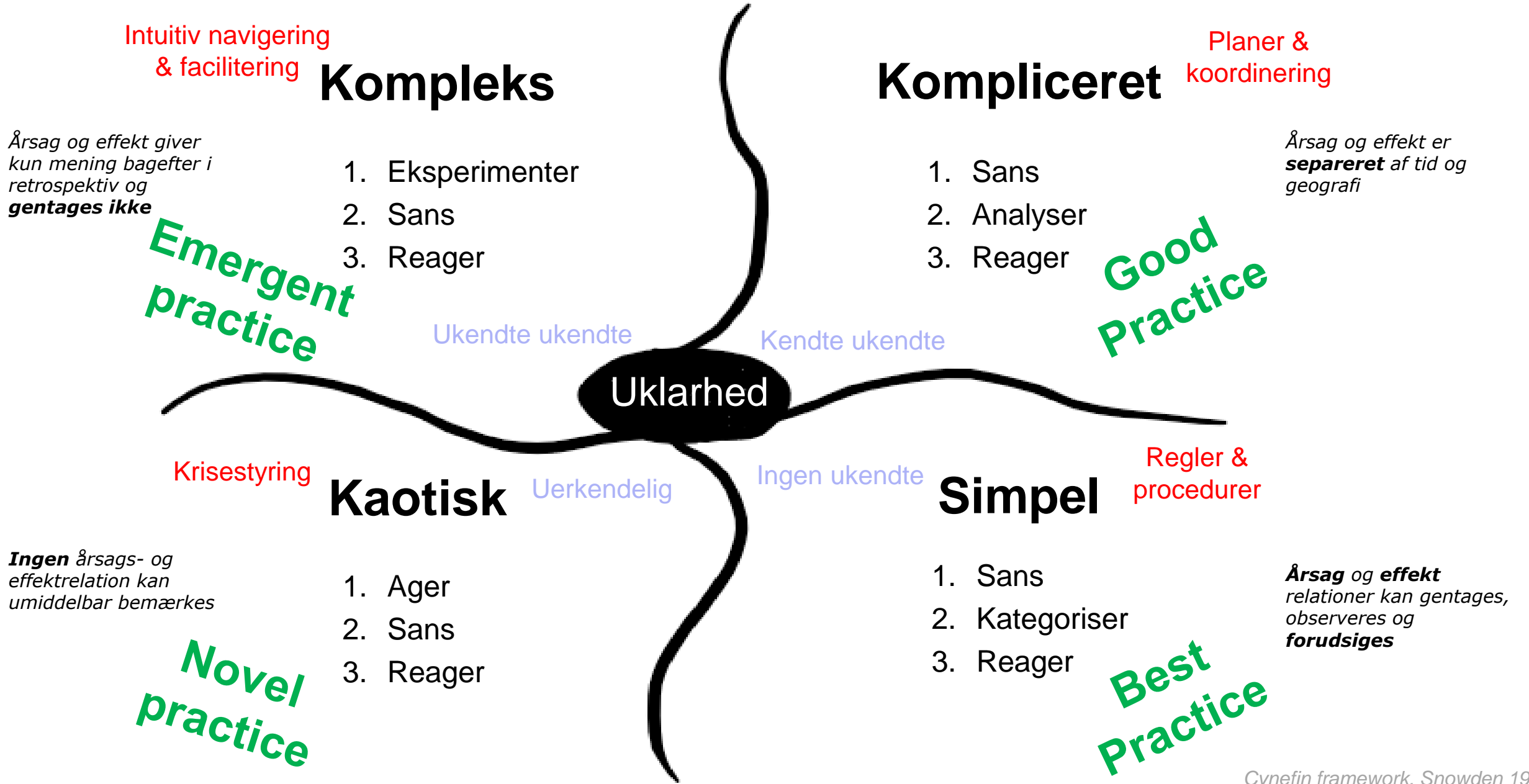
Complex

Ikke nemt at forstå
eller at forklare.
Mange dele, uoverskueligt



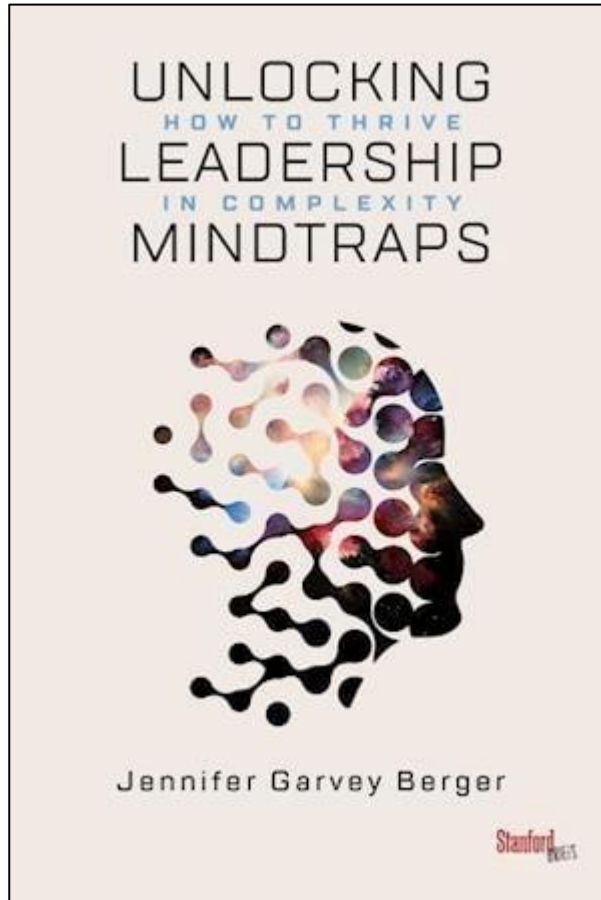
Ambiguous

Flertydighed,
åben til fortolkning,
ingen umiddelbar kausalitet.



Cynefin framework, Snowden 1999

5 'mindtraps' to avoid when dealing with complexity

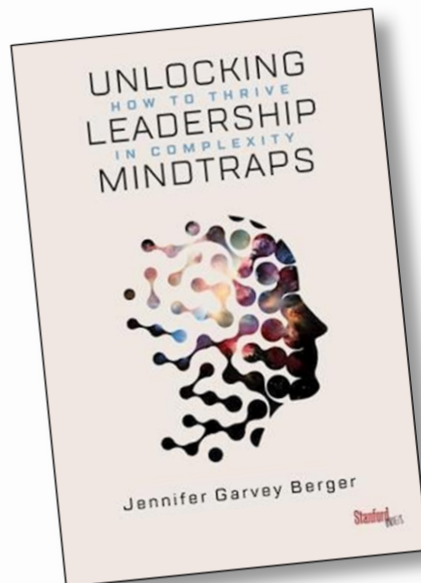


1. Using **simple** stories
2. **Rightness** - Being absolutely sure
3. **Agreement** – avoiding conflict
4. Our need for **control**
5. **EGO** – protecting who we think we are

Gruppe



5 mindtraps to avoid when dealing with complexity



1. Using **simple** stories
2. **Rightness** - Being absolutely sure
3. **Agreement** – avoiding conflict
4. Our need for **control**
5. **EGO** – protecting who we think we are

Er der nogen der har **eksempler** på hvor de faldt i ?

3
min.

Justering 2

Hvad ér god ledelse?

A full-body image of Supergirl in her blue and red suit with a gold 'S' emblem on her chest and a red cape. She is standing against a blue sky with clouds and a bright light source behind her, creating a lens flare effect. Her hair is blowing in the wind.

**Godt lederskab
= fødte ledere**

(ledelse som egenskab)

Godt lederskab = Uddannede ledere



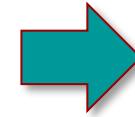
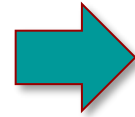
(ledelse som kompetence)

Godt lederskab = Organisatorisk evne



(ledelse som outcome)

Lederskabets evolution



Fra superhelt...

- Dominans
- Intelligens
- Personlighed

...til lederroller...

- Prioriteringsevner
- Feedback
- Kommunikation
- Konfliktåndtering
- AI

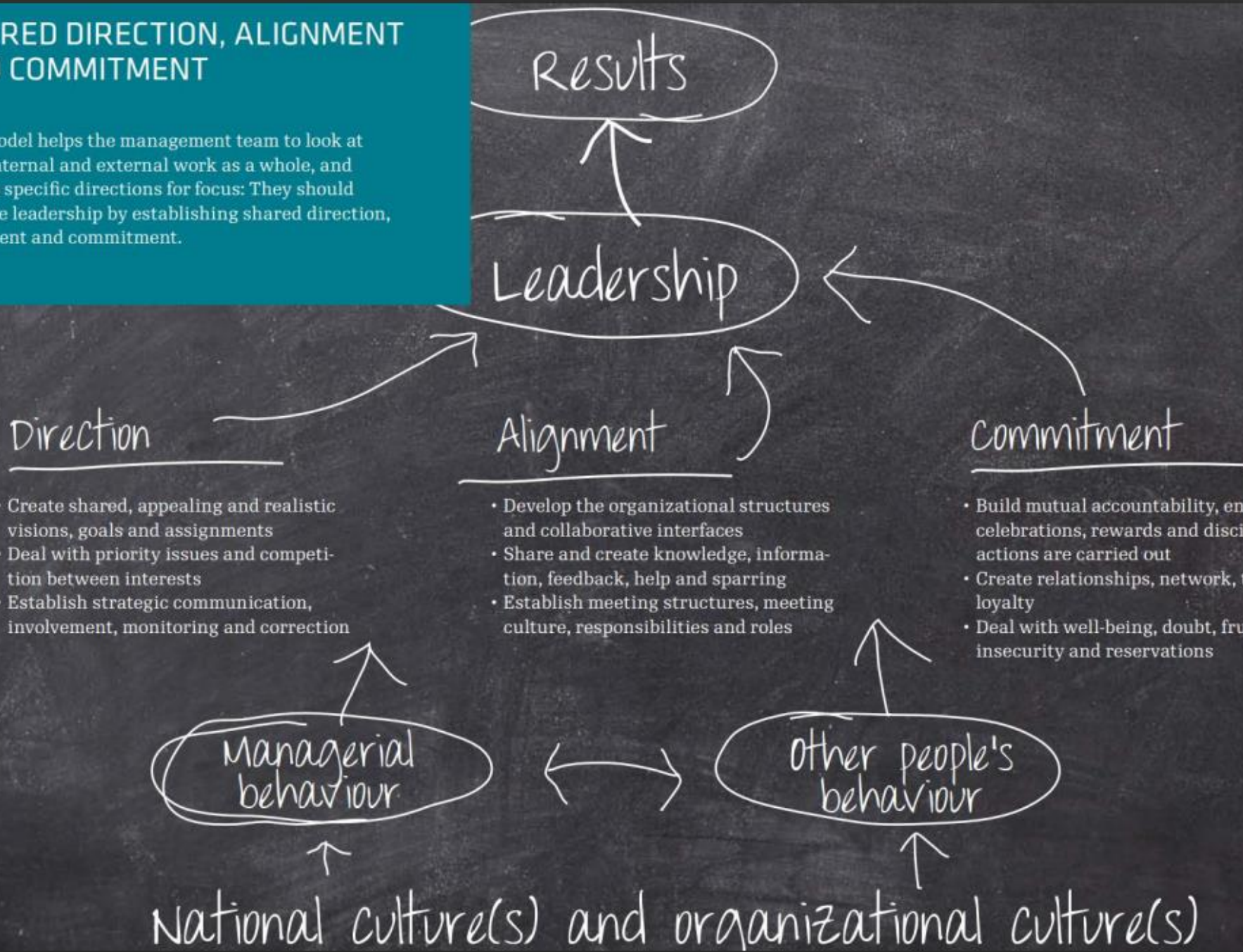
...hen i mod outcome

- Skabe retning
- Skabe alignment
- Skabe commitment

Kilde: Wilfred H. Drath et.al.

SHARED DIRECTION, ALIGNMENT AND COMMITMENT

This model helps the management team to look at their internal and external work as a whole, and it gives specific directions for focus: They should produce leadership by establishing shared direction, alignment and commitment.



Gruppe



Lederskabets evolution



Fra superhelt...

- Dominans
- Intelligens
- Personlighed



...til lederroller...

- Prioriteringsevner
- Feedback
- Kommunikation
- Konfliktåndtering



...hen i mod outcome

- Skabe retning
- Skabe alignment
- Skabe commitment

22 oktober 2024

LokeConsult.dk

39

Hvilken type ledelse har du mest erfaring med?

5
min.



Udviser myretuen lederskab?

Justering 3

Menneskets motivation

Du har et valg...



Teori X



Teori Y



Theory X and Theory Y (Douglas McGregor)

Theory X

The assumption that employees dislike work, are lazy, dislike responsibility, and must be coerced to perform.



Theory Y

The assumption that employees like work, are creative, seek responsibility, and can exercise self-direction.




Gruppe




Theory X and Theory Y (Douglas McGregor)

Theory X
The assumption that employees dislike work, are lazy, dislike responsibility, and must be coerced to perform.

A cartoon illustration of a person slumped over a desk, representing Theory X. The person is wearing a green shirt and is slumped over a desk with a chair. There are papers and a lamp on the desk. The person's head is resting on the desk, and they appear to be asleep or exhausted.

Theory Y
The assumption that employees like work, are creative, seek responsibility, and can exercise self-direction.

A cartoon illustration of a person running with a briefcase, representing Theory Y. The person is wearing a blue suit and a red tie, and is running quickly. They are holding a briefcase in their right hand and have a determined expression on their face.

22 oktober 2024 LokeConsult.dk 48

Hvilken teori er jeg inderst inde tilhænger af?



Letter of resignation

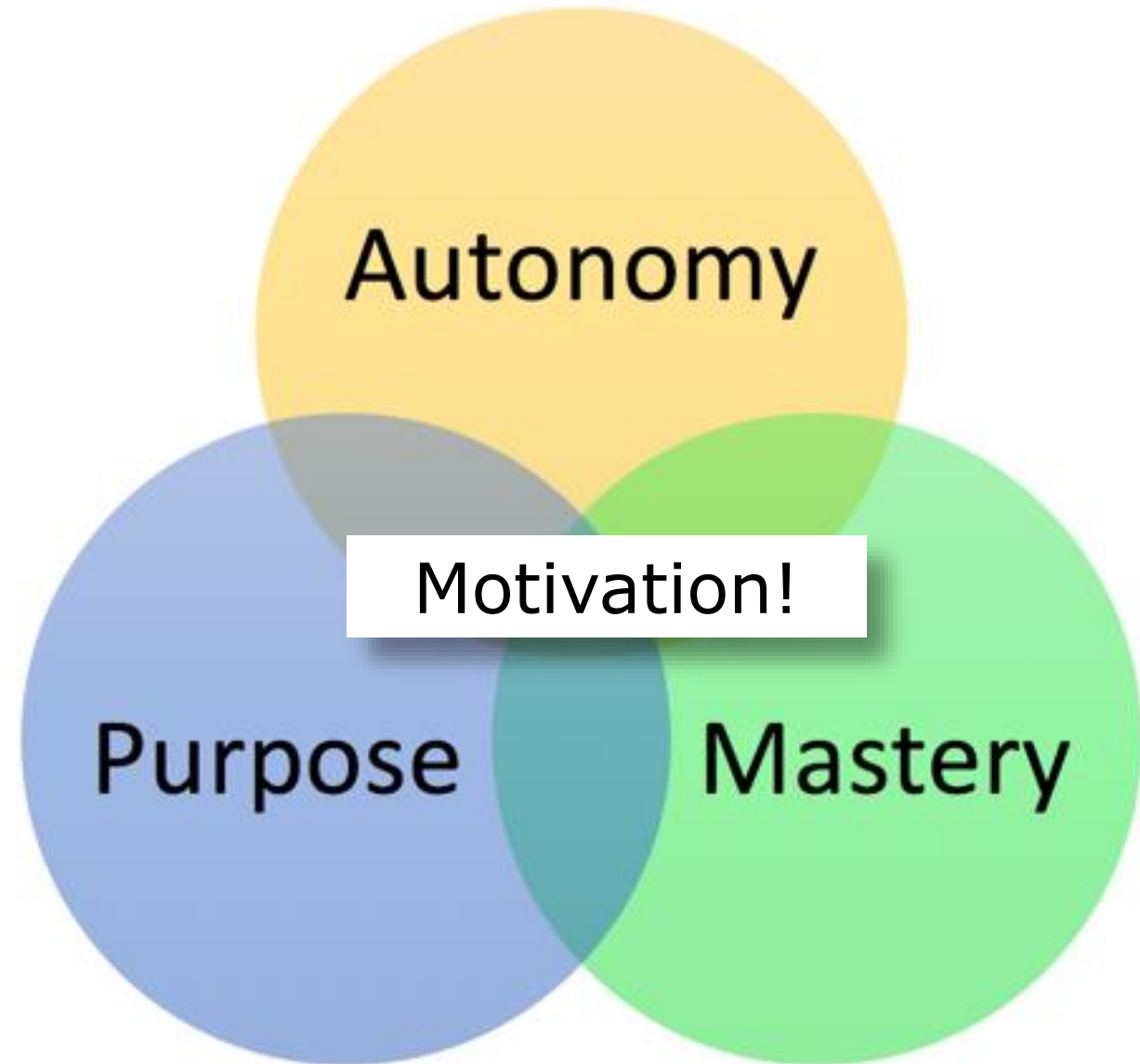
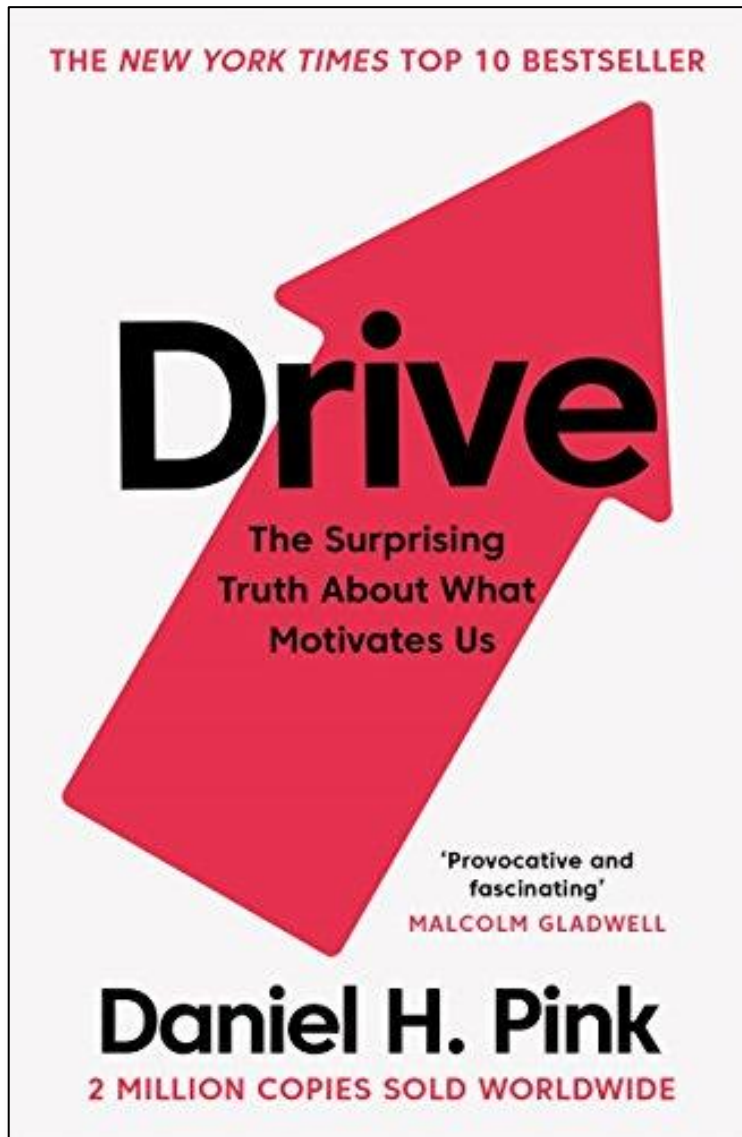
Dear colleague, I hereby resign from the job of being responsible for your motivation, inspiration, happiness and career etc. – something that I haven't been very good at anyway.

I will, from this day forth, relate to you as the adult, capable, and responsible person you can be and already are.

From now on, I will stop trying to be like a parent to you!

Best regards,

Lad være med
at se dine *kollegaer* ~~medarbejdere~~
som børn!

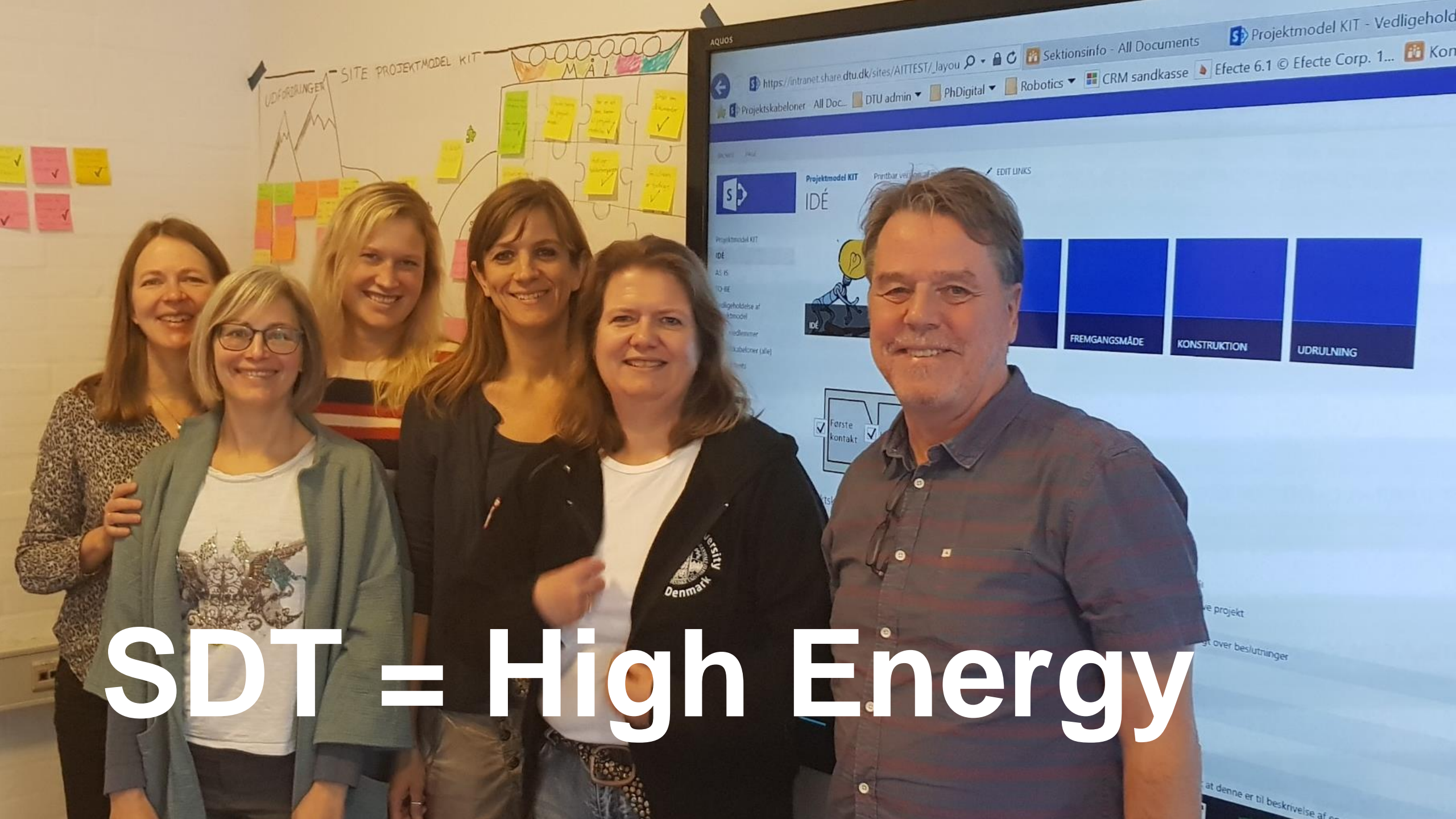


Selvbestemmelsesteori (SDT)



Hackathon

Uge 41 i 2017

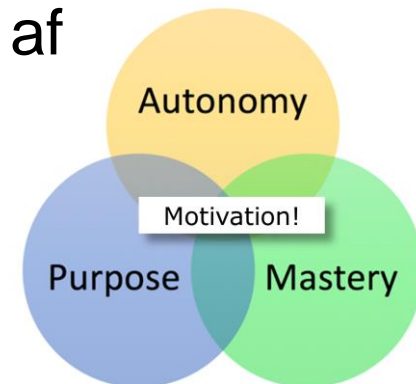


SDT = High Energy

OPSUMMERING af de 3 nødvendige justeringer:

1. **Selvbestemmelsesteorien** (SDT): Mennesket motiveres af

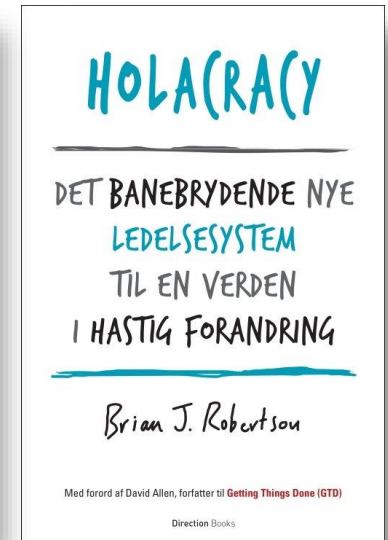
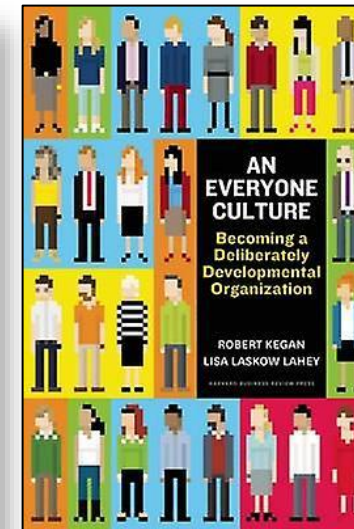
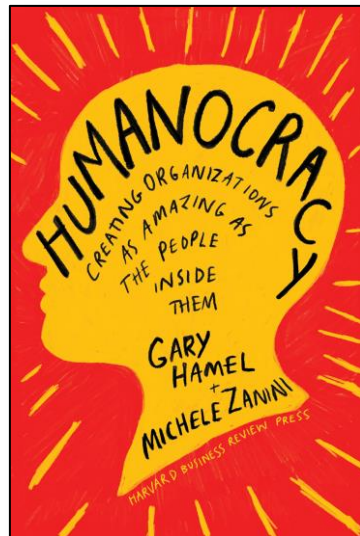
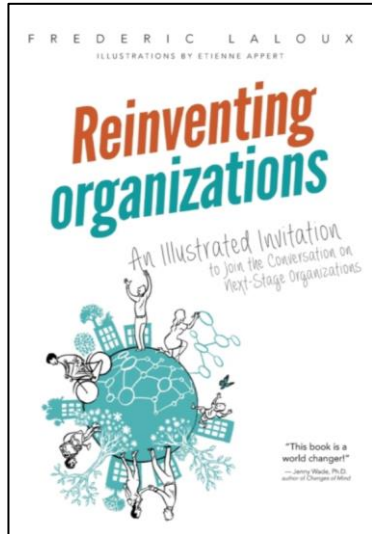
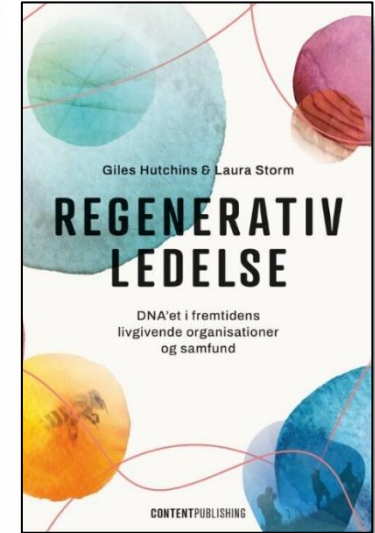
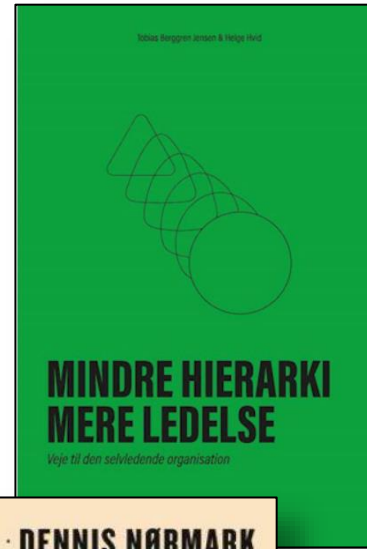
- at forstå **mening** & føle samhørighed
- at kunne **bestemme** over egne handlinger
- at **mestre** og lære nye kompetencer



2. Ledelse er en **organisatorisk evne** som ikke kræver lederroller i sig selv

3. I en **kompleks** verden **faciliterer** man **prøvehandling**er og **lærer** af dem
(...og det værste du kan gøre er at simplificere, være sikker, undgå konflikter, kontrollere og beskytte dit ego)

Nye typer af organisationer



Kritiske elementer i en selvledende organisationer

Hvad er anderledes?

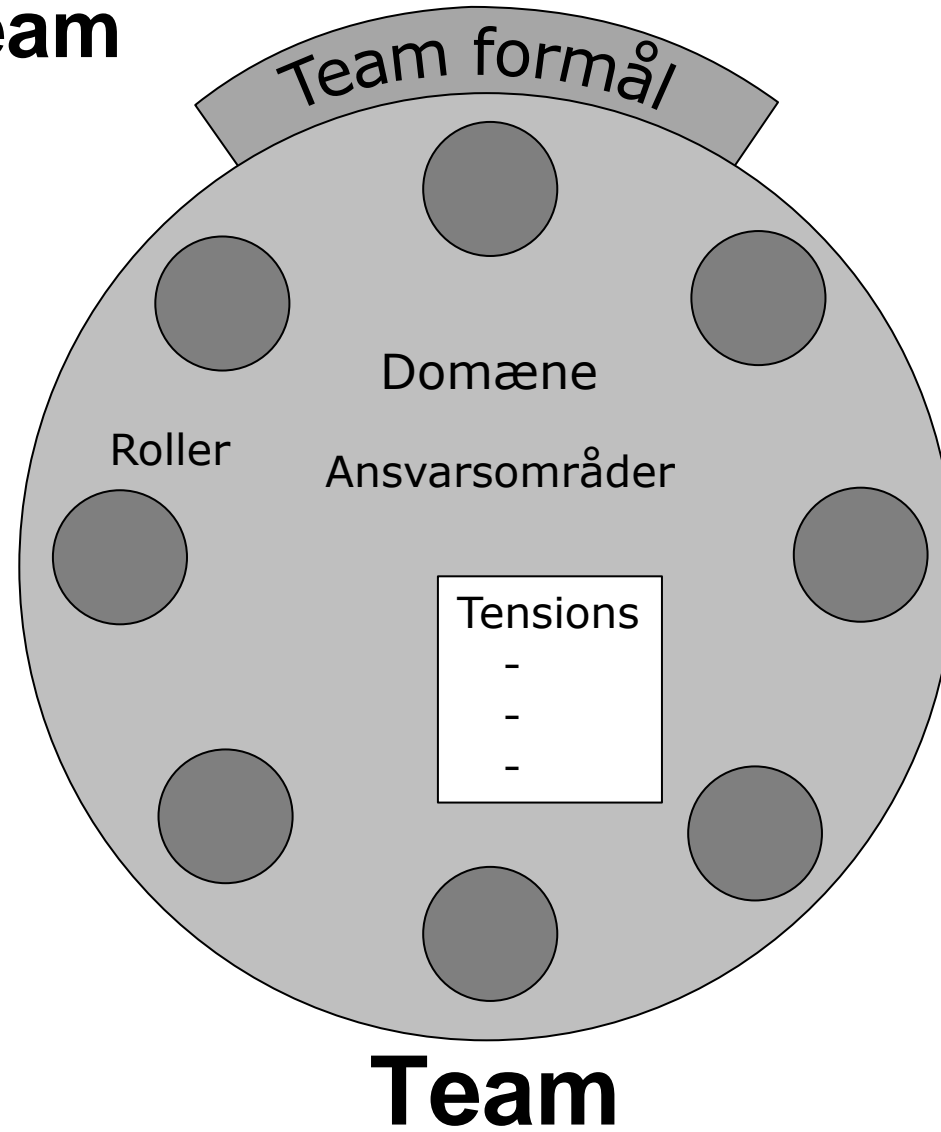




6 områder hvor selvledende organisationer udskiller sig

1. Beslutninger
2. Information
3. Ressource-allokering
4. Feedback
5. Konflikthåndtering
6. Strategi og retning

Det selvledende team



1. Formål
2. Domæne
3. Ansvarsområder
4. Roller
5. Tension-liste
6. Strategier
7. Politikker
8. Processer

Print-fagteam

**Hvem vil være med?
Kontakt Carina!**

Formål:

Vi sørger for at DTUs brugere kan få udskrevet deres data, og har mulighed for at omsætte information på papir til elektronisk form.





Ansvar:

- Indkøb og bortskaffelse af print-udstyr (ikke forbrugsvarer)
- At tilbyde et bestillingssystem for print-forbrugsvarer (f.eks. papir og toner)
- At tilbyde en betalingsløsning når print-forbrug skal reguleres
- Forvalte CopyDan aftalen.
- Sikre drift og support af følgende applikationer:
 - SafeQ
 - ?Bestillingssystem for tonere/papir?
- Budget på 1.000.000 DKK

IKKE ansvarlig for udskiftning af printer-tonere og påfyldning af papir

Roller: Formålsvogter, sekretær, facilitator, Sysadmin, Runner, Indkøber, Supporter.

Alle forslag og beslutninger er online!

Ændret	Præsenteres af	Status	Titel	Kategori	Prioritet
16. februar		KLAR til ...	Ikke-BIT ansatte som har adgang til "AIT BIT - fælles" teams-sitet	Drøftelse	10
mandag kl. 16:12	Egon Loke	KLAR til ...	Kerne-medlemmer vs. sporadiske besøgende i trivselsgruppen	Drøftelse	20
mandag kl. 15:07		KLAR til ...	Praktiske opgaver inden 2/3-22	Beslutning	99
mandag kl. 15:08		Udkast	Faglig stolthed/ejerskab VS hjælp	Orientering	99
2. februar		Udkast	Fraværs samtaler	Beslutning	99
25. januar		Udkast	Ha' ja-hatten på.	Drøftelse	99
tirsdag kl. 23:04		KLAR til ...	Individuel tidsstyring og arbejdsvaner	Drøftelse	99
onsdag kl. 13:01		Udkast	Hvordan fortæller man en person at den ikke længere passer i en cirkel?	Drøftelse	99

Overskrift New colleague - IT-admin

Kategori Orientering

Behandlings deadline

Mødetype Alm. CRM cirkelmøde

Information In the light of the current situation , but most as a retrospectiv and for the future- I belive that we need a extra IT-admin in the CRM team. For to long we have placed to much work on Henrik and looking forward there will be even more work as IT-Admin i our team.
Add to this that we plan to place solution in the cloud there will be even an extra taskt to develop this area og knowlege for all incl the IT-admin role.

Feedback We need an extra hand on administrative tasks

Forslag Johan will talk to Henrik and convince him thats its a good idea.
Update 21.01.2022:
Henrik has agreed on that it's a good idea to hire an extra xRM administrator. Next step is to contact AC about our wish.

Status Besluttet (skal følges op på senere)

Beslutning og aktion Lina will make a tension in AC

Ansvarlig [Redacted]

Udløbsdato-beslutning 02-03-2022

Version: 7.0
Created at 10-11-2021 09:17 by [Redacted]
Last modified at 28-02-2022 20:25 by Egon Loke

Close

Overskrift Documentation on the issues we are facing

Kategori Orientering

Behandlings deadline

Mødetype Alm. CRM cirkelmøde

Information I hope we have learned a lot of new things in last few months and i prefer we document the knowledge we gained. It will help the team to get big picture on issue and resolution. We can preapare our own knowledge base in house. My opinion is to write the issue, resolution, reference blogs if any and then few screenshots if possbile. To make it simple and clean.

Feedback Do we agree

Forslag We agree that this is a good idea, Lina will be point on creating a sharepoint site. (POC in 2 weeks time)

Status Besluttet (skal følges op på senere)

Beslutning og aktion EGV: Simon and Lina have created a standard SP document library
at <https://dtudk.sharepoint.com/sites/CRMteam/Documentation/> and ive started expanding the folder structure, adding documentation ive already found as well as adding a links from our KIT crm solution and overall links interconnecting this site, the sharepoint teams site and the kit crm solution

Ansvarlig [Redacted]

Udløbsdato-beslutning 09-02-2022

Version: 4.0
Created at 05-01-2022 09:42 by [Redacted]
Last modified at 24-02-2022 14:27 by [Redacted]

Close

Strukturerede møder

Standard DAGSORDEN

1. Check-ind (runde)

- 'Hvad skal du give slip for at være tilstede her?'

2. Administration (v. sekretær)

- Hvem deltager eller er forhindret?
- Møde-varighed 'nogen der skal forlade os tidligere?'
- Evt. nominering af facilitator- eller sekretær-rollen
- Godkend dagsorden 'nogle indvendinger?'
- Næste møde

3. Status

- Kort status fra sub-cirkler (v. Rep-links)
- Kort status på større opgaver i cirklen (runde)
- Korte øvrige meddelser (runde)

4. Tension-håndtering

- Håndter én tension ad gangen (v. facilitator)
- Opdater tensionliste løbende i mødet (v. sekretær)

5. Check-ud (runde)

- 'Hvad fylder lige nu i mig?' 'Hvordan forlader jeg mødet her?'
- 'Hvad fungerede og hvad ikke?'

3 typer af EMNER i en dagsorden:

A. Til orientering (...én-vejs kommunikation)

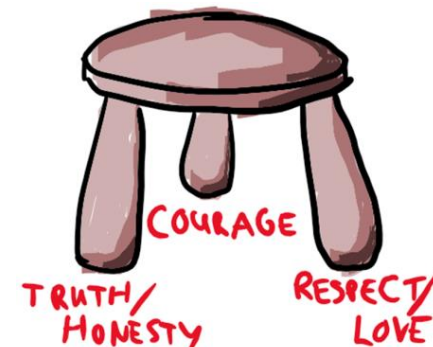
- Præsenter **informationen**
- Afklarende **spørgsmål** for at forstå bedre **INGEN HOLDNINGER!**

B. Feedback ønskes (...og så tager jeg selv en beslutning)

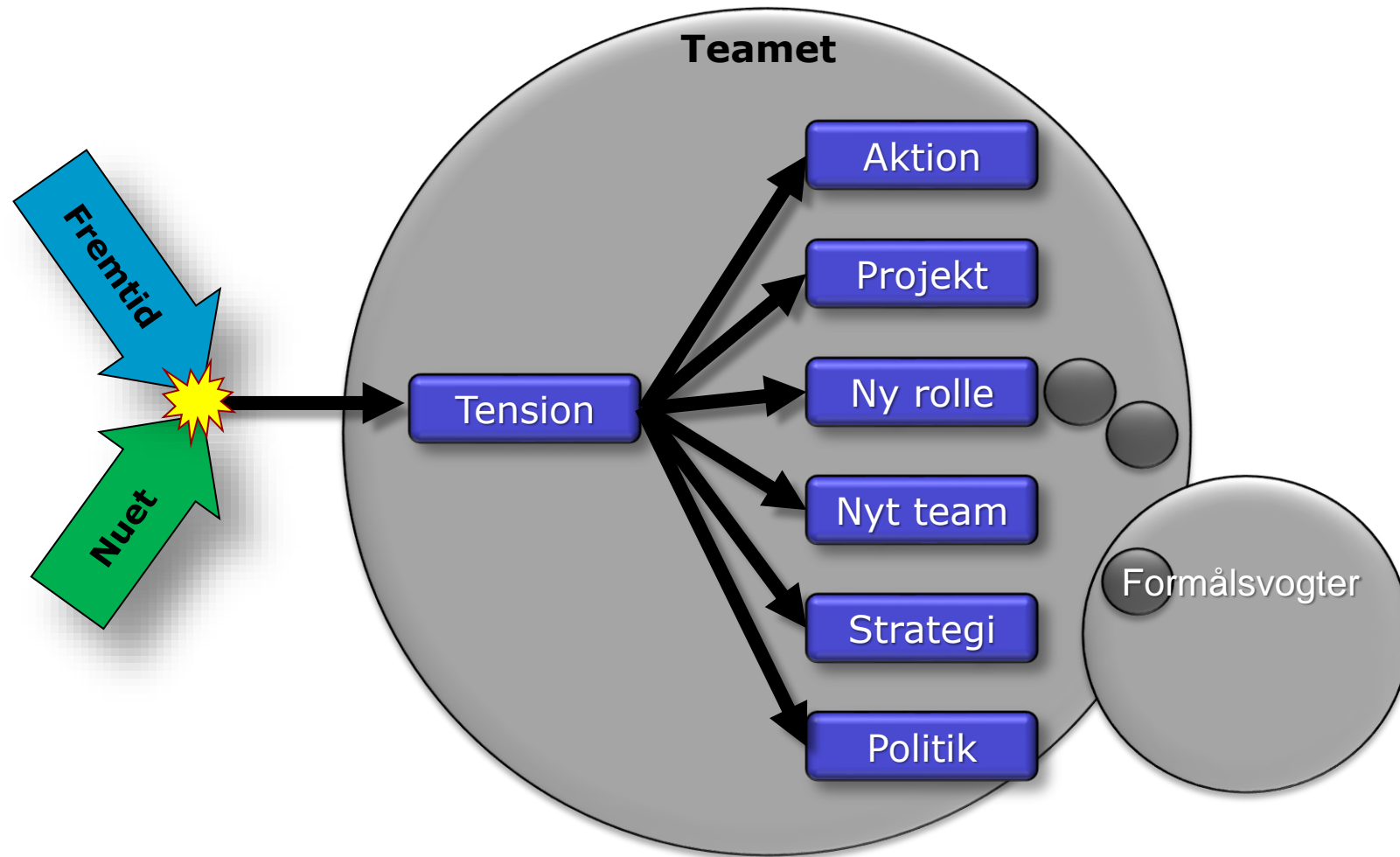
- Præsenter **situationen/problemstillingen** som man ønsker input til
- Afklarende **spørgsmålrunde** – er det tydeligt hvad der spørges om?
- **Reaktionsrunde**: 'Hvad synes jeg?' feedback efterlyses.
- Evt. generering af forslag og ideer: 'Hvad kan der gøres?'

C. Beslutning (...følger rådgivningsprocessen)

- Præsenter **forslag** efterfulgt af **spørgsmålsrunde**
- Hurtig **reaktionsrunde**: 'Hvad synes du?'
- Opsamling af alle indsigelser 'Har du en **indsigelse** til forslaget?'
- **Integrer** indsigelserne én efter én i forslaget

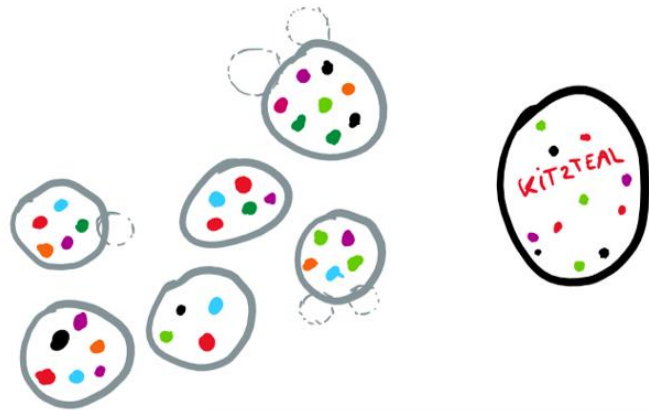


Handtering af tensions



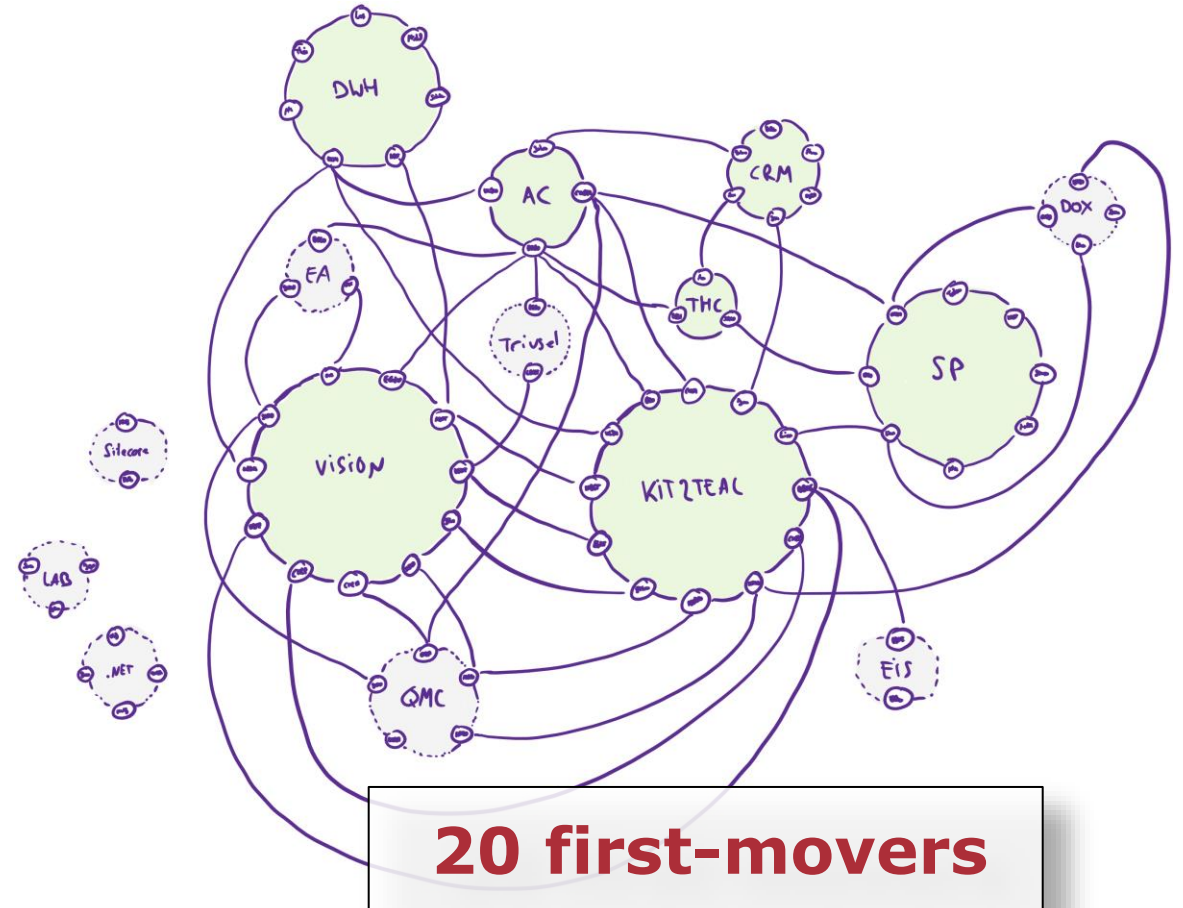
En **tension** er en subjektiv oplevelse hvor vi beskriver **polariteten** mellem den **nuværende oplevelse af virkeligheden** og dens **ønskede eller forventede tilstand**

marts 2018



En håndfuld pionerer

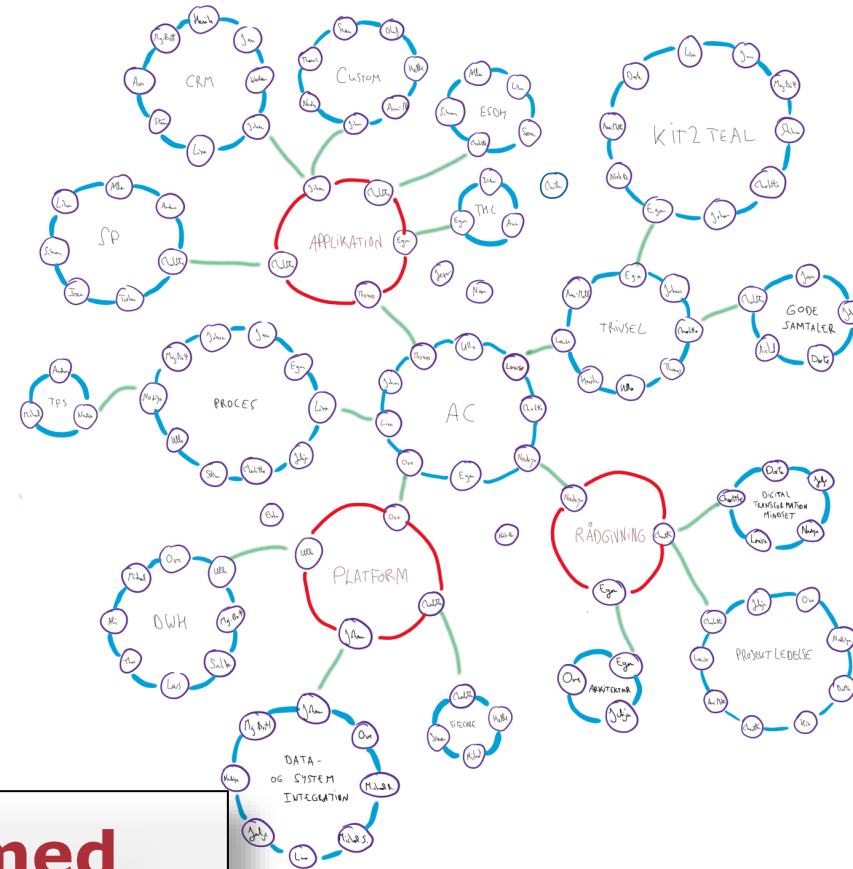
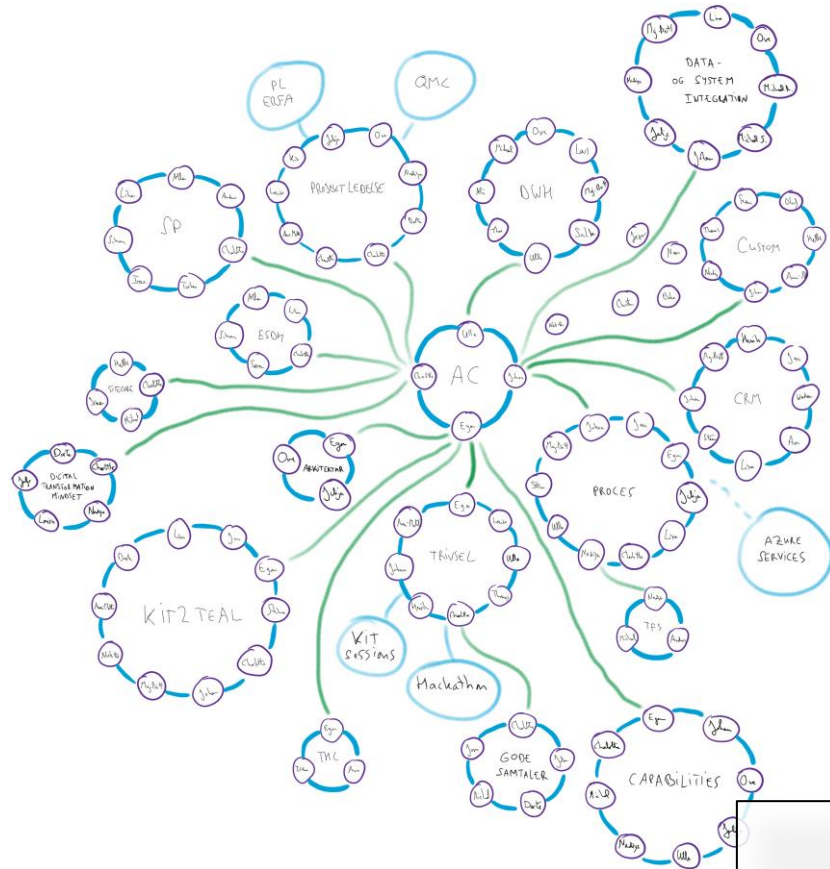
december 2018



20 first-movers

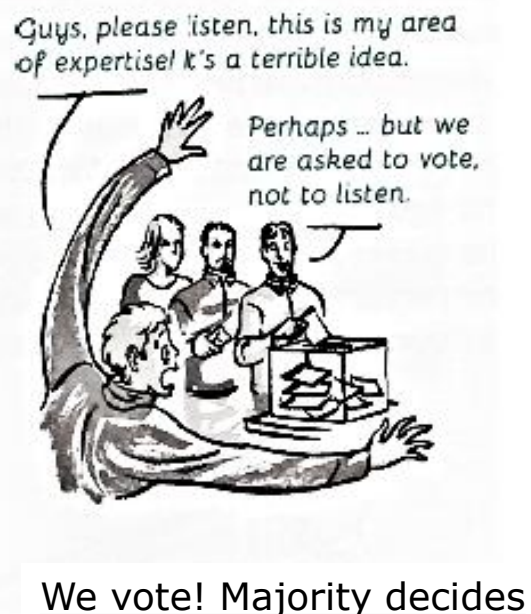
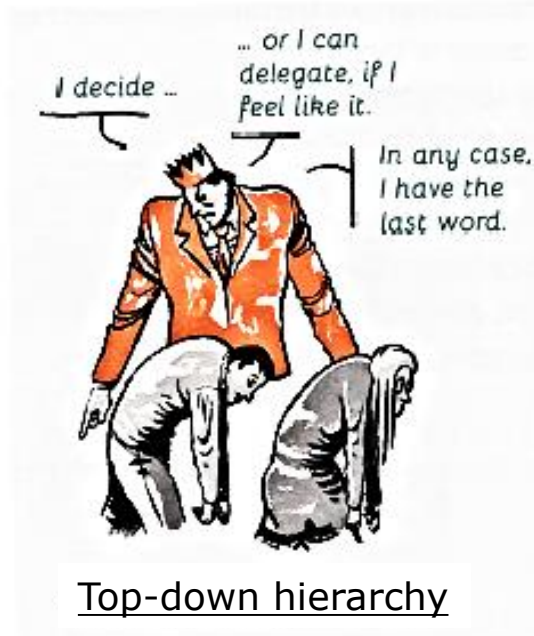
Sommer 2019

Juni 2021

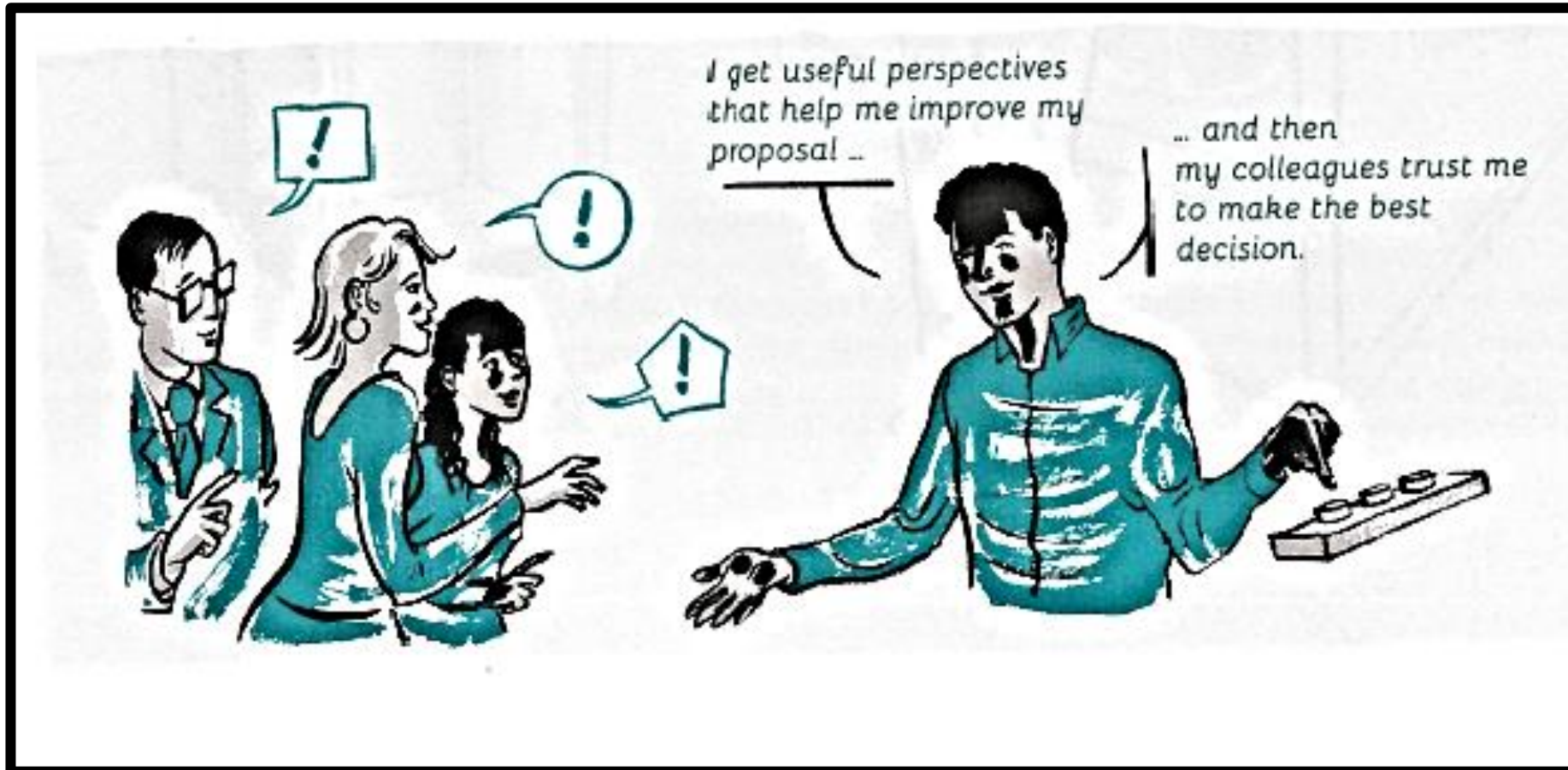


Sektion med 45 kollegaer

Typer af beslutninger



Typer af beslutninger

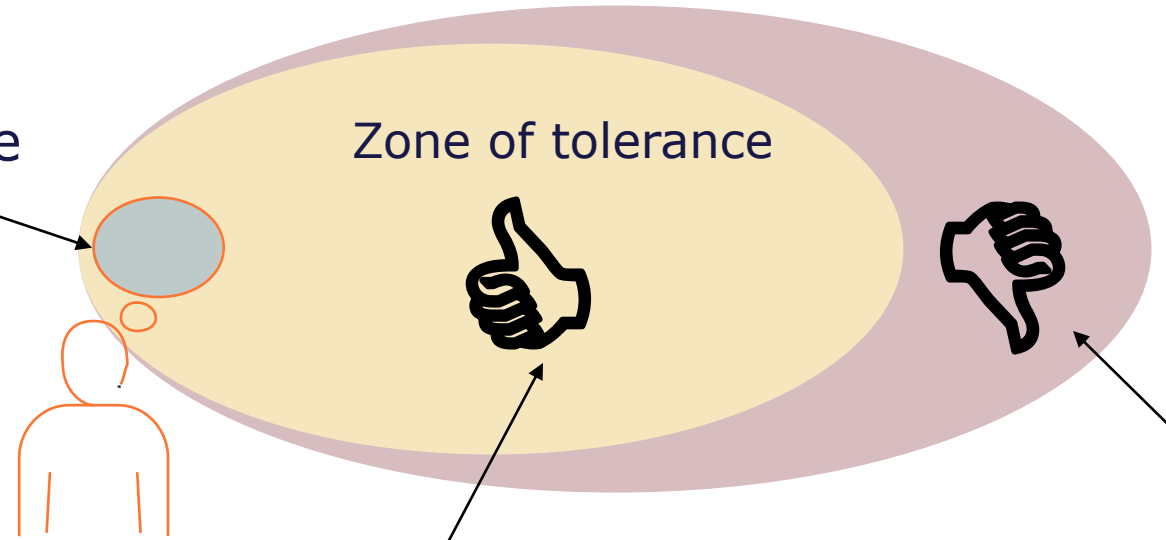


Præferencer & samtykkebeslutninger

1. Presenter forslaget
2. **Afklarende** spørgsmål
3. Reaktions-runde
4. Forslag bliver **justeret**
5. **Indsigelsesrunde**
6. Integration af indsigelser

Forslaget bliver beriget med **visdommen** fra mindretallet

Personlig præference



Samtykke

"Jeg kan leve med det"

- Beslutningskriterier:**
1. Good enough for now?
 2. Safe enough to try?
 3. Kan ændres senere hvis vi vil eller er blevet klogere.

Indsigelse

En bekymring at beslutningen **hindrer** eller **skader** teamets formål

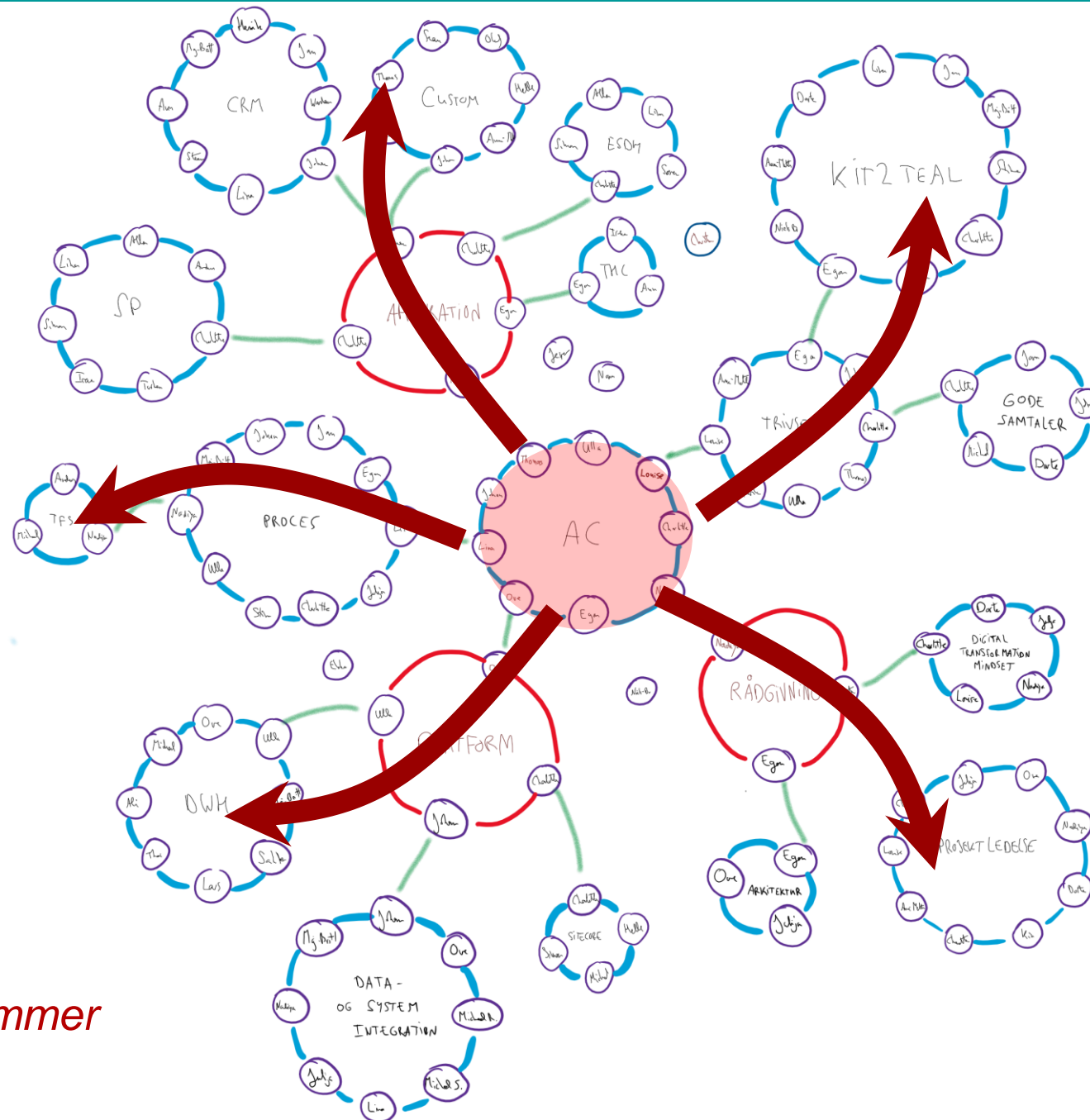
The Advice Process

- Involve**
- those that are **impacted** by the decision
 - those who have domain **expertise**

...contemplate and then take the decision

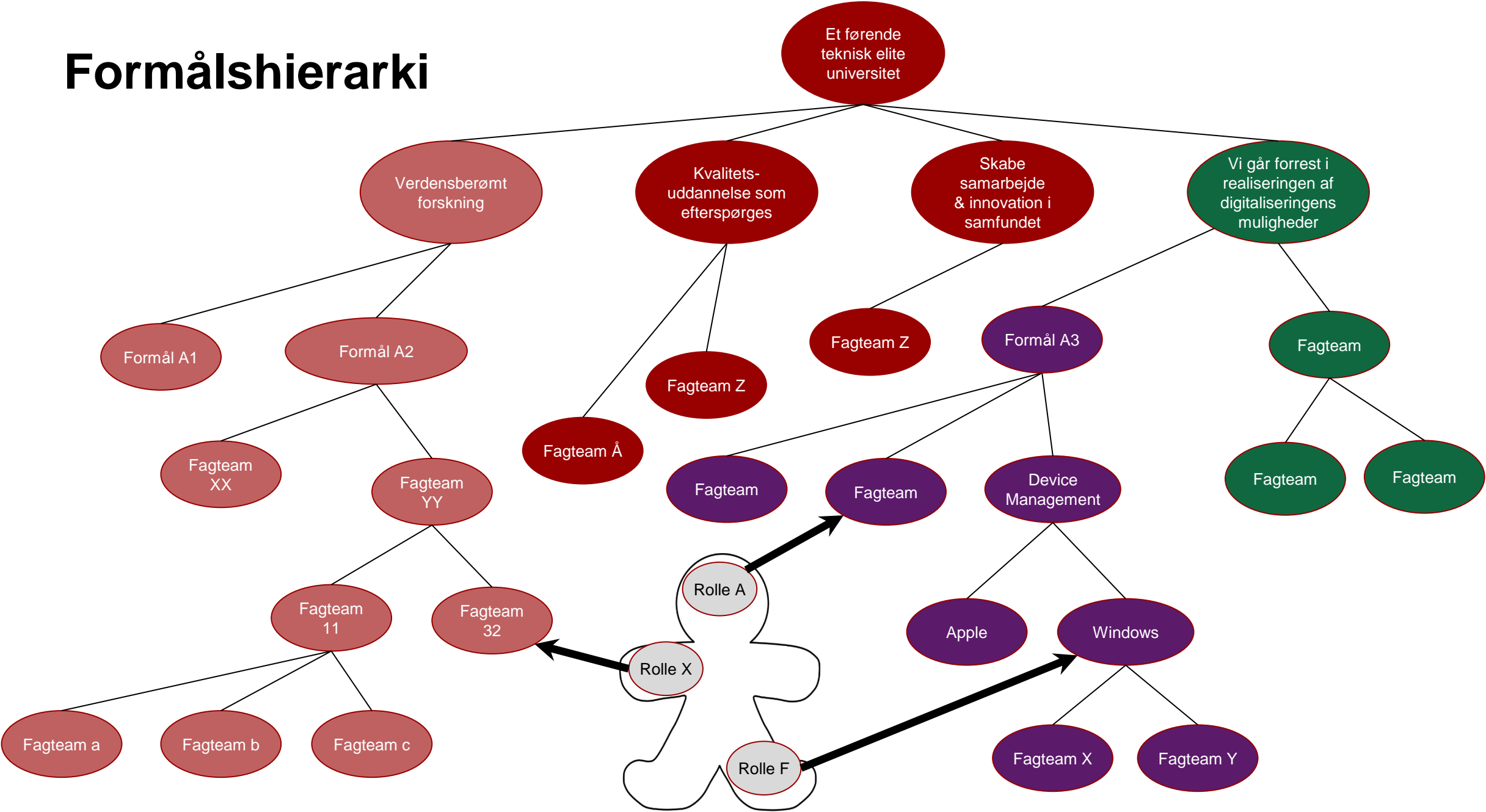
**Good enough for now
& safe enough to try?**

Et formåls hierarki



*I stedet for et chef/magt-hierarki...
er der et formåls-hierarki der bestemmer*

Formålshierarki



Frivillighed – eller ingen ‘power-over’ :

THE LAW OF THE TWO FEET



Dyrk **agency** ("at kunne agere")

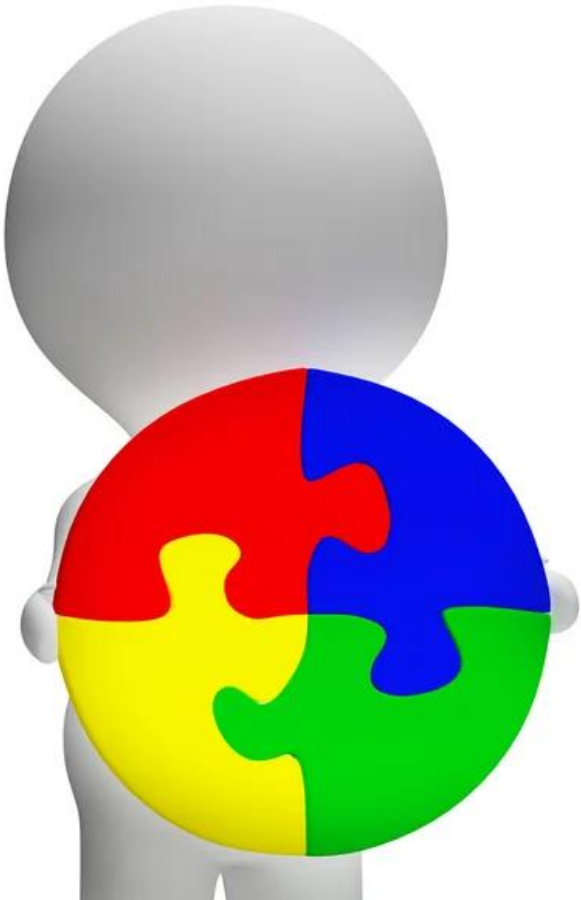
- Du kan sige nej
- Du kan selv vælge
- Tag initiativ
- Forvalt dit ansvar

Lad det dø...



The Nike logo (a white swoosh) is positioned above the slogan 'JUST DO IT.' in white, bold, uppercase letters, all set against a black rectangular background.

Trivsel og Psykologisk Tryghed



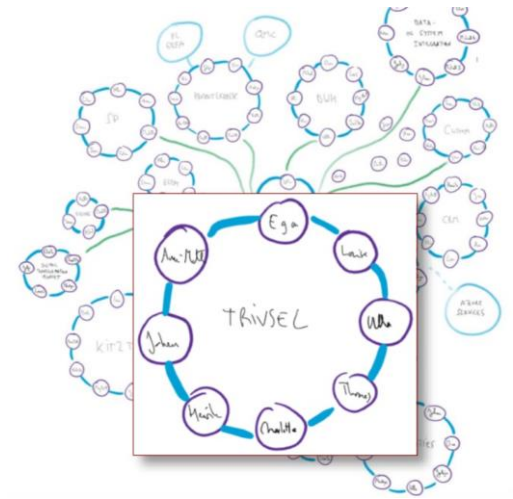
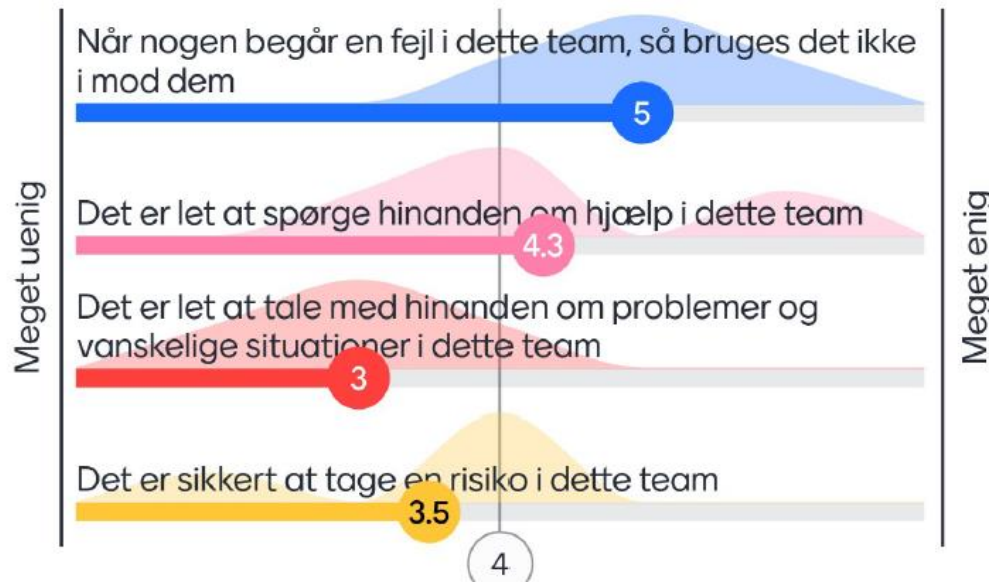
Vær et helt menneske som også har **følelser, sårbarheder** og **intuition**

- Indfør check-ind's
- Skab et trivselsteam
- Opbyg kompetencer:
 - Lær at lytte
 - Lær at melde ud
 - Lær at håndtere uenighed
 - Lær at beslutte
- Sparring og coaching roller

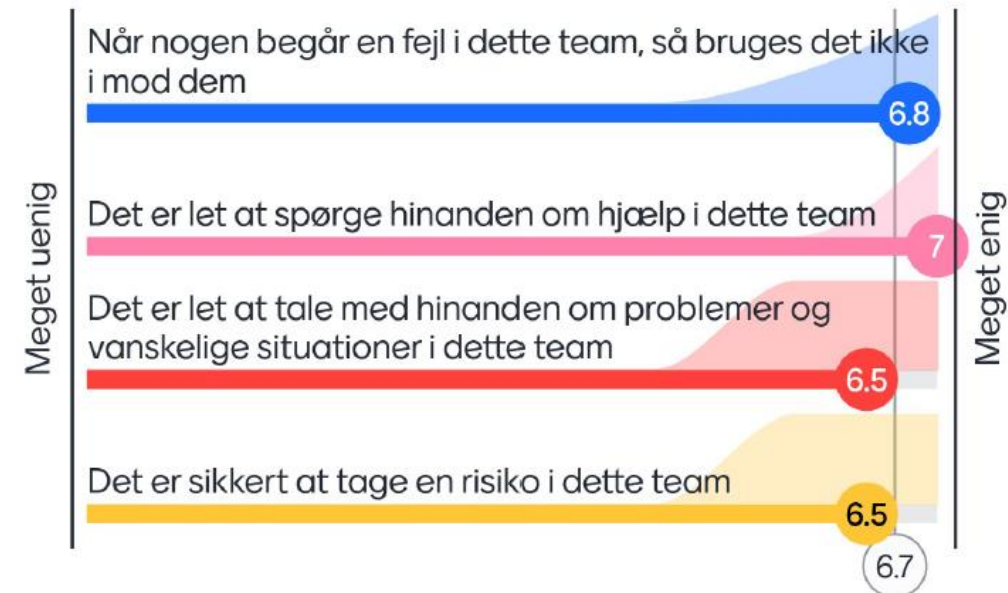
~~Work-life balance~~

Psykologisk tryghedsmålinger

Hvordan var det tidligere?



Hvordan er det i dag?



Chefer og 'det hele menneske' – hvordan?

- Magthierarkier – skal aflæres – **ingen 'power-over'**
 - Ledere skal give **plads** og skabe **rum**
 - Medarbejdere skal **indtage** rummet og **tage ansvaret**
- Aktiv opfordring til at stille **spørgsmål** og være undrende
- Ledere skal være **rollemodeller** – lyt mere, vis **sårbarhed**

Som udgangspunkt er det meget **svært for en ansat at være uenig med en leder**. Det er her psykologisk tryghed spiller en stor rolle.

Et godt tegn på at du lykkes som leder, er når folk omkring dig igangsætter ting **du er uenig i**, og hvor du bagefter finder ud af at det egentlig var meget godt at de gjorde det.

At give og modtage feedback, kræver **tillid** og **tryghed**

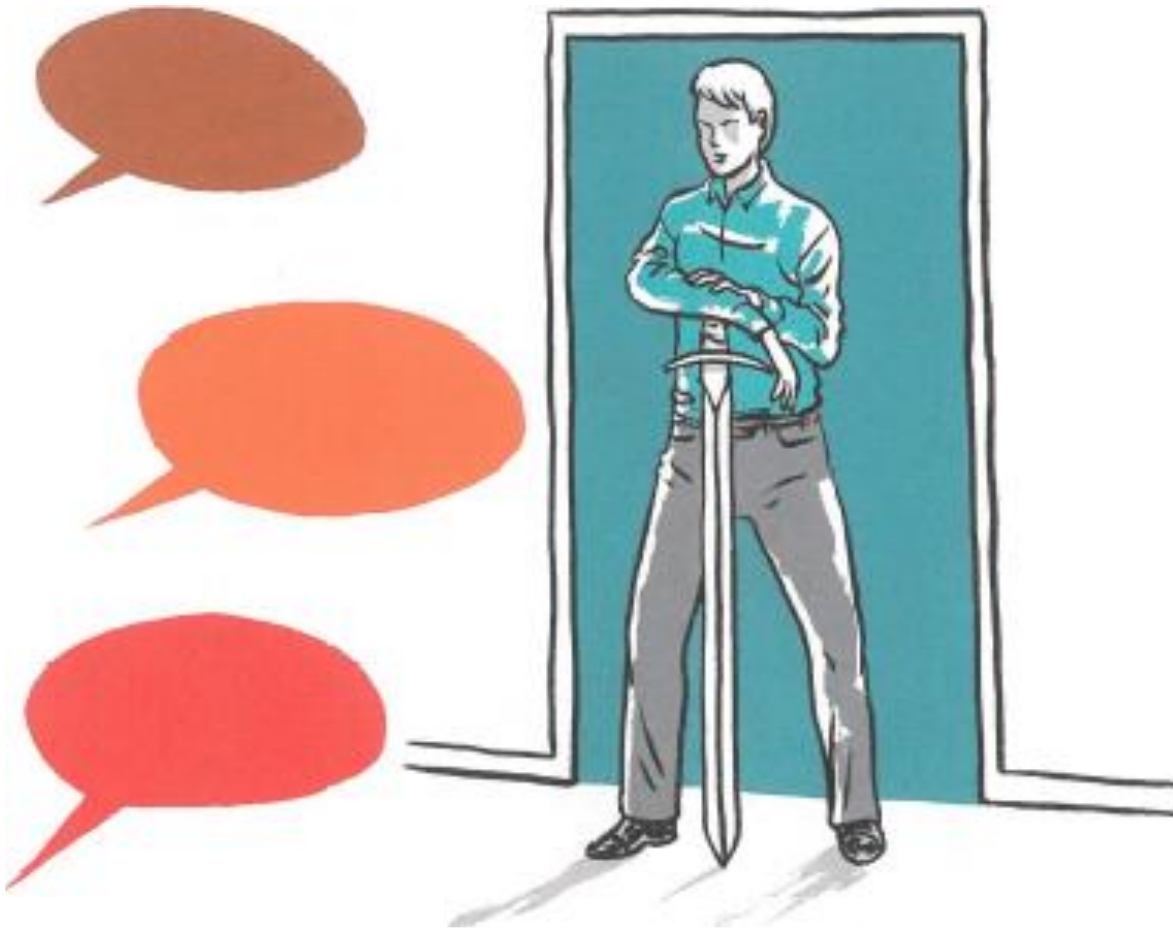


Vi skal kunne tale om **elefanten** i rummet.

Stræb efter god kommunikation: det kræver **mod**, **ærlighed** og **kærlighed**.



Gode råd til ex-chefen?



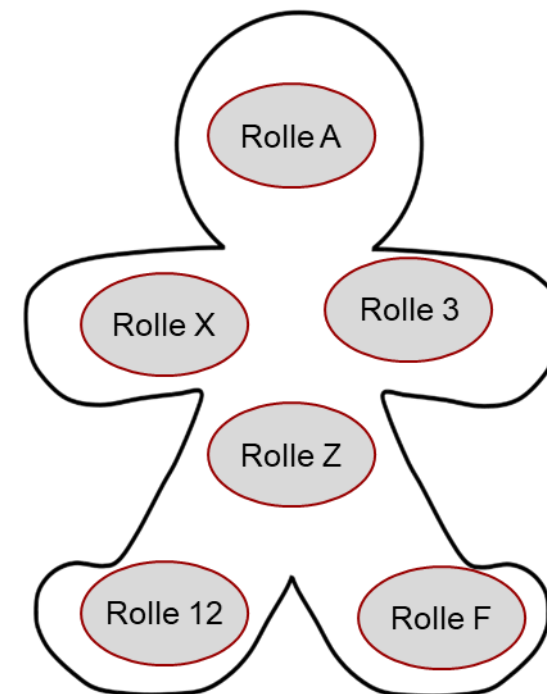
- Slip (illusionen af) kontrollen
- Vær autentisk, **sårbar** og menneskelig!
- Hav **tillid** til dine kollegaers evner
- Accepter at noget ikke bliver håndteret
- Støt op – hjælp til – skab betingelserne for at lederskab kan opstå!

- Bliv skarp på dine **egne** kompetencer og hvad du vil arbejde med
- Vær **nysgerrig** og find de **roller** der passer til dig
- Accepter at alle roller er **midlertidige**

Ledelsesroller...

Indhold

Rolle: Formålsvogter (Purpose Guardian).....	2
Rolle: Facilitator	3
Rolle: Sekretær	4
Rolle: Nærmeste DTU leder	5
Rolle: Sparringspartner	6
Rolle: Opgave porteføljekoordinator	7
Rolle: Account Manager	8
Rolle: Økonomikoordinator	9
Rolle: Beslutnings-vejleder	10
Rolle: Konfliktmægler	11
Rolle: Løsningsarkitekt.....	12
Rolle: Fagligt fyrtårn	13
Rolle: Opgave koordinator.....	14
Rolle: IT-sikkerheds-konsulent (for en enhed).....	15
Rolle: IT Enterprise Architect(?) (for en enhed).....	16
Rolle: IT drift- og supportkoordinator/chef (for en enhed)	17
Rolle: Research Data Management konsulent (for en enhed).....	18
Rolle: Digitaliserings-konsulent (for en enhed)	19



Hvad får man ud af at være en selvledende organisation?

Resultater

Typiske resultater

- ✓ Større **samarbejde** på tværs
- ✓ Løbende (små) organisatoriske tilpasninger
- ✓ **Hurtigere** og **bedre** beslutninger
- ✓ Beslutninger skaber **mindre støj** bagefter
- ✓ Reduceret ryggedannelse & dårlig stemning
- ✓ Teams **forvalter deres eget budget**
- ✓ Løn er transparent
- ✓ **Lønforhøjelser** baseres på kollega-feedback
- ✓ Kollegaer ansætter kollegaer
- ✓ Du vælger din egen coach / sparringspartner
- ✓ Strategi udføres kollektivt
- ✓ Langt mere **effektive møder**
- ✓ Bedre fornemmelse af hvad der foregår
- ✓ Flere mennesker **tør** sige noget
- ✓ Flere initiativer tages selvstændigt
- ✓ **Opgave- og ressourceledelse** sker 'af sig selv'

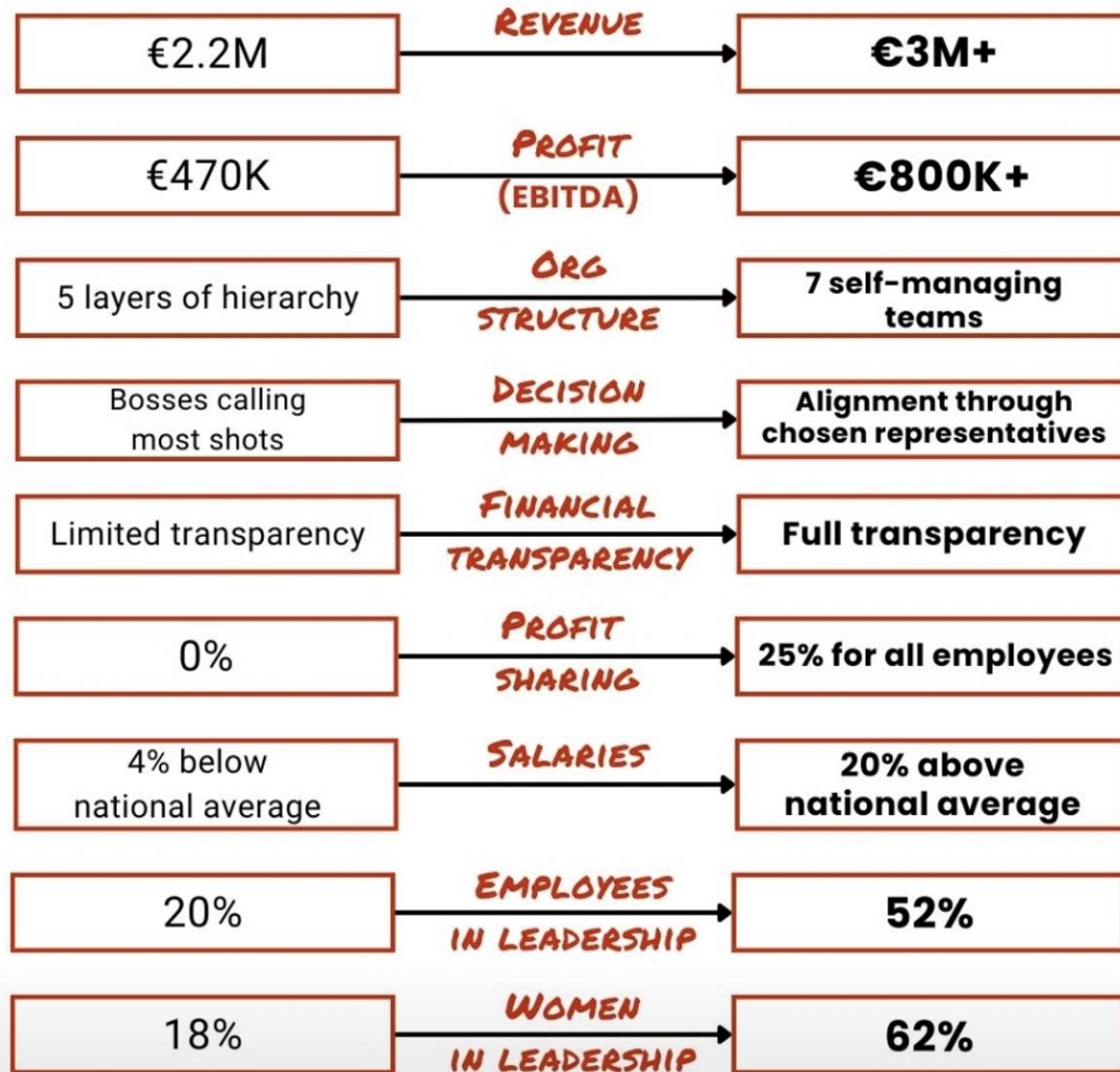
- ✓ Højere produktion & bedre kvalitet
- ✓ Mere innovation
- ✓ Lavere fravær
- ✓ Tiltrækning af de unge



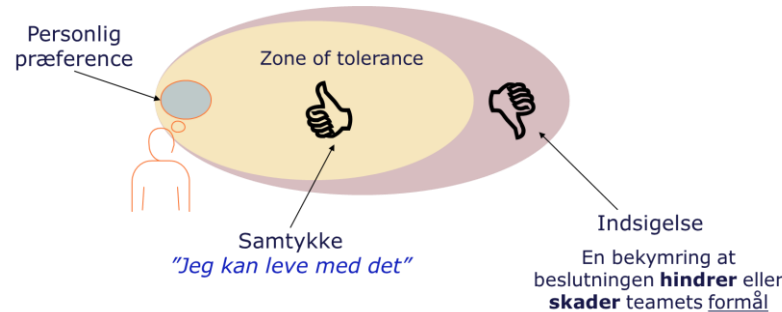
Udfordringer?

- Ansvar kan føles tungt og overvældende
- Flere ansvarsområder pr. person
- Samarbejde kræver kompetencer
- Uden struktur eller klarhed opstår uformelle hierarkier
- Skjulte følelser kan komme til overfladen
- Frygt for at vise sig som privatperson
- Personlig udvikling accelererer
- Angst for feedback & eksklusion

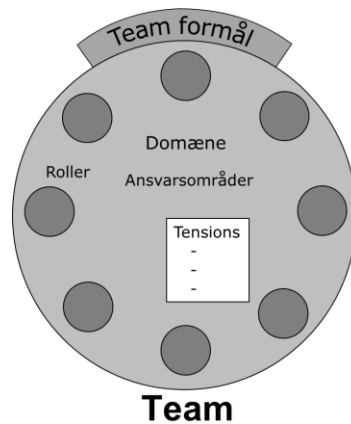
Eksempel på en transformation med fokus på selvorganisering



Gruppe



THE LAW OF THE TWO FEET



1. Formål
2. Domæne
3. Ansvarsområder
4. Røller
5. Tension-liste
6. Strategier
7. Politikker
8. Processer



Hvad **overrasker** dig mest ?



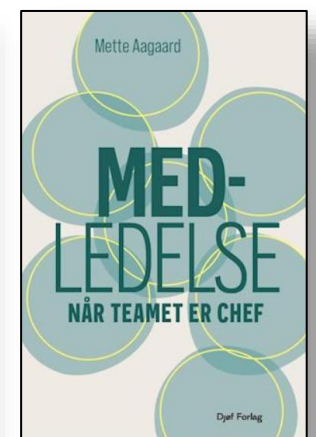
Mere information?

- Se samling af links på [Lokeconsult.dk/ressourcer](https://lokeconsult.dk/ressourcer)
- Send en mail til Egon egon@lokeconsult.dk

- Læs [Laloux](#) – god generisk introduktion
- Læs [Leder, Superhelt](#) – 15 danske cases
- Læs [Medledelse](#) – praktiske metoder

- Lyt til denne [podcast](#) eller se på [YouTube](#)

- Spørg ChatGPT om TEAL, medledelse, sociocracy, holacracy, collaborative leadership mfl.
 - [Corporate Rebels](#)
 - [Reinventing organisations](#)
 - [Sociocracy for All](#)
 - [Enlivening Edge](#)



*”Fremtidens ledelse
handler ikke om
hvordan man kan være en bedre leder*

*Fremtidens ledelse
handler om
hvordan man kan bringe god ledelse frem
i os alle...”*