

# Lederne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 2 JUNI - SEPTEMBER 2014. 98. ÅRGANG

**GUIDE**  
**BLIV SET**  
**SOM LEDER**  
Sådan øger du din  
gennemslagskraft

**JOBSKIFTE**  
**OUTPLACEMENT**  
Fra opsagt til hyret

**INTERVIEW**  
**HENRIK**  
**YPKENDANZ**  
Illums Bolighus er  
som en familie

**TEMA**

**ET GODT**  
**ARBEJDSMILJØ**  
**ER ET FÆLLES**  
**ANSVAR**

# CHEFEN FOR DET HELE

*Henrik "Rass" Rasmussen*  
*Roskilde Festival*



LEDERNE 

# Selv en tur i skoven med familien kan blive uoverskuelig, hvis du lider af stress

Vi ved, at værdien af din pension afhænger af din sundhed, så vi giver dig ikke bare en af de mest komplette pensioner på markedet, men også forebyggelse i form af en sundhedsprofil og seks individuelle sundhedsprogrammer. Vi hjælper dig kort sagt med at skifte dårlige vaner ud med gode, både fysisk og mentalt.

Vi kalder det LifeBalance, og ved at samle din pension og sundhedsløsning hos os, kan du starte med det samme, så du får glæde af din pensionsordning allerede i dag. Kontakt os på 7012 1213 og hør mere om de mange fordele.



**skandia** ●

[skandia.dk](http://skandia.dk)

# Indhold

juni – september 2014

- 06 | **Formandens leder**  
Ledelse i et velfærdssamfund

## INDBLIK

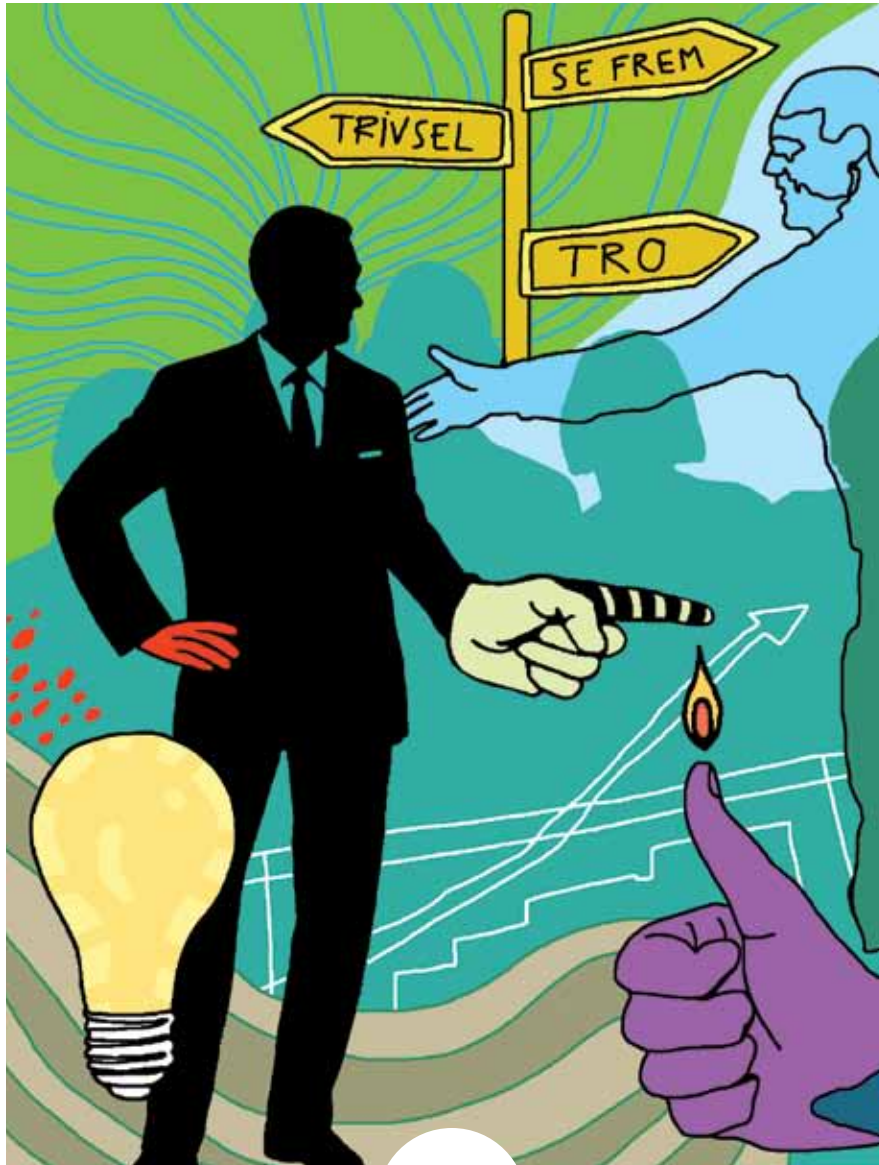
- 09 | Sociale medier er et uudværligt redskab til at finde nye medarbejdere
- 10 | Myten om den altid arbejdende leder
- 12 | Indvandrerne styrker innovation og idérigdom

## ARTIKLER

- 18 | **Portret**  
Henrik "Rass" Rasmussen, direktør for Roskilde Festival
- 45 | **Dilemma**  
Kan man tvinge medarbejderne til socialt ansvar?
- 46 | **Refleksion**  
Administrerende direktør i Illums Bolighus Henrik Ypkendanz
- 52 | **Guide**  
Fra opsagt til hyret med fleksibel outplacement
- 58 | **Ledernes generalforsamling**
- 60 | **Det har jeg lært om ledelse**  
Marianne Thyrring

## NY VIDEN

- 14 | **Råderum**  
Stort skel mellem offentlige og private ledere



s. 31

## TEMA: PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Et godt arbejdsmiljø er et fælles ansvar.

- 25 | **Unge ledere**  
Nyt tilbud til unge og kommende ledere

- 41 | **Personlig gennemslagskraft**  
Bliv set som leder

## LEDERLIV M.M.

- 63 | **Guide**  
Så ta'r vi cyklerne frem
- 66 | **Kultur og ledelse**  
All You Lead is Love

- 68 | **Bøger**

- 70 | **Mit bedste råd om ledelse**  
Mikkel Borg Bjergsø

## TEMA: PSYKISK ARBEJDSMILJØ

- 31 | Et godt arbejdsmiljø er et fælles ansvar
- 32 | Bedre tider på vej efter krisen
- 33 | Sammenhold giver mindre stress
- 34 | Fra konflikt til løsning
- 38 | Tal fra Ledernes undersøgelse

68 | **Bøger**  
Alle de nyeste bøger ledelse



MEMLEM AF DANSKE SPECIALMEDIER ISSN 0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDERNE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK  
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TORKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING, WWW.ALLERCPDK REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCPDK PROJEKTLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCPDK ARTDIRECTION OG DESIGN MORTEN SVENDSEN, MORTEN@ALLERCPDK SKRIBENTER ANDREA BAK, THOMAS BRUNSTRØM, SEBASTIAN CAPPELEN, DORTHE HANSEN, ANNETTE SCHULTZ JØRGENSEN, THURE KJÆR, LONNI LYNGE, MICHAEL MONTY, SØREN RAVNSBORG, KIRSTEN WEISS, TANJA AAS, EA ØRUM FOTO ALL OVER, DAS BÜRO, KRISTIAN GRANQVIST, INA AGENCY, I STOCKPHOTO.COM, RUNE LUNDØ, RASMUS MALMSTRØM, SCANPIX, LARS SCHMIDT FORSIDEFOTO RUNE LUNDØ, ILLUSTRATOR ZANETA ANTOSIK, RASMUS JUUL. TEMA ILLUSTRATOR LOTTE ANKILDE. KORREKTUR VIVI VODSCHOU, SAMUEL@YADAYADA.DK ANNONCER DG MEDIA AS, TELEFON 7027 1155 WWW.DGMEDIA.DK APP MAGASINET KAN DOWNLOADES VIA APP STORE VED AT SØGE PÅ LEDERNE. OPLAG 99.868 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA FAGPRESSEDENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER FREMSTILLET HOS ALLER TRYK A/S.





# DU KAN STADIG NÅ AT FÅ EN KLOG SOMMER

På CBS Executive Sommerskole kan du opgradere dig selv på en lang række forskellige kurser, hvor du tager udgangspunkt i dit eget job. Det styrker både dig og din virksomhed, fordi du kan bruge din nye viden med det samme.

Kurserne afholdes i uge 33 og 34 og du skal skynde dig, for der er rift om pladserne i år.

Læs mere om kurserne ved at anvende QR-koderne eller gå ind på [www.sommerskole.dk](http://www.sommerskole.dk)



CORPORATE FINANCE  
11. - 15. AUGUST 2014



EFFEKTIV STRATEGISK LEDELSE  
GENNEM POSITIV PSYKOLOGI  
11. - 15. AUGUST 2014



FILOSOFISK LEDERSKAB  
OG DIALOG  
18. - 22. AUGUST 2014



FINANCE & ACCOUNTING -  
CRASH COURSE FOR MANAGERS  
4 - 5 SEPTEMBER 2014



FINANCIAL RISK MANAGEMENT  
18. - 22. AUGUST 2014



FRA SERVICE INNOVATION TIL  
CUSTOMER EXPERIENCE  
11. - 15. AUGUST 2014



HUMAN CAPITAL ANALYTICS  
18 - 22 AUGUST 2014



IT LEADERSHIP IN THE 21ST  
CENTURY  
11 - 15 AUGUST 2014







**LEADING WOMEN**  
17 - 19 SEPTEMBER 2014



**MOBILISER VILJEN TIL  
ORGANISATORISK FORANDRING**  
11. - 15. AUGUST 2014



**NYE PERSPEKTIVER PÅ  
FORANDRINGSLEDELSE**  
18. - 22. AUGUST 2014



**REGNSKABSANALYSE,  
KREDITVURDERING OG VÆRDI-  
ANSÆTTELSE**  
18. - 22. AUGUST 2014



**STAKEHOLDERRELATIONER,  
LOBBYISME OG PUBLIC AFFAIRS**  
18. - 22. AUGUST 2014



**STRATEGI OG FORRETNINGS-  
UDVIKLING SOM VÆKSTMOTOR**  
18. - 22. AUGUST 2014



**STRATEGISK HÅNDBTERING  
AF KUNDEDATA**  
18. - 22. AUGUST 2014



**STRATEGISK PERFORMANCE  
MANAGEMENT**  
11. - 15. AUGUST 2014



**STRATEGISK SELVLEDELSE  
- OM AT LEDE SELVLEDENDE  
MEDARBEJDERE**  
18. - 22. AUGUST 2014



**SUCCESSFUL STRATEGI-  
IMPLEMENTERING**  
18. - 22. AUGUST 2014



**ØKONOMISK VÆRDISKABELSE -  
ØKONOMISTYRINGENS  
VÆRKTØJER**  
11. - 15. AUGUST 2014



**CBS** EXECUTIVE

# KONJUNKTURLEDIGHED MÅ IKKE VEKSLES TIL STRUKTURLEDIGHED

**HVIS DET GÅR**, som medlemmer af Lederne prædiker, står vi på tærsklen til en periode i dansk økonomi, hvor der langt om længe igen vil blive skabt mange nye jobs. Medlemmer af vores analysepanel har i den seneste konjunkturanalyse vurderet, at deres virksomheder i andet halvår 2014 vil ansætte flere medarbejdere. Det er første gang, siden vi begyndte at udarbejde konjunkturanalyser for seks år siden, at medlemmerne melder så klart ud, at vi vil se en vækst i beskæftigelsen i Danmark. Det er rigtig godt – og et godt grundlag for, at vi kan begynde at få nedbragt ledigheden. Det kræver imidlertid, at de ledige har de rigtige kompetencer. Derfor er det her på kanten til et begyndende opsving afgørende, at beskæftigelsespolitikken er med til at understøtte, at de ledige har de kompetencer, som erhvervslivet efterspørger.

Derfor er det rigtig godt, at Regeringen og Folketinget er i gang med en reform af beskæftigelsespolitikken. Forhåbentlig!

Forhåbentlig fordi vi har erfaring for, at beskæftigelsespolitikken her til lands kommer til verden lidt på samme måde som et kludetæppe.

Et kludetæppe bærer som bekendt præg af at være resultatet af en proces med mange bidragydere. En proces, hvor mange hensyn skal tilgodeses. Og hvor de enkelte lapper isoleret set kan være ganske smukke at skue, men når de bliver indføjnet i en helhed udmærker sig ved en manglende fælles skønhed.

Derfor, kære politikere, lav nu et tæppe, der kan bruges. Og gerne et smukt et af slagsen. Et smukt tæppe er i denne sammenhæng, og efter min opfattelse, et tæppe, der både tilgodeser erhvervslivets behov og samtidig giver alle de ledige, der har ingen eller en forældet uddannelse i bagagen, mulighed for en reel opkvalificering. Og nej, når jeg her skriver en forældet uddannelse, så handler det ikke kun om faglærte og tilsvarende grupper. Det handler om alle på det danske arbejdsmarked, som har behov for et kompetenceløft, hvad enten de oprindeligt har en længerevarende uddannelse, et lederjob eller noget helt tredje i bagagen. Der er behov for nytænkning, så man i beskæftigelsespolitikken ikke kun tilgodeser faglærte og ufaglærte.

Formand,  
Svend Askær

“Der er behov for nytænkning, så man i beskæftigelsespolitikken ikke kun tilgodeser faglærte og ufaglærte.”



# More Than Just a Language Provider



## **BERLITZ MAXIMIZES GLOBAL PERFORMANCE**

In today's world, it is easier than ever to reach across boundaries. The global environment offers infinite opportunities – but only to those who have the right skills. Berlitz helps individuals and businesses, government and non-profit organizations develop the language, cross-cultural and leadership skills necessary for success.

**VISIT [WWW.BERLITZ.DK](http://WWW.BERLITZ.DK)**



A Global Education Company



20 MONTHS  
11 MODULES  
4 CONTINENTS...

# CBS EXECUTIVE MBA

For the past 20 years, Copenhagen Business School has taken international leaders to the next level in their career through innovative, engaging and challenging Executive MBA programmes.

With courses taking place on four continents, this triple-accredited programme will take you beyond the classroom, further enhancing your knowledge and international outlook and exposing you to business issues and practices in different areas of the world.

Class Starts September 2014. Application Deadline is 15 July  
Find out more: [www.cbs.dk/emba](http://www.cbs.dk/emba), +45 3815 6002, [mba@cbs.dk](mailto:mba@cbs.dk)



# INDBLIK

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Kristian Granquist, iStockphoto.com



REKRUTTERING

## SOCIALE MEDIER ER ET UUNDVÆRLIGT REDSKAB TIL AT FINDE NYE MEDARBEJDERE

Hvis man på kortere eller længere sigt har planer om at skifte job, er det en rigtig god idé at have en profil på de sociale medier – især på LinkedIn. Et fravalg kan nemlig betyde, at man ikke bliver spottet af dem, der skal besætte stillingerne.

**EN UNDERSØGELSE** fra Lederne viser, at det især er ledere med lange videregående uddannelser, der meget målrettet benytter de sociale medier, når der skal besættes job. Næsten halvdelen af de højtuddannede ledere tjekker eventuelle kandidater til job på sociale medier. 36 procent angiver, at de anvender sociale medier til konkret at søge kandidater til ledige stillinger.

Chefkonsulent Marianne

Rasmussen fra Lederne mener, at tallene bør give stof til eftertanke hos dem, der ikke endnu er på sociale medier.

”Særligt LinkedIn er blevet en uhyre vigtig kanal, både når det gælder besættelse af job og screening af potentielle kandidater. Og det er bemærkelsesværdigt, hvor vigtige de sociale medier især er for de højtuddannede ledere, når de skal have besat ledige stillinger i virksomheden. Derfor risikerer

nok så dygtige og kvalificerede kandidater at blive overset, hvis de ikke har en profil på de medier, som ikke blot ledere, men også mange headhuntere benytter målrettet i rekrutteringssøjemed,” siger Marianne Rasmussen.

Undersøgelsen fra Lederne viser også, at praktisk talt alle ledere i Danmark med en lang videregående uddannelse er på sociale medier.

”LinkedIn er et uundværligt

arbejdsredskab for de fleste ledere og især for de højtuddannede. Det gælder ikke kun i forbindelse med besættelse af job, men også til pleje af netværk. De ved, at de kan misse vigtige professionelle muligheder for netværk, sparring og kontakt, hvis de ikke er nemme at finde på de medier, hvor relationerne i dag i høj grad bliver dyrket og vedligeholdt,” siger hun.

Kilde: Lederne Mandag



KARRIERE

# MYTEN OM DEN ALTID ARBEJDENDE LEDER

Unge vælger ledergenerationen fra. De er bange for, at karrieren skal gå ud over familien.

**TRE UD AF TI UNGE STUDERENDE** og medarbejdere har ikke ambitioner om at blive ledere. Fravalget skyldes ifølge direktør hos Lederne Vibeke Skytte frygten for den omkostning, et lederjob har for familielivet. Men rent faktisk er de fleste ledere gode til at få arbejds- og familiekabalen til at gå op, skriver hun i en klumme.

Tal fra en undersøgelse, som Lederne offentliggjorde sidst i marts, viste, at 30 procent af de unge under 39 år har gjort op med sig selv, at ledelse ikke er noget for dem. Topscorerne blandt nejsigerne er tre aspekter: Dels, at de unge vurderer, at det er svært at få plads til både et familie- og et fritidsliv, når man er leder. Dels, at de ikke ønsker personaleansvar. Og endelig, at de ikke har mod på at få

ansvar for økonomi og budgetter.

Især første aspekt på listen er værd at reflektere over, mener Vibeke Skytte.

”Faktum er, at ledere arbejder meget – det er der slet ingen grund til at prøve at skjule. Ledernes undersøgelser viser, at næsten hver fjerde leder, 23 procent, har en ugentlig arbejdstid på over 50 timer, og den gennemsnitlige arbejdstid for ledere er på 44,3 timer om ugen. Men faktum er heldigvis også, at langt de fleste ledere er gode til, trods den store arbejdsmængde, samtidig at have en god balance mellem arbejde på den ene side og familie/fritid på den anden,” mener Vibeke Skytte.

Kilde: Lederne Mandag

## FORSKERE: REGLER KAN OGSÅ ØGE MOTIVATIONEN

**DET ER EN MYTE**, at de mange regler i den offentlige sektor kun er af det onde. Ny forskning viser, at regler også kan øge motivationen, så længe det opleves understøttende for arbejdet.

Det er forskerne Lotte Bøgh Andersen, professor på Aarhus Universitet, og Lene Holm Pedersen, professor på Copenhagen Business School, der gennem fem år har undersøgt styring i det offentlige. En af konklusionerne lyder, at det afhænger meget af lederen, om medarbejderne har en følelse af at være omklamret af regler, eller om de rent faktisk finder dem meningsfulde.

”Det er en væsentlig opgave for en leder i det offentlige at ”oversætte” regler, så de opleves som noget, der støtter arbejdet.

Hvis man som leder formår at implementere krav og regler, så de giver mening, får man også de mest motiverede medarbejdere,” siger Lene Holm Pedersen.

Som eksempel nævner hun, at da der blev indført krav om tidsregistrering i hjemmeplejen, oplevede en del hjemmehjælpere det som stram kontrol og et større indgreb i deres selvstændighed og egen forvaltning af tiden. ”Andre så det som en hjælp til at synliggøre, at nogle borgere havde behov for mere tid, fordi ledelsen via tidsregistreringen kunne se, at besøgene hos disse borgere altid overskred den tildelte tid,” siger hun.

Kilde: Ledelseidag.dk



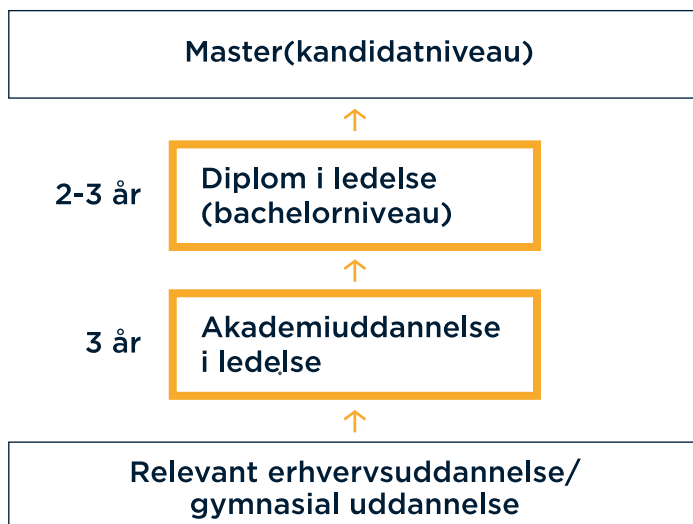
## HØJTUDDANNEDE ER STORFORBRUGERE AF NETVÆRK

**DER KAN TRÆKES EN LIGE LINJE** mellem uddannelsesniveau og ønsket om at indgå i et netværk, viser en ny undersøgelse fra Lederne. Hvor 33 procent af de ledere, der er faglærte, og 36 procent af lederne, som har en studenterhue, deltager i netværk med andre ledere, er andelen markant højere for de højeste uddannede. 51 procent af lederne med en mellemlang videregående uddannelse og 53 procent med en længerevarende videregående uddannelse har således meldt sig ind i et eller flere ledernetværk.

”Der er en klar tendens til, at jo længere uddannelse lederne har, desto mere bevidste er de om, hvor væsentligt det er at indgå i netværk. De højtuddannede har meget stort fokus på at vedligeholde deres faglige kompetencer, og de bruger desuden målrettet netværk i bestræbelserne på at skabe sig den ønskede lederkarriere,” siger netværksmanager hos Lederne Kim Vestergaard Larsen.

Kilde: Lederne Mandag





*Uddannelsen er opbygget af moduler, som du kan tage både dag og aften. Vælg efter interesse og tag dem i dit tempo.*

## Bliv en bedre leder og få papir på det

**Tilmeld dig allerede nu!**

Tag en uddannelse i ledelse sideløbende med dit job. Kvalificer dig fx inden for organisation, personligt lederskab, ledelse i praksis, projektstyring eller human resource.

På Cphbusiness kan du uddanne dig til og med bachelorniveau. Vi underviser på både dag- og aftenhold.

Alle uddannelser er statsgodkendte og giver ECTS-point.

Se det store udvalg af fagmoduler inden for ledelse på [www.cphbusiness.dk](http://www.cphbusiness.dk)

*Tag uddannelsen tæt på offentlig transport i City eller Lyngby.*



**cphbusiness**  
COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY



VIRKSOMHEDSKULTUR

# INDVANDRERE STYRKER INNOVATION OG IDERIGDOM

Ny undersøgelse fra Lederne viser, at ledere er positive over for medarbejdere med indvandrerbaggrund.

**MEDARBEJDERE MED ANDEN ETNISK HERKOMST** end dansk er innovative og idérige. Men ansættelsen medfører samtidig en risiko for kommunikationsproblemer og konflikter, viser en ny undersøgelse fra Lederne.

Ifølge undersøgelsen mener næsten hver anden leder, at det øger innovation og mængden af nye idéer at have medarbejdere fra forskellige kulturer på arbejdspladsen. 41 procent mener, at det gør virksomheden attraktiv for flere ansøgere. 35 procent vurderer, at det forbedrer virksomhedens image og giver en bedre atmosfære.

Største minus er risikoen for kommunikationsproblemer, som ifølge 53 procent af lederne følger i kølvandet på ansættelsen af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk.

Svend Askær, formand for Lederne, mener, at undersøgelsen understreger betydningen af dygtige, empatiske ledere.

"Listen over fordele og ulemper viser med al tydelighed, at en multietnisk medarbejderskare åbner dørene til innovation og iderigdom, men samtidig stiller store krav til virksomhedernes ledere, som skal forsøge at minimere risici for misforståelser og i værste fald deciderede konflikter. Især når det gælder sprog og kommunikation, har lederne en stor og i mange tilfælde udfordrende opgave. Og det gør ikke opgaven nemmere, at lederne samtidig skal manøvrere mellem medarbejdere, som kan have vidt forskellige forventninger til deres nærmeste leder," siger Svend Askær.

Kilde: Lederne Mandag



## PROCENT FÆRRE TOG EN OFFENTLIG LEDERUDDANNELSE I 2013

OMREGNET TIL ÅRSELEVER

var antallet af studerende på Den Grundlæggende Lederuddannelse, Akademiuddannelsen i Ledelse og Diplomuddannelsen i Ledelse, 4.194 i 2013. Det er syv procent færre end i 2012, hvor det samlede antal studerende på de tre lederuddannelser omregnet til årselever var 4.516. I 2011 var det samlede antal 4.632. Det viser nye tal fra Undervisnings- og Uddannelsesministeriet.

Uddannelseschef hos Lederne Thomas Christensen mener, at der er flere årsager til tilbagegangen.

"Virksomhederne er blevet mere tilbageholdne med at investere i kompetenceudvikling, og samtidig har mange ledere svært ved at finde tid til lederuddannelse i den travle hverdag. Men når deltagerantallet falder, skyldes det desværre også, at betingelserne for at tage en lederuddannelse er blevet forringet og besværliggjort i de senere år. Især når virksomhederne og lederne forsøger at tilmelde sig AMU-lederuddannelserne, er det bureaukratisk og uigenkendskueligt – og samtidig er tilskudsmulighederne reduceret," siger Thomas Christensen.

Kilde: Lederne Mandag



## ANDELEN AF KVINDER I BESTYRELSER ER VOKSET MED 25 PROCENT PÅ 10 ÅR

**HØJE HÆLE** og nederdele er ikke længere et særsyn i bestyrelseslokalerne i de største danske virksomheder. I dag er godt en fjerdedel af bestyrelsesmedlemmer i C20-virksomhederne kvinder. Det er væsentligt flere end for 10 år siden, hvor kvinderne udgjorde 14 procent. Det viser en opgørelse fra Jyllands-Posten.

Der er dog ingen af de 18 største børsnoterede selskaber, som har en kvindelig bestyrelsesformand, og det finder minister for

ligestilling Manu Sareen (R) langt fra tilfredsstillende.

"Det er også grunden til, at regeringen har taget initiativ til, at virksomhederne skal opstille måltal for, hvor mange kvinder der skal være i bestyrelserne. Jeg er sikker på, at når kvinderne først har fået foden indenfor i bestyrelseslokalet, er det kun et spørgsmål om tid, før en af dem bliver formand," siger han.

Kilde: Jyllands-Posten

# DET TAGER KUN EN UGE AT BLIVE ET PAR ÅR KLOGERE

11.-15. AUGUST 2014 / 18.-22. AUGUST 2014

**SLUTSPURT - RING OG HØR OM DER STADIG ER LEDIGE PLADSER PÅ KURSERNE.  
SE KURSUSBESKRIVELSER PÅ HJEMMESIDEN.**

- Decoding China! – Power, Philosophy, Government Affairs and Lobbying in China
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Organisationsantropologi – realitetstjek og strategi-forankring
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere
- Det Borger- og Patientcentrerede Sundhedsvæsen – organisation, teknologi og nye roller for sundhedsprofessionelle
- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – konsekvenser af menneskelig irrationalitet
- Pharmaceutical Law & Policy – hot topics shaping the future of the European pharmaceutical industry
- Kommunikation 2.0 - effektiv kommunikation på tværs af medier
- Velfærdsstat og Kriseopfattelse – kampen om præmisser og konsekvenser (*feat. Bjarne Corydon*)
- Kriminalprævention - hvornår virker det og hvorfor?

[copenhagensummeruniversity.ku.dk](http://copenhagensummeruniversity.ku.dk)

E: [csu@adm.ku.dk](mailto:csu@adm.ku.dk) - T: 4041 4039 / 2875 2897







# FOR STORT SKEL MELLEM LEDELSEN I DEN OFFENTLIGE OG DEN PRIVATE SEKTOR

*Ledelse i det offentlige og i det private har aldrig været længere fra hinanden end i dag. De to sektorer skal være bedre til at samarbejde, og der skal aflives myter i begge lejre.*

TEKST: KIRSTEN WEISS | ILLUSTRATION: RASMUS JUUL | KILDEFOTO: LARS SCHMIDT

**F**

inansministeriet skal styre velfærdsamfundets overordnede økonomi – og det gør de fremragende. Men stod det til mig, kunne man lade ministeriet koncentrere sig om det, de er gode til, nemlig at styre landet – og så lade institutionerne styre sig selv. Det hæmmer råderummet for ledelse, når Finansministeriet optræder som McKinsey.”

Sådan siger Michael Christiansen, bestyrelsesformand for DR.

“Der ledes fra centralt hold på nystalinistisk vis og på en måde, der gør det umuligt at drive de offentlige institutioner med samme energi og kreativitet som de private. Offentlig og privat ledelse har aldrig været længere fra hinanden end i dag,” siger Michael Christiansen til Ledelse i Dag.

Hans ærinde er ikke kritik af det offentlige som en bærende konstruktion i det danske velfærdssamfund, men kritik af ledernes råderum og en advarsel



om, at det ikke gavner det danske samfund, hvis de to sektorer fortsætter med at fjerne sig fra hinanden.

#### VEKSELVIRKNING, JA TAK

Michael Christiansen ser to megatrends i de to sektors ledelsesmæssige håndtering: I det private er credoet 'vækst'. I det offentlige er credoet 'ingen vækst'. Og tror man, at det er en gratis omgang i den ene sektor at hylde væksten og i den anden begrænse den, så kan man godt tro om igen, mener Michael Christiansen. Han understreger, at det offentlige naturligvis skal ledes med stort økonomisk fokus, men ikke holdes i så stram snor, at kreativiteten kvæles.

"Vækst stimulerer den menneskelige adfærd, så du bliver relativt destruktiv i din tankegang, når du konstant bevæger dig i et scenarie, der hedder nulvækst. På længere sigt ender det galt; det kommer til at koste det offentlige dyrt, at vi ikke belønner og lader offentlige ledere udløse deres kreativitet. Man ender med lean-ledere, der ikke tør tænke ekspansivt – og de, der insisterer på det, forlader ofte sektoren," siger Michael Christiansen.

Også formand for Lederne Svend Askær pointerer, at rammebetingelserne for det offentlige og private ledere er forskellige – men at også mytedannelse og manglende kendskab til hinandens arbejdsvilkår spiller en rolle.

"I vores undersøgelser er det tydeligt, at de private ledere ikke ønsker at blive ledere i det offentlige. Fordi de oplever alt for stor politisk indblanding fra kommunalpolitikere, der ikke formår at agere som ledere. Men også fordi der er tendens til at mene, at ledelse i det private er

finere. Det er stærkt beklageligt, at vi ikke har en større vekselvirkning mellem de to sektorer, for begge parter kunne have glæde af hinanden," siger Svend Askær.

#### KVANTITET OG KVALITET

Ifølge Michael Christiansen drænes de offentlige ledere, der skal stå for det lange, seje træk, for energi og kreativitet, når ledelsesrummet indskrænkes, og succesfaktoren bliver kvantitet frem for kvalitet, for eksempel at "du kan lave flere hofter for de samme penge."

"Hvis nogen har penge tilbage på kontoen, tør de ikke deklarere dem, for så bliver de bare snuppet i stedet for at blive brugt på nye idéer. Det ender galt, for kreative ledere mister lysten, når råderummet er så småt," mener Michael Christiansen, der understreger, at han selv flere gange har købt konsulentytelser af for eksempel McKinsey.

"Men i den private sektor vælger man selv, om man vil følge deres råd. I de offentlige institutioner oplever man, at ministeriet intervenserer med "råd", som ikke kan fravælgges," siger Michael Christiansen.

Den observation kan professor på Institut for Statskundskab ved SDU Kurt Klaudi Klausen godt tilslutte sig. Men pessimismen på de offentlige lederes vegne deler han ikke.

"Vi skal tage det alvorligt, når kommunale og regionale topledere går offentligt ud og siger, at nu er styringen blevet for kraftig. Deres ledelsesmæssige råderum er indskrænket på grund af finanskrisen og indskærpelsen af budgetdisciplin, men jeg ser mange dygtige og dedikerede ledere i det offentlige," siger Kurt Klaudi Klausen til Ledelse i Dag.



Michael Christiansen

*Bestyrelsesformand for blandt andet DR, Aarhus Universitet og Dansk Retursystem og tidligere direktør for Det Kongelige Teater og departementschef i Forsvarsministeriet*

► **EN PSYKOLOGISK KONTRAKT**

Ligesom Michael Christiansen peger han på, at det er skidt for motivationen, når de penge, de kreative hoveder formår at spare, ikke kan (gen)bruges "lokalt", og kalder modellen for "demotiverende".

"Man bryder en psykologisk kontrakt, og de dygtigt fungerende organisationer kommer til at finansiere de dårligt fungerende. Det er rigtig skidt, at den opmærksomhed på en uheldig model ikke findes i Finansministeriet," siger Kurt Klaudi Klausen.

Man vil, mener han, være nødt til at opfinde nye offentlige belønningsmodeller, der styrker motivationen og revitaliserer den offentlige sektor. Her bør nøgleordene være afbureaukratisering og tillid – og en styrkelse af de offentlige/private partnerskaber, som han forudser, at vi vil få mange flere af.

"Skal det lykkes, er det en forudsætning, at offentlige og private ledere får en ny forståelse for hinanden. For eksempel at offentlige ledere leder i et

politisk landskab præget af uforudsigelighed, og at offentlige opgaver er komplicerede og svære at tjene penge på. Offentlige og private ledere skal levere ledelse under meget forskellige vilkår, men lederskabet har efter min mening nærmet sig hinanden på grund af de seneste 40 års offentlige reformer," siger Kurt Klaudi Klausen.



**TAL SAMMEN**

Også Svend Askær, formand for Lederne, pointerer, at netop forskellene i vilkårene burde være en yderligere grund til, at offentlige og private ledere talte meget mere sammen.

"Det krydspres, de offentlige ledere er så dygtige til at agere i, er også et pres, man i stigende grad mærker i den private sektor, hvor bundlinje ikke længere bare er bundlinje, men også handler om at arbejde med for eksempel CSR, miljø eller ligebehandling. Der er mange politiske sager i også det

private erhvervsliv, og der er ingen tvivl om, at man også her kunne have gavn af at få øje på og ansætte ledere fra det offentlige – og omvendt," siger Svend Askær. ●

LÆS MERE PÅ

LEDELSEDAG.DK

NR.5 2014

## Formidling og personlig gennemslagskraft

Perform.nu

50 36 11 11 • mail@perform.nu

### Tre dages kursus for dig, der vil nå dit publikum og gøre din kommunikation mere personlig.

Kurset henvender sig til ledere, konsulenter, undervisere og andre, der ofte taler til forsamlinger og møder, og som ønsker at blive bedre til at formidle et budskab og udvikle sin egen stil som taler.

Læs mere og tilmeld dig på [www.perform.nu](http://www.perform.nu)

**Hvornår:**

23. & 24. september samt 21. oktober - alle dage kl. 9 - 16

**Sted:**

Wing House Ørestad, Ørestads Boulevard 73, 2300 København S.

**Pris:**

9.600,- ekskl. moms. Forplejning er inkluderet.

**Undervisere**



**Allan Larsen**  
Skuespiller og  
performancetræner



**Roberto Zacharias**  
Journalist og  
kommunikations-  
rådgiver



**Sigurd Barrett**  
Entertainer og tv-vært





## Gruppe- og konferencerejser: Fordi der kan være langt fra PowerPoint til praksis

Et er et søkort at forstå. Et andet skib at føre ... Du kan holde nok så imponerende præsentationer for dine deltagere, men det er alligevel sjældent i mødelokalet, at du får alle til at bevæge sig i samme retning. På en grupperejse kan du supplere med aktiviteter, der understøtter dine mål. Lad os sammen planlægge dit næste arrangement. Jo bedre indhold, jo bedre sammenhold.



**Prag:** Kultur, action i det fri og ølsmagning  
[www.nyhavn.dk/6648](http://www.nyhavn.dk/6648)



**Nice:** Kanosejlads, regatta navigation og 5-kamp  
[www.nyhavn.dk/6656](http://www.nyhavn.dk/6656)



**Island:** Jeep safari, varme kilder og opgaver i den vilde natur  
[www.nyhavn.dk/6676](http://www.nyhavn.dk/6676)



**Dubai:** Aktiviteter i ørkenen, city challenge og kulturhop  
[www.nyhavn.dk/6679](http://www.nyhavn.dk/6679)



Få inspiration og tilmeld nyhedsbrev på [www.nyhavn.dk/erhverv](http://www.nyhavn.dk/erhverv)

[group.travel@nyhavn.dk](mailto:group.travel@nyhavn.dk)  
tlf. 70 26 24 73

BEREJST BERIGET BEGEJSTRET  
**NYHAVN**  
REJSER







*Portræt: Henrik "Rass" Rasmussen*

# CHEFEN FOR DET HELE

**OM TO UGER OPSTÅR KORTVARIGT EN AF DANMARKS STØRSTE ARBEJDSPLADSER PÅ EN MARK LIDT UDEN FOR ROSKILDE. MEDARBEJDERNE ER 32.000 FRIVILLIGE, OG CHEFEN FOR DET HELE ER 59-ÅRIGE HENRIK "RASS" RASMUSSEN, DER I 26 ÅR HAR STÅET I SPIDSEN FOR ROSKILDE FESTIVAL.**

Tekst: Lonni Lyngø / Foto: Rune Lundo



lad os kalde det stilhed før stormen. For om kun to uger går det løs – virkelig løs. 30.000 gæster rykker ind på campingarealet i løbet af de første dage, og når Roskilde Festival bliver skudt rigtigt i gang, og musikken for alvor begynder at spille, vil 130.000 gæster, medarbejdere, musikere, journalister og så videre for en kort stund udgøre Danmarks fjerdestørste by – Roskilde Festival.

Det er 44. gang, at Roskilde lægger mark til Nordeuropas største musikfestival, hvis formål er at tjene penge til almennyttige formål. Hvad de færreste nok tænker over, når musikken spiller, er, at op ad støvet – eller mudderet – rejser sig også momentant en af Danmarks største arbejdspladser. Og fra den første kunstner fra scenen har skreget “Roskilde, er I der?!” og festen er i gang, er der nok ikke mange, der bemærker den store organisatoriske udfordring, som festivalen også er. For det er ikke kun musikken, der skal spille – det skal det kæmpe frivillige apparat også, der er fundamentet for hele festivalen. Bag smat, øl, musik og fest ligger en organisationsstruktur, der nok kan tage pusten fra de fleste ledere. For med 32.000 frivillige, der alle er tilknyttet forskellige foreninger og organisationer, kan direktør Henrik Rasmussen da også konstatere, at strukturen ikke kan plottes ind i et klassisk pyramideformet organisationsdiagram.

“Vi uddelegerer utrolig meget ansvar, så de frivillige helt ude i yderste led får ansvaret for deres egen arbejdsopgave. Det er den eneste måde, vi kan gøre det på, siger manden bag roret og direktør for Roskilde Festival-gruppen, Henrik Rasmussen, der dog sjældent bliver kaldt andet end Rass.

For mange kommer det nok som en overraskelse, at Rass faktisk siden 1988 har stået i spidsen for Roskilde Festival. Indtil 2001 sideordnet med tidligere festivalleder Leif Skov, der var ansigtet på festivalen op igennem 90’erne, hvor Rasmussen mere var den “hemmelige” direktør.

#### SØLVBRYLUP MED FESTIVALEN

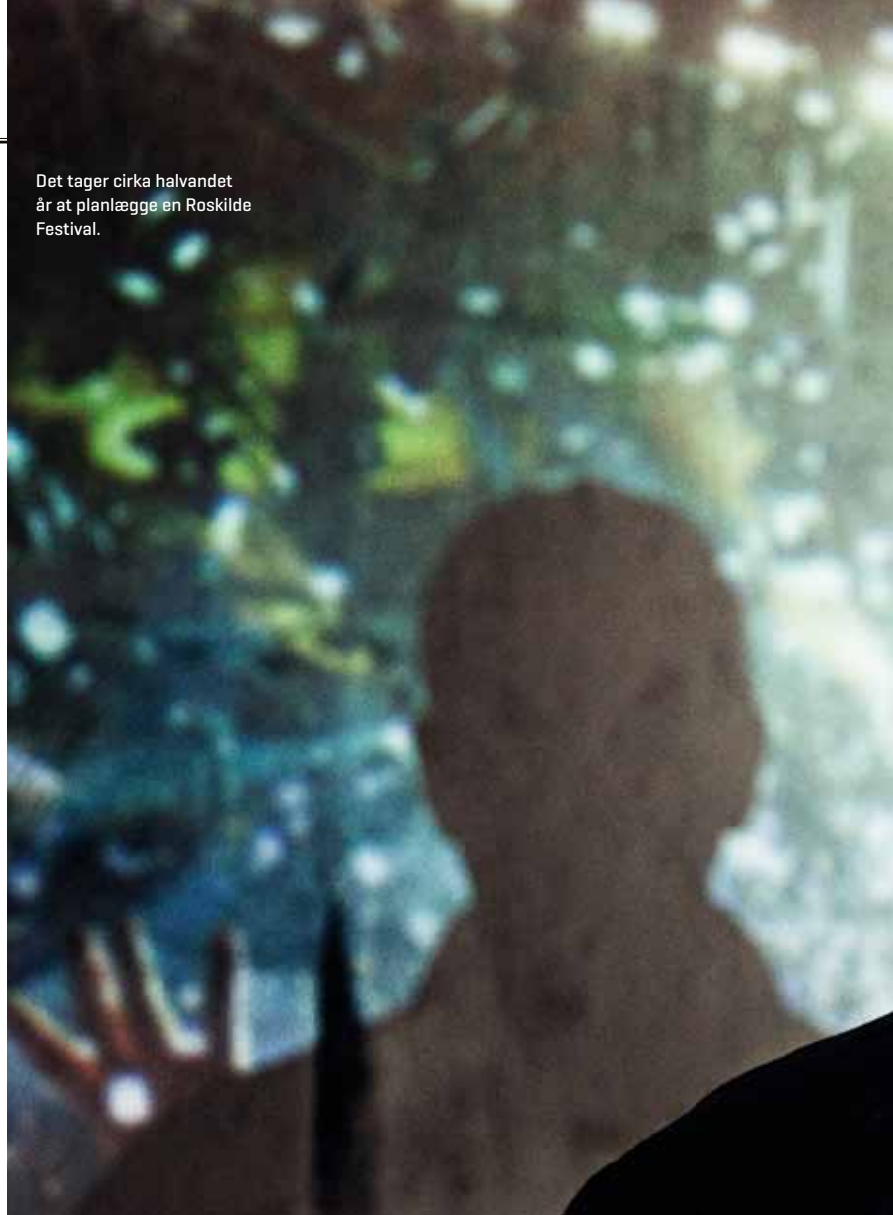
Magasinet Lederne møder Henrik Rasmussen i slutningen af april på hovedkontoret i Roskilde cirka fem minutters kørsel fra festivalpladsen, der endnu kun af navn smager af festival.

“Jeg møder altid folk omkring denne tid, der klapper mig på skulderen og siger: “Nu skal du sgu også snart i gang igen.” Der tænker jeg bare, at de ikke aner, hvad de snakker om. Vi bruger cirka halvandet år på at planlægge en festival. Det er virkelig en stor opgave, og det kommer jo ikke af ingenting,” pointerer han.

Han var selv med på den allerførste Roskilde Festival tilbage i 1971 som gæst. Nogle år efter blev han frivillig, og i 1988 blev han valgt til kasserer på en generalforsamling, for han “havde da noget med økonomi at gøre”, og alle andre sad og kiggede ned i bordet. Henrik Rasmussen har en cand.merc. og arbejdede på det tidspunkt som revisor. Kort tid efter fik han tilbuddet om at blive sekretariatschef. Det blev til en mellemløsning, hvor han arbejdede deltid for Roskilde Festival og deltid som revisor.

“Når jeg går ind i noget, er det helhjertet, så at have to halvtidsjob er noget lort, for at sige det mildt. Jeg ville

Det tager cirka halvandet år at planlægge en Roskilde Festival.



Har en cand.merc.

Arbejdede som revisor indtil 1989.

Blev valgt til kasserer i Foreningen Roskilde-fonden i 1987.

Blev en del af den øverste ledelse 1989.

CEO for Roskilde Festival-gruppen 2001.

Bor i Roskilde med sin kone. Har tre voksne børn.

Blev i 2013 nomineret til Årets Leder af Lederne.

gøre det ordentligt i begge job, og jeg ville faktisk lave et fuldtidsjob begge steder, og det kan man jo ikke. I 1989 blev jeg fuldtidsansat hos Roskilde, og så har jeg været der siden,” fortæller han.

Sidste år kunne han fejre sølvbryllup med Roskilde Festival, men der er ikke meget trummerum og “same procedure as last year” over foretagendet af den grund.

“Jeg har været med fra dengang, hvor jeg stort set lavede alt selv og havde fingrene helt nede i mulden. Jeg ville dø i løbet af en uge, hvis jeg skulle gøre det samme i dag, for det ville jeg slet ikke kunne overkomme. Det har været svært for mig at give slip, for jeg var vant til at være praktiker og løse opgaverne selv, og nu skal jeg være mere strateg. Jeg tror, at vi alle skal lære, at organisationen hele tiden ændrer sig,” siger Henrik Rasmussen.

#### LEDE GENNEM LEDERE

Og ændret sig, har festivalen gjort i sådan en grad, at det vil kunne give selv den mest garvede ekspert i forandringsledelse sved på panden. På ganske kort tid er organisationen gået fra at være et græsrodsforetagende til at blive en solid kommerciel butik med et driftsbudget på 180 millioner kroner per festival samt en medarbejderskare på 62 fastansatte, 1.000 frivillige, der året rundt arbejder for Roskilde





Festival, samt 32.000 frivillige, der står klar under selve festivalen. I "gamle dage" kendte alle alle, men i dag kender Henrik Rasmussen af gode grunde ikke "frivillig nummer 32.000". Og der er kun én måde at få det til at fungere på, mener festivaldirektøren.

"Når man er ude i en organisationsstruktur, der er så stor, må man lede igennem andre. Det vigtigste for mig er at have gode ledere på alle niveauer ned igennem systemet til sidste medarbejder. Den største udfordring er at have de rigtige folk på de rigtige pladser. Har man det, fungerer det, har man det ikke, bliver det noget skidt," fastslår Henrik Rasmussen, der ikke er bange for at give de frivillige kræfter æren for, at festivalen overhovedet eksisterer.

Selv om synlig ledelse efterhånden er blevet et mantra i management-verdenen, bekymrer det ikke festivalchefen, at han ikke er "synlig" for alle medarbejderne i organisationen.

"Vi i ledelsen – og især mig – er så synlige, som vi overhovedet kan være, men jeg mener ikke, at synlig ledelse nødvendigvis betyder, at man skal køre rundt i en pavevogn, så medarbejderne hele tiden kan se en. Synlig ledelse handler også om de rammer, man lægger, og måden, man agerer på. Mange af de 32.000 frivillige aner ikke, hvem jeg er, og de har heller ikke behov for det. De skal bare have de rigtige ledere og de rigtige rammer," understreger han.

#### HÅBER PÅ ARBEJDSLØSHED

Folkene bag Roskilde Festival har i princippet været i gang med at skabe de rigtige rammer for 2014-festivalen siden 2012, men det er først om to uger, det hele kulminerer. Og hvor Henrik Rasmussens rolle før og under festivalen er at tænke store strategiske tanker, er det under festivalen back to basics. Boligen er i 14 dage en skurvogn på festivalpladsen, hvor han bor med sin kone, kontoret er flyttet om bag Orange Scene, og fingrene er igen nede i mulden.

"Under festivalen er jeg en del af praktikken, hvor jeg bliver daglig øverste ansvarlig 24 timer i døgnet, og så er det detaljebeslutninger, der skal træffes. Telefonen ringer ikke konstant, og det skal den heller ikke gøre, for så er det en dårlig organisation, jeg har fået skruet sammen. Det skulle gerne være sådan, at beslutningerne bliver truffet der, hvor folk er tættest på dem. Så forhåbentlig er jeg arbejdsløs under festivalen," lyder direktørens beskedne ønske.

Hvert år åbner festivalen for Henrik Rasmussen med et helt fast ritual, når han, kort inden første kunstner går på scenen, aflægger Roskildes vartegn og hovedscene en visit.

"Om torsdagen klokken 16.50 går jeg op og sætter mig midt på Orange Scene. Så sidder jeg og kigger ud over pladsen. Der er stadig aktivitet med folk, der bygger op, men der er ingen gæster. Når klokken er 17, bliver portene åbnet,

DET BLIVER  
DER SOLGT PÅ  
EN FESTIVAL

1.000.000  
LITER ØL

40.000  
LITER VIN

150.000  
BURGERE

60 TONS  
HAKKET OKSEKØD

100.000  
APPELSINER

30.000  
PIZZAER

60 TONS  
FLÅEDE TOMATER

30 TONS  
POMFRITTER

16 TONS  
LØG

Kilde: Roskilde Festival



I de to uger op til festivalen bor Henrik "Rass" Rasmussen i en skurvogn på festivalpladsen.

- og så kan jeg høre dem komme løbende. Der er prestige i at være den første, der rører ved barrieren foran scenen. Det er et fantastisk syn. Så er det hele ligesom skudt i gang – de næste fire døgn bliver hektiske, og der er store oplevelser på vej, siger Henrik Rasmussen.

#### SPRINGSTEEN HILSER PÅ

Han fortæller, at der sjældent er plads til at være "gæst" på egen festival, og søvnen klares på to til tre timer hver nat. For selv om vagttelefonen ikke kimer konstant, er der stadig masser af opgaver som direktør for festivalen – som eksempelvis når Metallica eller Bruce Springsteen ønsker at hilse på CEO'en.

"Det er da fedt. Det vil jeg da ikke lægge skjul på. Det er sådan lidt stjernestøv, der falder af på en, og samtidig have muligheden for at se koncerterne tæt på, som jeg nu kan. Det har jeg ikke noget imod," smiler Henrik Rasmussen, der selv drømmer om en dag at kunne byde U2 og AC/DC velkommen på Roskilde. Forsøget bliver gjort hvert år, men indtil videre uden held.

Allerede mandag formiddag, mens de sidste gæster siver hjem fra festivalen, er Henrik Rasmussen tilbage på hovedkontoret. Festivalen er muligvis slut, men der er stadig masser af andre projekter. Ud over at planlægge næste års festival står Roskilde Festival-Gruppen også bag den elektroniske festival Corabelle, Made By og Made By Kids, der alle afholdes i august, så det bliver sjældent til flere ugers ferie og afslapning efter en festival.

**"Under festivalen kører kroppen på adrenalin, endorfiner og oplevelser. Til gengæld er jeg så træt i ugen efter, at jeg da har prøvet at være til møder, hvor jeg er faldet i søvn."**

- Henrik Rasmussen -

"Under festivalen kører kroppen på adrenalin, endorfiner og oplevelser. Til gengæld er jeg så træt i ugen efter, at jeg da har prøvet at være til møder, hvor jeg er faldet i søvn," fortæller han undskyldende.

#### IKKE NOK AT HEDDE ROSKILDE

Der er ingen tvivl om, at Roskilde Festival er Henrik Rasmussens store kærlighed – sammen med hans familie, skynder han sig at tilføje – og selv om han såmænd godt kunne være leder rent ledelsesmæssigt et andet sted, er han ikke sikker på, at han kunne mentalt.

Kærligheden har indtil videre varet næsten 27 år, men han dog ikke gjort blind, og direktøren ved, at det ikke er en selvfølge, at Roskilde Festival bare fortsætter år efter år.

"Vi kan ikke leve af bare at hedde Roskilde. Vi har et fantastisk brand, ingen tvivl om det, men vi skal også hele tiden forny os og sørge for at lave noget for den tid, som vi er en del af. Hvis festivalen bare blev et år ældre, havde den været død nu, konstaterer han. Derfor handler det også om hele tiden at være på forkant og ikke bare lave en festival til folk, der matcher direktionens alder," fastslår han.

Om lidt kan Henrik Rasmussen – og alle os andre – se de ting, der har været på tegnebrættet det sidste halvandet års tid, blive blæst op i fuld skala, når Roskilde Festival 2014 går i gang. Sammen med de 32.000 frivillige håber Rass endnu en gang at kunne levere den særlige "orange feeling", der får folk til at vende tilbage år efter år – og som gør, at han snart selv kan tage hul på sin 44. Roskilde Festival. ①

DANMARKS  
FJERDE-  
STØRSTE BY

97%

AF AL EMBALLAGE  
MED PANT RETURNERES,  
HVLKET INKLUDERER 1,5  
MILLIONER DÅSER



10.000.000

LITER VAND  
FORBRUGES.  
FORDELT PÅ 80.000  
PUBLIKUMMER  
SVARER DET TIL  
CIRKA EN SYVENDE-  
DEL AF, HVAD DEN  
GENNEMSNITLIGE  
DANSKER BRUGER  
DERHJEMME.



350

FODBOLDBANER  
FYLDER FESTI-  
VALPLADSEN.  
HVLKET SVARER TIL  
2.500.000 M<sup>2</sup>



17

KILO AFFALD  
GENERERER HVER  
FESTIVALGÆST



400.000 KWH

EL LIGGER STRØM-  
FORBRUGET PÅ

Kilde: Roskilde Festival

# HEIN & PARTNERE

Ledelse ▶ Handlekraft ▶ Eksekvering

**HVIS DU TROR AT  
LEDELSE HAR BETYDNING  
FOR RESULTATER...**

**Handlekraft  
Lederudvikling  
Bryd siloerne ned  
Samspil i ledelsen  
Executive coaching**

**Kulturprojekt  
Forandringsledelse  
Fusion og reorganisering  
Talentprogram  
Eksekvere strategi**



# LUKSUSHUSE.DK

Vidunderligt langt fra hverdagen

## RAMMERNE OM JERES NÆSTE FIRMAARRANGEMENT

F.EKS. TISVILDELEJE



16 personer/  
**6 soveværelser**  
mandag - onsdag fra

kr. **3.020,-**

(prisen er ekskl. rengøring og forbrug)

F.EKS. SKÅSTRUP



22 personer/  
**8 soveværelser**  
tirsdag - torsdag fra

kr. **3.352,-**

(prisen er ekskl. rengøring og forbrug)

F.EKS. EBELTOFT



24 personer/  
**10 soveværelser**  
onsdag - fredag fra

kr. **3.710,-**

(prisen er ekskl. rengøring og forbrug)

**BESTIL EN BROCHURE**

### LUKSUSSOMMERHUSE I HELE DANMARK

Hold jeres næste firmaarrangement i et luksussommerhus med **op til 10 soveværelser**, pool, spabad, billard, bordtennis og dart mm.

Ring 8725 7165 og hør mere om muligheder og priser for netop jeres arrangement.

**WWW.LUKSUSHUSE.DK**

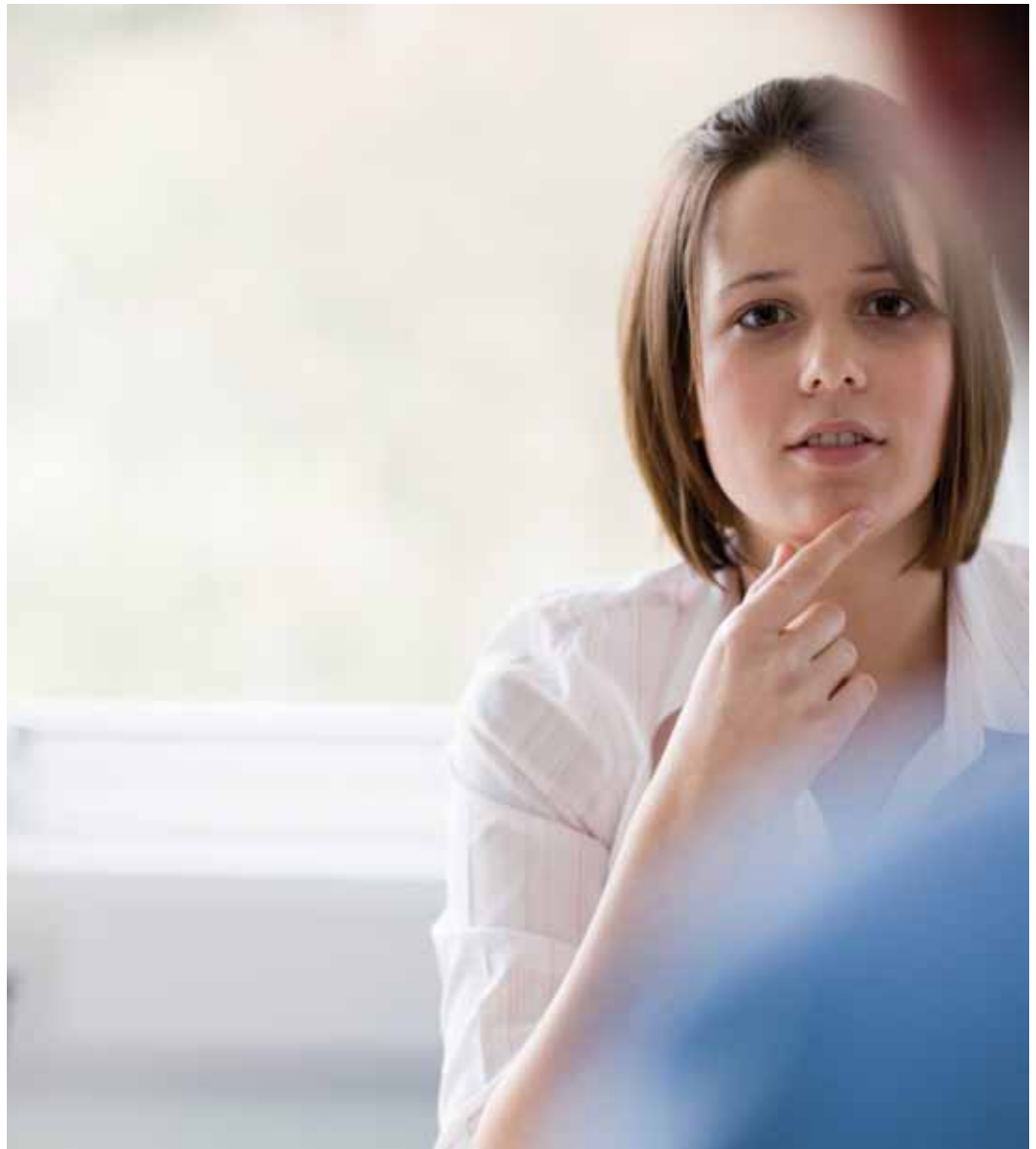
Luksushuse.dk · Blytækkervej 8 · 8800 Viborg  
Tlf. 87 25 71 65 · info@luxsushuse.dk



FAKTA OM  
FORLØBET  
"NYE UNGE  
LEDERE"

"Nye unge ledere" er en intro-pakke til nye medlemmer hos Lederne. Den henvender sig til ledere under 35 år, som typisk befinder sig i deres første lederjob eller er på vej til at blive leder for første gang. Der er tale om individuelle forløb af en varighed fra én op til anslået fem måneder. Lederen eller den kommende leder får en indledende samtale med en ledelsesrådgiver om, hvilket forløb der måtte være mest relevant. Men det egentlige forløb forudsætter medlemskab.

Det indledes i juni i år, og der forventes mellem 200 og 250 deltagere i det første halve år. Forløbet er udviklet på baggrund af et pilotprojekt, der blev gennemført fra oktober 2013 til januar 2014 med deltagelse af 96 unge ledere.



## NYT TILBUD TIL UNGE OG KOMMENDENDE LEDERE

*Nye unge ledere befinder sig ofte i en sårbar position i deres første lederjob. Lederne har udviklet et nyt forløb, hvor erfarne ledelsesrådgivere vil vejlede den nye leder godt på vej, så det første lederjob bliver en succes.*

TEKST: SØREN RAVNSBORG | FOTO: ULRIK JANTZEN OG INA AGENCY

**S**om ny leder har man taget det måske vigtigste karriereskridt hidtil. Man stilles over for en lang række nye udfordringer, som man kan risikere at knække nakken på, hvis ikke man får den nødvendige hjælp og rådgivning.

Derfor lancerer Lederne nu et nyt tilbud til nye unge ledere, som enten er i deres første lederjob eller er på vej til at blive leder for første gang. De får tilbudt et sparringsforløb med en karriererådgiver fra Lederne med fokus på det personlige lederskab, fortæller rådgivningschef Niels Henriksen.

“De kommer i dialog med professionelle sparringspartnere, der alle kender til de situationer, de møder i deres første lederjob,” siger han.

Forløbet, der kan vare fra en til fem måneder, bliver bygget op på en vekselvirkning mellem teori, læring, praksis og refleksion. I første sparring præsenterer den nye leder sine ønsker og problemstillinger. Så skal vedkommende arbejde med det i en periode før den næste sparring, der har karakter af debriefing og opfølgning på den aktuelle udfordring, der eksempelvis kunne være en vanskelig samtale. Det vil så pege frem mod de ting, som lederen skal arbejde videre med, suppleret med en vurdering af, om det kunne være relevant med efteruddannelse.

“Der findes mange glimrende kurser og efteruddannelser til ledere, men mange mangler den personlige refleksion, som er indbygget i dette forløb. Det er konkrete udfordringer, der kobles med teori, erfaring og praksis. Ofte er praksisdelen overladt til lederen selv. Her hjælper en erfaren rådgiver med at samle op på erfaringer. Vi tror, at det er et godt match til nye unge ledere i dag, at de og deres personlige erfaringer og værdier er i

fokus,” siger Niels Henriksen og tilføjer:

“Hvis man skal udvikle det personlige lederskab, skal man arbejde med det i praksis. Vi vil ikke kun udstyre dem med værktøjer, som man får på et klassisk kursus. Vi vil udstyre dem med et stærkere personligt fundament, så de lykkes i deres første lederjob.”

#### BEDRE LEDERE GAVNER ALLE

Patricia Lerche, erfaren HR Manager hos Unilever med blandt andet ansvar for virksomhedens talent-management, vurderer, at Ledernes initiativ flugter med nye ledes behov.

“Unge ledere efterspørger i høj grad coaching og mentorer, som de kan sparre med omkring de nye udfordringer, de møder som nye i lederjobbet. Den form for refleksion over lederrollen, som Lederne sigter efter, forsøger vi også at fremme her hos os,” siger hun.

Det nye tilbud fra Lederne har flere formål.

Lederne ønsker dels at forbedre forudsætningerne for, at man får en identitet som leder så tidligt som muligt. Dermed reduceres risikoen for, at det første lederjob bliver en dårlig oplevelse, og lederen opgiver ævred.

Dernæst vil man også give medlemskabet værdi allerede fra dag 1. For at kunne nyde godt af et fuldt forløb med en rådgiver, er det en forudsætning, at den nye unge leder er medlem. Og det er yderst sjældent, at man har brug for alle de juridiske og forsikringsmæssige fordele ved et medlemskab i begyndelsen, pointerer rådgivningschef Niels Henriksen.

“Vi vil synliggøre, at vi er her for ledere, og at vi kan tilbyde noget, som, vi er overbevist om, har stor værdi for det nye medlem. Vi tror på, at vi kan udvikle deres lederskab og skabe bedre ledere til gavn for alle. Usikre ledere er dårlige ledere.”



Niels Henriksen

Rådgivningschef  
hos Lederne



Patricia Lerche

HR Manager  
hos Unilever

## UDVIKLINGSFORLØB TIL UNGE LEDERE – NYE MEDLEMMER

Personlig lederudvikling, som det nye unge medlem tilbydes fra dag 1.



### NYT KAMPAGNESITE MED TRE LEDELSES-TEMAER

1

FÅ POWER Gennem  
DINE STYRKER

2

FÅ PASSION I DIN  
KARRIERE

3

FÅ DINE BUDSKABER  
IGENNEM



### LEDEREN FÅR HJEMME- OPGAVE OG SAT GANG I REFLEKSION

LEDEREN FÅR FØRSTE SPARRING  
FRA LEDELSES RÅDGIVER TIL  
AT UDVIKLE SIT POTENTIALE



### LEDEREN HANDLER PÅ SIN NYE VIDEN PÅ JOBBET

LEDEREN FÅR ANDEN SPARRING  
TIL SKARPERE BILLEDE AF SIT  
POTENTIALE + NÆSTE SKRIDT  
I SIN UDVIKLING

LOKALAFDELING AFHOLDER  
EVENTUELT WORKSHOPS/  
INFOMØDER

### TRE FOKUSPUNKTER I SPARRINGEN

De nye unge ledere får mulighed for at vælge mellem tre forskellige spor, når de indgår i et sparringsforløb. De tre spor er henholdsvis styrker, kommunikation og karriere. Rådgivningschef Niels Henriksen uddyber her de tre spor.

#### STYRKER

Det handler om at få identificeret sine personlige styrker, og hvordan man kan arbejde videre med dem. Men mange ledere har også potentielle styrker, som ikke bringes i spil. Måske er man god til at udvikle nye idéer, men det forventes ikke, at man bidrager med nyt, fordi man har ansvaret for administration og drift. Vi vil give lederen et stærkere fundament, når lederen skal argumentere for, at disse styrker skal bruges.

#### KOMMUNIKATION

Kommunikationsevner og sprogbrug er afgørende, når den nye leder skal opbygge relationer og motivere medarbejderne. De bestemmer, hvilken platform lederen får etableret i forhold til både medarbejdere og sin egen chef. Ofte er nye ledere gået fra kollega til leder, og så sker der en ændring. Ord har nu en anden betydning og konsekvens. Kommunikation forankrer lederskabet, og der er så lidt, der skal gå galt, før det fundament skrider. Lederen vil her træne sine budskaber med rådgiveren, og de vil sammen øve samtale-setups.

#### KARRIERE

Overvejelser omkring karriere fylder meget hos nye unge ledere. Vi rådgiver dem omkring, hvordan de kan trimme deres karriere til det næste trin. Men det er også vigtigt, at de får realistiske forventninger til, hvad de kan klare og nå på nuværende tidspunkt. Det er mennesker med et stærkt drive, og vi skal understøtte deres drømme, men samtidig hjælpe dem til at finde en realistisk balance. Erfaringerne fortæller os, at der hos denne gruppe, som også er ved at opbygge familie, let kan opstå en ubalance, der går ud over enten det familiære eller professionelle liv. Og det er ikke i nogens interesse.

# Sommerens bedste ledelsesbøger



## Battle Mind

Battle Mind giver mulighed for en usædvanlig præstation. En ny bog sætter fokus på dette begreb.

Bogen er et forfriskende indslag i en tid, hvor stress, mindfulness og coaching har haft fede tider. Her er der en bog helt uden fims. Godt gået.

Henrik Ørholst, Berlingske



## Ind i ledelse

Et bud på, hvordan man forbinder teori og praksis i ledelse og derigennem rykker og løfter sig som leder.



## Serviceleverance

„... holdninger og værktøjer, der kan skabe en stærkere og mere profitabel relation til kunderne. Det gør bogen til oplagt læsning for stort set hele dansk erhvervsliv.“

Jens Klarskov  
adm. direktør  
i Dansk Erhverv



## Spørgeteknik

»Spørgeteknik« skal bruges som opslagsværk eller som inspiration til alle, der stiller spørgsmål i løbet af en arbejdsdag. Og det gør alle. Derfor er det en bog, som kan læses af alle afdelinger i en organisation.



Henrik Ørholst  
Berlingske

**Kunsten at udsætte tingene**  
Er du typen, der altid kommer til at lave alt muligt andet end det, du burde? Rydder du op i skrivebordsskuffen i stedet for at skrive en vigtig mail? Sorterer sokker, når du burde planlægge et møde? Så frygt ikke – overspringshandlinger kan faktisk være ret effektive.

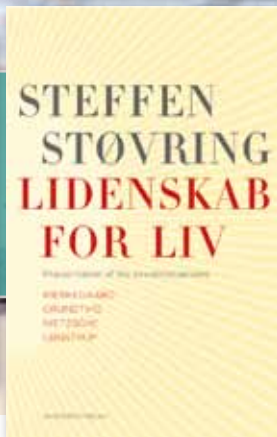
Majse Njør



## Strategisk kommunikation

2. reviderede og udvidede udgave.

En enkel introduktion til det strategiske arbejde med kommunikation. Bogen er en brugsbog, der hjælper læseren til at tænke professionelt, systematisk og metodisk, når det drejer sig om strategisk kommunikation.



## Lidenskab for liv

Lidenskab for liv er en fremragende bog, som man ikke kun bliver klogere på fire eksistencetænkere af. Man bliver simpelthen smittet med deres – og med Støvrings – (lids)begejstring. Kulturkapellet, 2014

Bøgerne fås også som e-bøger



[www.facebook.com/akademiskforlagegmont](http://www.facebook.com/akademiskforlagegmont)

Læs mere på [akademiskforlagbusiness.dk](http://akademiskforlagbusiness.dk)

Akademisk  
Forlag

EGMONT



**djøf forlag**

**FOKUS PÅ PERFORMANCE**



**Styring og motivation i den offentlige sektor**

af Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen  
kr. 250,-

**OFFENTLIG NYTÆNKNING**



**Samarbejdsdrevet innovation i praksis**

Peter Aagaard, Eva Sørensén & Jacob Torfing (red.)  
kr. 465,-

**FORANDRING OG TRIVSEL**



**Mening i forandring Komplekse interaktioner i arbejdslivet**

af Henry Larsen & Henrik Holt Larsen  
kr. 290,-

**Køb bøgerne på [www.djoef-forlag.dk](http://www.djoef-forlag.dk)**

# AT NÅ RESULTATER ER ET FÆLLES ANSVAR

I de første måneder i sit første lederjob havde Helle Skovgaard Jørgensen mange lange aftener med spekulationer over dagens begivenheder. Nu er hun ved at lære, at hun ikke skal påtage sig hele ansvaret selv.

**DA HELLE SKOVGAARD JØRGENSEN** i april 2013 blev tilbudt sit første lederjob med personaleansvar, luftede hun over for sin chef en smule betænkelighed ved, om der nu også var tilstrækkeligt med udfordringer i stillingen.

Den bekymring skulle vise sig overflødig, fortæller hun grinende, da hun et år senere gør status.

“Jeg var ikke i tvivl om, at jeg havde lyst til jobbet og ville være god til det. Men især personaleledelsen har været mere krævede, end jeg havde forestillet mig. Tidligere har jeg haft meget større fokus på mine egne opgaver og mål, men nu skal jeg sikre motivation af medarbejderne i hverdagen, være der for dem, uddelegere arbejdet, sørge for de nødvendige samtaler og anerkende dem,” siger den 32-årige Nordic Customer Care Manager i virksomheden Widex Nordic, der sælger høreapparater til danske, svenske og finske høreklivnikker og private forhandlere.

For Helle Skovgaard Jørgensen var lederjobbet en naturlig forlængelse af hendes forudgående funktioner og arbejdsområder. I kundeserviceafdelingen havde hun haft det daglige ansvar for planlægning, coaching og oplæring af nye medarbejdere. Men i forbindelse med en fusionsproces med salgsselskaberne i Sverige og Finland blev hun forfremmet og har i dag det daglige personaleansvar for fem medarbejdere i hovedkontoret i Lyngø på Sjælland.

“Som leder skal jeg sørge for at flytte medarbejderne derhen, hvor deres kompetencer passer til opgaven. Og fordi det er en stor forandringsproces, vi er igennem, er der mange følelser på spil, som jeg skal tage hensyn til. Her trækker jeg

på, at jeg grundlæggende rigtig godt kan lide at arbejde med mennesker. Og jeg er god til at lytte efter, hvad der egentlig bliver sagt. Eller hvad der ikke bliver sagt,” understreger hun.

**FRA KOLLEGA TIL LEDER**

Fordi hun blev forfremmet, er flere af hendes medarbejdere forhenværende kolleger. Og ikke mindst ansvar for ekskolleger har givet anledning til refleksioner over den daglige omgang med hinanden i afdelingen.

“Jeg har været nødt til at ændre adfærd og holde en vis afstand – det er en del af opgaven. Mine følelser og tanker omkring nogle problemstillinger kan jeg ikke længere dele som før. For mig er det vigtigt at være ærlig i mine holdninger og udmeldinger. Men selvfølgelig har det begrænsninger. Nogle gange skal budskaberne serveres mere skånsomt, fordi jeg nu er leder,” forklarer hun.

Hun har indset, at hun i begyndelsen påtog sig et alt for stort ansvar selv. Hun fik lange arbejdsdage, havde svært ved at holde fri og brugte meget tid på at gruble over dagens samtaler og hændelser.

“Jeg prøver at være mindre hård ved mig selv. Jeg skal ikke tage hele ansvaret. Det er et fælles ansvar at nå vores mål. Og derfor er det afgørende for mig at skabe et rum, hvor medarbejderne kan være ærlige og ikke er bange for at fejle. Man må gerne sige, at den eller den opgave har jeg det vanskeligt med og har brug for hjælp. Så finder vi ud af, om det handler om usikkerhed eller mangel på kompetence. Jeg siger gerne til mine medarbejdere, at de ikke kan lave en fejl, vi ikke kan rette. Jeg skal blot huske, at det gælder også for mig selv.”



Helle Skovgaard Jørgensen



I COOP har vi udrullet en ledelsesbølge, der skaber nye strømninger for en hel koncern. Og gearer detailgiganten til fremtidens marked. 200 topledere har lært at veksle et nyt ledelsesgrundlag til strategisk indsigt og dialogisk ledelse. Der hvor varen leveres. Det står sin prøve hver dag. Året rundt.

# VI SIKRER LEDERSKAB TIL FREMTIDENS MARKED (OG KASSEDAMER DER LEVERER VAREN)

Vi løfter ledelsen i COOP. Se hvordan på [ramboll.com/leadership](http://ramboll.com/leadership)

# STYR PÅ DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

Psykiastrifonden arbejder tæt sammen med det danske erhvervsliv om mental sundhed på arbejdspladsen.

Vi tilbyder en række forskellige ydelser målrettet ledelse og medarbejdere, fx:

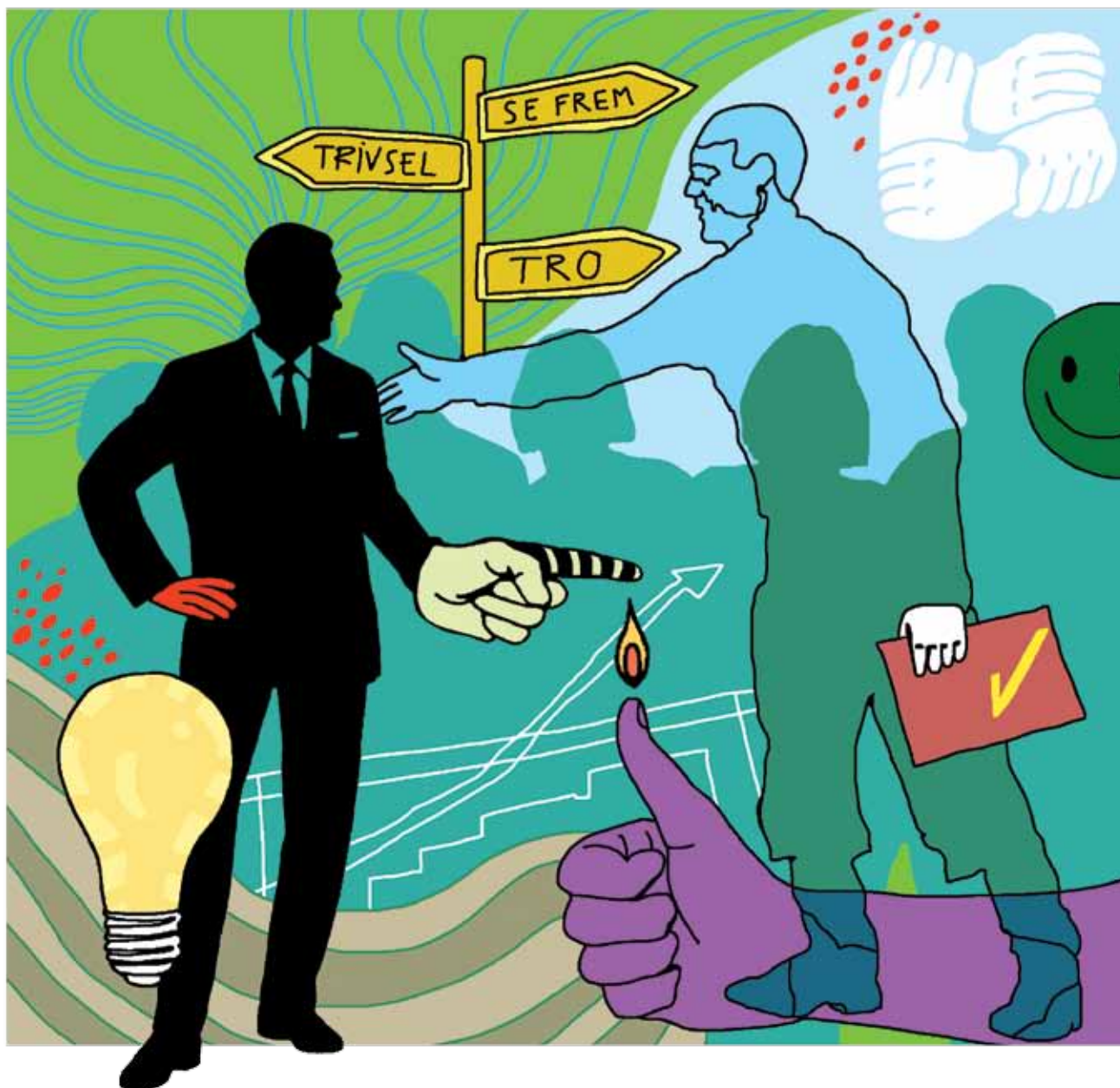
- Hjælp til bedre trivsel og håndtering af sygefravær gennem monitorering og beredskab.
- Sparring i forbindelse med udvikling af sundhedspolitikker og beredskabsplaner
- Sparring og opsamling i forbindelse med APV
- Opkvalificering af medarbejdere og ledere samt oplysning til hele organisationen om mental sundhed, herunder:
  - Trivsel på arbejdspladsen
  - Psykisk sårbarhed og arbejdsliv – stress, angst og depression
  - God kommunikation
  - Stresshåndtering og håndtering af sygefravær
  - Bedre søvn – Bedre performance
  - Fraværssamtaler og andre svære samtaler
  - Konflikthåndtering
  - Mobning
  - Psykisk førstehjælp
- Foredrag, kurser, fyraftensmøder m.v.

Vi udbyder også mere dybdegående uddannelser til fx HR-personale og personaleansvarlige. Kurser, arrangementer og uddannelser tilrettelægges, så de matcher jeres specifikke behov.

Alle henvendelser og bestillinger bedes rettet til chefpsykolog Michael Danielsen på [mrd@psykiatrifonden.dk](mailto:mrd@psykiatrifonden.dk) eller tlf. 2484 0966 eller chef for Forebyggelse og Beskæftigelse Thit Aaris-Høeg på [tah@psykiatrifonden.dk](mailto:tah@psykiatrifonden.dk) eller tlf. 2484 0964.

---

*Psykiastrifonden er en humanitær organisation, som støtter og styrker mennesker med psykisk sygdom og sætter mental sundhed på dagsordenen – både hos den enkelte og i samfundet. Hvis I køber foredrag og kurser hos os, er I med til at støtte det gode formål.*



# Et godt arbejdsmiljø er et fælles ansvar

EN NY UNDERSØGELSE FRA LEDERNE VISER, AT HALVDELEN AF DE DANSKE LEDERE MENER, AT DERES VIRKSOMHED HAR ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ. FØR FINANSKRISEN VURDEREDE 69 PROCENT DET SAMME. KRISEN HAR EN ANDEL I UDVIKLINGEN, MEN DET ER ET FÆLLES ANSVAR AT VENDE TINGENE. LÆS MERE PÅ DE NÆSTE SIDER OM, HVORDAN DET KAN LADE SIG GØRE.

TEKSTER: Dorte Hansen / ILLUSTRATION: Lotte Andkilde





# Bedre tider på vej efter krisen

FINANSKRISENS EFTERDØNNINGER PRESSER STADIG HVERDAGEN FOR LEDERNES MEDLEMMER. MEN DET LYSNER, SIGER ARBEJDSMILJØCHEF I LEDERNE LARS ANDERSEN.

**FLERE VIRKSOMHEDER** har store udfordringer med at få det psykiske arbejdsmiljø på ret kurs i kølvandet på den økonomiske krise. Således er der sket en tredobling fra 2007 til 2014 i andelen af ledere, der vurderer, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen halter. Det viser en ny undersøgelse, som Lederne har foretaget blandt medlemmerne.

I 2007 vurderede ni procent af de adspurgte ledere, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen var 'Meget dårligt' eller 'Dårligt'. Den andel er nu vokset til 27 procent. Samtidig viser den nye undersøgelse, at kun halvdelen af lederne, 49 procent, bedømmer det psykiske arbejdsmiljø som 'Godt' eller 'Meget godt' mod 69 procent i 2007.

Men tallene er ikke overraskende, siger Lars Andersen, arbejdsmiljøchef i Lederne:

"Tallene illustrerer, at mange virksomheder fortsat kæmper med efterverne af finanskrisen."

Undersøgelsen viser en klar sammenhæng mellem virksomhedernes situation og det psykiske arbejdsmiljø.

"Vi kan se, at de ledere, der i undersøgelsen svarer, at trivselen er dårlig på deres arbejdsplads, også angiver, at de har sagt farvel til mange, at de er økonomisk pressede, og at fremtidsudsigterne er dårlige," fortæller Lars Andersen.

Blandt de ledere, der betegner fremtidsudsigterne for virksomheden som 'Usikre', er det således næsten halvdelen, 45 procent, der betegner det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som 'Meget dårligt' eller 'Dårligt'. Og blandt de ledere, der betegner virksomheden/

arbejdspladsen som 'Økonomisk presset', mener 49 procent også, at det psykiske arbejdsmiljø er 'Meget dårligt' eller 'Dårligt'.

## DET LYSNER FORUDE

Alt i alt ser det dog ud til, at vi er på vej mod en lysere fremtid.

"Det lysner, siger en del af de medlemmer, jeg har talt med. Den mindre pressede økonomi har dog endnu ikke udmøntet sig på alle arbejdspladser. Man får nye opgaver ind, uden at ressourcerne følger med i samme grad – man har virkelig travlt, men er ikke begyndt at ansætte, for man vil vente og se, om det holder," siger Lars Andersen.

Han opfordrer til ikke at lade sortsynet slå rod. For virksomhederne skal overleve på innovation og nytænkning.

"Det er både mere trygt og sjovere at være i en virksomhed, der forholder sig proaktivt til krisen. At gentænke kerneforretningen og måden, vi gør tingene på, er virksomhedens mulighed for at komme styrket gennem krisen. Det er i høj grad le-



derne, der skal stå for at sætte den nye kurs og sikre, at medarbejderne er med ombord. Og det er noget af en balancekunst at skulle lede og skabe tro på fremtiden, når man selv er usikker på, hvad den bringer," siger Lars Andersen.



Lars Ellehave-Andersen

Koncernchef hos pensions-selskabet PFA



Lars Andersen

Arbejdsmiljøchef i Lederne



## Sådan får I et bedre arbejdsmiljø

**1**  
KOMMUNIKÉR KLART OG TYDELIGT, SÅ MÅL OG FORVENTNINGER ER FORSTÅET.

**2**  
SØRG FOR ÅBEN OG HYPPIG DIALOG OM INDSATSEN.

**3**  
TILPAS LØBENDE OPGAVER OG RESSOURCER I EN DIALOG MED DE INVOLVEREDE.

# Sammenhold giver mindre stress

I HALEN PÅ KRISE OG KONFLIKTER FØLGER OFTE MINDRE ARBEJDSLÆDE OG ET DÅRLIGERE ARBEJDSMILJØ, DER KAN ENDE MED STRESS OG PSYKISKE PROBLEMER. DET FINDES DER HELDIGVIS RÅD FOR.

## SELV OM KONFLIKTER

kan virke små og ligegyldige, og det vigtigt at få håndteret dem, inden de eskaleres til sygdom og opsigelser, der kan være den yderste konsekvens.

I de seneste 10-15 år har man hos pensionselskabet PFA konstateret en markant stigning i antallet af stress-

relaterede sygdomme, fortæller koncern-direktør Lars Ellehave-Andersen.

Han henviser til tal fra OECD, der ligeledes viser, at tilkendelser af

førtidspension på bag-

grund af psykisk sygdom er vokset fra 24 procent i 1999 til 41 procent i 2011. Det gør Danmark til et af de lande, hvor flest modtager førtidspension som følge af psykiske lidelser.

“Det psykiske fylder også mere i forbindelse med vores sundhedsforsikringer. Her vokser trækket på psykologbistand. Vi ser det også, når symptomerne har udviklet sig til sammenhængende sygefravær, depression og i sidste ende til pensionering før tid,” siger Lars Ellehave-Andersen.

## VIS HANDLEKRAFT

Han peger på, at udviklingen skal tages alvorligt. Dels fordi det har store menneskelige og økonomiske omkostninger for den enkelte. Ikke mindst for dem, som i sidste ende må forlade arbejdsmarkedet. Men også fordi det koster samfundet milliarder af kroner, at stressrelaterede sygdomme sender danskere på offentlig forsørgelse.

Chefkonsulent hos Lederne Signe Tønnesen Bergmann er ikke i tvivl om, hvor der skal sættes ind.

“Opskriften på et bedre psykisk arbejdsmiljø på de arbejdspladser, som har været eller stadig er ramt af krisen, er blandt andet mod og evne hos ledelsen til at se virkeligheden i øjnene og vise handlekraft ved at udstikke en klar kurs og involvere ledere og medarbejdere,” siger hun.

Årets arbejdsmiljøundersøgelse viser da også, at de virksomheder, der har en god samarbejdskultur, klarer sig langt bedre end andre. Kodeordene er tillid og fælles forståelse, at man løser problemer i fællesskab, at man hjælper hinanden og har en oplevelse af sammenhold.

## Det kan du selv gøre

- 1 Lær at skelne mellem brok og konstruktiv kritik.
- 2 Gør det forpligtende at kritisere.
- 3 Undgå syndebooke – hold fokus på sagen.
- 4 Styr jeres konflikter – få dem ud i det åbne.
- 5 Vær selv et godt eksempel.

Kilde: Signe Tønnesen Bergmann, chefkonsulent, Lederne

## Fire konflikttyper

1

### Strukturelle konflikter

handler om rammerne og betingelserne, vi arbejder under. Typisk afføder strukturelle konflikter en stor magtesløshed: “Bunkerne er høje, vi kan ikke nå det, vi skal.”

2

### Interessekonflikter

er en klassiker. Det handler om ting som, hvem der skal på hvilke kurser, og hvem der får hvor meget i lønforhøjelse.

3

### Værdikonflikter

handler om de personlige ting som politisk ståsted, seksualitet og andre ting, som vi vil kæmpe for.

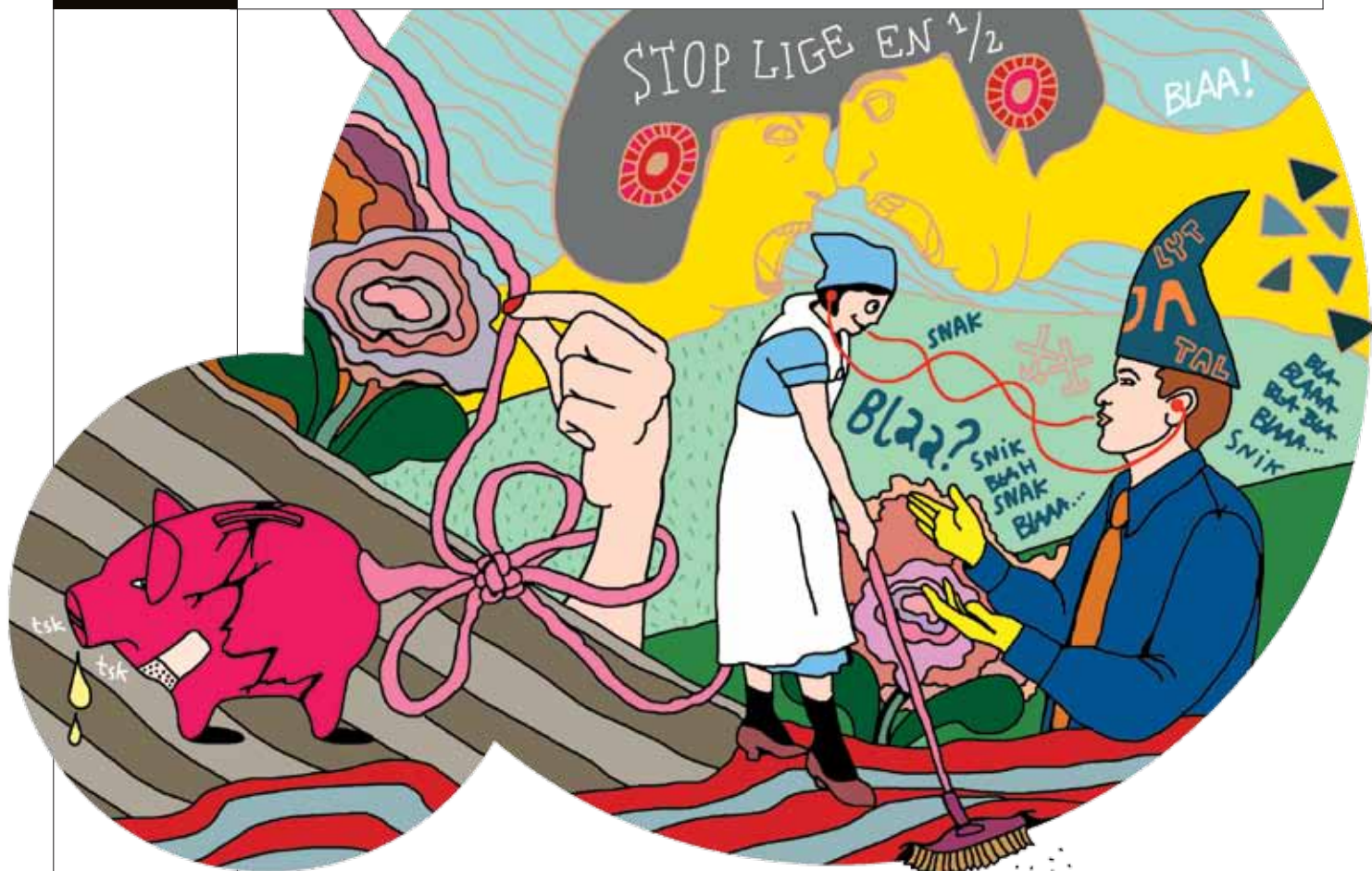
4

### Instrumentelle konflikter

handler om, hvordan vi løser opgaverne. Typisk er det der, hvor forskellige faggrupper skal løse opgaver i fællesskab. De kommer hver især med en faglig stolthed, indsigt og forestillinger om, hvad der er en god måde at løse en opgave på. Her handler det om at få vendt forskellighederne til en fordel.

Kilde: Mie Marcussen, cand.merc.jur. og mester i konfliktmægling





# Era konflikt til løsning



Signe  
Tønnesen Bergmann

*Chefkonsulent  
hos Lederne*



Mie  
Marcussen

*Cand.merc.jur.,  
mester i  
konfliktmægling  
og forfatter*

**SÆT ORD PÅ PROBLEMER OG KONFLIKTER. DET ER VEJEN TIL ET BEDRE SAMMENHOLD I VIRKSOMHEDEN.**

**HVIS ØKONOMIEN** i virksomheden er dårlig, fremtidsudsigterne usikre, og mange medarbejdere går rundt med frygten for at miste jobbet, kan det være en giftig cocktail for trivslen på arbejdspladsen:

“Vi kan se, at der opstår flere konflikter på arbejdspladsen, og at sammenholdet ryger sig en tur,” siger

chefkonsulent hos Lederne Signe Tønnesen Bergmann.

Tre ud af ti ledere peger på konflikter mellem leder og medarbejder som de hyppigst forekommende. De tre største kilder til konflikterne er manglende respekt for hinandens arbejde, uklarhed med hensyn til ansvar, roller og mål samt forskel-

ligt syn på opgaveløsningen. Det viser arbejdsmiljøundersøgelsen, som Lederne har foretaget blandt medlemmerne.

Et godt psykisk arbejdsmiljø kommer blandt andet af et godt sammenhold, hvor man hjælper hinanden med at løse de opgaver, der er.

“Nogle ledere og medarbejdere



# Mobning foregår ikke kun i skolegården

Ved du nok om mobning på jobbet?



Test din viden på  
[forebyggmobning.dk](https://forebyggmobning.dk)

**På [forebyggmobning.dk](https://forebyggmobning.dk) kan du finde:**

- 9 anbefalinger til en handlingsplan
- Gode eksempler og værktøjer
- Forskningsbaseret viden

har det generelt ikke ret godt med konflikter og vil helst undgå dem. Men vi hverken kan eller skal undgå konflikter. Slet ikke i en usikker tid,” siger hun og understreger, at konflikter ikke nødvendigvis er noget skidt.

For en arbejdsplads, som udvikler og flytter sig, er konflikter en kilde til forbedringer og med til at give innovation. Det er en måde at få luft på og virker som en ventil i dagligdagens vanskelige situationer.

“Kunsten er selvfølgelig at udnytte den positive energi og undgå, at det går ud over produktion og trivsel. Derfor skal man på én gang give plads til konflikter og samtidig styre håndteringen af dem,” siger Signe Tønnesen Bergmann.

### SÆT ORD PÅ

Netop sammenholdet på arbejdspladsen spiller en vigtig rolle i konflikter, for mange af dem bunder i behovet for at føle sig som en del af fællesskabet, føle sig anerkendt og respekteret, siger konfliktmægler Mie Marcussen, der er medforfatter til bogen ‘Mellem os’.

Derfor er tavshed alt andet end guld, når det gælder håndteringen af dårlig trivsel og konflikter.

“Jo mere vi fejrer ind under gulvtæppet, desto sværere bliver det at gå på det. Det handler om at tage ansvar for problemerne, ellers hober de sig op. Sæt ord på, lyt, og skab dialog. Det handler om at få talt med og lyttet til hinanden,” siger hun og fortæller, at ofte bunder en konflikt i en usikkerhed og en følelse af ikke at blive hørt og dermed anerkendt.

**“Man kan sagtens være uenige og samtidig lytte til den anden – sætte sig ind i, hvordan verden ser ud fra hans side. Som leder skal man være skarp omkring, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er.”**

– Mie Marcussen –

Som regel eskalerer problemerne, når der ikke bliver sat ord på forventninger, bekymringer, vrede, irritation og frustrationer.

“Man kan sagtens være uenige og samtidig lytte til den anden – sætte sig ind i, hvordan verden ser ud fra hans side. Som leder skal man være skarp omkring, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er. Det er vigtigt, at lederen ikke begynder at forklare og forsvare, så medarbejderen endnu en gang oplever ikke at blive hørt og forstået,” siger Mie Marcussen.

### HELT ELLER OFFER?

Når arbejdsglæden er lav, kan automatreaktionen være at falde ind i rollen som offer – den sure, brokkende kollega. Men det går ikke, hvis du vil ændre på status quo og have glæden tilbage i dit arbejdsliv, siger Henrik Rosenlund, psykoterapeut og direktør for konsulenthuset Rosenlund & Partners.

“Når der sker ændringer i form af for eksempel nedskæringer eller sammenlægninger i en organisation, må folk forholde sig til den nye virkelighed. Men nogle har en tendens til at gøre sig lidt til et offer. Problemet ved at gøre sig til offer er, at man ikke kan handle. Det er fair nok, at man efter en periode med nedskæringer taler om, hvilke udfordringer der er kommet. Men man er også nødt til at acceptere forandringen. Ellers bliver man fastlåst,” siger Henrik Rosenlund.

Med offerrollen fralægger man sig ansvaret for at være en del af løsningen på problemerne. Hvem der tager offerrollen er dog langt fra givet på forhånd, siger Henrik Rosenlund. Det er ikke usædvanligt at opleve, at en god og loyal medarbejder bliver et enormt brokkehoved – et offer.

“Går du og er utilfreds uden at forsøge at ændre på situationen, bliver du ved med at være et offer. Så kommer du hjem fra arbejde, brokker dig over alt det, du har måttet finde dig i i dag. Men spørgsmålet er: Hvad vil du gøre ved det? Hvad holder dig tilbage fra at handle? Du må overveje, om du vil beholde dit nuværende arbejde. Vil du det, må du ud af offerrollen og acceptere forandringerne,” siger Henrik Rosenlund.



## Konfliktløsningens ABC

### A TÆNK 'VI'

I stedet for at lederen tænker på sig selv eller kun på medarbejderne, tænker han: 'Hvordan kan vi sammen løse problemet?'

### B UNDERSØG

Lyt, spørg, og forstå sagen fra den andens perspektiv. Vær nysgerrig. Stil en masse spørgsmål, så du får skabt klarhed over problemet.

### C GØR NOGET

Helt små skridt kan skabe store forandringer. Det kan være at få kollegerne, der ikke hilser på hinanden, til at gøre det. På den måde kan man ændre konfliktens dynamik. Handl, mens konflikten stadig er lille – så er løsningen nemmere.

Kilde: Mie Marcussen, cand.merc.jur. og master i konfliktmægling

## Ud af offerrollen

**Bliver man ved med at være utilfreds, bør man stille sig selv nogle afklarende spørgsmål:**

Hvad holder mig fra at handle på min utilfredshed?

Vil jeg fortsat kunne holde ud at være på denne arbejdsplads med de vilkår, man bliver budt?

Hvad kan jeg selv gøre for at få mere arbejdsglæde?

**Som leder kan du spørge dine medarbejdere:**

Hvad kan vi gøre ved dine/jeres bekymringer?

Hvad kunne I tænke jer, at jeg gør mere af?

Hvad har I brug for?

Kilde: Henrik Rosenlund, psykoterapeut og direktør for konsulenthuset Rosenlund & Partners







# Sådan er det psykiske arbejdsmiljø lige nu

TAL FRA LEDERNES UNDERSØGELSE AF ARBEJDSMILJØET PÅ DANSKE ARBEJDSPLADSER.



## Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? [Procent]

Min virksomhed/arbejdsplads har i de seneste to år gennemgået mange forandringer

Helt uenig/Delvist uenig	10
Hverken enig eller uenig	7
Delvist enig/Helt enig	84



## Om undersøgelsen.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	569	39
Mænd	875	61
Total	1.444	100

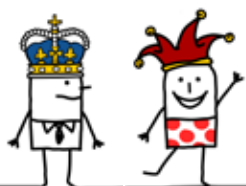
  

Sektor	Antal	Procent
Privat	1.139	79
Offentlig	239	17
Selvejende institution	66	5
Total	1.444	100



## Min virksomhed/arbejdsplads har i de seneste to år foretaget betydelige personalemæssige reduktioner. [Procent]

Helt uenig/Delvist uenig	39
Hverken enig eller uenig	10
Delvist enig/Helt enig	51



## Mobning – udvikling fra 2005 til 2014

[Procent]

Har du oplevet en eller flere medarbejdere i din afdeling/dit team mobbe en anden medarbejder over en længere periode inden for de seneste to år?

	2005	2012	2014
Ja, i adskillige tilfælde	5	2	3
Ja, i enkelte tilfælde	43	23	23
Nej, aldrig	50	75	74



## Der er en oplevelse af sammenhold på arbejdspladsen. [Procent]

Slet ikke/I mindre grad	21
I nogen grad	33
I høj/I meget høj grad	45



## Hvordan vil du generelt bedømme det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?

[Procent]

	2007	2012	2014
Meget dårligt/Dårligt	9	18	27
Nogenlunde	22	30	24
Godt/Meget godt	69	52	49



## Hvordan vil du karakterisere konfliktniveauet i din virksomhed/på din arbejdsplads? [Procent]

	2012	2014
Ikke-eksisterende/Lavt	38	49
Middel	43	31
Højt/Meget højt	19	20



Læs hele undersøgelsen på [Lederne.dk](http://Lederne.dk) under 'publikationer'

NORDISK KRISEKORPS®



- Akut krisehjælp
- Psykologisk rådgivning
- Konfliktåndterning
- Afviklingssamtaler

## Landsdækkende 24-timers Psykologisk Beredskab

KVALITET og høj FAGLIGHED  
er vores garanti til kunden.

Netværk af **højt kvalificerede**  
universitetsuddannede psykologer.

Vidste  
du?



Vi garanterer altid det rette match  
mellem psykolog og klient.  
Problemstilling og faglighed tilpasses gennem  
professionel visitation i hver enkelt sag.

### Økonomisk gevinst

- Gratis abonnementsordninger
- Ingen bindingsperioder
- Ingen opstartsgebyrer
- Visitering og vejledning incl.
- Pay per use

Skift til os og spar **20-30%** årligt

Opret et gratis abonnement,  
og dine medarbejdere er dækket hele  
døgnet, hvis behovet opstår.

Bestil NU på [Info@nokk.dk](mailto:Info@nokk.dk)

Flere end 20 kommuner **har** skiftet til Nordisk Krisekorps.  
Vi dækker over 200.000 medarbejdere  
i Danmark, Grønland og Færøerne



24 TIMERS DØGNVAGT

6011 1144

INSEAD

The Business School  
for the World®

High Potential  
Management  
Programme

DKK 32.995

## Mellemlideruddannelse der udvikler dig til fremtidens topleder.

Jeg har fået styrket og opfrisket min teoretiske værktøjskasse, udbygget mit professionelle netværk og øget min motivation til fortsat at udvikle mig som leder. Hver session har betydet umiddelbare ændringer i min dagligdag, små som store.

”

**Kim Juhl Sørensen**  
Business Unit Manager, Rynkeby Foods A/S

BUSINESS  
KOLDING  
INSTITUTE

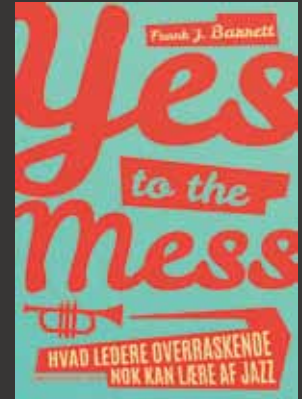
Tel +45 2344 8420  
highpotential@businesskolding.com  
www.businesskolding.com

# INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE

Nye bøger



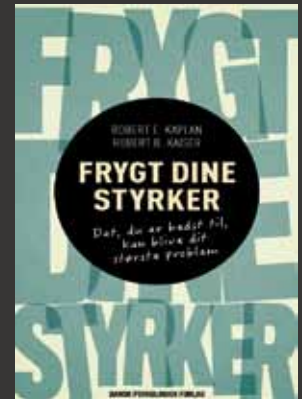
Af Thea Mikkelsen  
299 kr.



Af Frank J. Barrett  
299 kr.



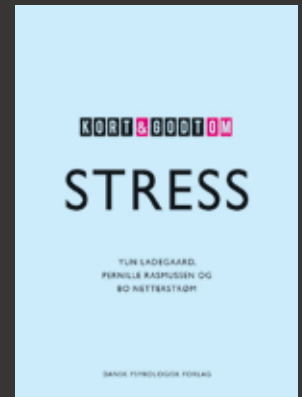
Af Cecilie Cornett og Klaus Bakdal  
299 kr.



Af Robert B. Kaiser og Robert E. Kaplan  
199 kr.



Af Hanne V. Moltke og Heidi Graff  
399 kr.



Af Yun Ladegaard, Pernille Rasmussen og Bo Netterstrøm  
179 kr.

PSYKOLOGI  
ORGANISATION  
PÆDAGOGIK

DANSK  
PSYKOLOGISK  
FORLAG

WWW.DPF.DK





# BLIV SET SOM LEDER

*Lederes roller og indflydelse er i stigende grad til forhandling i konstant nye gruppekonstellationer. Ny forskning viser, at man ved at tune sig ind på det rette mindset kan øge sin gennemslagskraft i en gruppe og på længere sigt komme til at performe bedre.*

TEKST: ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

**F**orskning har i årtier påvist, at det førstehåndsindtryk, vi danner os af hinanden på bare få minutter, lynhurtigt bestemmer vores rolle i en ny gruppe. Og at det primært er faktorer som alder, køn, udseende, titel og uddannelsesbaggrund, som vi ikke kan gøre så meget ved her og nu, der afgør, hvor meget indflydelse vi får, når et nyt teamwork tager sin begyndelse.

Nu vender et nyt forskningsstudie offentliggjort i Harvard Business Review dog op og ned på den påstand. Det viser nemlig, at vores indflydelse ikke bare er betinget af demografiske forhold, men også af den attitude, vi indtager en ny gruppe med. Altså noget som vi i høj grad selv er herrer over. Og at vi gennem forskellige teknikker kan tune vores mindset ind på en mere proaktiv attitude

før et møde, der ikke bare giver større gennemslagskraft her og nu, men også på længere sigt styrker vores position i en gruppe.

### FØRSTEHÅNDSINDTRYK MERE AFGØRENDE

“Mere og mere arbejde foregår i dag i skiftende og selvledende teams, og ledere og medarbejdere befinder sig i dag hele tiden i nye gruppekonstellationer, hvor de er afhængige af det her afgørende førstehåndsindtryk. Vi ville derfor teste, om det virkelig er sandt, at man slet ikke selv kan påvirke det indtryk, og satte os for at undersøge, om man selv kan booste sin fremtøning, når man entrerer en ny gruppe, og om det kan skubbe til førstehåndsindtrykket,” siger Gavin Kilduff, assistant professor på NYU’s Stern School of Business i New York, til Ledelse i Dag.

Anden forskning viser nemlig, at folk, der er proaktive, og som tager initiativ og virker positive, opfattes som mere lederegnede end andre. Og sammen med forskerkollegaen professor Galinsky fra Columbia Business School besluttede Kilduff sig derfor for at undersøge, om man kan sætte folk i en mere proaktiv sindstilstand før et nyt teamwork, og om det kan påvirke den sociale status, de opnår.

### EKSPERIMENTER MED PRIMING-TEKNIKKER

“Vi gennemførte i alt tre studier med en såkaldt priming-metode. Det er en teknik, hvor man præger folks psykologiske sindstilstand midlertidigt. Målet var at forsøge at få folk ind i forskellige psykologiske tilstande, som vi ved gør individer mere proaktive, forklarer Kilduff.

I de tre studier blev folk præget til at føle sig enten mere indflydelsesrige, lykkelige eller mål-fokuserede, som alle er tilstande, der er kendt for at gøre folk mere proaktive. I hvert eksperiment samlede man forsøgspersoner i grupper på tre. Én person blev primet til en af de positive psykologiske tilstande ved at skrive et par linjer om situationer, hvor vedkommende havde følt sig indflydelsesrig, lykkelig eller opnået høje mål. En anden person i hver gruppe skulle skrive om tidspunkter, hvor man omvendt havde følt sig domineret, ulykkelig



eller ikke havde nået vigtige mål. Og den tredje person blev blot bedt om at skrive en almindelig indkøbsliste.

Grupperne blev derefter bedt om at løse en fælles opgave og bagefter ranke hinanden, i forhold til hvem de hver især mente, havde udvist størst lederegenskab og havde størst status i gruppen.

### POSITIV PRIMING GIVER HØJERE INDFLYDELSE

“Resultatet af eksperimenterne var klart. De personer, der var blevet primet positivt, viste sig langt mere proaktive og opnåede markant højere status end de andre,” siger Kilduff.

“Men da vi fra andre studier ved, at primingstilstande kun holder i maksimalt en time, besluttede vi at undersøge, hvad der sker med gruppedynamikken og rollerne, når folk mødes senere, og priming-effekten er aftaget,” siger Kilduff til Ledelse i Dag og fortæller, at man i forlængelse af alle eksperimenterne derfor samlede grupperne 48 timer efter første priming-øvelse til et nyt teamwork, der varede omkring 20 minutter. Denne gang blev ingen af deltagerne primet på forhånd, men alligevel bedt om at “ranke” hinanden bagefter. Og interessant nok med samme resultat. De, der første gang var blevet opfattet som proaktive og med størst lederpotentiale, blev det også anden gang. Effekten af første priming-øvelse varede med andre ord ved.

### ALLE KAN PÅVIRKE DERES SOCIALE STATUS

“Vores studier viser altså to ting: For det første, at folk i høj grad er i stand til selv at påvirke det førstehåndsindtryk og den status, de kan få i en gruppe. Og for det andet, at det førstehåndsindtryk varer ved og derfor vedbliver at være afgørende for den indflydelse, du får på længere sigt,” siger Kilduff.

“Det resultat er interessant for både medarbejdere og ledere, fordi det viser, at den placering, vi opnår i teams, ikke, som først antaget, er afgjort af prædeterminerede forhold. Men at alle ved at gennemgå forholdsvis enkle priming-øvelser selv kan skabe sig mere indflydelse. Noget, der måske nok især er interessant for de mere stille og introverte typer, fordi det giver dem mulighed for at opnå en større rolle i grupper end først antaget,” siger Kilduff. ●

### SÅDAN GØR DU

Næste gang du mødes med en ny gruppe, brug da fem minutter på øvelsen her: Sæt dig med papir og blyant eller smartphone, og skriv kort om:

- Dine karriereambitioner, og hvad du håber på at opnå i livet.
- En situation, hvor du har følt dig indflydelsesrig.
- Et tidspunkt i dit liv, hvor du var lykkelig og glad.

Vælg den af de tre øvelser, du finder mest naturlig. Alle priming-tilstande har samme effekt. Læs mere på [www.ledelseidag.dk](http://www.ledelseidag.dk)

# BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN

## IAF baseret facilitator uddannelse med certificering

### Arbejder du ofte med grupper af mennesker for at



- Planlægge, prioritere eller følge op på opgaver?
- Skabe enighed, sikre opbakning eller opbygge relationer?
- Afdække risici, identificere problemer eller finde løsninger?



**Så kan Business Facilitator Uddannelsen gøre dig endnu bedre.**

**Business Facilitator Uddannelsen giver dig teknikker, træning, overblik og indre ro til at facilitere målrettede, involverende og engagerende møder og workshops. Du får præcis feed-back og vil gennemgå et intensivt personligt lærings- og udviklingsforløb.**

**Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 7 dage, og er forankret i IAF's etiske kodeks og 6 kernekompetencer for professionel facilitering.**

Læs mere om uddannelsen på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)

### Facilitering betyder "at gøre let"

Det betyder ikke at facilitering er let.

Det betyder at facilitatorens opgave er at sikre overblik og samarbejdsrammer, hvorunder deltagerne oplever at det er let at samarbejde, bidrage og skabe resultater.

Facilitatorens værktøjskasse er solidt forankret i forskning omkring menneskers forskellige præferencer for at kommunikere, lære og agere i grupper.

Som Business Facilitator sætter du deltagerens viden, kompetencer og færdigheder i spil; og er samtidig i stand til at sikre fremdrift og holde deltagerne på sporet.

### Vi har erfaringen til at gøre dig bedre

Vi arbejder målrettet på at sikre et højt fagligt niveau for facilitatorer og har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

### Facilitering i en forretningsmæssig kontekst

Uddannelsen er fokuseret på facilitering i realistiske situationer i en forretningsmæssig kontekst.

Du vil lære hvordan du som Business Facilitator målrettet kan arbejde med strategi, visioner, problemløsning, innovation og idégenerering. Vi dækker forskellige beslutningsprocesser samt hvordan du sikrer organisatorisk ejerskab og understøtter den efterfølgende implementering.

### Intensiv praktisk træning og præcis feed-back

Facilitering er en kompleks kompetence/færdighed. Det er derfor ikke nok bare at se, høre eller læse om teknikkerne. Facilitering skal udføres i praksis og en forudsætning for maksimalt udbytte er erfaringsdannelse, intensiv træning og præcis feedback fra erfarne facilitatorer og trænere.

Vores fokus på intensiv praktisk træning og præcis feed-back er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

### Tilmeld dig til Business Facilitator Uddannelsen, Hold 8, Efterår 2014

- Modul 1: 8.-9. sep. *Facilitering – Principper og teknikker*
- Modul 2: 6.-7. okt. *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
- Modul 3: 3.-4. nov. *Udvikling af dig som facilitator*
- Modul 4: 15. dec *Certificering som Business Facilitator*

Alle dage undervises fra 9.00 – 16.30

### Pris og sted

Business Facilitator Uddannelsen afholdes centralt i København og koster 29.800,- ekskl. moms.

**Spar 10%** ved samtidig tilmelding af flere deltagere.

Læs mere om uddannelsen og tilmelding på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)



# Anbefal Lederne til andre

- og deltag i konkurrencen om 31 forrygende oplevelser fra Smartbox



Læs mere om konkurrencen og anbefal på

**[lederne.dk/anbefal](http://lederne.dk/anbefal)**

Præmier sponsoreret af:  
**Smartbox**

10 stk. weekend i Paris for 2

7 stk. luksus spa for 2

7 stk. gastronomi for 2

7 stk. adrenalinsus

# KAN MAN TVINGE MEDARBEJDERNE TIL SOCIALT SAMVÆR?

*Hvis en medarbejder takker nej til et socialt arrangement med hele teamet efter arbejdstid, fordi han hellere vil være sammen med familien, bør man som leder respektere dette.*

TEKST: TANJA AAS | ILLUSTRATION: ZANETA ANTOSIK

**S**om tak for indsatsen i forbindelse med et større projekt har chefen valgt at invitere alle medarbejderne på middag ude i byen. Medarbejderen Morten er dog ikke begejstret for tanken om at bruge en aften i

kollegernes selskab med vådt og tørt på chefens regning, og han takker også efterfølgende nej til invitationen med den begrundelse, at han prioriterer at bruge sin fritid sammen med familien frem for kollegerne. Sådan lyder Ugens Dilemma, som Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business.

Selv om chefen generelt lægger stor vægt på, at medarbejderne har det godt sammen socialt, både i og uden for arbejdstiden, og gerne selv inviterer ud at spise, eller spytter i kassen, hvis medarbejderne selv tager initiativ til et arrangement uden for arbejdstiden, bør socialt samvær aldrig være tvang, fastslår ledelsesrådgiver hos Lederne Helle Bruun Madsen.

“Man kan som leder forsøge at forklare, hvorfor man gerne vil have medarbejderne til at deltage i et socialt arrangement efter arbejdstid, men man bør ikke presse dem til at engagere sig ud over arbejdstiden,” siger Helle Bruun Madsen.

Ligesom størstedelen af de læsere, der har stemt på

dilemmaet på Business.dk, mener ledelsesrådgiveren, at chefen skal respektere Mortens holdning og desuden gøre det klart for alle medarbejderne, at ingen skal føle sig tvunget til at deltage i sociale arrangementer uden for arbejdstiden.

“De færreste job er 8-16-job. Man er meget på

Ikke bare når man går på arbejde, men også i forhold til familie, venner og fritidsinteresser. Og man har mange tilbud at vælge imellem. Derfor er det nødvendigt og helt i

orden at prioritere sin tid behårdt, og i den forbindelse er det god ledelse at respektere medarbejderens nej,” siger Helle Bruun Madsen og påpeger, at deltagelse i sociale arrangementer er ikke afgørende for at være en god medarbejder og kollega.

Men, understreger hun, er det dog stadig en ledelsesopgave at sikre trivsel og at skabe teamspirit på arbejdspladsen – blandt andet ved at tilskynde, at medarbejderne er sammen om andet end selve arbejdet.

“Som leder må man tænke kreativt og finde på alternativer, så alle kan være med. Eksempelvis kan man mødes til morgenmad eller holde fælles pauser. Man kan som leder sagtens lægge op til social omgang, uden at det behøver at foregå en aften uden for arbejdstiden,” foreslår Helle Bruun Madsen. ❶



HVORDAN HÅN-  
DERER DU, AT EN  
MEDARBEJDER IKKE  
ØNSKER AT DELTAGE  
I ET SOCIALT  
ARRANGEMENT?

**4%**

Du forsøger at overtale Morten til at tage med og pointerer, at du gerne ser, at I en gang imellem tager ud og er sammen om andet end arbejde.

**21%**

Du fortæller, at du er ked af hans afbud og spørger ind til, hvordan han ellers trives med jobbet og kollegerne.

**32%**

Du siger til Morten, at det er helt i orden, at han ikke vil deltage. Hvad han laver i sin fritid, bestemmer han selv.

**2%**

Du fortæller Morten, at det er et meget uheldigt signal at sende til både dig og de øvrige kolleger, at han på den måde melder sig ud af fællesskabet.

**41%**

Du respekterer Mortens holdning og understreger ved næste fællesmøde, at ingen er tvunget til at deltage i sociale arrangementer uden for arbejdstiden.

## UGENS DILEMMA

Lederne har i seks år haft et samarbejde med Berlingske om serien Ugens Dilemma. Hver mandag morgen bringer Berlingske et ledelsesdilemma til afstemning og debat på erhvervsportalen Business.dk. Dilemmaet og svarmulighederne er skrevet af Lederne. Den følgende søndag bliver stemmerne talt op, og dilemmaet kommenteret af en ledelsesrådgiver fra Lederne i både Berlingske og på Business.dk.





Henrik Ypkendanz er med egne ord vokset op på hylderne i forældrenes boligbutik i Aalborg.



# ”Vi skal opføre os som en familie”

HENRIK YPKENDANZ  
ADMINISTRERENDE  
DIREKTØR I  
ILLUMS BOLIGHUS



Illums Bolighus omsatte sidste år for over 500 millioner kroner, og succesen skyldes ifølge administrerende direktør Henrik Ypkendanz, at fokus hos alle ansatte hele tiden ligger på kundens behov og på at sikre, at alle trives på jobbet.

TEKST: ANDREA BAK | FOTO: ULRİK JANTZEN, DAS BÜRO

**VEJEN TIL HENRIK YPKENDANZ' KONTOR** går gennem det fire etager høje bolighus på Amagertorv i København. Mellem møbelklassikerne, bag en røgfarget glasdør, har han haft sit kontor siden 2005. Han er svær at overse med sine næsten to meter, og alle ansatte kender direktøren, men kender han også dem? Ja, er det ganske korte svar på dét spørgsmål.

”Forleden skulle jeg vise nogen rundt herinde, og en af dem undrede sig over, at jeg kendte alle ansatte ved fornavn. Det er der ikke noget underligt i for mig – det er helt selvfølgelig, at vi opfører os som en familie over for hinanden. At vi smiler til hinanden, at vi siger godmorgen og i det hele taget sørger for, at hinanden trives,” siger han.

Han viser et håndskrevet brev fra en medarbejder, der netop er gået på pension efter 19 år i Illums Bolighus. Hun skriver tak for de mange varme smil og knus til kolleger og chefer og beskriver sit arbejdsliv som fantastisk.

”Selvfølgelig skal det aldrig blive omsorgscenter,” skynder han sig at tilføje.

”Vi har jo at gøre med en virksomhed, og vi skal sikre driften.”

Men for Illums Bolighus hænger de to ting sammen. For Henrik Ypkendanz er overbevist om, at man ikke kan yde fremragende service over for kunderne, hvis man ikke er stolt af sit produkt, eller hvis man ikke trives i sit job.

## KENDER HVER SKUFFE

Første gang, Henrik Ypkendanz var i Illums Bolighus, var han 10 år gammel. Forældrene drev butikken Ypkendanz i Aalborg, en slags ”mini-Illums Bolighus”, og faderen tog

af og til på inspirationstur til Illums Bolighus. En tirsdag 10 år senere søgte Henrik Ypkendanz job der og fik at vide, at han kunne begynde den næstkommende lørdag. I løbet af de næste otte år var han blevet etagechef, så som han siger:

”Der er ikke et job herinde, jeg ikke selv har haft, og der er ikke en skuffe i butikken, jeg ikke kender. Det er en kæmpe fordel for mig, at jeg forstår de ansattes hverdag på den måde. At jeg ved, hvad der foregår i maskinrummet, om du vil. Meget af vores succes skyldes da også, at vi har så flad en struktur, og at alle ved, hvad der foregår i maskinrummet,” siger han.

Efter 10 år i Illums Bolighus tog Henrik Ypkendanz en arbejdsmæssig rundtur til forskellige danske stormagasiner. I 2005 var købelystne islændinge gået i gang med at opkøbe danske butikker, og Illums Bolighus var også på radaren. Men af en eller anden grund sprang de fra, og Henrik Ypkendanz fik mulighed for at blive hovedaktionær med en investorgruppe i ryggen.

## FINANSPAUSE – IKKE KRISE

Henrik Ypkendanz er blevet citeret for at sige, at han aldrig har afskediget en leder, men ved nærmere eftertanke er det vist blevet til en enkelt afskedigelse i løbet af karrieren. Den senest tilkomne i Illums Bolighus' ledergruppe er Henrik Ypkendanz' hustru, Annette, der er HR-ansvarlig og salgschef. Hun kom til i 2005.

Illums Bolighus har 10 butikker. Den store på Amagertorv, fire butikker i Københavns Lufthavn, en i Aarhus, en i Oslo, en i Bergen, en i Stockholm og en uden for Malmø. Det er en forholdsvis voldsom ekspansion, når man tager i betragtning, at der lige har været finanskrisen.

Henrik Ypkendanz bruger ordet ”finanspause” om fænomenet. Og selv om denne pause ikke gik ubemærket hen hos Illums Bolighus, har den også givet nogle fordele.

”Der kom ikke længere nogen og købte en sofa til 150.000 kroner, men det gav os mulighed for at få nogle godt placerede lejemaal til meget favorable priser,” siger Henrik Ypkendanz. Han er i bund og grund et meget beskedent menneske, der ikke bryder sig om overskrifter om, at Illums Bolighus ”knuser krisen”, og hvad der ellers har stået i medierne. Faktisk bliver han næsten generet, da han siger ”Det går rigtig, rigtig godt for os.”

Henrik Ypkendanz har selv haft alle de jobs, der findes i Illums Bolighus.



“Kvalitet fås jo i mange prisniveauer, så vi satsede mere på enkeltstående ting,” fortæller Henrik Ypkendanz og tilføjer, at der atter er ved at komme gang i salget af de dyreste ting.

“Da jeg kom til, var Illums Bolighus lidt et “sølvbryllupshus”. I dag er der rigtig mange unge mennesker, der handler herinde, og det er ekstremt vigtigt at tilføje nye kunder, så ens forretning ikke bare dør med kunderne,” siger han.

Af samme grund får man en lige så god betjening som kunde, uanset om man går i Illums Bolighus i mink-pels eller i gummisko.

“Vi kan ikke se på folk, om de har sparet op i årevis for at købe en Wegner-stol, så tiderne med, at de eneste kunder var de fine damer i pels, er i den grad ovre,” siger han.

#### HOLDER FAST I DNA'ET

De mange nye butikker giver også Henrik Ypkendanz'

**“Da jeg kom til, var Illums Bolighus lidt et “sølvbryllupshus”. I dag er der rigtig mange unge mennesker, der handler herinde.”**

- Henrik Ypkendanz -

medarbejdere mulighed for at avancere.

“Vi udvælger gerne butikschefer “nedefra” i andre af vores butikker, og alle ledere er med til at rekruttere nye medarbejdere udefra. Det er en god måde at sikre kulturen og det særlige Illums Bolighus-dna, hvor alle hele tiden har fokus på kunden og kundens behov,” siger han.

“Vi skal ikke dvæle ved, at vi gjorde det godt i går. Vi skal tværtimod have fokus på at gøre det bedre i dag og endnu bedre i morgen,” siger han.

“Vi har ikke adskilt indkøb og salg, sådan som mange andre gør. Hos os er det én afdeling, og hver chef følger dermed varen hele vejen, til man ser den på en messe, og til den bliver solgt,” siger han.

Og det, kunderne vil have, når de går ind i Illums Bolighus, er lækkert design i god kvalitet, der er præsenteret på en smuk måde – og det er det, man har holdt fast i hele vejen igennem. Derfor kommer vi aldrig til at se en café i hjørnet eller en juicebar i vinduet af Illums Bolighus, sådan som man ser i mange andre store varehuse.

“Vi lader caféerne og juicebarerne om at gøre det, de er gode til – så gør vi det, vi er gode til, nemlig at drive en livsstilsbutik,” siger Henrik Ypkendanz.

#### KLAR I MÆLET

Henrik Ypkendanz lægger ikke skjul på, at der er nogle helt særlige menneskelige egenskaber, som er vigtige, hvis man skal være leder i Illums Bolighus.

BLÅ  
BOG

#### Henrik Ypkendanz

55 år. Gift med Annette Ypkendanz, som han har to voksne børn med.

#### Job

##### Siden 2005

Ejer og administrerende direktør i Illums Bolighus.

##### 2000-2005

Adm. direktør i Royal Scandinavia Retail.

##### 1995-2000

Forretningsdirektør i Magasin Lyngby.

##### 1982

Startede som salgsassistent i Illums Bolighus og arbejdede sig op til etagechef.



# EKSKLUSIVT 5★ EFTERÅR TIL SØS



## FØRSTEKLASSES KRYDSTOGT TIL FEM LANDE - 14 DAGE

### PÅ OPDAGELSE I ADRIATER- OG MIDDELHAVET

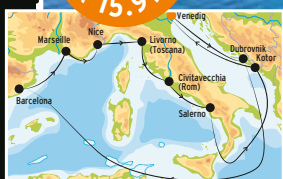
Det 5-stjernede skib Celebrity Equinox danner en perfekt ramme om et oplevelsesrigt krydstogt med besøg i Spanien, Frankrig, Italien, Montenegro og Kroatien.

Det er klassiske rejsemål som Rom, Venedig, Barcelona og Nice samt mere ukendte Dubrovnik i Kroatien og Kotor i Montenegro, der er i vente. Ombord er du garanteret uovertruffen service og gastronomi på højt niveau.

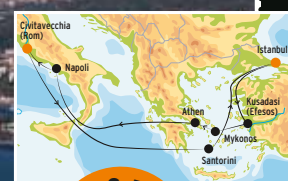
### PRISEN INKLUDERER

- Dansktalende rejseleder
- Hølpension
- Kaffe, te, isvand ombord
- Drikkepenge ombord
- Fly t/r

AFREJSE D. 14/10



PRIS FRA  
KR 15.995



PRIS FRA  
KR 15.995

## FORKÆLELSE OG STORE OPLEVELSER - 13 DAGE

### DEN STORE KULTURODYSSÉ

Det 5-stjernede, spritnye og prisvindende skib Celebrity Reflection sørger for luksuriøse omgivelser, mens du sejles til Grækenland, Italien og Tyrkiet.

Der er god tid til fordybelse undervejs, og rejsen tager sit udgangspunkt fra havnebyen Civitavecchia i Italien før kursen sættes mod Santorini, Istanbul, Kusadasi, Mykonos, Athen og Napoli.

### PRISEN INKLUDERER

- Dansktalende rejseleder
- Hølpension
- Kaffe, te, isvand ombord
- Drikkepenge ombord
- Fly t/r

AFREJSE D. 5/10

BESTIL ONLINE PÅ [WWW.KULTURREJSE-EUROPA.DK](http://WWW.KULTURREJSE-EUROPA.DK)

ELLER RING PÅ 8833 6246 • SE ALLE AFREJSE SAMT FULDT DAGSPROGRAM, PRISINFORMATIONER & REJSEBETINGELSER PÅ HJEMMESIDEN • BOR DU PÅ BORNHOLM, FYN EL. JYLLAND YDER KULTURREJSE EUROPA EN BRORABAT PÅ 250 KR. PR. PERSON VED AFREJSE FRA KØBENHAVN



LÆS MERE PÅ  
[WWW.KULTURREJSE-EUROPA.DK](http://WWW.KULTURREJSE-EUROPA.DK)



Under det, som Henrik Ypkendanz kalder "finanspausen", faldt salget af de helt dyre møbler. Men det er på vej op igen.



“Man skal ikke blot være forandringsparat, man skal være forandrings-ivrig,” siger han.

Samtidig skal man være god til at lytte, især til kunderne.

“Der er en grund til, at vi har fået to ører og en mund. Vi skal lytte til kunderne, men vi skal i høj grad også lytte til hinanden,” siger Henrik Ypkendanz.

Han er selv kendt for at være meget direkte i sin form.

“Jeg kommunikerer aldrig noget, jeg ikke selv forstår. Det har jeg før oplevet ledere, der gjorde, og det skaber forvirring i medarbejdergruppen. Man er aldrig i tvivl om, hvad jeg mener, når jeg siger noget,” siger han.

“Det er det samme, hvis der er uenighed og dårlig stemning i ledergruppen. Så står alle medarbejderne helt stille og er totalt handlingslammede – lidt ligesom når mor og far skændes. Så vi skal virkelig sørge for, at alle medarbejdere ved, hvilken retning vi skal i. Det er ikke altid behageligt i situationen at skulle være så

**“Jeg kommunikerer aldrig noget, jeg ikke selv forstår. Det har jeg før oplevet ledere, der gjorde, og det skaber forvirring i medarbejdergruppen.”**

– Henrik Ypkendanz–

direkte, men min oplevelse er, at det altid er bedst, at der ikke er nogen tvivl. Så når der bliver truffet en beslutning, er det 100 procent. Enten gør vi det, eller også gør vi det ikke,” siger han.

“Vi bruger ikke tid på splid og irritation eller på fejlfinderier. Fejl er helt i orden, så længe man retter op på dem. Det eneste, der kan gøre mig virkelig, virkelig vred, er, hvis den samme fejl sker igen og igen. Men jeg ville også være ked af, hvis der aldrig skete fejl, for det ville betyde, at mine medarbejdere ikke tog nogen beslutninger, og det er værre,” siger han.

Hver enkelt leder ved også altid, hvilke forventninger der er til ham eller hende.

“Alle ledere har deres egen handlingsplan, og vi holder kvartalsmøder, så alle ved, hvor de er på vej hen, så at sige. Klarhed er essentielt. Og det rygtes, at det er et godt sted at arbejde. For nylig søgte vi en ny regnskabschef, og annoncen havde kun ligget på Jobindex i en uge, før vi havde fået over 50 ansøgninger,” siger Henrik Ypkendanz.

Finanspausen er ved at være ovre for Illums Bolighus, men Henrik Ypkendanz er forsigtig med at spå om fremtiden.

“Tiden vil vise, om vi skal åbne butikker uden for Skandinavien. Vi har ingen forkromede trærsstrategier – vi ser på mulighederne og tager den derfra. Jeg har aldrig brudt mig om at tage beslutninger ud fra et Excel-ark. Vi ser på tallene og træffer beslutningerne med hoved, hjerte- og benene,” siger han. ●

#### OM ILLUMS BOLIGHUS

Illums Bolighus blev grundlagt i 1925 under navnet BO. Bag etableringen stod den danske forretningsmand Kaj Dessau, der skabte et helt nyt butikskoncept sammen med sin kunstneriske konsulent Brita Drewsen. I 1941 blev forretningen overtaget af familierne Illum, Berg og Trock-Jansen og blev omdøbt til Illums Bolighus A/S. I 1961 tegnede Arkitekt M.A.A. Kay Korbning den nuværende bygning på Amagervej. Illums Bolighus har ikke længere nogen form for tilknytning til stormagasinet Illum, men ejes i dag af en investeringsgruppe og Henrik Ypkendanz, der tiltrådte i 2001.

# Københavns foretrukne møde- og konferencecenter

- 50 meter fra Hovedbanegården
- 27 lokaler med plads fra 4 til 7200 personer
- 100% professionel service og afvikling
- Kreativt Inhouse projektteam



Hos DGI-byen har du 27 forskellige lokaler at vælge imellem – fra de moderne, skandinavisk indrettede lokaler til de nænsomt restaurerede bygninger fyldt med atmosfære og historiske detaljer.

Vores erfarne team hjælper dig hellere end gerne med gode råd og alt det praktiske: Lige fra udsmykning, messestande og teknisk udstyr til fx. morgenmad, bufféer eller udsøgte menuer.

**Må vi byde på en kop kaffe og en rundvisning? Kontakt venligst salgschef Morten Svendsen.**

**T/ 3131 5710**

**E/ msv@dgi-byen.dk**



## CPH Conference

Topmoderne mødelokaler. Velegnet til dags- og aftenmøder, generalforsamlinger, fester og konferencer. Kapacitet fra 4 – 420 personer.



## Øksnehallen

Københavns smukkeste venue! En historisk hal på 5.000 m<sup>2</sup>. Perfekt til fx. messer, konferencer, fester og middage. Max kapacitet 3400 personer.



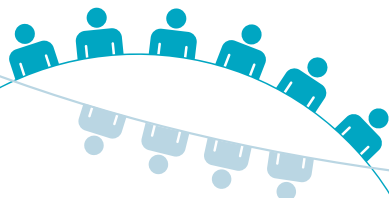
## Bygning 55

Øksnehallens "lillesøster". Historisk lokale til fester, konferencer og produktpræsentationer. Max kapacitet 300 personer.



## DGI-byens Hotel

Mødelokaler på DGI-byens Hotel. Oplagt til de mindre møder. Kapacitet fra 4 – 104 personer.





**OUTPLACEMENT**

Få mere information om  
outplacement hos Lederne  
på hjemmesiden  
[www.lederne.dk/kurser/  
outplacement](http://www.lederne.dk/kurser/outplacement)



# FRA OPSAGT TIL HYRET MED FLEKSIBEL OUTPLACEMENT

NYT DRØMMEJOB OG KORTERE TID MELLEM TO JOB. LEDERE FÅR HURTIGERE OG BEDRE JOB MED LEDERNES OUTPLACEMENT-FORLØB.

TEKST: EA ØRUM | FOTO: ULRIK JANTZEN, KRISTIAN GRANQUIST

**E**n opsigelse er sjældent en god nyhed, men undersøgelser af Ledernes outplacement-forløb viser, at en opsigelse kan være gunstig for karrieren og for trivslen. Flere fortæller, at de er blevet glattere for det job, som de fandt i samarbejde med en af Ledernes outplacement-konsulenter, end de var for den stilling, som de forlod.

“Dette skyldes, at de igennem forløbet er blevet skarpe på, hvad der er vigtigt i karrieren, og hvad de trives bedst med,” siger Ledernes Outplacement Manager, Charlotte Anthonisen, der har et indgående kendskab til branchen i Danmark.

“Fleksibelt er et nøgleord i Ledernes outplacement-forløb. Det er det høje niveau hos konsulenterne og arbejdet med kandidaternes individuelle behov, som gør, at kandidaterne er skarpe på, hvad de kan, og hvad de vil, og det slår igennem ved jobsamtalerne. De er derfor i stand til at lande de job, som er de helt rigtige for deres karriere,” siger Charlotte Anthonisen. Desuden har de igennem hele forløbet den samme faste outplacement-konsulent, og samtalerne foregår altid individuelt.

## GLADERE FOR NÆSTE JOB

Direktør i Lederne Krister Ekström påpeger, at den personlige og fleksible tilgang i outplacement-forløbene ligger i naturlig forlængelse af Ledernes princip om altid at tage lederes faglighed og udfordringer alvorligt.

“En opsigelse kan være en voldsom oplevelse, men vi hører, at vores kandidater bliver glattere for det næste job, fordi konsulenterne med deres store viden kan klæde kandidaterne på til en effektiv og målrettet jobsøgning. At få vores kandidater godt videre til et nyt job, tager vi meget alvorligt. Vi ved, at for den enkelte kan et

outplacement-forløb have afgørende betydning,” siger Krister Ekström.

Indholdet af de skræddersyede forløb er forskelligt, men målet er det samme; det rigtige job.

Hvordan kandidaterne fortæller om deres mål, resultater og kompetencer, er helt afgørende i forhold til at finde det rigtige job. Virksomhederne oplever også, at der er et godt match mellem kandidat og virksomhedens behov.

“At arbejde med sit netværk er et strategisk værktøj, da netværket ofte er vejen til drømmejobbet, men det skal bruges rigtigt,” fortæller Krister Ekström.

“Netværket kan kun arbejde for dig, hvis du er i stand til at kommunikere præcist, hvad du vil, og hvad du kan. Så vær målrettet og sikker på, hvor du vil hen,” siger han.

## OUTPLACEMENT ER KVALIFICERET TRÆNING

Outplacement-konsulenten hjælper den opsagte kandidat med at få præciseret ønsker, kompetencer og muligheder, så jobsøgningen bliver så målrettet som muligt.

“Vi afdækker sammen med kandidaten, hvad der skal styrkes, og hvilke resultater som kandidaten ønsker af forløbet. Vi har erfarne konsulenter, der er skarpe på lederes behov og udfordringer, og som hele tiden suger til sig af ny viden og nye muligheder i Ledernes store netværk, og det afspejler sig i rådgivningen,” siger Charlotte Anthonisen.

Krister Ekström supplerer:

“Alle Ledernes konsulenter har mange års erfaring med ledelse og rekruttering. Med dette som udgangspunkt finder de både styrker og svagheder hos kandidaterne. Under forløbet vil nogle kandidater blive opmærksomme på, at de kan få gavn af uddannelse. Det kan vi også vejlede i,” siger han. 🗣️



Charlotte Anthonisen

Outplacement Manager hos Lederne



Krister Ekström

Direktør i Lederne

## OPSIG EN MEDARBEJDER?

Opsigelser skaber ofte utryghed for de medarbejdere, der er tilbage på arbejdspladsen. Virksomheder kan opnå tryggere medarbejdere, når de investerer i en værdig afsked, hvor opsagte er sikret professionel hjælp til at komme videre. Outplacement kan derfor have stor betydning for virksomhedens employer branding.

## OPSAGT, OG HVAD SÅ?

Er du blevet opsagt? Så ring til Lederne på 3283 3637, eller skriv til os på [outplacement@lederne.dk](mailto:outplacement@lederne.dk). Der er mere information om outplacement hos Lederne på hjemmesiden [www.lederne.dk/kurser/outplacement](http://www.lederne.dk/kurser/outplacement). Hvordan dit forløb skal tilrettelægges, finder du og konsulenten ud af på det første møde. Erfaringer viser, at Ledernes outplacement virker. Godt 90 procent af kandidaterne er kommet i mål, når forløbet er afsluttet. Måler vi tre måneder efter, er det tal endnu højere.

Et nyt netværk førte til nyt job.



## LEDIG SAGDE FØRST JA TIL DET TREDJE TILBUD

Helle Bagger turde vente på drømmejobbet. Personlig rådgivning klædte den jobsøgende leder på til at sige nej til lukrative jobs.

**HUN VAR UDEN ARBEJDE**, men selvsikker nok til at sige nej til jobtilbud, der umiddelbart lød relevante. Helle Bagger fik is i maven under sit outplacement-forløb hos Lederne. Hun sagde nej til to lederstillinger, inden hun fik lederjobbet, hvor hun er i dag – stillingen er et regulært drømmejob.

“Under outplacement rådgivningen fik jeg styr på mine drømme og værdier. Min tid uden fast arbejde blev til en periode, hvor jeg fandt ud af, hvad jeg ville. Jeg blev målrettet. Det betød også, at der var jobs, som jeg takkede pænt nej til, for jeg vidste, at jeg ville få mere succes med noget andet, og min konsulent hjalp mig, så jeg turde vente,” siger Helle Bagger.

Helle Bagger fandt sammen med sin konsulent ud af, hvordan hun bedst kunne formidle sine kompetencer, så hendes profil understøttede hendes drømme. I den proces fandt Helle Bagger også ud af, hvad hun var stærk i, og hvad hun var knap så stærk i. Hun manglede at pleje sit netværk.

### PROFESSIONELT ARBEJDE MED NETVÆRK

Det var Helle Bagers konsulent, der hjalp hende med at strukturere, hvordan hun kunne arbejde professionelt med sit netværk. Helle Bagers evne til struktur gav også pote socialt. Da hun fik støvet sit netværk af, dukkede der muligheder op.

“Det var gennem mit netværk, at jeg fik job. Jeg er et ret privat menneske, og det betød også, at mit netværk var rustent. Jeg har nu fundet ud af, hvordan jeg kan netværke på en måde, som passer mig, og det fungerer,” siger Helle Bagger.

Hun kendte en i et rekrutteringsbureau, som viste sig at kende til en stilling. Idéen om at kontakte den del af sit netværk – og måden at gøre det på – blev udviklet under outplacement-rådgivningen.

### TIDEN SOM LEDIG VAR EN GAVE

Da Helle Bagger stoppede i sit tidligere job, vidste hun, at hun skulle være leder igen, og at det ville blive en krævende tid. Hun havde ikke forventet, at tiden uden job ville blive så værdifuld.

“Jeg ser virkelig det forløb som en gave. Jeg begyndte at stille krav til den kommende arbejdsplads – jeg blev helt skarp på, hvad jeg ville. Jeg ville være et sted, hvor jeg kunne være en empatisk leder, og hvor der var brug for og plads til min sans for struktur,” siger hun.

Helle Bagger nåede at være i et outplacement-forløb i seks måneder. Og for Helle Bagger er det slut med ikke at udvikle sig. Forløbet har fået hende til at se anderledes på sin faglighed, og selv om hun nu er i et godt job, så er den faglige udvikling ikke slut.

# Bestyrelser fyrrer oftere topchefer.

## Hvad kan du bruge det til?

Det handler om at se muligheder. Og hver dag giver Berlingske Business dig nye muligheder. Vi stiller os nemlig ikke tilfredse med bare at rapportere. Vi prioriterer, perspektiverer og afdækker, så du kan træffe de beslutninger, der bringer dig og din virksomhed videre. Det er det, du kan bruge Berlingske Business til.

**Berlingske Business / Se muligheder.**

» Sms 'avis' til 1929  
eller bestil på [b.dk/avis](http://b.dk/avis)



Papiravis



Apps



E-avis



Web

3 mdr.  
abonnement

Spar  
782,-

249, Pr. md.

Samlet engangspris  
747,-



Tom Skaibæk har fået nye input til at skrive gode ansøgninger.



## KLÆDT PÅ TIL JOBSØGNING

Sparring og en stribe nye værktøjer har givet Tom Skaibæk medvind i jagten på en ny lederstilling.

**FOR TOM SKAIBÆK** gav deltagelsen i Ledernes outplacementforløb ny og værdifuld viden fra første færd.

“Når man ikke har søgt job i mange år, er der meget at

samle op på. Jeg blev præsenteret for en række nye idéer til, hvordan jeg bedst håndterer og målretter min jobsøgning,” fortæller Tom Skaibæk, der er 50 år og kommer fra en stilling som kvalitetsansvarlig med fokus på miljø.

### SUNDHED OG SIKKERHED

På møderne har Tom fået sparring på sine jobønsker og personlige værdier, han har analyseret sit netværk, opdateret sin LinkedIn-profil og stiftet bekendtskab med de nyeste redskaber i forhold til jobsøgning. Ikke mindst gennemgangen af selve ansøgningerne har åbnet hans øjne for nye måder at gribe en ansøgning an på.

“For mig var det også overraskende, at mit CV skal tilpasses det specifikke opslag, og at et CV i dag spiller en langt vigtigere rolle end tidligere, hvor jeg mere så det som et vedhæng til en ansøgning, der skulle være inspirerende,” siger han.

Tom Skaibæks drøm er en ny stilling i en mellemstor eller større virksomhed. Siden han begyndte i outplacementforløbet, har han søgt mellem 30 og 35 stillinger. Han er blevet opmærksom på at brede sig ud og ikke låse sig fast på en særlig type job eller bestemt titel. Undervejs har han været indkaldt til fem samtaler og kvalificeret sig til det endelige opløb om flere attraktive stillinger. De fine tilbagemeldinger tilskriver han i høj grad, at hans ansøgninger er blevet både bedre og mere fokuserede.

Tom Skaibæk hæfter sig ved, at outplacementforløbet uanset udfald har givet ham et kærkomment løft, så han har holdt motivationen og gejsten ved lige undervejs.

# Vil du spille en central rolle i en strategisk udvikling af din virksomhed?

## EXECUTIVE MBA

Med fokus på ledelse, uddanner MMT fremtidens ledere i spændingsfeltet mellem teknologi, innovation, forretningsskabelse og forandringsledelse.

Uddannelsens fokus er identifikation og gennemførelse af forandringsprojekter i egen virksomhed.

MMT-uddannelsen er en 2-årig deltidsuddannelse målrettet den erfarne leder, der arbejder med innovation og produkt-, service-, IT- eller produktionsudvikling inden for en privat eller offentlig virksomhed. Undervisningen foregår med 2 døgns internat pr. måned.

Vi lægger stor vægt på innovative løsninger, hvor der tages udgangspunkt i din virksomheds problemstillinger – og det virker. Det kan de godt 250 ledere der har gennemført uddannelsen alle skrive under på.

På hvert semester udarbejdes et individuelt projekt, som er omdrejningspunkt for din videns- og kompetence opbygning. Dermed får din virksomhed en velfunderet analyse af virksomhedens styrker og forandringsbehov, og du vil være centralt placeret i realiseringen af denne forandring. Uddannelsen giver derfor hurtigt "return of investment" til dig og din virksomhed.

Læs mere på [www.mmt.aau.dk](http://www.mmt.aau.dk)



Master in Management of Technology

- En Executive MBA uddannelse optaget i det internationale Executive MBA Council

**Studiestart-MMT  
E-MBA**

3. september 2014

Kontakt os for  
ansøgningsfrist



**Ledelse gennem forandring - forandring gennem ledelse**

Aalborg Universitet · MMT e-mba · Fibigerstræde 10 · 9220 Aalborg · Tlf. 9940 8953 · [mmt@business.aau.dk](mailto:mmt@business.aau.dk)

Svend Askær tror på, at der er bedre tider på vej for danske virksomheder.



# FOKUS PÅ AT FÅ LEDIGE I JOB

Politikerne bør blandt andet skele til de gode erfaringer fra 'Den gode samtale', når beskæftigelsesreformen skal skrues sammen, fastslog formand Svend Askær på Lederne's generalforsamling.

TEKSTER: MICHAEL MONTY | FOTO: ULRİK JANTZEN

**S**elv om ledigheden blandt medlemmerne af Lederne er på retur og fra marts til april i år faldt fra 2,8 til 2,5 procent, er tilgangen til ledige og bestræbelserne på at skaffe dem hurtigst og bedst muligt i job fortsat vitalt for Lederne. Derfor fyldte beskæftigelsespolitik da også en hel del i formand Svend Askær's tale på Lederne's generalforsamling den 24. maj.

Svend Askær lagde ikke skjul på, at han med stor spænding ser frem imod, hvordan fremtidens beskæftigelsesindsats i Danmark bliver skruet sammen, blandt andet i

kølvandet på de anbefalinger, som Carsten Koch-udvalget er kommet med. Det er formandens håb, at der i den forbindelse bliver skelet til de positive erfaringer, Lederne's A-kasse og seks andre a-kasser har haft med forsøget kaldet 'Den gode samtale'.

"I stedet for en totalt nedværdigende og uproduktiv jagt på de arbejdsløse rundt i manegen har de ledige via 'Den gode samtale' fået ikke bare en mere positiv oplevelse, men er også blevet mødt med en mere konstruktiv tilgang – uden meningsløs aktivering og kontrol. Resultaterne fra det toårige forsøg er rigtig gode for vores ledige medlemmer, og jeg håber, at de gode erfa-

ringer fra 'Den gode samtale' vil smitte af på det, der bliver virkelighed for de ledige i de kommende år," sagde Svend Askær.

Det vitale for Lederne's formand i forbindelse med de politiske forhandlinger om beskæftigelsesreformen er ikke, om det er jobcentrene eller a-kasserne, der skal have den ene eller den anden opgave.

"Det handler derimod om at skabe målrettede initiativer, der kan være med til at skaffe de ledige i beskæftigelse," fastslog Svend Askær.

## NU KOMMER ULVEN

Formanden udtrykte i sin beretning stor





Ledernes formand, Svend Askær, med næstformændene Kirsten Hvid Schmidt og Lars Møldrup.

optimisme, i forhold til hvordan det kommer til at gå i dansk erhvervsliv den kommende tid – både i forhold til bundlinje og beskæftigelse. I den forbindelse henviste han blandt andet til en konjunkturundersøgelse, som Lederne netop har offentliggjort. Den viste, at to ud af tre ledere forventer stigende omsætning i andet halvår af 2014, mens 39 procent endvidere kalkulerer med at skulle ansætte nye medarbejdere.

“Jeg lægger meget vægt på vores medlemmers dømmekraft. Det er dem, der sidder med fingeren på pulsen, og det er dem, der såvel ansætter som afskediger. Når de sender et klart signal om, at der er bedre tider på vej – også beskæftigelsesmæssigt – så er der noget om snakken,” sagde Svend Askær.

“Mange har i de seneste par år råbt “Ulven kommer!”, uden at den er kommet. Men nu tror jeg, at ulven kommer – altså den gode ulv, den, der har opsvinget med sig. Og vi taler ikke kun om et økonomisk opsving,

men også et opsving i antallet af job i det private erhvervsliv,” sagde formanden.

#### INDSATS MOD STRESS

Stigende kurver er der desværre også på stress-området. I sin beretning gav Svend Askær udtryk for, at en målrettet indsats mod lederes stress bør være et fokusområde i de kommende år for Lederne. Stress og stressbetingede sygdomme er ifølge Svend Askær i voldsom vækst, og et stigende antal danskere bliver pensioneret før tid på grund af stressrelaterede sygdomme.

“Hvis vi kan udvikle en række værktøjer, som gør ledere i stand til ikke blot at håndtere deres egen stress, men også medarbejdernes stress, skaber vi værdi for medlemmerne som enkeltpersoner og som ledere. Og et sådant initiativ vil skabe rigtig meget værdi for det danske samfund som helhed. Det er ufatteligt store værdier, der i dag går tabt på grund af stressrelaterede sygdomme,” pointerede Svend Askær. ❶



## UDFORDRER VALGT SOM NY NÆSTFORMAND

Kirsten Hvid Schmidt overtager næstformandsposten efter Vibeke Halvorsen.



Ikke kun i forbindelse med valget til Europa-Parlamentet og folkeafstemningen om Patentdomstolen blev der smidt stemmesedler i stemmebokse i den sidste weekend i maj. Også på Lederne's generalforsamling

lørdag den 24. maj blev der afgivet stemmer, idet Vibeke Halvorsen, der var på valg som næstformand, blev udfordret af Kirsten Hvid Schmidt. Og da optællingen viste, at Kirsten Hvid Schmidt havde fået flest stemmer, overtog hun næstformandsposten og er nu indtrådt i formandskabet sammen med formand Svend Askær og den anden næstformand, Lars Møldrup.

Kirsten Hvid Schmidt, der er formand for Lederne's lokale afdeling i Kronjylland, understregede i sin tale, før afstemningen gik i gang, at hun synes, at timingen til at træde ind i formandskabet er perfekt, idet arbejdet med Lederne's nye strategi frem mod 2020 nu for alvor går i gang. Hun ønsker, at Lederne skal gøre en målrettet indsats for at rekruttere unge, højtuddannede medlemmer, men betonedede samtidig, at det er vigtigt også at have fokus på tilbuddene til ledere over 50 år.

Svend Askær ønskede efter stemmeafgivningen Kirsten Hvid Schmidt tillykke med valget og takkede Vibeke Halvorsen for en stor indsats i sine 12 år som næstformand.

“Vi har haft mange gode diskussioner om Lederne og udviklingen i samfundet. Det er svært at finde én, som er mere loyal over for Lederne end dig,” sagde Svend Askær til Vibeke Halvorsen, og betegnede den afgående næstformand som “regelret og ordentlig som få”.

“Jeg vil ikke stresse folk ved at forvente, at jeg kan få fat på dem altid.”





# MARIANNE THYRRING

54 år, direktør i Danmarks Meteorologiske Institut.

**DE CHEFER, JEG HAR LÆRT MEST AF, ER ...** dem, der har været mest ambitiøse. Dem, der har været mest villige til at forandre – men også dem, der har turdet lytte mest til medarbejderne uden at gå op i den hierarkiske orden. Altså ladet gode idéer udvikle sig, uanset hvor de kom fra.

**DER ER STOR FORSKEL PÅ DET AT VÆRE ...** leder og så at være efter i en organisation. I det øjeblik, du bliver efter, forandres din virkelighed fuldstændigt. Da jeg i sin tid blev departementschef, var der en tidligere departementschef, der sagde til mig: “Selv om du arbejder med de samme sager, skal du gøre dig det klart, at når de rammer dit skrivebord fra nu af, så er det højest sandsynligt, fordi de er gået i kludder. Så er der ikke flere døre på den her gang, hvor man kan lede efter nogen, der kan rydde op.” Det har jeg tænkt på mange gange siden. Det havde han frygteligt meget ret i.

**HVIS MAN IKKE SOM ØVERSTE LEDER ...** har lyst til at være den daglige bedemand, der tager sig af alt det, der er gået i kludder, så skal man forsøge at sætte nogle relationer op med sine medarbejdere, der gør, at man bliver involveret i tingene, inden de går helt i kludder.

**DET SVÆRESTE VED AT VÆRE TOP-CHEF ...** er at finde balancen mellem som chef at have et synligt engagement og en tydelig interesse i at få tingene til at ske – og så evnen til at uddelegere opgaverne og skabe tryk for medarbejderne, så de folder sig ud på den mest frugtbare måde. Det er principielt et dilemma. Heldigvis et, man bliver bedre og bedre til at håndtere, jo mere erfaring man

får, men der er ikke nogen skræddersyet løsning, for alle medarbejdere er jo forskellige. Overvejelsen om, hvorvidt man skal pushe eller pull'e, er en, man har rigtig mange gange i løbet af en dag som topchef.

**JEG VIL GERNE KENDES FOR, AT JEG ...** er en meget inddragende og lyttende chef. Jeg ved i hvert fald, at jeg opfattes som en meget spørgende chef. Men jeg håber også, at jeg opfattes som en chef, der er stolt af DMI. Jeg er meget ambitiøs på virksomhedens vegne og vil meget gerne stå på mål for den. Men den brændende lyst, jeg har til at lave om på ting og få DMI langt frem på banen, gør også, at jeg er en meget krævende chef.

**JEG HADER HALVFABRIKATA ...** og manglende overblik. Muligheder, der bliver tabt, fordi forberedelsen ikke var god nok, er nok omtrent det værste, jeg ved. Hvis man skal repræsentere DMI og ikke står så stærkt, som vi kunne, på grund af manglende forberedelse, eller at vi ikke har tænkt os nok om, så er det trist. For jeg ved, at fagligheden til at finde de bedste løsninger findes i organisationen.

**EN AF DE TING, JEG VÆGTER HØJEST ...** hos medarbejdere, er ærlighed og mod til at sige mig imod. De skal ikke

sige ja til det, jeg siger, hvis det er helt hul i hovedet. Jeg har brug for folk, der siger: ‘Stop lige en gang. Det er helt skørt, det der’.”

**SÅ LÆNGE DER ER MENNESKER ANSAT ...** i en organisation, bliver der begået fejl. For ikke så lang tid siden var der en situation med en kraftig tåge i Østjylland, der førte til et stort trafikuheld på motorvejen. Den vagthavende meteorolog havde ikke varslet tåge. Vi havde i dagevis sagt, at der ville blive tåge, men vi havde ikke sat et egentligt varsel op, som vi skal, hvis vi vurderer, at der bliver mindre end 100 meters sigtbarhed. Det var forkert. Men det nytter jo ikke noget at rykke ørerne af meteorologen. Ansvar for fejl skal altid søge opad. Der skal være nogle hænder, der griber den eller de medarbejdere, der har begået en fejl. Og så må man bagefter kigge på, hvorfor fejlen opstod – om der er noget, man grundlæggende gør forkert. Og de bedste til at finde ud af det er som regel de medarbejdere, der har begået fejlen.

**MIT ARBEJDE ...** er fantastisk sjovt, så jeg vil gerne bruge meget tid på det. Men jeg er også meget glad for den kultur, vi har på DMI, hvor vi – medmindre noget andet er aftalt – ikke forventes at være til rådighed på mail og telefon døgnet rundt. Jeg lægger ret stor vægt på, at der skal være orden i folks liv, så jeg vil ikke stresser folk ved at forvente, at jeg kan få fat på dem altid. Derfor kan det egentlig godt bekymre mig, at hvis jeg sender en mail om aftenen, så svarer både mange medarbejdere og chefer alligevel med det samme. Måske er det mest, fordi de ligesom mig godt kan lide deres job.

BLÅ  
BOG

Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet.

Ansat i Skatteministeriet, EU-repræsentationen og EU-kommissionen.

Fra 1999 Økonomichef i Miljøministeriet.

Fra 2003 Afdelingschef samme sted.

Fra 2007 Departementschef samme sted.

Fra 2012 Projektleder i Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Fra 2013 Direktør i DMI.

**“Jeg har brug for folk, der siger: ‘Stop lige en gang. Det er helt skørt, det der’.”**

- Marianne Thyrring -



# cervélo

S5 VWD Dura Ace

**SOMMERSALG**



**\*Verdens hurtigste racercykel**

**\*Dura Ace 11-speed**

Disse democykler har kørt 100-200 km.

Normalprisen for denne model er kr. 51.999,-

Din demopris er bare: **Kr. 34.999,-**

Husk, at vi altid har mindst 200 racercykler udstillet i Brøndby afd.

Se dem, samt masser af

nyheder og stærke tilbud på  
[www.heino-cykler.dk](http://www.heino-cykler.dk)



## **HEINO** CYKLER

ROSKILDEVEJ 527 2605 BRØNDBY TLF. 43432239  
ØSTERBROGADE 158 2100 KBH.Ø TLF. 39208877  
RØLSTED GL. KONGEVEJ 98, 1850 FR. BERG C. TLF. 33212933



# LEDERLIV

M.M.



## SÅ TÅR VI CYKLERNE FREM

Fire cykler til fire forskellige behov, lige fra en lille, fiks sag, du kan have i bagagerummet, til den strømlinede til dig, der vil ud på landevejen og have kilometer i benene.

TEKST: THURE KJÆR | FOTO: RUNE LUNDØ

GUIDE





## THE NEED FOR SPEED

**KUOTA KIRAL ULTEGRA DI2**

*Landevejsrytteren er den overvejende type, der sidder roligt og stilrent på sin cykel og lader benene arbejde for at holde farten i vejret. Gearet, det skifter elektronisk.*

Den italienske fuldblods cykel giver et lysegrønt italiensk farvepift, som man på en skæv dag kunne kalde flamboyant, men når man tager den lette vægt i betragtning [cyklen tipper vægtskålen ved 7,5 kilo fuldt monteret] og prøver de nye elektroniske gearskiftere, så er der ikke tvivl om, at cyklen er det rette redskab, når der er asfalt under dækkene. Med den nyeste mellemgruppe fra Shimano, Ultegra 6800 DI2, har man tilmed endnu bedre mulighed for at ramme præcis det gear, man gerne vil træde. Med 11 klinger på kassetten bagpå og to foran har du den størst mulige spændvidde i gearene. Det er en lille mekanisk detalje, som giver stor effekt, når man sidder i den danske sidevind og skal finde lige præcis det gear, der mangler til at blive hængende i frontgruppen. Det elektroniske gearskifte skifter præcist hver gang og under alle vejrforhold.

**PRIS: 30.499 KR.** ANTAL GEAR: 22. ELEKTRONISKE SKIFTERE. VÆGT: 7,5 KILO. HJULSTØRRELSE: 28 TOMMER/700C. TERR.ENTYPE: LANDEVEJ



## TIL PENDLEREN, DER VIL KUNNE TAGE CYKLEN UNDER ARMEN

**BROMPTON S6 FOLDECYKEL**

*Brompton-foldecyklen er løsningen til pendleren, der skal have en velkørende cykel, sammen med muligheden for at hoppe på Metroen, hvis vejret eller planerne ændrer sig.*

Pendrerlivet med en Brompton-foldecykel er let. Den vejer knap 10 kilo og kan foldes ud på 10 sekunder. Cyklen er bygget op efter den stort set samme opskrift som i 1975, da ingeniøren og iværksætteren Andrew Ritchie i sit soveværelse over for kirken Brompton i Kensington i England byggede den første Brompton-foldecykel.

Cyklernes har fået enkelte ansigtsløft for at forfine mekanikken og sørge for, at den smarte foldemulighed ikke går ud over cyklens hovedformål: pedaltransporten. Og selv om hjulene er små [for at cyklen skal kunne foldes sammen til en halv kuffertstørrelse], så sørger en sindrigt afmålt geometri på cyklens rør for, at den både føles sporty og kører stærkt som en anden citybike. Det er blandt andet afhjulpet af den lave vægt. Ved at udskifte en række af de traditionelle ståldele med det lettere titanium kan en Brompton-foldecykel komme helt ned omkring ni kilo. Tager man de store spenderbukser frem, er det også muligt at få lavet en custom Brompton efter sine helt egne mål og ønsker.

**STARTPRIS: 7.500 KR. LUKSUSMODEL: 10.930 KRONER**

ANTAL GEAR: 6 INDVENDIGE. VÆGT: 9,3 KILO. HJULSTØRRELSE: 16 TOMMER. TERR.ENTYPE: BYKØRSEL







## KLAR TIL MUDDERBAD

**NEW ULTIMATE BIG WARP CARBON 29'ER**

*Kulfiberramme, store hjul og knopdekk. New Ultimate Big Warp Carbon 29'er er mtb-sporets Hummer.*

Den danskudviklede New Ultimate Big Warp Carbon-cykel er skabt til mountainbikerens hidsige behov. Karbonstellets lave vægt sørger for, at cyklen ikke er for tung at slæbe over bakkerne, samtidig med at den er så stiv, at tråddet bliver omsat direkte til fart og ikke absorberes ind i stellet. Men cyklens bedste nye egenskab er de store 29"-hjul. Fordums mountainbikes havde hjul på 26 tommer, men de større 29-tommer-hjul har vundet indpas, fordi de giver et bedre greb i underlaget og samtidig ruller bedre over forhindringer. Det giver roligere køreegenskaber, hvor rytteren kan bruge sin energi på at trampe i pedaler for at komme hurtigst muligt frem. Til danske forhold er cyklens ene dæmper rigeligt. Og Fox-gafflen, som suger forhjulets stød op i to oliecyindre, giver mere end rigeligt afdæmpning til, at farten ikke falder, når sporet bliver ujævnt.

**PRIS: 22.499 KR.** ANTAL GEAR: 20. VÆGT: 9,5 KILO.  
HJULSTØRRELSE: 29 TOMMER. TERRÆNTYPE: STIER OG SINGLETRACKS



## FIRMACYKLEN TIL DEN KLASSEKKE SMAG

**KØBENHAVN HERRE ROLLS**

*En danskproduceret klassisk herrecykel er svaret, når man går efter en komfortabel pendlercykel, der både ruller og spiller.*

København Herre Rolls er lavet af den danske cykelhandlerkæde Cykelbanditten, og en passende afvejning mellem kroner og kvalitet giver en klassisk cykel uden dikkedarer. Den mest iøjnefaldende detalje er, at cyklen kun har ét gear. Det er til gengæld perfekt balanceret til cykelturen i byen, og holder man sig tro imod turene i byen, til og fra møder og kontorer, kvitteres til gengæld med en stilren cykel, hvor man sparer det ekstra vedligehold, som følger med gearet.

Fodbremsen på baghjulet og v-bremse på forhjulet sørger for, at du sidder med den passende stoppekraft til bykørsel. De brune punkterfrie dæk sørger for, at gadens snavs ikke sinker dig, og så matcher de den klassiske Brooks-lædersadel, som sammen med lædergribs på styret sørger for at runde 50'er-stilen af. Gennemgående på hele maskinen er fokuset på komfort. Det kommer på bekostning af lav vægt, men det giver ikke anledning til rynkede bryn på de kortere ture igennem byen. Her får man til gengæld for valuta for den affjedrede sadel, de større dæk (som giver god støddabsorbering) og den mere oprejste kørestilling, cyklen giver.

**PRIS: 3.399 KR.** ANTAL GEAR: 1. VÆGT: 12 KILO.  
HJULSTØRRELSE: 28 TOMMER/PUNKTERFRIE DÆK. TERRÆNTYPE: BYKØRSEL

af TORBEN GAMMELGAARD

# ALL YOU LEAD IS LOVE

*Forelskelse og kærlighed er menneskets største drivkraft. Det skal du bruge som leder.*

FOTO: NELLIE MØBERG, ISTOCKPHOTO.COM



**I 2006** tager den 26-årige Curtis Woodhouse en beslutning, som hele England ryster på hovedet af. Han forlader sin indbringende og prestige-fyldte fodboldkarriere i Premier League for i stedet at kaste sig over boksning, som han aldrig før har dyrket. Storskrydende erklærer han, at han går efter at blive britisk mester. For at understrege sin pointe satser han samtidig 50.000 kroner til odds 1:50 på, at det vil ske. Woodhouse er til grin i medierne.

Næste gang han for alvor trækker overskrifter, er her i 2014. Nu er stemningen vendt: Woodhouse tiljubles af et elleveldt publikum. Missionen er fuldført. Han er ny champ og kan hæve 2,5 millioner kroner hos bookmakeren. Til spørgsmålet om, hvorfor han overhovedet skiftede grønsværen ud med bokseringen, svarer han:

“I fell out of love with football.”

Forelskelse og kærlighed. Kan man virkelig lade det være ledestjerne for store beslutninger som leder? Ja, absolut! Som chef leder du mennesker og laver produkter for mennesker. Og mennesker er drevet af følelser. Kærlighed eller mangel på samme har ført til krig, mord, selvmord og bedrag. Forelskelser gør folk søvnløse, hyperaktive og kreative. Monumenter og mesterværker er skabt af de store følelser.

## TÆND DEN INDRE GLØD

Hvis du vil vinde med din organisation, skal du skabe forelskelse for jeres vision, strategi og produkt blandt medarbejderne og kunderne. Der skal være en drøm at forfølge. Ikke bare en operationel handleplan om for eksempel at blive kundernes foretrukne leverandør inden for jeres felt, medarbejdernes foretrukne arbejdsplads eller at nå en bestemt omsætning. Du skal vække følelser, der er langt dybere. Alle mennesker ønsker inderst inde at gøre en forskel. Vi vil alle gerne gøre verden til et bedre sted at leve. Vi vil gerne identificere os med de produkter, vi køber, og den arbejdsplads, hvor vi lægger vores tid. Ikke desto mindre er det de færreste, der formår eller forsøger at tænde den indre



TORBEN  
GAMMELGAARD

skriver som leder og kunstner for magasinet Lederne om sit syn på sammenhænge mellem kunst, kultur og ledelse.

Skæve cases og fællesnævnerne mellem kultur og ledelse kan give os inspiration til nye måder at se tingene på. Uanset om det handler om mødet med kunde, bruger eller publikum.

Torben Gammelgaards kunst er repræsenteret på internationale gallerier, og han er forfatter til bøger om ledelse og innovation. Han er direktør for Copydan BilledKunst. Tidligere business manager i Nimbus Film og advokat hos Bech-Bruun.

Torben Gammelgaard er også foredragsholder.  
[www.kulturleder.dk](http://www.kulturleder.dk)

glød hos os. Men når det sker, så rykker markeder og medarbejderindsatsen markant.

Forbrugerpsykologer har dokumenteret, at vi træffer beslutninger med følelserne, men efterfølgende finder en rationel begrundelse for købet. Og det samme gælder blandt medarbejdere. Hvorfor er unge mennesker villige til at lægge en masse timer for at få foden inden for i film- og musikverdenen? Fordi kulturens verden tænder en drøm i os. Den iscenesætter en større mening. En mening, der lige så godt kunne formidles gennem en fortælling om, hvordan mureren skaber rammerne for menneskers liv og monumenter, der forbliver, længe efter at vi selv er borte.

### DRØM VERDEN BEDRE

Notér dig mantraet “Doing well by doing good”. Det vil med garanti vinde mere og mere indpas de kommende år. Og det skal din strategi leve op til. At gøre godt i en større sammenhæng vel at mærke. Albert Einstein sagde, at et menneskes succes ikke skulle måles på, hvor meget vedkommende havde opnået til sig selv, men hvor meget han eller hun havde givet til andre. Som leder skal du give gnisten, der tænder forelskelsen. At forfølge sin forelskelse er at forfølge sin drøm. Hvor mange mennesker havde Martin Luther King mon fået med sig i kampen mod racisme, hvis han havde erklæret, at han havde en handlingsplan. Heldigvis valgte han de berømte ord: “I have a dream”. En drøm, man kunne forelskes i, uanset at den virkede urealistisk i 1963 med et raceopdelt USA. Men netop en urealistisk drøm, en ambitiøs vision om at gøre verden bedre, er det, som bevæger os og sætter noget i bevægelse.

Du kan kun sælge et produkt eller et budskab,

søvn foran designerfladskærmen og den komfortable surroundsound.

### LED DIG I FRISTELSE

Picasso sagde engang, at maleriet var hans arbejde, og når han holdt fri, malede han også for at slappe af. Hvis du vil finde energien til at kunne sejre, må du finde dit personlige formål med dit liv. Det, som giver mening for dig, og som du slet ikke kan lade være med. Alle dine aktiviteter skal understøtte dit personlige formål, uanset om det er at gøre verden bedre for børn, være inspirator for andres forandring, gøre hverdagen lidt sjovere eller opfinde kuren mod kræft.

Men hvorfor er det så svært at tage springet ud i drømmen? Selvfølgelig på grund af frygten for at fejle. Men også fordi vi er opdraget til ikke at lade os lede i fristelse. Hvis du vil nå noget i livet, må du holde ud! Vråvl! At sige farvel til det kærlighedsløse er en vinderstrategi, uanset om vi taler job, karriere, produkt eller parforhold. Det giver plads til at fokusere på, hvor forelskelsen, energien og den potentielle mesterlighed er. Jack Welch, tidligere topchef i General Electric, frasolgte af samme grund alle aktiviteter, der ikke var enten nummer et eller to på deres marked.

### VÆR MODIG!

Peter Lassen stiftede Montana Møbler som 52-årig efter at være blevet fyret fra sin hidtidige direktørstilling. Han troede ikke selv, at han kunne få et nyt job, så han kastede sig ud i sin gamle drøm om at blive selvstændig. I dag er Montana Møbler som bekendt en kæmpesucces, men firmaet var næppe blevet til noget, hvis Peter Lassen var blevet tilbudt den anden stilling. Omstændighederne tvang ham til at turde følge sit hjerte og dermed

“Hvis du vil vinde med din organisation, skal du skabe forelskelse for jeres vision, strategi og produkt blandt medarbejderne og kunderne.”

du selv er forelsket i. Men forelskelsen fordufter, hvis den ikke udfordres og plejes. I kan ikke leve på fortidens meritter. Blot fordi I var store i går, behøver I ikke være relevante for folk i morgen. I innovationssamfundet kan vi ikke se tilbage på en historisk kurve for et produkt og ud fra det beregne fremtiden.

Kulturens verden kender i den grad til one-hit-wonders og tidligere superstjerner, som tiden og publikum er løbet fra. Selv giganter og nationale stoltheder forsvinder, hvis ikke de fornyer sig selv og forelskelsen. Alting har sin tid, og den bliver kortere og kortere. Engang var B&O genstand for forbrugernes hede hi-fi-drømme, men de blev langsomt slukket som gløden i det ellers perfekte ægteskab, der faldt i

til at sejre.

Uanset om du arbejder med organisationens eller din personlige vision, så find det mod frem, som vores ven Woodhouse udviste. Ingen takker dig for at modstå forelskelsens kraft. Tværtimod dokumenterede en australsk undersøgelse blandt døende patienter, at følgende fortrydelse var den største af alle: “I wish I’d had the courage to live a life true to myself.”





# SÅDAN SKABER DU BEDRE RESULTATER MED GLADE MEDARBEJDERE

Hvorfor du skal arbejde strategisk med trivsel – og hvordan?

TEKST: CHEFKONSULENT SIGNE TØNNESEN BERGMANN

**THOMAS MILSTEDS UDGANGSPUNKT** er den stress, der de sidste 15 år har været støt stigende. For at dæmpe op for stressen har Thomas Milsted erkendt, at der kræves god ledelse og strategisk fokus på trivsel. Trivsel har betydning for udvikling af stress, men bidrager også til virksomhedens succes gennem medarbejdernes motivation og arbejdsglæde.

At skabe trivsel klares ikke bare ved at bede medarbejderne om at ændre indstilling. Det er et langt, sejt træk. Derfor er det også vigtigt at spørge sig selv, hvorfor man skal arbejde med trivsel. Nogle ledere vil indvende, at vi ikke går på arbejde for at trives, så det må være medarbejderens eget ansvar. Og ja, vi går på arbejde

for at – ja, arbejde – ikke for at trives. Men trivsel er en faktor, der giver effektivitet, og mennesker er ikke maskiner, der altid performer 100 procent. Trivsel giver loyalitet, engagement og glattere medarbejdere.

Brug bogen, hvis du som leder vil i gang med at arbejde med trivsel. Den giver de gode argumenter for at beskæftige sig med trivsel og viden om elementerne i trivsel. Der stilles spørgsmål til refleksion og gives konkrete anvisninger på, hvad man som leder kan gøre, hvis man for eksempel vil arbejde med anerkendelse, social støtte eller forventningsafstemning, samt hvordan man kan håndtere forandringer. Afslutningen er politisk og kan med fordel springes over.



THOMAS MILSTED

**Arbejdsglad – Sådan skaber du bedre resultater med glade medarbejdere**  
Gyldendal Business, 300 kr.

# AMAZON.COM (THE EVERYTHING STORE) – HISTORIEN OM JEFF BEZOS

TEKST: RÅDGIVNINGSCHEF NIELS HENRIKSEN

**DET ER SIKKERT IKKE** mange danskere, der har hørt om Jeffrey Bezos, men de fleste kender nok Amazon.com. De sælger masser af varer til danske e-handel-forbrugere, både fordi de leverer varerne gratis og ofte kan konkurrere på netpriser på bøger, elektronik og sportsudstyr. Fortællingen om Bezos og Amazon er interessant, fordi firmaets idémand og CEO er historien om en firstmover i stor skala, som har formået at få mange medarbejdere og ledere til at arbejde fra ingenting til at være verdens største e-butik.

Selv om din virksomhed ikke er den næste globale højdespringer, er der megen god inspiration og lærerige anekdoter at finde. Hvis du eller din chef er iværksætter/ejeren, der gerne vil være overalt, og som skal lære at vise tillid og delegerer til medarbejderne, så se, hvor meget af Bezos du genkender.

For eksempel er Bezos' filosofi om rekruttering og netværk interessant læsning. Han går nemlig altid benhårdt efter at finde folk, der virkelig tror så meget på idéen/firmaet, at de er villige til at starte med en lavere løn og dårligere vilkår end markedets – til gengæld bliver et stærkt commitment og hårdt arbejde belønnet. Bogen fortæller også ganske detaljeret om hårde forhandlinger om opkøb, fejlslagne investeringer, og hvordan virksomheden med nød og næppe overlevede

dot-com-boblens brist ved årtusindeskiftet.

Selv om Amazon ligner en velassorteret online bog- og tørvarebutik, så har succesfaktorerne både været at forudse kunders (online) præferencer og samtidigt investere i andre virksomheder, der kan understøtte virksomhedens strategi. Her er Bezos' evne til at håndtere mange relationer, nøglepersoner hos både investorer og konkurrenter, ret imponerende beskrevet. For eksempel var Bezos en af de første større eksterne investorer i Google helt tilbage i 1998. Han fik kontakt til den ene af Google-stifterne, Sergey Brin, meget tidligt – inden nogen af os vidste, at Google blev søgemaskine nr. 1 og kanalen for enhver online detailhandler i dag! Sidste år var Amazon god for over 100 milliarder dollars, og hvis man havde været modig/forudseende nok til at købe en af de første aktier i Amazon i 1997, var dens ROI vokset 12,0000 procent i nutidskroner ifølge Forbes Magazine. For det første fordi Bezos formåede at gå fra iværksætter til topchef og frem for alt finde de rigtige folk og få dem til at yde deres bedste. For det andet fordi kunden altid er centrum for beslutninger, illustreret med citatet: "We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better."



BRAD STONE

**Amazon.com (The Everything Store) – historien om Jeff Bezos**  
Amazon.com, 100 kr.

### PERFEKTE PROCESSER

'Perfekte processer' er bogen til dig, der skal i gang med at optimere processer. Bogen har et praktisk sigte og en række detaljerede opskrifter på, hvordan du kommer sikkert igennem alle faser i et projekt og sikrer en efterfølgende effekt med solid forankring af sunde processer. Bogen beskriver, hvordan involvering kan tænkes ind i samtlige projektfaser i et procesoptimeringsprojekt og holder et højt fagligt niveau uden at dykke ned i drænende statistiske detaljer.



RUNE JOSEFSEN & KRISTIAN STEEN HOLME

#### Perfekte processer

Praktisk Forlag, 349 kr.

### MAERSK LINE 1973-2013 - GLOBALE MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

'Maersk Line - globale muligheder og udfordringer 1973-2013' er en fantastisk virksomheds- og erhvervshistorie om modige beslutninger og store teknologiske landvindinger. Fortællingen om Maersk Line er samtidig fortællingen om shippingbranchens udvikling og modning til den store økonomi, den er i dag. Gennem shippingbranchens og i særdeleshed Maersk Lines udvikling får vi fortalt det moderne samfunds økonomiske historie: Hvad har den konstant stigende udveksling af varer betydet for mennesker og samfund forskellige steder i verden? Hvordan er udviklingen i udvekslingen af varer? Hvilke lande producerer? Hvilke lande importerer? Og hvor stor en andel har forskellige lande af verdenshandlen?



CHRIS JEPHSON & HENNING MØRGEN

#### Maersk Line 1973-2013 - globale muligheder og udfordringer

Gyldendal Business, 450 kr.

### STYRK STYRKERNE

Forfatteren gør op med tanken om at "tage det sure med det søde" og sætter i stedet fokus på at styrke karakterstyrkerne, så vi udnytter vores potentiale på allerbedste vis. Asger Fredslund er tidligere medlem af Slædepatruljen Sirius og giver i bogen fascinerende eksempler fra sit arbejde og sine ture på hundeslæde i den barske grønlandske natur. Grønlandsturene har blandt andet givet inspiration til at udvikle konceptet "at gå i hytte". Bogen indeholder specifikke øvelser og redskaber til, hvordan man identificerer og arbejder med sine egne karakterstyrker.



ASGER FREDSLUND

#### Styrk styrkerne

No Noise Media, 299 kr.

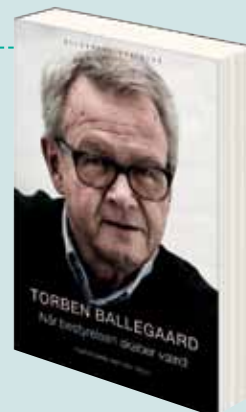


# SOMMER-LÆSNING

## NÅR BESTYRELSEN SKABER VÆRDI

Af Torben Ballegaard

350,-



## AMAZON.COM

– Historien om Jeff Bezos og butikken der har alt

Af Brad Stone

349,95



## VELKOMMEN TIL COMPUTOPIA

– Mennesker, magt og muligheder i en tempofyldt, teknologisk tidsalder.

Af Morten Bay

300,-



## SPORTENS STØRSTE LEDERE

– Hemmeligheden bag store præstationer

Af Peter Brüchmann og Mikael Trolle

299,95



refleksdesign.dk

Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



## MIKKEL BORG BJERGSØ

# MIT BEDSTE RÅD

*om ledelse ...*

... fik jeg af min træner, da jeg var eliteløber. Hans taktik var at lægge hårdt ud, øge undervejs og spurte til sidst. Det er et meget atypisk råd til løbere, der typisk får at vide, at de skal spare på kræfterne undervejs. Det er meget den måde, jeg lever mit liv på, og den måde, jeg kører min forretning på. Jeg venter ikke på, at tingene sker af sig selv. Det er bare om at få det gjort.

Alene i år kommer jeg til at åbne tre barer og to restauranter, udgive en bog og afholde en ølfestival, og så er jeg også blevet far. Så jeg øger hele tiden, ligesom min træner rådede mig til, da jeg løb.

Jeg forventer ufatteligt meget af mine ansatte. Vi har ikke særlig mange ansatte i forhold til vores omsætning, men jeg vil hellere have nogle få gode end mange ineffektive. Ineffektivitet er noget af det, jeg virkelig ikke kan holde ud – jeg kan lide at få ting afsluttet, og jeg forventer det samme af dem, jeg arbejder med. Mit største problem i forhold til at samarbejde med andre er, at jeg tit bliver utålmodig, hvis jeg skal arbejde sammen med nogen, der har et lavere tempo end mig selv.

Det har lært mig, hvor vigtigt det er at ansætte de helt rigtige mennesker. I begyndelsen var jeg rigtig god til at ansætte mine venner, for de havde alle den samme interesse i øl som mig. Men i dag er min medarbejderstab meget mere kompetente til det, de sidder med, og så kan de såmænd være helt ligeglade med øl.

Jeg har aldrig taget en klassisk lederuddannelse. Jeg er uddannet skolelærer, og ad den vej har jeg lært, at man ikke kan tvinge nogen til noget. I al fald ikke i særlig lang tid ad gangen. Jeg kan se og mærke, at det er meget motiverende for mine medarbejdere, at de i så høj grad er med til at udvikle forretningen. Respekten fra mine ansatte vinder jeg ved at gå forrest med et godt eksempel i forhold til talent og arbejdsmoral. Det er umuligt at have respekt for en person, der ikke er dygtig, eller som er doven.

“Jeg kan lide at få ting afsluttet. Og jeg forventer det samme af dem, jeg arbejder med.”

### BLÅ BOG

Mikkel Bjergsø begyndte at brygge øl derhjemme i 2003. Tre år senere grundlagde han mikrobryggeriet Mikkeller, der i dag eksporterer øl til 40 forskellige lande. P.t. tæller Mikkeller-imperiet tre barer og en ølbutik i København, en bar i Stockholm og en bar i San Francisco.



STYRK DIN KARRIERE

TAG EN MASTER PÅ RUC

## MASTER I PROFESSIONEL KOMMUNIKATION

- Bliv en dygtig praktiker der arbejder med teori og metode
- Lær at planlægge, producere, udøve og evaluere kommunikation
- Højt fagligt niveau der svarer til en kandidatuddannelse
- Foregår især på nettet
- Koster 64.000 kr. Tager to år på deltid
- Vi mødes 6 weekender om året
- Ansøgningsfrist 1. juni 2014

[www.ruc.dk/mpk](http://www.ruc.dk/mpk)



RUC  
Roskilde Universitet

JeanetteLund.dk



Lokaler med plads op til 240 deltagere



Grupperum med højt til loftet



Enestående udvalg af oplevelser



Naturskøn beliggenhed

### KONFERENCEDØGNET INDEHOLDER

- ♦ Let morgenanretning
- ♦ Kaffe & the
- ♦ Isvand & frisk frugt
- ♦ Frokostenretning - dertil 1 øl eller vand
- ♦ Eftermiddagskage
- ♦ 2 retters middag
- ♦ Overnatning i enkeltværelse
- ♦ Morgenbuffet

- gode oplevelser og lidt til...

Hotel Maribo Søpark

☆☆☆

Vestergade 29 • 4930 Maribo • Tlf 54781011 • [www.maribo-soepark.dk](http://www.maribo-soepark.dk)

# PRØV ET SVANEMÆRKET SAMARBEJDE



Daglig rengøring



Vinduespolering



Ejendomsservice



## VI GARANTERER DIG DANMARKS BEDSTE RENGØRING OG SERVICE

Anders Andersens Rengøring er Danmarks første landsdækkende rengøringselskab, der har opnået Svanemærkning. Samtidig har vi 800 veluddannede medarbejdere, der hver dag har fokus på at levere topkvalitet.

Vi glæder os over alle de attraktive og kvalitetskrævende kunder, der år efter år forlænger samarbejdet med os. De stiller høje krav, og værdsætter derfor vores stabile kvalitet, miljøhensyn og etik.

### Anders Andersen's Rengøring



DRIFTSCENTRE I TAASTRUP OG VEJLE

Tlf. 43 99 99 99 | [info@aaren.dk](mailto:info@aaren.dk) | [www.aaren.dk](http://www.aaren.dk)

