

# Ledderne

MAGASINET OM LEDERE OG LEDELSE

NR. 3 OKTOBER - NOVEMBER 2014. 98. ÅRGANG

## GOD LEDELSE HANDLER IKKE OM KØN

Portræt af  
Bente Overgaard,  
koncerndirektør  
i Nykredit

**TEMA**  
KØN OG  
KARRIERE  
**TAG  
SPRINGET,  
KVINDE**

## ER DU EN RAR ELLER STÆRK LEDER?

Øg din indflydelse  
gennem empati

## IKEA-DIREKTØREN:

"Succes må ikke  
blive en sovepude"

## 8 TIPS

til at gøre din  
arbejdsplads sundere



# Skal jeres langsigtede strategi fødes på et motorvejshotel?

- 
- Møde- og konferencecenter midt i København
  - 50 m fra Hovedbanen
  - Fra 2 til 7.000 personer
  - Eget p-hus
  - Fra CPH Conference til Øksnehallen
  - Uanede muligheder i størrelse, stil og formål

# Indhold

oktober – november 2014

## 04 | *Formandens leder*

Lad a-kasserne hjælpe medlemmerne på den måde, der giver de bedste resultater

## INDBLIK

07 | Få ny inspiration i efteråret

08 | Næsten tre ud af ti ledere er kvinder

10 | Passion på Ledelsens Dag

## ARTIKLER

16 | *Portræt*  
Bente Overgaard, Nykredit

22 | *Guide*  
Gør arbejdspladsen sundere

35 | *Dilemma*  
Hvad gør man, når medarbejderne lægger an til nyt job på LinkedIn?

36 | *Refleksion*  
Dennis Balslev, Ikea

46 | *Fokus*  
Fordobling af jobsøgende ledere

53 | *Fokus*  
Hver femte virksomhed har nu whistleblower-ordning

54 | *Hvad har jeg lært*  
Mikkel Grene, Søstre Grene

70 | *Mit bedste råd om ledelse*  
Ilse Jacobsen



s. 26

## TEMA: KØN OG KARRIERE

### SPRING UD I DET, KVINDE

## NY VIDEN

12 | *Empati*  
Er du en rar eller stærk leder?

43 | *Sociale medier*  
Sådan ændrer de ledelsesrollen

## LEDERLIV M.M.

59 | *Netværk på en ny måde*

60 | Netværk på cykel

62 | Networking over kogeøen

64 | *Kultur og ledelse*  
Bag på Knuds motorcykel

67 | *Bøger*  
Hanne Møller

## TEMA: KØN OG KARRIERE

26 | Spring ud i det, kvinde

30 | Hvornår kan vi tale om ledelse i stedet for køn?

32 | Skru ned for det opskruede kvindeideal

67 | *Bøger*  
Alle de nyeste bøger om ledelse



MEMLEM AF DANSKE  
SPECIALMEDIER ISSN  
0909-6418



UDGIVES AF LEDERNE VERMLANDSGADE 65, 2300 KØBENHAVN S. TELEFON 3283 3283 FAX 3283 3284 MAIL LEDE@LEDERNE.DK WWW.LEDERNE.DK  
ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR TORKILD JUSTESEN TJ@LEDERNE.DK REDAKTION, DESIGN OG PRODUKTION ALLER CLIENT PUBLISHING,  
WWW.ALLERCP.DK REDAKTØR ANDREA BAK, AB@ALLERCP.DK PROJEKTLEDER ANITA DANIEL, AD@ALLERCP.DK ARTDIRECTION OG DESIGN MORTEN  
SVENDSEN, MORTEN@ALLERCP.DK SKRIBENTER ANDREA BAK, THOMAS BRUUNSTRØM, SEBASTIAN CAPPELEN, ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN,  
LØNNI LYNGE, SØREN RAVNSBORG, TANJA AAES, FOTO JESPER GRØNNEMARK, LISETTE HEDEGAARD, MADSRABBE, RUNE LUNDØ, MONTGOMERY,  
CAMILLA UTKE SCHIØLER, ALL OVER, INA AGENCY, ISTOCKPHOTO.COM FORSIDEFOTO RUNE LUNDØ, ILLUSTRATIONER MARK AIRS, LOTTE ANDKILDE,  
ZANETA ANTOSIK, RASMUS JUUL, ISTOCKPHOTO.COM KORREKTUR VIVI VDSCHOU, 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 100.915 IFØLGE DE SENESTE TAL FRA  
FAGPRESSENS MEDIE KONTROL.

DENNE TRYKSAG ER  
FREMSTILLET HOS  
ALLER TRYK A/S.



# EN BÆREDYGTIG BESKÆFTIGELSE- REFORM EFTERLYSES

**JEG TROEDE**, at danske politikere næsten uanset partipolitisk tilhørsforhold i et eller andet omfang gik ind for bæredygtighed. At vi i Danmark skulle være foregangsland for en så CO2-neutral tilværelse, som man med rimelighed kunne forlange. En levevis, hvor vi tænker os om og ikke belaster naturen med unødvendige ting, dog uden at blive alt for fundamentalistisk i de krav, vi stiller til os selv, og hvordan vi indretter det danske samfund.

Jeg har taget fejl. Grueligt fejl. Vi er blevet præsenteret for en såkaldt beskæftigelsesreform, der i sit udgangspunkt sender hundredvis af a-kasemedarbejdere ud på landevejene i stedet for at bruge tiden på de ledige, der har behov for hjælp.

Idéen om, at a-kasse- og jobcenter-medarbejdere flere gange i en ledighedsperiode i fællesskab skal mødes med den enkelte ledige, er kort og godt et totalt spild af ressourcer. Det gør ikke noget godt for den ledige og slet ikke for omkostningerne i a-kasserne.

Vi har i Ledernes A-kasse gennem flere år deltaget i forsøget “den gode samtale”. Et forsøg, hvor vi har brugt ressourcerne på at hjælpe vores ledige på en måde, der giver mening og resultater. Et forsøg, hvor vi har fået langt mere tilfredse medlemmer, fordi vi har kunnet tilbyde en rådgivning og andre tilbud, der

tog udgangspunkt i den enkeltes ønsker og behov. Det har ikke været gratis, til gengæld har resultaterne været gode og er kommet medlemmerne til gavn.

Lad dog a-kasserne få lov til at hjælpe medlemmerne på den måde, der passer bedst og giver de bedste resultater i forhold til den medlemskreds, de repræsenterer. Hvorfor skal alle absolut presses ind i den samme pølsemaskine, hvor det mere handler om at kunne sætte et kryds ved, at endnu en samtale er overholdt, end det handler om resultater.

Jeg har ved flere lejligheder bedt skiftende beskæftigelsesministre om metodefrihed til, hvordan vi får flest mulige af vores ledige medlemmer i job igen. Gerne i sammenhæng med en resultatkontrakt, der forpligter os økonomisk, hvis ikke vi er i stand til at gøre det bedre end et benchmark, som ministeren frit kunne opstille. Ingen har hidtil villet eller turdet tage mod mit tilbud.

Nu fremsætter jeg det igen. Giv os dog mulighed for selv at tilrettelægge tingene, så det kommer medlemmerne og dermed det danske samfund mest muligt til gavn. Det gavner hverken de ledige, det danske samfund eller den danske natur, at tiden skal bruges på landevejene.

Formand  
Svend Askær



“Lad dog a-kasserne få lov til at hjælpe medlemmerne på den måde, der passer bedst og giver de bedste resultater i forhold til den medlemskreds, de repræsenterer.”

# EXTRAORDINARY BUSINESS VISION

## WHERE COULD IT TAKE YOU?

Broaden your perspectives and gain insight into your own organisation with the innovative and challenging Executive MBA programme from Copenhagen Business School.

During this professional and personal journey, you will not only build a network of experienced executives spanning across industries and job functions, but will also analyse your own company with the tools learnt, bringing great value back to your organisation.

Next class starts February 2015

Attend an upcoming info meeting: 30 September or 11 November

Visit [www.cbs.dk/emba](http://www.cbs.dk/emba) for more information



# FORUM TANDLÆGE- & IMPLANTATCENTER



“ Vi sætter en ære i at behandle dig som vi gerne selv vil behandles. ”

## Almen tandbehandling.

Plastfyldninger, kroner, parodontosebehandling, tandblegning, alt udføres så smukt, smertefrit og skånsomt som muligt.

## Specialister i Implantatbehandling.

Siden 1995 har vi udført disse komplicerede behandlinger dagligt. Vi forestår hele behandlingen, fra implantat til færdig tand, og benytter kun originale implantater fra Schweiz- ingen billige kopi produkter. Fast pris, garanti og vedligeholdelse sikrer tryghed nu og i fremtiden.

Tandlægerne Tove Thrane og Peter Gade.

Læs om mange af vores patienters erfaringer på [www.tandimplantatcenter.dk](http://www.tandimplantatcenter.dk) under "patient udtalelser".

## KUPON -

Gratis panorama røntgen mod fremvisning af denne annonce.



“ Jeg fandt Forum Tandlæge & implantatcenter på internettet da jeg søgte efter implantatbehandling. På klinikken møder jeg en dygtig, erfaren tandlæge og venligt personale. Jeg får et skriftligt overslag på en fast pris. Jeg aftaler tid til behandling og det hele gik tjept.

Det hele er blevet som lovet, jeg har fået flotte tænder som jeg kan bruge, det gør ikke ondt længere og det vigtigste er at jeg kan smile og spise alt hvad jeg lyster. ”

Læs hele Lisas beretning på [www.tandimplantatcenter.dk](http://www.tandimplantatcenter.dk). Indscan koden og gå direkte til siden:



Gratis parkering i gården, et minut til Forum metrostation. Tlf.: 38 34 42 22 Man-tor: 08.00-18.00 • Fre: 08.00-13.00



# INDBLIK

NOTER &  
NYHEDER

Tekst: Sebastian Cappelen / Foto: Lederne, iStockphoto.com, Ina Agency



SE ALLE  
KONFERENCERNE HER:  
[WWW.LEDERNE.DK/  
KONFERENCER](http://WWW.LEDERNE.DK/KONFERENCER)

INSPIRATION

## FÅ NY INSPIRATION I EFTERÅRET

Efterårets Konference Tour giver danske ledere inspiration og værktøjer til at møde nogle af de største ledelsesudfordringer lige nu.

**FRA DEN 24. SEPTEMBER** til den 18. november afholder Lederne intet mindre end 18 forskellige konferencer over hele landet i samarbejde med Lederne's lokalafdelinger. I efteråret kan deltagerne vælge mellem fem forskellige ledelsestemaer: talentudvikling, sociale medier, stress, det personlige lederskab og vækst.

Konferencerne sætter fokus på nogle af de største udfordringer for ledere i disse år. Sociale medier giver ledere nogle helt nye muligheder, men også nye dilemmaer. Krisen er ved at være ovre, og evnen til at finde og udvikle virksomhedens talenter bliver igen et konkurrenceparameter. Samtidig er lederens evne til at forebygge

og håndtere stress et grundvilkår i forhold til at sikre egen og medarbejdernes trivsel og performance i en omskiftelig hverdag. Vores mål er at klæde lederne på til at håndtere udfordringerne med inspiration og konkrete værktøjer, som de kan gå direkte ud og bruge i deres hverdag.

Programmet byder på kendis-

ser som Anders Lund Madsen, Remeé, Peter Aalbæk og Anja Andersen. Blandt inspiratorerne kan deltagerne møde cheføkonom fra Danske Bank Steen Bocian, ekspert i sociale medier Peter Svarre og organisationspsykolog Christian Harpelund. Det koster 300 kroner at deltage.



LIGESTILLING

# NÆSTEN TRE UD AF TI LEDERE ER KVINDER

Andelen af kvindelige ledere i Danmark stiger med stor hastighed, viser tal fra Lederne.

**DET SENESTE ÅR** er andelen af kvinder på ledelsesniveau vokset med ét procentpoint, og det er det højeste nogensinde, viser en ny opgørelse fra Lederne. Det betyder, at der ved udgangen af første kvartal i år var 29.896 kvindelige medlemmer af Lederne.

Den udvikling glæder direktør hos Lederne Vibeke Skytte.

“Det er en meget flot og glædelig stigning. Jo yngre lederne er, desto større andel udgør kvinderne. Og derfor er der god grund til at forvente, at den udvikling, vi ser i disse år, vil fortsætte med endnu større kraft i de kommende år,” siger Vibeke

Skytte.

Hun mener, at den massive fokus på kvindelige ledere, der har været i medierne og fra politisk side, er en del af forklaringen på tendensen. Samtidig understreger hun, at det nu må være på tide endegyldigt at skifte fokus i mediernes vinkling på kvinder i ledelse.

Set i et 20-årigt perspektiv er der tale om en fordobling i andelen af kvindelige ledere. I 1994 udgjorde kvinderne 14,3 procent. I dag udgør de 27,8 procent af Ledernes samlede medlemstal.

Kilde: Lederne Mandag

## HALVDELEN AF LEDERNE BRUGER NETVÆRK, NÅR DE SØGER NYT JOB

**NÅR LEDERE** sætter jagten ind på et nyt job, bruger de i stor stil netværk som døråbner til nye karrieremuligheder.

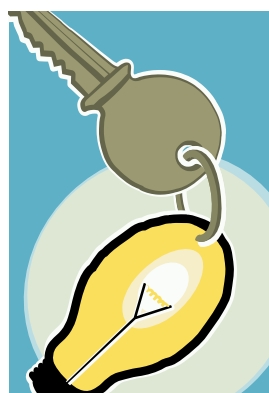
En ny undersøgelse fra Lederne viser, at blandt de ledere, der betegner sig selv som enten aktivt jobsøgende eller overvejer at skifte job, bruger 59 procent aktivt det private netværk, mens lidt færre, 50 procent, aktivt benytter sit professionelle netværk.

Netværk kan være en meget værdifuld øjenåbner og kontaktskaber til de rigtige personer for den leder, som er på vej videre i karrieren. Men ifølge Kim Vestergaard Larsen, netværksmanager hos Lederne, er det dog vigtigt at huske, at der skal mere end et godt netværk til for at få opfyldt karrieredrømmene.

“Netværk kan hjælpe til at gøre processen med at finde det næste job hurtigere og kan give meget værdifuld sparring, men det er en misforståelse at tro, at medlemskab af et netværk er en fri billet til næste job. Den jobsøgende leder skal stadig i langt de fleste tilfælde igennem en helt traditionel rekrutteringsproces med udarbejdelse af cv, jobinterview og ofte også test, inden champagnen kan åbnes,” siger Kim Vestergaard Larsen.

Du kan læse meget mere om undersøgelsen på side 46.

Kilde: Lederne Mandag



## STOR INTERESSE FOR AT STARTE EGEN VIRKSOMHED BLANDT LEDIGE

**MANGE LEDERE GÅR RUNDT** med en iværksætter i maven, viser nye tal fra Lederne. I første halvår af 2014 har 130 ledige medlemmer af Lederne taget første skridt til at blive iværksætter.

Lederne har de seneste to år udbudt en workshop om iværksætteri til ledige medlemmer, og aldrig før har interessen for at blive selvstændig været så stor, som den er nu, forklarer Poul Møller, job- og karrierekonsulent hos Lederne.

“Vi mærker klart en stigende interesse for at starte egen virksomhed. Vores deltagere på workshoppen har typisk haft lyst til at starte for sig selv i mange år, men har fundet springet for stort. Nu står de pludselig i en situation, hvor muligheden er der, og så bliver workshoppen brugt som startskuddet,” siger han.

Han oplever på workshoppen mange ledere, der kommer med en helt konkret idé, som de længe har haft ønske om at prøve kræfter med.

“Deltagerne har et enormt engagement, og for mange er det en decideret drøm at blive selvstændig og få lov til at udleve deres idé. Flere præsenterer idéen for andre deltagere for at få den afprøvet og få afklaring på, om den er værd at satse på,” siger han.

At der er så stor interesse for iværksætteri viser, at ledige ledere ikke bare sidder med hænderne i skødet og venter på, at tingene sker, mener han.

Kilde: Lederne Mandag





# More Than Just a Language Provider



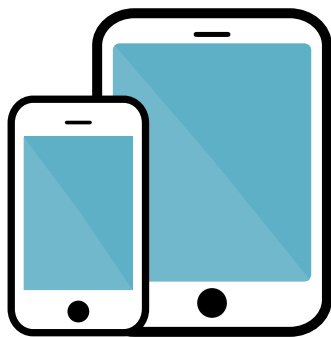
## **BERLITZ MAXIMIZES GLOBAL PERFORMANCE**

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



## LEDERNE KOMMUNIKERER NU RENT DIGITALT

**SOM MEDLEM AF LEDERNE** har du siden november 2012 modtaget størstedelen af din post fra Lederne via Post på Mit Lederne.

Fra den 1. september i år overgik Lederne til fuld digital kommunikation – i lighed med det offentlige og andre A-kasser. Det sker for at sikre nem og hurtig medlemskommunikation og for at reducere udgifterne til porto.

### Din mailadresse er vigtig

For at du ikke går glip af vigtig information og spændende tilbud, er det vigtigt, at du har opdateret din mailadresse. Så giver vi dig besked, når der er ny post til dig på Mit Lederne.

### Sådan gør du

- Gå ind på [www.mitlederne.dk](http://www.mitlederne.dk).
- Log ind med NemID
- Vælg "Ret oplysninger" i menuen til venstre
- Indtast din mailadresse og dit telefonnummer
- Gem dine ændringer

## OPFATTELSE FRA TOPSTYRING DELER LEDERE

**I OVER HALVDELEN** af de danske virksomheder er beslutningsprocesserne topstyrede. Der er dog markant forskel på medlemledernes og topchefernes egen vurdering af graden af topstyring og decentralisering, viser en ny undersøgelse fra Lederne.

54 procent af de adspurgte vurderer, at beslutningsprocesserne er topstyrede. Knap så mange, 46 procent, oplever, at beslutningsprocesserne er decentraliserede.

"Grundlæggende handler det om, at de væsentligste strategiske beslutninger og virksomhedens udvikling er topchefernes ansvar, og ledere såvel som medarbejdere har en forventning om, at de vigtigste beslutninger bliver truffet af topledelsen," siger rådgivningschef Niels Henriksen.

Problemet opstår først, mener han, hvis topstyringen breder sig til mellemledernes domæner, og topledelsen dermed viser, at den enten ikke formår eller ikke har tillid til at uddelegere ledelsen af afdelinger og teams til virksomhedens mellemledere.

Kilde: Lederne Mandag



LEDELSENS DAG '14

# PASSION PÅ LEDELSENS DAG

Få inspiration til lederjobbet fra en række af landets førende personligheder, og se kåringen af Årets Leder 2014.

**NÅR LEDELSENS DAG** og kåringen af Årets Leder løber af stablen den 27. november i Tivoli Congress Center, sættes passion i centrum. Konferencen består af hovedindlæg, hvor vi har været så heldige at få relevante ledelsesprofiler som PFA's Henrik Heideby, vinder af Årets Leder '13 Niels Duedahl fra SE og Dronningens ceremonimester Kim Kristensen der blev Årets Leder i 2009 til at give indblik i, hvilken passion der driver dem. De har lovet heller ikke at være bange for at udfordre hinandens holdninger efterfølgende.

Hovedindlægget bliver efterfulgt af den

prestigefyldte pris Årets Leder, som for 13. gang bliver overrakt til en leder, der gør en forskel og inspirerer til bedre ledelse.

Derefter bliver bolden givet op til syv forskellige indspark, der kører sideløbende i 12 minutter ad gangen. Her har deltagerne mulighed for at få inspiration uden alt udenomssnakken. Deltagerne kan selv vælge, om de vil høre om Johan Bülow's lakridsventyr, Uffe Buchards passion for mode eller udfordres af professor Vincent Henricks til at bryde lemmingeffekten og lade være med at følge strømmen.

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

**MØD BLANDT ANDRE:** Uffe Buchard, Johan Bülow, Torben Gammelgaard og Thomas Herman.



**2002**  
*Direktor*  
**BODIL NYBOE ANDERSEN**  
Nationalbanken

**2003**  
*Direktor*  
**ALFRED JOSEFSEN**  
Irma

**2004**  
*Direktor*  
**JØRGEN MADSEN CLAUSEN**  
Danfoss

**2005**  
*Koncernchef*  
**HENNING DYREMOSE**  
TDC

**2006**  
*Direktor*  
**JØRGEN VIG KNUDSTORP**  
LEGO

**2007**  
*Koncernchef*  
**NILS SMEDEGAARD ANDERSEN**  
A.P. Møller-Mærsk

**2008**  
*Koncernchef*  
**DITLEV ENGEL**  
Vestas

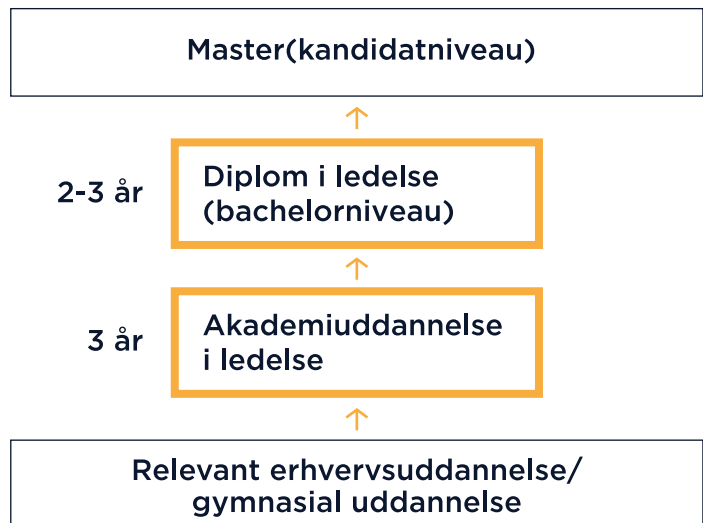
**2009**  
*Oberst*  
**KIM KRISTENSEN**  
Forsvaret

**2010**  
*CEO*  
**CHRISTIAN CLAUSEN**  
Nordea

**2011**  
*Skoleleder*  
**LISE ENGHOLM**  
Rådmandsgade Skole

**2012**  
*Koncernchef*  
**CARSTEN BJERG**  
Grundfos

**2013**  
*Direktor*  
**NIELS DUEDAHL**  
SE



*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

**Turbohold**  
Opstart i oktober

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





Tekst: Annetette Schultz Jørgensen / Foto: Rasmus Juul

# ER DU EN RAR ELLER STÆRK LEDER?

De fleste ledere vil hellere fremstå stærke og kompetente over for deres medarbejdere end varme og empatiske. Det er ærgerligt, for de kan nemlig opnå langt større indflydelse ved at gøre det modsatte, viser forskning fra Harvard Business School.

**H**vad vil du helst som leder: fremstå kompetent og stærk eller varm og empatisk? Et spørgsmål, som ledere til alle tider har været optaget af, når de har overvejet, hvad man kommer længst med, når man skal have indflydelse. Og kigger man på, hvad nutidens ledere foretrækker, ser de ikke ud til at være i tvivl. For de fleste leder lægger i dag vægt på at vise styrke, kompetence og faglighed, før de viser varme, empati og tillid.

“Lederidealet i dag fokuserer på, at ledere først og fremmest skal bevise deres faglighed og kompetence. Jeg tror, at de fleste ledere ved, at det at vise varme også er vigtigt. Men da vi som mennesker jo alle kender vores egne gode sociale intentioner og opfatter os selv som søde mennesker, er det ikke et karaktertræk, vi finder lige så nødvendigt at bevise over for andre, som styrke og faglighed,” siger Matthew Kohut, der er medejer af kommunikationsfirmaet KNP Communications.

## STYRKE SKABER FRYGT

Sammen med associate professor Amy Cuddy fra Harvard Business School og John Neffinger, også fra KNP Communi-

cations, har Kohut forfattet en artikel til Harvard Business Review, som viser, at den prioritering er en fejl. Gennem en række forskningsstudier dokumenterer de tre forfattere nemlig, at ledere, der primært udstråler styrke og kompetence over for deres medarbejdere, risikerer at sprede frygt og dermed hæmme både motivation og kreativitet. Mens de ledere, der i højere grad viser varme og empati, skaber tillid, hvilket igen øger kreativiteten og forbedrer teamworket og derfor giver mere velfungerende organisationer.

“Studier viser, at ledere, der overfokuserer på at fremstå stærke og kompetente, har sværere ved at etablere tillid i relationerne til deres medarbejdere. Har du ikke tillid i en organisation, opstår der lettere mistillid og lukkethed, hvilket igen skaber en lang række dysfunktionelle adfærdsmønstre på en arbejdsplads og i sidste ende en kultur præget af frygt,” siger Matthew Kohut til Ledelse i Dag.

## MISTILLID HÆMMER KREATIVITETEN

Han uddyber, at mistillid i organisationer hæmmer folks lyst til at udfolde sig, fordi de bliver bange for at blotte sig. Det lægger en dæmper på den kreative tænkning og evnen til at udvikle nye idéer og ødelægger

i sidste instans motivationen og engagementet på en arbejdsplads.

“Hvis man ikke føler sig sikker i en organisation, vil man bruge sin energi på at beskytte sig selv og sine egne interesser. Derfor vil man også være mere tilbageholdende med at hjælpe andre, fordi man dybest set ikke ved, om det vil blive anerkendt og gengældt,” siger Kohut og forklarer, at ledere, der skaber mistillid frem for tillid omkring sig, derfor måske nok kan få medarbejdere til at parere ordrer på det umiddelbare plan, men til gengæld vil have langt sværere ved at få de ansatte til reelt at bakke organisationens kultur, værdier og mission op. For de vil i højere grad gå efter at passe på sig selv og varetage egne interesser frem for organisationens.

“Derfor underminerer frygt lederes mulighed for at opnå reel og langvarig indflydelse. Og det er den risiko, man løber ved at fokusere på styrke og kompetencer,” siger Kohut.

## VARME ER GENVEJEN TIL TILLID OG GOD LEDELSE

Omvendt gælder det til gengæld for de ledere, der formår at lede gennem varme og empati.

“Varme relationer skaber tillid, og vi

► kan se af organisationsstudier, at tillid i organisationer generelt øger både informationsdeling, åbenhed og samarbejde, fordi folk tør være mere åbne og dele deres idéer med dem, de har tillid til. Det skaber igen større videndeling og øget kreativitet og mere velfungerende samarbejde.”

“Allervigtigst er det faktisk, at tillid ikke bare gør folk åbne over for andres idéer. Det gør dem også mere åbne over for andres værdier og holdninger på et mere basalt plan. Og det er jo det niveau, man gerne vil have indflydelse på som leder, da det er her, man virkelig kan flytte folk,” siger Matthew Kohut, der i 2013 udgav bogen om samme emne “Compelling People: The Hidden Qualities That Make Us Influential” sammen med John Neffinger.

Kohut forklarer, at når varme har så stor en effekt på os som mennesker, er det, fordi det at føle sig inkluderet og tilhøre en gruppe er et af de stærkeste menneskelige behov. Og måden, man blandt andet mærker, om man er inkluderet, er, når andre møder en med varme.

“Af samme grund registrerer vi varme i andre mennesker, før vi registrerer noget andet, og også kompetence og styrke. Så hvis man som leder formår at bruge dette karaktertræk, appellerer man altså til et af de stærkeste menneskelige behov, og derfor er resultatet så stærkt,” siger Matthew Kohut til Ledelse i Dag.

#### START MED VARME

Han uddyber, at det at lede med varme ikke handler om helt at skrotte sin kompetente side og faglige fremtoning. Men om at lære at balancere de to træk samtidigt.

“Og så erkende, at man er nødt til – og sagtens kan – lære at starte med at vise varme først, hvis man vil etablere den form for relation til sine medarbejdere, der kan give reel indflydelse. Det behøver ikke ødelægge ens mulighed for også at fremstå stærk og kyndig,” siger han og forklarer, at måden at vise varme på som leder dybest set handler om at signalere, at man ser og anerkender sine medarbejdere.

“Det gør du ved at vise, at du har samme interesse som dine medarbejdere, at du er enig og vil det samme, som de vil. Det kan du ikke blot gøre verbalt, men også non-verbalt,” siger Kohut.

Han mener dog, at det er vigtigt at erkende, at varme ikke er et karaktertræk, man kan snyde sig til, som man for eksempel kan med styrke ved blandt andet at bruge sit kropssprog.

“Hvis man vil udstråle varme som leder, skal det komme indefra. Det kræver, at du kan arbejde med dig selv og ændre dit mindset. Det skal være en ægte følelse, ellers bliver man hurtigt afsløret som falsk,” siger Kohut. ❶

**“Hvis man vil udstråle varme som leder, skal det komme indefra. Det skal være en ægte følelse, ellers bliver man hurtigt afsløret som falsk.”**

- Matthew Kohut -



Matthew Kohut

Medejer af kommunikationsfirmaet KNP Communications



## Unikke Mødesteder i Kongernes Nordsjælland



LANGT VÆK – LIGE I NÆRHEDEN

Et klik, mange unikke mødesteder  
[www.unikkemoedesteder.dk](http://www.unikkemoedesteder.dk)

SEMINARER · KONFERENCER · KURSER · DAGSMØDER · EVENTS

# EXBEERIEANCES FOR BUSINESS AND PLEASURE

Vores historiske bygninger byder på moderne faciliteter i skulpturelle rammer og et køkken i topklasse – mindre end 3 km fra Rådhuspladsen.

Mulighederne er mange, uanset om I vælger Københavns første Glyptotek med flere elegante sale i Carlsberg Museum & Business Centre eller tiltrækkes af den rustikke stemning i Jacobsen Brewhouse & Bar. Ønsker I at gøre oplevelsen endnu større, kan vi krydre arrangementet med ølsmagninger, hestevognsture, arkitekturvandring eller guidede ture i de hemmelige ølkældre.

Dagsmødepakker fra 545 kr./person

Firmafrokoster fra 220 kr./person

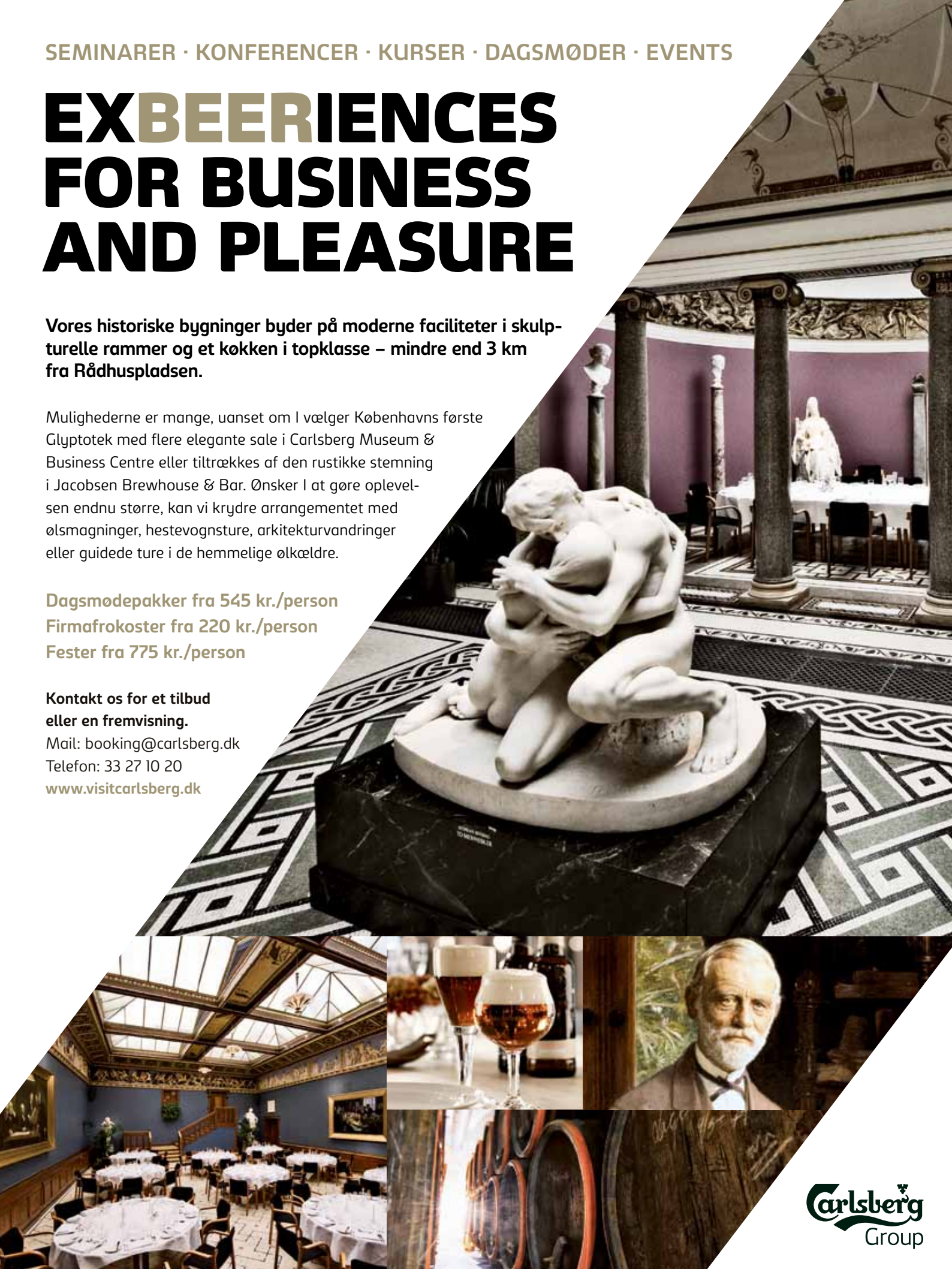
Fester fra 775 kr./person

Kontakt os for et tilbud  
eller en fremvisning.

Mail: [booking@carlsberg.dk](mailto:booking@carlsberg.dk)

Telefon: 33 27 10 20

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



# God ledelse handler ikke om køn

BENTE OVERGAARD,  
KONCERN-DIREKTØR  
I NYKKREDIT

BENTE OVERGAARD ER KONCERN-DIREKTØR I NYKKREDIT OG ARBEJDER FOR FLERE KVINDelige ledere i finanssektoren. Ikke fordi der er nogen synderlig forskel på mænds og kvinders lederevner, men fordi det skaber bedre dynamik, og fordi man udnytter talentmassen bedst med en ligelig kønsfordeling.

**TEKST: Andrea Bak / FOTO: Rune Lundo**

# D

a Bente Overgaard i 1990 forlod Aarhus Universitet som cand.scient.pol., var hendes ambition ikke at blive topledere i en finansvirksomhed. Hun så mere på, hvilket område hun gerne ville arbejde inden for, og blev trainee i Nykredit. Tre år senere fik hun tilbudt sit første job med ledelsesansvar, og siden har hun arbejdet sig støt op ad rangstigen i virksomheden. I 2008 blev hun koncerndirektør.

“Det har været kendetegnet for hele min karriere, at jeg har taget de chancer, jeg har fået,” siger hun. Hendes kontor ligger på øverste etage i Nykredits domicil ved Københavns havn og lokker med en imponerende udsigt over vandet, byens tage og nogle meget smukke sensommerskyer.

“Det, der tiltrak mig ved ledelse, var og er, at jeg er interesseret i andre mennesker, og den interesse har jeg rig lejlighed til at dyrke i mit job. Det bedste, jeg ved, er at se andre lykkes med noget og at have mulighed for at være med til at flytte på noget i virksomheden. Jeg er for længst ovre det punkt, hvor man tror, at det at skabe resultater har noget med mig at gøre. Det handler om at få andre til at præstere deres bedste, og jeg gror af at se det lykkes,” siger hun.

## LEDELSE ER IKKE ET LIVSVALG

Bente Overgaard betegner sin tilgang til karrieren med en “op på hesten”-metafor, vel vidende at man

### Blå Bog

Bente Overgaard er 50 år og gift med Nils Knudsen.

De har tre børn på 25, 20 og 13 år.

Bente Overgaard begyndte som trainee i Nykredit i 1990 og blev koncerndirektør i 2008.

Hun bestrider desuden en lang række bestyrelsesposter.





**“DET HANDLER IKKE OM, AT MÆND ER ONDE ELLER IKKE VIL HAVE FLERE KVINDER IND I LEDERSTILLINGERNE. DET HANDLER OM, AT VI ALLE, UANSET OM VI ER MÆND ELLER KVINDER, HAR NOGLE FORDOMME OG FORVENTNINGER.”**

**BENTE OVERGAARD**

- altid kan komme ned fra hesten igen, hvis det ikke føles rigtigt.

“Jeg har altid vidst, at det er et valg, og at det står enhver frit for at stå af, hvis man ikke længere trives i jobbet. Det er jo ikke noget endegyldigt livsvalg at være leder på topniveau, og jeg synes, man skal prøve tingene af og se, hvordan det er, i stedet for at have som grundholdning, at det nok ikke går, og at man derfor hellere må lade være,” siger hun.

Den holdning er der ellers mange kvinder, der lader sig begrænse af, og Bente Overgaard har altid arbejdet målrettet med at få flere kvinder ind på Nykredits lederposter.

“Empirien, både fra min egen årgang på universitetet og på årgangene i dag, siger, at indtil vi får vores første barn, er der ingen forskel på mænds og kvinders ambitionsniveau. Vi giver den lige meget gas med karrieren, men så snart der kommer et barn ind i billedet, er der en tendens til, at kvinderne bøjer af. Og det i meget højere grad end i de lande, vi normalt sammenligner os med,” siger hun.

“Personligt mener jeg, at en barsel på 12 måneder ikke hjælper på den problematik. 90 procent af alle kvinder tager den længste barsel, og i halen af det kommer så, at mange går på nedsat tid, og at det også er kvinderne, som tager den største tjans med at hente og tage flest sygedage med barnet. Det er nogle mønstre, som er dybt indgroede i de fleste af os, og det medvirker til, at rigtig mange veluddannede kvinder i Danmark falder af i svinget, når det gælder lederjob,” siger hun.

**MAN KAN IKKE NÅ DET HELE**

Bente Overgaard er mor til tre børn på 25, 20 og 13 år. Den ældste fik hun, mens hun studerede, og hun fik tilbudt sin første lederstilling, mens hun ventede nummer to. Hun har aldrig haft mere end tre måneders barsel. Hendes mand har også et karrierejob i sin egen virksomhed, og Bente Overgaard indså tidligt, at for at hun kunne være både mor og leder, var familien nødt til at udlicitere de huslige pligter til andre.

“Man må ikke være blind for, at man skal være godt gift, hvis ens mand tager halvdelen af det huslige arbejde,” som hun siger.

Så familien fik en au pair. Det har altid fungeret godt, men Bente Overgaard fornemmede hurtigt den mod-

stand, der er i forhold til åbent at erkende, at man har brug for hjælp til at klare husarbejdet.

“Det er naivt at tro, at man kan klare et job med så meget pres på som mit og samtidig klare hverdagen derhjemme uden hjælp. I udlandet har man ingen problemer med at forstå det, men det kniber det med herhjemme. Generelt møder kvinder med ansvarsfulde jobposter mange kritiske synspunkter fra folk, der synes, at det er synd for børnene,” siger hun.

“Men man er altid nødt til at spørge sig selv: “Hvad vil jeg bruge min tid på?” Man kan ikke nå det hele. Livet består altid af valg og fravalg. Det er utrolig hårdt at være småbørnsmor og leder på samme tid, men det kan afhjælpes ved, at man får hjælp udefra,” siger hun.

*Hvad har du selv valgt fra for at have det job, du har?*

“Jeg har aldrig prioriteret at netværke. Det netværk, jeg har i dag, har jeg fået i kraft af mit job, men det er aldrig noget, jeg har brugt masser af tid på. Jeg har heller ikke været særlig meget i biografen i mit liv, og jeg har heller aldrig haft orlov eller været på jordomrejse. Mit liv koncentrerer sig om mit arbejde, min familie og mine venner. Andre kan måske kombinere de ting med et job som mit, men jeg kan ikke. Jeg har aldrig haft hjemmebagte boller med til forældredagene på skolen, men det har altid været utrolig populært, når jeg har haft pizza med,” siger hun.

**ET KØNSOPDELT LEDERMARKED**

Bente Overgaard er den eneste kvinde i Nykredits koncernledelse, og hun er en af de eneste kvinder i Danmark, der er koncerndirektør i en finansiel virksomhed. Hun ser meget gerne, at der kommer flere kvinder til, men for at nå dertil skal mange ting laves om, både hos den enkelte, i virksomhederne og blandt politikerne.

“Samfundet er udstyret med en masse ubevidste fordomme, som gør, at forventningerne til unge kvinder er anderledes, end de er til unge mænd. Det er sjældent, man læser et interview med en mandlig topleder om, hvordan han får sit familieliv til at hænge sammen, og der er i det hele taget en masse ting omkring familie og karriere, som unge kvinder bliver tvunget til at tage stilling til, som mænd ikke gør. Og så tror jeg, det er lettere for mange kvinder bare at lade være i det hele taget, og det er ærgerligt,” siger hun.

“Det handler ikke om, at mænd er onde eller ikke vil have flere kvinder ind i lederstillingerne. Det handler om, at vi alle, uanset om vi er mænd eller kvinder, har nogle fordomme og forventninger, som er forskellige, alt efter hvilket køn vi har med at gøre,” siger hun.

“Ledermarkedet er stadig utrolig kønsopdelt. Kvinder bliver stadig typisk ledere for de blødere felter som service og administration. Der er ikke særlig mange kvinder blandt lederne for de bundlinjeorienterede erhverv. De fleste koncerndirektører har en forretningsmæssig baggrund, så hvis man som kvinde har den slags ambitioner, skal man bare være obs på, at det ikke er en direkte adgangsbillet til en toppost, hvis ens ledererfaring udelukkende ligger inden for de administrative områder,” siger hun.



---

# CV

**2008**

Koncerndirektør med ansvar for IT, HR, indkøb, markedsføring og produktion

**2006-2008**

Vicedirektør, Nykredit Erhverv med resultatansvar for erhvervscentre, finansrådgiverfunktion, investeringsrådgiverfunktion, forretningsudvikling, salgsunderstøttelse samt back office bank erhverv

**2002-2006**

Vicedirektør, Nykredit Erhverv med ansvar for forretningsudvikling, salgsunderstøttelse, alment boligbyggeri og sidst i perioden tillige back office bank erhverv

**1998-2002**

Stabschef, senere underdirektør og vicedirektør i Nykredit Boligudlejning

**1996-1997**

Kontorchef, ledelsessekretariatet

**1994-1996**

Sektionschef, salg

**1992-1993**

Erhvervsrådgiver

**1990-1991**

Trainee

Bente Overgaard gør op med myten om, at kvinder er blødere ledere end mænd.

## “GOD LEDELSE ER IKKE AFHÆNGIG AF PERSONENS KØN, MEN OM DEN PERSONLIGHED, MAN HAR.”

BENTE OVERGAARD

### ❶ MÆND OG KVINDER LEDER LIGE GODT

Bente Overgaard er vokset op i Nordvestjylland under kår, som måske ikke var små, men som bestemt heller ikke var store. Hun anser sin opvækst som en fordel i forhold til den karriere, der ventede hende, fordi der blev stillet de samme krav til hende, som der ville være blevet, hvis hun havde været en dreng.

“God ledelse er ikke afhængig af personens køn, men om den personlighed, man har. Køn er en utrolig lille komponent i det store billede, og jeg kender masser af eksempler på ledere af begge køn, som er lige gode til de “bløde” og “hårde” aspekter af ledergerningen,” siger hun.

“Mange mener, at kvinder er bedst til at lede “med hjertet,” og det kommer af, at det typisk er de bløde felter, kvinderne kommer til at lede inden for. For i og med at det typisk er mænd, der bliver tiltrukket af jobs, hvor det er bundlinjen, det handler om, er det klart, at det også er mænd, der bliver ledere inden for de områder,” siger hun.

“Så forskellen handler om forskellen på det område, man er leder inden for, og hvilken personlighed man har – ikke om, hvilket køn man er,” understreger hun.

“Uanset hvilken gruppe, man har med at gøre, giver det den bedste dynamik, hvis der både er mænd og kvinder med. Det er ikke gjort med én kvinde og resten mænd, så det er vigtigt for alle, at vi får flere kvinder ind i ledelsesposterne,” siger hun.

### FORÆLDRE SKAL DELE BARSLEN

Bente Overgaard savner mere konkret stillingtagen fra politisk hold, både hvad angår fordelingen af barselsorloven mellem mænd og kvinder og en mere fleksibel indretning af pasningsmuligheder for familier, hvor forældrenes arbejdsliv ikke finder sted mellem 8 og 16.

“Hvis man fra politikernes side virkelig mener, at man vil arbejde for at få flere kvinder ind i ledelse, synes jeg, man passende kan starte med at stille nogle krav fra statens side om, hvordan den 12 måneders barsel skal fordeles. Det flytter sig kun, hvis man stiller et krav om, at hver forælder tager halvdelen og fordeler støtten efter det,” siger hun.

“Tiltag som den nye lov om krav til indrapportering af måltal omkring kvindelige ledere er med til at skabe mere fokus, og det er godt, men det er ikke nok. Det ville også være optimalt, hvis vores samfund blev mere smidigt indrettet, så det ikke kun passer til forældre med 8-16-jobs. Jeg synes, velfærdssamfundet med børnehaver og vuggestuer er fantastisk, men det rækker kun til dem, der så at sige befinder sig i midten. Alle os andre, der har andre behov, bliver lidt nogle underlige fisk, som ikke passer ind. Vi trænger til at se med nye øjne på hele det

system og blive bedre til at se på mulighederne frem for altid at kigge efter hullerne i osten,” siger hun.

### KVINDERNE SKAL LOKKES UD AF BUSKEN

Bente Overgaard mener, at man som virksomhed skal til at tænke anderledes og få kvinderne mere ud af busken i forhold til lederjobs.

“Virksomhederne skal være mere opmærksomme på, at ledelses-talentmassen altså fordeler sig 50-50, og at det talent skal udnyttes mest muligt,” som hun siger.

“I Nykredit har vi iværksat nogle assessment-programmer for at opdyrke nye ledertalenter. Det er kurser, der varer nogle dage, og de er både for dem, der allerede er ledere, og for dem, hvor vi kan spotte, at de har et talent. Der bliver altid udvalgt både mænd og kvinder til at deltage, og de skal igennem en masse forskellige tests. Det kommer der nogle rapporter ud af, og de danner typisk baggrund for udvælgelsen af nye ledere. Det er et meget håndgribeligt bevis på, at der ikke er nogen forskel på ens ledertalent i forhold til ens køn, og det er helt klart til kvindernes fordel med sådan et assessment-program,” siger hun.

*Hvad er det, I kigger efter i nye ledertalenter?*

“En god leder skal have et stort mod. Og så skal personen ville noget. Der skal være en ambition og en ild. Det er også vigtigt, at der er en ydmyghed over for opgaven og en bevidsthed om, at man som leder altid opnår resultater gennem et team, og at ens væsentligste opgave er at få andre til at præstere. Man skal have et godt blik for holdet, så at sige, og så skal man være troværdig som person. Intet af det har noget med at gøre, om man er mand eller kvinde – det afhænger helt og holdent af, hvem man er som person,” siger hun. ●



# 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)

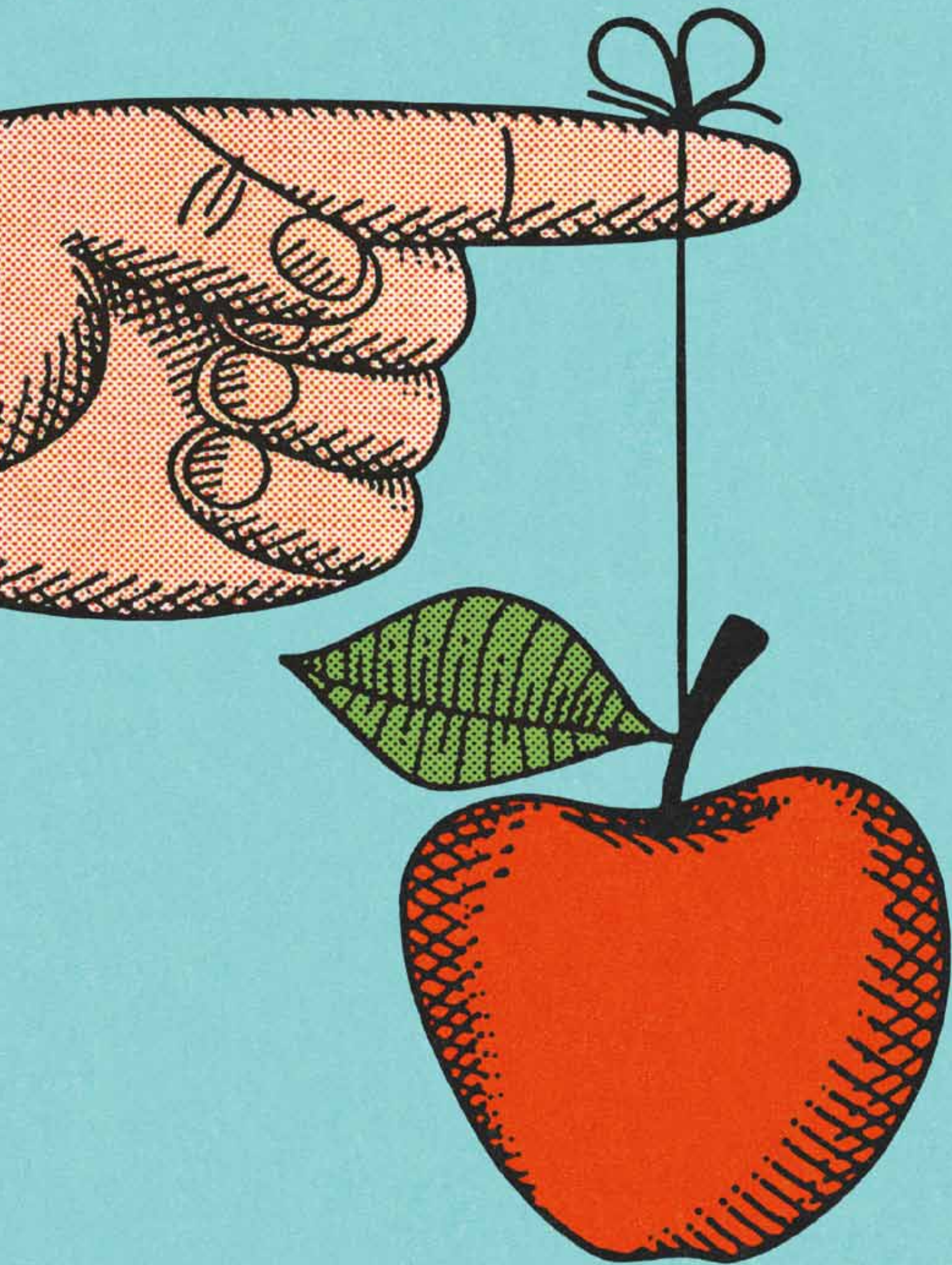
**BESTIL EN BROCHURE**

LUKSUSSOMMERHUSE I HELE DANMARK

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



# GØR DIN ARBEJDS- PLADS SUNDDERE



Det er ikke nok med gratis fitnesskort, frugtordning og ekstra god kantineordning, hvis danske virksomheder skal ændre medarbejdernes holdning til sundhed. Det er en strategisk forandringsproces, der ikke skal gemmes hen i hjørnet, viser en forskningsrapport fra CBS, der kommer med otte råd til, hvordan man fremmer sundhed på arbejdspladsen.

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

## F

lere virksomheder har de sidste 10 år øget deres fokus på, hvordan de fremmer sundhed blandt medarbejderne på arbejdspladsen. Der er kommet hæve-sænke-borde, fri frugt er blevet dagligdag, vi stiller op med flere hold til DHL-stafet og fitness-maskiner til fri afbenyttelse.

Men mange er kommet videre end det, fortæller Signe Tønnesen Bergmann, chefkonsulent hos Lederne.

“Virksomhederne er i den grad blevet opmærksomme på, at sundhedstiltag kan understøtte forretningen. Både ved at bidrage til en velfungerende arbejdsplads og ved at understøtte medarbejdernes arbejdsevne. Når man tænker strategisk sundhedsfremme, skal man integrere indsatsen for sundhed og arbejdsmiljø i arbejdets organisering, medarbejdernes hverdag og ledelsens prioritering,” siger hun.

Der kan for eksempel være tale om at sætte et strategisk mål om at nedbringe antallet af medarbejdere med rygproblemer, fordi det vil sænke sygefravær og øge fastholdelse af medarbejdere. Indsatsen kombinerer ændrede procedurer for løft, indkøb af nye hjælpemidler til løft og fast rygtræning blandt personalet.

“Aktiviteterne kombinerer således klassiske arbejdsmiljøaktiviteter med sundhedsfremmende aktiviteter, der styrker medarbejdernes arbejdsevne,” fortæller hun.

### KRITISK BLIK PÅ SUNDHED

Signe Tønnesen Bergmann har løbende fulgt sundhedstiltagene og

kan se, at tendensen er, at der ikke kun er flere tilbud på arbejdspladserne, men at der også jævnligt bliver luget ud i yogaordningen eller det gratis fitnesskort, hvis det samler støv.

“Vi kan se, at virksomhederne forholder sig mere kritisk til de sundhedstiltag, som de har. Hvis de har fundet ud af, at det ikke har værdi i forhold til formålet med tilbuddet, så erstattes de med andre tiltag,” fortæller hun.

Det skyldes også, at strategisk sundhedsfremme ikke bare er en frugtordning, en massagestol eller en god kantineordning. Det er en kulturforandring, der skal håndteres, som enhver anden forandringsproces. Sådan lyder budskabet fra en ny forskningsrapport fra CBS, der kommer med otte råd til, hvordan man fremmer sundhed på arbejdspladsen.

Budskabet er, at “strategisk sundhedsfremmearbejde er meget lig andre større organisatoriske forandringer. Det handler om det lange, spændende, seje træk med at gøre medarbejderne interesserede i forandringsprocessen.”



Signe  
Tønnesen Bergmann

*Chefkonsulent  
hos Lederne*

### BÆREDYGTIGHED OG TIDLIG INDSATS

Som i alle andre forandringsprocesser handler rådene om kommunikation til medarbejderne, synlighed, og hvorfor sundhedsfremme er vigtigt, og så blive ved med at vise, hvordan arbejdet med sundhedsfremme giver merværdi for virksomhedens strategiske ambitioner og kerneopgaver.

“Det er ikke venstrehåndsarbejde. Det betyder selvfølgelig, at det er noget, man skal tage alvorligt, og ikke noget, man kan rode med henne i et hjørne. Det kræver prioritering, at man går



**Modarbejder eller medarbejder**  
- Forandringskommunikation skaber samarbejde  
af Annette Franck  
kr. 275,-



**Organisationsteori**  
- Struktur, kultur, processer  
af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal  
kr. 390,-



**Mening i galskaben**  
- oversigt over ledelsesteoriene  
af Bøje Larsen  
kr. 395,-

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

► helhjertet ind i processen,” fortæller hun. Hun ser flere tendenser inden for sundhedsfremme. For eksempel bæredygtighed. Det handler om hensyn til miljø og klima, om at produkterne skal være “sunde” og om at fastholde medarbejdernes sundhed og arbejdsevne.

“I dag er det både medarbejderne og lederne, der ønsker de her sundhedstilbud. Begge parter har en interesse i at bevare medarbejdernes sundhed og arbejdsevne. Virksomhederne forebygger sygefravær og kan i højere grad fastholde medarbejdere. Og medarbejderne risikerer i mindre grad at tabe deres arbejdsevne og falde ud af arbejdsmarkedet, forklarer hun.

En anden tendens viser, at sundhed er på den samfundsmæssige dagsorden.

“Det handler om at forebygge nedslidning, undgå ulykker, styrke trivlsen og sikre fastholdelsen af arbejdsstyrken. Her kan arbejdspladsen spille en rolle, forklarer hun, fordi:

- det er lettere at lave gruppebaserede indsatser på arbejdspladser
- det er lettere at få medarbejderne med, hvis det bliver en del af arbejdet at deltage i aktiviteterne
- kollegerne kan opmuntre hinanden, og at fællesskabet kan motivere den enkelte
- man på arbejdspladsen lettere kan ramme målgrupper, som ellers er sværere at nå.

### PASSER SUNDHEDSTILTAGENE MED KULTUREN

Hun er helt enig med rapportens råd om, at sundhedsfremme skal bygge på en brændende passion.

“Lederne skal kigge på, hvad det er for en kultur, og hvad det er for nogle behov, der er på virksomheden, og så ramme noget, der passer til den kultur og de behov. Er virksomheden præget af tunge løft, eller er det stillesiddende arbejde der er problemet? Man skal vælge noget, som virker i forhold til de behov, der er. Derfor skal man også sikre sig, at medarbejderne bruger de centrale tiltag, for eksempel brug af tekniske hjælpemidler og rygtræning, suppleret med valgfri tilbud,” siger hun.

Danske virksomheder er generelt gode til at fremme sundhed, mener hun.

“Det kan godt være, at de fleste ledere og medarbejdere er enige i, at man godt må blande sig i folks sundhed. Men måden, man gør det på, er afgørende for, om medarbejderne synes, det er i orden. Føler folk sig tvunget til det eller ej, og kan de se meningen med det. Det er en afgørende udfordring for lederne,” fortæller hun. ❶



## CBS' OTTE RÅD OM SUNDHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

### 1

#### Der skal være synlighed om aktiviteterne

Ledelsen skal støtte op ved tydeligt at sponsorerer bestemte aktiviteter og sikre promovinger via udarbejdelse af oplysningsmaterialer.

### 2

#### Resultater skal være synlige

Ledelsen skal gå forrest i bestræbelserne på, at virksomheden holder sig til det, der virker bedst.

### 3

#### Synlighed om indsatsens specifikke betydning

Det er med til positivt at forpligte parterne og højne kontinuerlig motivation.

### 4

#### Det skal give mening for ledelse og medarbejdere

Ledelsen skal fremskabe en brændende passion frem for en brændende platform med negativt fortegn. Det er vigtigt, at ledelsen forstår, hvad der skal til for at sikre medarbejdernes motivation for forandringen.

### 5

#### Det er afgørende at få alle ledelsesniveauer med

Det handler om, at hvis topledelsen har lavet en strategi, er det vigtigt at få mellemlederne med. Måske skal det ikke være de samme ting, der er synlige på alle niveauer. Det er noget forskelligt, der driver folk.

### 6

#### Skab fælles fortællinger om sundhed

Ledelsen skal være i stand til at fortælle, hvorfor det spiller en rolle for virksomheden.

### 7

#### Sundhedsprogrammet skal ikke “bare” være noget, der er der

Det skal være en del af virksomhedens hverdagspraksis og skal styrkes undervejs. Det er vigtigt, at ledelsen igen og igen stiller op og udviser tro på, at det er den rigtige vej at gå.

### 8

#### Sundhedsfremme er ikke venstrehåndsarbejde

Ledelsen skal prioritere og kan ikke køre det som et lille HR-projekt, fordi det kræver agil tilpasning til virksomhedens samlede udvikling.



# Vi har givet den alt, hvad vi kan.



## Den ny C-Klasse stationcar. Beskatningsgrundlag fra 399.900 kr.

Den ny C-Klasse stationcar er bygget på alt det, som Mercedes-Benz har udviklet og videreudviklet de seneste år. Det gælder sikkerhed, motorer, undervogn, udstyr, komfort og en gennemført kvalitet. Den har mærkbart mere plads end forgængeren og et omfattende standardudstyr – ARTICO kunstlæder, COLLISION PREVENTION ASSIST

PLUS, integrerede barnesæder, elbetjent bagklap, metallak og letmetalfølge. C-Klasse stationcar har en vital udstråling, et sportsbetonet formsprog og alt hvad du i øvrigt forventer af Mercedes-Benz. Giv den ny C-Klasse stationcar alt, hvad du kan. [www.mercedes-benz.dk/c](http://www.mercedes-benz.dk/c)



**Mercedes-Benz**  
Das Beste oder nichts.

---

---

# SPRING UD I DET, KVINDIE

---

*“Der er ikke noget glasloft, der er bare lim på gulvet.” Så provokerende beskrev den amerikanske ledelsesekspert Rebecca Shambaugh det i 2007, da hun udgav sin bestseller for kvinder, der gerne vil videre i deres karriere, men ikke kommer det. Og meget tyder da også på, at kvinder stadig skubber deres lederdrømme i baggrunden, fordi de er nervøse for ikke at være dygtige nok, og fordi de har svært ved at slippe ansvaret for de hjemlige gøremål.*

---

**Tekst: Andrea Bak / Illustration: Mark Airs**

---



---

## KØN OG KARRIERE

---

**EN NY UNDERSØGELSE AF KØN OG KARRIERE** blandt Ledernes medlemmer viser, at der ikke er de store forskelle på mænds og kvinders vej til ledergerningen og motivationen, som fører dem dertil. Mænd og kvinder havde de samme forventninger til jobbet, og det er de samme ting, mænd og kvinder peger på som de største udfordringer i deres lederjob. ▶





“Vi ser stadig en tendens til, at kvinder skal prikkes, mens mænd i højere grad selv aktivt opsøger et lederjob. Vi kan se, at kvinderne gerne vil, men at de skal puffes lidt mere end deres mandlige kolleger,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris, der er direktør i Lederne.

Der, hvor der er virkelig forskel på mænds og kvinders svar, er i spørgsmålet om, hvilke omprioriteringer man har lavet for at skabe balance mellem arbejds- og privatliv. 54 procent af kvinderne mod 28 procent af mændene svarer, at de har skruet ned for ambitionsniveauet, når det gælder madlavning og rengøring, og kvinder skærer i højere grad ned på egentid, venner og motion.

“Vi kan se på tallene i undersøgelsen, at mænds højere grad af fleksibilitet skyldes, at de gifter sig med kvinder, som er på et lavere karrieretrin end de selv, og som bruger mere tid på børn og hjemlige gøremål,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

“Her er det vigtigt for kvinder med lederambitioner, at man skaffer den fornødne hjælp, eller at man laver en fast aftale med sin partner om, at man deles ligeligt om ansvaret, og at man har et fast antal dage om ugen, hvor man kan blive på jobbet uden at have en skarp bagkant. Det er et vigtigt fundament, hvis man ved, at man vil være leder,” siger hun.

**PAS PÅ STEREOTYPERNE**

Tallene i undersøgelsen viser, at den traditionelle opfattelse af mænd som hårde og kvinder som bløde ledere er på retur. Der er stadig en lille tendens til at opfatte mandlige ledere som værende bedst til de hårde opgaver som at skabe resultater på bundlinjen, være strategiske og handlekraftige, at delegere og at træffe ubehagelige beslutninger, mens kvinder som værende mere



Bodil Nordestgaard Ismiris

Direktør hos Lederne

**84%**

af kvinderne med en lang videregående uddannelse er interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed.

idérige, kreative, lydhøre og helhedsorienterede og bedre til at involvere medarbejderne, løse konflikter og være anerkendende i deres ledelsesstil. Men langt de fleste svarer, at der ikke er nogen forskel på mænd og kvinders evner og egenskaber, når det gælder ledelse.

“Man skal være meget forsigtig med at dele folk op i de traditionelle kønskasser. Vi kan finde mange eksempler på bløde kvinder og hårde mænd, men vi kan finde lige så mange eksempler på det modsatte. Opfattelsen af de bløde kvinder bliver holdt i live på grund af de mange kvindelige mellemledere. Forskellen bliver udlignet, jo højere op man kommer i hierarkiet, men mellemlederrollen kræver typisk, at man er mere “blød” og favnende, end når man er topleder, da mellemlederen har direkte kontakt med medarbejderne, og toplederen har en lang række dygtige medarbejdere under sig,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

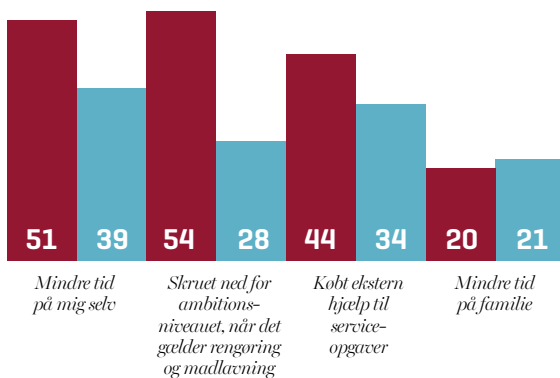
**OPGØR MED PERFEKTIONISMEN**

I det store hele har undersøgelsens deltagere haft de samme forventninger til at blive leder, men 32 procent af kvinderne mod kun 22 procent af mændene har svaret, at de var bange for ikke at være dygtige nok, og 31 procent af kvinderne og 14 procent af mændene svarer, at kvindelige ansøgere generelt skal være dygtigere for at få et lederjob. Vibeke Skytte, der er direktør i Lederne, opfordrer kvinderne til at lære af deres mandlige kolleger.

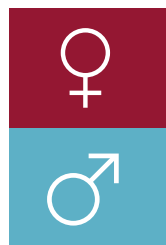
“Kvinder har selv et ansvar for at tage mændenes attitude på sig i stedet for at gå og vente på at blive prikket. Mændene holder sig ikke tilbage af frygt for ikke at slå til i samme grad som kvinderne. Der er man bare nødt til at springe ud i det og se, hvordan det går, og gøre op med sin



**Balancen mellem arbejde og privatliv**

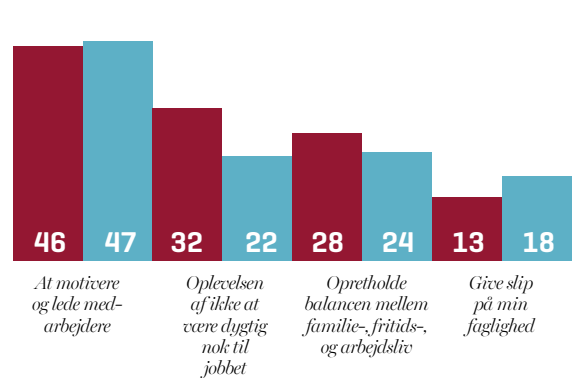


Hvilke af følgende omprioriteringer har du foretaget for at sikre balance mellem arbejds- og privatliv, efter du blev leder?



Alle tal er i %

**Forventninger til lederjobbet**



Hvilke udfordringer forventede du, der var ved lederjobbet, før du blev leder?

egen forventning om, at man altid skal gøre det hele 100 procent,” siger hun.

“Den nye generation af kvinder er ekstremt veluddannede og ambitiøse, og vores opgave er at give dem flere værktøjer til at forcere de barrierer, de oplever, for eksempel ved at hjælpe dem med at finde ud af deres styrker frem for at fokusere på svaghederne,” siger Vibeke Skytte.

### DAN NETVÆRK MED MÆND

Bodil Nordestgaard Ismiris er enig.

“Jeg opfordrer altid kvinder til at deltage i netværk med medlemmer af begge køn. Det er fint med kvindenetværk, men de kan ikke stå alene efter min opfattelse. Det er vigtigt, at kvinder indgår i netværk med mænd og kigger på, hvordan de gør tingene, og hvordan de griber deres karriere an. I det hele taget kan både mænd og kvinder lære meget af hinanden,” siger hun.

“Når alt kommer til alt, så er det kun hver enkelt, der kan tage 100 procent ansvar for sin egen karriere, og det er vigtigt, at man ikke hænger sig i myterne om, hvor besværligt det er at være kvinde og leder, men fokuserer mere på de gode historier og finder nogle rollemodeller, som lykkes fint med både at have en lederkarriere og en familie,” siger Vibeke Skytte.

“Vi lavede for nylig en stor undersøgelse blandt de unge helt nye ledere, og jeg kan se, at der i de helt unge familier er en meget større tradition for, at man deles om de huslige pligter og børn, så jeg tror, vi er på rette vej,” understreger hun.

“Og hvis man alligevel hele tiden ramler hovedet mod glasloftet, er der kun én vej:

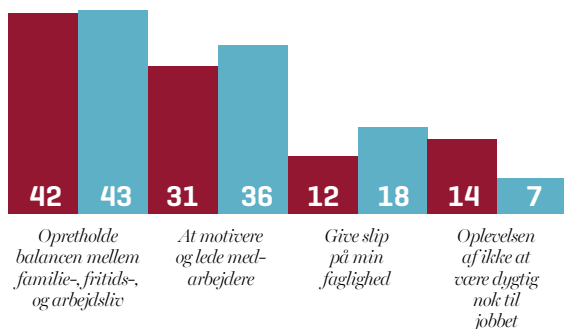
“Hvis du som kvinde synes, at det er svært at gøre



Vibeke Skytte

Direktor  
hos Lederne

### Udfordringer som leder



Hvilke udfordringer oplever du i dit nuværende lederjob?

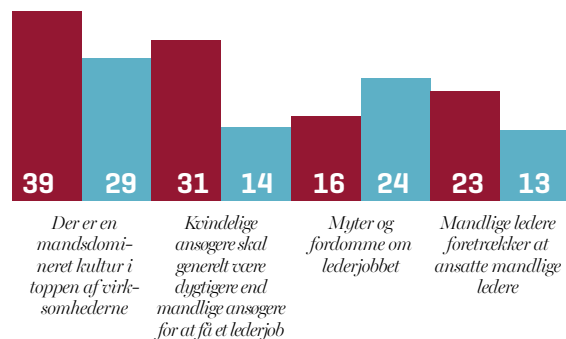
2.294

så mange af Lederne medlemmer deltog i undersøgelsen, der er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGore. Undersøgelsen offentliggøres i sin helhed i oktober.

Læs hele undersøgelsen på [lederne.dk](http://lederne.dk)

karriere, så søg derhen, hvor du kan se, at det kan lade sig gøre. Lad være med at blive på en arbejdsplads, hvor du skal slås for din berettigelse, og hvor du bliver overset. Søg derhen, hvor der er mere fokus på din performance end på dit køn,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris. ①

### Hvorfor er der færre kvindelige ledere?



Der er færre kvindelige end mandlige ledere i Danmark. Hvad er efter din vurdering de fire vigtigste årsager hertil?



"Hvis jeg går ind i produktionshallen og føler mig som en lille, svag kvinde, så er det det, jeg bliver set som," siger Karina Fisker.

## “HVORNÅR KAN VI TALE OM LEDELSE FREM FOR KØN?”

*Karina Fisker har aldrig oplevet, at hendes køn har forhindret hende i at opnå det, hun vil, som leder. Kvinder skal passe på med ikke at gøre sig svagere, mener hun.*

**KARINA FISKER** blev udlært som kontorelev på slagteriet Danish Crown i Sæby i 1993. 11 år senere fik hun lyst til at prøve kræfter med ledergerningen. I begyndelsen var hun leder på det kontor, hvor hun før havde været ansat, men hun ville gerne videre og gik efter at få et job i produktionen. Hun blev produktionsleder for 80 ansatte og har ansvar for bemanning og planlægning, pakning af alt, der sendes ud af huset, samt lagerarbejdere og truckførere. Syv ud af ti af de ansatte er mænd.

"Jeg blev virkelig smidt ud i en mandeverden," husker hun. Det var noget af en

omvæltning fra de velkendte kontorrammer, hun kendte, men hun tog udfordringen med kyskhånd.

"Det var en helt ny lederrolle, jeg mødte. Før var jeg leder for mine tidligere kolleger, og det var noget helt andet," siger Karina Fisker, der i 2010 tog en diplomuddannelse i ledelse.

Hendes forventninger til lederjobbet stod ikke helt mål med virkeligheden.

"Jeg havde en forventning om, at når jeg blev leder, så skulle jeg gøre alting godt for alle," husker hun med et hjerteligt grin.

"Sådan hænger det jo ikke sammen.

Jeg har altid været drevet af lysten til at kunne gøre en forskel for mennesker gennem min lederrolle, og det er jeg stadigvæk. Men jeg havde altid tænkt, at det simpelthen ikke kunne passe, at man ikke kunne få folk til at blive enige om alting," siger hun.

"I dag har jeg lært, at det er umuligt at gøre alting godt for alle, og at det ikke er alle, der synes, at jeg er jordens fedeste chef. Hvis jeg havde været en mand, havde jeg nok været hurtigere til at acceptere det, for jeg synes generelt, at mænd er bedre til at sige "Nå, sådan er det" om sådan nogle ting her," siger Karina Fisker.

"Til gengæld tror jeg, at jeg er bedre til at komme tæt på medarbejderne, og at jeg er bedre til at fornemme, hvordan de har det, og hvad de har brug for. Jeg synes også, at jeg er bedre til at stoppe op og se på, hvordan man kan gøre tingene på en ny og anderledes måde," siger hun.

### PÅ LIGE VILKÅR

Selv om hun landede som ung kvinde i en mandeverden, har hun aldrig oplevet at have problemer med at sætte sig i respekt.

"Jeg kender jargonen og kalder en spade for en spade, for jeg har arbejdet på slagteriet i så mange år, at jeg opfatter det, som om jeg er vokset op der. Jeg er ikke slagter, og det ved de alle sammen godt, men jeg har nogle andre erfaringer og kvalifikationer, som de sætter stor pris på. Jeg tror ikke, at de ville have behandlet mig anderledes, hvis jeg havde været en mand," siger Karina Fisker.

"Det handler om, hvordan du tænker om dig selv. Hvis jeg går ind i produktionshallen og føler mig som en lille, svag kvinde, så er det det, jeg bliver set som. Så jeg vælger at gå ind på lige vilkår som mændene," siger hun.

I det hele taget har Karina Fisker aldrig oplevet, at hendes køn har forhindret hende i noget i forhold til lederjobbet. Heller ikke selv om hun som helt ny leder var alene med to børn.

"Jeg synes, vi skal være meget påpasselige med at gøre os selv til noget, vi ikke er," siger hun.

"Og jeg håber inderligt, at vi snart er ovre det punkt, hvor vi skal tale om kvinder og ledelse, og når dertil, hvor vi bare taler ledelse. Det er 2014. Er vi virkelig ikke kommet videre?" siger hun. ●

**KARINA FISKER, 38 ÅR, PRODUKTIONSLEDER PÅ SLAGTERIET DANISH CROWN I SÆBY**

# Sæt højere standarder for professionel resultatskabelse Bliv *Certified Business Facilitator*



# BUSINESS FACILITATOR UDDANNELSEN.

Vi har trænet mere end 3.600 facilitatorer i Danmark, Norge, Sverige og Finland

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

**Uddannelsen forløber over 4 moduler på samlet 8 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 feedback

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 feedback er fundamentet i Business Facilitator Uddannelsens succes.

## Tilmeld dig til Business Facilitator Uddannelsen, Hold 9, Forår 2015

- Modul 1: 9.-11. marts *Facilitering – Principper og teknikker*
  - Modul 2: 13.-14. april *Gruppedynamik og samarbejdspsykologi*
  - Modul 3: 11.-12. maj *Udvikling af dig som facilitator*
  - Modul 4: 18. juni *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 tilmeld dig på [www.facilitators.dk](http://www.facilitators.dk)



“Det passer ikke godt ind i den traditionelle kvindes rolle at være den, der træffer ubehagelige beslutninger, så den slags er man nødt til at lære sig,” siger Karen Lykke Sørensen.

## “SKRUNED FOR DET OPSKRUEDE KVINDEIDEAL”

*Karen Lykke Sørensen opfordrer kvinder med lederambitioner til at skru ned for forventningerne til sig selv.*

“JEG HAR ALTID FØLT mig komfortabel i lederrollen i forhold til min identitet. Det er vigtigt, for det kan blive vældig udfordrende at være leder, hvis man ikke føler, at det ligger naturligt til ens person at sætte sig i spidsen for et team,” siger Karen Lykke Sørensen.

Hun blev ansat som konsulent i medicinalbranchen i 1993 og har altid haft lederambitioner.

“Det har aldrig handlet om magt for mig, men om at få mere indflydelse og

ansvar og om at kunne skabe forandringer,” siger hun. Som 32-årig fik Karen Lykke Sørensen sit første større lederjob, hvor hun havde ansvar for to lande, og i dag er hun direktør i Philips Healthcare i Norden.

Det var noget af en ilddåb, Karen Lykke Sørensen fik, da hun som ny leder kom til en afdeling med temmelig voldsomme problemer med seksuel chikane og økonomisk svindel.

“Det var nogle meget vanskelige problemer at løse. Det ville jeg også have syntes i

dag. Men det klædte mig på til at tackle problemer i fremtiden,” siger Karen Lykke Sørensen og understreger, at hun aldrig siden i sin karriere har måttet slås med så voldsomme ledelsesudfordringer.

### OPSKRUEDE KVINDEIDEAL

Karen Lykke Sørensen mener ikke, at der er nævneværdige forskelle på kvinders og mænds lederevner.

“Det er umuligt at nå et topleder-niveau uden visse ledelsesmæssige kapaciteter. Du skal kunne begå dig godt strategisk, du skal være god til at kommunikere, du skal kunne få et team til at fungere, du skal være handlekraftig og ikke være bange for at sige ubehagelige ting. Og det skal du, uanset hvilket køn eller hvilken nationalitet du har,” siger hun.

“Der er ingen fundamentale forskelle på kvinders og mænds lederevner. De forskelle, der er, kommer af vores kønsrollemønstre. Det passer ikke godt ind i den traditionelle kvindes rolle at være den, der træffer ubehagelige beslutninger, så den slags er man nødt til at lære sig. Men det er mændene også. Det er svært for alle,” understreger hun.

“Jeg har boet seks år i Frankrig, og jeg må sige, at selv om vi i Danmark tror, at vi er så fremmelige på dette område, så er man langt længere fremme dernede i forhold til at acceptere kvinders frie valg af karriere. Der er lige stor prestige og opbakning, uanset om du vil være hjemmegående husmor eller topleder. Kønsrollerne er slet ikke så stereotype, som de er herhjemme, og man måler i højere grad kvinden på, hvor stærk og passionsfuld hun er, end på hvad hun laver,” siger Karen Lykke Sørensen, der er mor til tre børn, og som altid har haft en au pair.

“Jeg synes, vi ser et meget opskruet kvindeideal i Danmark, uanset om man er leder eller ej. Vi vurderer hinanden på, om vi giver vores børn hjemmelavet, økologisk babykos, og så skal vi i øvrigt også kunne tjekke alle de øvrige bokse og selvfølgelig lave en topspændende karriere iført høje stiletter. De mange 12-talskvinder, der forlader uddannelsesstederne lige nu, har ingen chance for at kunne leve op til det, og jeg håber kun for dem, at de er stærke nok til selv at tage deres egne valg og fravalg,” siger Karen Lykke Sørensen. ●

**KAREN LYKKE SØRENSEN, 51 ÅR, DIREKTØR I PHILIPS HEALTHCARE**



”Det bedste træningsforløb, jeg endnu har været på”.  
*Michael Wils, Head of Marketing*

Som én af verdens førende på sit felt leverer Siemens Building Technologies sammenhængende løsninger til sine kunder. Sammenhængen skal også gælde på de indre linjer. Derfor hjælper vi Siemens med at træne personaleledelse og tværsamarbejde.

# EN MATRIX- ORGANISATION KRÆVER KLARE RAMMER (OG GRÆNSELØST SAMARBEJDE)

Vi hjælper Siemens med at skabe ledelse på tværs. Se [ramboll.dk/ledelse](http://ramboll.dk/ledelse)

**RAMBOLL**

MANAGEMENT CONSULTING RÅDGIVER OM STRATEGY & OPERATIONS, LEDELSE & HR, KUNDER & MARKED, BUSINESS TECHNOLOGY, EVALUERING & POLICYRÅDGIVNING OG BY- & SAMFUNDSUDVIKLING.

# ÅRETS STØRSTE NETVÆRKSEVENT

# ND DAGEN 2014

**BELLA CENTER · TORSDAG DEN 6. NOVEMBER KL. 08.00 – 16.00**

Tag med til årets største netværksevent og få aktuelle trends fra toneangivende sektorer i dansk og internationalt erhvervsliv. Mød tidligere statsminister og NATO-generalsekretær, Anders Fogh Rasmussen, der vil give sit bud på, hvordan man som international topleder agerer og skaber resultater i et politisk krydsfelt. Sammen med syv markante profiler fra erhvervslivet og den politiske scene udgør han et inspirerende program, der dækker centrale fagområder med fokus på strategi og ledelse.



**GENERALSEKRETÆR  
ANDERS FOGH RASMUSSEN,  
NATO**



**ADM. DIREKTØR  
EVA BERNEKE, KMD**



**FINANSMINISTER  
BJARNE CORYDON (S)**



**CEO JIMMY MAYMANN,  
HUFFINGTON POST**



**KONCERNCHEF & CEO  
HENRIK HEIDEBY, PFA**



**PRESIDENT & CEO  
LARS MARCHER, AMBU**



**ADM. DIREKTØR LENE SKOLE,  
LUNDBECKFONDEN**



**CEO PETER BRUUN,  
LAGKAGEHUSET**

Tilmelding, info og kontakt: [info@nd.dk](mailto:info@nd.dk) · 63 21 40 00 · [www.nd.dk](http://www.nd.dk)

Netværk Danmark er en del af verdens næststørste professionelle ledernetværk, Executives' Global Network, med 12.000 medlemmer i 13 lande. Siden 1992 har vi skabt relationer og delt viden i fortrolige netværksgrupper for direktører, ledere og andre nøglemedarbejdere.



**NETVÆRK DANMARK**  
Part of Executives' Global Network

# HVAD GØR MAN, NÅR EN MEDARBEJDER LÆGGER AN TIL ET NYT JOB PÅ LINKEDIN?

*Giv ikke op uden kamp, og forsøg at fastholde medarbejderen.*

TEKST: TANJA AAS | ILLUSTRATION: ZANETA ANTOSIK



Over en længere periode har medarbejderen Charlotte ret offensivt opdateret sin profil på LinkedIn med kompetencer, tidligere ansættelser og resultater samt anbefalinger fra tidligere kolleger og chefer. Hendes team-

leder synes, at den heftige aktivitet lugter af jobsøgning og frygter nu, at en af de dygtigste og mest vellidte medarbejdere er ved at forlade teamet. Sådan lyder Ugens Dilemma, som Lederne laver i samarbejde med Berlingske Business.

Teamlederen i dilemmaet bør dog hverken blive fornærmet eller "kaste håndklædet i ringen". I stedet bør lederen forsøge at finde ud af en måde at fastholde Charlotte, mener ledelsesrådgiver hos Lederne Heidi Linderod.

Ligesom størstedelen af de læsere, der har stemt på dilemmaet på Business.dk, anbefaler hun, at lederen ved førstkommande lejlighed tager et møde med Charlotte, hvor de kan tale om, hvordan hun trives, og hvilke tanker hun har om sin karriere. Her kan lederen også give udtryk for, hvor værdsat Charlotte er.

"Mit råd er at se det fra den positive side. Her er en aktiv og ambitiøs medarbejder et ægte talent, som man bør være meget interesseret i at beholde i virksomheden.

Derfor gælder det om at finde ud af, hvad man som leder kan gøre for, at medarbejderen ikke søger væk," siger Heidi Linderod.

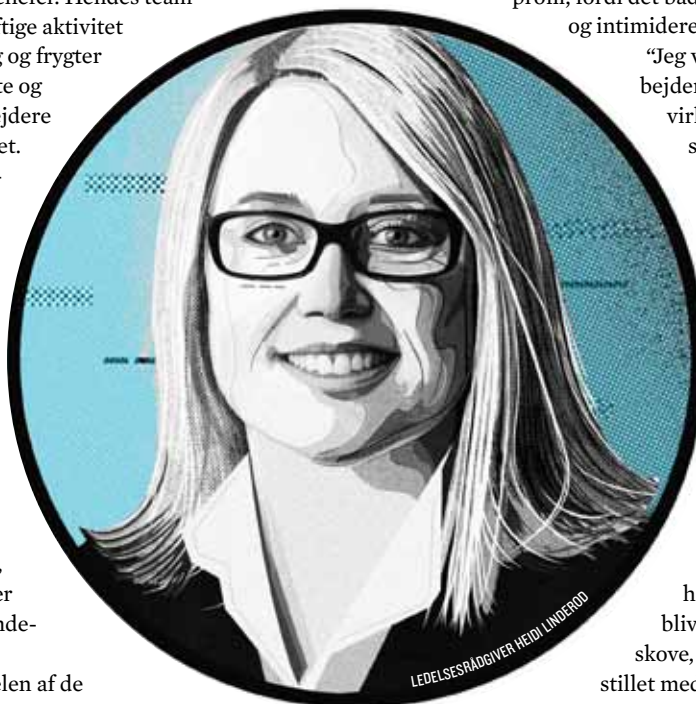
Hun påpeger, at lederen i samtalen bør undgå at nævne Charlottes opdateringer af hendes LinkedIn-profil, fordi det både kan virke anklagende og intimiderende.

"Jeg ville fortælle medarbejderen, at hun er vigtig for virksomheden, og at jeg som leder er nysgerrig på, hvordan hun trives i sit job, og hvor hun ser sig selv i sin fremtidige karriere. Ud fra det kan vi få en snak om, hvilke muligheder der er for at opfylde hendes ambitioner i virksomheden," siger ledelsesrådgiveren.

Det er dog vigtigt, at lederen ikke bliver så forhippet på at fastholde Charlotte, at der bliver lovet guld og grønne skove, og at der ikke bliver stillet medarbejderen urealistiske løfter i sigte.

Kan teamlederen på trods af de gode intentioner ikke imødekomme medarbejderens ambitioner og ønsker, kan det dog i sidste ende være bedst for alle parter, hvis medarbejderen søger væk.

"Hvis man ikke kan holde vedkommende motivet i jobbet, kan den bedste løsning være at give slip på hende – og sørge for, at hun har det godt i mellemtiden," understreger Heidi Linderod. 🗣️



LEDELSESRADGIVER HEIDI LINDEROD

HVORDAN HÅNTERER DU, AT EN MEDARBEJDER VIRKER MEGET JOBSØGENDE?

16%

Du indkalder Charlotte til et møde, hvor du fortæller hende, hvad du har iagttaget, og at du vil være ked af at miste hende som medarbejder.

3%

Du lader tingene gå sin gang og begynder i stedet at se dig om i dit netværk efter en afløser for Charlotte.

1%

Du konfronterer Charlotte med din mistanke og fortæller hende, at du er skuffet over hendes luskede måde at søge væk på.

78%

Ved førstkommande lejlighed tager du et møde med Charlotte, hvor du lader hende vide, at hun er værdsat, og spørger ind til, hvordan hun trives, og hvilke tanker hun har om sin karriere.

2%

Du lader som ingenting, men begynder at give Charlotte de "trøelse" opgaver. Så har hun i hvert fald en grund til at søge nyt job.

## UGENS DILEMMA

Lederne har i syv 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.





Synlig ledelse  
er altafgørende  
for Dennis Balslev.

# “Succes må ikke blive en sovepude”

DENNIS  
BALSLEV  
DIREKTØR  
FOR IKEA

Det er kun gået én vej for Ikea, siden det første varehus åbnede i Ballerup i 1969. Succesen er dundrende, men den største trussel er paradoksalt nok selvsamme succes, mener direktør for Ikea Danmark Dennis Balslev. Han har netop lanceret en ny strategiplan, der skal sikre kædens fortsatte dominans.

TEKST: LONNI LYNGE | FOTO: CAMILLA UTKE SCHIØLER

**ALLE HAR EN MENING OM IKEA** – enten hader man det som billigt mainstream skrammel, eller også elsker man det skandinaviske design, som alle har råd til. Holdningerne er mange, og dem skal man kunne tåle at høre som direktør for en virksomhed, alle kender.

“Når jeg fortæller, at jeg er ansvarlig for Ikea, kommer der altid lige en historie, og man får at vide, hvad der er godt og skidt. Jeg har vænnet mig til, at alle har en mening, og at jeg ikke kan gå til et middagsselskab uden at skulle høre den,” siger Dennis Balslev, direktør for Ikea Danmark.

Hans arbejdsplads er svær at overse – det er den kæmpe gule og blå monsterklods, plantet som et pejlemærke, så snart man drejer af motorvejen lidt syd for København. Varehuset i Taastrup er Danmarks største Ikea med et areal på 37.000 kvadratmeter, og ud over at huse uhyrlige mængder af boliginteriør, er det også her, hovedkontoret ligger.

Selv om man befinder sig “backstage”, kan man ikke være i tvivl om, at man stadig befinder sig i Ikea, og personalehjørnerne er en direkte forlængelse af udstillingsmiljøerne inde i selve varehuset. Selv mødelokalerne er blevet “Ikea-ficeret” og opkaldt efter hver sit produkt. Dette interview foregår i Hulda – de indviede vil vide, at det er et tæppe.

## 35-ÅRS-JUBILÆUM I IKEA

Dennis Balslev tiltrådte sidste år den 1. maj som administrerende direktør for alle fem danske varehuse. Selv om han for mange stadig er et ubeskrevet kapitel som topchef i Danmark, er han i Ikea-regi en “gammel rotte”. Han var ikke mere end 18 år, da han i 1979 tog knallerten ud til Ikea efter endt realeksemen. Drømmen var egentlig at blive fodboldspiller, men efter lange drøftelser blev han enig med sine forældre om at starte på handelsskolen.

“På et tidspunkt søgte Ikea salgselever. Jeg syntes, det var en moderne og anderledes virksomhed, og de havde computere allerede i 1979. Mit valg afspejlede, at jeg måske ikke helt vidste, hvad jeg ville, men Ikea var en spændende virksomhed, der var ved at forny detailhandlen i Danmark, så jeg tog derud for at høre mere,” siger Dennis Balslev, der endte med at blive optaget som elev.

Allerede to år senere fik han sit første lederjob, da han blev ansvarlig for tæppeafdelingen i Taastrup. Kort tid efter blev han flyttet til Aarhus, hvor titlen lød af stedfortrædende varehuschef, og som 23-årig fik han lov at åbne Ikea-varehuset i Odense. Sådan er det gået slag i slag, og den 15. august i år kunne han så holde 35-års-jubilæum.

“Ikea er en dynamisk virksomhed, der har udviklet sig rigtig meget. Jeg har haft mulighed for at besidde rigtig mange forskellige job, så jeg har aldrig nået at gro fast. Der har været fuld fart på,” siger Balslev.

## DANMARK TUR-RETUR

I 1999 tog han til Holland for møbelgiganten. Her startede han på kontoret, indtil det blev for “dødssygt”, og så blev han varehuschef for Ikea Amsterdam. Selv om han allerede på daværende tidspunkt var en garvet leder, kunne han alligevel ikke forberede sig på den ledelsesopgave, han pludselig stod overfor i 2002.

“Nogen havde lagt en bombe i varehuset i Amsterdam. Der var bombehunde, helikoptere og politi. BBC og CNN var der. Jeg skulle tale med nyhederne, mens jeg prøvede at berolige alle. Det var en stor udfordring. Det var ret uhyggeligt, da politiet kom og hentede en rigtig bombe i ens hus, der kunne være sprængt. Den var connected til en telefon, ligesom man ser på film. Personalet



Dennis Balslev har været i Ikea siden 70'erne.

spurgte mig dengang: "Dennis, kan du som chef for det her hus love, at det aldrig kommer til at ske igen?" Og det kunne jeg ikke. Der var jeg rystet som chef," siger Dennis Balslev.

Tiden i Holland var som udgangspunkt kun sat til et par år – det blev så til 15. Men forskellen på at være leder i Holland og i Danmark er nærmest ikke-eksisterende, mener direktøren. Det skulle da lige være for de danske mediers store interesse i kæden.

"Jeg skulle vænne mig til, at medierne var så interesserede i os. Jeg kom hjem lidt efter hestekødssagen, og det viste sig jo, at der ikke var hestekød i kødbollerne i Danmark, men det er alligevel noget, folk husker, og vi har stadig kunder, der kommer og spørger, om vi har "hesteboller";" siger Balslev.

#### SUCCESEN ER FARLIG

Siden han startede i Ikea tilbage i 1970'erne, har kæden redet på en hurtigt voksende bølge af succes. Sidste år var der 10,4 millioner besøgende i de fem varehuse og

**"Det er gået rigtig godt i mange år, også mens andre har haft det svært. Vi tjener gode penge, men der er fare for, at vi bliver lidt for selvtilfredse."**

- Dennis Balslev -

over 20 millioner besøgende på hjemmesiden. Under krisen, hvor detailbranchen generelt var hårdt presset, gik det kun fremad for den blå-gule møbelgigant. Men Dennis Balslev er også opmærksom på, at Ikea ikke drukner i succesen.

"Det er gået rigtig godt i mange år, også mens andre har haft det svært. Vi tjener gode penge, men der er fare for, at vi bliver lidt for selvtilfredse. For eksempel er vi blevet forskånet for nogle af de store konkurrerende tyske og østrigske møbelhuse, som indtil videre har valgt at gå uden om Danmark, men der skal ske noget nu. Vi skal have en grund til at findes," understreger Dennis Balslev.

Derfor er der også brugt mange kræfter på en helt ny strategi – en såkaldt 2020-plan – der blev lanceret tidligere på måneden. Her har Dennis Balslev haft stor fokus på, at Ikea skal følge med udviklingen og væk fra tankegangen om, at det er i varehusene, man gør sine indkøb.

"Ikeas koncept er stadigvæk godt, men der er også en verden udenfor, der flytter sig rigtig hurtigt. Derfor har vi stor fokus på "multichannel" og at kunne møde kunden mange forskellige steder og ikke kun i varehusene. Vi skal kunne levere det, som kunden ønsker i fremtiden," fastslår Dennis Balslev.

#### DET SKAL FIXES

Han oplever i øjeblikket et øget behov for det, han kalder "fiks det", hvor kunder for eksempel efterspørger muligheden for at få varerne leveret, få dem "plukket", så

BLÅ  
BOG

2013

Administrerende  
direktør Ikea  
Danmark

1999-2013

Ikea Holland  
blandt andet som  
Senior Manager  
Furniture Sales,  
varehuschef Ikea  
Amsterdam og  
Manager Ikea  
Concept Business  
Unit

1993

Varehuschef Ikea  
Taastrup  
1996  
Sales Manager  
Ikea Danmark

1988

Furniture Manager  
Ikea Danmark

1986

Varehuschef Ikea  
Aalborg

1985

Varehuschef Ikea  
Odense

1983

Stedfortrædende  
varehuschef i Ikea  
Aarhus

1979

Salgsselev hos Ikea  
Danmark

BMW  
ErhvervsLeasing

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



Ren køreglæde



# DER ER EKSTRA KRÆFTER PÅ VEJ TIL DANSK ERHVERVSLIV.

**BMW 320D GRAN TURISMO. BESKATNINGSGRUNDLAG  
456.958. MDL. YDELSE KR. 5.795**

BMW byder på lige det som dansk erhvervsliv har brug for: Innovation, ny teknologi og præstationer i særklasse – og naturligvis uden at gå på kompromis med hverken design, rummelighed eller miljø. Og med BMW M Performance powerkit og metallak for kun 260 kr. oven i den mdl. leasingydelse får du også 200 hk i stedet for de normale 184 hk, men samme lave forbrug. Tilbuddet gælder også, hvis du vælger en BMW 120d, BMW 220d og BMW 420d.

## **BAYERN AUTOGROUP**

Esbjerg - Holstebro - Kolding - Odense - Silkeborg - Aarhus  
[www.bag.dk](http://www.bag.dk)

## **JAN NYGAARD AS**

Kgs. Lyngby - København  
[www.jan-nygaard.dk](http://www.jan-nygaard.dk)

## **BILHUSET HALDRUP AALBORG A/S**

[www.bilhusethaldrup.bmw.dk](http://www.bilhusethaldrup.bmw.dk)

**B** BMW 320d Gran Turismo kontantpris fra 609.100 kr. ekskl. leveringsomk. **BMW ErhvervsLeasing** af BMW 320d Gran Turismo. Beskatningsgrundlag inkl. metallak 466.569 kr. Førstegangsbetaling 0 kr. Prisen er baseret på 36 mdr., 60.000 km i perioden, inkl. service og ekskl. moms, dæk, brændstof, forsikring og grøn ejerafgift. Etabl. gebyr 4.750 kr. Adm. gebyr 25 kr./md. Priserne er baseret på endelig kreditgodkendelse. Bilen er vist med ekstraudstyr. **Forbrug 20,4 km/l, CO<sub>2</sub>-udledning 129 g/km, 184-200 hk.**

Der var over 10 millioner besøgende i Ikeas varehuse sidste år.



de ikke selv skal finde dem, eller at få møblerne samlet i hjemmet.

“Mange folk har rigtig travlt og har ikke tid til at tage ud i et af varehusene for at hente en reol, eller også orker de ikke selv at bære møblerne op på anden sal. Derfor skal vi tilbyde den service. Samtidig skal vi også sørge for, at kunderne får en endnu bedre oplevelse ved at tage ud i de enkelte varehuse. Vi vil jo allerhelst, at de kommer herud, går turen rundt og spiser nogle kødboller,” siger han og vurderer, at Ikea i 2020 vil være noget andet og mere end det, vi kender i dag.

#### INGEN STORE ARMBEVÆGELSER

Ikea omsatte sidste år for 3,3 milliarder kroner i Danmark, og over de seneste fem år er der blevet investeret 2 milliarder i nye varehuse, ombygninger osv. Selv om Dennis Balslev sidder som den øverste ansvarlige for et milliardforetagende, ser han ikke sig selv som topboss, og der er hverken bekymringer eller søvnløse nætter

**“Medarbejderne kigger på mig, så der skal være en helt klar sammenhæng mellem det, jeg siger, og det, jeg gør.”**

– Dennis Balslev –

over at være ansvarlig for så stor en forretning.

“Jeg hviler meget i mig selv, og jeg tror, det er, fordi jeg har været med i så mange år. Jeg kender virksomheden rigtig godt, jeg har været leder næsten fra starten, så jeg føler mig meget rolig i de ting, jeg gør,” siger Dennis Balslev. Han mener ikke, at han har fundet den hellige ledelsesgral, men han gør en stor dyd ud af “leadership by example”.

“Medarbejderne kigger på mig, så der skal være en helt klar sammenhæng mellem det, jeg siger, og det, jeg gør. Som leder er der muligvis ikke særlig meget prestige i at arbejde i Ikea. Jeg har ikke mit eget store kontor med to sekretærer, og jeg kører ikke i større biler end alle andre. Til gengæld er der så mange andre ting, der gør det sjovt at arbejde her. Det er vitalt for mig, at vi alle sammen er lige vigtige, og ingen er bedre end andre,” siger han.

Af samme årsag tager direktøren også selv i Ikea og bugserer rundt med en af de store vogne, når der skal købes nye møbler.

“Det er meget vigtigt for mig, at jeg ikke gør det anderledes end andre. Jeg går ikke ned med en seddel til medarbejderne og beder dem om at finde mine varer og lægge det ud i min bil. Jeg tager turen igennem varehuset som alle andre, plukker varerne på reolerne og kæmper det ud i bilen med sæderne slået ned,” siger han og tilføjer, at weekenden i øvrigt blev brugt på at bygge to Ikea-skabe – selv.

#### VIL KENDE MEDARBEJDERNE

Selv om direktørens fysiske kontorplads ligger i Taastrup, er hans arbejdsplads i lige så høj grad varehusene i Aalborg, Aarhus, Odense og Gentofte.

“Synlig ledelse er altafgørende. Jeg kan ikke være rundt i provinsen hele tiden, men jeg forsøger meget at komme ud i husene. Når jeg er der, vil jeg gerne sige hej til medarbejderne og ikke kun tale med varehuschefen,” siger Dennis Balslev. Inden han tiltrådte som direktør sidste år, brugte han for eksempel en uges ferie på at tage rundt og hilse på alle medarbejderne.

“Der opstår så mange rygter, når der kommer ny chef, så det var vigtigt for mig at komme rundt og hilse på, så medarbejderne kunne se, hvem ham Dennis nu var for en,” siger han.

Og nu har medarbejderne haft ligegodt halvandet år til at finde ud af, at ham Dennis er en direktør, der synes, det er for billigt at sælge et bord til 29 kroner, som elsker, når der er kødboller med tyttebær i personalekantin, og som har sådan en forkærlighed for Ikeas servietter, at konen må sætte foden ned, når han vil købe flere med hjem til det allerede store lager. Men han er også en mand med en klar vision for Ikea, for i sidste ende handler det om at skabe resultater.

“Jeg tror på, at jeg kan sætte mit aftryk. Jeg vil gerne huskes som en god leder, der leverede resultaterne. Det er ikke godt nok, hvis bare medarbejderne synes om mig som leder. Omvendt tror jeg også, at det er meget kortsigtet kun at skabe gode resultater. Jeg har store forhåbninger om, at jeg vil blive husket for en kombination af begge dele,” siger Dennis Balslev. 🗣️

#### FAKTA OM IKEA DANMARK

Ikea havde en omsætning sidste år på

**3,3**

milliarder kroner



De bedst sælgende produkter er Klippan- og Ektorp-sofaerne, Billy-reolerne og Lack-sofabordene



Ikea har

**1.980**

medarbejdere fordelt på fem varehuse



Der er

**920.000**

medlemmer af Ikea Family



Ikea serverede i 2013

**8.777.760**

kødboller



**1.627.777**

softice



**663.892**

softice



# BESØG



# TRÆFFPUNKT HUMAN RESOURCES® 2014

# TRÆFFPUNKT HUMAN RESOURCES

## - Danmarks og Nordens største HR-messe

### ØKSNEHALLEN I KØBENHAVN DEN 1. OG 2. OKTOBER 2014

#### ÅRETS TEMAER: Den engagerede medarbejder & Den effektive organisation

Tilmeld dig GRATIS på [www.træffpunkt-hr.dk](http://www.træffpunkt-hr.dk)



"Besøg Træffpunkt 2014 - og få masser af inspiration og netværk"

Kim Staack Nielsen  
Chairman, MBA, BA  
DANSK HR



Ordstyrer  
Benedicte Strøm,  
kommunikations-  
rådgiver, +Strøm



Oplev disse talere onsdag (øverst)

- Jens Moberg, bestyrelsesformand Grundfos
- Laura Goodrich, Workforce Innovator and Change Expert
- Lars Christian Lassen, Senior VP, Novo Nordisk A/S
- Maj-Britt Maltesen, Global HR Director, DuPont
- Jens Gaardbo, journalist og studievært, TV2
- Jens Romundstad, salgsdirektør Fakta

Oplev disse talere torsdag (nederst)

- Nicolai Raymund Jensen, HR Direktør, Carlsberg
- Anne Skare Nielsen, fremtidsforsker, Future Navigator
- Frans Bévort, PhD, Assistant Professor, CBS
- Maria Sennels, CEO, Burson-Marsteller Danmark
- Eskild Ebbesen, 3-dobbelt OL-Guldvinder
- Holger Beck Nielsen, fysiker

### ALLEREDE TILMELDTE UDSKILLERE PÅ TRÆFFPUNKT 2014:

**GULDSPONSORER:**

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



# KONFERENCEDØGN

EN VELLYKKET KONFERENCE STARTER PÅ ET SOLIDT GRUNDLAG!



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)

# SÅDAN ÆNDRER SOCIALE MEDIER LEDELSESROLLEN

5  
TIPS

*Man kan enten melde sig ind eller ud af sociale medier, men man kan ikke gemme sig. Derfor må langt de fleste ledere forholde sig til, hvordan de bruger de sociale medier. Ledernes tænketank har udviklet fem temaer, som på den ene eller anden måde udfordrer traditionelle forestillinger om ledelse og organisering.*

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM



## 1 FRA KONTROL TIL DELTAGELSE I SAMTALE

**KOMMUNIKATIONEN** er ikke længere en ensopret motorvej, hvor man som virksomhed kan kontrollere budskabet. Sociale medier har på få år været med til at ændre den klassiske virksomhedsformidling ved at tilbyde kommunikationsplatforme til alle, som kan sprede deres personlige holdning til et stort antal mennesker. Det har ændret virksomhedernes og ledernes muligheder for at "kontrollere", hvilke budskaber der kommunikeres om dem, men åbner også muligheder for at deltage og påvirke kommunikationen.

Som virksomhed kan man godt melde sig ud af sociale medier, men det betyder ikke, at organisationen kan "gemme" sig. Det betyder blot, at man ikke opdager, hvordan man bliver italesat derude, forklarer Martin Launey, social media manager hos Lederne, der sidder med Ledernes tænketank:

"De sociale medier har gjort det svært at kontrollere

den kommunikation, der er omkring ens organisation. Den manglende kontrol skræmmer mange ledere, da kontroltabet bliver tydeligt for omverdenen og dermed kan ses som dårlig ledelse. Derfor fravælger mange ledere de sociale platforme i forbindelse med deres arbejdskommunikation. Men sociale medier er blevet en integreret del af alles hverdag, og ved at "stikke hovedet i busken" misser lederne de muligheder, som medierne tilbyder," forklarer han.

Derudover er der en win-win-situation for leder og organisation ved at deltage fagligt på de sociale medier.

"Ved at deltage i faglige debatter, hvor man gør sine holdninger tydelige, synliggør man også sin faglighed og får brandet sig selv som leder eller fagperson. Den deltagelse og synlighed er også med til at åbne døre for nye netværk og muligheder, der kommer organisationen til gode," forklarer han.

## 2 FRA STRATEGI TIL EKSPERIMENTERENDE LEDERSKAB

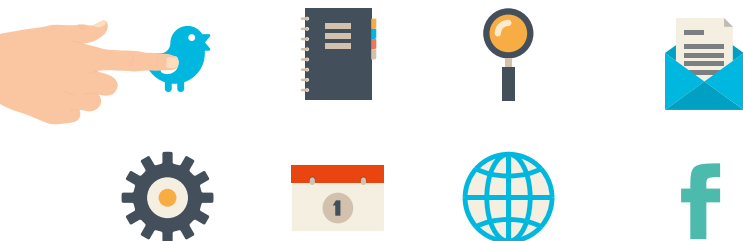
**SOCIALE MEDIER** udfordrer den traditionelle tankegang om, at man lægger en strategi, som organisationen så følger frem til et givent mål. Det holder ikke længere, forklarer Martin Launey. Sociale medier er et moving target, som ikke så let lader sig indfange.

”Pointen er, hvor man ellers mere traditionelt i ledelse kører tingene lineært og hierarkisk, udtænker strategier og opdeler det i delmål, er det lidt anderledes med sociale medier. Da arbejdet med sociale medier sker i interaktion med brugerne, ved man ikke, hvad der kommer til at ske. Man må prøve sig lidt frem. Vi har eksempelvis

set det med teleselskaber, der havde besluttet sig for ikke at køre kundeservice på Facebook, men deres væg blev bombarderet med kundeservice-spørgsmål, så de var nødt til at bryde med den strategi og sadle helt om,” forklarer han.

Sociale medier skubber også til den traditionelle forestilling om, hvem der er privilegeret som talsperson for virksomheden.

”Alle er i princippet blevet talsperson. Tingene bliver vendt på hovedet, og der er mange flere berøringsflader end tidligere. Dette kræver naturligvis forståelse og accept fra ledelsen,” forklarer han.



## 4 TILLID, OMSORG OG INTERESSE FREM FOR FORBUD

**MANGE LEDERE** er fاملende over for deres egen som medarbejderen tilstedeværelse på sociale medier. Bruger medarbejderne for meget tid, og hvad bidrager deres tilstedeværelse på medierne egentlig med? Og hvad kan der ske? Men har man besluttet, at organisationen skal være til stede på sociale medier, betyder det

også, at lederen skal være oprigtig og manifestere en ledelsesstil, der harmonerer med lederens øvrige praksis.

”Som leder behøver man ikke gå forrest og være på hele tiden. Men ved at være på sender man et signal om accept, og dette tilskynder medarbejdere til at deltage derude,” siger han.



## 3 FRA HIERARKI TIL NYE RELATIONER OG ARENAER

**DER ER NOGLE**, der hævder, at sociale medier suspenderer det traditionelle organisationshierarki. Dermed bliver hele organisationen mere transparent. Man skal altså kunne håndtere, at organisationens processer bliver mere synlige over for omverdenen. Organisationen er i princippet understøttet med et gulv til loft-vindue til omverden, forklarer Martin Launey.

”Det så vi et klart eksempel på, da Rejsekortet i februar i år gik ned, hvilket betød, at tusindvis ikke kunne indløse billet, men

alligevel fik afkrævet billet af operatørerne. Transportminister Magnus Heunicke var selv med toget på vej på arbejde. Påvirket af medpassagerers reaktioner, og sikkert også reaktionerne på de sociale medier, gennemfører han en dobbeltmanøvre: Dels kontakter han ministeriet og beder dem lægge pres på DSB og beder de talrige andre operatører. Dels tweeter han, at transport i denne situation ”burde være gratis”. Få timer senere har alle rettet ind – og ministeren indløser øjeblikkelig stjernestatus,” forklarer han.

## 5 SOCIALE MEDIER ER EN MÅDE AT FÅ LØST KERNEOPGAVEN PÅ

**TEMA NUMMER 4** falder sammen med det femte og sidste tema, der handler om, at sociale medier ikke kun er kommunikation og salg, men også en måde at få løst kerneopgaven på.

”Man tænker ofte i et indefra og ud-perspektiv om, hvad vil vi gerne kommunikere til omverdenen, og hvordan kommer vi i kontakt med kunder og borgere? Men det er også ret essentielt at spørge, hvad vil omverdenen os? Organisationens kerneopgave kan

i sig selv indeholde komponenter, som passer godt til dynamikken på sociale medier. Det er eksempelvis stadig ret sjældent, at en organisation crowdsourcer problemer og spørgsmål. Jeg tror, at dette stadig er et spørgsmål om kontrol, som vil nedbrydes med en stigende udbredelse af brugen af sociale medier. Vi står stadig i begyndelsen af, hvordan kerneopgaverne kan integreres med de sociale mediers dynamikker,” siger Martin Launey.

## MEDLEMMERNE AF LEDERNES TÆNKETANK OM SOCIALE MEDIER

**Jesper Rønnow Simonsen**, direktør for Skat  
**Astrid Haug**, selvstændig konsulent  
**Annette Agerdal-Hjermind**, ph.d. og adjunkt, Aarhus Universitet  
**Peter Svarre**, direktør, In2media  
**Trine-Maria Kristensen**, selvstændig rådgiver  
**Stefan Hermann**, rektor på Professionshøjskolen Metropol  
**Katrine Thielke**, director, Advice

**Jan Futtrup Kjær**, chairman & head organiser af The Network Business Initiative  
**Lisbeth Klastrup**, lektor, IT Universitetet  
**Torben Mogensen**, vicedirektør dr.med. Hvidovre Hospital  
**Torkild Justesen**, direktør, Lederne  
**Søren Schultz Hansen**, forsker, Copenhagen Business School  
**Kristine Karlshøj**, leder, Børnekulturhuset i Kolding Kommune  
**Martin Launey**, social media manager hos Lederne





# Keep it simple!

For en lille hund giver vi dig talefrihed i hele landet. Vores erhvervsabonnement dækker de fleste situationer – og du kan købe tillægsydelser efter behov. Opgradering sker automatisk – men kun hvis du får brug for den.

Enkelt, gennemskueligt og effektivt.

Mobil Erhverv  
Fri Tale DK

Fri tale  
Fri SMS/MMS  
50 MB Data DK

**99 kr.**  
/md.

4G

## Tillægs pakker

1 GB Data DK ..... 49,-/md.  
10 GB Data DK ..... 199,-/md.  
20 GB Data DK ..... 299,-/md.  
Fri tale EU ..... 99,-/md.  
300 MB Data EU ..... 99,-/md.

# FORDOBLING AF JOBSØGENDE LEDERE

ANTALLET AF LEDERE, DER HAR LYST TIL AT SKIFTE DERES JOB UD MED ET NYT, ER STEGET MARKANT DET SENESTE ÅR, VISER EN UNDERSØGELSE FRA LEDERNE.

TEKST: *Lonni Lyngge* / FOTO: *Mads Krabbe*  
ILLUSTRATION: *ISTOCKPHOTO.COMa*



**M** eget tyder på, at der bydes op til stoledans på ledelsesgangene. Et stort antal ledere har nemlig lyst til at skifte deres job ud med et nyt, viser en undersøgelse foretaget blandt 1.510 ledere, som Lederne har lavet i samarbejde med analyseinstituttet YouGov.

På bare et år er der sket en fordobling i antallet af aktivt jobsøgende ledere. I 2013 var det kun ni procent, der havde konkrete planer om et jobskifte, mens det i 2014 er steget til det dobbelte, 18 procent. Også andelen af ledere, der overvejer at skifte job, er vokset markant. Sidste år gik 28 procent af lederne med overvejelser om et jobskifte, hvor det i dag er 40 procent, der går med tanker om et eventuelt jobskifte. Formand for Lederne Svend Askær mener, at ledernes stigende lyst til at prøve noget nyt, sætter en tyk streg under, at vi endegyldigt er ude af den økonomiske krise.


“Der har på grund af krisen været en utryghed på arbejdsmarkedet, som har lagt en dæmper på ledernes lyst til at kaste sig ud i et jobskifte, ligesom det har været småt med attraktive jobs at søge. Derfor har mange også holdt fast i det, de havde, fordi det var det sikreste. Vi oplever i øjeblikket en positiv konjunkturudvikling, der

har fjernet usikkerheden, samtidig med at der er flere stillinger at søge, så nu tør lederne igen at flytte sig,” siger Svend Askær.

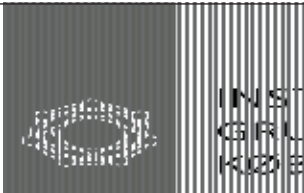
## ARBEJDSMARKEDET VENDER

Også hos Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet har man de positive briller på. Arbejdsmarkedsforsker Jørgen Stamhus bekræfter, at arbejdsmarkedet er ved at vende igen, og at ledernes jobrotation er første skridt til et mere normaliseret arbejdsmarked.

“Lederne er nogle af de første, der mærker de positive sider af konjunkturvendingerne. Virksomhederne begynder mange steder at lede efter ledere til nye afdelinger, projekter og lignende,” siger Jørgen Stamhus. Han vurderer, at det først lige er begyndt at vende, og at lysten til at skifte sit gamle kontor ud med et nyt kun vil stige de næste år.

“Vi er ved at nærme os et normalt arbejdsmarked, men tallet for aktivt jobsøgende ligger stadig lidt lavere end i en normal konjunktursituation, som vi skal helt tilbage til 2005 for at finde. I løbet af et år vil cirka 25 procent af de beskæftigede have påbegyndt et nyt arbejde, og jobmobiliteten er lavere i øjeblikket, så jeg vil forvente, at antallet af jobsøgende ledere er endnu højere næste år,” siger Jørgen Stamhus. 





## Ledere, konsulenter og funktionsansvarlige!

### OPU - 2-årig Organisationspsykologisk Uddannelse

Lær at håndtere de psykologiske processer, som har afgørende betydning for en velfungerende og problemløsende arbejdsplads og lær at bevare din autoritet og evne til at tænke også under pres.

Holdstart januar 2015, ansøgning om optagelse oktober 2014.

### K&L - 1/2-årig Videreuddannelse i Konsultation & Ledelse

Du trænes i at lede gennem konsultation og konsultere gennem lederrollen.

Holdstart januar 2015, ansøgning om optagelse oktober 2014

[www.iga-kbh.dk](http://www.iga-kbh.dk)

## AKTUELLE BØGER OM PERSONALEFORHOLD



### LØN- OG PERSONALE- ADMINISTRATION HÅNDBOGEN 2014

Overblik over den viden, der er brug for i den daglige løn- og personale-administration.

August 2014

Bogen behandler de lovmæssige og overenskomstmæssige krav, som en løn- og personaleansvarlig har brug for viden om, for at kunne foretage en korrekt lønadministration.



### PERSONALEJURA HÅNDBOGEN 2014

Årets store opslagsværk om personalejura der giver svar på alle juridiske personale spørgsmål.

Marts 2014

Bogen giver arbejdsgiveren overblik over regler, rettigheder, pligter og muligheder. Ansættelsesbeviser, sygdom, eFeriekort, arbejdsmiljø, arbejdsløshedspenge, barsel og straffeattest er blot nogle af de emner, der behandles.

SE MERE OG BESTIL PÅ [WWW.DAFORLAG.DK](http://WWW.DAFORLAG.DK) – OGSÅ SOM E-BØGER

**DA FORLAG**

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING  
Vester Voldgade 113  
1790 København V





**MOBILITET ER VIGTIG**

Både Svend Askær og Jørgen Stamhus påpeger de gevinster, der er ved at have mobilitet på arbejdsmarkedet.

“Et stillestående arbejdsmarked er sjældent at foretrække. Mobilitet er vigtigt både for den enkelte leder, medarbejderne og virksomhederne. For lederen betyder et nyt job nye udfordringer, højere løn og personlig og faglig udvikling. For virksomhederne betyder det mulighed for at få nye kræfter og tanker ind,” siger Svend Askær, og Jørgen Stamhus supplerer:

“Mobilitet gør, at arbejdskraften – og dermed også lederne – flytter derhen, hvor de mener, der er bedst udnyttelse af deres kvalifikationer. Det giver øget effektivitet og produktivitet, og det nyder virksomhederne og økonomien generelt godt af,” fastslår arbejdsmarkedsforskeren. Han understreger dog, at der også kan være for stort et gennemtræk af medarbejdere.

“For den enkelte virksomhed kan der være ulemper ved at have en for stor personaleomsætning. Der skal læres nye folk op, der vil ofte være en nedgang i produktiviteten, og der skabes uro, når en leder smutter. Der skal gerne være en naturlig rotation, og de fleste virksomheder vil have en fordel af, at der kommer nogen udefra og skubber til tingene, men at have en svingdør kørende – især på lederplan – er der ingen virksomheder, der er tjent med i længden,” siger Jørgen Stamhus.

**SVÆRT AT FASTHOLDE DE UNGE**

Svend Askær mener

dog ikke, at man alene kan skyde skylden på det spirende arbejdsmarked, hvis man oplever stor personaleomsætning.

“Hvis halvdelen af en ledergruppe pludselig forsvinder, bør man nok kigge på, om der ikke er noget galt i virksomheden. Hvis man som medarbejder er utilfreds med sit job, er det i dag blevet lettere at “stemme i med fødderne” på grund af konjunkturerne, så virksomhederne skal også have mere fokus på fastholdelse,” siger Svend Askær. Ifølge førnævnte undersøgelse er det dog ikke alle ledere, der er lige lette at holde på. Især de helt unge ledere og ledere med en lang videregående uddannelse sidder på spring for at finde sig et nyt arbejde. Flere end hver fjerde, 27 procent, af lederne med en lang videregående uddannelse er i øjeblikket i gang med at skrive ansøgninger og pleje netværket, mens 42 procent overvejer et jobskifte. Til sammenligning er der eksempelvis kun 13 procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse, der er aktivt jobsøgende.

“Undersøgelsen viser tydeligt, at de højtuddannede ledere i højere grad end ledere i almindelighed har et ønske om at søge mod nye udfordringer. De er yderst ambitiøse, karriereorienterede og vil ikke “stå stille”.

Heldigvis efterspørger arbejdsmarkedet i dag flere medarbejdere og ledere med specialviden og en tung uddannelsesmæssig bagage, så der er gode muligheder for, at de højtuddannede ledere, der søger nye udfordringer, også får opfyldt deres ambitioner,” siger Svend Askær. ●



Svend Askær

Formand for Lederne

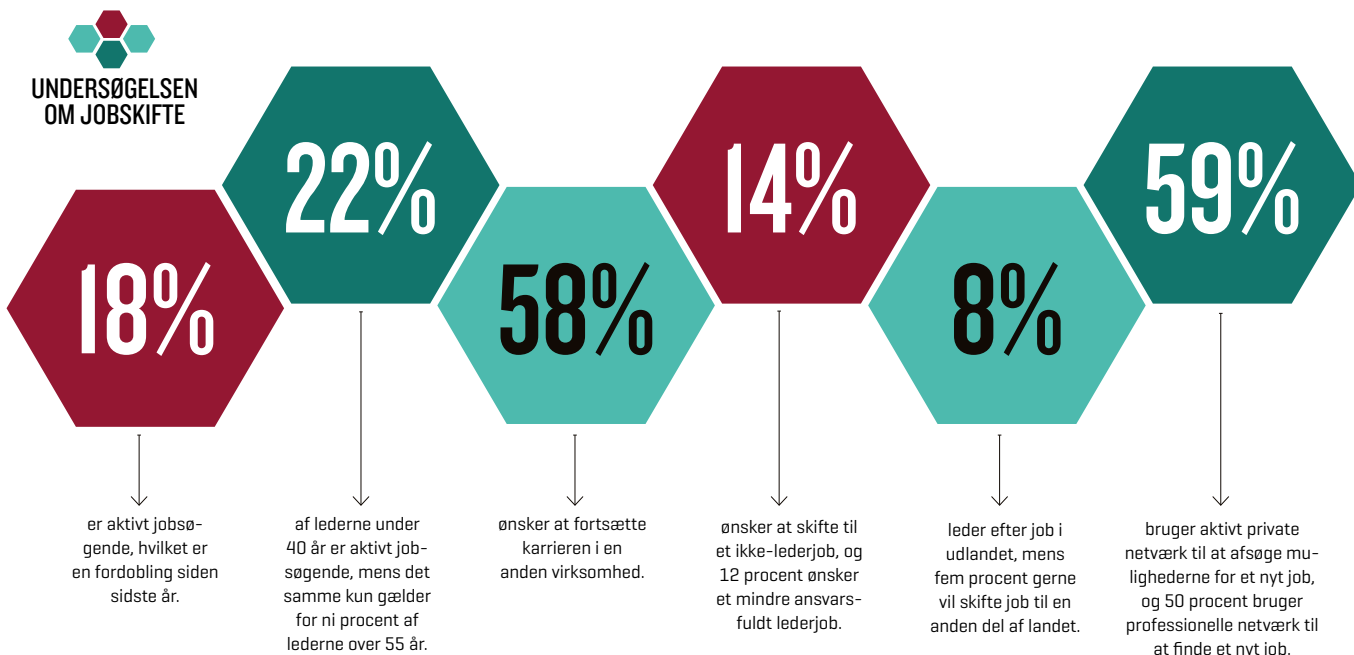


Jørgen Stamhus

Arbejdsmarkedsforsker

**“Undersøgelsen viser tydeligt, at de højtuddannede ledere i højere grad end ledere i almindelighed har et ønske om at søge mod nye udfordringer.”**

- Svend Askær -





Større ansvar var også en del af grunden til Flemming Bachs jobskifte.

# NYE UDFORDRINGER OG MINDRE TRANSPORT

ØNSKET OM KORTERE TRANSPORTTID OG NYE UDFORDRINGER FIK SIDSTE ÅR AFDELINGSCHEF FLEMMING BACH FRA VIBORG TIL AT STARTE JOBSØGNINGEN.

**I** Ind i bilen, køre 100 kilometer, arbejde, ud i bilen og så køre de 100 kilometer hjem igen. Sådan så hverdagen ud i syv år for 57-årige

Flemming Bach, der med bopæl i Viborg og arbejde i Thisted nærmest havde bilen som sit andet hjem. De mange timer i bilen frem og tilbage gjorde også, at der var masser af tid til at overveje jobsituationen.

“Når man første gang i februar har siddet der i to meter sne og brugt tre timer på at komme hjem, så begynder man at overveje, om det måske kan gøres lidt smartere. Det er klart, at når nu du sidder i bilen og er træt af den lange transporttid, så begynder alt jo efterhånden at virke attraktivt, men omvendt ville jeg aldrig have søgt et job, hvis jeg ikke synes, det var interessant,” fortæller Flemming Bach. Han mener, at krisen muligvis har gjort, at der har været lidt længere mellem snapsene end normalt.

“Kommunerne har været lidt mere forsigtige med at rekruttere og slå nye stillinger op, så der har ikke været så meget at løbe

efter,” siger han. Sidste år begyndte han så at kigge efter nye udfordringer igen, og der gik ikke lang tid, før et opslag som afdelingschef i Vesthimmerlands Kommune, fangede hans interesse.

“Dels ville det give en væsentlig kortere køretur, dels ville jeg også få et større ansvarsområde. Samtidig var man i kommunen midt i en organisationsændring, hvor man kogte teknisk forvaltning ned til to afdelinger, og jeg ville så komme til at sidde i spidsen for den ene. Det kunne jeg simpelthen ikke stå for, så jeg var nødt til at søge det,” siger Flemming Bach. Som sagt så gjort, og i august sidste år kunne han så vinke farvel til den lange køretur og sit gamle job og i stedet kaste sig over nye udfordringer som afdelingschef for natur, miljø og byg i Vesthimmerlands Kommune.

“Der var så mange små ting, der gjorde, at det her ville jeg prøve. At være med til at bygge noget nyt op og få en organisation til at fungere, tænder mig som leder. Og samtidig prøve kræfter med et helt nyt fagområde, fandt jeg rigtig spændende,” siger han. **1**

## DERFOR VIL LEDERNE SKIFTE JOB

KONFLIKTER MED CHEFEN OG ØNSKET OM NYE UDFORDRINGER ER HOVEDÅRSAGERNE TIL, AT LEDERNE VIL SKIFTE JOB.

**DEN DAGLIGE TRUMMERUM** uden de store udfordringer er langt den største årsag til, at ledere på de danske virksomheder har lyst til at finde sig et nyt arbejde. Hele 72 procent angiver ønsket om nye udfordringer, som det vigtigste motiv for at søge nye græsseange.

“Der har været en ophobning af ledere, der allerede under krisen havde lyst til noget nyt, men ikke ville forlade en sikker stilling. Nu har de muligheden for det, og derfor ser vi også forholdsvis mange, der angiver ønsket om nye udfordringer som hovedårsag til at ville væk fra deres nuværende virksomhed,” siger Svend Askær, formand for Lederne.

Men også chefen spiller en stor rolle i forhold til ledernes lyst til at komme videre i karrieren. Halvdelen peger nemlig på uoverensstemmelser med chefen eller virksomheden som det vigtigste motiv for at skifte job. Dermed ligger det højere end blandt andet ønske om større ansvar og højere løn og manglende muligheder for advancement på nuværende arbejdsplads.

Arbejdsmarkedsforsker Jørgen Stamhus fra Aalborg Universitet finder tallet overraskende højt, men, tilføjer han, understreger det bare vigtigheden af god ledelse.

“Man kan ikke undervurdere forholdet til nærmeste chef i forhold til trivsel og medarbejdernes jobtilfredshed. Tallene viser klart, at hvis man ikke har den ønskede relation til chef og virksomhed, man gerne vil have, er det en motivationsfaktor for at søge nyt job,” siger Jørgen Stamhus.

Flere ønsker også at skifte deres nuværende job ud med et job, der ligger tættere på bopælen. 43 procent siger, at de ønsker kortere transporttid, og 21 procent angiver ligefrem ønsket om kortere transporttid som vigtig/meget vigtig i forhold til at søge væk fra sin nuværende stilling.

“Der er mange ting, der skal hænge sammen, for at have et arbejdsliv, man er tilfreds med, og det kan være en belastning i forhold til familielivet, hvis man skal bruge 1,5-2 timer på at ligge og køre frem og tilbage hver dag. Nu kommer der nogle åbninger og muligheder for, at man kan tilpasse sit arbejdsliv til de ønsker, man har. Det kan være faglige udfordringer, men det kan også være noget så banalt som transporttiden,” siger Jørgen Stamhus.





M Ø D E R

Jul  
2014

SELSKABER · HOTEL · RESTAURANT



## Gæstekøkken

Start julefrokosten med et par timer sammen i køkkenet og lav selv julemiddagen i vores gæstekøkken - 3 retter, velkomstdrink, vinmenu og kaffe

**995 kr.** pr. person

**BOOK PÅ 39 77 28 00**



## Lækker klassisk julefrokost på Schæffergården

Giv medarbejdere og kolleger en fantastisk firmafest at slutte året af på. I får lækker hjemmelavet julemad i de skønneste rammer. I har mulighed for jeres eget festlokale, og er I flere end 80, kan I reservere Restaurant Wohlert kun til jer. Musik, dans og transport: Hør os om mulighederne.

### Klassisk julebuffet

- Christiansøild, karrysild og marinerede sild med løg og kapers
- Gravad laks med sennepssauce
- Udvalg af hjemmerøgede fisk, laks, skaldyr m.m.
- Tomatsalat med fetaost og basilikum
- Hjemmelavet sylte med sennep og rødbeder
- Økologisk roastbeef med pickles og løg
- Flæskesteg med hjemmelavet rødkål
- Sprødstegt and med æbler og svesker
- Fiskefilet med remoulade
- Dampet sejfillet med hummersauce og spinat
- Lun leverpostej med svampe
- Æbleflæsk
- Udvalg af oste med dadler og syltede figner
- Ris a la mande med kirsebærsauce

**395 kr.** pr. person

Dagens 3 retters julemiddag

**325 kr.** pr. person

  
Schæffergården

Jægersborg Allé 166 · 2820 Gentofte · Tlf. 39 77 28 00  
[www.schaeffergaarden.dk](http://www.schaeffergaarden.dk)

Innovationskonference

# Skab **innovation** i hverdagen

“Som leder skal du skabe et miljø der får dine medarbejdere til at integrere de centrale adfærdsmønstre for innovation i deres daglige arbejde”

## Thomas Wedell- Wedellsborg

**Den 6. november 2014 på First Hotel Copenhagen**

Se mere om innovationskonferencen på [www.seminarer.dk](http://www.seminarer.dk)



Photo: Carlos Rodriguez Marin



PÅ VIRKSOMHEDER MED OVER **500** ANSATTE SVARER **34%**, AT DERES VIRKSOMHED HAR EN WHISTLEBLOWERORDNING.

# Hver femte virksomhed har nu whistleblowerordning

*Ordninger, hvor medarbejdere anonymt kan indberette mistanke om uregelmæssigheder, vinder frem herhjemme. De indføres primært i de større private virksomheder, fremgår det af en ny stor undersøgelse fra Lederne.*

TEKST: SØREN RAVNSBORG | FOTO: ISTOCKPHOTO.COM



Svend Askær

Formand for Lederne

**I** hver femte danske virksomhed har de ansatte mulighed for anonymt at videregive deres viden om eller mistanke om uetisk adfærd eller decideret kriminelle forhold, dokumenterer en ny undersøgelse fra Lederne baseret på svar fra 18.112 ledere og gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov.

Udbredelsen er størst i de store private virksomheder. På virksomheder med over 500 ansatte er det 34 procent af lederne, der svarer bekræftende på, at deres virksomhed har etableret en whistleblowerordning, mens 20 procent svarer "Ved ikke".

Ledernes formand, Svend Askær, anerkender, at en whistleblowerordning kan have en præventiv effekt og måske medvirke til at dæmme op for uetisk adfærd og ulovligheder.

"Men i de virksomheder, hvor der udøves god ledelse, og hvor medarbejderne har et godt og tilidsfuldt forhold til deres ledere, bør det ikke være nødvendigt. Whistle-

blowerordninger kan i værste fald skabe en kultur med mistænkeliggørelse, og der kan opstå uheldige sager, hvor medarbejdere, drevet af hævnmotiver, benytter ordningen til anonymt at så tvivl om en leder eller kollega," siger Svend Askær.

## BEGGE PARTER SKAL BESKYTTES

Hos rådgivningsvirksomheden Cowi, der beskæftiger cirka 6.200 ansatte på globalt plan, har man siden 2009 haft erfaring med en intern whistleblowerordning og er her fem år senere tilfredse med dens effekt.

Ordningen håndteres i det daglige af to ansatte, hvoraf den ene er senior compliance officer Ditlev von Grumbkow. Rent praktisk er der tale om en elektronisk brevkasse, hvor medarbejderen kan skrive en rapport. Den bestyres af en ekstern servicevirksomhed. Så snart en medarbejder rapporterer et forhold, får Ditlev von Grumbkow og kollegaen besked. De undersøger sagen og vurderer så, om de skal gå videre, eller det er et mere bagatelagtigt anliggende, som kan klares af HR. Vælger de at reagere på sagen,

orienterer de straks den administrerende direktør.

"Det vigtigste er at beskytte såvel den, der giver oplysningerne, som den, der kommer i søgelyset. Når der rettes beskyldninger mod en person, og vi tager sagen op, får denne at vide, hvad det drejer sig om, og tilbud om at kunne medbringe en bisidder fra sin faglige organisation eller en advokat. Det har ingen dog hidtil ønsket," fortæller han.

Whistleblowersagerne hos Cowi har alle rettet sig mod mellemledere eller andre ledere på højere niveau. Der har været anklager om overtrædelse af interne politikker, om religiøs diskrimination og om bestikkelse. I et enkelt tilfælde har en henvendelse fra en whistleblower ført til afskedigelse af en mellemleder.

"Vi har også i flere tilfælde strammet op og præciseret nogle interne regler. For os er det vigtigt, at ledelsen signalerer, at ordningen findes, og det er ikke negativt at bruge den. Der kan være tale om vigtig viden, som vi ikke ville få adgang til på anden vis." **1**

Mikkel Grene er søn af  
Inger Grene, der stiftede  
Søstrene Grene.



# MIKKEL GRENE

42 år, medejer og administrerende direktør i Søstrene Grene

**DET HAR VÆRET EN STOR FORDEL ...** for mig, at jeg har haft stort set alle kasketter på i virksomheden. Da jeg begyndte i Søstrene Grene, var der kun familien og så én ansat på kontoret, så jeg har løst nærmest alle typer opgaver: indkøb, produktudvikling, marketing og økonomi. Dermed har jeg også lært virkelig at sætte pris på dygtige folk, der er specialister inden for et meget specifikt område. Det har løftet virksomheden, for når man sidder med fire-fem kasketter på samtidig, bliver noget af det, man laver, lidt venstrehånds-agtigt.

**ULEMPEN VED ...** at være ejerleder er, at der kan være en risiko for, at man ikke får det modspil, man skal have fra bestyrelsen, eftersom man sidder i en meget magtfuld position. Det er vi meget opmærksomme på, og heldigvis har vi en stærk bestyrelsesformand, der giver os et godt mod- og medspil. Men vi har også gjort meget ud af at ansætte nogle stærke personer i virksomheden, der ikke tilhører Grene-familien.

**MIN STØRSTE UDFORDRING ...** da jeg blev direktør, var, at virksomheden på det tidspunkt var helt ekstremt topstyret. Dengang var der ikke råd til at ansætte flere ledere, så den første opgave var at tage udgangspunkt i de folk, der allerede var der – at give dem mere anerkendelse og mere ansvar.

**EN LEDER ...** jeg er inspireret af, er Steve Jobs. Måske ikke så meget på grund af hans ledelsesstil, men på grund af tanken om, at forbrugere ikke nødvendigvis selv ved, hvad de gerne vil have, så man hellere skal

fokusere på sin egen innovationskraft. Det har vi også forsøgt at gøre i Søstrene Grene og finde på ting, der er helt uden for kategori.

**VORES KONCEPT ...** i Søstrene Grene har faktisk ikke ændret sig siden 1973 – og strider meget imod klassisk management-filosofi, der siger, at man skal fokusere på få kerneområder. I princippet kan vi have en hvilken som helst vare i butikkerne. Vi har ikke noget fast sortiment og prøver hele tiden at genopfinde os selv.

**DE ØJEBLIKKE ...** hvor jeg føler, jeg lykkes bedst som leder, er, når jeg ser det potentiale, vores ansatte har – også det, de ikke selv ser – og får dem til at tro så meget på sig selv, at de skaber resultater, de ikke havde regnet med, at de kunne.

**DA JEG BLEV DIREKTØR ...** arrangerede jeg en workshop med ledere og franchisetagere, hvor vi forsøgte at sætte ord på, hvad det, vi kalder "Søsterånden", er. "Søsterånden" betyder blandt andet, at vi har et nært fællesskab, hvor vi hjælper og støtter hinanden, og at ingen er for fine til at løse en hvilken som helst

**"De øjeblikke, hvor jeg føler, jeg lykkes bedst som leder, er, når jeg ser det potentiale, vores ansatte har – også det, de ikke selv ser."**

- Mikkel Grene -

arbejdsopgave. Det var nødvendigt at få det ned på skrift, fordi vi i den periode fik mange nye ansatte og flere butikker, der lå langt væk fra Danmark. Vores særlige kultur var noget, vi talte meget om blandt dem, der havde været der længe, men det var svært for de nye at forstå, præcis hvad det gik ud på.

**DET FØRSTE, JEG KIGGER PÅ ...** hos ansøgere, er, om de har de rigtige værdier og kan passe ind i vores kultur. Om det er nogen, man kan forestille sig som en del af holdet. Vi arbejder tæt sammen hos Søstrene Grene og har meget lange relationer. Det er meget sjældent, at nogen siger op, og vi har medarbejdere, der både har haft 25-års og 35-års-jubilæum, som er startet ude i butikkerne. Selvfølgelig skal de faglige kvalifikationer være på plads, men vi går aldrig på kompromis med de menneskelige egenskaber. Vi caster mere medarbejdere, end vi rekrutterer.

**JEG ADSKILLER IKKE ...** arbejde og fritid. Når man er ejerleder, er man det døgnet rundt. Jeg læser mails og besvarer telefonopkald altid. Det er en pris, man skal være parat til at betale i dag, hvis man vil være leder på et vist plan.

**STRESS ...** hænger ikke sammen med mængden af opgaver. Det er mere et spørgsmål om, hvorvidt man har nogen at kanalisere opgaverne hen til, og om man har indflydelse på planlægningen og prioriteringen af opgaverne. Hvis man har stærke folk omkring sig, der kan tage sig af tingene, bliver man ikke stresset, uanset hvor mange opgaver der er.

## OM MIKKEL GRENE

1973

Den første Søstrene Grene åbner på Strøget i Aarhus. Mikkel Grene bor stadig i Aarhus med sin kone og deres børn

1991

Mikkel Grene bliver ansat som butikschef

1995

Mikkel Grene bliver salgs- og marketingschef

1996

Mikkel Grene bliver uddannet i virksomhedsøkonomi fra Aarhus Købmands-skole

2003

Mikkel Grene overtager Søstrene Grene sammen med sin bror Cresten

2012

Mikkel Grene bliver administrerende direktør

# KOM TÆTTERE PÅ DRØMMEN...

Anbefal Lederne og vind  
et gavekort på 50.000 kr.  
til Nyhavn Rejser.

Læs mere om konkurrencen  
og anbefal på  
**[lederne.dk/anbefal](http://lederne.dk/anbefal)**

Præmien er sponsoreret af:



**LEDERNE**   
*bringer dig videre*



LEDERNE PRÆSENTERER ÅRETS KONFERENCE

LEDELSENS  
DAG '14

# FÅ PASSION I DIT LEDERJOB

PRIS FRA KUN  
995 KR.

27.11.2014 | TIVOLI CONGRESS CENTER

## MØD DEM HER...

### 3 TOPLEDERE MED PASSION



**NIELS DUEDAHL**

Adm. direktør hos Syd Energi



**HENRIK HEIDEBY**

CEO og koncernchef hos PFA



**KIM KRISTENSEN**

Ceremonimester for kongehuset



**CECILIE BECK**

Konferencier

### 7 PASSIONEREDE INDSPARK



**TORBEN GAMMELGAARD**

Kunstner og direktør i  
Copydan Billedkunst



**JOHAN BÜLOW**

Manden bag "Lakrids  
by Johan Bülow"



**EVA ZEUTHEN BENTSEN**

Direktør for  
Gentofte Hospital



**VINCENT HENRICKS**

Professor i formel filosofi ved  
Københavns Universitet



**VIBEKE SKYTTE**

Direktør for Job & Ledelse  
hos Lederne



**THOMAS HERMAN**

Tidligere køkkenchef  
på Herman – laver nu TV



**UFFE BUCHARD**

Creative director  
i Grenaa Buchard

TILMELD DIG PÅ [LEDELSENSDAG.DK](http://LEDELSENSDAG.DK)

LEDERNE   
bringer dig videre

SPONSORERET AF

**PFA**  
PENSION

**MARSH**

 **Gjensidige**

# 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, forretningskabelse 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 hurtig "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

Er du fremtidens  
leder ?

Kontakt os på  
[mmt@business.aau.dk](mailto:mmt@business.aau.dk)  
Studiestart sept. '15



**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)



# LEDERLIV

M.M.



## Netværk på en ny måde

Flere erhvervsfolk skifter de traditionelle netværksmøder ud med sociale og mere fritidsprægede aktiviteter. Vi har mødt to ledere, der netværker på en anderledes måde.

TEKST: Sebastian Cappelen / FOTO: Jesper Grønneberg

**KIM VESTERGAARD LARSEN**, der er manager for Ledernetværk hos Lederne, kan se en begyndende tendens til, at vi ændrer den måde, vi traditionelt netværker, og han mener, at den skæve måde eller metode ofte kan være et redskab til at "ryste" netværket bedre sammen.

"Det lægger op til en anden dialog, end hvis man sidder omkring et almindeligt mødebord. Men der skal være en balance med det faglige indhold og den skæve metode, så netværksmedlemmerne får udbytte af det, hver gang de mødes," siger han.

Kim Vestergaard Larsen er manager for netværksgrupper i LederNetværk, der holder netværksmøder hos hinandens virksomheder. Her bruger medlemmerne deres egen virksomhed som case og diskussionsgrundlag.

"Her er en fastlagt agenda med et klart mål ved hver enkelt møde. Det er der jo sjældent, når man mødes over en social aktivitet, så på den måde kan de "skæve" netværk sjældent stå alene og skal i virkeligheden ses som et supplement og som en måde, hvorpå en leder kan komplementere sit samlede netværks-

behov," forklarer han.

Omvendt mener han, at der kan være en fordel ved at flytte netværkstanken ud af de faste rammer.

"Tid er ofte en knap ressource for mange. Ved at slå ambitionerne for en sportsgren sammen med at netværke, kan der ikke blot spares tid, men også opnås kontakter, end man ellers ville. Når alle er ens klædt i sportstøj eller bag et forklæde, giver det også en mere uformel omgang, hvor der kan tales om meget andet end arbejde," mener han.



# Netværk på cykel

Netværksmøderne bliver spredt ud over alle bjergene, når direktør Ulrik T. Skaftø netværker.

**T**

urbineforlaget hører til en af de hurtigst voksende virksomheder i forlagsbranchen og har modtaget tre Børsen Gazelle-priser på stribe. Efter en hård opstart af firmaet med arbejdsuger på op til 60 timer tillader direktøren for firmaet sig i perioder at køre på frihjul og overlader til medarbejderne at holde forretningen kørende.

57-årige Ulrik T. Skaftø brænder til daglig for bøger. Han er direktør for Turbineforlaget i Aarhus, der udgiver flere hundrede titler om året. Det betyder også, at han sidder meget ned. Derfor lå det lige til højrebønen at skifte de traditionelle netværksmøder ud med en cykelsadel.

“Det er gået rigtig stærkt, så nu kobler jeg af ved at køre stærkt på landevejen, og så holder mine partnere og medarbejdere farten oppe på firmaet i stedet,” fortæller Ulrik Skaftø, der oprindeligt er uddannet bibliotekar med en tillægsuddannelse fra Danmarks Journalisthøjskole.

Han sætter især pris på at kombinere netværk med motion under åben himmel.

“Det er bedre end en stol, og samtidig er det sundt. Når man sidder i VL-grupper og snakker sammen over dyre middage, er det ikke specielt sundt. Her får man kombineret møderne med sundhed. Samtidig er cykling meget velegnet til samtaler, fordi man sidder to og to og hele tiden skifter position i feltet, så man kan få snakket med flere forskellige personer på en trænings-tur,” fortæller han.

Han har de sidste tre år været en del af det cyklende netværk Team Live Long. Erhvervsklubben blev grundlagt i Aarhus i 2010, og idéen bag cykelnetværket er både at komme i god form og at mødes med ligesindede, der er bidt af stramt lycra og kulfiber-cykler, som koster i samme ende som de mindste minibilier.

“Der kommer selvfølgelig en samhørighed i at køre i samme cykeltøj. Det betyder noget for drengørøve som os. Men det giver også venskaber, når man i fællesskab skal kæmpe sig op ad en bjergtop i silende regn. Så knytter du nogle bånd, som du ikke ville kunne gøre i et mødelokale,” fortæller han.

## OPLEVELSER, DER SKABER RELATIONER

Det koster 13.000 kroner årligt at være med i netværket, og ud over to ugentlige træningsture, helbredstest, foredrag og VIP-arrangementer med eliteryttere får man træningsture til Harzen, Toscana eller andre cykeldestinationer, hvor asfalten på bjergpassene i forvejen er slidt af professionelle ryttere.

Han har i løbet af sommeren netop kørt det berygtede bjergløb La Marmotte, der er på 174 kilometer og 5.000 højdemeter, der snor sig op ad det stejle franske bjerg Alpe d'Huez.

Det er især dejligt at kunne dele nogle store oplevelser, mener Ulrik Skaftø.

“Det giver jo nogle intense oplevelser. Man finder ud af, hvem der har dummet sig, og hvor det var svært. Det giver samtalestof, som er med til at binde os sammen, når man har trænet sammen i hele efteråret og vinteren, og det så kulminerede på bjergveje, hvor navnene på nogle af verdens bedste ryttere står bevaret i asfalten med store hvide bogstaver, og man samtidig finder ud af, om kræfterne rakte,” forklarer han.



Ulrik Skaftø kombinerer afkobling og netværk på cyklen.

## TEAMBUILDING I SIN RENESTE FORM

Det kom samtidig bag på ham, at cykling er en social sport.

“Man hjælper hinanden og løfter i flok. Hvis man ikke er godt kørende en dag, så kan man lægge sig ind i flokken. På den måde er det jo teambuilding i sin rene form, fordi man lærer at samarbejde og koordinerer indsatsen mod et bestemt mål,” fortæller han.

Fagligt giver cykeltræningen også mulighed for at høre, hvordan større virksomheder organiserer sig, og man kan luften specifikke problemer.

Det giver kontakter uden for det miljø, han ellers færdes i, og han møder folk fra byggebranchen og bankverdenen.

“Under en punktering på en træningstur på Den Jyske Højderyg møder jeg en advokat, der er ekspert i inkasso-sager. Det er på et tidspunkt, hvor forlaget har et større beløb ude at hænge, der i sidste ende kan koste os livet. Der får jeg nogle virkelig gode tips til, hvordan vi kan få vores penge tilbage. Modsat har flere også spurgt ind til min ekspertise om, hvordan man får udgivet en bog,” fortæller han.

Efteråret banker på, og det betyder også, at sæsonafslutningen nærmer sig. Den bliver afsluttet med en tredages tur til Toscana i september, hvor de skal ned og træne i de samme bjerge, som Bjarne Riis tester formen på sine ryttere.

“Det er både socialt og træningsmæssigt en stor oplevelse, der giver et overskud, som jeg kan bruge i mit arbejde,” forklarer han.

## Det cyklende erhvervsnetværk Team Live Long

Der er i øjeblikket 146 medlemmer i netværket, der hører under Skelde Cycling, som også står bag eliteholdet Team Cult Energy. Idéen er at skabe en klub for erhvervsledere, som ud over at forbedre deres kondition kan udbygge og vedligeholde deres faglige netværk. Ud over to ugentlige træningsture på 50-90 kilometer kan medlemmerne deltage i VIP-arrangementer og netværksforedrag.

## Drømmeferie i Smilets Land

Nyd vinteren under eksotiske himmelstrøg på Thailands største ø Phuket. Her er alle ingredienserne til en perfekt ferie: Et solrigt klima, et fornuftigt prisniveau, en smuk og afvekslende natur med betagende strande, bjerge og frodige frugt- og gummiplantager, hyggelige landsbyer samt en gæstfri befolkning.

### Højdepunkter:

- Tre inkluderede og skræddersyede udflugter, hvor du møder den thailandske befolkning og kultur
- Dansktalende lokalguide på rejsemålet
- Mulighed for ophold på to gode hoteller: Arya Boutique Hotel\*\*+ eller (mod tillæg) Seaview Patong Hotel\*\*\*\*

### Afrejse:

22/9, 20/10, 17/11-2014  
6/1, 6/2, 8/3-2015

Læs mere om det inkluderede program, tillæg og rabatter på [www.vitus-rejser.dk](http://www.vitus-rejser.dk)



# Thailand Langtidsrejse

Fra kun **10.995,-**



**31 dage**

Fra  
kr. 355,-  
pr. dag



# Amalfikysten Langtidsrejse

Fra kun **11.995,-**



**22 dage**

### Sensommer blandt italienske fristelser

Hvis du ønsker at kombinere havets brusen, strand, sol og Amalfikystens hyggeligste byer, så finder du næppe et bedre sted til din ferie end Maiori. Her finder du en lang, indbydende strandpromenade, fine grønne områder samt et væld af hyggelige caféer og restauranter med ægte italiensk lokalkolorit.

### Højdepunkter:

- Ophold på Hotel Pietra di Luna\*\*\*\* i balkonværelse med udsigt til havet
- Halvpension, som nydes i hotellets restaurant med udsigt over Amalfikysten
- Byrundtur i Maiori
- Busudflugt langs Amalfikysten
- Dansktalende rejseleder på rejsemålet
- En behagelig temperatur på ca. 20 grader

### Afrejse:

16/10, 22/10-2014

Læs mere om det inkluderede program, tillæg og rabatter på [www.vitus-rejser.dk](http://www.vitus-rejser.dk)



Rejsegarantifonden (nr. 197)

Vitus Rejser  
Sølvgade 15-17 · 1307 København K  
78 79 58 70 · [www.vitus-rejser.dk](http://www.vitus-rejser.dk)  
Find os på 

**Vitus**  
REJSER FOR VOKSNE

# Networking over kogeøen

En gruppe kvindelige ledere fra Aarhus Kommune styrker deres netværk ved at lave gourmetmad sammen.



Alle medlemmer af netværket Gourmetpigerne har, som navnet antyder, en passion for mad, og de bruger køkkenet

som socialt samlingspunkt. Ud over inspiration til lækker madlavning, gør arbejdet hen over potter og pander det også lettere at vende faglige problemstillinger, når det sker i et uformelt frirum.

Til daglig hjælper de unge under 30 i arbejde og arbejder med borgere i fleksjob. Men en gang om måneden mødes de med andre madglade kolleger og styrker deres netværk og tillid til hinanden, samtidig med at de laver gourmetmad. Gitte Breinholt Bjerregaard og Birgitte Kristensen er begge ledere i Aarhus Kommune og er en del af netværket Gourmetpigerne.

## INSPIRATION FRA SKIFTENDE KOKKE

Siden 2005 har netværket, der består af en blanding af ledere og ansatte fra kommunens beskæftigelsesforvaltning, indtaget skolekøkkenet i Aarhus-forstaden Hasle og har lavet alt fra højtbelagt smørebød til at plukke ramsløg i naturen. Mere end 60 forskellige kokke har været inviteret og vist pigerne, hvordan man svinger køkkenkniven over roastbeefen eller givet dem andre smarte tips til madlavning.

Netværket er en meget stabil gruppe, hvor der kun har været få udskiftninger igennem årene. Den består i øjeblikket af 24 foodies, som de kalder sig selv. Der er sårar venteliste til at komme med, forklarer Birgitte Kristensen, administrations- og økonomichef i Arbejdsmarkedscenter Midt.

“Det startede som en god idé til en sommerfest, hvor vi var en kerne, der syntes, at køkkenet er et godt socialt samlingspunkt. Samtidig blev vi lidt inspireret af mændene, der allerede var i gang med at lave mad. Fælles for os er, at vi har en passion for at lave mad, og det bruger vi så til at skabe relationer,” forklarer hun.

## PLADS TIL SMALLTALK OG FAGLIGE PROBLEMSTILLINGER

Og maden er netop et godt frirum til at lære hinanden at kende på tværs af forvaltningen, forklarer Gitte Breinholt Bjerregaard.

“Vi synes jo, at det er fedt, at der ikke er så meget arbejde på dagsordenen. Det er et andet rum at komme ind i. Der er masser af smalltalk og grin, og det giver en anden arbejdsmæssig relation. Gevinsten er, at det er nemmere at gå til hinanden, fordi man får sat ansigter på, hvem der sidder hvor i forvaltningen,” forklarer hun.



Gourmetpigerne mødes en gang om måneden og laver mad med en kok.

Privatfoto

Selv om det er maden, der styrer dagsordenen, er det også muligt at vende faglige problemstillinger.

“Man bestemmer jo selv, hvor meget man vil dele, men hvis der er noget, som man ikke kan finde ud af, så er forummet her en nem måde til at finde ud af, hvordan man gør. Vi er en stor organisation med mere end tusind ansatte. Det betyder, at tingene kommer i forskellige tempi, og på den måde får vi også en forståelse for hinandens arbejdsopgaver, så vi ikke kun ser verden ud fra vores eget perspektiv,” siger Birgitte Kristensen.

## MED TIL AT STYRKE SAMARBEJDET

Det er helt klart med til at styrke samarbejdet og relationerne. Både de sociale emner og de faglige, forklarer Gitte Breinholt Bjerregaard.

“Man kan jo lige høre, hvordan ser det ud hos jer. Hvad er på dagsordenen, og hvad er det for nogle udfordringer, I har lige nu? Nogle er måske ved at starte et nyt projekt op og mangler nogle borgere, som andre kan hjælpe med,” siger hun.

“Der er altid masser af energi og godt humør, så man går altid opløftet hjem,” supplerer Birgitte Kristensen.

## Gourmetpigerne

De består af ledere og ansatte fra Beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus Kommune. Det er et afslappet forum med køkkenet i centrum, og hvor man taler ledelse hen over gryder og skæbrætter. De mødes en gang om måneden og laver mad med skiftende kokke fra byens ypperste restauranter og eksterne arrangementer som eksempelvis jagt.

LÆS MERE PÅ GOURMETPIGERNE.DK



# EN KLASSISK JULEFROKOST – MED DEN HELT RIGTIGE 80´/90´/00´ MUSIK

Giv jer selv en ny og spændende oplevelse. Vi har inviteret fire erfarne DJ's om bord på udvalgte fredagsafgange i november og december for at sikre den bedste julefrokost. De fire DJ's: **Dan Rachlin**, **Philip Lundsgaard**, **Lille Lars** og **Joakim Hediger** har tilsammen været DJ's i over 100 år og ved alt om, hvordan musikken skal være for at skabe en fest. Hold julefrokosten på havet. Alle er samlet på skibet, og ingen skal pludselig hjem. Vores store klassiske julebord har alt hvad hjertet og maven kan begære og meget mere til.

Pris fra 997,- per person inklusiv drikkevarer.



KØBENHAVN - OSLO

[DFDS.DK/JULEFROKOST](https://dfds.dk/julefrokost)



DFDS  
SEAWAYS

af TORBEN GAMMELGAARD

# BAG PÅ KNUDS MOTORCYKEL

*Eventyrlyst, chancer og spontanitet  
er nøglen til succes.*

FOTO: NELLIE MØBERG | ILLUSTRATION: LOTTE ANDKILDE



**DET SIDSTE ÅRTI** har jeg med jævne mellemrum skabt litografier i den lille provencalske by Bargemon. Pauserne fra kunstrykkeriet nyder jeg med kaffe på den lokale plads. Én pause husker jeg særligt godt. Jeg faldt nemlig i snak med danske Knud, en knap 90 år gammel mand med skæg, langt hvidt hår og pandebånd. Han nød en øl eller to, inden han skulle videre ud i bil på de stejle bjergveje. Knud fortalte mig om, at han i sin pure ungdom havde mødt en anden ukendt kunstner i det sydfranske og givet ham et lift bag på motorcyklen hele vejen hjem til Danmark. Den unge kunstner skulle blot betale for benzinen. Da de nåede frem til Danmark, spurgte kunstneren, som var i pengenød, om han i stedet måtte betale med et farverigt maleri på et forsigtigt sammenrullet lærred i tasken. Umiddelbart var Knud fristet, men efter lidt betænkningstid besluttede han sig for, at det fornuftigste var at holde sig til sin oprindelige plan. Brændstofudgifterne blev dækket.

Egentlig er der ikke noget underligt i Knuds valg. Men grunden, til at han 70 år senere stadig kunne huske det hele soleklart, var, at den unge, fattige kunstner senere blev til hele verdens Asger Jorn.

Knud smilede til mig, og jeg kunne se, at episoden (ud over lidt ærgrelse) først og fremmest havde givet ham inspiration til, hvordan hans eget liv skulle leves. Og ikke nok med det; der er faktisk vigtige ledelseslektioner gemt i Knuds case.

#### TRÆD UD AF FOKUS

Fokus. Det er måske dét ord, ledelses- og selvledelseslitteraturen har brugt allermost til at beskrive nøglen til succes. Men for at give mening forudsætter det jo, at du præcist ved, hvad du skal fokusere på. Og det gør du ikke. Hvis du bruger al din tid fokuseret på det



TORBEN  
GAMMELGAARD

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

Torben Gammelgaard er direktør for Copydan BilledKunst, foredragsholder og forfatter til bøger om ledelse og innovation. Hans kunst er repræsenteret på internationale gallerier. Fortid i filmbranchen og som advokat. Følg Torben Gammelgaard på Instagram og på [www.kulturleder.dk](http://www.kulturleder.dk)

rigtige og det planlagte nu og her, så overser du meget vel, hvad der er det rigtige i et længere perspektiv.

For 20 år siden var der en fornuft i "skomager bliv ved din læst-principper". Jo bedre du blev til dit fag og dine opgaver, jo stærkere stod du. Men nu er verden helt anderledes. Det, der i dag er dit brød og din businessmodel, kan i morgen være forsvundet. Mange virksomheder lærer – mens du læser dette – begrebet "disruptive innovation" at kende på samme måde som mesterboksere i 80'erne mødte Mike Tysons højrehandske for første gang: Det ene øjeblik er de stjerner, det næste til tælling i ringside. Deres ellers så uovervindelige produkt og sikre marked er i favnen på the new kid in town.

For at forudse, hvor fremtiden rammer, må du mere end bare løfte blikket fra dine opgaver og planer. Sæt tid af til ting, som ikke umiddelbart giver indtægt eller løfter op til strategien. Google har på rekordtid vokset sig fra ingenting til magtfuld mastodont ved en legesyg nysgerrighed og ved at sætte gang i projekter uden forretningsmodel, men i troen på at de med tiden ville vise sig profitable. Google er ikke længere bare en søgemaskine. Google er alle steder, fordi de trods deres størrelse har formået at bevare deres kunstneriske og ufokuserede start up-mentalitet frem for at udvikle sig til et kontrollerende bureaukрати, der driftsikkert og uden slinger i valsen leverer varen præcis som bestilt.

#### NYSGERRIGHEDENS KRAFT

De gaver, livet byder os, kan vi ikke analysere os frem til. Pludselig er de der, og pludselig forsvinder de igen, hvis ikke vi tager imod dem. Som barnet, der ukueligt danser rundt efter sæbebobler i vinden, må

brug. De giver alene en falsk følelse af trykthed gennem det forudsigelige. Vi har brug for spillerum for at bevæge os i den rigtige retning og gribe chancen, når den byder sig. Industrigiganten Coloplast har dropet årsbudgetterne i erkendelse af, at det var skønne spildte kræfter. Vi ved jo ikke et helt år i forvejen, hvordan et hurtigt udviklende marked bevæger sig. Og endnu værre: Når succesparameteret er at være budgetakkurat, mistes incitamentet til at træde ud af forventningsskemaet og forfølge spritnye muligheder. Hellere undgå et fejle end risikere noget i jagten på sejr.

Du skal lede dit liv, din karriere og din virksomhed efter dine værdier, din passion og eventyrlyst. Ikke efter nøgletal og kontolinjer. Hold blikket fast på det, du kæmper for, men hold sanserne åbne for nye måder at gøre tingene på og nye relationer, du kan skabe resultaterne sammen med. Så sikrer du både overlevelse og bundlinje i morgendagens verden, som ingen kender endnu.

#### GÅ TIL YDERLIGHEDER

I år er det 100 år siden, at Jorn og dermed dansk kunsts største stjerne og enfant terrible blev født. Lad os fejre det med genfødsel af ægte kreativitet og eventyrlyst. Lad os kalde det innovation, lad os kalde det mod. Mod, der ikke er styret af velanalyserede karriere- eller handlingsplaner. Mod, der springer ud af en sund, energisk mangel på fokus og tilpasningsevne. Mod til at gå så langt vi kan med vores kreativitet og nysgerrighed. Og derefter tage et skridt til.

Tilbage til den unge, ukendte Asger, som sidder bag på Knuds motorcykel på vej hjem fra Sydfrankrig.

“Du skal lede dit liv, din karriere og din virksomhed efter dine værdier, din passion og eventyrlyst.”

fremtidens leder turde se sig selv i konstant bevægelse uden sikker retning og kontrol.

Nysgerrighed er modsætningen til stringent fokus. Nysgerrighed har altid været kunstnerens vigtigste drivkraft. Nysgerrighed fik opdagelsesrejsende ud på verdenshavene. Men "curiosity killed the cat" lyder det formanende ordspil, der får skomageren tilbage til sin læst. Sandt nok, nysgerrighed har kastet bjergbestigere i døden og opfindere i økonomisk ruin. Alting har sin pris. Hvis kunst ikke var svært, var det jo ingen kunst. Det samme gælder innovation og ledelse.

Drop de detaljerede planer og budgetter, både når det gælder din karriere, din virksomheds indtægter og udgifter eller dækning af motorcyklens benzinfors-

Her midt i larm og udstødningsos på de bumpende og ubekvemme landeveje er jeg sikker på, at han for allerførste gang formulerer sit senere berømte livsmotto langt fra dydens og forventningernes smalle sti: "Hvis ikke man går til yderligheder, er der ingen grund til at gå nogen steder."



INSEAD

The Business School  
for the World®

High Potential  
Management  
Programme

DKK 34.995



## Mellemlideruddannelse der udvikler dig til fremtidens topleder.

Gennem uddannelsen har jeg opnået en dybere indsigt i de grundlæggende begreber bag virksomhedsstrategi, ledelse og kommunikation. Som en ekstra bonus har jeg fået skabt et netværk af ligestillede, hvor jeg kan få konkret feedback på strategiske eller taktiske problemstillinger.

”

**Bo Hougaard Kramer**  
Head of Digital Marketing and  
Product Information, Danfoss

BUSINESS  
KOLDING  
INSTITUTE

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

# INSPIRATION TIL BEDRE LEDELSE

Nye bøger



Af Martin Darré  
299 kr.



Af Barbara Kellerman  
299 kr.



Af Thea Mikkelsen  
299 kr.



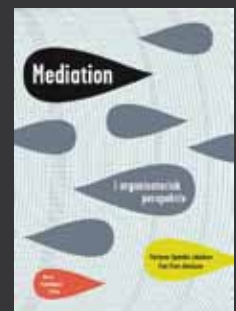
Af Robert E. Kaplan og  
Robert B. Kaiser  
199 kr.

## BLIV BEDRE TIL AT HÅNDTERE KONFLIKTER PÅ ARBEJDET

I samarbejde med Dansk Byggeri og reCome inviterer vi til Gå-Hjem-Møde tre steder i landet:

**København den 29. sep.**  
**Aarhus den 9. okt.**  
**Herning den 22. okt.**

Læs mere og tilmeld  
dig på [DPF.DK](http://DPF.DK).



Af Marianne Spandet  
Jakobsen og Finn Sten  
Jakobsen

PSYKOLOGI  
ORGANISATION  
PÆDAGOGIK

DANSK  
PSYKOLOGISK  
FORLAG

[WWW.DPF.DK](http://WWW.DPF.DK)

## 5

SKARPE TIL

TEKST: SEBASTIAN CAPPELEN

## HANNE MØLLER

*Sådan involverer du medarbejderne i en kompleks forandringsproces.***1: Hvad er strategisk aktionslæring?**

Det er en fleksibel model for organisations- og kompetenceudvikling, som gennemtænker faserne i en forandringsproces for både ledelsen og medarbejderne.

Det er et struktureret forløb, der bygger på medarbejdernes handling i praksis og med tydeligt definerede opgaver for ledelsen, der giver lederen mulighed for at navigere i en kompleks proces med fokus på at skabe resultater gennem medarbejdernes læreprocesser.

**2: Hvad er fordelene?**

Det er vigtigt at sige, at det er en forening af top-down- og bottom-up-tilgange til organisationsudvikling.

Lederne kommer med et strategisk udspil, der er en invitation til medarbejderne om at tage del i processen. De vælger så, hvad de skal tage fat på.

Det er også dobbelt kompetenceudvikling, fordi i takt med at lederne følger medarbejdernes læreproces, så udvikler de egne lederkompetencer. De bliver klædt på til at spille en aktiv rolle i processen og understøtter læringen gennem feedback og får indsigt i medarbejdernes projekter.

**3: Hvad er det for nogle udfordringer, som det er med til at løse?**

Det kan være en hvilken som helst strategisk indsats, som en organisation står over for. Lige fra implementering af folkeskolereform til at øge kundetilfredsheden i en privat virksomhed eller udvikle nye services i en kommune.

Det er organisatorisk læring, hvor folk udvikler de kompetencer, som de har brug for. Kompetenceudviklingen bygger dels på erfaringer, der allerede findes, og tager udgangspunkt i ny viden.

**4: Hvem bør læse bogen?**

Folk med ansvar for at facilitere forandringsprocesser og læreprocesser i teams, HR-folk, udviklingskonsulenter og ledere.

**5: Hvordan griber man det an på arbejdspladsen?**

Første skridt er at definere det strategiske udspil. Hvor vil man gerne bevæge sig hen. Derefter skal medarbejderne give deres bud på, hvad de første skridt kan være. Hvad er de optaget af at udvikle i forhold til strategien. Og så sættes processen i gang



**“MAN SKAL SOM LEDER VÆRE BEVIDST OM AT TAGE AKTIV DEL I LÆREPROCESSEN OG PRIORITERE DIALOG MED MEDARBEJDERNE.”**

- Hanne Møller -

med medarbejdernes konkrete handlinger i praksis og teoretiske indspark.

Man skal som leder være bevidst om at tage aktiv del i læreprocessen og prioritere dialog med medarbejderne.

Vi har for eksempel en weblog, som er med til at understøtte processen. Det giver lederne mulighed for at følge processen, hvilket bidrager til at bevæge organisationen fremad. De kan se, hvad der bliver arbejdet med, og kan stille spørgsmål og bakke op. Det er med til at udvikle projekterne.



MARIA NYBORG  
MATTHIESEN,  
HANNE MØLLER,  
SUSAN STARBÆK

**Strategisk  
aktionslæring**  
Akademisk Forlag,  
269 kr.

# STRATEGISK AKTIONSLÆRING

Når medarbejdere og ledelse udvikler organisationen gennem praksis.

TEKST: LEDELSERÅDGIVER HELLE BRUUN MADSEN

**DU HAR VÆRET PÅ KURSUS** og vender tilbage til jobbet med ny viden og en forventning om, at den nye viden skal bruges i det daglige arbejde. Inden længe konstaterer du, at det ikke er sket. Måske fordi det er svært at se sammenhængen mellem den nye viden og det daglige arbejde. Den organisatoriske forankring udebliver. En situation, mange ledere kan nikke genkendende til.

Nu er der hjælp at hente i en ny bog. Bogens forfattere, som tilsammen har mange års erfaring i læring og forandringsprocesser, præsenterer læseren for en metode, som kan bruges til at udvikle ledere og medarbejdere på arbejdspladsen, samtidig med at de udvikler de kompetencer, de har brug for i deres daglige arbejde.

I strategisk aktionslæring udvikler ledelse og medarbejdere organisationen i fællesskab, fordi de oplever et øget engagement, bedre resultater og et bedre arbejdsliv,

når de alle har mulighed for at bidrage og præge udviklingen. En metode, hvor ledelse og medarbejdere med udgangspunkt i virksomhedens strategi skaber resultater gennem læring i praksis på arbejdspladsen. De får desuden udviklet deres evne til at håndtere uforudsete situationer, tænke innovativt, kunne samarbejde på tværs og videndele. Strategisk aktionslæring får således kompetenceudvikling og organisationsudvikling til at gå hånd i hånd.

“Strategisk aktionslæring” holder, hvad den lover, og kan uden videre læses af ikke-proceskonsulenter. En anden styrke ved bogen er, at den har reserveret et helt kapitel til lederne og deres indbyrdes relationer. Dermed understreger forfatterne en central pointe i bogen, nemlig at ledelsens rolle er lige så vigtig som proceskonsulentens for at lykkes med en forandringsproces.



MARIA NYBORG  
MATTHIESEN,  
HANNE MØLLER,  
SUSAN STARBÆK

**Strategisk  
aktionslæring**  
Akademisk Forlag,  
269 kr.

# FARVEL TIL LEDERSKABET

Der er masser af plads til forbedringer i den moderne lederudvikling, som peger mod nytænkning af lederuddannelser.

TEKST: LEDELSERÅDGIVER MICHAEL UHRENHOLDT

**BARBARA KELLERMAN SPØRGER**, som mange andre har gjort, hvorfor vi ofte ser tilfælde af svigtende lederskab. Bankbosser, der tænker profit, politikere, der tænker karriere frem for ansvar, og virksomhedsledere, som kun tænker på at øge aktieværdien uden tanke på miljø eller socialt ansvar. Udvikler vi ledere i en helt forkert retning med de forkerte metoder, siden vi ser de skyggesider og skandaler blandt ledere? Bogen kommer vidt omkring med historiske anekdoter og et væld af referencer til politisk afmagt, specielt i USA, men også globalt. Forfatteren drager paralleller til kvinders udvikling i deres ægteskabelige status og til behovet for ligeværdige forhold ledere og følgere imellem. Hun efterlyser et magtskifte nedefra, hvor følgerne lig medarbejderne, med øget indsigt og muligheder for at medbestemme, stille og roligt fravælger den klassiske leder. Der stilles krav om medindflydelse, hvilket især udvikles, når medarbejderne vælger at følge en leder frem for at lade sig lede ensidigt.

Når det i det 21. århundrede er blevet nemmere at bryde de traditionelle former for lederskab, peger forfatteren især på den teknologiske udvikling og her især de sociale medier som afgørende faktorer for, at alle stemmer får taletid. Det betyder, at en leder ikke kan styre meninger og sætte en ensidig retning længere, men er

afhængig af, at følgerne vælger at følge med. Det gælder både medarbejdere, kunder og aktionærer, som gennem denne transparens vil efterlyse en anden type lederskab.

Lederskab vurderes på to kriterier: integritet og effektivitet, og vi følger, fordi vi tror på lederens kompetencer og integritet, men hvis denne svækkes, undermineres vores tro og respekt.

Bogen er rig på gode argumenter og eksempler, hvor det er gået galt, hvor følgerne ikke længere følger, og hvor lederskabet svigter. Det er også bogens svaghed, at den ikke er præcis med nye konkrete anbefalinger. Når den aktuelle form lederskab skyldes den måde, vi tænker ledere på, hvad skal vi så sætte i stedet? Her er Kellerman klog nok til ikke at opstille eksakte forslag og modeller. Det virker bevidst, at hun vil undgå at lande i samme bås som mange lederskabsforfattere – at ville levere et “quick fix”. Til gengæld leverer “Farvel til lederskabet” en række antagelser, hun mener bør inddrages i forhold til at skabe et fundament for en ny retning for lederudviklingsindustriens virke. Det skal være en vej, der i højere grad er nutidig og medtænker kontekst og “følgerne”. Bogen stiller skarpt på lederskabsindustrien, og her får du som leder måske rejst et nyt perspektiv på, hvad det vil sige at være leder og være mere kritisk, når du skal i gang med efteruddannelse og lederudvikling.



BARBARA KELLERMAN

**Farvel til  
lederskabet**  
Dansk Psykologisk  
Forlag, 299 kr.

### VÆKST OG BÆREDYGTIGHED

Steen Hildebrandt gør op med det ensidige vækstbegreb og nuancerer bæredygtighedsbegrebet. Bogen er et opgør med en del af den vækst-, arbejds- og konkurrencetænkning, der har udviklet sig op gennem de sidste mange år, og som har ført til dybe kriser og dyb splittelse i verden. Hildebrandt argumenterer for, at vækst er meget andet end kortsigtet økonomisk og materiel vækst. Vækst handler også om dannelse, uddannelse, miljø, livskvalitet, bevidsthed, menneskeligt nærvær, samarbejde og empati. Væksten er nødt til at være bæredygtig på den lange bane. Uden vækst, ingen bæredygtighed. Uden bæredygtighed, ingen vækst. Bogen rummer både udfordringer, håb og visioner for fremtiden og er Hildebrandts hidtil mest personlige bud på betydningen af ledelse.



STEEN HILDEBRANDT

#### Vækst og bæredygtighed

Libris Media A/S, 299 kr.

### DEN DANSKE LEDELSESKANON

Dette er de to sidste bind i Den Danske Ledelseskannon. "EU-formandskabet" af Jens Thomsen er historien om den kæmpe ledelsesbedrift, det var at indlemme 10 nye medlemslande i EU i 2004 og yderligere to i 2007. Anders Fogh Rasmussen og hans embedsmænd blev krumtappen for en enorm og skelsættende ledelsesbedrift. "Kampen om velfærdsstaten" af Mikael R. Lindholm er fortællingen om, hvorfor det danske velfærdssamfund blev til, hvilken ledelsespræstation det indebar, hvad velfærdssamfundet betyder – og hvordan det kan forgå. De i alt 12 bøger i ledelseskannonen handler om ledelsesindsatser, der på mange måder er særlig dansk og bygger på meget danske værdier.



JENS THOMSEN OG MIKAEL R. LINDHOLM

#### Den Danske Ledelseskannon

Gyldendal Business, 200 kr. pr. bind

### YES TO THE MESS

Ledere i dag skal være eksperter i improvisation. Ligesom jazzmusikere skal de kunne hæve blikket fra nodebladet, have gehør for gruppens dynamik og skabe plads til både samspil og solo-optræden. Det handler om at turde gribe chancen og den gode, improviserede idé, hvor end den opstår. Dygtige jazzmusikere har netop dette mod. I denne øjenåbner af en bog viser den erfarne jazzpianist og professor i virksomhedsledelse Frank J. Barrett, hvordan den improvisatoriske "jazz-mentalitet" og de færdigheder, der følger med, er essentielle for et effektivt lederskab. Med inspirerende historier om store jazzlegender som Miles Davis og Sonny Rollins og eksempler, der spænder fra produktionsvirksomheder over militæret og til hightech, præsenterer bogen en helt ny model for ledelse og samarbejde i organisationer – en model, der favner både kompleksitet og forandringer.



FRANK J. BARRETT

#### Yes to the Mess – hvad ledere overraskende kan lære af jazz

Dansk Psykologisk Forlag, 299 kr.



# VIGTIGE BØGER TIL LEDEREN

Bogen samler Kurt Klaudi Klausens forskning i offentlig ledelse gennem 30 år.

Af Kurt Klaudi Klausen

400,-



– Med pr-specialisten på arbejde  
Af Kresten Schultz Jørgensen

350,-



– Virksomhedens største udfordring  
Af Tomas Lykke og Anders Nørgaard

300,-



– Om at arbejde strategisk og praktisk med utilfredse kunder  
Af Søren Bechmann og Pernille Hirshals

300,-



Køb bøgerne på GyldendalBusiness.dk



# DESIGNER ILSE JACOBSEN

## MIT BEDSTE RÅD *om ledelse ...*

... Mit bedste råd til andre er at lytte til sig selv. Jeg har lært at stole på min intuition, og at den første indskydelse, jeg får, som regel er den bedste. I al fald når det gælder mine kreative idéer. Jeg sparrer meget med min mand, Jesper B. Jacobsen, som jeg driver mit firma sammen med, men jeg er den overordnede, kreative og udførende part af os.

Jeg bliver meget forvirret af for mange meninger. Jeg spørger, hvis der er noget, jeg er i tvivl om, men jeg har lært ikke at lade mig stoppe af andres holdninger. Det er selvfølgelig dejligt, hvis alle siger "ih" og "næh", når jeg præsenterer dem for et nyt design, men jeg har efterhånden lært, at man ikke kan ramme alles smag, og at jeg skal stole på min egen fornemmelse for, hvad der er rigtigt. Jeg har førhen lyttet for meget til salgschefer, der ikke forstod min kreative idé.

Min intuition har altid været min styrke, og det er den, der har gjort, at vi har kunnet udvide virksomheden under finanskrisen. Hvis jeg havde lyttet til alle dem, der sagde, at det var umuligt at bygge et kurbad op i Hornbæk under finanskrisen, ville jeg stadig sidde og drømme om det.

“Min intuition har altid været min styrke, og det er den, der har gjort, at vi har kunnet udvide virksomheden under finanskrisen.”

### BLÅ BOG

Ilse Jacobsen er 54 år, har haft sit firma i 21 år og er repræsenteret i 23 lande. Ud over Ilse Jacobsens regntøj, gummistøvler samt tøj- og skokollektioner tæller virksomheden det maritime mærke Cruize, tre blomsterbutikker og et spa, hvortil der også hører en restaurant med takeaway. Det sidste nye er en serie af skønhedsprodukter, som egentlig blev udarbejdet som professionelle behandlingsprodukter til kurbadet, men som Ilse Jacobsen besluttede at sætte i produktion i forbrugerstørrelser og sælge uden for kurbadet også.

# EFTERÅRETS KONFERENCE TOUR

18 STEDER, 5 EMNER, 32 INDLÆGSHOLDERE

Dette efterår inviterer Lederne dig på en spændende rejse rundt i hele landet. Kom og mød vores interessante og karismatiske indlægsholdere på de mange konferencer og bliv inspireret til at starte din egen udviklingsrejse som leder. Du vælger selv emnet, hvem du vil høre, og hvor i landet du vil deltage.



Se det fulde program og tilmeld dig på [lederne.dk/konferencer](https://lederne.dk/konferencer)

# FÅ KVALITETSHÅNDVÆRK HVER DAG



Daglig rengøring



Vinduespolering



Ejendomsservice



## VI GARANTERER DIG DANMARKS BEDSTE RENGØRING OG SERVICE

Anders Andersens Rengøring er Danmarks første landsdækkende rengøringsselskab, 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)

